

Click here to enter text.

Vår referanse: 224008
Arkivkode: 22/01177-1
Saksbehandler: Hilde Ravnaas,
Deres referanse:
Dato: 14.06.2022

Tilbudsforespørsel KS FoU-prosjekt nr. 224008 «Hvordan drive gevinstrealisering ved implementering av velferdsteknologi?»

KS ønsker tilbud på et FoU-prosjekt som skal få frem et kunnskapsgrunnlag om hvilke ferdigheter¹ og kunnskap ledere trenger for å hente ut gevinster ved innføring av velferdsteknologi i oppgaveløsningen innen helse- og omsorg.

Dette kunnskapsgrunnlaget skal beskrive hva et opplæringstilbud for ledere i helse- og omsorgssektoren bør inneholde for å sikre gevinstrealisering ved implementering av velferdsteknologi.

Bakgrunn

Økt tjenestebehov i helse og omsorg, og mangel på helsepersonell krever nye løsninger, og et økende antall kommuner ønsker å implementere velferdsteknologiske løsninger for å innfri innbyggernes behov.

Selv om en økende andel kommuner (70%) tildeler velferdsteknologi på lik linje med andre tjenester, tar det tid før gevinster kan realiseres. Utfordringer som omprioritering av ressurspersoner i prosjekt til driftsoppgaver, forsinkelser i leveranser fra leverandører, krevende omstillings- og endringsprosesser er noen av årsakene til dette. I helse og omsorg har flest kommuner jobbet med implementering av elektronisk medisineringsstøtte og varslings- og lokaliseringsteknologi. Det er varierende bevissthet om gevinster og gevinstarbeid i kommunene.

Ref: [Evaluering av virkemidlene i Nasjonalt velferdsteknologiprogram](#).

Ref: [Gevinstrealiseringsrapport](#) – En kunnskapsoppsummering fra Nasjonalt Velferdsteknologiprogram

Mange kommuner i Velferdsteknologiprogrammet melder om potensiale for store gevinster i form av frigjort tid og unngåtte kostnader, i tillegg til økt kvalitet for brukere, ansatte og pårørende. Selv om de identifiserer mulige gevinster, opplever de fleste kommuner flere barrierer. Barrierene er gruppert i organisatoriske, tekniske, kompetanse- og kulturelle barrierer. Manglende lederkompetanse til å lede endringsprosesser som fører til gevinstrealisering, er en av elementene i barrierer på kompetanse. Barrierene har bredere omtale i Gevinstrealiseringsrapporten nevnt over. Også i Arbeidsgivermonitoren 2021 melder kommunene om at gevinstrealisering ved digitalisering er den største arbeidsgiverutfordringen de har pr i dag.

Kommunene er tradisjonelt sett strukturert som silobaserte organisasjoner, hvor den enkelte sektor budsjetterer og opererer hver for seg. Bruk av velferdsteknologi skaper behov for å revurdere oppgavedeling og organiseringen av arbeidet og tjenestene, fordi teknologien endrer oppgaver og arbeidsprosesser for de ansatte i tjenestene. Dersom tjenestene ikke organiseres på en slik måte at det tar hensyn til dette, realiseres ikke det fulle potensialet til teknologien og man høster ikke alle gevinstene.

Bruk av velferdsteknologi representerer en helt ny måte å organisere seg på, fordi tjenestene er sektorovergrepene og må styres på tvers for at velferdsteknologi skal bli integrert som en naturlig del av tjenesten. Helse- og omsorgstjenesten kan ikke løse dette alene. Gjennom Velferdsteknologiprogrammet er det utviklet en «[Helhetlig tjenestemodell](#)»² for å identifisere oppgaver, roller og ansvar for å sikre at tjenesten ivaretas 24/7/365. Helhetlig tjenestemodell representerer noe nytt, og kan være en organisatorisk barriere for flere ettersom en slik tjenestemodell strider mot en etablert organisasjonslogikk basert på høy grad av forutsigbarhet og kontroll.

Ledernes oppgave er sentral i den organisatoriske implementeringen. Lederne må være klar over alle oppgavene som må ivaretas, hvilke aktører som er involvert, og formelt etablere roller og ansvar. Mangelfull helhetlig organisering kan føre til at tjenestene med velferdsteknologi smuldrer bort så snart prosjektfasen er over, noe som også forsinker gevinstrealisering.

Nærmere om prosjektet

Digitalisering er omstilling. Den endrer virksomheten og hva medarbeidere jobber med. Formålet med prosjektet er å innhente kunnskap om hvilke ferdigheter og kunnskap ledere må ha for å gjennomføre den omstillingen som er nødvendig for å realisere gevinster ved implementering av velferdsteknologi. Implementering av velferdsteknologi representerer en stor endring i kommunen, og stiller store krav til ledelse.

Endringene er gjennomgripende, berører flere av ledernes arbeidsmåter, og representerer et brudd i måten man er vant til å jobbe på³. Innføring av velferdsteknologi forutsetter samhandling på tvers av områder i kommuner og mellom kommuner og statlige aktører. Derfor må vi søke å unngå at gammel organisering stå i veien for nye løsninger. Konsekvenser av digitalisering kan være at oppgaver og beslutninger flyttes vekk fra ledelsen og ut til den enkelte medarbeider – og helt ut til innbyggerne.

Implementeringen krever stor innsats i endringsledelse fordi det skal endres på både strukturerer, kulturer, verdier, kompetanser, arbeidsprosesser, samhandlingsmønstre, systemer, arbeidsmåter og individers kompetanse, holdninger og atferd. Ledernes ansvar er å forberede organisasjonen på endringen, involvere ansatte underveis og tilrettelegge for læring og refleksjon. Lederens ansvar er også å ha kontinuerlig fokus på å hente ut potensialet for effektivisering og endringer i oppgavedeling som velferdsteknologi representerer.

Aktuelle problemstillinger:

Prosjektet skal besvare:

- Hvilke ferdigheter og kunnskap trenger ledere for å hente ut gevinster ved innføring av velferdsteknologi i oppgaveløsningen?
- Hva bør et opplæringstilbud for ledere i helse- og omsorgssektoren inneholde for å sette ledere i stand til å sikre gevinstrealisering ved implementering av velferdsteknologi? .

Tilbyder kan gjerne komme med innspill til problemstillingene.

Gjennomføring

Det er ønskelig at tilbyder synliggjør at løsningen av oppdraget vil bygge på oppdatert kunnskap på feltet, og at tilbyder redegjør for valg av datainnsamling og metode.

Vi ber om at tilbudet definerer relevante/naturlige milepæler i løpet av prosjektperioden, og at de ulike aktivitetene i prosjektet angis i en framdriftsplan. Framdriftsplanen skal angi tidsbruk for de ulike aktivitetene i prosjektet, samt beskrive eventuelle del-leveranser. Totalkostnadene for prosjektet skal spesifiseres, inkludert mva.

Prosjektet skal ha en faglig prosjektleder og en stedfortreder for prosjektleder og CV for alle deltakere i prosjektet skal vedlegges. Flere miljøer må gjerne samarbeide for å løse oppdraget, også for å sikre

nødvendig bredde i fagkompetansen. For prosjekter der det er to eller flere leverandører inne på tilbudssiden, skal én av aktørene være prosjektleder og fagansvarlig. Det vil oppnevnes en referansegruppe for prosjektet. Det forutsettes at tilbyder deltar på møter med referansegruppen.

KS' standardkontrakt vil bli lagt til grunn for prosjektet. Standardkontrakten er vedlagt.

Leveranser/rapportering

Prosjektet skal levere et kunnskapsgrunnlag som dokumenterer hvilke ferdigheter og kunnskap ledere trenger for å hente ut gevinster ved innføring av velferdsteknologi i oppgaveløsningen innen helse- og omsorg. Dette kunnskapsgrunnlaget skal beskrive hva et opplæringstilbud for ledere i helse- og omsorgssektoren bør inneholde for å sikre gevinstrealisering ved implementering av velferdsteknologi.

Resultatene skal presenteres på en leservennlig måte, med oversiktlige og tydelige fremstillinger. Det vises for øvrig til KS standardkontrakt punkt 3 og 5.

Rammer for oppdraget

Prosjektet vil ha oppstart i september 2022 og skal være ferdigstilt innen 30. mai 2023.

Den økonomiske rammen for prosjektet vil være inntil kr 800 000,- ekskl. mva.

Tilbudet må inkludere alle kostandene som er nødvendige for å gjennomføre prosjektet, også utgifter til praktisk gjennomføring av evt. samlinger.

Vi ber om tilbud på prosjektet innen 1. september 2022 kl. 15.00 pr e-post til fagansvarlig Eva Margrethe Kvalvaag, emk@ks.no / Kristin Standal, kristin.standal@ks.no, og FoU-ansvarlig Hilde Ravnaas, hilde.ravnaas@ks.no, med kopi til ks@ks.no

Vi tar sikte på forhandlingsmøte med aktuelle tilbydere 19. september 2022. Ta gjerne kontakt for eventuelle spørsmål.

Ved innsendelse av tilbud, vennligst påse at dere får bekreftelse fra KS om at tilbudet/forsendelsen er mottatt. Ta kontakt med FoU-ansvarlig pr. epost (uten vedlegg), dersom mottaket ikke blir bekreftet.

Adresseliste

Agenda Kaupang
BearingPoint
BDO
BI
Bouvet
Deloitte
Karabin AS
Knowit AS
KPMG
Menon
Norce
Oxford Research
PA-Consulting
Proba
PwC
Rambøll
Sintef
Sopria Steria

Telemarksforskning
Oslo Economics
Universitetet i Agder
Universitetet i Sørøst-Norge