

Sveriges Kommuner och Regioner

Slutrapport för KASAM Innovation Partnerskap

Affärsutvecklings- och processtöd inom ramen för KASAM-innovationspartnerskapet

2022-09-30

Innehåll

1. Bakgrund	5
1.2 Uppdrag	7
1.3 Projekt- och Styrgrupp	7
1.4 Genomförande	8
1.5 Aktiviteter	8
2. Tillvägagångssätt.....	10
2.1 Genomförande	10
Uppstartsmöte med projektledare.....	10
Veckoavstämningar med projektledare från SKR.....	10
Intervjuer med företagen under upphandlingen	10
Intervjuer med kommunrepresentanter	11
Styrgruppsmöten, Projektgruppsmöten och innovationscheckar.....	11
Inspirationsföreläsningar (kommuner samt företag).....	11
Workshop "På plats"	12
Affärsmodellsgenomgång	12
3. Insikter	14
3.1 Generella insikter under projektets gång	14
3.2 Insikter som kommit genom intervjuer och Workshops	15
4. Affärsmodell.....	18
4.1 Utformning av affärsmodell	18
4.2 Affärsmodellens byggstenar	18
4.2.1 Medlemskap	19
4.2.2 Portal med grundutbud	20
4.2.3 Abonnemang	20
4.2.4 Portalutbud & Produktutveckling	21
4.3 Användarfall som stöds av affärsmodellen	21
Scenario 1 – Användare utan aktiv insats från kommunen.....	21
Scenario 2 – Användare med aktiv insats från kommunen.....	22
Scenario 3 – Användare går från att betala till att kommunen betalar eller sponsrar del.....	22

Scenario 4 – Kommun väljer att ansluta sig till KASAM-nätverket och börja använda portalen	22
Scenario 5 – Kommuner väljer att ansluta sig till KASAM-nätverket (Aktiv/Inaktiv medlem)	23
Scenario 6 – Svenska kyrkan väljer att stödja KASAM-nätverket	23
Scenario 7 – Svenska parasportförbundet ansluter till KASAM-portalen	24
4.4 Sammanfattning av affärsmodellens byggblock.....	24
4.5 Föreslagna affärsregler	25
5. Processutveckling och arbetet 'inom kommunerna'	27
5.1 Utarbetning av modell för utveckling av digitala stöd	27
5.2 Föreslagen modell för nuvarande och kommande arbete.....	29
5.3 Förklaring av modellens olika faser	30
6. Våra konklusioner	36
Gemensamt begrepp skapar ramar	36
Kommunerna visar stor vilja till förändring	36
Vikten av SKR	36
Hur realiserar kommunerna nyttan?.....	36
Digitala stöd förändrar arbetsätt	36
Innovationsupphandling öppnar för kreativitet och samskapande	37
Samsyn skapar gruppdynamik.....	37
Att leda förändringen.....	37
Kommunerna kan kravställningen bäst.....	37
Kommunikation är A och O	38
Hur kan kommunerna nå ut till sina innevånare?	38
Högt till tak och lågt till golv.....	38
Projektavslut innebär inte slutet på något, utan början på något nytt	38
Från tanke till test och prototyp	38
7. Våra rekommendationer.....	40

1. Bakgrund

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), har under senaste åren bedrivit Beställarnätverk Valfärdsteknik för att främja goda inköp av välfärdsteknik¹. Arbetet har resulterat i innovationspartnerskapet KASAM, bestående av åtta (8) kommuner.

Benämningen KASAM står för *Känsla av sammanhang* (engelska SOC – *Sense Of Coherence*) och bygger på en modell som Aaron Antonovsky tog fram under 1990-talet. KASAM² mäter känsla av sammanhang, alltså i vilken utsträckning man har en känsla av tillit till sin egen förmåga att möta motgångar - vilket kan kopplas till upplevt välbefinnande och hälsa.

Målet för SKR är att via innovationspartnerskapet mellan kommunerna och ett till tre företag facilitera en utveckling av mer träffsäkra digitala stöd för ökad självständighet, trygghet & inkludering i samhället för målgruppen vuxna personer (+18 år) som upplever/riskerar brister i känsla av KASAM - men inte nödvändigtvis har insatser från kommunen.

Inom ramen för KASAM har SKR sökt och beviljats VINNOVA-medel i form innovationscheckar. Medlen ska användas för att stötta både kommuner och företag som deltar i innovationsupphandlingen med följer stödroller inom uppdraget;

1. **Affärsutveckling** (För ingående företag)

Rollen syftar till att tillföra affärsutvecklingskompetens för att stötta de företag som befinner sig i en process att bli, och sedan ingå i innovationspartnerskapet, att utveckla en affärsmodell på sina lösningar så de blir hållbara och stämmer överens med aktuella behov. Affärsmodellen skall stödja att kommunen är mer av facilitator för självständighet och att de digitala stöden ska vara intressant för målgruppen att skaffa på egen hand – utan kommunen som mellanhand.

2. **Processtöd** (För kommunerna inom konsortiet)

Rollen syftar till att tillföra processtöd för att erbjuda kommuner att utveckla sina processer för bättre nyttohemtagning och samspel, med en lösning som ska kunna skapa nytta - både med och utan kommunens involvering. Inom rollen ingår även att kunna introducera relevanta och konkreta verktyg för kommunerna att själva kunna tillämpa i sitt fortsatta arbete internt.

Sopra Steria har fått tilldelning i denna upphandling, vilket innebär att vi kommer att leverera båda ovanstående roller till SKR. Sopra Steria är ett ledande internationellt konsultföretag inom digital transformation med en av marknadens mest omfattande tjänsteportföljer inom IT- och Management. Vi erbjuder allt från dataanalys, affärs- och verksamhetsutveckling, projekt- samt förändringsledning till systemutveckling.

¹ Socialstyrelsen, 2020-09-23: [Kunskapsstöd inom Valfärdsteknik](https://www.socialstyrelsen.se/kunskapsstod-och-regler/omraden/e-halsa/valfardsteknik/) - <https://www.socialstyrelsen.se/kunskapsstod-och-regler/omraden/e-halsa/valfardsteknik/>

² Socialstyrelsen, 2022-03-30: [Metodguide KASAM](https://www.socialstyrelsen.se/kunskapsstod-och-regler/omraden/evidensbaserad-praktik/metodguiden/kasam/) - <https://www.socialstyrelsen.se/kunskapsstod-och-regler/omraden/evidensbaserad-praktik/metodguiden/kasam/>

Detta dokument utgör slutrapporten för både uppdrag 1 och 2, och sammanfattar arbetet som bedrivits under uppdraget, samt de lärdomar och insikter som vi sett under uppdragets gång.

Rapporten är skriven av Freddie Johansson på Sopra Steria som en del av uppdraget för SKR.

1.2 Uppdrag

Beroende på behov från respektive kommun har vi hjälpt och stöttat kommunerna att identifiera och genomlysa utvecklingsområden där behov av digitala stöd finns. Arbetet som kommunerna fått stöttning i har varit behovsbaserade utifrån respektive kommun.

Målgruppen för de digitala stöd är 18+ år, personer som har eller riskerar att få brister i känsla av KASAM, där deltagarna inom innovationsparternskapet haft fokus på att skapa trygghet och självständighet med hjälp av digitala stöd för de olika målgrupperna. Målbilden är att dessa stöd skall hjälp till att bryta ofrivillig ensamhet samt skapa digital inkludering.

Inom partnerskapet har företagen som vunnit upphandlingen fått stimulansmedel från SKR genom Vinnova, och möjlighet att testa/utveckla digitala stöd med fokus på de målgrupper och relevanta verksamheter inom medverkande kommuner. De kommande digitala lösningarna ska tillgängliggöras på marknaden utan kommunen som mellanhand, kunna avropas av konsortiets kommuner vid behov - samt även kunna upphandlas av andra kommuner anslutna till SKR.

1.3 Projekt- och Styrgrupp

Sopra Steria har under uppdragstiden deltagit både i Projekt- och Styrgruppsmöten kring KASAM-Innovationspartnerskapet. Detta har varit en viktig del i uppdraget då det gett oss en bättre inblick i det arbete som utförs samt de frågor och utmaningar som uppkommit för både kommunerna och SKR i dialoger internt. Det har även innefattats av upphandlingsarbetet tillsammans med de leverantörerna som varit med under upphandlingen. Utöver detta har vi haft veckovisa avstämningar med projektledaren Malin Bergvall från SKR under hela projektets gång för att på bästa sätt dela erfarenheter, utmaningar, planera samt följa upp projektarbetet kontinuerligt.

Styrgrupp	Roll & Kommun/Företag
Malin Bergvall	Projektledare, SKR
Björn Immerstrand	Enhetschef, Linköping
Kim Björkman	Planeringssekreterare, Malmö
Therese Stjerna	Verksamhetschef, Karlskrona
Ulrica Stjerngren	Områdeschef, Tierp
Anders Karlsson	Områdeschef, Eskilstuna
Freddie Johansson	Konsult, Sopra Steria
Robert Carlsson*	Upphandlingskonsult, Ecenea
	<i>Deltagande under upphandlingsperioden*</i>

Projektgrupp	Kommun
Malin Bergvall	Projektledare, SKR
Sofia Karlsson	Eskilstuna
Joakim Jederström	Linköping
Kim Björkman	Malmö
Mikaela Lindström	Tierp
Lena Carlsson	Tierp
Niclas Brissmalm	Karlskrona
Martin Rydell	Karlskrona
Jenny Ljungvall Cardoso	Tierp

1.4 Genomförande

Sopra Steria har som målsättning att genomföra team-leverans i största mån möjligt. Vi anser att vi tillsammans når längre, och även i detta uppdrag. Tillsättningen har bestått av ett arbetslag av konsulter som bidragit med expertis inom olika områden.

- **Freddie Johansson** – Huvudkonsult och kontaktperson under uppdraget. Freddie har en expertis inom Digitalisering, Affärsutveckling och Processtöd
- **Emma Eng** - Konsult med expertis inom Valfärdsteknik inom kommuner och regioner
- **Monika Salamandra** - Konsult med expertis inom Förändringsledning
- **Pernilla Orö** - Konsult med expertis inom Service Design

Uppdraget har genomförts under tidsperioden Mars till oktober 2022

1.5 Aktiviteter

Uppdraget har genomförts i ett nära samarbete mellan representanterna från SKR, kommunerna och Sopra Steria. Arbetet har planerats och följts upp av huvudkonsulten från Sopra Steria och projektledaren från SKR på veckobasis. Då Sopra Steria genomfört både **Uppdrag 1 - Affärsutveckling (Företag)** samt **Uppdrag 2 - Processtöd (Kommuner)** har detta rapporterats tillsammans vid avstämningarna. Vi ser att det varit en framgångsfaktor under projektets gång att båda dessa roller haft oss som enhetlig leverantör för uppdragen då dessa många gånger överlappat varandra.

Inom uppdraget **Affärsutveckling (Företag)** har vi stöttat företagen som varit med i upphandlingen, både innan och efter upphandlingens avslut. Vi har utfört intervjuer med samtliga företag inom upphandlingens slutskede, samt varit rådgivande part vid utvärderingen. Då upphandlingsformen har varit innovativ har vi här bedömt företagets möjlighet att leverera de efterfrågade digitala stöden i kontrast till en traditionell upphandling där en redan färdig produkt bedöms. Detta har gjorts tillsammans med kommunerna och SKR utifrån de anbud som respektive leverantör presenterade. SKR och kommunerna valde att gå vidare med en (1) leverantör av de digitala stöden nämligen DIMH.

Som en del av uppdraget ingick även att hålla en inspirationsföreläsning som konsulter från Sopra Steria erbjöd samtliga fem (5) leverantörer gällande förändringsledning. Föreläsningen var uppskattad av företagen som deltog - och kan komma att ligga till grund för kommande samarbeten mellan SKR, Kommunerna inom KASAM och företagen inom upphandlingen - även om bara ett företag gick vidare efter upphandlingen.

Utförda aktiviteter inom uppdraget **Affärsutveckling (Företag)** har vi tillsammans med leverantören DIMH;

- Stöttat och tagit fram en hållbar affärsmodell för arbetet med kommunerna inom SKR
- Säkerställa samarbetet mellan företag och den/de kommuner som de kommer att leverera till

- Stödja företagen att utveckla relevanta och användarvänliga digitala tjänster
- Bidra till ett insiktsdrivet arbetssätt som tar hänsyn till både nuläge och framtida användarbehov
- För att stödja och underlätta företagets behov har vi att faciliterat workshops och inspirationsföreläsningar utifrån deras behov

Utförda aktiviteter inom uppdraget **Processtöd (Kommuner)** tillsammans med kommunerna inom konsortiet;

- Stöttat under kommunerna och SKR under upphandlingens slutskede genom att bland annat träffat respektive leverantör för att höra deras syn på uppdraget, företagets lämplighet och hur det tänkt leverera tilltänkt slutprodukt i form av digitala stöd
- Säkerställa samarbetet mellan företag och den/de kommuner som de kommer att leverera till
- Intervjuer med respektive kommun kring KASAM Partnerskapet, önskad utkomst, behov & utmaningar, hur de arbetar med välfärdsteknik och digitala stöd samt nyttohemtagning och ägandeskap
- För att stödja och underlätta kommunernas behov har vi att faciliterat workshops och inspirationsföreläsningar utifrån deras behov
- Fysiska möten på plats i Stockholm, både i våra lokaler på Vasagatan och på SKR:s huvudkontor på Hornsgatan i Stockholm

2. Tillvägagångssätt

Uppdraget bestod av två delar; (1) Affärsutvecklingsstöd för företagen samt (2) Processtöd för deltagande kommuner. Uppdraget för Sopra Steria innebar att vi skulle bidra med att stärka hållbarhet och nyttohemtagning inom dessa respektive områden. Det efterfrågades även att vi skulle stötta de aktiva parterna i innovationspartnerskapet (kommuner samt företag) enskilt - men också gemensamt utifrån de delmoment uppdraget rörde. Syftet var att vi som extern kompetens skulle komplettera de resurser som redan finns i projektet i form av projektledare, styr- & projektgrupp samt upphandlare.

För att genomföra uppdraget har Sopra Sterias resurser arbetat tillsammans med kommunerna och företagen kring processarbete, förändringsledning, affärsutveckling, kravhantering och idégenerering under projektets gång.

2.1 Genomförande

Då upphandlingen syftat till att stödja projektets deltagare har vi från Sopra Steria valt att utgå ifrån ett behovsanpassat tillvägagångssätt. I praktiken betyder detta att vi läser igenom dokumentation, intervjuar deltagare och projektledare – för att sedan ställa detta mot mål och syfte med projektet. Utifrån detta skapar vi sedan oss en behovsbild och utformar vårt arbetssätt och metoder därefter. Nedan följer de moment som vi utfört inom ramarna för uppdraget;

Uppstartsmöte med projektledare

Innan Sopra Steria blev utvalda konsult i detta uppdrag fick vi under upphandlingsfasen chansen att träffa Malin Bergvall, projektledare på SKR – för att ställa direkta frågor kring uppdraget, dess utformning och behov. Efter tilldelningen hade i flertalet möten med Malin för att konkretisera ner uppdraget och dess omfattning. En nyckel i samarbetet mellan Sopra Steria och SKR har hela tiden varit rak och öppen kommunikation - vilket Malin varit en bidragande del till att detta har fungerat så bra genom sitt engagemang och kunskap.

Veckoavstämningar med projektledare från SKR

Avstämningarna har pågått under hela uppdragets gång med projektledaren Malin Bergvall för att säkerställa progress, planering och för att bolla idéer från båda sidor.

Intervjuer med företagen under upphandlingen

Intervjuer med samtliga företag skedde under upphandlingsperioden för att vi skulle få möjlighet att ställa frågor kring företaget, dess produkter, nuvarande affärsmodell – men även om de tidigare arbetat tillsammans med kommuner och vad de olika parterna (företaget och kommunerna) kan bidra med i eventuellt kommande arbete.

Detta gav oss en bättre bild, dels över hur företagets tilltänkta produkter och affärsmodell skulle passa in inom KASAM-partnerskapet och de kommande digitala stöden.

Intervjuer med kommunrepresentanter

Vi har under projektets gång separat intervjuat kommunerna, dels för att lära känna dom och deras behov –, dels för att få deras bild av projektet och vad de önskar stöd i under projektet. Intervjuerna har skett med en eller flera representanter från kommunen, tillsammans med en eller flera representanter från Sopra Steria.

Underlaget från intervjuerna har sedan hjälpt oss att utforma de stödinsatser som vi anser är lämpliga, såsom Inspirationsföreläsningar och Workshops.

Styrgruppsmöten, Projektgruppsmöten och innovationscheckar

Under hela projektets gång har kontinuerliga projekt- och styrgruppsmöten hållits. På dessa möten har Sopra Sterias konsult Freddie Johansson medverkat. Förutom att ta del av diskussionerna har Sopra Steria även presenterat det pågående och kommande arbetet, samt stämt av dessa mot de Innovationscheckar som tillhandahållits av Vinnova.

Inspirationsföreläsningar (kommuner samt företag)

Totalt genomfördes två (2) inspirationsföreläsningar; den första för kommunerna – och den andra för de fem företag som ingick i sista rundan av upphandlingen. Syftet med båda föreläsningarna var att medvetandegöra varför förändringsledning är viktigt samt hur det syftar till att förvalta organisationers investeringar. Vi gick även igenom konceptet kring tjänstedesign och hur det hänger ihop med att skapa ett värde för slutanvändarna.

Vi har mycket kunskap kring hur förändringar påverkar en organisation eller kommun, så som digitala stöd, omorganisation eller annan förändring som rör stora delar av organisationen. Det är då viktigt att få med sig medarbetarna för att fånga upp värdet av förändringen. Om det exempelvis är ett nytt digitalt stöd som införts har det inget värde ifall ingen använder det

Förändringsledning är således ett sätt att säkerställa att samtliga medarbetare i en organisation har förståelse för en förändring och genom detta ha en önskan att vara en del av förändringen och således bidrar på det vis som är nödvändigt för att detta ska ske.

Med förändringsledning finns det en dedikerad förändringsledare som tar ansvar för att beteendeförändring faktiskt äger rum. En sådan roll innebär att lägga en plan för vilken kommunikation som sänds när och via vem, så att medarbetaren känner en felaktigt i förändringen. En förändringsledare är inte samma roll som en projektledare eftersom den rollen syftar till en förändring i processer, medan förändringsledning just syftar till att skapa en förändring i beteende som går parallellt med den process som projektledaren ansvarar för.

Förändringsledning inom kommunerna bygger på att först och främst skapa en samsyn i vad det är som ska åstadkommas. När den är satt kan förändringsledning leda samtliga medarbetare till ett enat

beteende i förhållande till den målsättning kommunerna har. Det är av yttersta vikt att få med sig samtliga medarbetare så att hög effektivitet och gemensam riktning kan åstadkommas.

Utfallet av inspirationsföreläsningar var att många var intresserade och gav kommentarer och ställde frågor. Ett flertal som tyckte att förändringsledning skulle behövas i deras organisationer och att det skulle hjälpa till framdrift. Då förändringsledning är en del av Sopra Sterias kärnämnen kommer i slutet av rapporten (**Kapitel 6 & 7**) att beskriva mer kring detta.

Workshop "På plats"

Under Maj 2022 genomförde Sopra Steria en workshop där representanter från samtliga kommuner bjöds in till vårt kontor på Vasagatan i Stockholm. Agenda var utifrån det behov som vi sett, och fått förklarar till oss av kommunerna. Vi diskuterade bland annat roller och ansvar inom Innovationspartnerskapet, kommande utvecklingsarbete tillsammans med den valda leverantören DIMH. Vi diskuterade även kring Målgrupper och dess behov och kommande arbete inom kommunerna samt knöt ihop dagen med vad de kan förvänta sig i kommande digitala stöd.

Något som uppskattades var att leverantören DIMH kunde närvara på plats, men framför allt att kommunerna fick träffas då alla tidigare inte sett varandra i verkliga livet.

Tillsammans med DIMHN gick vi igenom hur en bra kravställning och behovsanpassning bör utformas. Vi beskrev detta genom att utgå ifrån en perrong; folk ska kunna resa från den, både avgångar och ankomster – men att skillnaderna på resenärerna är det som kommer att spela roll i slutet av dagen om det är en bra perrong eller inte. Här pratade vi kring anpassning, och att målgrupperna kan ha liknande behov och liknande förmågor – **men** att det oftast skiljer sig mellan varandra. Vi gjorde denna övning ytterst för att de kommande krav som kommunerna kommer att ställa på de digitala stöden säkerställer att de digitala stöden fyller målgruppens behov - och är anpassade utefter dess behov.

Utgångspunkterna för de digitala stöden utgick från tre centrala begrepp inom projektet;

- Trygg och självständig med hjälp av teknik
- Undvika ofrivillig ensamhet
- Digital inkludering.

För att knyta an mot tidigare arbetssätt som använts inom projektet använde vi oss av Upphandlingsmyndighetens modell för Upphandlingsprocess³

Affärsmodellsgenomgång

Förutom kontinuerliga diskussioner kring affärsmodell med kommunerna har Sopra Steria gjort en genomgång av den nya affärsmodellen som vi tagit fram tillsammans med DIMH. Genomgången skedde tillsammans med kommunernas representanter och, de av dom, utpekade nyckelpersoner för

³ Upphandlingsmyndigheten – [Vår modell för Inköpsprocessen](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/varmodell-for-inkopsprocessen/): <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/varmodell-for-inkopsprocessen/>

att förklara hur vi resonerat kring affärsmodellens upplägg och styrkor. Vi gick även igenom hur affärsmodellen kan tillämpas, både nu och vid eventuella framtida anpassningar. Mer information kring affärsmodellen finns under **Kapitel 4 - Affärsmodell**.

3. Insikter

Några av de insikter som format vår arbetsinsats under detta projekt beskrivs nedan. Vi har valt att beskriva dem antingen som ett antagande utifrån den information vi fått till oss, eller som ett beskrivet behov utifrån den dialog som vi fört med kommunerna i intervjuer, workshops och möten.

3.1 Generella insikter under projektets gång

Innovationsupphandling är en väg för kommuner att ta tillvara marknadens kunskap, för att gemensam driva utveckling av nya tjänster. Det ställer dock nya krav på kommunens beställarförmåga - och särskilt om det görs i form av ett konsortium. Ju tydligare kommunerna kan vara med **Vilken målgrupp tjänsten riktar sig till** samt **Vilken utmaning tjänsten ska lösa** - desto bättre kan företagen svara på upphandlingen. För att lyckas med detta krävs ett gediget tillsammansarbete från kommunerna i konsortiet. Här har KASAM-konsortiet nått en bit på väg, men har delar som går att utveckla.

Att använda begreppet KASAM som grund har varit en framgångsfaktor. Att använda en etablerad definition har gett ett en ram för gemensam förståelse mellan kommunerna och sannolikt gjort det möjligt att komma framåt snabbare än om man börjat med ett blankt papper. Ju mer man kan använda sig av gemensamma begrepp och definitioner desto bättre. Detta är även bra att tänka på för andra liknande initiativ framåt, även utanför KASAM-arbetet.

Kommunerna inom konsortiet deltar med representanter från olika förvaltningar och lite olika perspektiv till exempel utbildning, daglig verksamhet. En målgrupp, i detta fall personer över 18 år med risk för avsaknad av KASAM, kan vara aktuell för olika verksamheter inom en kommun. Att ha en tydlig definition av målgruppen och utmaningen som ska lösas gör det lättare att hålla fokus på den gemensamma utmaningen och undvika att fastna i skillnader mellan olika kommunala verksamheter. Om det görs framgångsrikt kan det också gynna samarbetet inom en kommun och minska risk för stuprörstänk.

I upphandlingsfasen behöver det vara tydligt vad kraven för upphandlingen är. I detta fall var det företagets förmåga att tillsammans med konsortiet utveckla en tjänst som skulle bedömas. Om förmågan kopplas starkt till en befintlig produkt hos företaget så blir det inte förmågan utan produkten som bedöms. Bedömningskriterierna behöver därför tydligare avspegla hur företagen beskrivit sin förmåga och bedömningen bör hållas där. Annars finns en risk att företag med etablerade produkter får en fördel framför företag som är tidigare i sin utveckling, men kanske representerar ett större innovationstänk. Tjänsten eller produkten som ska utvecklas är ett separat nästa steg i processen, och den ska definieras när innovationsupphandlingen är avslutad.

Ett konsortium behöver en tydlig styrning för att lyckas. Parterna bör på ett tidigt stadium komma överens om spelregler under både upphandlingssteget och när tjänsten/produkten ska utvecklas. Det behöver inte vara samma part(er) som driver i upphandlingen som sedan driver i utvecklingen - men

det behöver finnas en lämplig organisation för båda stegen. För att inte driva onödigt mycket administrativ tid behöver ansvar och mandat vara tydligt. Konsortiet behöver tala med en röst gentemot leverantören och det bör finnas tydliga kontaktpersoner utpekade så att nödvändiga beslut kan tas vid rätt tidpunkt.

En nyckel till att lyckas med den andra fasen av innovationsupphandlingen – utvecklingen av den nya tjänsten – är att kraven på tjänsten begränsas för att nå en första, lanserbar version - nedan kallad **MVP** (Minimum Viable Product) inom tid och budget. Det finns alltid en risk att kravställaren underskattar utvecklingstiden och efterfrågar en mer komplex produkt än vad som kan levereras inom överenskomna ramar. Den risken kan vara större än i andra projekt då det är ett konsortium med flera aktörer som är kravställare och inte en verksamhet. Detta ställer stora krav på medlemmarna i konsortiet att samspela, enas om och hålla fast vid en MVP som är tillräckligt bra för en första version. Snabba beslutsvägar och förmåga att återkoppla kring de frågor som utvecklarna kommer ha är nödvändigt för att lyckas med utvecklingen.

Det nya digitala stödet kan bidra till en omställning av de insatser som ges från de kommunala verksamheterna. En digital tjänst kan ge annat stöd än traditionella insatser genom att den alltid finns tillgänglig. Om det digitala stödet bidrar till att träna förmågor kan den, i vissa lägen, göra det på ett mer effektivt sätt än om det krävs personella resurser. Det kommer dock oavsett att ställas krav på högre digital kompetens hos personalen i den egna organisationen när de arbetar med de digitala stöden.

3.2 Insikter som kommit genom intervjuer och Workshops

Nedan följer, utan inbördes ordning, fler insikter i punktform.

- Vi kan se bland annat att målgrupperna representerar ett stort behov i samhället, och att implementation av exempelvis digitala stöd är en utmaning för kommuner - således även indirekt för företagen. Vi ser även att företagens affärsmodell inte är utformade på ett sådant sätt att de i alla lägen fungerar ihop med det sätt som kommunerna önskar jobba, vilket måste adresseras i och med detta uppdrag.
- Vi kan se att den målgrupp som de digitala stöden är utformade för, oavsett om de har en kommunal insats eller inte, ej är en köpstark målgrupp. Detta kan ytterligare försvåra arbetet med att få en hållbar ekonomi över tid om inte andra alternativa intäktskällor kan användas. Intäktskällorna får heller inte påverka de digitala stöden sett till exempelvis reklam eller andra distraktionsmoment då delar av målgrupperna redan innan kan ha svårt med synintryck eller information som inte är relevant för dem.
- Vi kan se att vikten av samsyn mellan parterna i konsortiet spelar stor roll, och genom tydlig kommunikation har detta förebyggts. I detta fall ser vi ett stort samspel och ödmjukhet

mellan de kommuner som ingår. Känslan av "högt till tak" genomsyrar de möten som vi varit deltagare i.

- Vi kan se att flertalet kommuner påtalar att tidigare projekt delvis fallerat i tilltänkt nytta och resultat, eller har lyckats men inte nått sitt tilltänkta mål. Exempel på detta är att resultatet av ett projekt skulle innebära minskade personalkostnader, men kommunerna ser att; investeringen tagits, projektet levererat **men** arbetssättet och antalet personer kvarstår. Detta har bland annat kunnat ses i diskussioner likt "*Hoppas inte detta projekt inte faller mellan stolarna*" även om kommunerna alltid varit positivt inställda till vad projektet ska leverera i form av de digitala stöden.
- Vi har sett att flertalet kommuner efterfrågar att vissa delar i projektet, och i efterlevnaden av projektet, skall hållas centralt styrt. Det har bland annat varit sammanhållen kommunikation, utförande/arbetsätt kring mätning och nyttohemtagning samt att ha en sammanhållande part för KASAM-nätverket. Att tilldelningen av sammanhållande part i form av representanter från Tierps kommun ser vi som en lösning på detta.
- Vi kan se att det traditionella sättet för kommuner att nå ut, speciellt genom deras respektive hemsidor, inte har den effekt de önskar. Detta beskrivs bland annat som att antalet besökare inte är i paritet med vad flera av kommunerna hade önskat sig. Flertalet kommuner hoppas på att det digitala stödet, och informationen kring denna, kan spridas på annat sätt - även om lösningarna som sådant skall kunna leva utan kommunens inblandning
- Vi kan se att flertalet kommuner efterfrågat utveckling och behovsanpassade digitala lösningar utifrån deras innevånarnas behov, i stället för att antaganden kring detta ligger som grund för vad som skall köpas in och tillgängliggöras. I detta fall passar det innovationsdriva upphandlingsformen perfekt, även om det kan verka mer abstrakt i en början för involverade parter. Det är en mognadsprocess, och tar tid men skapar däremot en mer samskapande miljö mellan kommunerna och leverantören som vi tror kommer vara vägvisande i kommande upphandlingar.
- Vi kan se att alla kommuner efterfrågar spelbarhet (Nedan Gameification) för deras lösningar. Även om detta är ett resultat av en utveckling eller lösning är troligen grundproblematiken att användandegraden och att kommunerna vill se ett återkommande användande troligen grundbehovet i de lösningar de kravställer på. I detta fall är endast Gameification lösningen på problemet men troligen inte det yttersta behovet från slutanvändaren.
- Vi kan se att kommunerna vill se sig själva som en kunskapsbank, men att realiseringen skall utföras av utomstående part - vilket är precis upplägget i detta projekt. Detta innebär dock andra frågeställningar som flertalet kommuner påpekar uppkommer, bland annat när de talar

om hur/om de kan marknadsföra lösningen som tillhandahålls av en ett privatägt företag - men som kommunen varit med och utvecklat tillsammans med dom.

- Vi kan se att flertalet kommuner påpekar att projektet pågått "för länge" och att de vill se resultat av arbetet. Flertalet kommuner påpekar dock att det under det senaste året börjar se ljusare ut, troligen för att de börjar se det som komma skall i och med att leverantör har valts, och en tanke presenterats.
- Vi kan se att det finns flertalet av målgrupperna som har liknande behov när det kommer till digitala stöd, och även kommunerna påpekar att målgruppernas behov troligen inte skiljer sig mycket om man jämför samma målgrupp fast i olika delar av landet i andra kommuner. Diskussioner kring detta har oftast landat i en konsensus mellan kommunerna att de digitala stöden kan användas på fler platser i landet.
- Vi har sett att tilltänkt arbetssätt mellan kommunerna delvis skiljer sig. Exempelvis har vissa kommuner uttalade personer som kommer att jobba med KASAM-nätverket, i jämförelse med andra som valt att se detta som en del av deras dagliga verksamhet.
- Vi kan se att det finns flera frågor kopplat till mätbarhet och nyttohemtagning. Det finns stundtals en oro att inte kunna beskriva nyttan i kronor och ören alla gånger. *"Hur ska vi kunna omsätta ökad kvalitet eller digital mognad i pengar?", "Behöver nyttan alltid beskrivas i pengar eller besparing?"*
- Vi kan se att skillnaden mellan en "vanlig" upphandling där kommunerna får vad de krävställer på – och resultatet om man inte tar in marknadsens kunskaper kan bli låg innovationshöjd på. Detta har dock inte varit fallet under detta projekt då man genomfört en innovationsupphandling som blivit en process i två delar. Första delen där utvärderingen av företagets förmåga utreds, för att sedan arbeta tillsammans med leverantören för att få fram de digitala stöden. Dessa två former av upphandling och arbetet innan och efter skiljer sig fundamentalt åt. Primärt för att slutprodukten i en innovationsupphandling inte är definierad, utan det som bedöms är egentligen företagets vilja och kunskaper kring att möjliggöra utvecklingen av, i detta fall, de digitala stöden. Kommunerna upplevs däremot inte att se detta som ett hinder - utan snarare att det gör arbetet mer innovativt, om än det kan upplevas abstrakt stundtals.

4. Affärsmodell

En stor del av uppdraget har varit att, tillsammans med företagen, ta fram en affärsmodell som möjliggör att de utvecklade digitala stöden ska tillgängliggöras på marknaden utan kommun som mellanhand. Detta är bland annat för att kommunerna vet om att det finns personer inom målgruppen +18 som upplever/riskerar brister i känsla av KASAM - men som inte har någon insats av kommunen.

Givet att den tilltänkta målgruppen inte är köpstark behöver affärsmodellen även stödja alternativa intäktsströmmar som inte bekostas av kommunala intäkter. I detta fall är det viktigt att se samspelet mellan den av DIMH utvecklade 'KASAM-portalen', dess potential och användningsområden i relation till affärsmodellen. Detta ställer också ett krav på att affärsmodellen skall vara modulärt uppbyggd för att på sätt möjliggöra den paketering som passar bäst givet situationen.

Till dagsdato har de affärsmodeller som använts i liknande sammanhang nästan alltid byggt på att kommunen till 100% är den betalande parten, men i och med detta arbete önskar SKR och kommunerna att affärsmodellen skall möjliggöra att så inte är fallet.

4.1 Utformning av affärsmodell

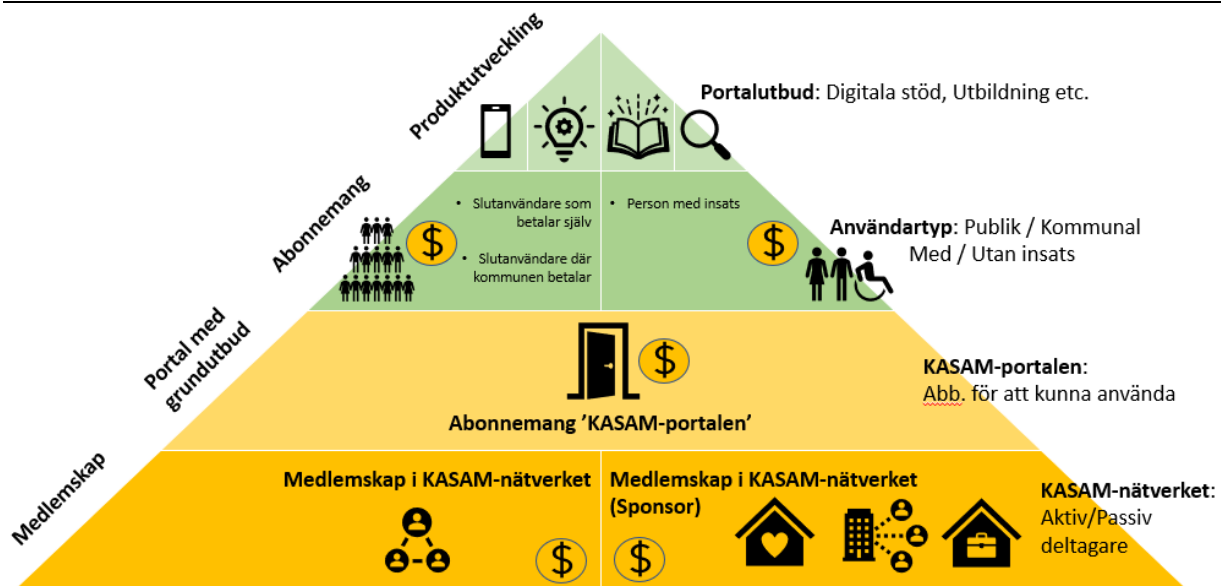
Utifrån arbetet tillsammans med kommunerna och företagen har Sopra Steria funnit att affärsmodellens utformning måste bygga på och klara av följande krav;

- Ska möjliggöra att personer som brister i känsla av KASAM skall kunna ta del av de digitala stöden utan deras kommuns inblandning
- Ska stödja att både kommuner, företag och intresseorganisationer kan använda sig av de kommande och framtida utvecklade material, såsom portalen och dess innehåll
- Ska stödja alternativa intäktsströmmar, dvs. intäkter som inte är från kommuner eller de primära målgrupperna som använder de digitala stöden utan kommun som mellanhand
- Ska stödja tillägg av framtida produkter och utbud i portalen
- Ska vara beskrivet med hjälp av olika företags-/kommun- och användarfall för förstå principerna kring affärsmodellen.

4.2 Affärsmodellens byggstenar

Som tidigare beskrivet har Affärsmodellen tagit ansats i de skarpa krav som SKR och dess kommuner presenterat. Primärt har detta varit att den skall fungera utan kommunens inblandning för att säkra att en person utan kommunal insats kan gagnas av det innehåll som finns i portalen. Kombinerat med detta har Sopra Steria tillsammans med leverantören DIMH diskuterat fram vad som både skulle vara kommersiellt gångbart och hållbarhet över tid. Detta har resulterat i att affärsmodellen består av fyra huvudblock, som alla bygger på varandra.

Utarbetad affärsmodell och dess ingående delar



De fyra huvudblocken i affärsmodellen är **Medlemskap, Portal med grundutbud, Abonnemang** samt **Produktutveckling/Portalutbud**. Nedan följer en förklaring av dessa respektive områden samt en sammanfattning om våra tankar kring dessa och dess relation till varandra.

4.2.1 Medlemskap

Medlemskap är grunden i hela affärsmodellen och grundar sig på att medlemmar inom KASAM-nätverket betalar en årlig avgift - oavsett om man är en passiv eller aktiv medlem. Initialt består dessa av de kommuner som ingår i KASAM-partnerskapsnätverket (*Skellefteå, Tierp, Eskilstuna, Linköping, Malmö och Karlskrona*) – och i affärsmodellen benämns de som **Aktiva deltagare**.

En aktiv deltagare är en part som aktivt arbetar inom KASAM-nätverket, vilket dessa kommuner gjort under projektiden. På sikt kommer här andra kommuner förhoppningsvis att ansluta sig och bli en aktiv deltagare - och genom detta bidra med insikter och kommande digitala stöd för att stödja arbetet inom kommunerna rörande KASAM.

En **Passiv deltagare** är en kommun som vill vara en del av KASAM-nätverket, men som inte använder sig av portalutbudet – utan endast är med i de diskussioner och träffar eller på annat sätt är intresserad av det som diskuteras kring KASAM-partnerskapet. En passiv deltagare kan när de vill utöka sitt engagemang till att bli en Aktiv deltagare om de önskar använda sig av portalutbudet, eller själva bidra till både ny- och vidareutveckling av befintligt utbud inom portalen

Utöver dessa två roller (Aktiva/Passiva), som primärt består av kommuner har vi även lagt till rollen Medlem/Sponsor. Vi ser den här rollen som en naturlig del för företag, förbund och intresseorganisationer som vill stötta arbetet kring KASAM – men nödvändigtvis inte behöver använda sig av portalutbudet. Sopra Steria har tillsammans med DIMH tagit fram flertalet aktörer som potentiella kontakter att för DIMH, bearbeta framöver. Detta möjliggör kravet kring att affärsmodellen

skall möjliggöra alternativa intäktsstämningar då vi ser att dessa intäkter kommer att gagna både kommunerna och dess innevånare om fler ansluter sig.

Då överlevanden av portalen är ett stort fokus i affärsmodellen har vi utgått från att byggstenen **Medlemskap** ska vara så pass attraktivt för både kommuner och andra organisationer att ansluta sig till - vilket på sikt ger en större chans för mer diversifierad intäktmodell och en stabilitet över tid.

4.2.2 Portal med grundutbud

För att kommunerna skall få tillgång till att använda sig av portalens innehåll behöver de även betala för byggblocket **Medlemskap**. Portalen kommer initialt att innehålla de digitala stöd som arbetats fram mellan leverantören DIMH och respektive kommun under gemensamma workshops. Där har även de målgrupper inom respektive kommun kunnat påverka slutresultatet för att bidra till ett/flera digitala stöd som kan användas och uppskattas av målgrupperna.

För att ytterligare locka användare till portalen har Sopra Steria tillsammans med DIMH arbetat fram flertalet områden som potentiellt skulle kunna ingå i grundavgiften för portalanvändningen. Detta hade kunnat bestå av material som förebygger digitalt utanförskap, eller på annat sätt avhjälper användaren i sitt vardagliga liv. Några av dessa förslag är sådant som många tar för givet i vardagliga livet, men som kanske inte är så lätt för alla att förstå eller ta till sig. Detta skulle bland annat kunna innefattas av guider för Mobilt BankID, Swish, Digital myndighetspost, Handla säkert på Internet, Hur man söker information - men även viktiga aspekter som drabbar flertalet äldre idag kring banksäkerhet såsom bedrägerier och ID-stöld.

Att fylla portalens grundutbud som ingår i grundavgiften för de olika medlemstyperna (**Aktiv, Passiv och Sponsor**) är en viktig del i den långsiktiga strategin för att öka användargraden av portal vilket vi anser bidrar till och säkrar en hållbarhet över tid.

4.2.3 Abonnemang

Inom byggblocket Abonnemang ingår primärt tre användartyper som vi delat upp i två grupper;

- Person med insats som kommunen betalar
- Slutanvändare som betalar själv
- Slutanvändare som (med stöd av kommunen) betalar en abonnemangsavgift

Båda dessa typer av användare utgår från en månadsdebitering. Att göra denna uppdelning av användartyper i portalen möjliggör att en användare kan få tillgång till portalen och dess innehåll oavsett om de har en insats eller inte från kommunen. En användare i Kommun A kan således använda sig av portalen, och själv välja vilka digitala stöd eller annat utbud de önskar oavsett om deras kommun är medlem inom KASAM eller inte – samt helt oberoende om de har en aktiv insats eller inte.

I affärsmodellen har vi utifrån detta valt att färgmässigt skilja på Medlemskap- & Portal-kostnader (Orange) och Abonnemang och Portalutbud (Grönt). Däremot är det en grundförutsättning att de

nuvarande aktiva kommunerna kommer att behöva stå för majoriteten av de intäkter under den första tiden då de användare som använder sig av portalen, och dess digitala stöd, inte är en köpstark målgrupp.

4.2.4 Portalutbud & Produktutveckling

Det översta byggblocket i affärsmodellen består av **Portalutbud** och **Produktutveckling**.

Portalutbudet kommer initialt att bestå av de utvecklade digitala stöden, och har en månadskostnad kopplat till sig på abonnemangsnivå, och denna kostnad kan enligt Abonnemangsbeskrivningen ovanför vara både kopplat till slutanvändaren direkt, betald av kommunen genom insats – eller en kombination av dessa två om en kommun exempelvis skulle vilja rabattera kostnaden för en specifik målgrupp som än inte har en aktiv insats.

Portalutbudet kommer successivt att vidareutvecklas och nya produkttyper är något som Sopra Steria tillsammans med DIMH diskuterat under hela projektets gång. Några av de huvudkategorier som vi identifierat är; Digitala stöd, Utbildning samt Guider och "Lathundar", och gemensamt har dessa att de ska stärka KASAM samt minska det digitala utanförskapet för portalens användare.

Då delar av målgrupperna har kognitiva nedsättningar eller andra specifika behov kommer det innehåll som presenteras i portalen, givet att användarens behov är identifierat – att endast visa det innehåll som är relevant för just den specifika användaren. Det har även kommit upp under projektets gång och i workshops att allt innehåll som presenteras ska vara relevant, lättanvänt utifrån användaren samt enkel navigering. Kort sagt får användaren som ansluter inte känna sig överväldigad av varken grafiska intryck eller informationsöverflöd.

4.3 Användarfall som stöds av affärsmodellen

För att bäst förstå affärsmodellen, och hållbarheten i den, har vi valt att nedan sammanfatta några av de användningsfall som den stödjer - men även variationer av dessa kan förekomma. Affärsmodellens fyra olika byggblock kommer här nedan väl till pass, och möjliggör att den kan täcka in både nuvarande och kommande uppfyllnadskrav. Enkelt beskrivet skulle detta kunna ses som *ett flerfamiljshus där alla som bor i huset kan välja olika ingångar – men det finns alltid en dörr till en lägenhet, anpassade efter deras behov - som de kallar Hem*.

Givet flerfamiljshus-scenariot ovan kan även de olika vägarna in, innebära att hyresgästen själv eller annan part betalar deras kostnader, eller delar av dessa beroende på olika faktorer. Nedan skrivna scenarion är fiktiva.

Scenario 1 – Användare utan aktiv insats från kommunen

Adam bor i Göteborg, och har genom reklam på sociala medier fått se en spännande produkt som han skulle vilja testa. Produkten ingår i portalen, och Adam surfar in på dess hemsida. Adam ser här en produktsida med utbudet på portalen, och bestämmer sig för att testa produkten. Adam skapar enkelt upp en ny användare med sitt egenvalda lösenord, och kan direkt därefter logga in på portalen. Adam

väljer sedan att testa den digitala produkten, och efter den kostnadsfria testperioden av produkten övergår denna till en löpande månadsfaktureringsperiod med tillhörande uppsägningstid om en månad.

Kommunen Göteborg är inte medlem i KASAM-nätverket, och har ingen kontakt eller aktiv insats för Adam. Priset för abonnemanget bekostas helt av Adam under hela sitt åtagande.

Scenario 2 – Användare med aktiv insats från kommunen

Anna bor i Tierp, och har genom sin skola fått tilldelat ett abonnemang till ett digitalt stöd som hennes klass använder i sin undervisning. Anna får i ett informationsmaterial kring produkten anvisning om att skapa upp ett användarkonto på portalen, och Anna kan antingen själv eller med hjälp av närstående eller skolan enkelt skapa upp detta konto. Eftersom Anna endast skall ha tillgång till delar av portalen, och kräver viss anpassning av portalen är landningssidan för registreringen till portalen, och dess innehåll, tillämpad utifrån de krav som Tierp ställt på portalens utformning. När Anna surfar in på portalen känner hon sig säker då hon möts av Tierps logotyp, och hon vet att hon kommit rätt. Inne i portalen ser hon direkt det digitala stöd som hennes lärare Thomas pratade om tidigare under dagen.

Kommunen Tierp är medlem i KASAM-nätverket, och har även valt att använda sig av portalen där de idag primärt använder ett av de digitala stöden. Tierp betalar i detta scenario för Medlemskap, Portal samt Abonnemang för att möjliggöra att det digitala stödet kan användas av Anna. Priset för abonnemanget bekostas helt av Tierp under hela Annas åtagande.

Scenario 3 – Användare går från att betala till att kommunen betalar eller sponsrar del Bertil bor i Haparanda, och har genom ett IT-café i sin hemkommun Haparanda kommit i kontakt med en produkt som finns på portalen. Bertils son Johan har hjälpt Bertil att skapa en användare, och de har tillsammans gått igenom det digitala stöd som IT-caféet visade förra torsdagen. Några månader flyter förbi och Bertil känner att det digitala stödet hjälpt honom i sin vardag, något som hans son Johan även vittnar om. Då Bertil börjat bli äldre har behovet av hemtjänst uppkommit, och Haparanda kommun har därav beslutat om stöd för detta och Bertil har fått en aktiv insats.

Då utgifterna blivit större har Johan kontaktat Haparanda kommun för att se om de kan ta kostnaden för det digitala stöd som hans pappa använder, något som kommunen godkänner.

Kommunen Haparanda är inte medlem i KASAM-nätverket, men kan enkelt överta kostnaderna kopplat till Bertils åtagande. Priset för abonnemanget övergår till att bekostas helt av Haparanda under kommande tid som Bertil har en insats.

Scenario 4 – Kommun väljer att ansluta sig till KASAM-nätverket och börja använda portalen Haparandabon Bertil från Scenario 3 har nu blivit lite av en ambassadör för det digitala stödet på sitt IT-café. Bertil pratar med ansvarig för IT-caféet, som lyfter frågan inom kommunen. Haparanda bestämmer sig för att utforska möjligheterna att erbjuda detta för fler av kommunens innevånare.

Haparanda kommun kontaktar SKR som samordnar KASAM-nätverket, och väljer att bli en medlem av KASAM-nätverket och dess portal med tillhörande utbud.

Kommunen Haparanda har med hjälp av SKR nu blivit medlem av KASAM-nätverket genom att använda det standardavtal som tidigare tagits fram. Upphandlingsansvariga på Haparanda kommun ser direkt vinsterna i att inte behöva gå ut i ny upphandling och leverantörsdialoger – vilket gör att de som kommun kan fokusera på andra upphandlingar och det viktigaste – kommunens innevånare.

Haparanda är nu ny medlem inom KASAM-nätverket, och använder sig från dag ett av portalen där de valt att köpa in 50 abonnemang till biblioteket och IT-caféet. Haparanda betalar i detta scenario för Medlemskap, Portal samt Abonnemang för att möjliggöra att det digitala stödet kan användas av Bertil och övriga innevånare med insats, och användarprofilerna som fått ett abonnemang tilldelat får även tillägget att de ingår i Haparanda kommun. Priset för samtliga användare av abonnemanget bekostas helt av Haparanda, oavsett om de har ett eget abonnemang eller lånar en enhet på IT-caféet där portalen finns att tillgå.

Scenario 5 – Kommuner väljer att ansluta sig till KASAM-nätverket (Aktiv/Inaktiv medlem)

I Helsingborg jobbar enhetschefen Cecilia, som efter ett spännande webinarium kring KASAM-arbetet som SKR presenterat bestämt sig för att det här är något som vår kommun måste jobba mer aktivt med. Inom hennes enhet Äldrevård ser hon direkt synergier i det som SKR presenterade tidigare, och tar frågan vidare internt. Hennes väninna i Lund, som även hon arbetar kommunalt är också intresserad, men känner att de vill veta mer innan de bestämmer sig

Helsingborg väljer att kort därefter bli medlem i KASAM-nätverket, och har även valt att använda sig av portalen – men endast initialt basutbudet då de känner att de behöver testa de digitala stöden på deras potentiella målgrupper innan de bestämmer sig.

Lund väljer även dom att bli medlem i KASAM-nätverket, men som en passiv deltagare då de vill ta del av vad som finns att tillgå inom nätverket innan de fattar vidare beslut.

Både Helsingborg och Lund betalar i detta scenario för Medlemskap, men endast Helsingborg betalar för användandet av portalen. Helsingborg kan närsomhelst välja att köpa abonnemang för deras innevånare, eller att själva addera digitalt stöd i portalen som de anser behöver finnas eller utvecklas där. Kostnaderna för att addera digitala stöd anpassat för Helsingborgsbarnas behov tar de direkt med leverantören DIMH som utvecklar och tar fram de digitala stöden som Helsingborg önskar.

Scenario 6 – Svenska kyrkan väljer att stödja KASAM-nätverket

Svenska kyrkan hjälper varje dag personer som är i behov av stöttning och vägledning, och de har fått upp ögonen på KASAM-nätverket och det arbete som gjorts kring att stärka känslan av sammanhang och digitalt utanförskap. De anser att detta är en viktig del i deras samhällsåtagande, och väljer därför att bli medlem i KASAM-nätverket.

Deras kommunikationsavdelning har i samråd med SKR, och deras informationspaket kring KASAM-nätverket publicerat en artikel på deras hemsida och i utskick beskrivit arbetet, varför det är en viktig del av deras samhällsåtagande. De publicerar även hur man kan stärka KASAM i de olika samhällsgrupper som riskerar att inte känns känsla av sammanhang. Med på deras hemsida

publiceras de även KASAM-logotypen som de genom medlemskapet tillåts göra, samt länkar vidare till portalen.

Svenska kyrkan är nu en sponsor av KASAM-nätverket, och deras insats bidrar även till att KASAM-portalen hålls levande - även om de inte kommer att vara en aktiv deltagare i de diskussioner som kommunerna för inom nätverket.

Scenario 7 – Svenska parasportförbundet ansluter till KASAM-portalen

Svenska parasportförbundet har sett reklam för portalen, och tycker att initiativet verkar väldigt intressant. De har själv funderat på att själva skapa en liknande portal, men har inte kommit igång med arbetet trots att idéerna är flertaliga. De kontaktar leverantören DIMH, och ser över möjligheterna att använda portalen för deras idrottsutövare inom Boccia så väl som Judo. Tillsammans med DIMH diskuterar dom igenom möjligheterna att använda portalen för att sprida information, aktuellt program i slutanvändarens närområde - men även att kunna erbjuda deras medlemmar andra digitala tjänster som redan erbjuds i portalen, framtaget av kommunerna med liknande användargrupper som även Svenska parasportförbundet vill erbjuda.

Då portalen är modulärt uppbyggd och kan anpassas efter användargrupper skapar DIMH upp en ny landningssida för Svenska parasportförbundet, och lägger till både deras och KASAM-logotypen. Landningssidan erbjuder deras medlemmar att enkelt registrera sig, och till ett förmånligt pris ta del av de digitala tjänsterna bär abonnemangskostnad.

Svenska parasportförbundet är nu en sponsor av KASAM-nätverket, även om de inte kommer att vara en aktiv deltagare i de diskussioner som kommunerna för inom nätverket. De digitala stöd och andra lösningar som de tar fram tillsammans med DIMH kan även komma att användas på liknande användargrupper i andra kommuner. Svenska parasportförbundet bidrar nu även till att KASAM-portalens hålls levande, tillsammans med övriga medlemmar och sponsorer – även om de inte är en direkt aktiv deltagare inom KASAM-nätverket.

4.4 Sammanfattning av affärsmodellens byggblock

Affärsmodellen bygger på fyra (4) olika byggblock som vi tidigare redovisat, och olika kostnader kopplade till dessa beroende på vem du är och vad du använder. Affärsmodellen möjliggör att alla oavsett var i världen de befinner sig, med eller utan kommunal hjälp eller insats, ska ha möjlighet att få tillgång det utbud som finns i portalen.

Vi ser det understa lagret (**Medlemskap**) i affärsmodellen som grunden i intäktsmodellen, likt grunden i ett hus. Det är primärt intäkterna från denna nivå som ska bidra till hållbarhet, och därför vill vi kunna attrahera flera parter att ansluta sig till denna. Vi gör en tydlig distinktion mellan kommuner och övriga parter - detta då vi ser att affärsmodellen måste förhålla sig till det arbetssätt som kommunerna och DIMH har inom KASAM-nätverket. Vi har därför valt att benämna övriga parter som **Sponsor**, och inte **Medlem**, som endast kan utgöras av kommuner.

Grundtanken är att intäkterna inom denna nivå skall täcka upprätthållandet av portalen, men även bidra till vidareutvecklingen av portalen och dess utbud.

Intäkter från **Portal med grundutbud** och **Abonnemang** ska, förutom att bidra till portalens upprätthållande, bidra till att de digitala stöd som finns vidareutvecklas. Intäkterna från denna nivå bör även delvis avsättas för att addera mer grundutbud i portalen. Med grundutbud menar vi innehåll som på sikt skall vara gratis för inloggad användare. Grundutbudet kommer även att bidra till att användare av portalen fortsätter att använda portalen - men även verka incitamentshöjande för parter som idag inte använder portalen att ansluta sig till den om de känner att innehållet är aktuellt och tilltalande för dem och deras tilltänkta målgrupper.

Givet ovanstående går Affärsmodellen i linje med det krav som ställts av SKR och deras konsortiekommuner att slutanvändare skall kunna få tillgång till utbudet på portalen oavsett om de har en insats eller inte.

4.5 Föreslagna affärsregler

För att tydliggöra beroenden mellan de olika byggblocken och komponenter inom affärsmodellen har vi nedan valt att presentera föreslagna affärsregler. Affärsreglerna används för att visualisera relationer mellan affärsmodellens byggblock, och kan komma att ändras för att bli mer situationsanpassade: till exempel vid en paketering eller förändring av tidsaspekter som år eller månad. Ytterst är det leverantörens (DIMH) ansvar att både prissätta och upprätthålla affärsreglerna så att de på ett enkelt sätt kan förstås av kommuner och övriga intressenter.

Byggblock	Scenario	Affärsregler / Kostnader
Medlemskap - Medlem	En kommun vill ansluta sig till KASAM-nätverket	En kommun kan vara antingen en aktiv eller passiv deltagare, beroende på hur de vill verka i KASAM-partnerskapet Kostnad per medlem per år
Medlemskap – Sponsor	Ett företag eller intresseorganisation vill sponsra KASAM-nätverket	Ett företag kan endast vara sponsor i nätverket, men inte vara en aktiv deltagare i KASAM-nätverket som endast utgörs av kommuner. Kostnad per sponsor per år
Portal med grundutbud – Medlem eller Sponsor	En kommun eller företag vill ta del av portalutbudet	Kommun eller företaget måste vara en betalande Medlem eller Sponsor för att kunna ta del av portalutbudet Kostnad per kommun/sponsor per år Samt Kostnad för Portal med grundutbud per månad

Byggblock	Scenario	Affärsregler / Kostnader
Portal med grundutbud – Slut användare	En slut användare vill ta del av portalutbudet, oavsett var de befinner sig.	<p>Slut användaren behöver skapa en användarprofil för att få tillgång till portalen</p> <p>Kostnad per Abonnemang per månad*</p> <p><i>*Produkter som inte kräver Abonnemang är gratis för slut användaren i portalen.</i></p>
Abonnemang – Kommun	En kommun vill få möjlighet att använda digitala stöd som är kopplat till en abonnemangsavgift	<p>Kommun måste vara en betalande Medlem samt ha tillgång till portal med grundutbud</p> <p>Kostnad per kommun per år</p> <p>Samt</p> <p>Kostnad för Portal med grundutbud per månad</p> <p>Samt</p> <p>Kostnad för antal Abonnemang per månad</p>
Prisreducering/"Staffling"	En kommun vill köpa flertalet licenser / paketering	<p>Fasta avgifter: Medlemskap (År) samt Portal med grundutbud (Månad)</p> <p>Progressiva avgifter: Licenskostnader enligt gällande <i>staffling</i>. Med <i>staffling</i> innebär en form av rabattering av licenskostnader beroende på antalet inköpta licenser.</p>
Pris/Paketering	Produktifiering utifrån affärsmodellens byggblock	<p>Oberoende av affärsmodellens ingående byggblock tillåter den att paketeringar görs, där kostnader per respektive block kan modelleras för att enklare kunna beskrivas för Medlem eller Sponsor.</p> <p><i>Exempel:</i></p> <p>Kommun A vill köpa in 200 licenser under 12 månader.</p>

5. Processutveckling och arbetet 'inom kommunerna'

Under den tid som Sopra Steria varit inne i projektet har vi samlat insikter som vi presenterat i

Kapitel 3 – Insikter kring både kommunerna, deras arbetssätt samt deras målgrupper och det kommande digitala stöden som de önskar realisera. Det har varit tydligt att samtliga kommuner vill att slutanvändarna ska kunna få tillgång till kommande digitala stöd själva, men att de också kan hjälpa till att marknadsföra att de digitala stöden.

Behovet av stöd har varierat mellan kommunerna, och de flesta kommunerna har varit relativt säkra på vilka målgrupper som de önskar adressera och hur. Flertalet kommuner har direkt, eller mellan raderna, beskrivit att ett behov av förändringsledning inom kommunerna saknas, eller att det finns – men inte utnyttjas i den grad som hade behövts för att nå det önskade resultatet. Detta resulterade att vi genomförde inspirationsföreläsning kring förändringsledning vid två tillfällen som var uppskattat av de medverkande kommunerna och företagen.

Utifrån att behovet från de individuella kommunerna inte varit direkt processutvecklingsorienterade har vårt stöd gått mer från att vara per-kommun till att se över helheten i projektets olika delar - för att sedan fånga upp de insikter som kommunerna själva påtalat. Utifrån detta har vi sedan arbetat fram en modell över de olika stegen i deras arbete under projektet från det att upphandlingen avslutades tills det att de digitala lösningarna finns tillgängligt på marknaden.

Vi har under projektet samlat insikter, och intervjuat kommunerna för att bättre kunna botten i det behov som de sett för att göra det enklare för dem i kommande arbetet tillsammans med utvecklaren att öka träffsäkerheten på de digitala stöden. Detta kommer även att vara till stöd för kommande kommuner som vill ansluta sig och ta del av Innovationspartnerskapet.

5.1 Utarbetning av modell för utveckling av digitala stöd

Vi tycker att den modell som använts inom projektet (Modell för inköpsprocess) som Upphandlingsmyndigheten⁴ använder sig av har fungerat bra under projektets gång. Vi har dock däremot valt att utarbeta en ny arbetsmodell för befintliga och kommande kommuner som enklare skall beskriva hur de kan realisera ett eller flera digitala stöd.

Modellen består av totalt sju (7) faser som finns beskrivna nedan. Den innefattas av tydliga steg i respektive fas, kritiska framgångsfaktorer, vad kommunerna bör fokusera på – samt förväntad utkomst av respektive fas. Tillvägagångssättet bygger delvis på det arbete som vi sett kommunerna göra, men även från tidigare uppdrag som vi på Sopra Steria utfört tidigare, och kombinationen av dessa två ger följande arbetsmodell. Faserna skall endast se som en fingervisning för kommunerna, och de kan komma att behöva addera moment i vissa faser för att bättre passa behovet.

Viktigt att ta i beaktning är att modellen inte nödvändigtvis behöver följas från fas till fas. Om ett nytt digitalt stöd skall tas fram är dock steg 1–7 i sekvens att föredra, men skulle **Fas 1** och den

⁴ Upphandlingsmyndigheten – [Modell för Inköpsprocessen](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/var-modell-for-inkopsprocessen/): <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/var-modell-for-inkopsprocessen/>

omvärldsanalys/andra kommuners arbete resultera i att det **kanske** skulle finnas ett befintligt digitalt stöd som kanske skulle passa bör detta undersökas innan man går vidare och utvecklar något helt nytt.

Modellen visas på nästkommande sida, efterföljt av en djupare förklaring av respektive steg.

5.2 Föreslagen modell för nuvarande och kommande arbete



5.3 Förklaring av modellens olika faser

Huvudområde	Innehåll och viktiga hållpunkter
<p>Fas 1 – Förberedelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Syfte och Mål - Planera - Kartlägga - Omvärldsanalys/Andra kommuners arbete <p>Kritiska framgångsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personer med mandat skall medverka - Nyckelpersoner identifierade - Samsyn – <i>“Vad ska göras”</i> - Målmedvetenhet - <i>“Vi ska göra detta”</i> 	<p>Fokus på:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skapa samsyn genom tydligt syfte och mål - Börja kartlägga var stöd kan innefattas, påverkade enheter - Hitta nyckelpersoner som ska vara med i arbetet - Se över arbetet som andra kommuner gjort inom KASAM-nätverket - Finns andra inspirationskällor till kommande KASAM-arbete? - Fundera igenom kommande kommunikationskanaler, hur vill ni marknadsföra er? Ta med alla tidsscenarion - innan, under och efter. <p>Förväntad utkomst:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tydligt mål och nyckelpersoner identifierade - Bra insyn i vad som redan finns - Acceptans på att detta är något som kommunen skall genomföra.
<p>Fas 2 – Målgruppsarbete</p> <ul style="list-style-type: none"> - Målgruppsurval - Målgruppsbehov - Målgruppsanpassning <p>Kritiska framgångsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Väldefinierad målgrupp som är 'känd' sett till dess behov och utmaningar - Gör en så pass smal målgruppsanpassning som möjligt initialt, men som fortfarande räcker för att fylla behoven från målgruppen - Ta med representanter från linjen som känner till målgruppen i diskussionerna - Gå igenom <i>Omvärldsanalysen och andra kommuners arbete</i> från Fas 1 igen för att se om liknande stöd redan finns, eller kan byggas vidare på 	<p>Fokus på</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifiera potentiella målgrupper som skulle gagnas av digitala stöd - Se över målgruppens behov. Skiljer de sig från andra kommuner som använder digitala tjänster inom KASAM-nätverket och dess portal? - Gör målgruppsanpassning vid behov, men testa gärna befintliga stöd innan ni går vidare <p>Förväntad utkomst</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tydlig målgrupp och dess behov - Eventuella målgruppsanpassningar - Koll på om nuvarande stöd potentiellt skulle kunna fungera även för denna målgrupp

Huvudområde	Innehåll och viktiga hållpunkter
<p>Fas 3 – Mål & Nyttor</p> <ul style="list-style-type: none">- Målsättningar- Nyttoidentifiering <p>Kritiska framgångsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none">- Samsyn kring vad som önskas uppnå med de digitala stöden- Att nyttorna faktiskt är mätbara, eller går att beskriva och påvisa (<i>indirekt kedja</i>)- Att ha ett långsiktigt tänk kring nyttohemtagningen. Om vi skriver denna nytta nu – hur kan vi då omsätta den sen?	<p>Fokus på</p> <ul style="list-style-type: none">- Vad är viktigt för målgruppen?- Vilka effekter önskar få ut?- Givet målsättningen och nyttorna - hur kommer vi att påverkas av detta?- Vilka nyckelperson behövs för att realisera nyttorna som identifierats?- Hur kan vi mäta nyttorna?- Hur stor är sannolikheten att nyttorna kan hämtas hem? <p>(Låg, Medium eller Hög)</p> <p>Förväntad utkomst</p> <ul style="list-style-type: none">- Tydlig bild på en övergripande nivå av behoven- Potentiella effekter vid införande av digitala stöd- Potentiell påverkansgrad vid realisering- Nyttor identifierad- Övergripande bild över nyttohemtagning

Huvudområde	Innehåll och viktiga hållpunkter
<p>Fas 4 – Analys & Kravställning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Användarberättelser (<i>Engelska: User Stories</i>) - Kravnedbrytning - Prioritering av krav <p>Kritiska framgångsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samsyn kring vad som önskas uppnå med de digitala stöden - Att nyttorna faktiskt är mätbara, eller går att beskriva och påvisa (<i>indirekt kedja</i>) - Tydlig omfattning (Scope) – "Vad är viktigt att det skall utvecklas" - Att ha ett långsiktigt tänk kring nyttohemtagningen. Om vi beskriver denna nytta nu, hur kan vi då omsätta den sen? 	<p>Fokus på</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beskriv målgruppens behov i formen "<i>Jag som <roll>, vill kunna <önskan/mål>, för att <syfte></i>" - Beskriv kommunens behov i samma form som ovan, exempelvis för mätning eller nyttor - Bryt ner User Stories till Krav - Vilka krav behöver vi utveckla för att nå uppsatt User Story? - Generell kravställning - är det något som inte är direkt kopplat till användare, utan snarare funktion? - Prioritera bland User Stories och Krav. - Involvera målgruppen i den mån det går, ex. genom workshops eller liknande. - Skapa delaktighet mellan alla involverade parter, våga vara kreativa - Utgå inte från att alla krav är kända, våga även ifrågasätta gamla sanningar <p>Förväntad utkomst</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vilka berörs och är involverade - Tydlig kravbild på ovanstående - Generella krav - Prioritering av krav och omfattning (Scope) - Delaktighet och tydlig förståelse över vad som önskas

Huvudområde	Innehåll och viktiga hållpunkter
<p>Fas 5 – Utveckling & Prototyp</p> <ul style="list-style-type: none">- Minsta Livskraftiga Produkt (MVP, Minimum Viable Product)- Testning med målgrupp- Feedback <p>Kritiska framgångsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none">- Att prototypen är så nära som möjligt det som produktionssätts- Att en tydlig MVP definieras, och att utvecklingen prioriteras därefter- Kontinuerlig kommunikation med målgruppen	<p>Fokus på</p> <ul style="list-style-type: none">- Att visualisera & se något i produktion, kort sagt något som går att testa- Vilka funktioner ska vara med? (Omfattning / Scope)- Fokusera på att sätta en tight deadline, detta gör att prioriteringen av krav blir högre och endast det som faktiskt behövs för att testa utvecklas.- Skapa prototyper innan utveckling- Testa kontinuerligt av krav mot målgruppen och dess företrädare <p>Förväntad utkomst</p> <ul style="list-style-type: none">- Att ha något "att ta på" och testa- Prototyp för genomgång och feedback- Målgruppen och intressenter har fått säga sitt- Komplettering av ytterligare krav eller <i>User Stories</i> utan att påverka omfattningen eller större ändringar från förväntad MVP

Huvudområde	Innehåll och viktiga hållpunkter
<p>Fas 6 – Produktionssättning & Go Live</p> <ul style="list-style-type: none">- Implementering- Tillgängliggöra produkten <p>Kritiska framgångsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none">- Att krav inte uppkommer i denna fas, utan kan kompletteras efter lansering- Att en tydlig rutin för feedback finns uppsatt- Att vara nära slutanvändaren vid lansering, finnas där för avhjälpning vid behov.	<p>Fokus på</p> <ul style="list-style-type: none">- Små förändringar i MVP vid behov innan Go live- Stäm av mot målsättningen, kommer vi att kunna uppfylla kraven från målgruppen?- Stäm av mot Nyttoidentifieringen - kommer vi att kunna realisera de nyttor vi hade tänkt?- Var nära slutanvändaren i den mån det går vid lansering, var frågvis!- Sätt upp rutin för inrapportering/feedback och uppföljning, eller kravställ att leverantören tar fram detta för kommunerna att använda sig av- Tätt dialog med leverantören och målgruppens individer - "Ha örat på rälsen"- Håll kontinuerlig feedback-loop mot leverantören, påtala eventuella fel och brister <p>Förväntad utkomst</p> <ul style="list-style-type: none">- Produkten implementerad i sin första version- Möjlighet att börja stämma av mot tidigare uppställda nyttor- Etablera feedback-loopar- Produkten är tillgängliggjord på marknaden

Huvudområde	Innehåll och viktiga hållpunkter
<p>Fas 7 – Uppföljning och förändring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mäta resultat - Nyttohemtagning - Uppföljning av tidigare uppställda nyttor från Fas 3 <p>Kritiska framgångsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Att krav inte uppkommer i denna fas, utan kan kompletteras efter lansering - Att en tydlig rutin för feedback finns uppsatt - Att vara nära slutanvändaren vid lansering, finnas där för avhjälpning vid behov. <p>(fortsättning) Kritiska framgångsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Förändringsledning inom kommunen för nyttohemtagningen 	<p>Fokus på</p> <ul style="list-style-type: none"> - Följa upp identifierade nyttor, användning och feedback - Kvalitativa och kvantitativa uppföljningsmetoder beroende på scenario - KASAM-29 & KASAM-13 eller liknande skattningsformulär - Nyttohemtagning och hur påverkar det kommunerna - Att leda förändringen inom kommunen – Hur realiserar vi nyttorna? <p>Förväntad utkomst</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mäta och följa upp produktens användning och resultat - Jämföra faktiska resultat och nyttor mot tidigare uppställda dito, hur ligger vi till? - Nyttohemtagning genom förändring oavsett om det är förändring i arbetssätt, ökad känsla av KASAM, kvalité i leverans av tjänster mot slutanvändare eller liknande"

6. Våra konklusioner

Nedan följer Sopra Sterias konklusioner av genomfört arbete i detta projekt.

Gemensamt begrepp skapar ramar

Att använda sig av begreppet KASAM är en framgångsfaktor för nuvarande och kommande arbete, både för aktuella och kommande kommuner. Begreppet är väldefinierat och är något kommunerna kan luta sig mot - både i framtagning av digitala stöd och vid kommunikation av arbetet. Att följa en metodik och arbetsmodell som innefattar centrala begrepp både i kravställning och framtagning av digitala stöd är också av vikt. Detta då den skapar en tydlig bild för både kommunerna och leverantören av de digitala stöden

Kommunerna visar stor vilja till förändring

Användningen och behovet av digitala stöd kommer att öka, och förändrade arbetsätt inom kommunerna kommer att vara nödvändiga för att möta morgondagens samhälle och dess innevånare. Även om de digitala stöden inte direkt löser utmaningarna som kommunerna kommer att möta så är de, vid rätt tillämpning, en del av lösningen. Under projektets gång har vi sett att kommunerna tydligt ser detta som en naturlig del av deras linjeverksamhet och som ett komplement för att bättre kunna leverera nytta till sina innevånare – med eller utan insats från kommunen.

Vikten av SKR

Att kunna referera till SKR, oavsett om det är en person eller material som tillhandahålls av SKR, är viktigt för att lyckas. Samtliga kommuner uttrycker detta i någon form, men främst när det handlar om att legitimera deras arbete kring KASAM och de digitala stöden. Att SKR står bakom aktiviteter ses som en garant för god kvalitet - och under projektets gång har vi vid flertalet tillfällen hört begreppet "SKR-stämpeln" vilket syftar till att SKR står bakom kommunernas arbete.

Hur realiserar kommunerna nyttan?

Att kunna påvisa nyttan av de digitala stöden upplevs stundtals som något svårt för deltagande kommuner, främst då nyttan upplevs som något som måste kunna beskrivas i *kronor och ören*. Svårigheten är således inte att kunna se nyttan, utan att beskriva den på ett sådant sätt att det direkt kan relateras till exempelvis en kostnadsbesparing – vilket kanske inte alltid är fallet. Vi har under projektets gång utforskat alternativa möjligheter där nyttan beskrivs mer som en positiv förändring i KASAM hos individen – och att beskrivningen för den individen kan ses som en nytta. I detta fall blir nyttan en del av en indirekt kedja, där det digitala stödet bidragit med förändring i positiv riktning, som resulterar i att individen blir mer självständig med de positiva effekter som detta medför - både för individen och kommunen.

Digitala stöd förändrar arbetssätt

Att addera ett digitalt stöd för att stötta individen är bra, men för att kommunerna verkligen ska få utväxling på sitt arbete krävs att de gör ändringar i sitt arbetssätt och verkligen vågar ta det steget. Vi har full förståelse för att kommunerna först vill se utfallet av de digitala stöden, innan de gör någon

förändring – men kommunerna behöver fundera i banorna kring detta redan innan de ser resultat för att inte skjuta på potentiell nyttohemtagning – annars riskerar det att dra ut på tiden eller inte göras alls.

Innovationsupphandling öppnar för kreativitet och samskapande

Från att varit abstrakt till att vara något självklart har varit underbart att se hos kommunernas representanter. De har verkligen vuxit med uppgiften i denna innovationsupphandling och det är, oavsett utfallet på de digitala stöden, något som kommunerna kommer att kunna ta med sig in i framtida arbete. En traditionell upphandling, som innebär att man köper något färdigt från en eller flera leverantörer - till att köpa upp en leverantörs förmåga att realisera något nytt har vi sett öppnat för kreativitet hos samtliga kommunrepresentanter. Det har även gett att projektgruppen blivit mer homogen, och det har stundtals varit omöjligt att se att det faktiskt sitter flertalet kommuner i möten; med olika målgrupper och olika målsättningar då de varit så samspelta.

Samsyn skapar gruppdynamik

Det märktes tydligt ett skifte i tankesätt efter att leverantören valts ut och idén om en portal för KASAM presenterades. Helt plötsligt fick kommunerna en ny kontext att utgå ifrån och började se möjligheterna i portalen och dess potential. Målgrupper som tidigare sett som relativt fristående började jämföras, och potentiella användningsområden för ett digitalt stöd att serva flera målgrupper började diskuteras.

Att leda förändringen

Vi tror, och hoppas, att nuvarande projektgrupps individer kommer att vara ambassadörer för kommande digitala stöd inom KASAM-området. De har varit de personer som vågat bryta isen, som tagit de långa diskussionerna och verkligen vågat satsa – och de har gjort det med bravur! Kommande kommuner kommer att kunna dra stor nytta utifrån dessa individer och deras arbete. Med *Att leda förändringen* menar vi att kommunerna troligen kommer att vara de första som kan påbörja nyttohemtagningen av de digitala stöden, och det är viktigt att de löper hela linan ut och ser till de digitala stöden som möjliggörare till ett förändrat arbetssätt.

Kommunerna kan kravställningen bäst

Att kravställa på en digital produkt är inte alla som gjort. Inte i detta projekt och troligen inte heller när nya kommuner ansluter för att göra samma uppgift. Men det primära för kommunerna är inte hur kraven realiseras, utan att vara kunskapsbank för leverantören och säkerställa att målgruppen, målgruppsanpassning och tillkommande krav och prioritering blir rätt. I detta fall är kommunerna proffsen! De kan sin verksamhet och känner väl sina målgrupper och dess behov. Att realisera lösningen och skapa digitalt stöd för att mäta detta behov är leverantören expert på.

Kommunikation är A och O

Det är inte alltid enkelt att veta vad man får kommunicera och **när** det passar bäst i tiden. Det är dock viktigt att kommunerna kommunicerar **före**, **under** och **efter** förväntat digitalt stöd utarbetas och lanseras.

- Att kommunicera information **innan** arbetet påbörjats påvisar att kommunerna adresserar behovet av KASAM - Att de har en plan!
- Att kommunicera information **under** arbetets gång påvisar att kommunerna har en plan och att de aktivt arbetar för att realisera den!
- Att kommunicera information **efter** lansering påvisar att kommunerna faktiskt utfört sin plan, och har realiserat ett digitalt stöd som tillgängliggjorts på marknaden! I efterhand kan man även kommunicera ut nyttan av de digitala stöden, eller annat resultat som det digitala stödet möjliggjort.

Hur kan kommunerna nå ut till sina innevånare?

"Att använda kommunens hemsida är inte alltid den bästa lösningen" är något som framkommit både under projektets gång och i intervjuer med kommunerna. Informationen är inte alltid lätt att hitta, och inte heller ändamålsenlig för individen som söker information. Att adressera tilltänkta målgrupper med hjälp av en portal, som i detta fall leverantören kommer att tillhandahålla framgent, ses som en bättre lösning generellt då den kan individanpassas både utifrån information och utseende.

Högt till tak och lågt till golv

Diskussionerna har stundtals varit heta - men gemensamt ser vi tydligt att det är högt till tak! Inga frågor är för dumma vilket resulterat i ett klimat inom gruppen där det är *högt till tak, och lågt till golv* - där respektive representant verkligen vågat säga sina tankar - utan rädsla att bli ifrågasatt.

Projektavslut innebär inte slutet på något, utan början på något nytt

Även om KASAM-projektet pågått långt innan Sopra Steria kom in i bilden är det viktigt att behålla fokus på att innovationspartnerskapet är agilt och inte traditionellt vattenfallsprojekt som pågår i flera år för att sedan avslutas. Det agila arbetssättet möjliggör att olika parter tillkommer eller lämnar och att det "ständigt pågår" men att kommunerna inte behöver vänta till slutet för att få något som de faktiskt kan ta på.

När det digitala stödet tillgängliggörs på marknaden avslutas inte projektet utan kommer att fortgå i en form eller annan, där små förändringar görs hela tiden. Möten mellan kommuner och leverantör fortgår och fler målgrupper och individer får tillgång till portalen, de digitala stöden och på sikt nytt innehåll.

Från tanke till test och prototyp

Arbetet som utförts under de senaste åren, och speciellt under detta år (2022) kommer att underlätta både för nuvarande och kommande kommuner inom KASAM-nätverket. Då upphandlingen inte syftar

till att köpa en nyckelfärdig produkt utan att nya digitala stöd utvecklas är det viktigt att samma arbete inte görs om (*uppfinna hjulet*) - utan att kommunerna vågar så tidigt som möjligt utforska möjligheterna med de befintliga digitala stöden som finns. Därefter kan de se över målgruppens kravbild och målgruppsanpassningar för att se om och hur den skulle kunna adressera målgruppen. Detta medför att arbetet att ta fram ett digitalt stöd troligen kan kortas ner och större fokus kan läggas på att målgruppsanpassa det redan befintliga digitala stödet.

7. Våra rekommendationer

Nedan följer Sopra Sterias rekommendationer för nuvarande kommuner och dess leverantör.

- Upprätthåll det momentum som byggts upp under det senaste året, och fortsätt med kontinuerliga möten mellan kommunerna för att dela insikter mellan varandra! Viktigt att det arbets sätt som sker mellan leverantören och respektive kommun dels dokumenteras ner, dels används för insiktsarbete för kommande träffar och workshops.
- Fortsätt att hålla en öppen dialog mellan kommunerna i de möten som kommunerna sinsemellan anordnar! Viktigt att hålla transparens mellan kommunerna och att de kan samtala fritt för att stärka samarbetet inom nätverket. Se även över vem som ska vara med på mötena, detta då det i vissa fall kan vara en fördel att endast kommunerna medverkar utan leverantören – medan i andra möteskontext bör involvera leverantören också.
- Våga testa och utvärdera digitala stöd på andra målgrupper än de målgrupper som det digitala stödet var ämnad för! Våga även testa samma digitala stöd för samma målgrupp i en annan kommun. Det kommer troligen att finnas liknande behov för andra målgrupper där ett redan befintligt digitalt stöd kan med mindre utveckling kan passa.
- Prioritera förändringsledning och om kompetensen inte finns inom kommunen ta in extern hjälp för att säkerställa nyttohemtagning i de fall där förändrat arbets sätt krävs för att realisera hela nyttan! Att addera digitala stöd, men inte förändra arbets sättet i de fall som stöden möjliggör detta, kan potentiellt bidra till att framtida digitala stöd inte utvecklas om nyttohemtagningen inte till fullo kan räknas hem
- Skapa ett gemensamt kommunikationspaket som alla kommuner kan ta del av! Viktigt att detta samskapas av kommunerna och SKR - eller är avstämt med SKR. Att SKR kan ses som en part av framtaget material ökar tillförlitligheten i innehållet när detta kommuniceras. Att varje kommun sedan sätter sin prägel på innehållet är bara bra - men att en gemensam basinformation finns att tillgå, eller länka till kan ytterligare bidra till att informationen anses tillförlitlig.
- Våga ställa enklare frågor vid utvärdering hos målgrupperna! Ibland kan tre enklare frågor ge bättre svarsfrekvens och enklare kunna spridas och besvaras. Komplettera detta med mer detaljerade skattningsformulär, ex. KASAM 29 eller KASAM 13 för personer med insats för att kunna påvisa nyttan med de digitala stöden - även om det 'bara' är utifrån en individ. Vid införande av portalen bör även leverantören inför enklare temperaturmätare (*Tumme upp/ner*) för att fånga in feedback från användarna av portalen.
- Arbeta med kommunikations- och marknadsföringsfrågor! Att kunna samtala och sprida information kring kommande portal och dess lösningar kan i många fall regleras av rådande lagar och legala hinder. Det är fullt förståeligt att kommunerna inte kan marknadsföra en extern aktör, men för att kunna nå så brett som möjligt, och även personer utan insats, bör detta ses över. Om nyttan av de digitala stöden kan påvisas efter lansering bör detta tas i beaktning för kommande diskussioner, och förhoppningsvis lätta på eventuella hinder givet att det bidrar till kommunernas innevånare.
- Använd kommunernas naturliga samlingsplatser för att sprida de digitala stöden! Inom kommunerna finns bibliotek, olika träffar och andra sammankomster där personer både med

och utan insats kommer att vistas. Kommunerna kan här överbrygga några av de eventuella hinder som finns, såsom att tillhandahålla det tekniska hjälpmedlet (dator eller surfplatta), men även att kostnader knutna till abonnemangavgifter för det digitala stödet inte behöver betalas av användaren – utan precis som en bok kan lånas under en period.

- Våga satsa det första året! Det första 12 månaderna efter lanseringen kommer att vara avgörande för portalen och de digitala stöden. Att kommunerna går in med investeringar ger ett signalvärde, dels att de tror på stöden och portalen, men ger även en signal till leverantören att portalen är här för att stanna. Detta ger även mer utrymme för leverantören att kraftsamla kring marknadsföring runt portalen och få in andra kommuner och intressenter för att skapa en hållbarhet i portalen och dess innehåll
- Ställ krav på att leverantören fortsätter att utveckla portalen och dess innehåll! Då flertalet av målgrupperna som skulle gagnas ej är köpstarka är vår rekommendation att leverantören börjar se över innehåll som skulle kunna tillhandahållas gratis i portalen. Materialet bör vara byggt på ett intuitivt sätt och vara självförklarande med fokus på att minska digitalt utanförskap. Idéer som Sopra Steria gett till leverantören är bland annat instruktionsfilmer kring Mobilt BankID, Swish, Beställa läkemedel från de större aktörerna på svenska marknaden, digital brevlåda och andra tjänster som finns digitaliserade för att hjälpa till i vardagen.
- Säkerställ att leverantören tidigt börjar bearbeta den lista av företag och intresseorganisationer som kommunerna och Sopra Steria tagit fram! Denna lista innehåller större aktörer som har ett fokus på en viss målgrupp, såsom äldre, funktionshindrade, samfund och intresseorganisationer. Dessa hade utifrån affärsmodellen antingen kunna gå in som antingen sponsor eller själva erbjuda de digitala stöd som finns för deras medlemmar som en del i deras samhällsåtagande.
- Säkerställ att leverantören ser över ytterligare alternativa intäktströmmar som inte är direkt kopplade till kommunerna eller deras primära målgrupper! Vi tror att portalen hade kunnat användas, på sikt, för samarbeten med andra företag för att tillgängliggöra tjänster som hade avhjälpt många av grupperna, såsom hjälp i hemmet, montering, städning, tecknande av försäkring när man flyttar till sin första bostad eller hjälp med tekniken.
- Säkerställ att leverantören noga väljer ut vilka framtida samarbetspartners man ansluter, om detta är en väg man väljer att gå! Vi har haft diskussioner kring potentiella sponsorer, men dessa bör noga övervägas både hur de presenteras och vad de tillför portalen då de bör gå i linje med målgruppens eventuella behov.
- Erbjud enkel paketering för kommunerna! Att affärsmodellen, även om den är modulärt uppbyggd, förenklas i kommande erbjudanden mot kommunerna för att enkelt kunna fatta ett beslut att ansluta eller att förändra sitt engagemang. Vårt förslag är att leverantören möjliggör en viss kvot av abonnemang för kommunerna att testa - för att genom detta förenkla beslut att utöka sitt åtagande.
- Säkerställ att leverantören avsätter en del av intäkterna som kommer från kommunerna och öronmärker dessa för vidareutveckling av de digitala stöden! Detta ger en stark signal från leverantören till kommunerna att de satsar på portalen och vidareutveckling av de digitala stöden.

- Att leverantören försöker att knyta till sig andra leverantörer av digitala stöd, som relativt enkelt kan realiseras i portalen. Detta har delvis redan påbörjats, men vi tror att den stora potentialen i detta projekt faktiskt är portalen, även om de digitala stöden är det som i detta projekt efterfrågats. Vi ser framför oss att portalen kan bli en *one stop shop* för digitala stöd och hjälpmedel för att brygga digitalt utanförskap och målgrupper som upplever/riskerar brister i känsla av KASAM

Ovanstående rekommendationer grundas på material från utförda möten, intervjuer och workshops som Sopra Steria deltagit i och/eller faciliterat under Mars-Oktober 2022.