

# NASJONALT VELFERDSTEKNOLOGIPROGRAM

---

## Helhetlig tjenestemodell for velferdsteknologi

Versjon 3.0  
August 2023

# INNHold

## 1 INTRODUKSJON TIL HELHETLIG TJENESTEMODELL

Hva er helhetlig tjenestemodell og hvorfor er den viktig?

## 2 OPPGAVER FOR Å GI TEKNOLOGI TIL BRUKER, IVARETA RESPONS, UTRYKNING OG EVALUERING

Henvise, kartlegge og tildele

Gjøre tilpasninger og installere

Ivareta respons og utrykning

Evaluere og videreføre, endre eller avslutte tjeneste

## 3 LØPENDE KOMMUNALE OPPGAVER

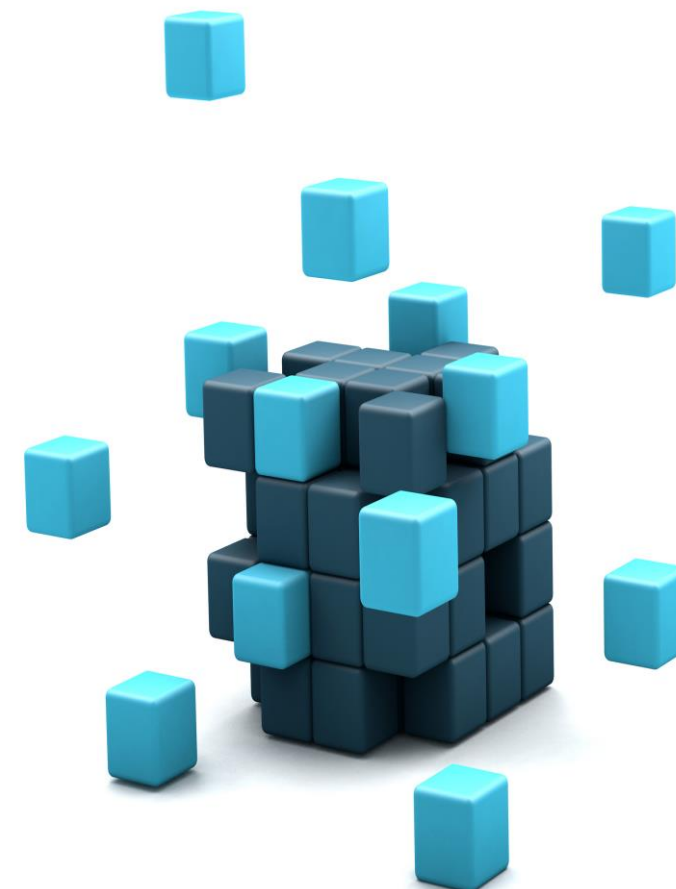
Vedlikehold og videreutvikle tjenesten

Support, lager og utstyr

IT-drift

Oppgraderinger og vedlikehold av løsninger

Anskaffelser og avtaleforvaltning



# 01

## Introduksjon til helhetlig tjenestemodell



## HVA ER HELHETLIG TJENESTEMODELL?

Tjenester med velferdsteknologi (VFT) er sektorovergripende og innebærer et tett samarbeid mellom sektorer innad i kommunen.

Helhetlig tjenestemodell er et verktøy i arbeidet med å implementere velferdsteknologi i din kommune og sikre varig drift.

Modellen gir oversikt over en rekke oppgaver og ansvarsområder som må ivaretas dersom velferdsteknologi skal bli en integrert del av tjenestene til innbyggerne i kommunen.

Helhetlig tjenestemodell viser oppgavene som må til for at bruker skal få egnet velferdsteknologi, som en del av et tjenesteforløp. I tillegg viser modellen alle de andre løpende oppgavene som må ivaretas for at velferdsteknologien skal fungere og understøtte tjenesteforløpet.

Modellen er utviklet av kommuner sammen med KS i nasjonalt velferdsteknologiprogram. Modellen har blitt oppdatert, og dette er siste versjon.





## HVORFOR ER HELHETLIG TJENESTEMODELL VIKTIG?

Helhetlig tjenestemodell er viktig fordi den viser de mange, ulike oppgavene som må ivaretas dersom velferdsteknologi skal bli en integrert del av tjenestene i din kommune.

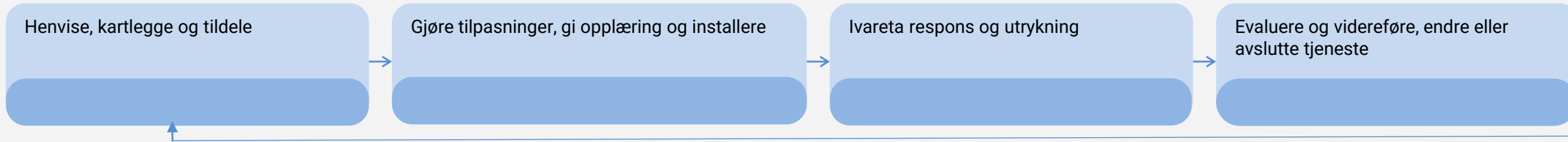
Det er lett å tenke at velferdsteknologi bare handler om å «dele ut» teknologi, men det er komplekst arbeid og viktig samspill som må til dersom man skal lykkes. Det er mange oppgaver som må løses bak «sceneteppe» og under «scenegulvet» dersom det skal fungere for bruker, pårørende og tjenestene i kommunen.

Nøkkelen for å lykkes er samarbeid. Roller, ansvar og oppgaver må være tydelig fordelt, organisert og det må etterleves. En person kan ikke løse alle oppgavene i modellen – dette er et lagarbeid.



# Helhetlig tjenestemodell

## Oppgaver for å gi teknologi til bruker, ivareta respons, utrykning og evaluering



## Løpende kommunale oppgaver

### Vedlikehold og videreutvikling av tjenesten

Gjennomføre kommunikasjons-tiltak

Lede og gjennomføre opplæring for ansatte

Vedlikeholde tildelingskriterier

Forvalte rutiner for behandling av person-opplysninger

Avklare tjenestens behov og implementere nye løsninger

Endre på tjenesteforløp og rutiner

Vurdere risiko og planlegge beredskap

Følge opp gevinster

Budsjettere

Administrere system- og utstyrsporføljen

Samhandling

### Support, lager og utstyr

Håndtere support på systemer og utstyr

Drifte utstyrslager og ivareta logistikk

### IT-drift

Drifte systemer, plattformer og infrastruktur

Drifte rolle- og tilgangsstyring

### Oppgraderinger og vedlikehold av løsninger

Planlegge tekniske endringer og vedlikehold

Styre oppgraderinger og konfigurasjoner

Teste nye løsninger

Oppdatere teknisk dokumentasjon

### Anskaffelser og avtaleforvaltning

Gjennomføre anskaffelser og avrop på avtaler

Forvalte og følge opp avtaler



## Tjenesten krever én eier på toppen

- Kommunen bør peke ut én tjenesteeier som har ansvar for den sektorovergripende tjenesten fra A til Å.
- Tjenesteeieren har overordnet ansvar for tjenesten, og må tildeles myndighet til å godkjenne endringer i den.
- Ansvar et innebærer «ansvar for alt»: Brukernære tjenester, systemer, utstyr og leverandører.
- Tjenesteeieren skal se alt i sammenheng, ha helhetlig ansvar og sikre at tjenesten ikke blir stykkevis og delt.
- Tjenesteeieren skal koordinere oppgavene på tvers av organisasjonskartet, ikke bare innenfor sin egen «boks» i organisasjonen.
- Tjenesteeieren må få delegert ansvar og myndighet fra høyeste hold i kommunen til å ta dette ansvaret på tvers av organisatoriske skillelinjer.





## Velferdsteknologi krever etablerte roller og ansvar for å sikre at oppgavene blir ivaretatt

- Arbeid med helhetlig tjenestemodell handler om få på plass en helhetlige organisering og inkluderer IT, teknisk drift, juridisk, leverandører og andre eksterne aktører i tillegg til de relevante tjenesteområdene.
- Det er viktig å være klar over alle oppgavene som må ivaretas, hvilke aktører som er involvert og formelt etablere roller og ansvar. Det er en klar lederoppgave å sørge for at dette skjer.
- Organisasjonskartet må være tydelig, slik at det aldri er tvil om hvem som skal henvende seg til hvem, og alle roller og ansvar må være godt forankret i linjen.
- Fordeling av roller og ansvar vil kunne variere avhengig av størrelsen på kommunen, hvilke teknologier som er satt i drift, om kommunen utfører oppgavene selv, samarbeider med andre kommuner og/eller får hjelp fra leverandører til å løse oppgavene.



# Mange ulike aktører kan påvirke tjenestemodellen

**Leverandører** bidrar til mer enn salg av teknologi. De kan bistå med opplæring, driftsoppgaver, responstjenester og installering, og de vil kunne samarbeide med kommunen om nye innovative løsninger.

**Familie og pårørende** forholder seg til brukerens tjenester i hverdagen, og kan bidra ved behov.

Brukeren forholder seg ofte til **mange aktører utenfor kommunehelsetjenesten**: DPS og andre deler av spesialisthelsetjenesten.

**BRUKER**

**Teknisk** bidrar ofte inn i tjenesten med installasjon, support på utstyr og tilrettelegging av bygg. I mange kommuner reiser teknikeren hjem til bruker for å håndtere hendelser på utstyr og installasjon.

**Helse og omsorg** jobber tett på brukeren, og definerer tjenestene med velferdsteknologi innenfor helse. Brukeren mottar ofte tjenester fra flere aktører som helsehuset, hjemmetjenesten eller sykehjemmet.

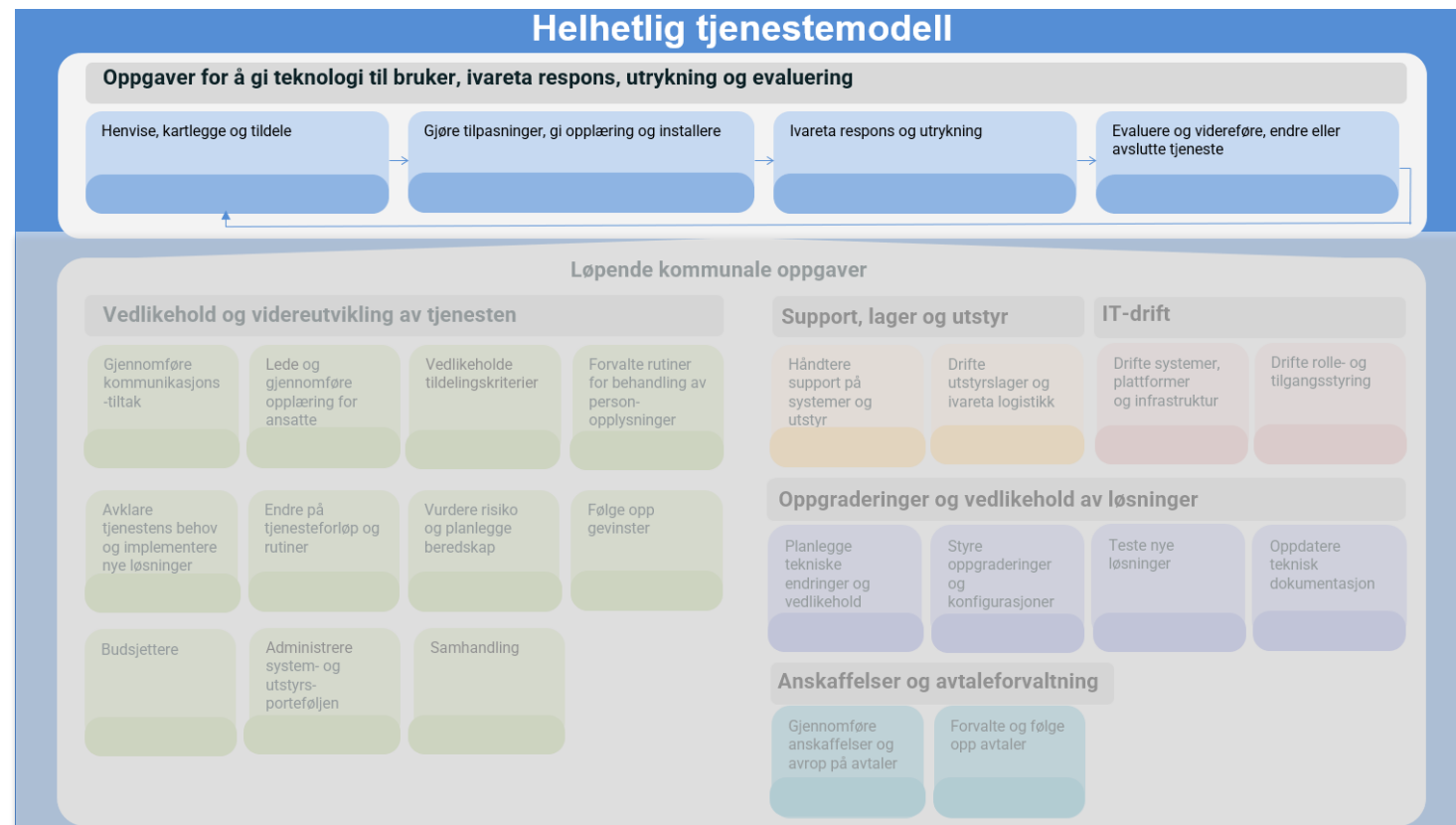
**IT-avdelingen** er en viktig støttefunksjon og legger til rette for oppgraderinger, vedlikehold, teknisk drift og support. De har en viktig oppgave i å sørge for at teknisk infrastruktur og systemer virker som forventet.

**Hjelpemiddeladministrasjonen** i kommunen kan bistå med drift av utstyrslager og håndtere logistikk og vedlikehold av utstyr.

**Innkjøp** bistår med anskaffelser og avtaleforvaltning

# 02

## Oppgaver for å gi teknologi til bruker, ivareta respons, uttrykning og evaluering



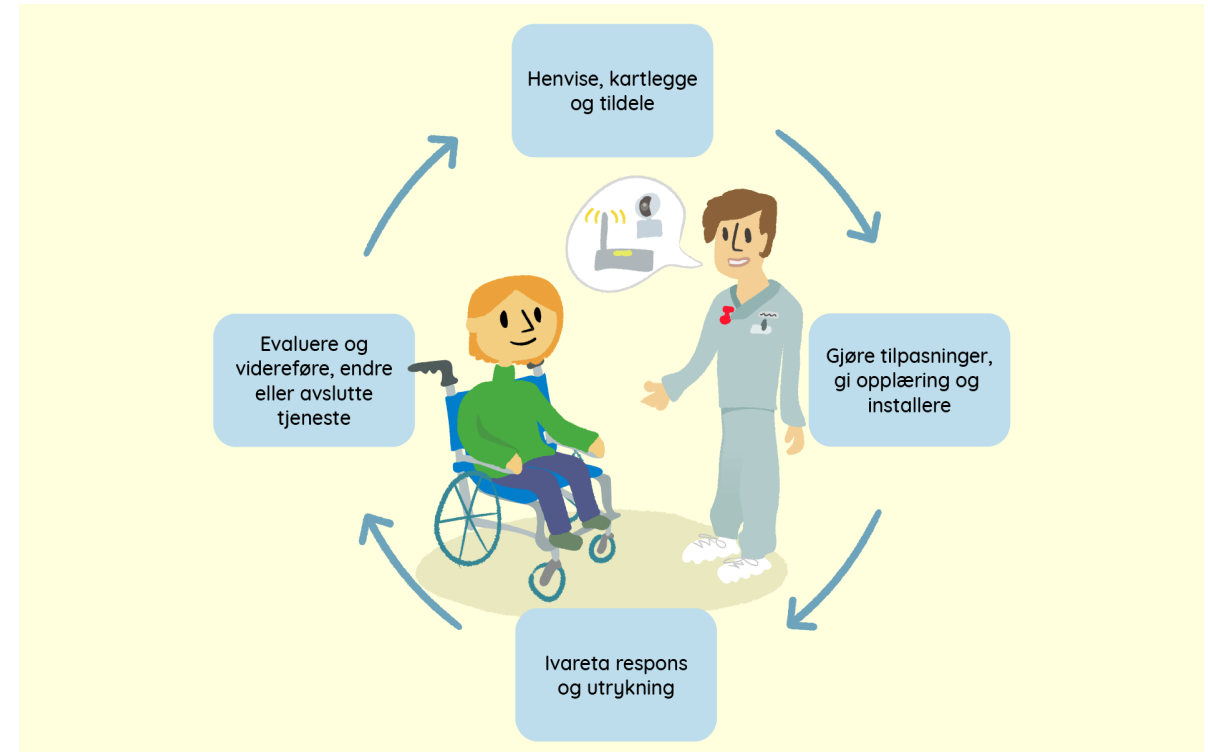
# Oppgaver for å gi teknologi til bruker, ivareta respons, uttrykning og evaluering

1 Henwise, kartlegge og tildele

2 Gjøre tilpasninger, gi opplæring og installere

3 Ivareta respons og uttrykning

4 Evaluere og videreføre, endre eller avslutte tjeneste





# 1

## HENVISE, KARTLEGGE OG TILDELE

### MÅL

- Kommunen har etablerte rutiner for å kunne identifisere, kartlegge og tilby velferdsteknologi som en del av sine tjenester

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Motta henvisning eller forespørsel fra bruker, pårørende eller tjenesten, og registrere bruker i fagsystem.
- Gjennomfør kartleggingsbesøk med bruker og ev. pårørende i henhold til kartleggingsrutinene.
- Ta inn spørsmål om velferdsteknologi i eksisterende maler som brukes i kartlegging for vurdering av tjenester i kommunen
- Gjør en vurdering av gevinster for brukeren og kommunen basert på kartleggingen, og vurder om velferdsteknologi vil løse hele eller deler av brukerbehovet.
- Tildel tjeneste og dokumenter i journalsystem.
- Oppdater tiltaksplanen.
- Gjennomfør nullpunktmåling på brukerens forbruk av tjenester før igangsetting av tjenesten.
- Bestill utstyr og installasjon.



- [Helsedirektoratet: Veileder for saksbehandling](#)
- [Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker \(forvaltningsloven\) – Lovdata](#)
- [Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd \(offentleglova\)](#)
- [KS: Velferdsteknologiens ABC: Emne B – Fra brukerbehov til ny løsning](#)

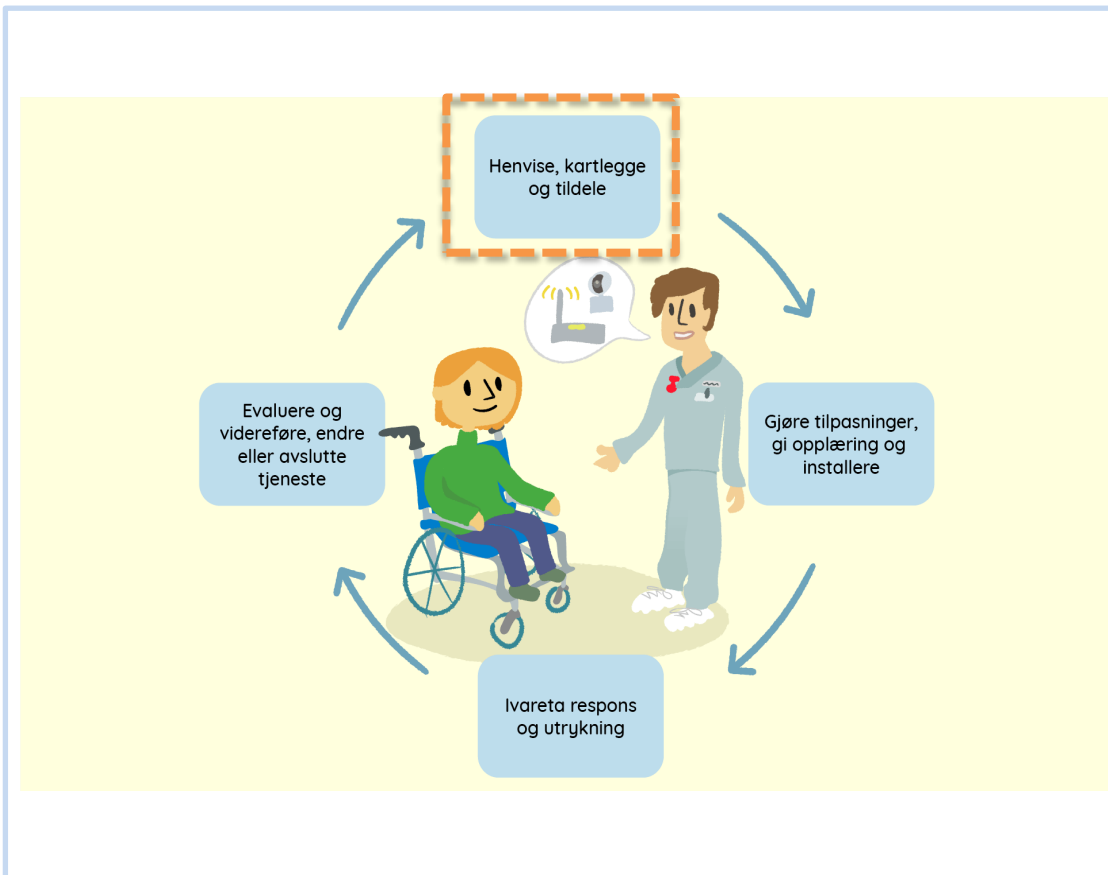
### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Hvilken målsetning har kommunen for velferdsteknologi og hva bør dokumenters for å kunne følge utviklingen og over tid?
- Legg til rette for tverrfaglig samarbeid. Dette gjør det enklere å skape et helhetlig bilde av brukernes behov.
- Ha ett felles søknadsskjema for kommunale helse- og omsorgstjenester («én vei inn»). Ikke la velferdsteknologi bli noe man etterspør i tillegg til andre tjenester.
- Utarbeid tydelige tildelingskriterier. Sett gjerne mål om at tjenester med velferdsteknologi skal tildeles på link linje med kompenserende tjenester og forbyggende.
- Saksbehandlerne må ha god kjennskap til hvordan de ulike velferdsteknologiene kan skape nytteverdi for brukerne. Pass på at saksbehandlere og de som vurderer behov får god opplæring, har gode maler og kjenner godt til velferdsteknologi og nytten det kan gi.
- Flere kommuner har etablert tverrfaglige kartleggingsteam, og gjennomfører andregangskartlegging ved behov.
- God kommunikasjon mellom saksbehandler, tjenesten, brukeren og ev. pårørende er nødvendig for å treffe behovene og kan redusere «plunder og heft» senere.



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Henvise, kartlegge og tildele*

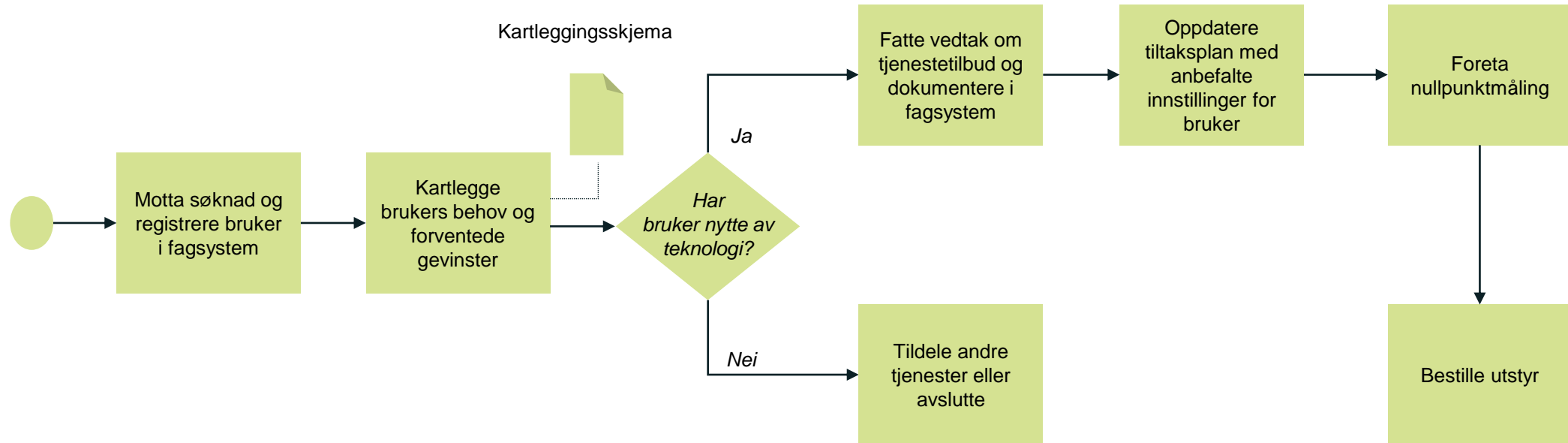
- En tilgjengelig oversikt over teknologi kommunen tilbyr og hvilke teknologi innbygger kan skaffe selv
- Utarbeidet tildelingskriterier for de ulike velferdsteknologiske løsningene
- Oppdatert søknadsskjema til å omfatte velferdsteknologi
- Gjennomført opplæring i velferdsteknologi for ansatte i forvaltning/tildeling
- Tydelig kommunisert hvor og hvordan innbyggere skal melde sine behov.
- Etablert samarbeid mellom tildelende og utførende enhet.
- Tilpasset fagsystem/EPJ for dokumentering av velferdsteknologi til styring og rapportering





# EKSEMPEL

## Eksempel på flytskjema for prosessen *Henvise, kartlegge og tildele*







### MÅL

- Utstyr og applikasjoner blir installert og tatt i bruk på en sikker og hensiktsmessig måte, og teknologien er tilpasset til brukers behov
- Det blir gitt god opplæring og veiledning til bruker og pårørende

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Avklar hvem som skal gjøre tilpasninger av utstyr og teknologi, installasjon hos bruker og opplæring av bruker og pårørende. Dette kan variere avhengig av type teknologi.
- Registrer bruker i administrasjonsverktøy og informer installatør. Ha faste rutiner for hvem som installerer hos bruker. Dette kan variere avhengig av teknologi og bruk av leverandører.
- Pass på at den som gjør tilpasning og installasjon får informasjon om bakgrunnen for at teknologien er tildelt.
- Konfigurer og installer utstyr. Dokumenter hvis det blir gjort spesielle brukertilpasninger under installering. Det er viktig for videre oppfølging og support på utstyr.
- Gi bruker og pårørende grundig opplæring i bruk av utstyret. La brukeren få tid til å bli kjent med utstyret og teste det. Pass på at brukerveiledning er tilgjengelig for bruker eller pårørende.



- [KS: Velferdsteknologiens ABC: Emne D - Organisering og drift av velferdsteknologi i tjenesten](#)
- [Direktoratet for eHelse: Tekniske anbefalinger ved bruk av velferdsteknologi](#)

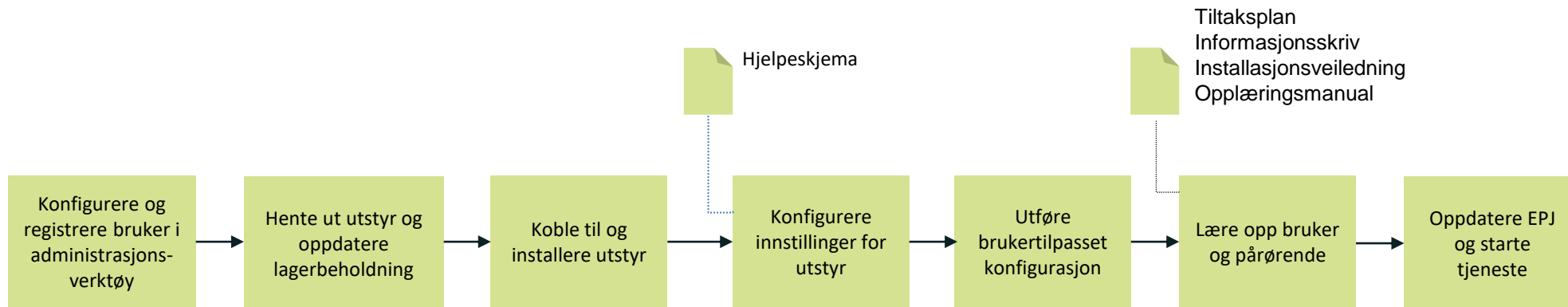
### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Ofte er mange aktører involvert i denne oppgaven. Det krever godt samarbeid, informasjonsdeling og god dokumentasjon.
- Det er viktig å dokumentere endringer og tilpasninger som avviker fra standardoppsettet for utstyret. Slik vil det være enklere å løse problemer som oppstår i etterkant, eksempelvis knyttet til varsler.
- Utarbeid et enkelt hjelpeskjema for installasjon og dokumentasjon av tilpasninger. Dokumenter f.eks. klokkeslett for oppvåkning ved bruk av sengesensor, daglige spiserutiner for medisinerings med mer.
- Utarbeid brukerveiledning for konfigurering, tilpasninger og installasjon. Pass på at dette både er oppdatert og lett tilgjengelig.
- Flere leverandører har gode bruker- og installasjonsveiledninger, programmeringsmanualer. Spør leverandør om dette og pass på å få det med i avtalen.
- Ofte er det behov for tett oppfølging i starten og flere opplæringsrunder med bruker. Vurder ut fra den enkelte brukers behov.
- Ansatte som er i dialog med bruker bør selv ha testet ut, og være trygg på utstyret. Vurder gjerne om pårørende også bør få opplæring og veiledning.
- Dersom det er avtale med pårørende om oppfølging av teknologi må dette også dokumenteres.



## EKSEMPEL

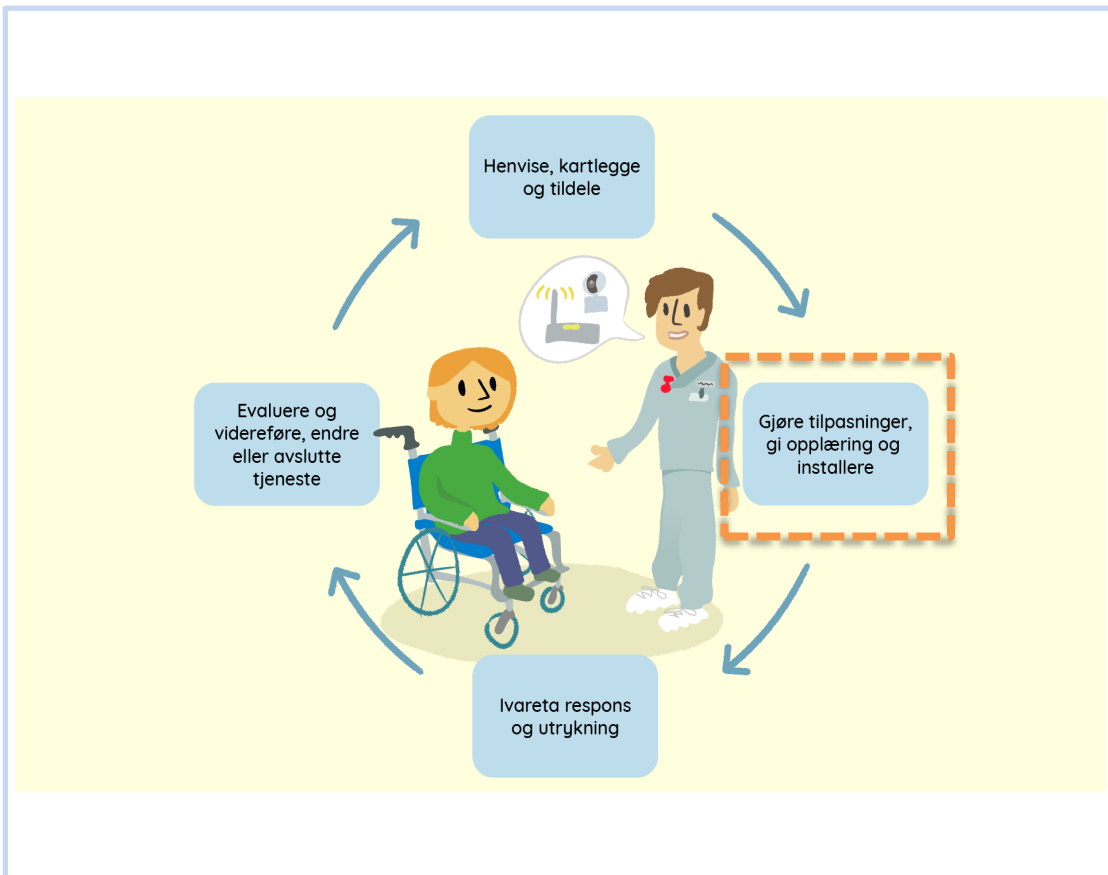
### Eksempel på flytskjema for prosessen *Gjøre tilpasninger, gi opplæring og installere*





## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Gjøre tilpasninger, gi opplæring og installere*

- Definert hvem som har ansvaret for å gjøre tilpasninger av nytt utstyr
- Avklart hvem som skal installere nytt utstyr hos tjenestemottaker
- Dokumentert endringer i konfigurasjoner
- Utarbeidet hjelpeskjema for konfigurasjon
- Kartlagt eksisterende veilednings- / opplæringsmateriale
- Avklart hvem som har ansvar for opplæring av bruker/pårørende og hvordan det skal gjøres
- Tiltaksplaner i fagsystem holdes oppdatert i henhold til konfigurasjoner





# 3

## IVARETA RESPONS OG UTRYKNING



### MÅL

- En tjeneste som tar imot, vurderer, dokumenterer og responderer forsvarlig på varsler fra teknologiske løsninger er avklart
- Brukerne får nødvendig bistand og hjelp når situasjonen tilsier det, enten det er helsehjelp, praktisk bistand eller teknisk support

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Respons og utrykning på varsler kan håndteres på ulike måter. Det vil også være avhengig av typen teknologi. Hvem som gjør hva og hvordan, er viktige avklaringer.
- Vurder kritikaliteten og omfanget på innkomne varsler ved hjelp av prioriteringskriterier. En del løsninger gir mulighet til å definere regler for varsling og ruting av hendelser på bruker- og tjenestenivå.
- Beslutt hvordan det skal handles på varselet. Kan varselet avklares på telefon, må tjenesten rykke ut, kan utrykning avvente til neste besøk eller skal nødetat tilkalles? Hvem som gjør disse vurderingene vil kunne være avhengig av type teknologi og kommunens organisering av en responstjeneste.
- Pass på at løsningene er innstilt slik at varsler og meldinger rutes til riktig mottaker til alle døgnets tider.
- Den som tar i mot varsler må ha tilgang til oppdatert informasjon om tjenestemottaker, enten via tilgang til EPJ eller via informasjonsoverføring. De bør også ha oversikt over oppdaterte arbeidslister.
- Pass på at varsler blir dokumentert i hendelseslogger (helst automatisk) og at eventuell helsehjelp blir dokumentert i EPJ.

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Håndtering av respons og utrykning vil være avhengig av hvordan kommunen velger å organisere en responstjenesten. Se vedlagte lenker til rapport og anbefaling om vurderinger og krav til organisering av responstjenester.
- En egen dedikert responstjeneste kan være kostbar. Vurder derfor hvordan en slik tjeneste kan avlaste andre tjenester ved å overta oppgaver. Tenk også på samarbeid på tvers av kommuner og mulighet for samlokalisering og felles responstjenesten. Hent erfaringer fra andre kommuner. Tenk på skalering og hvordan tjenesten vil fungere med økt volum.
- Utløste varsler og alarmer kan rutes direkte til utrykningstjeneste (f.eks. hjemmetjenesten, omsorgsbolig), eller via responscenter med operatører som avklarer eller ruter alarmer. Ruting av signaler må velges ut fra brukerbehov.
- Sørg for å holde brukeropplysninger oppdaterte, og hold rutine for å dokumentere hendelser. Responstjenesten bør ha god kunnskap om tjenestene og full tilgang til journalsystem.
- Det kan være tilfeller hvor varsler fra velferdsteknologi kan gå til pårørende. I slike tilfeller må det være tydelig hva som er kommunens ansvar (eksempelvis teknisk support), og hva som skjer når pårørende ikke responderer.

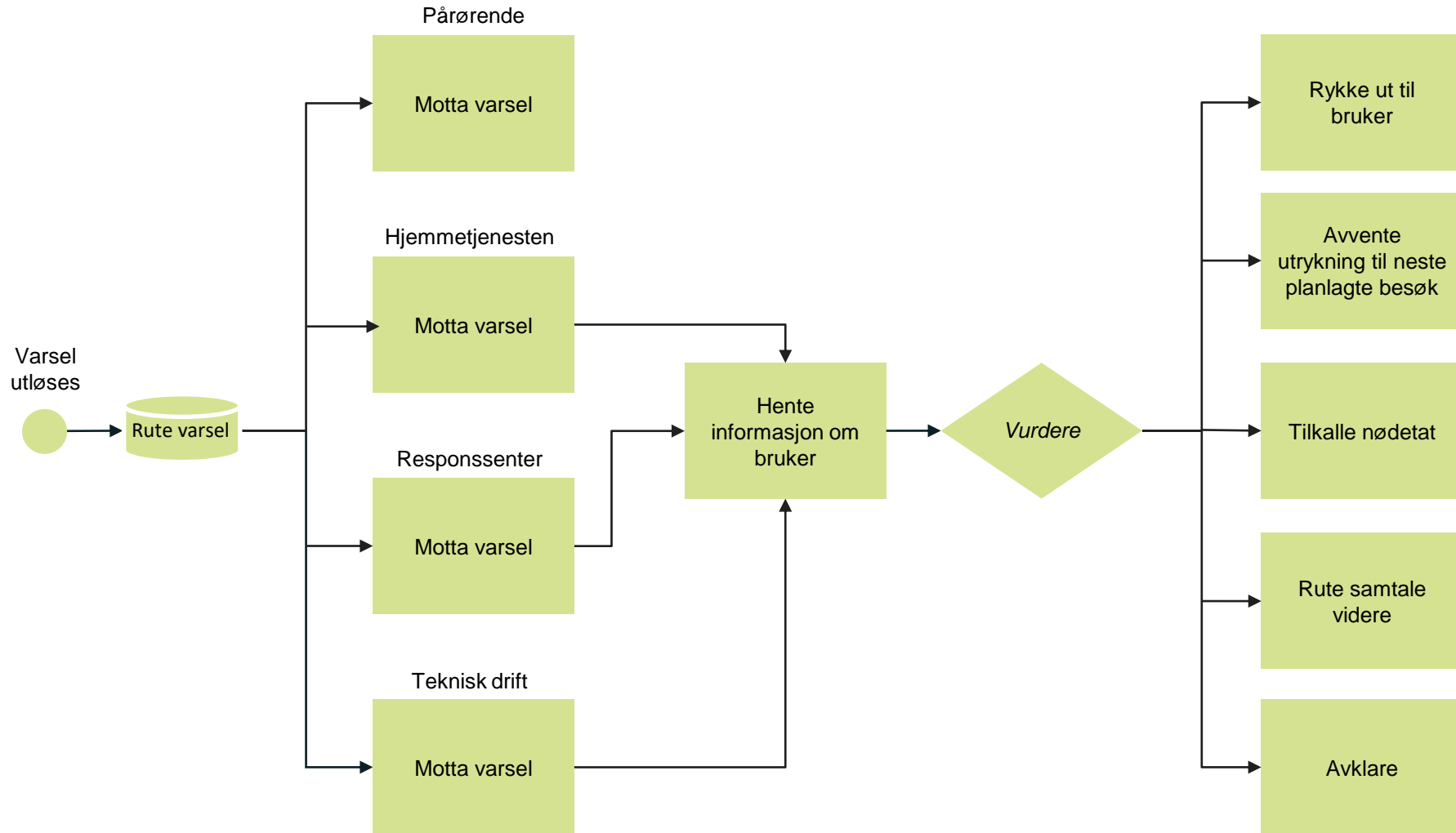


- [Værnes respons: Interkommunalt samarbeid om mottak og vurdering av varsler](#)
- [Anbefalinger om responstjenester for trygghetsskapende teknologier.pdf \(helsedirektoratet.no\)](#)



# EKSEMPEL

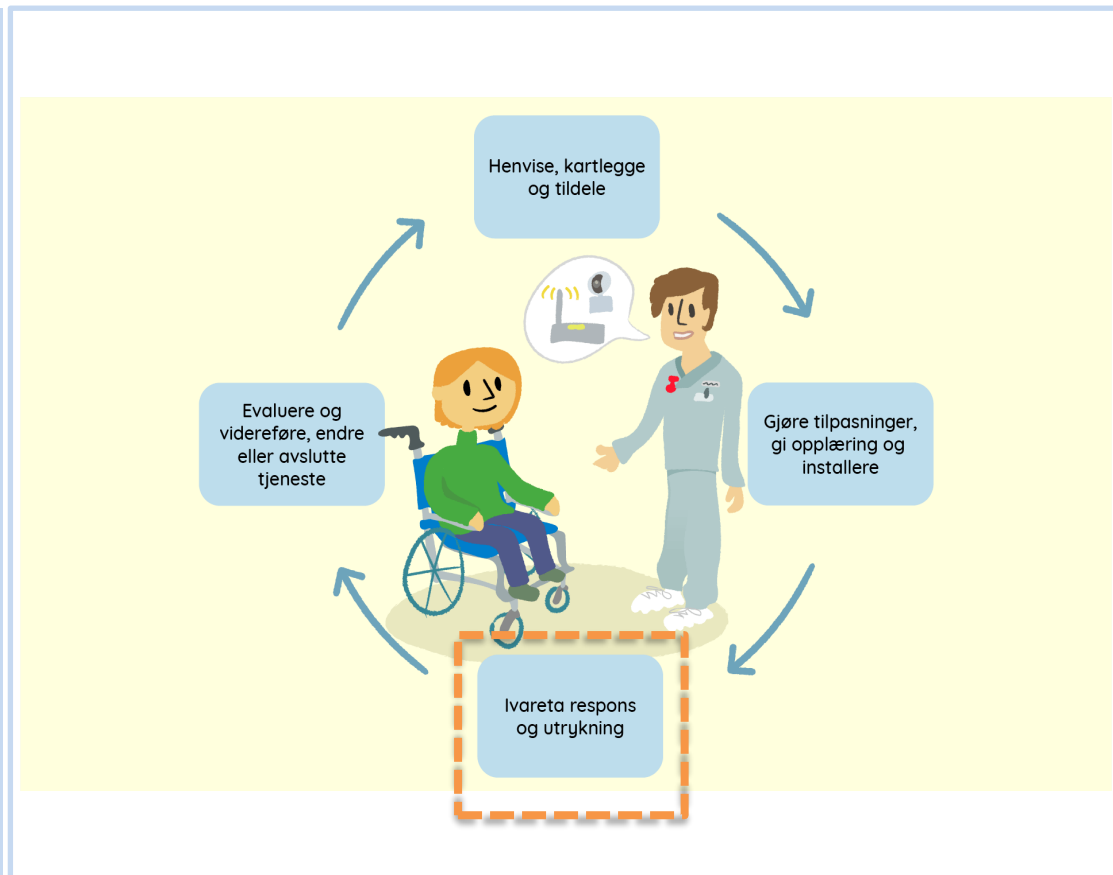
## Eksempel på flytskjema for prosessen *Ivareta respons og utrykning*





## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Ivareta respons og utrykning*

- Omfang og kritikalitet for responstjenester er vurdert
- Responstjeneste er avklart og etablert
- System for ruting av signaler er opprettet
- Hendelseslogg er etablert
- Definert ansvar for håndtering av ulike typer varsler/alarmer og utrykning
- Responstjenesten har tilgang til oppdatert informasjon om brukerne
- Rutiner for dokumentering av helsehjelp i forbindelse med respons er utarbeidet
- Rutine for oppfølging dersom teknologien eller systemene feiler er etablert og kjent
- Avklart roller for avtaleoppfølging av responstjeneste dersom denne tjenesten kjøpes eksternt



# 4

## EVALUERE OG VIDEREFØRE, ENDRE ELLER AVSLUTTE TJENESTE



### MÅL

- Høy kvalitet på tjenesten gjennom kontinuerlig evaluering og tilpasninger
- Etablerte rutiner slik at velferdsteknologiske tjenester blir evaluert, og at det blir gjennomført korrigerende tiltak dersom behovet endres
- Utstyr som brukere ikke har behov for eller ikke kan nyttiggjøre seg blir gjort tilgjengelig for andre brukere

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Brukerens behov kan endre seg over tid. Utfør jevnlig evaluering av brukerbehov i samråd med helsepersonell og pårørende som er tett på brukeren. Sett faste tidsintervaller for evaluering og bruk evalueringsskjema.
- Avklar hvem som skal gjennomføre evalueringene og hvordan hele tjenesten og de ulike aktørene som bidrar skal kunne lære av innsikten fra evalueringene. Evalueringer er en viktig kilde til læring og kontinuerlig forbedring av tjenesten.
- Evaluer om bruker har forventet nytte av teknologien eller behov for endring eller tilpasning av tjenesten eller utstyr.
- Ta en beslutning på om tjenesten skal videreføres, endres eller avsluttes. Ved videreføring eller endringer, oppdater vedtak i fagsystemet.
- Ved avslutning av tjenesten for den aktuelle brukeren: innhent og nullstill utstyret, avslutt vedtak i fagsystemet. Ikke avslutt vedtak før utstyr er hentet inn. Pass på at all brukerdatabasene slettes.

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Avklar hvilken informasjon som skal hentes inn og hvem som skal være med på evaluering av tjenesten til en bruker. I enkelte kommuner er superbrukere eller tverrfaglig team ansvarlige for evaluering. I andre kommuner er ikke ansvaret lagt til en spesifikk rolle, men hjemmetjenesten har ansvaret for at det gjennomføres etter fast tidsintervall.
- Dersom det er andre som evaluerer enn de som tildeler eller kartlegger behov, tenk godt gjennom hvordan dere skal sikre læring fra evalueringen tilbake til disse.
- Involver de som kjenner brukeren best (ansatte i tjenesten, pårørende) og diskuter om det kan gjøres tilpasninger i tjenesten eller oppsett av utstyr, plassering av teknologi eller endringer i daglige rutiner.
- Vurder om dere skal benytte samme kartleggings skjema ved evaluering som ved førstegangskartlegging.
- Ha gode rutiner for eventuell avslutning av tjenesten. Husk på at vedtak ikke må avsluttes før utstyr er hentet inn. Slik unngås svinn eller at abonnement på utstyr påløper unødig lenge.
- Ledere har et viktig ansvar for å følge opp utvikling på tildeling av velferdsteknologi og effekter det gir for både brukerne og tjenesten.

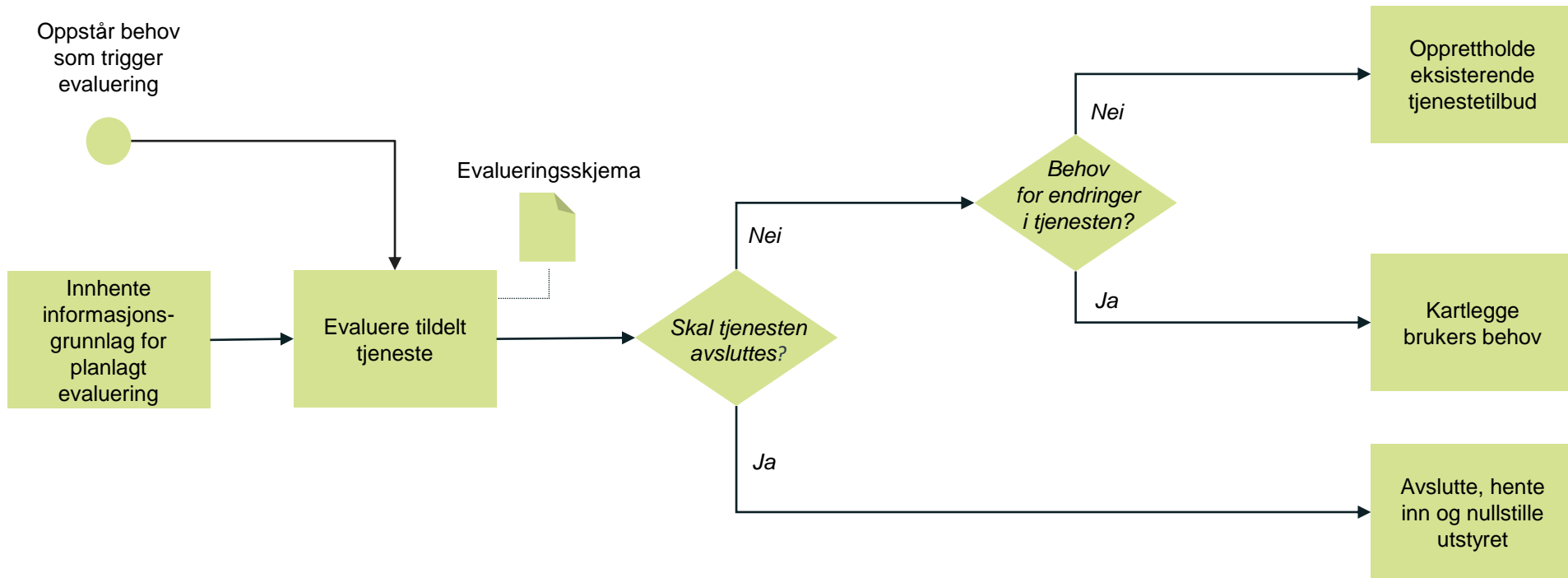


- [Modum kommune: Prosedyre for helsefaglig oppfølging av brukere med medisindispenser](#)
- [Bodø kommune: Rutine for bestilling og avbestilling av medisindispenser](#)
- [Trondheim kommune: Sjekkliste for evaluering av tiltak med varslings- og lokaliseringsteknologi](#)



# EKSEMPEL

## Eksempel på flytskjema for prosessen *Evaluere og videreføre, endre eller avslutte tjeneste*

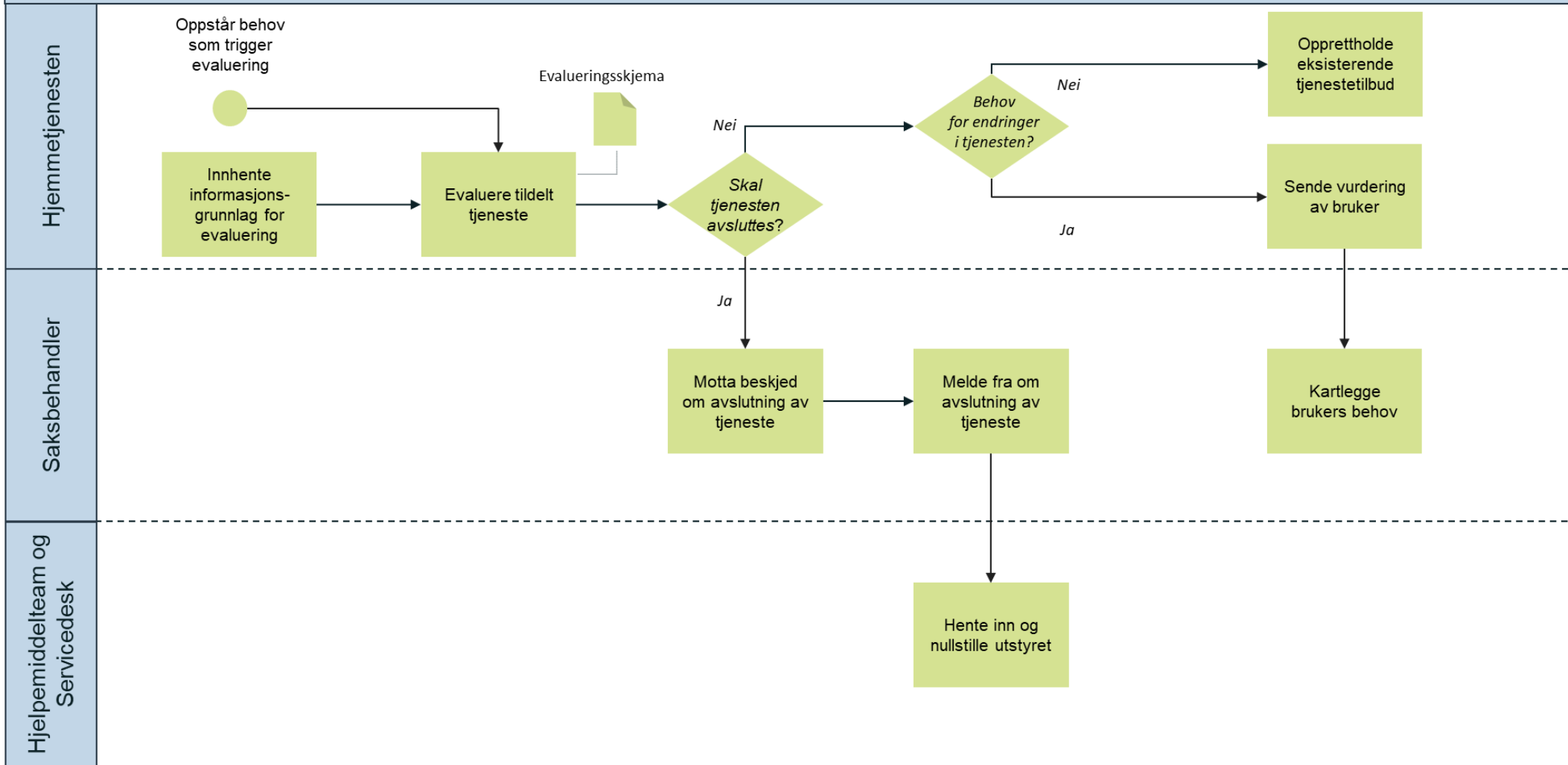






# EKSEMPEL

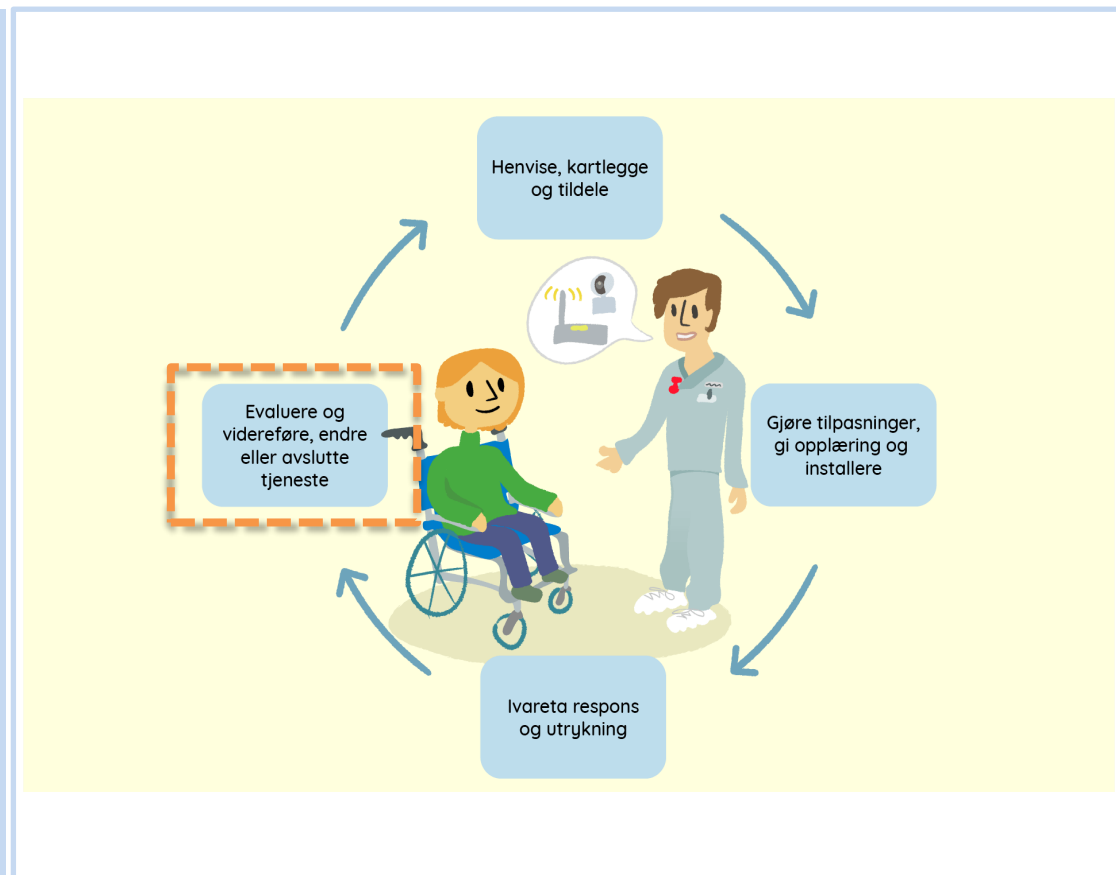
## Evaluere og avslutte tjenesten – Eksempel fra Bodø kommune





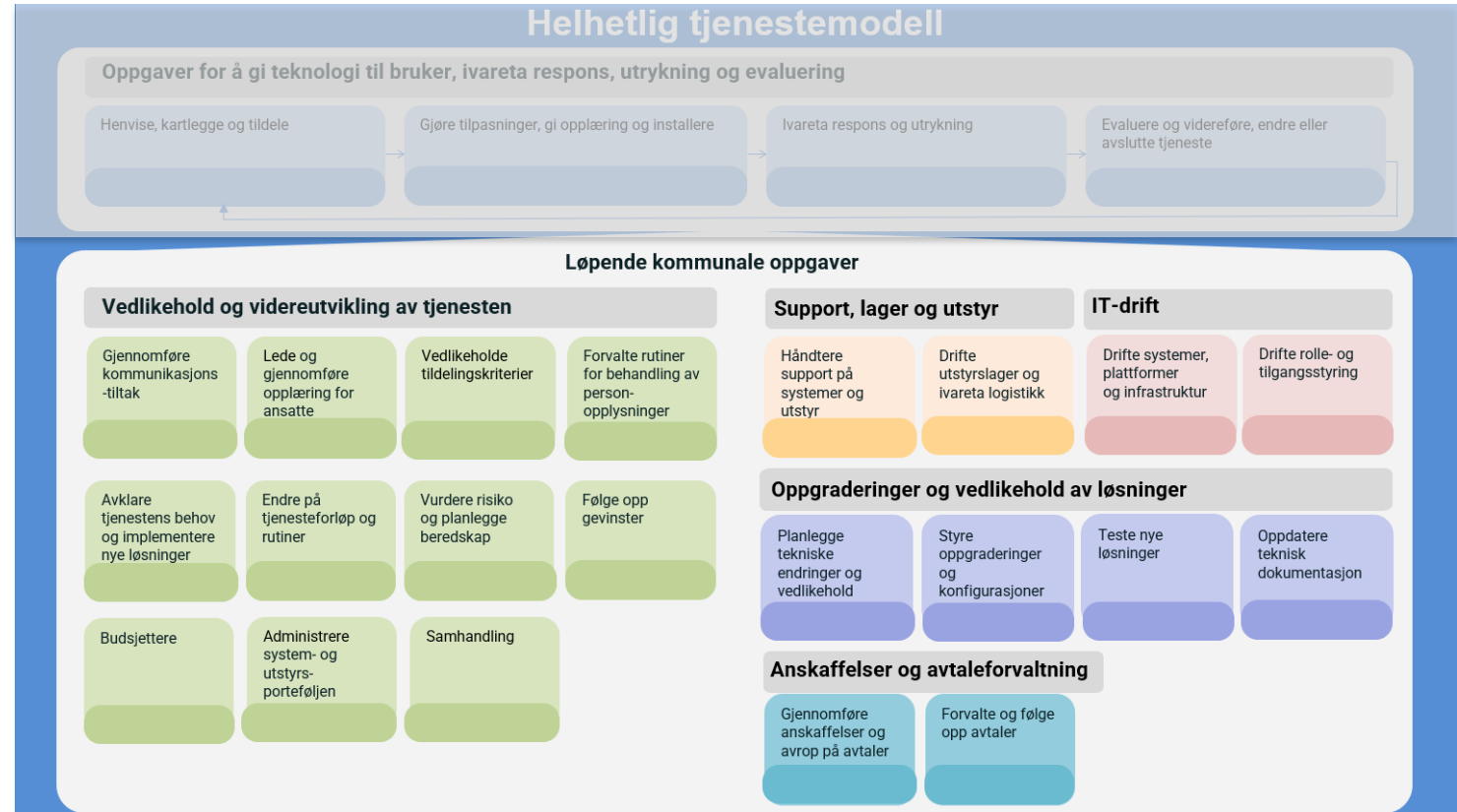
## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Evaluere og videreføre, endre eller avslutte tjeneste*

- Etablert rutiner for jevnlig evaluering av brukere som mottar velferdsteknologitjenester
- Tatt i bruk verktøy/maler for evaluering (evalueringsskjema, brukerundersøkelser, gevinstoppfølging, etc.)
- Avklart hvem som utfører evalueringer
- Avklart hvordan man skal sikre læring fra evalueringene til resten av tjenesten og sentrale interessenter
- Avklart hvem som håndterer endringer og dokumentasjon av ev. endringer i tjenesten til bruker og ev. til leverandør
- Etablert rutiner for å hente inn utstyr etter avsluttet tjeneste, sletting av data og informasjon til de som er involvert
- Avslutning eller tilpasning av tjeneste registreres i fagsystem



# 03

## Løpende kommunale oppgaver



# Vedlikehold og videreutvikling av tjenesten

- 1 Gjennomføre kommunikasjonstiltak
- 2 Lede og gjennomføre opplæring
- 3 Vedlikeholde tildelingskriterier
- 4 Forvalte rutiner for behandling av personopplysninger
- 5 Avklare tjenestens behov og implementere nye løsninger
- 6 Endre på tjenesteforløp og rutiner
- 7 Vurdere risiko og planlegge beredskap
- 8 Følge opp gevinster
- 9 Budsjettere
- 10 Administrere system- og utstyrsporteføljen
- 11 Samhandling



# 1

## GJENNOMFØRE KOMMUNIKASJONSTILTAK

### MÅL

- Alle som er involvert i og berøres av tjenester med velferdsteknologiske får relevant informasjon om tjenesten og kan gi informasjon tilbake
- Målgrupper blir inkludert i diskusjon om endringer i tjenesten
- Kommunikasjon mellom sektorer og til ledere, medarbeidere og tjenestemottakere er godt forankret

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Ha en oppdatert oversikt over gjeldende organisering og hvem som berøres av tjenester med velferdsteknologi. Tenk bredt og tversektorielt når dere lager oversikten. Målgrupper kan f.eks. være skole og oppvekst, brann og teknisk, politikere, fastleger, leverandører, brukerorganisasjoner og frivilligheten.
- Lag gjerne en interessentanalyse for å strukturere målgruppene og deres behov for involvering og løpende informasjon.
- Planlegg hvordan løpende kommunikasjon til alle interessentene skal gjøres. Vær tydelig på målgruppe, budskap og hvilken kanaler (møter, nettside, internett, sosial medier, rutiner, nyhetsbrev, sosiale medier, etc.) som skal brukes. En kommunikasjonsplan som beskriver og oppsummerer dette er fordelaktig.
- Pass på at alle interessenter faktisk blir oppdatert om endringer i tjenesten. Dette kan være nye versjoner, tilbud om opplæring, endringer, tilbakemeldinger fra brukerne, med mer.
- Husk å informere innbyggerne om kommunens velferdsteknologitilbud og hva de ev. kan skaffe seg selv.

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Involver kommunikasjonsansvarlig i kommunen i planlegging, utforming og gjennomføring av tiltakene.
- Husk å vedlikeholde alle kommunikasjonskanaler som tas i bruk. Sosiale medier og nettsteder blir fort utdatert. Tydeliggjør hvem som har ansvaret for dette.
- Ta kontakt med andre kommuner som har innført liknende teknologier, og gjenbruk eksisterende videoer, informasjonsmaterieell som er offentlig tilgjengelig fra kvalitetssikrede kilder.
- Fordel gjerne ansvaret for kommunikasjonstiltak på flere: Eksempelvis kan superbrukere, driftsteknikere, brukerorganisasjoner, fagsentre og samarbeidsfora bidra i ulike kanaler. Avklar hva de trenger for å kunne følge opp og utføre kommunikasjonsoppgavene
- Tenk over og undersøk hvordan dere best når ut med informasjon til ansatte i tjenesten – ikke alle har anledning til å sjekke e-post jevnlig.



- [Ressursbank Velferdsteknologi på KS' nettsider](#)
- [Filmer om velferdsteknologi](#)
- [Helseinnovasjonssenteret i Kristiansund: Eksempel på kommunikasjonsstrategi](#)
- [Mal for interessentkartlegging i forankringsverktøy på KS sine nettsider – sett inn lenke til forankringsverktøy på ks.no](#)





## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Gjennomføre kommunikasjonstiltak*

- Utarbeidet oversikt over målgrupper og behov (interessentanalyse)
- Utarbeidet plan for løpende kommunikasjon til de ulike målgruppene (kommunikasjonsplan)
- Fordelt ansvar for ulike kommunikasjonstiltak og ev. kommunikasjonskanaler
- Etablert kontakt med interesse- og brukerorganisasjoner, eldreråd, pensjonistforeninger, frivillighetssentraler og undersøkt relevante kommunikasjonskanaler og –linjer til disse
- Undersøkt mulighetene for erfaringsdeling og samarbeid med andre kommuner
- Planer, verktøy og oversikter er etablert og holdes løpende oppdatert av utvalgte personer



## MÅL

- Ansatte er trygge på bruk av velferdsteknologi gjennom tilgang til relevant opplæring og trening
- Felles forståelse for behovet for bruk av velferdsteknologi

## OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Opplæring er avgjørende for god bruk av velferdsteknologi. Ettersom velferdsteknologi er sektorovergripende er det flere tjenesteområder som vil ha behov for opplæring
- Få oversikt over målgruppene og deres behov for opplæring. Hvem bidrar i tjenester med velferdsteknologi i kommunen og hva har de behov for å lære og trene på?
- Fokuser på kompetanseheving på tvers av IT, teknisk og helse og omsorg. Det er viktig med en felles forståelse for problemene som skal håndteres, og tjenestene som skal leveres. Alle må forstå de ulike brukerbehovene.
- Lag deretter en plan for opplæring med målgruppene, læringsmål og kanaler for opplæring og muligheten for trening. Trening og testing er viktig for læring.
- Gjennomfør opplæring for målgruppene. Det kommer stadig nye folk inn i tjenesten, og utstyr og systemer endrer seg. Avklar derfor hvordan løpende opplæring skal gjennomføres. Hvordan sikrere dere at nyansatte og vikarer også får opplæring og trening?
- Sørg for å holde opplæringsmateriell oppdatert på tvers av kanaler. Ved oppgraderinger av utstyr og systemer, er det viktig å gjenspeile ny funksjonalitet i opplæringsmateriellet, både for helsepersonell, brukere og pårørende.

## TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Samarbeid gjerne om opplæring med andre (f.eks. USHT, andre kommuner, nettverk, frivillighet og leverandører). Hvem kan bidra med hva og hva trenger målgruppene i din kommune?
- Undersøk hva som finnes av opplæringsarenaer, åpne verktøy og ressurser (nettsider, e-læring, velferdsteknologiens ABC, KS læring, kvikk-guider, etc.).
- Pass på å ha et tilbud om kontinuerlig opplæring, for derved også å nå ut til nyansatte, deltidsansatte, nattevakter og ferievikarer. Se til at opplæringsmateriell, prosedyrer og rutinebeskrivelser er lett tilgjengelig for alle.
- Bruk eksisterende møter og fora for enkel tilgjengelighet. Eksempel: personalmøter, allmøter, ledermøter eller andre faste møter. Bruk av digital opplæring kan også være nyttig og mer fleksibelt (e-læring, VR, spill etc.).
- Dedikerte ressurspersoner på avdelingene/sonene i tjenesten kan tildeles et ansvar med å gjennomføre opplæring og oppdatere rutiner og materiell. Pass på at disse får avsatt tid og et tydelig mandat til å forvalte og gjennomføre opplæringen.
- Etabler jevnlig møter for ressurspersonene for å sikre et nettverk for deling av erfaringer og kompetanseheving. Å reflektere over felles praksis er viktig.
- Læring av ny praksis og atferd tar tid. Planlegg derfor for aktivitet som gjentas over en periode. Gi rom for trening og praksis, et enkeltstående kurs er ikke alltid nok dersom endring i oppgaver og arbeidsprosesser er stor.



- [Velferdsteknologiens ABC – nasjonalt opplæringsmateriell](#)
- [Kvikk-guider](#)
- [Eksempel fra Oslo kommune](#)



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Lede og gjennomføre opplæring*

- Utarbeidet oversikt over målgrupper og behov (interessentanalyse)
- Utarbeidet plan for løpende kommunikasjon til de ulike målgruppene (kommunikasjonsplan)
- Fordelt ansvar for ulike kommunikasjonstiltak og ev. kommunikasjonskanaler
- Etablert kontakt med interesse- og brukerorganisasjoner, eldreråd, pensjonistforeninger, frivillighetssentraler og undersøkt relevante kommunikasjonskanaler og –linjer til disse
- Undersøkt mulighetene for erfaringsdeling og samarbeid med andre kommuner
- Planer, verktøy og oversikter er etablert og holdes løpende oppdatert av utvalgte personer



# 3

## VEDLIKEHOLDE OG UTVIKLE TILDELINGSKRITERIER

### MÅL

- Tildelingskriterier holdes oppdatert etter hvert som nye tjenester og ny teknologi tas i bruk
- Det gjøres en helhetlig og likeverdig vurdering ved beslutning om tjenester med velferdsteknologi

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Definer tydelige kriterier for tildeling og hvordan behovet for velferdsteknologi skal avdekkes og vurderes.
- Lag sjekkliste med tildelingskriterier for hver enkelt teknologi som kommunen tilbyr. Relevant innhold i sjekklisten kan være:
  - En beskrivelse av tjenestene som tilbys og nytteverdien deres (gevinster)
  - formålet med tjenestene
  - aktuelle målgrupper for tjenestene
  - relevante vurderingskriterier og ev. ekskluderingskriterier (hvem passer det ikke for og ev. når passer det ikke)
  - om det kan kreves egenbetaling
- Pass på at vurdering av nytteverdi er en del av rutinen ved tildeling
- Oppdater tildelingskriteriene:
  - ved innføring av nye teknologier
  - etter faste evalueringer av erfaringer med bruk av teknologien

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Lag gjerne et felles rammeverk som beskriver hvordan tildelingsprosessen skal foregå overordnet, viktige tildelingskriterier og hvordan vedtaks skal dokumenteres slik at ledere får oversikt og kan følge utviklingen, og det rapporteringen til Kommunalt pasientregister (KPR) går lettere.
- Tildelingskriterier og kartleggingsskjema bør kunne brukes sammen og være mulig å endre eller oppdatere.
- Pass på at kriteriene fanger opp både nye og eksisterende brukere. Vær proaktive og tenk forebyggende når dere identifiserer nye brukere. Eksempelvis kan GPS og digitalt tilsyn settes inn som forebyggende tiltak.
- Sørg for å ha tydelige kommunikasjons- og informasjonskanaler internt på tildelingskontoret og ut til tjenestene og innbyggerne.
  - Hvordan kobles henvendelse om et behov opp mot riktig tjeneste? Hvordan skal dere sørge for samstemthet i tildelte tjenester til brukere som mottar flere kommunale tjenester (eks. brukere med sammensatte behov)?
- Etabler noen faste møtepunkter i løpet av året der tildeling/forvaltning sammen med tjenestene kan samles for å diskutere erfaringer med velferdsteknologi og utviklingstrekk i kommunene. Det er viktig at utførende og tildelende enheter treffes og diskuterer sammen. Dette gir et grunnlag for læring og et utgangspunkt for utvikling og justering av både rutiner og de konkrete tildelingskriteriene.

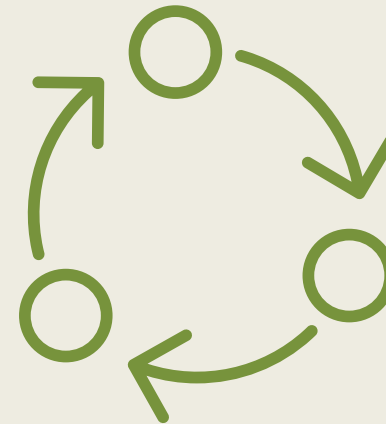


- [Helsedirektoratet: Veileder for saksbehandling av tjenester etter helse- og omsorgstjenesteloven](#)
- [Pasient og brukerrettighetsloven §§ 2-1 a og 4-6a](#) og [Helse og omsorgstjenestelovens §§ 3-2 og 3-3](#)
- Skien kommune: Tildelingskriterier for [Medisineringsstøtte](#), [Digitalt tilsyn](#), [Lokaliseringsteknologi](#), [Trygghetsalarm](#)



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Vedlikeholde tildelingskriterier*

- Utarbeidet tildelingskriterier med gode beskrivelser for hvert teknologiområde
- Avklart rolle- ansvarfordeling mellom tildelende og utøvende enhet
- Tildelingsprosessen er godt beskrevet
- Utarbeidet kartleggingsskjema og rutiner for tildeling av tjenester og dokumentasjon
- Arenaer for læring mellom de ulike enhetene for samhandling er etablert
- En rutine for årlig eller halvårlig evaluering av tildelingskriterier, der ledere også deltar, er definert og planlagt
- Tildelingskriterier for velferdsteknologi er en del av overordnede kriterier for tildeling av tjenester





# 4

## FORVALTE RUTINER FOR BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

### MÅL

- Oppdaterte og korrekte opplysninger om brukerne er tilgjengelig til rett tid og sted.
- Opplysninger behandles og brukes på en forsvarlig måte.
- Hindre at personopplysninger og sensitiv informasjon kommer på avveie

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Kartlegg hvilke helse- og personopplysninger som behandles i løsninger for velferdsteknologi. Kategoriser de ulike opplysningene ut fra type og hvor sensitive de er. Kartlegg videre hvordan opplysningene registreres og lagres.
- Pass på at protokoll over behandling av personopplysninger er oppdatert og at dere har rutine for å oppdatere denne.
- Inngå databehandleravtale om håndtering av personopplysninger med leverandør av utstyr, med responscenter og eventuelle andre behandlere.
- Vurder risiko for, og konsekvenser av, uønskede hendelser i forbindelse med bruk av velferdsteknologi og behandling av helse- og personopplysninger
- Gjennomfør DPIA både ved innføring av ny teknologi, og ved større endringer i løsninger eller bruk av disse, dersom det er snakk om sensitiv personinformasjon, særlig utsatte grupper, systematisk monitorering eller annen inngripende bruk av teknologi. Se lenke til maler for både ROS og DPIA på neste side.
- Etabler rutiner for avvikshåndtering og hendelseslogger for uønskede hendelser, eksempelvis driftsstans og (forsøk på) uautorisert bruk. Sørg for å ha rutiner for personvernkonsekvensvurderinger (DPIA), for å rydde opp når en tjeneste avsluttes, som sletting av personopplysninger som ligger lagret i utstyr og tilbakestilling av brukernært utstyr.
- Informer brukere om hvordan personopplysninger behandles – dette kan gjøres som erklæring på nettsted, brosjyre, plakat eller annen hensiktsmessig måte.

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Involver ressurser med riktig kompetanse på tvers av sektorer i kommunene i dette arbeidet. Det kan eksempelvis være personvernombud, juristkompetanse og IT-sikkerhetsansvarlig.
- Se hvilke vurderinger som er gjort for andre, tilsvarende teknologianvendelser. Problemstillingene og avveiningene er ofte de samme
- Ha oversikt over den behandling av personopplysninger det vil være i forbindelse med bruken av velferdsteknologi: Se Normens faktaark 13 om protokoll (finnes også i kvikk-guide) og veileder i informasjonssikkerhet og personvern ved bruk av velferdsteknologi i kommuner.
- Selv om kommunen inngår i et samarbeid, er den enkelte kommune ansvarlig for at personvern hensynene ivaretas.
- Involver leverandør i arbeidet med innebygd personvern, og sørg for å stille krav ved nye anskaffelser (se eksempler på innebygd personvern).



- [Normen: Faktaark 13 Protokoll over behandlinger av helse- og personopplysninger i virksomheten](#)
- [Veileder i informasjonssikkerhet og personvern ved bruk av teknologi i kommuner \(velferdsteknologi\) - ehelse](#)





# EKSEMPEL: Innbygd personvern

## Innledning

- Innbygd personvern om å sikre at løsningen oppfyller personvernprinsippene og ivaretar de registrertes rettigheter.
- Her følger noen eksempler på tiltak for å sikre innbygd personvern i forbindelse med velferdsteknologi:

Personvernprinsipp	Hensikt	Eksempler på innbygd personvern
<b>Lovlig, rettferdig og gjennomsiktig</b>	Behandlingen skal ha et rettslig grunnlag, være forståelig for den registrerte og ikke foregå på skjulte måter.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funksjonalitet for innsyn i egne data</li><li>• Logger som viser hvem som har tatt del av opplysningene</li></ul>
<b>Formålsbegrensning</b>	Personopplysningene skal kun brukes til det de var samlet inn for.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rolle- og tilgangsstyring slik at personopplysninger kun er tilgjengelige for de som har et tjenstlig behov</li></ul>
<b>Dataminimering</b>	Mengden innsamlede personopplysninger skal begrenses til det som er nødvendig.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedtrekksmeny fremfor fritekstfelt for å begrense hvilke opplysninger som registreres</li></ul>
<b>Riktighet</b>	Personopplysninger skal være korrekte og holdes oppdatert.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mulighet for å slette feilaktige opplysninger</li><li>• Automatisk oppdatering av opplysninger (eksempelvis EPJ eller Folkeregisteret)</li></ul>
<b>Lagringsbegrensning</b>	Personopplysninger skal slettes eller anonymiseres når de ikke lenger er nødvendige.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Automatisk sletting av data etter en gitt tid</li></ul>
<b>Integritet og konfidensialitet</b>	Personopplysninger skal beskyttes mot utilsiktet eller ulovlig tap, ødeleggelse eller endring.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kryptering ved overføring av data (for eksempel via internett)</li><li>• Anonymisering i forbindelse med rapporter, feillogger og support</li></ul>
<b>Ansvarlighet</b>	Virksomheten skal dokumentere at man har gjort tiltak for å ivareta personvernet til den registrerte.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan for håndtering av hendelser og avvik</li></ul>

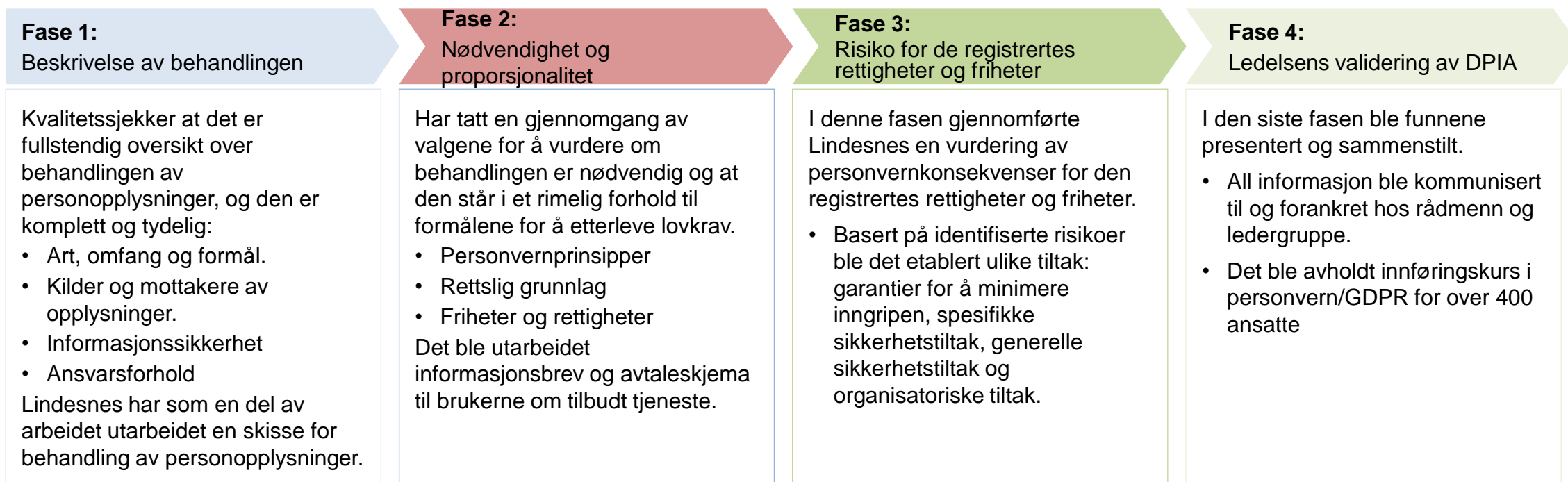


# EKSEMPEL: DPIA for digitalt tilsyn i Lindesnes kommune



## I arbeidet med personvernkonsekvensutredningen har Lindesnes tatt utgangspunkt i Datatilsynet sin gjentakende prosess bestående av 4 faser

DPIA kan være en tidkrevende prosess ved førstegangs gjennomføring, men de har erfart at det går mye raskere når man får mer erfaring og involverer de rette personene.



### Involverte personer i prosessen

- Velferdsteknologikoordinator
- Personvernombud
- Databehandler
- Ansvarlig for informasjonssikkerhet
- Brukerrepresentant
- Uavhengige eksperter (fra IKT el.)

### Lindesnes sine erfaringer med prosessen

- ✓ Ting tar tid!
- ✓ Det er hensiktsmessig å gjennomføre ROS og DPIA samtidig.
- ✓ Prosessarbeid er vanskelig i starten.
- ✓ Viktig med en god sammensetning i arbeidsgruppen.
- ✓ Nyttig å ha med representant fra brukergruppen.
- ✓ Personvernombudet er en veldig god ressurs som burde involveres.
- ✓ Malene for DPIA er omfattende.



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Forvalte rutiner for behandling av personopplysninger*

- Det foreligger oversikt over hvilke personopplysninger som behandles i løsningene for velferdsteknologi
- Protokoll for behandling av personopplysninger er oppdatert
- Rutiner for å håndtere avvik foreligger
- Rutiner og tiltak for innebygd personvern (eks. tilgangsstyring) er etablert
- Behov for DPIA er vurdert og ev. gjennomført
- Databehandleravtaler er inngått
- Personvernombud og IT er involvert i arbeidet med velferdsteknologi.
- Undersøkt vurderinger og problemstillinger for tilsvarende teknologianvendelser i kommunen





# 5

## AVKLARE TJENESTENS BEHOV OG IMPLEMENTERE NYE LØSNINGER

### MÅL

- Det er etablert rutiner for å fange opp behov for endringer, og at identifisert behov kan resultere i nye løsninger
- En organisasjon som kan ta beslutninger om videreutvikling av eksisterende løsninger eller anskaffelse og implementering av nye

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Utarbeid en strategi for videre implementering og utvikling av velferdsteknologi i deres kommune – hvordan ser veikartet ut? Hvordan vil behovene være fremover?
- Strategien bør inkludere mål, mulige veivalg knyttet til samarbeid, satsingsområder sett opp mot framskrivninger behov, lokale forhold og teknisk infrastruktur. Øverste leder for helse må være tett involvert i dette arbeidet og strategien bør forankres på tvers av sektorene og på politisk og administrativt nivå.
- Etabler en struktur som sikrer noen faste møtepunkter mellom tjenestene og ledere for å diskutere utvikling, nye behov og ambisjoner om implementering av nye løsninger. Det er viktig at tjenestene bredt har eierskap til arbeidet og forståelse for behovet.
- Avklar brukerbehov, tjenestens behov, krav til personvern og informasjonssikkerhet i nye tjenester og løsninger, behov knyttet til teknologi og drift, samt kompetansebehov.
- Vurder tidlig om nye tjenester setter krav til nyanskaffelse, eller om utstyr og programvare kan avropes under eksisterende avtaler.
- Planlegg nye implementeringer godt. Tidfest aktiviteter og ressursbehov i en detaljert plan. Gjennomfør ROS-analyse og inkluder denne som del av planen.

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Hvis mulig bruk digitale feedback-muligheter i eksisterende løsninger for å få tilbakemeldinger fra brukerne. Dette kan være nyttig i dialog om videreutvikling av løsninger og nye behov.
- Engasjer brukerne i avklaringer rundt behov og design av nye tjenester.
- Tilrettelegg slik at ansatte i tjenestene vet hvor de kan komme med innspill på avdekte behov og forbedringer av tjenestene. Vær nysgjerrig og etterspør forbedringer og utvikling.
- Lær om erfaringer med nye løsninger fra andre kommuner.
- Opprett gjerne referansegrupper. Ta i bruk eldreråd, interesseorganisasjoner, brukerpanel og liknende som kan hjelpe kommunen med å identifisere utfordringer.
- Inviter gjerne leverandørene dere har kontrakt med på dialog om behov, la de presentere nye løsninger, erfaringer fra andre kommuner og utviklingstrekk fremover.
- I tillegg til god brukerinvolvering, er det viktig med god lederforankring og dialog i dette arbeidet. Diskusjoner om nye løsninger og implementering krever både ressurser og prioritering i kommunen. Det er også et viktig strategisk arbeid, og derfor bør ledere være involvert og drivene i dette arbeidet og diskusjonene.

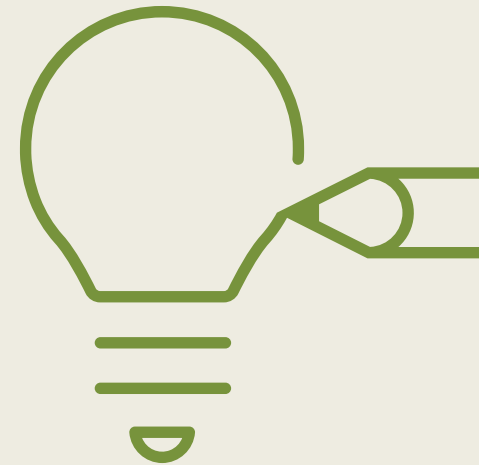


- [Fremtidsverktøyet 2040: prognoser og framskrivninger for kommuner](#)
- [Veikart for tjenesteinnovasjon](#)
- [Kvikk-guide til velferdsteknologi](#)



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Avklare tjenestens behov og implementere nye løsninger*

- Det er utarbeidet en strategi for utvikling, retning og implementering av velferdsteknologi i kommunene fremover. Ledelsen er involvert og har eierskap til det strategiske arbeidet
- Det er etablert en rutine som sikrer at behov og tilbakemeldinger fra tjenestemottakere, pårørende og tjenesteytere kartlegges og fanges opp mer systematisk
- Behov for anskaffelse av teknologi er avklart
- Eventuell implementeringsplan med aktiviteter, roller, tidslinje og ressursbehov er utarbeidet
- IT har blitt involvert i valg av ev. løsninger og diskusjon rundt IT-føringer og krav i din kommune som er viktig for løsningene som skal implementeres og skaleres fremover
- Risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS) er gjennomført på teknologiene som skal implementeres



## MÅL

- Kontinuerlig kvalitetsforbedring av tjenestene, der velferdsteknologi er en integrert del
- Endringsbehov fanges opp systematisk, prioriteres og gjennomføres
- Velferdsteknologi vurderes før kompenserende tjenester ved kartlegging og tildeling.

## OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Dokumenter endringer i rutiner og prosesser i tjenesteforløpene. Ved innføring av nye teknologier eller andre behov for endringer, vil nye rutiner og prosesser måtte beskrives i kommunens kvalitetssystem. Ha klare rutiner for dokumentasjon i kvalitetssystemet (f.eks. kan det lages en kvalitetshåndbok).
- Forsøk å systematisk samle behov for endring, eksempelvis:
  - Endring i brukernes behov
  - Innspill fra brukerorganisasjoner
  - Innspill fra ledere og medarbeidere
  - Lovendringer eller andre eksterne krav
  - Ny teknologi eller ny funksjonalitet
  - Avvik og uønskede hendelser
  - Endring i økonomiske rammebetingelser
  - Resultater fra gevinstoppfølging og brukerundersøkelser
- Diskuter og prioriter behovene for endringene og forbedringstiltak sammen med relevante ressurspersoner fra tjenestene og ledelsen. Gjennomfør deretter de prioriterte tiltakene.

## TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Pass på at ledere, ansatte og brukere er involvert når forbedringstiltak utarbeides og presenteres for å sikre både forankring og forståelse for endringene.
- Ha en endringsliste som kontinuerlig oppdateres. Se forslag til forbedringer i sammenheng og på tvers av tjenester og brukerbehov.
- Noen ganger er det nyttig å tenke helt nytt for å skape bedre tjenester. Undersøk hva andre har gjort. Hent ideer, innspill og inspirasjon fra andre sektorer, kommuner og virksomheter.
- Ha kontroll på hvem som berøres av endringer i rutiner og prosesser, og beskriv tydelig roller og ansvar. Hva skal eksempelvis sykepleier gjennomføre? Hvilke oppgaver kan gjøres av helsefagarbeidere? Hva er lederoppgaver? Hva kan gjennomføres av ansatte/ressurspersoner? Hvordan bruker vi kompetansen riktig på de ulike oppgavene – finnes det kanskje bedre måter vi kan gjøre det på?
- Ved gjennomføring av endringer og justeringer på tjenesteforløp og rutiner, forsøk å vurder omfanget endringen vil innebære for de ulike aktørene. Dersom omfanget er stort, blir det viktig med god involvering, tydelig kommunikasjon, opplæring, trening og god endringsledelse.
- Lag gjerne sjekklister eller oppfølgingsmålinger for å undersøke at endringer blir gjennomført og etterlevd – det er litt å «skli tilbake» til gamle vaner og måter å jobbe på. Det tar tid å endre atferd, og all endring innebærer endring i atferd.

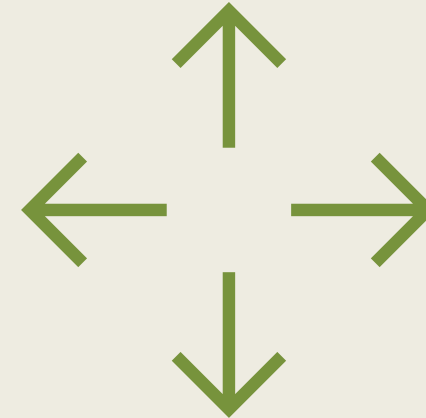


- [Veikart for tjenesteinnovasjon](#)
- [Kvikk-guide til velferdsteknologi](#)



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Endre på tjenesteforløp og rutiner*

- Etablert rutiner for å fange opp behov for forbedringer og endringer
- Gevinstoppfølging benyttes aktivt for å sikre kvalitet og måloppnåelse
- Satt av tid og ressurser til forbedringsarbeid.
- Ledere, ansatte og brukere involveres i arbeidet for å sikre forankring
- Ved endringer gjøres nødvendige tilpasninger og konfigurasjoner i teknologiene
- Sjekkliste eller oppfølgingsmålinger brukes til å sikre at endringer faktisk blir gjort
- Etablert rutiner for dokumentasjon i kvalitetssystem



# 7

## VURDERE RISIKO OG PLANLEGGJE BEREDSKAP

### MÅL

- Tjenestene er forberedt på å håndtere uønskede hendelser, og har en beredskapsplan som er basert på risiko- og sårbarhetsvurdering
- Beredskapsplan og ROS-analyser holdes oppdatert

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Undersøk hvilke sentrale føringer, overordnede ROS-analyser og beredskapsplaner kommunen har. Her finnes det ofte definert sannsynlighets- og konsekvenskriterier som kan benyttes ved risikovurdering av velferdsteknologi.
- Analyser de mulige farer og uønskede hendelser som kan knyttes til de aktuelle teknologiene, og dokumenter i risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS).
- Hold ROS-analyser og beredskapsplaner oppdaterte. Gjennomgå eksisterende og utfør nye ROS-analyser og oppdater beredskapsplan ved etablering av nye tilbud og ved vesentlige endringer i tjenesten. Vurder ved større endringer i tjenesten om det også er nødvendig å gjennomføre en ny personvernkonsekvensvurdering (DPIA).
- Tilpass eksisterende risikovurdering og tiltak hvis nødvendig. Beskriv mulige farer og hendelser, med tilhørende konsekvens og sannsynlighet. Dersom risiko er høy må risikoreduserende tiltak gjennomføres.
- Lag en handlingsplan for de tiltak som skal gjennomføres, når de skal gjennomføres, og hvem som er ansvarlig.
- Etabler beredskapsrutiner som kan tre i kraft dersom de tekniske løsningene for tjenestene ikke fungerer.

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Etabler arbeidsgruppe som kan gjennomføre ROS-analyser og forvalte beredskapsplaner for tjenestene. Involver leder for berørte tjenester, kvalitetsansvarlig, IT-ansvarlig, og andre relevante representanter for ansatte som bruker teknologien daglig. Deltakerne bør være representative, men ikke for mange (4-6 er ofte passe).
- Gjennomfør gjerne arbeidet i samarbeid med andre kommuner i regionen der det er hensiktsmessig. Eksempelvis ved å utarbeide felles overordnede ROS-analyser og vurdere hvordan dere kan utnytte ressurser på tvers av kommunene.
- Bruk enkle skjema når dere gjennomfører ROS-analyser. Bruk gjerne malen som KS har laget for velferdsteknologi.
- Ikke forvent nye funn. ROS-analyse er som regel bare en systematisering av allerede kjent informasjon.
- Det er viktig å sørge for at ordninger rundt beredskap tilfredsstillt krav til oppetid, rettetid og kritikalitet. Er de riktige ressursene tilgjengelig 24/7? Hvis ikke, hvordan kan disse skaffes til veie? Hvem har ansvaret for hva dersom uforutsette hendelser skulle oppstå?



- [Normen: Faktaark 07 - Risikovurdering](#)



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: Vurdere risiko og planlegge beredskap

- Undersøkt sentrale føringer, planer og overordnede analyser i kommunen
- Utarbeidet ROS-analyse for velferdsteknologiske løsninger.
- Utarbeidet beredskapsplan i kommunen.
- Utarbeidet rutiner for å oppdatere ROS og beredskapsplaner årlig og ved vesentlige endringer i tjenesten.
- Laget handlingsplan for risikoreduserende tiltak (hvilke tiltak, når skal de gjennomføres og hvem er ansvarlig)
- Gjort handlingsplan og beredskapsplan kjent for alle som jobber med velferdsteknologi.



**MÅL**

- Linjeorganisasjonen er ansvarlig for gevinstrealiseringsprosessen og har dedikerte roller og ansvar for å følge opp gevinstarbeidet
- Nytteeffekter fra tjenester med velferdsteknologi dokumenteres og følges opp

**OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:**

- Fordel roller og ansvar for estimering, måling og rapportering av gevinster, fra måleansvarlig, gevinstansvarlig og gevinsteier.
- Pass på at dere har nullpunktsmåliger som sier noe om kvalitet, kostnad og kapasitet på tjenester uten velferdsteknologi.
- Sørg for at gevinster følges opp på både brukernivå og tjenestenivå.
- Bruk rapporter og tilsvarende funksjonalitet i fagsystem som datagrunnlag for å følge opp gevinster. Samarbeid med systemforvalter om ev. tilpasninger og lær av andre kommuner og sektorer hvordan de systematisk følger med på gevinster.
- Følg opp at realiserte gevinster omsettes som avtalt i gevinstrealiseringsplanen som gevinsteier har forpliktet seg til.
- Juster tjenesten ved behov. Bruk resultatene fra gevinstoppfølgingen som beslutningsunderlag for justeringene.
- Følg opp generelle indikatorer i tjenesten for å påvise langsiktige gevinster for hele organisasjonen, enten disse handler om effektivitet, økt kapasitet eller om bedre tjenestekvalitet og brukertilfredshet. Ledelsen har ansvar for gevinstoppfølging og uttak av gevinster.
- Se oppnådde gevinster i sammenheng med virksomhetens drift og prosjekter, og vurder om virksomhetens overordnede målsetninger er oppnådd

**TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING**

- Start med gevinstarbeidet på områder eller hos brukere der potensialet for gevinster er størst. Involver lederne i arbeidet slik at de bygger eierskap og kan ta rollene som gevinstansvarlig og –eier.
- Dokumenter gjerne kvalitetseffekter gjennom brukerhistorier fra både sluttbrukere og ansatte i tjenestene. Bruk disse for å motivere ansatte og kommunisere med brukere, innbyggere, politisk og administrativ ledelse.
- Involver gjerne personer med økonomi- og metodekompetansen for hjelp til å estimere og sammenligne kostnader, og etablere gode måleindikatorer.
- Unngå å måle og følge opp for mange ting.
- Undersøk muligheter i fagsystemene (eller tilpasningen av systemene) til å generere rapporter med data som kan vise utvikling på resultatindikatorer. Mer automatiserte rapport og uttrekk fra fagsystemer kan gjøre oppfølgingen av gevinster enklere og det blir. Pass på datakvaliteten og gode rutiner for registrering.
- Ha et langsiktig perspektiv på gevinstarbeidet. Først når kompetansen har økt, flere teknologier og et volum på teknologien er implementert og nye rutiner starter å komme på plass vil dere se resultater av arbeidet.



- [KS: Mal for gevinstkartlegging, gevinstplanlegging og gevinstoppfølging](#)
- [Nasjonalt velferdsteknologi-program: Gevinstrealiseringsrapport](#)





## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Følge opp gevinster*

- Kommunens utfordringsbilde og behov er kartlagt
- Ønskede gevinster og nytteeffekter kommunen ønsker å oppnå er definert
- Kost-nytte-analyse for ønskede gevinster er gjennomført
- Gevinstplan med roller og ansvar er utarbeidet og rutine for å følge den opp er på plass
- Vurdering av muligheter for automatiske rapporter fra fagsystemer er undersøkt og ev. etablert.
- Gjennomført nullpunkts- og oppfølgingsmålinger.
- Rutine for måling og dokumentasjon av gevinster er på plass
- Løpende resultater fra gevinstarbeidet brukes til forankring og deling med organisasjon for å bygge motivasjon og interesse. Feiring av gevinster (kort og lang sikt) er viktig



## MÅL

- Det settes av midler for arbeid med pilotering, implementering og drift av velferdsteknologi som en del av tjenestene
- Etablert en modell for finansiering av velferdsteknologiske løsninger som tar høyde for endringer i kapasitet (høyere volum og ny teknologi)

## OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Velferdsteknologi koster penger, både i implementeringsfase og i drift. Husk å budsjettere for den samlede ressursbruken i tjenestemodellen, inkludert både interne og eksterne ressurser.
- Sikre budsjettering av nødvendig oppskalering i kommunens tekniske infrastruktur, basissystemer, datalagringsfasiliteter etc., på grunn av økt tjenestevolum.
- Ha kontroll på hva som er investeringer og hva som er driftskostnader. Vær oppmerksom på at en del betalingsmodeller fra leverandørene går i retning av tjenester og at utstyr leies – noe som vil innebære større kostnader på driftsbudsjettet og noe mindre via investering.
- Avklar behov for innkjøp av utstyr til eksisterende tjenester, oppgraderinger av programvare og ev. behov for investeringer i infrastruktur. Ta hensyn til forventet levetid på utstyr i budsjettene.
- Avklar løpende behov for nye tjenester som krever nytt utstyr og nyanskaffelser. Husk å estimere total kostnad for nye tjenester inkludert ressursbehov under prosjektfasen, opplæringskostnader, kostnader til utstyr, lager, logistikk, programvarelisenser, økte IT-driftskostnader med mer.
- Forankre budsjettbehov på tvers av sektorer. Vær tidlig ute i budsjettprosessen. Tjenesteleder har et ansvar her og inn i budsjettprosesser.
- Ta høyde for kapasitet til å øke antallet teknologier/lisenser hvis nye eller økt omsorgsbehov oppstår.

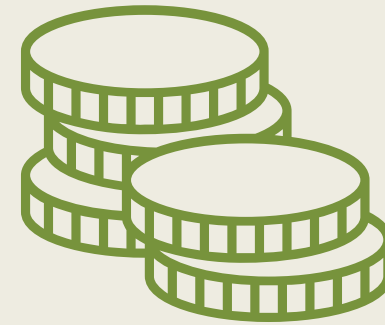
## TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Bruk dokumentasjon fra målte gevinster for å synliggjøre nytteeffekten av drifts- og investeringskostnader. Dette er viktig særlig ved nye teknologier hvor man ikke har kostnadsbildet fra tidligere år, og lite datagrunnlag for å fremskrive framtidige behov, og nytteeffekter.
- Avklar hvilken tjeneste som skal betale for det enkelte utstyr, oppgradering, programvare, oppgradering av infrastruktur, etc. Det bør være tydelig hvem som har ansvaret for kostnadene.
- Vurder om det er hensiktsmessig å budsjettere samlet eller på tvers av tjenester/interkommunale samarbeid, eller enkeltvis for hver tjeneste.
- Se hva som er gjort innen andre områder for å sikre finansiering ved overgang til drift, eksempelvis finansiering av hjelpemidler og utstyr til utlån, digitale læremidler, etc.
- Budsjettering av kostnader på den enkelte tjenesten kan gi tjenesten bedre oversikt over besparelser, kostnader og kostnadsdrivere, som for eksempel leiekostnader fra utstyr som ikke er i bruk.
- Felles budsjett og deling av utstyr på tvers av tjenester/kommuner kan være gunstig hvis kommunen har få brukere med behov for velferdsteknologi, eller brukere som er spredt over flere tjenesteområder.



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Budsjettere*

- Etablert målsetning for velferdsteknologi i kommunen
- Satsning på velferdsteknologi er forankret i kommunebudsjettet
- Modell for finansiering av teknologi ved overgang til drift og ev. oppskalering av velferdsteknologi er på plass
- Kostander og samlede utgifter for for leie/kjøp/drift av teknologi(er) er avklart
- Vurdering av om velferdsteknologi bør ha separat investerings- og driftsbudsjett er gjort
- Undersøke økonomiske fordeler ved å kjøpe og/eller dele på utstyr sammen med andre kommuner
- Tydelige retningslinjer for egenandeler et etablert og kommunisert til innbyggere og til de som er i dialog med innbyggerne



 MÅL

- Virksomheten har oversikt over og kontroll på velferdsteknologiske løsninger som er tatt i bruk, herunder plattformer, programvare og utstyr
- Utstyr som ikke er tatt i bruk kan gjøres tilgjengelig for andre eller returneres/termineres slik at det ikke løper unødvendige kostnader

## OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Når velferdsteknologi skaleres opp og system- og utstyrsporteføljene vokser med nye teknologier, flere leverandører og driftsaktører, vil det stilles større krav til ansvarlig forvaltning.
- Avklar prosess og ansvarlig for leverandørhåndtering for system- og utstyrsporteføljen. Skal systemer og utstyr ha samme ansvarlig? Dersom ikke, hvordan skal de ulike ansvarlige samarbeide om håndtering av helheten i porteføljen? Hvem gjør hva er en viktig avklaring her.
- Kartlegg utstyr og velferdsteknologiske løsninger som er i bruk i kommunen i dag. Sjekk med sektorer utenom helse og omsorg, eksempelvis teknologi som brukes i habilitering, skole og oppvekst og via NAV.
- Sørg for å ha god og oppdatert oversikt over systemer, utstyr, programvare og komponenter i porteføljen. Hensikten er å lettere avdekke behov for vedlikehold, oppgradering og utskifting, og sikre en god håndtering av systemer og utstyr i drift.
- Gjør «helsesjekker» av dokumentasjon og driftssikkerhet: identifiser forbedringer og svakheter knyttet til personvern og informasjonssikkerhet, tilgangsstyringer og systemoppdateringer.
- Gjennomgå systemporteføljen og avdekk om hele eller deler av systemer som ikke lenger er i bruk, eventuelt årsaken til dette og beslutning om videreføring eller avslutning.

## TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Ved mangel på gode rutiner og oversikt kan i verste fall utstyr eller systemer med feil og mangler bli tatt i bruk og få konsekvens for driftssikkerheten.
  - For eksempel: utdaterte systemer og utstyr som mangler viktige oppdateringer i programvare. Dette krever tett samarbeid med IT-enheten og utstyrslager. Det er også dyrt å betale for utstyr som ikke blir benyttet og står på lager.
  - Det kan også være utstyr som har behov for strøm, lading eller skifte av fysiske batterier. Hvordan holde oversikt over dette, hvilke rutiner har man og hvem er det hensiktsmessig at løser oppgavene ved eksempelvis bytte av batterier?
- Vurder implementering av felles system for oversikt og kontroll på utstyr, løsninger og systemer, uavhengig av leverandør og type teknologi (også kalt Asset Management). Ha dialog med andre deler av kommunen for å avdekke felles behov og hvor samarbeid om oversikter kan være effektivt.
- Noen leverandører tilbyr funksjonalitet for å forenkle administrering og kontroll på utstyr og teknologi, eksempelvis bruke av strekkoder og RFID. Ta dette med i vurderingen ved nye anskaffelser når kravspesifikasjoner utarbeides.
- Forvalt system- og utstyrsportefølje med et helhetlig perspektiv, blant annet med tanke på mulig integrasjoner, synergier og gjennomgående sikkerhetshensyn.



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Administrere system- og utstyrsporteføljen*

- Opprettet oversikt over hvilke systemer, utstyr, programvare og komponenter som er i kommunens portefølje.
- Etablert rutiner og fordelt ansvar for å holde oversikten oppdatert.
- Kontinuerlig evaluering av porteføljen slik at unødvendige kostnader ikke påløper.
- Jevnlig dialog og samarbeid leverandør.
- Kartlagt muligheten for tverrfaglig samarbeid for å oppnå bedre ressursutnyttelse og lavere kostnader.



## MÅL

- Det er avklart hvilke aktører det er viktig å ha en løpende samhandling og strategisk dialog med
- Dialogen og samhandlingen gjennomføres løpende

## OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Alle oppgavene og oppgaveområdene i helhetlig tjenestemodell innebærer samhandling, men noen tjenester med velferdsteknologi kan ha behov for en mer systematisk og strategisk samhandling. Det kan eksempelvis være med aktører som kanskje er utenfor kommunen (f.eks. spesialisthelsetjenesten) eller det kan være sektorer som ikke tidligere har vært så involvert med i helse- og velferdsteknologiområdet.
- Ta derfor utgangspunkt i teknologiene og interessentanalysen som er utarbeidet i deres kommune. Avklar om det er noen aktører som er viktig at dere har en mer løpende og strategisk dialog med der dere kan drøfte behov, endringer, erfaringer, dilemmaer etc.?
- Hvem tar ansvar for denne dialogen? Hvordan og hvor ofte skal den gjennomføres og hva kan være viktige fokusområder å diskutere i starten. Her må man tilpasse innholdet og fokusområder litt etter hvert basert på behov som både kommunens tjenester har og den andre samarbeidsparten.
- Noen sentrale aktører hvor det er behov for en overordnet strategisk samhandling:
  - Oppvekstsektoren
  - NAV og hjelpemiddelområdet
  - Fastleger
  - Spesialisthelsetjenesten
  - Frivillige organisasjoner (dersom de bidrar eller kan bidra)

## TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Dette er en ny oppgave i helhetlig tjenestemodell. Den har blitt inkludert fordi en del velferdsteknologi integreres i tjenester og brukes på en slik måte at det krever mer tverrfaglig samarbeid eller dialog på tvers av virksomheter og områder dersom det skal fungere.
- *Digital hjemmeoppfølging og velferdsteknologi til barn, unge og voksne med varige nedsatt eller tidlig ervervede funksjonsnedsettelse* er eksempler på områder der det er behov for en slik samhandling.
- Interessentanalysen er et godt utgangspunkt for å tilnærme seg denne oppgaven. Her kan du få oversikt over hvem det er behov for å ha en god og løpende dialog med, som ikke bare handler om enkelte oppgaver, men det for at tjenesten skal fungere og oppleves som mer sammenhengende for innbygger.
- Det er viktig å avklare *hvem* som skal holde i denne samhandlingsoppgaven.
- Etablere noen faste møteplasser med de aktuelle interessentene og et utkast til relevante områder for diskusjon, erfaringsutveksling og læring.
- Lag deretter en som sikrer at innsikten fra dialogen deles videre med de aktuelle oppgaveområdene og deres hovedansvarlige og ledelsen i kommunen.
- Vedkommende som gjennomfører dialogen, må også ha god oversikt over oppgavene og innhente innspill fra tjenestene på hva som bør tas opp i dialogen for å bedre samhandlingen og tjenestene.



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Samhandling*

- Det er gjort en vurdering av hvilke interesser det er viktig med en strategisk og mer fast dialog med
- Det er avklart hvem som tar ansvaret for å gjennomføre dialogen og hvordan erfaringer og innspill fra dialogen skal videreformidles tilbake til kommunen og de aktuelle målgruppene
- En struktur for å holde oversikt over status på oppgaveområdene og samle innspill eller spørsmål fra tjenestene, som må tas opp i samhandlingsmøter, er etablert
- Dialogen gjennomføres løpende og etter avtalt frekvens





# Support, lager og utstyr

1 Håndtere support på systemer og utstyr

2 Drifte utstyrlager og ivareta logistikk



# 1

## HÅNDTERE SUPPORT PÅ SYSTEMER OG UTSTYR

### MÅL

- Tydelig rolle- og ansvarfordeling for brukerstøtte, teknisk support og dialog med leverandør
- Etablerte rutiner for hvordan feilsituasjoner skal meldes, registreres og følges opp

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Avklar hvor ansvaret for teknisk support og brukerstøtte skal ligge. Vurder spesielt ansvarsfordeling mellom helse og omsorg, IT og eiendom.
- Vurder hvilken rolle leverandør skal ha. Avklar ansvar og oppgaver i samspill med leverandør, og i henhold til inngått supportavtale og krav der. Vurder behov for en eventuell tilpasning eller utvidelse av supportavtalen ved behov.
- Avklar hvem som skal ha dialog med leverandør, melde feil og avvik og hvem som følger opp eventuell feilretting.
- Lag rutiner for håndtering av tekniske varsler og feilmeldinger. Sett opp kriterier for hvem som skal håndtere hvilke type tekniske varsler ut ifra kritikalitet og omfang.
- Etabler rutiner for registrering av feil og avvik.
- Gjør det tydelig for brukere, pårørende og ansatte i tjenesten hvor de skal henvende seg ved behov for support. Pass på at dette kommuniseres jevnlig og at det er en del av opplæringen som gis.
- Test regelmessig at utstyr fungerer slik det skal. Involver teknikere, helsepersonell og eventuelt IT, leverandør og bruker.
- Sørg for å følge opp feilsituasjoner. Evaluer hva som er årsaken til feil (f.eks. funksjonell, teknisk eller konfigurasjon?) og iverksett tiltak basert på evaluering.
- Meld avvik ved alvorlige hendelser.

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Mange parter kan være involvert i support: Superbrukere, teknikere, bygg/eiendom, brann, IT, helsepersonell, samarbeidskommuner og leverandører.
- Vær tydelig på *hvem* som skal kontaktes om hva, og hvordan. Gjør rutinene kjent for alle involverte ansatte slik at de vet hvilke type varsler som håndteres av hvem.
  - Eksempel: Hvem skal kontaktes ved feil på smarttelefon? Hvem skal kontaktes ved feil på medisindispenser?
- Gjør kontaktinformasjon til support enkelt tilgjengelig for alle berørte: Det må være enkelt for helsepersonell på jobb å ta kontakt med support. Gjør tjenesten klar over ev. ekstrakostnader som påløper ved ekstern support på kveldstid og helg.
- Vurder om det er hensiktsmessig for å ha felles system for oppfølging og support i kommunen eller i samarbeid med andre kommuner, for eksempel en servicedesk eller lignende.
- Pass på at krav til support fra leverandøren er nøye beskrevet som krav ved nyanskaffelser. God support er kritisk for at tjenesten skal fungere godt.



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Håndtere support på systemer og utstyr*

- Avklart rolle og ansvar for teknisk support og brukerstøtte
- Etablert supportrutiner i samarbeid med leverandør, inkludert supportavtale
- Bruker, pårørende og ansatte vet hvor de skal henvende seg for support og brukerstøtte
- Etablert rutiner for feilmelding og avvik
- Utarbeidet rutiner for oppfølging av feilsituasjoner og tiltak basert på evaluering av feil og avvik

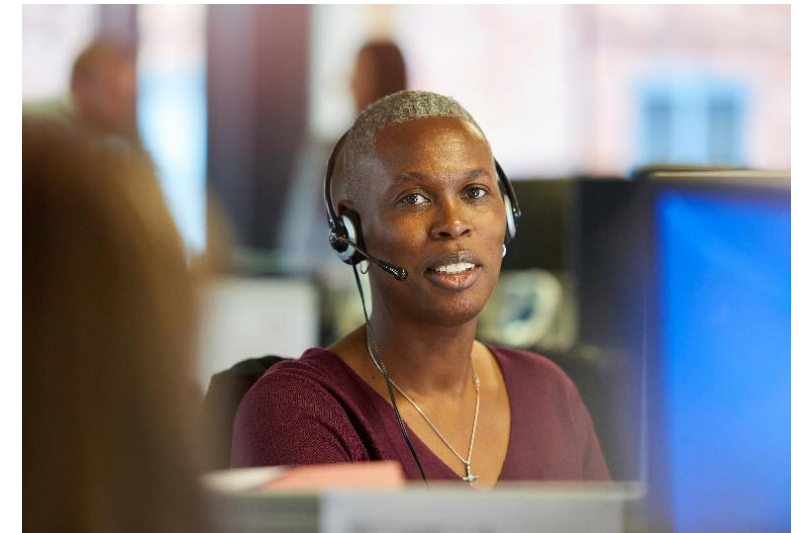




## EKSEMPEL: Værnesregionen

### Håndtering av support, systemer og utstyr

- IT-avdeling håndterer feil på smarttelefon, programvare og annen systemsupport.
- Tre ansatte på Værnes respons håndterer varsler og support på utstyr og tekniske varsler i samarbeid med ansatte i teknikertjenesten.
- Noen teknologier er per i dag ikke integrert med responscenter. Feilmelding direkte til vakttelefon for hjemmebasert omsorg som har egne prosedyrer for håndtering.
- Avhengig av kritikalitet og omfang avventes det utrykning til neste planlagte besøk, eller superbruker i den enkelte kommune får telefon, også på kveldstid.
- Ved unormalt høyt antall varsler hos en av samarbeidskommunene eller andre uregelmessigheter kontakter Værnes respons kommunen for å informere om dette, og eventuelt avklare situasjonen.





## MÅL

- Velferdsteknologisk utstyr er tilgjengelig for tjenesten når behov oppstår.
- En bærekraftig og hensiktsmessig drift av lagerholdning og logistikkoppgaver.

## OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Vurder hvordan lager av utstyr og teknologi skal ordnes ut fra kommunens behov. For eksempel:
  - Eget lager i kommunen
  - Lager organisert av leverandør
  - Interkommunalt samarbeid om felles lager
  - Lager for velferdsteknologi samorganiseres med kommunens hjelpemiddellager.
- Vurder også om det er behov for lokale lager ute i tjenestene (eksempelvis på sykehjem eller i hjemmetjeneste)
- Definer ansvar for lagerbehold og logistikk ut fra valgt organisering – om det skal ligge ute i tjenesten hos, IT/Teknisk eller hos en dedikert logistikkressurs med felles ansvar for teknologi og hjelpemidler?
- Lag tydelige rutiner for vedlikehold av utstyr, registrering av data om utstyr i egnet system, avvikshåndtering og retur.
- Definer logistikkrutiner for utkjøring og installasjon.
- Ha dialog med leverandør for å avklare hvilke oppgaver og ansvar som ev. skal ligge hos leverandøren

## TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Fordeling av ansvar bør vurderes ut fra tjenesteområdene som tar i bruk teknologien, hvordan lager og logistikk er organisert og hvor lagerbeholdningen er plassert
- Undersøk om andre sektorer innad i kommunen som også har logistikk- og lagerbehov. Kan en samordning være effektivt?
- Inngå gjerne samarbeid med andre kommuner om felles lager, logistikk og vedlikehold – ta kontakt med andre kommuner for å få erfaringer og innspill.
- Vurder å ta i bruk logistikkstyringsystem for oversikt over lagerbeholdning og hva som er installert hvor. Sjekk med andre sektorer i kommunen om hvordan det er løst – vurder eventuelt å anskaffe en løsning som kan brukes på tvers av ulike tjenester.
- Vurdere modeller for leasing versus kjøp opp mot behovene i din kommune på kort og lang sikt. Leasing vil kunne gi mindre behov for store utstyrlager.
- Vurder også hvilke krav som skal stilles ved nye anskaffelser, eksempelvis
  - Krav nyttet funksjonalitet for logistikk, lagerføring og vedlikehold.
  - Om leverandør skal stå for lokalt lager, og at kommunen først betaler når utstyr og teknologi tas i bruk.



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Drifte utstyrslager og ivareta logistikk*

- Utarbeidet oversikt over all tilgjengelig velferdsteknologi i kommunen.
- Vurdert hvordan lager og logistikk best skal håndteres i din kommune.
- Løsning for lager imøtekommer kommunens behov.
- Definert rutiner for vedlikehold, avvikshåndtering, retur, logistikk og installasjon.
- Avklart hvilke ansvarsoppgaver som skal ligge hos leverandør.
- Roller, ansvar og rutiner er gjort kjent for alle involverte.



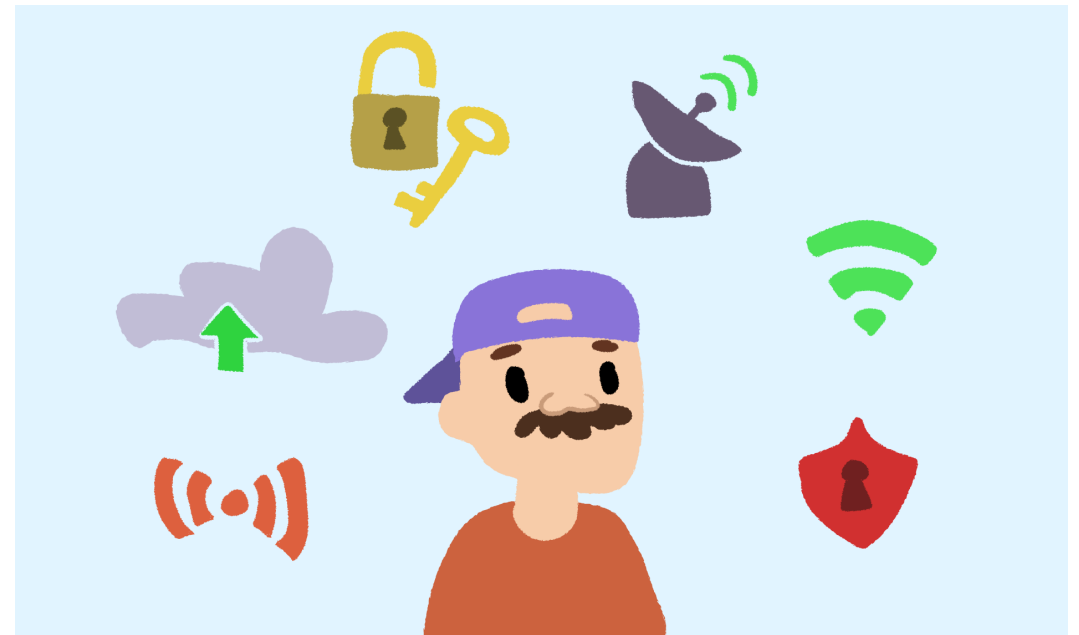
# IT-drift

1

Drifte systemer, plattformer og infrastruktur

2

Drifte rolle- og tilgangsstyring





## MÅL

- Tilstrekkelig driftssikkerhet for velferdsteknologi.
- Oversikt over installerte systemer og løsninger, og prosesser for å oppdage uregelmessigheter tidlig

## OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Definer hvordan samarbeidet mellom helse- og omsorg, IT og ev. leverandør skal foregå. Avklar hvem som har ansvar for hva ved installasjoner og drift.
- Avklar hvem som følger opp leverandører av velferdsteknologi, infrastruktur og ev. IT-tjenester. Sørg for tydelig rolle- og ansvarsfordeling for oppgaver som skal utføres:
  - Vedlikehold av systemdokumentasjon.
  - Gjennomføring og oppdatering av risikovurderinger og ROS-analyser.
  - Kartlegging av infrastruktur i forbindelse med nybygg.
- **Plattform og systemer:** Hold oversikt over installerte systemer og programvare gjennom administrasjonssystem. Ha gode rutiner for teknisk fjernovervåking og feildiagnostisering for å være i stand til å oppdage uregelmessigheter tidlig. Gjennomfør feilrettinger og vedlikehold. Hold tett dialog med leverandør, særlig i hvis leverandøren tar seg av store deler av nevnte oppgaver. Ivareta ansvaret for å informere om, og vedlikeholde back-up løsninger. Hvis responscenterløsning eller andre sentrale driftsløsninger slutter å fungere, vil det kunne ha store konsekvenser.
- **Teknisk infrastruktur:** Sørg for at det er vurdert risiko og sårbarheter ved teknisk infrastruktur. Informer om reserveløsning slik at ansatte og ledere i tjenesten er forberedt ved langvarig nedetid/ustabilitet. Vurder regelmessig om infrastrukturen skalerer for videre utvikling i tjenestevolum (flere brukere og/eller flere teknologier).

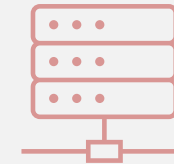
## TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Se velferdsteknologi opp mot IT-plan og f.eks. strategi for sky versus lokal lagring med tanke på fremtidig skalering.
- Vurder behov knyttet til innendørs .mobildekning – det er ofte mer utfordrende å sørge for mobilt nettverk enn trådløst nettverk i bygninger. Tenk på at det kan være aktuelt å satse på teknologier som støtter både mobilt og trådløst nett.
- Ha gode rutiner for å avdekke hvilke varsler om feil på utstyr/infrastruktur som er kritiske og bør håndteres raskt. Eksempler på sårbarheter ved infrastruktur kan være dårlig dekningsforhold eller ustabilitet på nettverk/mobilnett, strømbrudd, kabelbrudd, brann, vannskader eller andre systemfeil.
- Overvåk kvaliteten på trådløse forbindelser fra system og plattform til aktive enheter. Det bør foreligge testprosedyrer som verifiserer at utstyret er riktig konfigurert og at forbindelsen til eksempelvis responscenterløsning fungerer feilfritt.
- Informere bruker og pårørende ved nedetid og forsinkelser hvis hendelsen har konsekvenser for brukerens trygghet og helse, eller det er andre grunner til at bruker burde informeres.
- Etter at infrastruktur er på plass: Sikre at brannmurer er på plass, samtidig som man får nødvendige åpninger i denne.
- Sikre at avtaler med leverandør(er) har beskrevet tilstrekkelig høyt tjenestenivå (SLA), og at leverandørene blir ansvarliggjort ved eventuelle brudd på det avtalt tjenestenivået



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: Drifte systemer, plattformer og infrastruktur

- ROS-analyse er utarbeidet:
  - For teknisk infrastruktur.
  - For velferdsteknologiske plattformer og systemer.
  - For trådløst -og mobilt nett.
- Kartlagt infrastrukturbehov og utarbeidet strategi for utbedring.
- Utarbeidet beredskapsrutiner.
- Rolle og ansvar mellom de ulike aktørene (IT, tjenestene og leverandør) er fordelt og godt kjent
- Etablert rutiner og definert ansvar for oppfølging av leverandører
- Etablert rutiner og mekanismer for informasjonssikkerhet i løsninger og infrastruktur (brannmur, innbygd personvern og kryptering av data).
- Definert kontaktpersoner for døgkontinuerlig teknisk support for kritiske tjenester.



## 2

# DRIFTE ROLLE- OG TILGANGSSTYRING

## MÅL

- Helse- og personopplysninger er kun tilgjengelig etter tjenstlig behov. Brukere av løsninger og systemer autentiseres på en sikker måte.
- Ha et system der tilganger tildeles, administreres, kontrolleres og fjernes gjennom etablerte rutiner.

## OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Etabler en oversikt over de ulike systemene som er i bruk og hvem som skal ha tilgang og utvidet tilgang. Behov for tilgang vurderes ut fra faglig rolle og tilhørighet i tjenesten (enhet og/eller geografisk område)
- Hvem skal ha ansvar for å administrere tilgangsstyringen for hvert enkelt system (tildele, oppdatere og fjerne tilganger)? Klargjør hvilket ansvar som skal ligge i ansvarlig tjeneste (enhetsleder) og hva IT gjør.
- Utarbeid prosedyre for tilgangsstyring som inneholder disse elementene: Hvordan nye og eksisterende ansatte skal legges til i systemet, hvordan tilganger skal avsluttes? Hvordan er rutinene for å bestilling av rutiner?
- Ha klare beskrivelser av ansattes roller og hva slags tilgang som trengs for at eksempelvis tekniker kan gjennomføre jobben sin. Dette gjelder både for overordnet tilgang til systemer og for autorisasjon for tilgang til funksjoner i systemene.
- Sørg for å ha et autorisasjonsregister med oppdatert oversikt over ansatte, brukere og pårørende med aktiv tilgang til systemene.
- Foreta jevnlig kontroll av tilgangslister. F.eks. årlig revisjon av alle tilganger. Involver gjerne personvernombud i denne revisjonen mht. personvern.
- Passe på at oppgaver, roller og ansvar er samkjørt med forvaltning av tilganger til EPJ/fagsystem og andre systemer/løsninger.

## TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Kommunens tilgangsstyring bør være rollebasert for å forenkle. Dette gjør at ansatte får tilgang til nødvendig informasjon avhengig av rollen som skal betjenes. Det bidrar også til at helse- og personopplysninger behandles på en forsvarlig måte, med lovlig grunnlag.
- Det er forskjell på om man har en plattform med interoperabilitet, eller separate systemer/enheter som krever rolle- og tilgangsstyring. Flere kommuner har valgt å innføre enhetlig tilgangsstyring på tvers av løsninger, eksempelvis rollebasert tilgangsstyring gjennom integrasjon mot Active Directory (AD).
- Å koble rolle- og tilgangsstyring til andre administrative oppgaver i forbindelse med at ansatte begynner og slutter erfares som en god løsning av mange.
- Etterspør AD-integrasjon fra leverandør. Kommuner som har tilgangene styrt gjennom AD opplever at dette i større grad går av seg selv.
- Still gode krav til løsninger for tilgangsstyring ved gjennomføring av anskaffelse
- Det kan være lurt å involvere personvernombudet i arbeidet med roller og tilganger for å sikre at relevante problemstillinger blir ivaretatt.



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Drifte rolle- og tilgangsstyring*

- Oversikt over systemer med tilgangsstyring er laget
- Fastsatt hvem som er ansvarlig for å drifte systemene (og gi, endre eller oppheve tilganger).
- Laget prosedyre for tilgangsstyring.
- Laget autorisasjonsregister.
- Spesifisert ansattes roller i systemene.
- Etablert rutiner for revisjon av tilganger.



# Oppgraderinger og vedlikehold av tekniske løsninger

1

Planlegge tekniske endringer og vedlikehold

2

Styre oppgraderinger og konfigurasjoner

3

Teste nye løsninger

4

Oppdatere teknisk dokumentasjon



# 1

## PLANLEGGE TEKNISKE ENDRINGER OG VEDLIKEHOLD



### MÅL

- Vedlikeholde oppgraderinger og andre endringer av velferdsteknologiske løsninger blir gjennomført på en måte som gir minst mulig belastning for tjenesten og brukerne.
- Relevant informasjon går ut til de som er berørt av endringene

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Definere systemansvar for velferdsteknologiske løsninger.
- Avklar med leverandør hva som kreves av kommunen når det gjelder maskinvare, infrastruktur og ressurser, ved endringer og vedlikeholde. Stille krav til leverandør slik at informasjon om endringer og vedlikehold kommer i god tid. Planlagt vedlikehold må avtales slik at det gir minst mulig belastning for tjenesten.
- Peke ut hvem som har et koordinerende ansvar. Informasjon som hentes inn fra leverandør må kommuniseres ut igjen til både ansatte og brukere.
- Utarbeid tydelige rutiner og gjerne sjekklister for planlegging og gjennomføring av tekniske endringer:
  - Vurdere tidspunkt for oppdatering: både tid på døgnet og dag i uka.
  - Sørg for at riktig personell er tilstede ved endringer i tilfelle det er behov for feilretting.
  - Velge kanaler for kommunikasjon om endringer til de som blir påvirket
  - Etablere rutiner for risikovurdering ved oppgraderinger: hvordan påvirkes sluttbrukere og tjenestemottakere?
- Ved endringer og vedlikeholdsarbeid må det gjøres nødvendige oppdateringer i dokumentasjon:
  - Risikovurderinger og ROS-analyser, teknisk dokumentasjon, beredskapsplaner, brukerveiledninger og maler, siste versjoner av dokumentasjon fra leverandør og vurdere ny DPIA ved store endringer

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Kommunikasjon og samhandling er viktig her. Gjennomfør derfor gjerne noen regelmessige samarbeidsmøter. Det kan gi bedre forutsigbarhet og felles planlegging.
- Avklar hvem som skal melde om eksempelvis nedetid til berørte tjenester ved vesentlige oppgraderinger, og hvordan kritiske brukere skal håndteres dersom tjenestetilbudet blir påvirket.
- Forankre og informer IT-avdelingen om konsekvenser for brukere på sykehjem ved lang nedetid på for eksempel WiFi.
- Oppgraderinger, hendelser eller endringer som krever dette må kommuniseres tydelig til ansatte i tjenesten i forkant slik at de har tid til å sette inn alternative tiltak, informere brukere og ev. pårørende.
- IT-avdelingen må forstå konsekvenser for utøvende tjeneste ved nedetid.
- Det kommer stadig nye oppdateringer fra leverandør i skyen. Gjør vurderinger på hva som er hensiktsmessig å kommunisere ut til sluttbruker og ikke.
- Ved endringer i grafisk grensesnitt er det viktig med tydelig kommunikasjon ut til sluttbruker. Dette kan ofte skape forvirring og mange spørsmål.



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Planlegge tekniske endringer og vedlikehold*

- Definert roller og ansvar for nødvendige oppgaver i forbindelse med endringer og vedlikehold.
- Utarbeidet sjekklister som sikrer at alt blir ivaretatt.
- Etablert rutiner for å diskutere krav fra kommunen ved endringer fra eksempelvis leverandør
- Fastsatt rutiner for informasjonsdeling fra leverandør og ut til berørte parter.
- Etablert rutiner ved nedetid på systemer.
- Etablert rutiner for å oppdatere alt av teknisk dokumentasjon i etterkant av endringer.
- Etablert regelmessige samarbeidsmøter mellom parter som planlegger vedlikehold/endring og tjenesten





## 2

# STYRE OPPGRADERINGER OG KONFIGURASJONER



## MÅL

- Gjennomføre oppgradering av systemer og utstyr i tråd med behovene ute i tjenesten

## OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Ha løpende dialog med leverandør angående endringer i konfigurasjon, programvareoppdateringer, nye versjoner og eventuelle planlagte omstart av systemer eller plattform.
- Foreta bevisste vurderinger på om det er behov for implementering av nye versjoner og konfigurasjoner. Sørg for at dere har oversikt over hva som er oppdatert, og innholdet i oppdateringene. Deretter vurder behovet for implementering.
- Se behovene som avdekkes ute i tjenestene i sammenheng med muligheter fra ny versjoner
- Sil ut og kommuniser den viktigste informasjonen ut til berørte ansatte.
- Vær nøye i planleggingen slik at nødvendige tiltak kan bli iverksatt. Eksempelvis kan det være behov for ekstra bemanning ved nedetid
- Husk at nye versjoner og endringer i systemoppsett ofte gjør det nødvendig å gjennomføre ny personvernkonsekvensvurdering (DPIA). Endret løsningsarkitektur, bytte av komponenter og større endringer i tjenesten kan også gjøre det nødvendig med ny ROS-analyse for tjenesten

## TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Etabler god oversikt over løsninger i porteføljen, slik at det ikke betales for lisenser og oppgradering på løsninger som ikke lenger er i bruk.
- Planlegg frem i tid for å ha forutsigbarhet. Eksempelvis kan planlagte oppgraderinger og konfigurasjoner dokumenteres i et årshjul eller på en tidslinje.
- Gjør ansatte i tjenesten klar over hvilke konfigurasjoner som kan gjøres internt av teknikere/IT. Eksempelvis ved endring i livssituasjon for brukere kan tilpasninger av teknologi være et viktig virkemiddel for å unngå falske/tekniske alarmer.
- Husk at endringer i software kan føre til behov for oppdatering av hardware og firmware.
- Unngå at konfigurasjoner og oppdateringer gjøres rett før helg. Følgefeil er dumt at oppdages med lite teknisk personell tilgjengelig.
- Konfigurasjoner må ses i sammenheng med behovene ute i tjenesten. Teknisk/IT bør etterstrebe å være ute å snakke med ansatte og brukere i tjenesten for å forstå behovet.
- Tenk gjennom hvordan oppgraderinger kommuniseres til ansatte og prioriter slik at det som er relevant blir kommunisert godt. Mange har lite tid å lese mail – er det andre kanaler som kan benyttes (i tillegg).

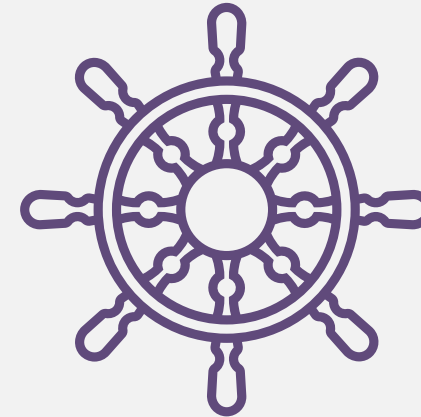


- [KS: Eksempler på tidslinjer og årshjul](#)



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Styre oppgraderinger og konfigurasjoner*

- Fastsatt struktur for vurdering av relevante oppgraderinger.
- Utarbeidet oversikt over planlagte oppgraderinger og konfigurasjoner.
- Etablert rutiner for leverandørdialog knyttet til oppgraderinger og konfigurasjoner.
- Nødvendig informasjon sendes ut til berørte ansatte og brukere.
- Behovet for ROS og DPIA vurderes i etterkant av oppgraderinger.
- Etablert rutiner for å sikre at driftssikkerheten blir ivaretatt



# 3

## TESTE NYE LØSNINGER



### MÅL

- Nye løsninger som tas i bruk oppfyller virksomhetens forventninger og krav og at de fungerer som tiltenkt for brukeren

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Definer *hvem* som skal ha ansvaret for å gjennomføre testing av ny teknologi og funksjonalitet. Involver ressurser med ulik bakgrunn (helse, IT/Teknisk, systemforvaltere).
- Sørg for at all dokumentasjon blir levert fra leverandør innen avtalt frist (løsningsbeskrivelser, funksjonelle krav, testscript osv.).
- Utarbeid rutine og ansvar for hvem som skal følge opp leverandør vedrørende utbedringer og feilrettinger.
- Definer tidshorisonten for testing før det settes i produksjon. Konsekvenser ved feil kan bli mye større i virkeligheten enn i et testmiljø. Opprett gjerne et testmiljø.
- Test at all funksjonalitet som har blitt forespeilet faktisk er der. Påse at gamle funksjoner fremdeles fungerer i tillegg til de nye. Gjennomfør også test av ytelse og stabilitet. Ny løsning må fungere som forventet i drift.
- Vurder omfang av test basert på hvor omfattende endringene er.
- Vurder om ny løsning stiller nye krav til infrastruktur, personvern og informasjonssikkerhet.
- Etterstrebe at testing foregår i reelle settinger. Testing foretas helst av personer som skal bruke teknologien i daglig drift.
- Dokumenter resultatene fra testen. Uavhengig om løsningen er i skyen eller lokalt («on-prem»).

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Involver ressurser med ulike bakgrunn i testingen; sluttbrukere, systemadministratorer og driftspersonell. Den som har ansvaret for avtaleoppfølging med leverandør(ene) bør også involveres i dette arbeidet.
- Ved testing av ny teknologi før implementering av f.eks. sykesignalanlegg eller teknologi med større kompleksitet, bør kommunen samarbeide tett med leverandør slik at det skapes en forståelse for hvordan teknologien skal fungere i praksis i tjenestene.
- De som skal være med på testingen må i forkant ha gjort seg godt kjent med hva som skal testes.
- Enkel praktisk testing kan bidra til å bygge god kjennskap til hvordan teknologien fungerer i praksis. Sørg derfor for å dokumentere godt under testingen, og bruk disse erfaringene i utarbeidelsen av for eksempel informasjonsskriv, hjelpeskjema ved installering, brukermanualer og i opplæring av ansatte og brukere.
- Omfanget av testen må tilpasses til hvor omfattende endringene er. Ikke bruk unødvendig mye tid og ressurser dersom det er en liten endring.
- Å teste stabiliteten kan være vanskelig innenfor et kort tidsintervall. Følg dette opp i ettertid.
- Det er mange ting som kan være vanskelig å finne ut av i testsituasjon før driftssetting. Derfor er det lurt med evalueringer i drift.



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Teste nye løsninger*

- Definert hvem som skal være med i testing av nye løsninger.
- Etablert rutiner og ansvar for å følge opp leverandør, både i forkant og etterkant av testing.
- Utarbeidet kriterier for testing av stabilitet og funksjonalitet.
- Utarbeidet script og andre rutiner for gjennomføring av selve testingen.
- Krav til informasjonssikkerhet ivaretas.
- Etablert rutiner for dokumentere resultater fra testingen.
- Resultater blir kommunisert til interessenter.



- [Anskaffelser.no: Test og godkjenning av leveranse](#)
- [Normens faktaark 43: Testing og testdata](#)
- [Kvikkguide til anskaffelser av velferdsteknologi \(side 14\)](#)



# 4

## OPPDATERE TEKNISK DOKUMENTASJON



### MÅL

- Nyeste tekniske dokumentasjon er tilgjengelig ved behov.
- Oppdaterte versjoner finnes i kommunens kvalitetssystem.

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Etabler rutiner for gjennomgang av teknisk dokumentasjon ved nye versjoner.
- Ha en ansvarlig som sørger for at dokumenter er oppdatert og i henhold til standarder.
- Teknisk dokumentasjon bør omfatte:
  - Krav til strømforsyning, nettverk og annen infrastruktur
  - Skisse over informasjons- og applikasjonsarkitektur
  - Brukermanualer
  - Tjenestenivåavtalte (SLA – (Service Level agreement))
  - Dokumentasjon av integrasjoner og APIer
- Hold alle dokumenter er samlet på ett sted slik at det er enklere å holde kontroll på ulike versjoner. Marker dokumenter med versjonsnummer og dato. Etterstreb å gjøre all teknisk dokumentasjon heldigital, og på den måten unngå utdaterte versjoner på ulike steder.
- Jevnlig dialog med leverandør for å sikre et dere har siste versjoner av tekniske spesifikasjoner.
- Dokumenter fra anskaffelsen (kravspesifikasjoner, løsningsbeskrivelser og teknisk dokumentasjon) må gjøres tilgjengelig og brukes aktivt for å sikre funksjonalitet og følge opp avtalen med leverandør.
- Se teknisk dokumentasjon i sammenheng med beredskapsplaner, opplæringsplaner og andre relevante dokumenter.

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Hvis leverandør har ansvar for å vedlikeholde deler av den tekniske dokumentasjonen: Etterspør oppdatert teknisk dokumentasjon og eventuelt veiledningsmateriale fra leverandør. Spesielt ved vesentlige endringer i funksjonalitet og bruksmåte på eksisterende system og enheter, eller ved nyanskaffelser.
- Teknisk dokumentasjon og ROS-analyser fra leverandør er viktig for å utarbeide gode analyser og dokumenter internt.
- Husk at enkelte typer teknologi oppdaterer seg hele tiden. Eksempelvis en monteringsanvisning kan være utdatert allerede i løpet av et år.
- Husk å ta vare på all underliggende dokumentasjon når ROS-analyser gjennomføres. Dette er viktig ved oppdatering slik at man vet hva som ligger til grunn for vurderinger som er gjort tidligere. Det kan spare mye tid.
- Få med all dokumentasjon fra prosjekt over i drift.
- Sørg for at dokumentasjonen er lett tilgjengelig og ikke blir personavhengig.
- Ved å ha alt liggende i et «mastersystem» og dele alt derfra slipper man å ha utdaterte versjoner som «flyter rundt».



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Oppdatere teknisk dokumentasjon*

- Definert roller og ansvar for oppdatering av dokumentasjon
- Fastsatt rutiner for at dokumentasjon blir oppdatert og vedlikeholdt.
- Siste versjoner av dokumenter er tilgjengelig i kommunens kvalitetssystem.
- Rutiner, veiledningsmateriale, opplæringsmateriale osv. er tilpasset oppdatert teknisk dokumentasjon



# Anskaffelser og avtaleforvaltning

1

Gjennomføre anskaffelser og avrop på avtaler

2

Forvalte og følge opp avtaler



# 1

## GJENNOMFØRE ANSKAFFELSER OG AVROP PÅ AVTALER



### MÅL

- Gjennomføre nyanskaffelser ved behov
- Gjennomføre avrop på eksisterende kontrakter ved behov

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Ha oversikt over sentrale føringer kommunen har for anskaffelser, eksempelvis overordnet anskaffelsesstrategi og etiske retningslinjer.
- Undersøk gjerne erfaringer andre kommuner har hatt med anskaffelser av velferdsteknologi.
- Planlegg anskaffelsen – etabler et tverrfaglig anskaffelsesteam og velg en anskaffelsesstrategi og -prosedyre. Vurdere om felles anskaffelse med andre kommuner kan være fordelaktig.
- Utarbeid konkurransegrunnlag og avklar ev. avropsmetode
  - Bruk gjerne [Kvikk-guide for anskaffelser av velferdsteknologi](#) som støtte.
- Gjennomfør selve anskaffelsen i henhold til valgt prosedyre.
- Utarbeid plan for implementering. Sikre at alle parter har forstått frister, roller og ansvar og at implementeringsplanen er realistisk sett på mot tjenestens behov for testing, både opplæring og kapasitet i tjenesten til gjennomføring.
- Definer forvaltningsansvar for avtalen med tydelig rolle- og ansvarsfordeling og rutiner for oppfølging og evaluering av leveransene og valgt leverandør.
- Planlegg og gjennomfør avrop – ha jevnlig dialog med leverandør om planlagte avrop for å sikre at utstyr og teknologi kan leveres.
- Ha etablere rutiner og en godt kjent struktur for å melde fra om avvik

### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Involver IT underveis i hele anskaffelsen. IT er sentral kravstiller til arkitektur, standarder og infrastruktur.
- Vær tydelig på hvilket ansvar kommunen skal ta for telefoni, nettverk og strøm, og hva som er leverandørens ansvar. Dette bør nedfelles tydelig i kontrakt.
- Involver implementeringsansvarlig fra tjenesten i anskaffelsesteamet. Dette er den personen i kommunen som skal være prosjektleder under implementeringen. Uten implementeringsansvarlig tilstede underveis i anskaffelsen, vil mye informasjon og læring gå tapt.
- Still krav til godkjenningskriterier/akseptansetest i kontrakten.
- Ved godkjenningsprøver er det viktig å teste at det er sammenheng mellom behov, krav og testen som gjennomføres. Sett av nok ressurser og sikre at alt praktisk for godkjenningsprøven er på plass før oppstart. Sikre at løsningen fyller kravene før implementering kan starte. Å implementere løsninger som ikke testet tilstrekkelig kan skape unødvendig støy og frustrasjon i tjenesten og hos brukere.
- Husk overleveringsprotokoll med informasjon om hva som er anskaffet og signert, utestående aktiviteter, detaljer om forvaltningsansvar- og rutiner og gevinstrealiseringsplan.





## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Gjennomføre anskaffelser og avrop på avtaler*

- Etablert tverrfaglig anskaffelsesteam
- Innbygger- og tjenestebehov er avklart
- Det er laget plan med tydelige roller og ansvar for implementering
- Forvaltningsansvaret er definert
- Prosedyrer for avrop eller ny anskaffelse er fulgt
- Kontrakten har en eier i linjen
- Det er gjennomført akseptansetest
- Det er etablert rutiner for samarbeid og løpende dialog med leverandøren.



- [Stavanger kommune: Eksempel på innovasjonspartnerskap](#)
- [Trondheim kommune: Eksempel på anskaffelse med forhandling](#)
- [Kristiansand kommune: Eksempel på fellesanskaffelse](#)
- [Prosjektside – eHelse Agder](#)
- [Lindås kommune: Eksempel på felles innovativ anskaffelse \(video\)](#)



## 2

# FORVALTE OG FØLGE OPP AVTALER



### MÅL

- Etablere tydelig eierskap, organisering og prosess for avtaleforvaltning
- Gjennomføre oppfølging, styring, avviks- og endringshåndtering av kontrakt

### OPPGAVER SOM MÅ GJØRES:

- Avklar roller og ansvar for avtaleforvaltning ut fra kompetanse, samarbeidsparter og kompleksitet i anskaffelsen. Store og komplekse anskaffelser krever ofte mer kompetanse og flere ansvarsroller.
- Definer en avtaleeier med budsjettansvar som kan godkjenne opsjoner og endringsordre.
- Avklar hvem som eier avtalen og hvem som har ansvar for den daglige oppfølgingen, inkludert support og dialog med enhetene i kommunen.
- Ved anskaffelser gjennom interkommunale samarbeid bør det etableres en samarbeidsavtale for hvordan avtalen skal forvaltes.
- Avklar hvem som skal ha myndighet til å gjennomføre bestillinger.
- Etabler rutiner for faste møter med leverandør:
  - Ta opp utviklingsplaner, fremdrift, avvik og punkter til forbedring.
  - Involver relevante personer i disse møtene – personell fra både helse, IT og teknisk.
- Gi leverandørene forståelse av kommunens behov for løsninger. En forutsetning for dette er godt kartleggingsarbeid.
- Bruk innsikten fra kartleggingsarbeidet til å gjennomføre nye avrop.
- Bli kjent med nye teknologier og funksjonaliteter fra leverandør, og se dette i sammenheng med kommunens behov

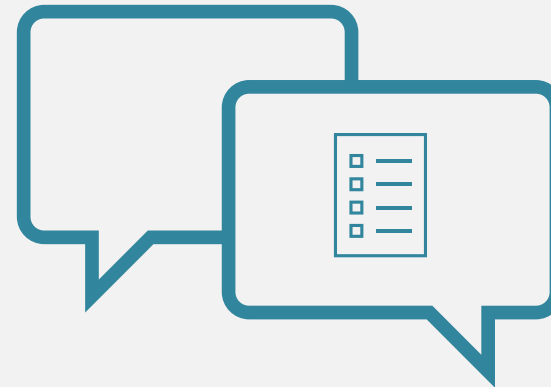
### TIPS TIL ORGANISERING OG GJENNOMFØRING

- Involver personer med anskaffelsesfaglig kompetanse i kommunen.
- Dersom kommunen din har lite erfaringer med anskaffelser, hente gjerne erfaringer fra andre kommuner og vurder ev. samarbeid.
- Tydelig avklaring over hvem som gjør hvilke oppgaver er viktig. Hvem skal stille på kundemøter med leverandør? Hvem sikrer at forvaltningsrutinene oppdateres? Hvem skal innhente og oppsummere erfaringer fra brukerne og tjenesten, og formidle dette tilbake til leverandør?
- Pass på at det utarbeides formaliserte statusrapporter og referater fra møter med leverandør.
- Pass på at kontrakten evalueres i henhold til avtalte måleparametere. Avdekk om kontraktens formål er oppfylt, avtalte resultater er nådd, kostnadsutvikling, kvalitet på produktene og om produktene leveres til avtalt tid.
- Dersom anskaffelser gjøres sammen med andre kommuner, bør årlig oppfølgingsmøter kommunene imellom legges inn i avtalen mellom kommunene.
- Se mer generell informasjon om kontraktsoppfølging her: [Anskaffelser.no](https://www.anskaffelser.no) – [Kontraktsoppfølging](#)



## SJEKKLISTE FOR OPPGAVEN: *Forvalte og følge opp avtaler*

- Eierskap, organisering og prosess for avtaleforvaltning følges opp.
- Etablert faste møtepunkter internt og med leverandør.
- Etablert rutiner for å melde avvik knyttet til det som inngår i avtalen.
- Kontrakten evalueres i henhold til avtalte måleparametere.
- Det jobbes med evaluering og videreutvikling av forvaltningsrutiner for avtaler og kontrakter.
- Definert rutiner for gjennomføring av nye avrop.



- [Anskaffelser.no: Kontraktsoppfølging](#)
- [Kvikkguide til anskaffelser](#)