

GEVINSTREALISERINGSPLAN TIL HÅNDTERING AF PROJEKTER MED BUSINESS CASE

Læringsseminar Årskonferencen 2018
Dansk Evalueringselskab



ENHEDEN FOR VELFÆRDSTEKNOLOGI
KØBENHAVNSKOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN



1



ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI

GEVINSTREALISERINGSPLAN TIL HÅNDTERING AF PROJEKTER MED BUSINESS CASE

- I kommunerne er der stigende interesse for at arbejde med investeringspuljer. Det forudsætter en ret præcis viden om, hvor gevinster realiseres og besparelser tages. Gevinstrealiseringsplanen er et redskab til dialog, som fusionerer forandringsteori, evalueringsdesign, målstyring og rolle- og ansvarsfordeling og adresserer økonomisk evaluering sammen med faglige mål. Gevinstrealiseringsplanen imødekommer et behov for større gennemsigtighed i, om den forventede gevinst og de faglige mål opnås – eller om et effektiviseringsprojekt reelt bliver en grønthøster i en presset organisation.
- Med eksempel på implementering af velfærdsteknologi i det sociale arbejde præsenteres og afprøves et gevinstrealiseringskoncept, og vi drøfter udfordringer og begrænsninger i metoderne og business cases i det hele taget.
- Seminaret er for alle med interesse i business cases i det offentlige. Generel viden om evaluering, forandringsteori og projektorganisering forudsættes. Deltagerne kan medbringe egen case.

Kontakt og mere info:
velfærdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN





ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI


Program

- Præsentation og forventninger
- Hvorfor gevinstrealisering
- Eksempler på metoder og KKs model
- Hands on
- Line of Sight (Ray Rist)
- Roller
- Evalueringsdesign
- Gevinstrealiseringsplan
- Business case og incitamentsstruktur
- Opfølgning

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN




ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI


Min baggrund

- Cand.mag. i Historie og Geografi
- Altid problemorienteret, altid projekter
- Organisationsudvikling
- Teknologi
- Økonomistyring og faglig styring hånd i hånd
- Evaluering
- Undervisning
- Ray Rist på DES 2006
- Resultatstyring
- Forandringsteori (evidens og evident)
- Implementering
- Effektivisering
- Systemudvikling
- Komplexitet
- Programmer

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN


Hvorfor Gevinstrealisering?

- Investerings-tilgang i business cases for effektiviserings-forslag
- Løst grundlag?

Hel tilfældigt eksempel

Business Case

It, Medico og Telefoni

Business Case for It-Sundhedsplatformen for Region Hovedstaden

Projektleiders navn: Claus Balslev

Styregruppeformand/Ansvarlig leder: Sven Hartling

Til beslutning: ☐ Til orientering: ☐

Version: 1 Dato: 24. okt. 2012 Projekt-ID: xxx

Ledelsesresumé

Udgangspunktet for etableringen af denne business case

Dette er den første version af business casen for It-Sundhedsplatformen for Region Hovedstaden.

Denne business case (version ultimo oktober 2012) er udarbejdet i den initiale del af programmets livscyklus, hvilket betyder, at der er uidentificerede åbne punkter, dokumenteret i programmets emne og gengivet i bilag 1. Business casen er baseret på overordnede omkostnings- og gevinstbetragtninger, samt en række udvalgte fokuserede analyser, som er forankret hos en del af den samlede gruppe af omkostnings- og gevinst-egne.

Dette er normal praksis, da blandt andet den kommende leverandør, og dermed også løsningen og implementeringstakt endnu er ukendt, hvilket medfører en vis usikkerhed i analyser og estimater. Derfor skal business casen læses med disse vilkår in mente.

Nuværende It-arbejdspladser er ikke tilsvarende til et moderne sundhedsvæsen, og kontraktkomplekserne står overfor en fornyelse.

Region Sjælland og Region Hovedstaden nuværende kliniske It-arbejdspladser, herunder portalerne i Opus, baserer sig i vid udstrækning på leverance- og driftskontrakter for GS1/åben/OPUS Arbejdsplads fra CSC. Kontraktkomplekserne står nu for begge regioners vedkommende for at skulle genudbydes. Den eksisterende OPUS-porteføje er ydermere et første-generation-EP3-system, der ikke i fuldt omfang lever op til krav om it-understøttelse i et moderne sundhedsvæsen.

Kontakt og mere info:
velfærdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN

Hvorfor Gevinstrealisering?

- Alt for mange år med skjulte grønkhøstere




Kontakt og mere info:
velfærdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN



ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI 

Hvad får vi ud af det?

- Afklaring
- Sandsynliggørelse af de varige effekter
- Realisme i planlægningen og fremdrift i kritiske aktiviteter
- Evalueringsdesign
- Dialogredskab i opfølgningen
- Ejerskab i organisationen

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN 



ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI 

Mange modeller, et par eksempler



Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN 



Gevinstvurdering

ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI

Tidlig vurdering af potentiale - skal det blive til et projekt?

Hvad er problemet/
muligheden?
Situationen i dag

Hvordan kunne
situationen være i
morgen?

Potentielle
overordnede
gevinster

Krav/
forudsætninger til
løsning:

1. ...
2. ...
3. ...

Fordele:

1. Fælles forståelse for problemet
2. Tidlig fokus på de ønskede gevinster
3. Bedre grundlag for vurdering af projektforslag
4. Kendskab til de vigtigste forudsætninger
5. Nærmere at italesætte den nødvendige forandring i driften

Kilde: Rødovre Kommune og Københavns Kommune

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE

SOCIALFORVALTNINGEN





Gevinstvurdering

ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI

Vurderingsworkshop – Nem SMS – Rødovre Kommune

Situationen i dag

- 81 Borgere planlægge deres aftale
- 82 Måske udelukkende af møder med borgere
- 83 Ingen hjælp til borgere med behov for teknisk hjælp
- 84 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 85 Ingen registrering af møder med borgere
- 86 Måske udelukkende af møder med borgere
- 87 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 88 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 89 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 90 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 91 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 92 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 93 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 94 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 95 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 96 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 97 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 98 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 99 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 100 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet

Situationen i morgen

- 101 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 102 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 103 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 104 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 105 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 106 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 107 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 108 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 109 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 110 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 111 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 112 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 113 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 114 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 115 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 116 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 117 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 118 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 119 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 120 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet

De vigtigste gevinster/negative gevinster

- 121 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 122 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 123 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 124 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 125 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 126 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 127 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 128 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 129 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 130 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 131 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 132 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 133 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 134 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 135 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 136 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 137 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 138 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 139 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 140 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet

Forudsætninger / krav / ønsker

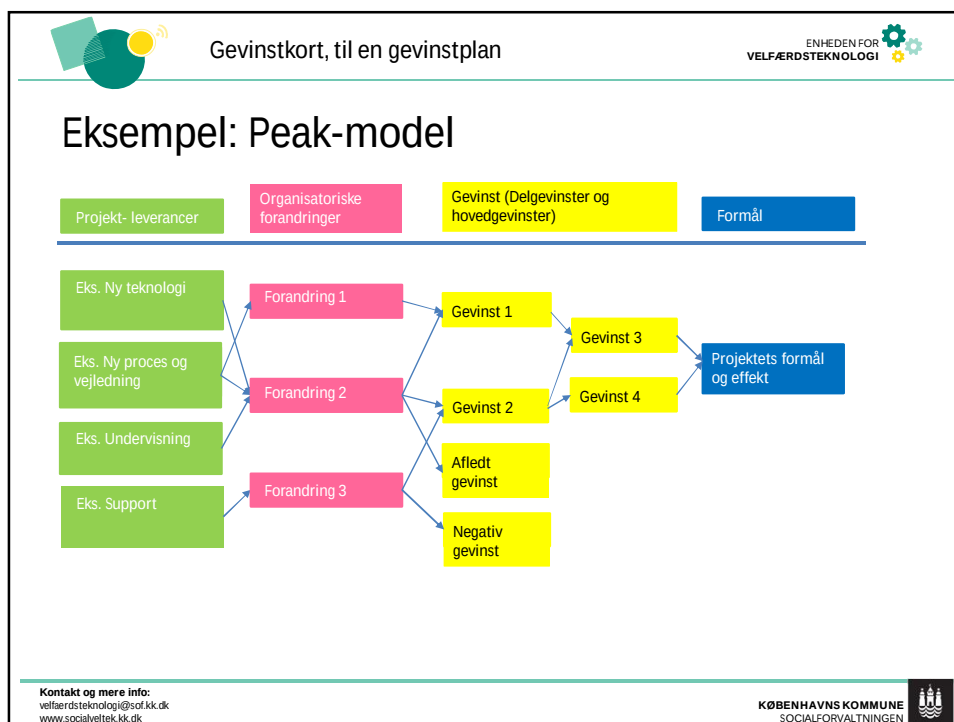
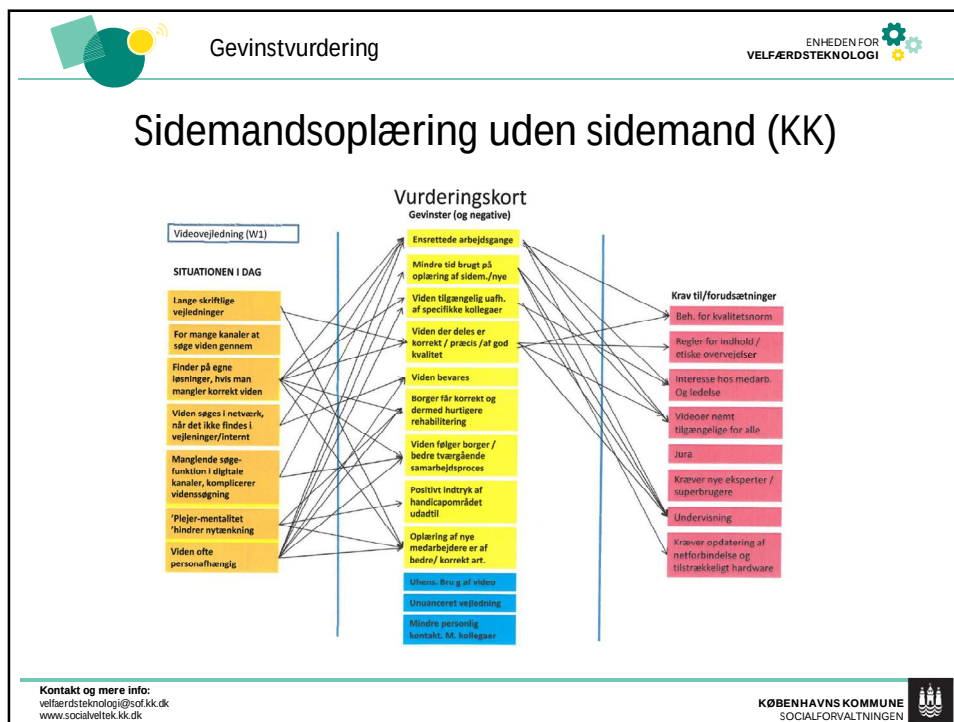
- 141 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 142 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 143 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 144 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 145 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 146 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 147 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 148 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 149 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 150 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 151 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 152 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 153 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 154 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 155 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 156 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 157 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 158 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 159 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet
- 160 Tidspunkt, hvorefter de ikke kan komme overhovedet

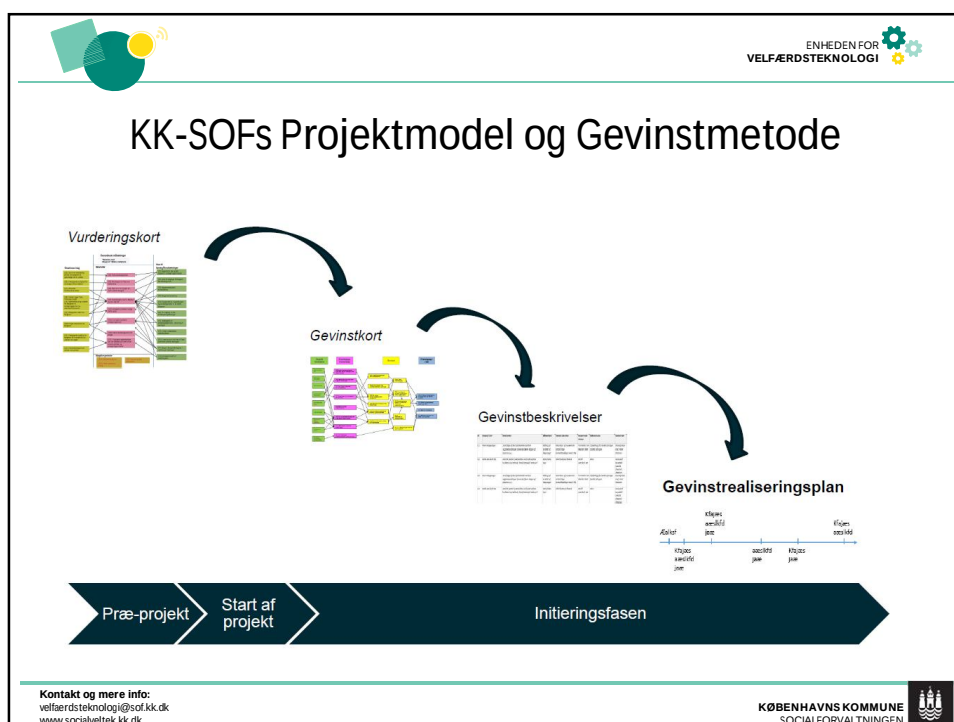
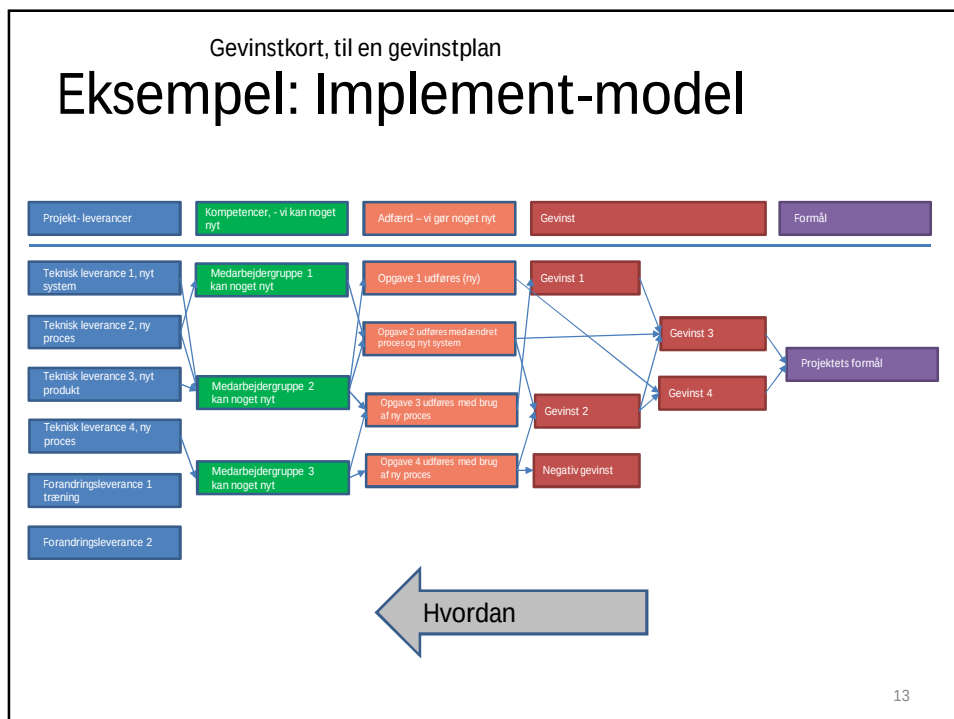
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

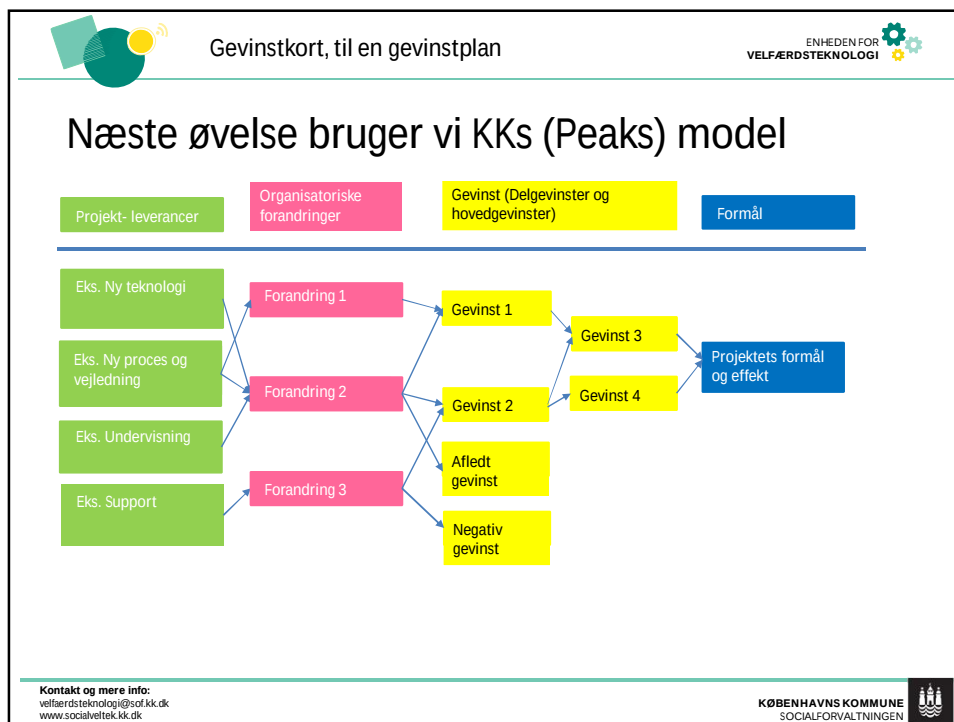
KØBENHAVNS KOMMUNE

SOCIALFORVALTNINGEN





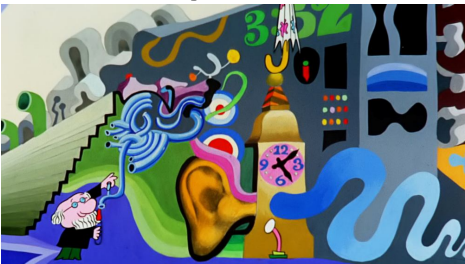




ENHEDEN FOR VELFÆRDSTEKNOLOGI

Hvordan det hele starter

Sjældent en åben proces



(Baltazar, børne TV når det er bedst)



(Cast Away Tom Hanks)

Kontakt og mere info:
 velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
 www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
 SOCIALFORVALTNINGEN

ENHEDEN FOR
VELFÆRDESTEKNOLOGI

Overordnet målsætning kan være givet

København skal spare 1 milliard på børn- og unge-området

En milliard. Så meget skal Københavns Kommune spare på børne- og ungdområdet fra 2017 til 2020. Det svarer til 10 procent af hele budgettet for Børne- og Ungdomsforvaltningen, skriver TV2 Lorry. De store besparelser skyldes regeringens såkaldte omprioriteringsbidrag. "Det er et helt vanvittigt beløb, og det kommer på et rigtig skidt tidspunkt, hvor vi for mig set allerede har skåret ind til benet", udtaler Tommy Petersen, medlem af

Kommune i chok: Skal spare 460 millioner kroner

Norddjurs Kommune skal spare 115 millioner kroner om året de næste fire år. Hvis ikke det sker, bliver kommunen sat under administration

Måske 76. jan. 2018 kl. 15:37

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sf.kk.dk
www.socialevtek.kk.dk

Bedre livskvalitet for borgerne

Bedre arbejdsfælleskab for medarbejdere

Bedre udnyttelse af ressourcerne

- ✓ Et by med plads til alle - Socialstrategi 2018

- Indledning
- Introduktion
- > Et værdigt liv
- > Et selvstændigt liv
- > En helhed og længsel efter læring
- > En sørel og højligt stærkt organisation

ET SELVSTÆNDIGT LIV

OGET MESTRING OG SELVFULPNELED

Alle skal have mulighed for at leve et liv på egne præmisser. For nogle mennesker er det i sig selv enkle, men for andre er det svært. Derfor er det vigtigt at skabe muligheder for alle. Dette betyder, at vi skal sikre, at alle har adgang til de nødvendige ressourcer og kompetencer. Det betyder også, at vi skal sikre, at alle har mulighed for at deltage i samfundsliv og sociale aktiviteter. Dette betyder, at vi skal sikre, at alle har mulighed for at opnå succes og glæde.

EN MÅLSÆTNING I ET SELVSTÆNDIGT LIVSKLIMAT ER EN FULDT UDVIKLET AF

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN



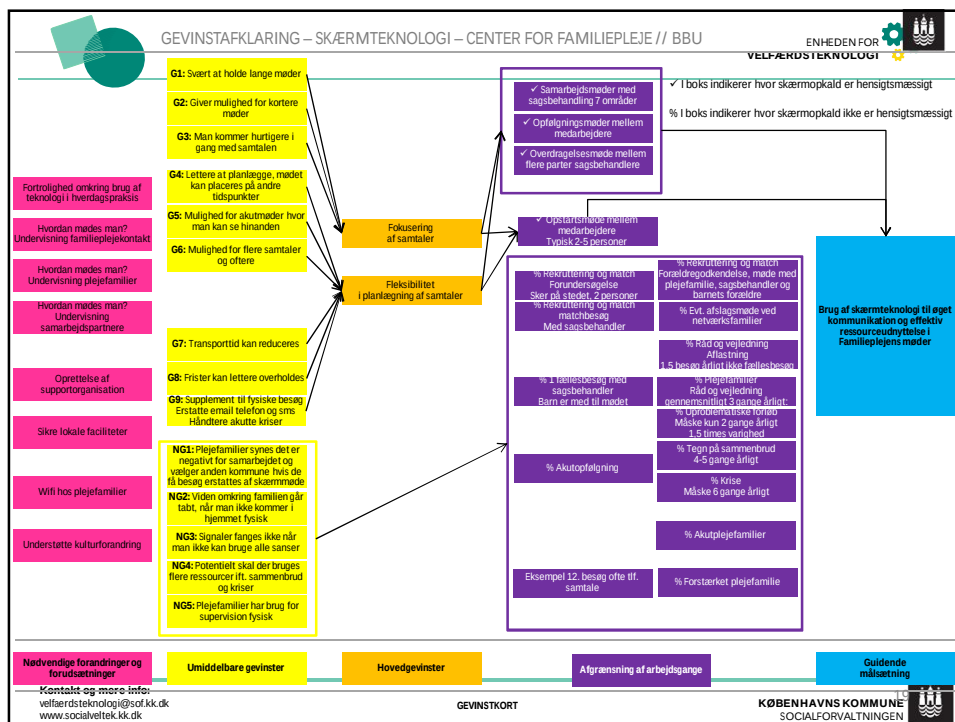
ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI

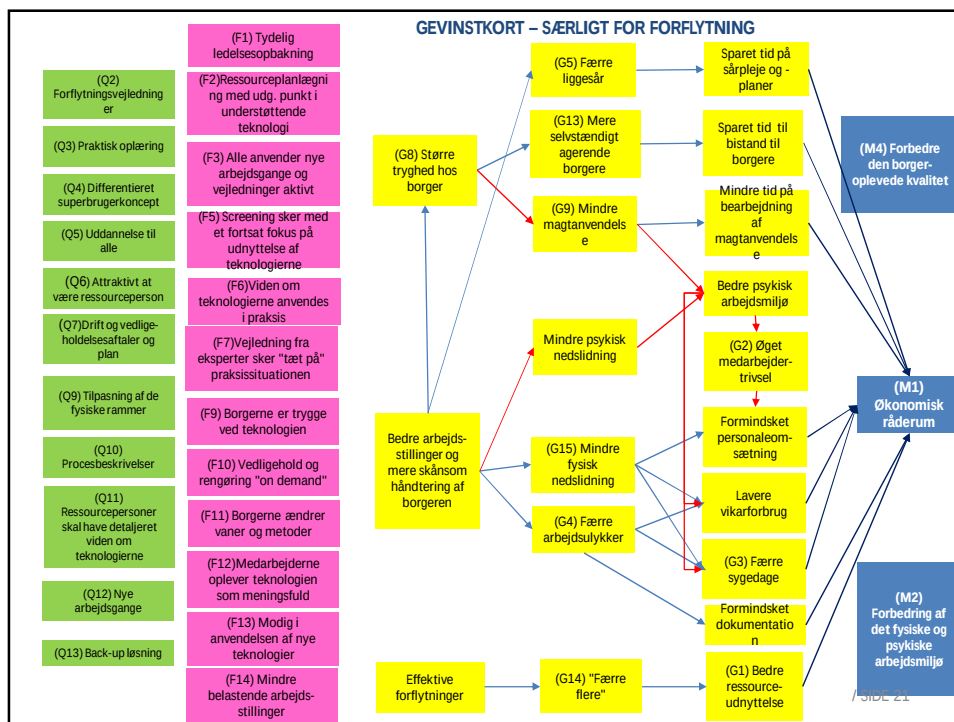
Scope

- Det her kan vi gøre bedre
- Det her er vi nødt til at gøre billigere
- So ein ding muss wir auch haben
- Skalering af egne eller andres ideer

Kontakt og mere info:
velfaerds.teknologi@sof.kk.dk
www.sof.velfaerds.teknologi.kk.dk/

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN







ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI


Overordnede mål

Feks. mål formuleret i Digitaliseringsstrategien, Kanalstrategien, pejlemærker eller andet.

Eksempelvis "Nedsat sagsbehandlingstid", "Bedre borgerservice"

Overordnede mål

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN




ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI


Gevinster

Beskriv de gevinster, som vi gerne ser. Gevinsterne skal understøtte de overordnede mål men ikke nødvendigvis være udtømmende – andre gevinster som understøtter forretningens overordnede mål kan komme fra andre projekter.

Eksempel:
Bedre koordinering af vagterne, som resulterer i færre medarbejdere til at dække vagterne.

*"En gevinst er en den **målbare** forbedring fra en **forandring** som **opleves** positivt af en eller flere **interessenter** og som **bidrager** til **organisationens (strategiske) mål**"*

Kilde: Kaare Pedersen,
Peak Consulting group

**Umiddelbar
gevinst**

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN


- Færre udgifter til...
- Undgår udgifter til...
- Reducerer risiko for...
- Flere indtægter på...
- Overholder regel om...
- Oplevet bedre trivsel ved...
- Kortere svartid på...
- X oplever bedre kvalitet i form af...
- Y oplever bedre service i kraft af...



ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI


Kan ikke tælle som gevinst hvis...



Eksempel:
Lavere sygefravær
Lavere arbejdsløshed

Figur 1 Svag kausalitet mellem projekt og slutmål

Kontakt og mere info:
 velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
 www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN




ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI


Negative gevinster/Konsekvenser

Konsekvenserne, som vi forventer at se det.

Eksempel:

- 1) Produktivitetstab lige efter implementering
- 2) Stigning i antal henvendelser, når en ny selvbetjeningsløsning går i luften

*"En **gevinst** er en den **målbare** forbedring fra en **forandring** som opleves **positivt** af en eller flere **interessenter** og som bidrager til **organisationens** (strategiske) **mål**"*

*"En **negativ** gevinst er en den **målbare** **forværring** fra en **forandring** som opleves **negativt** af en eller flere **interessenter** og som bidrager **negativt** til **organisationens** (strategiske) **mål**"*

Negativ gevinst

Kontakt og mere info:
 velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
 www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN




ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI


Organisatoriske forandringer

Redegør for de organisatoriske forandringer, der skal til for at opnå gevinsterne. Alle forandringer der skal til for at opnå gevinsten skal identificeres!

Der kan være forudsætninger for gevinsterne som har mere karakter af en leverance end en organisatorisk forandring - lav en note herom til næste øvelse.

Organisatoriske forandringer:
"Dette er forandringen, som skal ske, hvis gevinster skal realiseres."

Organisatoriske forandringer

- Bruger overblik til...
- Medarbejderne forstår mening med...
- Medarbejderne kan...
- Medarbejder anvender...
- Medarbejder holder op med...
- Borgere er motiveret for...
- Borger bruger/anvender...
- Leder understøtter...
- IT indkøber/-supporterer...

Kilde: Kaare Pedersen, Peak Consulting group

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN




ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI


Leverancer

Identificér de leverancer der skal til for at de organisatoriske forandringer kan gennemføres.

Alle leverancer der skal til for at opnå forandringerne skal identificeres!

Leverance:
"Dette angiver det værktøj, som skal skabe og være forudsætningen for de organisatoriske forandringer".

Eksempel:
Nyt vagtplanlægningsmodul, som kan optimere vagter.

Leverance/ Værktøjer/ Funktionalitet

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN




ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI

Line of Sight

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN



ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI

Forandringsteori i gevinstkortet

- Det er forandringsteorien i gevinstrealiseringsplanen som giver meningen. Fortællingen som er bærende i hele projektet og i driften efterfølgende
- Alle projekter skal justeres under vejs. Forandringsteorien giver os *line of sight* (Ray Rist) og åbenhed og tydelighed omkring vores antagelser
- Hjælper os med kompleksiteten, så vi kan rumme den
- Meget i projektet giver sig selv, når man har en tydelig forandringsteori

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN

Eksempel på kommunikation (KK)

ENHEDEN FOR VELFÆRDSTEKNOLOGI

HVORFOR VASKE-/TØRRE TOILET & SPISETEKNOLOGI?

Helt eller delvist selvhjulpne
Hvis beboere får vaske-/tørre toilet og spiseteknologi kan de blive helt eller delvist selvhjulpne i forbindelse med toiletbesøg og i spisesituationer. Det hjælper ved at nå målet om at beboerne mest muligt selvbedst muligt.

Frigør medarbejderressourcer
Når beboere selv klarer sig i disse situationer – helt eller delvist – frigør det samtidig medarbejderressourcer. Derudover kan man spare tid på rengøring og tøjvask. Tilsammen hjælper det med at nå vores økonomiske mål.

Undgår uensigtsmæssige arbejdsstillinger
Hvis beboere bliver selvhjulpne ved toiletbesøg, kan medarbejdere undgå at udføre toiletpleje i uensigtsmæssige arbejdsstillinger, som potentielt kan nedbringe sygefravær og højne det fysiske arbejdsmiljø.

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN

Eksempel på kommunikation (KK)

ENHEDEN FOR VELFÆRDSTEKNOLOGI

ØKONOMISKE VILKÅR

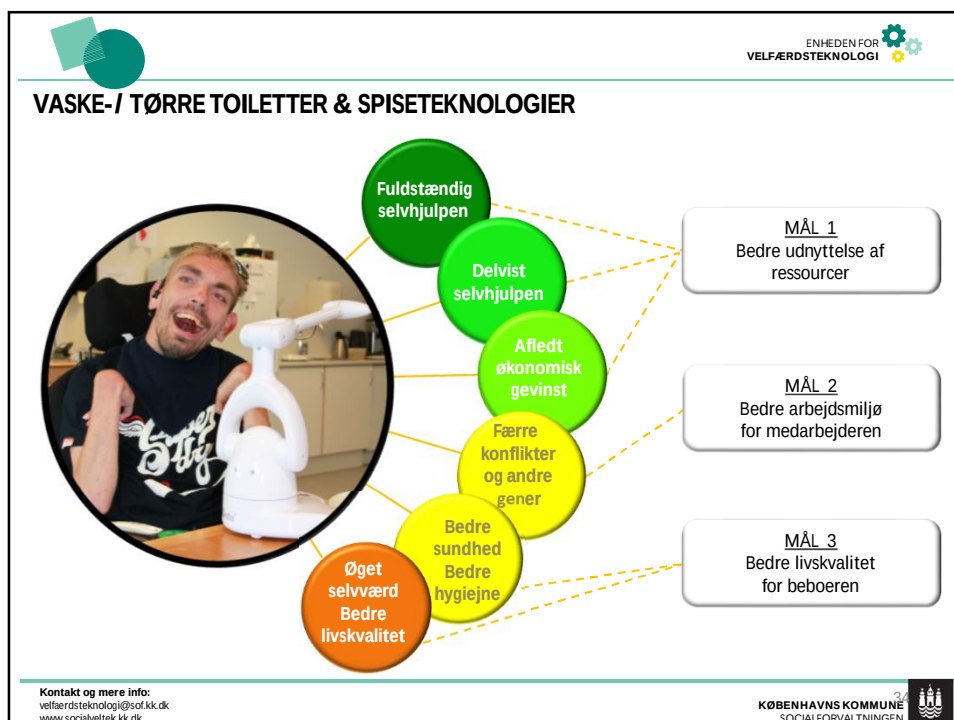
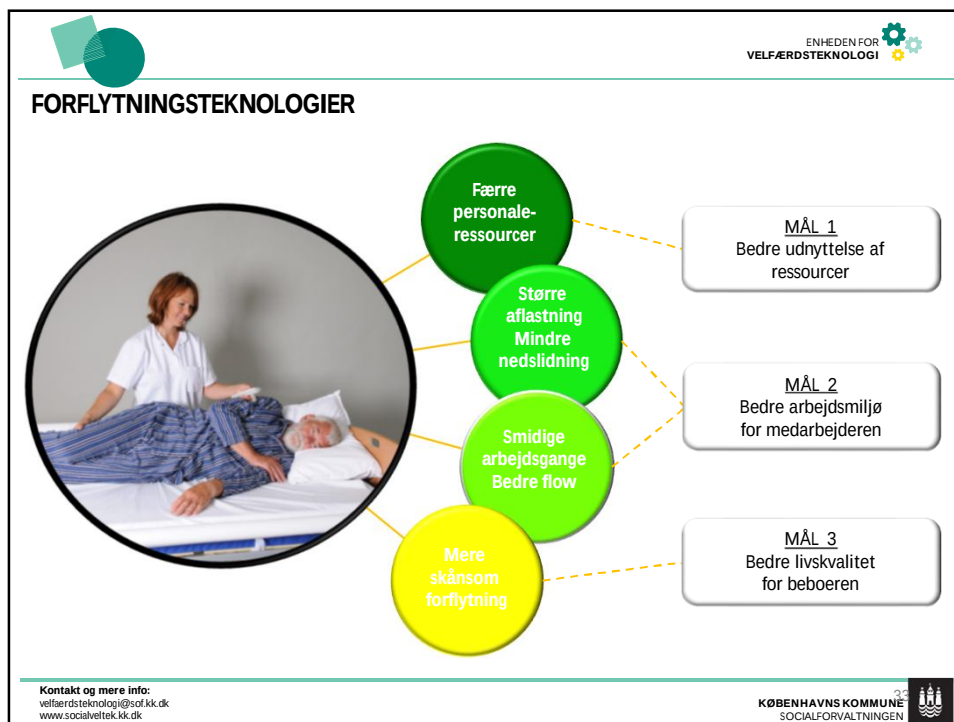
UFRAGIVELIGT KRAV OM BEDRE RESSOURCEUDNYTTELSE

Demografi
Skattestop →
Politik

(Minus 5 mio)

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN





Projektleverancerne

- Planlægges på forhånd:
 - Velkendte projekt leverancer
 - Projekt leverancer, som projektet kan tage ansvar for og kan løse alene
- Planlægges i forlængelse af gevinstplanen:
 - Understøttende aktiviteter og produkter for at styrke implementeringen
 - Støtte til iværksættelse af driftsmodel

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN



Roller

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN





ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI 

- Projektleder – Ansvar for projekt leverancerne (midlertidig)
- Gevinstejer – Beslutninger ift den samlede gevinst (varig)
- Forandringsleder – skaber gevinsterne gennem forandring (varig)
- Andre roller

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN 



ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI 

Hvem ser hvad hvornår? Evalueringsdesign

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN 



ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI 

Måltal og evalueringsdesign

- Smart mål (specifik/strategisk, målbart, accepteret, realistisk/relevant og tidsbegrænset)
- Den konstitutive effekt (Peter Dahler-Larsen)
 - *Den ... konstitutive evalueringsanvendelse, opererer med, at evalueringer øver formende og skabende indflydelse på virkeligheden. Handlinger og tolkninger påvirkes på måder, som ikke altid er officielle. Denne indflydelse kan række hinsides det planlagte, tilsigtede og gennemskuelige.*
- Emergen (E. Jane Davidson) – når vi lærer noget i evalueringen vi ikke havde regnet med og som påvirker implementeringen, anvendelsen eller metoden/teknologien.
- Jo mere kompliceret, jo mere lokalt, - og omvendt
- Implementeringsgrad
- Brug kvalitative metoder i evalueringen til de ikke-kvantificerbare målinger (fortælling og spejling). Tjek TMFs små antropologiske metoder.
- Harmonika
- Prioriter gevinsterne

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN 



ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI 

Kolonner i gevinstrealiseringsplanen

- **Gevinst titel**
- **Beskrivelse**
- **Måle enhed**
- **Gevinst størrelse**
- **Nuværende niveau**
- **Måle metode**
- **Gevinstejer**
- **Hvem vil opleve gevinsten?**
- **Nødvendige forandringer og aktiviteter for at realisere gevinsten**
- **Startdato for realisering**
- **Slutdato for realisering**
- **Hvor sikker er gevinsten?**
- **Nødvendige leverancer**
- **Evt. øvrige forudsætninger for at gevinsten kan realiseres**



Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN 



ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI

Eksempel på prioritering i planen

Opfølgning i drift – sådan følger vi gevinstrealiseringen på tværs af centre

Projekt: Bedre brug af hjælpemidler (spiseteknologi og vaske-tørre toilet)

Mål fra gevinstkort	Hvem følger gevinsten? (udarbejder materiale)	Hvordan følges gevinsten?	Hvor ofte følges gevinsten?	Hvor lang tid skal gevinsten følges?	Hvor ressourcekrævende er opfølgningen?	Hvad kræves der for at kunne følge gevinsten?
G1) Beboere bliver HELT selvhjulpne	VT-ansvarlig i centerstab	Fx optælling	Fx Årligt	Fx Til og med 2019	Mellem	Fx Observationer eller dialog med afdelinger
G2) Beboere bliver DELVIST selvhjulpne	VT-ansvarlig i centerstab	Fx optælling	Fx Årligt	Til og med 2019	Mellem	Observationer eller dialog med medarbejdere
G3) Afledt økonomisk gevinst i form af sparet tid eller penge.	Følges ikke grundet stort ressourcetræk og manglende validitet i data	Følges ikke	Følges ikke	Følges ikke	Følges ikke	Følges ikke
G4) Bedring af hhv. sundhed og hygiejne.	Centersygeplejerske (sundhedsnetværk)	Kvalitativ opfølgning + punkt på møder i sundhedsnetværket	Fx Årligt	Til og med 2019	Mellem	
G5) Bedring af arbejdsmiljøet	Lokal MED	Drejefase på MED-møder	Fx halvårligt	Til og med 2019	Mellem	
G6) Øget selvænd og helkvalitet	VT-ansvarlig i centerstab	Fx Kvalitativ opfølgning Evt. i BTU 2018	Fx Årligt	Til og med 2019	Mellem	Interview Tilføjelse af spørgsmål til årlig BTU
G7) Ingen kapital bundet i ubrugte / passive teknologier	Specialfysioterapien	Fx Datatræk fra registreringsark + Analyse af flow	Fx Kvartalsvist	Til og med 2019	Lav	Kiggeadgang til registreringsark over teknologierne

Kontakt og mere info:
velfærdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN



Koordinator for opfølgning i drift placeres hos VT-koordinator i Staben

*VT-koordinator har ansvar for at sende bestillinger ud til centrene ud fra fastsat kadence og tidsramme

*VT-koordinator har ansvar for at indsamle og bearbejde data i samlet form og sende til Lasse F. Steenland, som herefter anvender informationen i sine 1:1 møder med centercheferne.

Centerchefer har størst interesse i at følge G4, G5 og G6



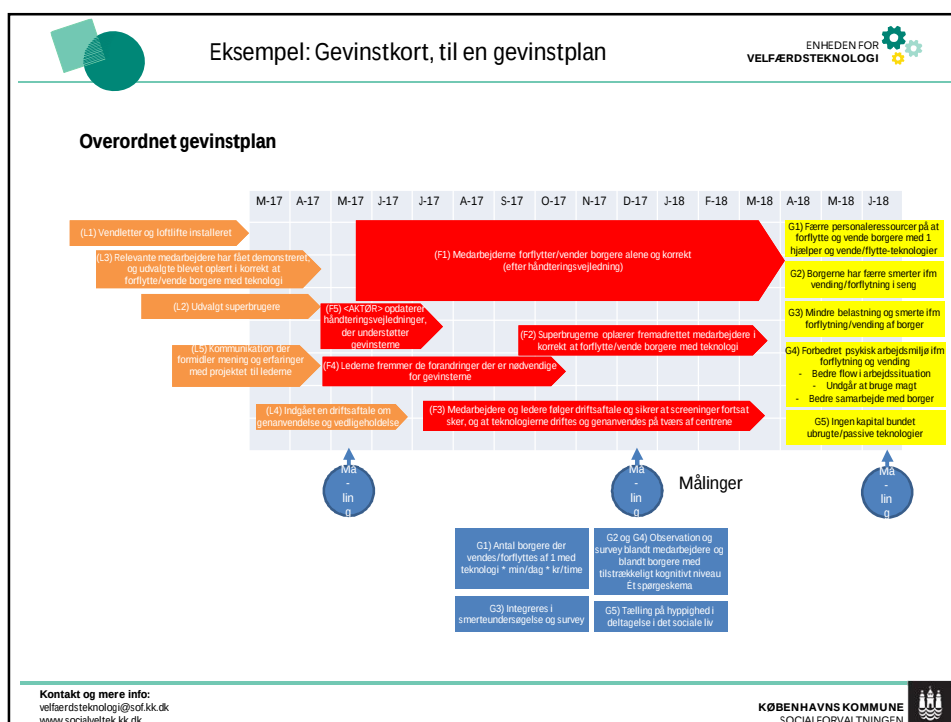
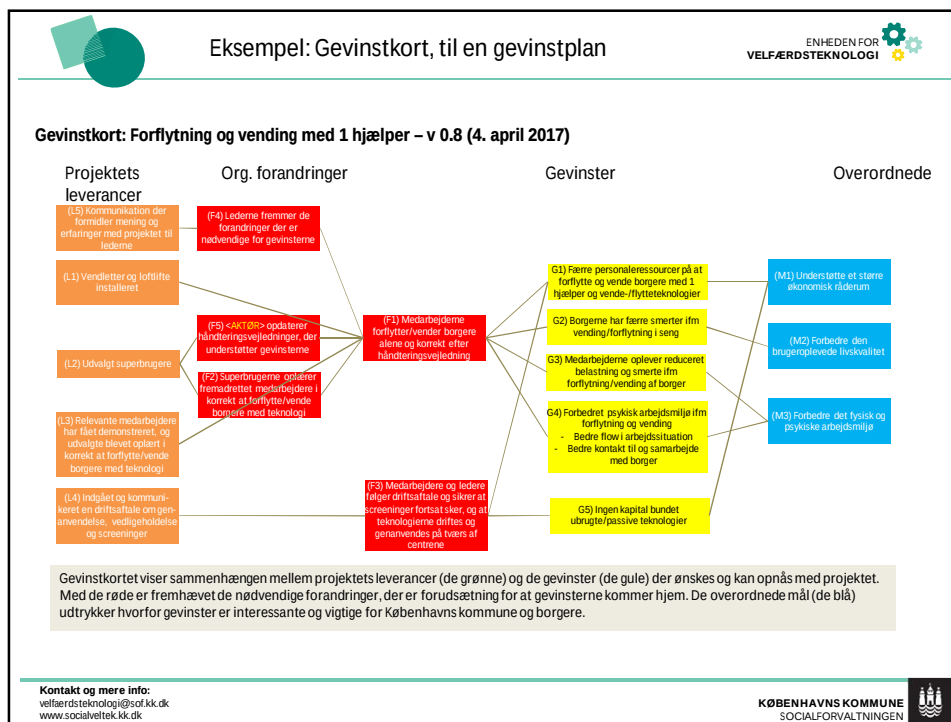
ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI

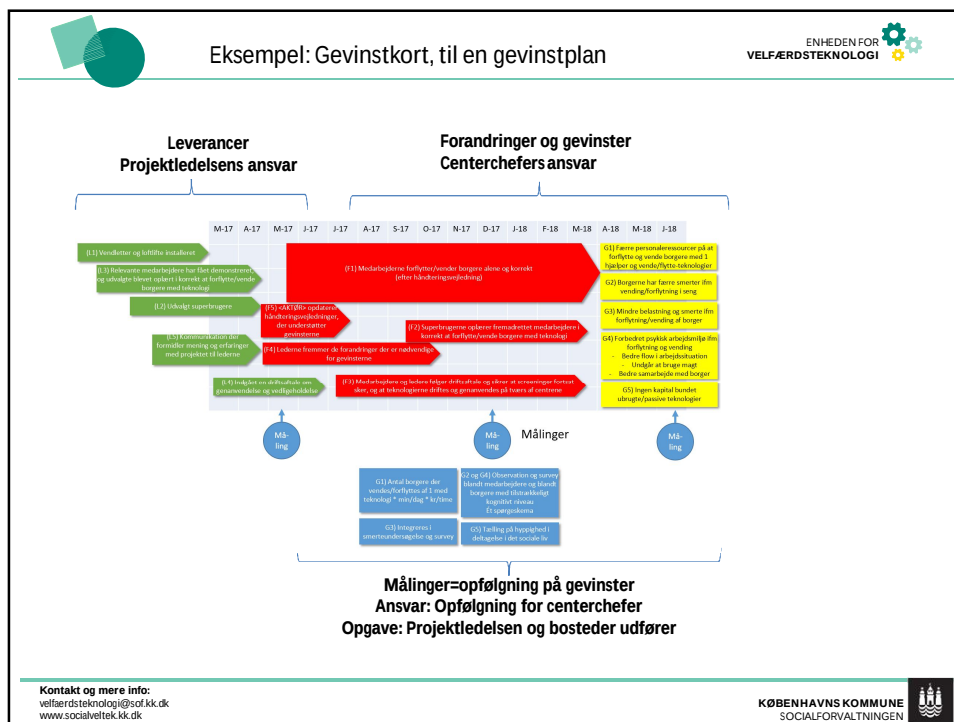
Eksempel på gevinstrealiseringsplan (Fra gevinstkort til gevinstplan)

Kontakt og mere info:
velfærdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN







Eksempel: Gevinstkort, til en gevinstplan

ENHEDEN FOR VELFÆRDSTEKNOLOGI

Gevinsterne

Gevinst	Begrundelse	Ansvar
G1) Færre personaleressourcer på at forflytte og vende borgere med 1 hjul og vende-/flytte teknologier	Skal realisere en tidsmæssig effektivisering, der modsvarer den budgetreduktion der allerede er taget. Alternativt at medarbejder kan vende og forflytte alene, som før, men nu understøttet af teknologi, så det understøttes (G2-4)	Centerchefer
G2) Borgere har færre smerter ifm vending/forflytning i seng	En vending der foregår korrekt, støttet af teknologi kan reducere de smerter nogle borgere oplever under en vending eller forflytning i dag	Centerchefer
G3) Medarbejdere oplever reduceret belastning og smerte ifm forflytning/vending af borger	Korrekt anvendelse af teknologierne vil kunne reducere belastning og smerte hos medarbejdere under forflytning. Det gælder både når man går fra 2 til 1, men også naturligvis fra 1 uden teknologihjælp, til 1 med teknologihjælp	Centerchefer
G4) Forbedret psykisk arbejdsmiljø ifm forflytning og vending - Bedre flow i arbejdsituation - Bedre kontakt til og samarbejde med borger	Flow: medarbejdere skal ikke vente på en kollega ifm forflytning og vending. Hvis teknologierne understøtter en blidere og trygkere vending og forflytning kan det opleves positivt for trivsel	Centerchefer
G5) Ingen kapital bundet ubrugte/passive teknologier	Hvis ikke driftsaftalen sikrer at teknologier vedligeholdes, driftes og viderevisiteres bindes kapital i passive teknologier, og de øvrige gevinster vil udlynde	Centerchefer

Kontakt og mere info:
 velfærdsteknologi@sof.kk.dk
 www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
 SOCIALFORVALTNINGEN

Eksempel: Gevinstkort, til en gevinstplan

ENHEDEN FOR VELFÆRDSTEKNOLOGI

Opfølgning på gevinstrealisering

Gevinst	Ansvar	Enhed	Metode	Proces	Tidsplan og Status
G1) Færre personaleressourcer på at forflytte og vende borgere med 1 hjælper og vende-/flytte teknologier	Centerchefer	Samlet timer sparet	Tidsstudier og tælling	Metode og skemaer: Oplæg af projektenhed. Godkendes af centerchefer	Forberedt Datoer:....
G2) Borgere har færre smerter ifm vending/fortlytning i seng	Centerchefer	Skala 1-5, oplevet	Spørgeskema	Forberedelse af organisationen på måling: Centerchefer forbereder via ledere af bosteder	Under udvikling Datoer:....
G3) Medarbejderne oplever reduceret belastning og smerte ifm forflytning/-vending af borger	Centerchefer	?	Smerteundersøgelse og spørgeskema (som G2)	Udførelse af måling: Projektenheden. I samarbejde med ledere af boenheder	I gang
G4) Forbedret psykisk arbejdsmiljø ifm forflytning og vending - Bedre flow i arbejdsituation - Bedre kontakt og samarbejde med borger	Centerchefer	Skala 1-5, oplevet	Spørgeskema (som G2)	Behandling af målinger og handlinger: Centerchefer med ledere af boenheder	Under udvikling Datoer:....
G5) Ingen kapital bundet ubrugte/passive teknologier	Centerchefer				Forslag

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN

Eksempel: Gevinstkort, til en gevinstplan

ENHEDEN FOR VELFÆRDSTEKNOLOGI

FORANDRINGERNE – vende- og forflytningsteknologi – Center

Forandring	Aktiviteter (to do)	Dato	Ansvarlig	Status og effekt
(F1) Medarbejderne forflytter/vender borgere alene og korrekt efter håndteringsvejledning	- Aftale med superbruger om opgaver - Orienterer medarbejdere om forflytning/vendingspolitik og formål	X/X-2017 X/X-2017 X/X-2017	Ansvar: Bostedsleder Opgave: Superbruger og medarbejdere	
(F2) Superbrugere oplærer framsidrettede medarbejdere i korrekt at forflytte/vende borgere med teknologi	- Indarbejde i introduktionsplan - Oplæring af nye medarbejdere	- X/X-2017 - Ad hoc oplæring når ny medarbejder	Ansvar: Bostedsleder Opgave: Superbruger	
(F3) Medarbejdere og ledere følger driftsaftale og sikrer at screeninger fortsat sker, at teknologierne drives og genanvendes på tværs af centrene	- Driftsaftale gennemgås på ledermøde - Tydelig instruktion i og arbejdsgegn for hvad man gør	- Ad hoc ved - Behov for vedligeholdelse - Ophør af brug - Ny borger	Ansvar: Bostedsleder	
(F4) Lederne fremmer de forandringer der er nødvendige for gevinsterne	- Kommunikation om formål og gevinster - Sætte tid af til projektets implementering - Individuel opfølgning på medarbejdere, der ikke vil eller kan bidrage	X/X-2017 X/X-2017 X/X-2017	Ansvar: Bostedsleder	
(F5) «AKTØR» opdaterer håndteringsvejledninger, der understøtter gevinsterne	Sikre at håndteringsvejledninger opdateres og anvendes	X/X-2017	Ansvar: Bostedsleder Opgave: Superbruger	

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN



Eksempel: Gevinstkort, til en gevinstplan

ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI



Leverancerne

Leverance	Begrundelse	Ansvar	Aktiviteter	Tidsplan og Status
(L5) Kommunikation der formidler mening og erfaringer med projektet til ledere	Understøtter at ledere forstår meningen med og de potentielle gevinster af vendletter og loftlift til borgere og medarbejdere, således at de understøtter forandringerne og at medarbejdere og de selv holder fokus på at anvende vendletter og loftlift korrekt. Omfatter bl.a. en to-do-liste for ledere	Projektet	•	Påbegyndt. Færdig X/X-17
(L1) Vendletter og loftlift installeret	Teknologien, som forudsætning for at gå fra 2 til 1 i vende/forflytning eller at fortsætte med at være 1, men nu med korrekte, skånsomme vende og forflytningsstillinger	Projektet	40 vendletter og 2 loftlift.	Færdig
(L2) Opdaterede håndteringsvejledninger, der understøtter gevinsterne	Beskriver hvordan enkelte borgere med den konkrete teknologi forflyttes/vendes således at de med en hjælper, borgernes ressourcer aktiveres mest mulig; og kontakt til KP12 KP13 kation er optimeret	Projektet	• Bruges de? • Skaber de værdi/kunne skabe værdi? • Er formattet (CSC) det rigtige	Påbegyndt. Færdig X/X-17
(L3) Etableret en superbrugersorganisation	Skal uddanne nye medarbejdere når vi er i drift	Projektet		Færdig
(L4) Relevante medarbejdere er oplært i korrekt at forflytte/vende borgere med teknologi	Således at de kan forflytte og vende korrekt med de nye teknologier og så de lever op til intentionerne med gevinsterne	Projektet		Påbegyndt. Færdig X/X-17
(L5) Indgået en driftsaftale om genanvendelse og vedligeholdelse og screeninger	Nødvendig for at vendletter og loftlift kan blive vedligeholdt, repareret og gå videre i cirkulation til andre borgere og bosteder, når/hvis borgeren ikke længere har brug for teknologien pga. forflytning, død eller andet	Styregruppen		Foreslået

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sotf.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN





ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI



Sammenhæng til Business casen

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sotf.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

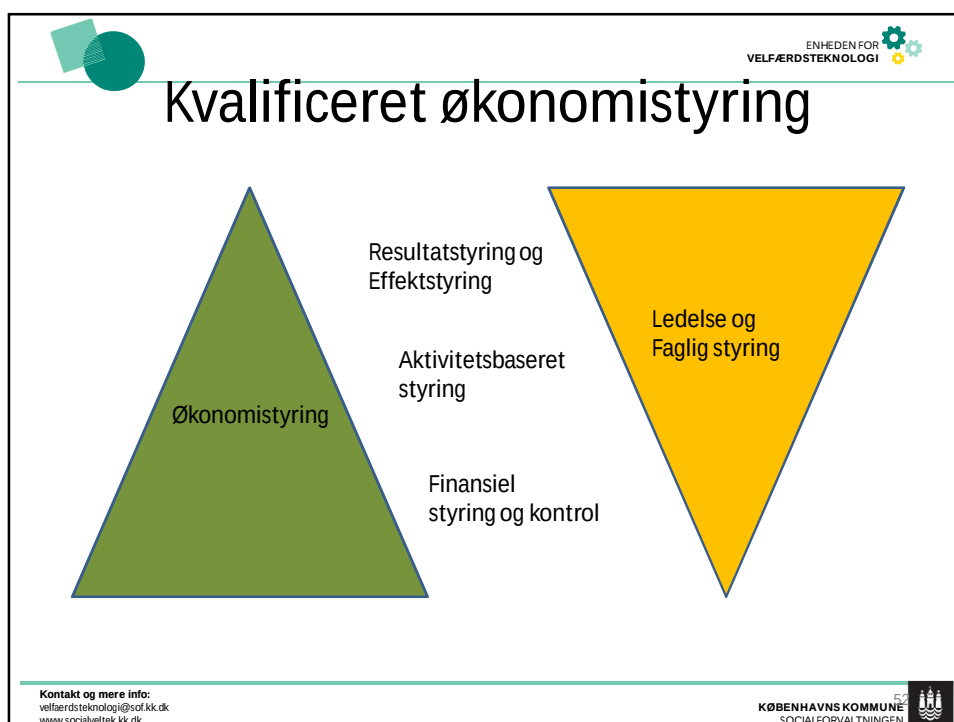
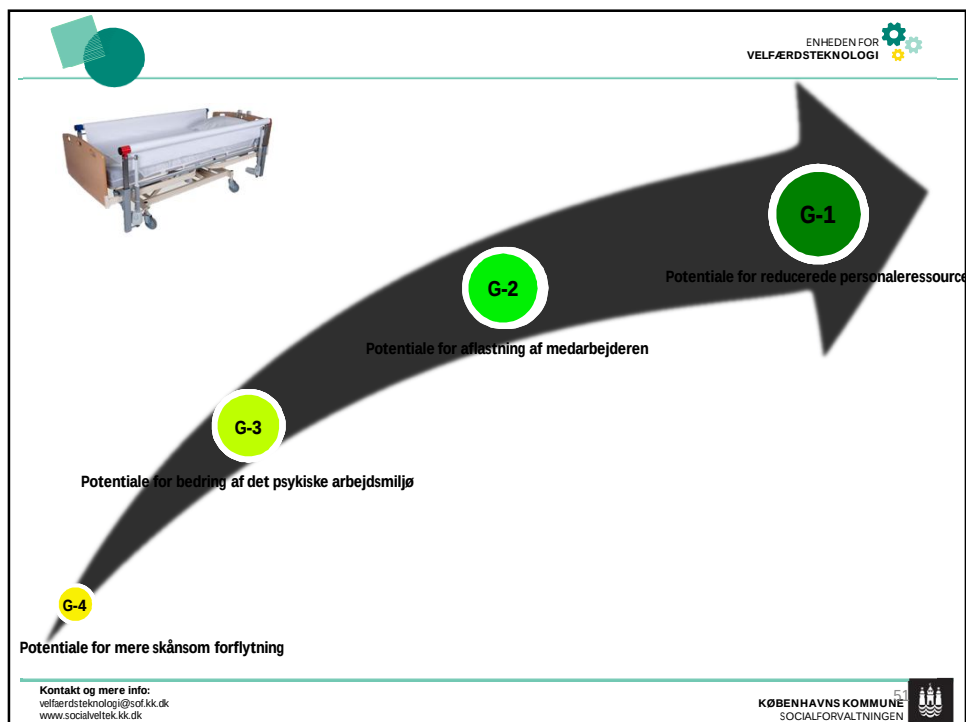
KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN



Slide nummer 49

KP12 Bliver org. forandring
Kaare Pedersen; 31-03-2017

KP13 Konrekt - tips og tricks
Kaare Pedersen; 31-03-2017



Generisk business case

ENHEDEN FOR
VELFÆRDESTEKNOLOGI

Gevinster	Link til Dokumentation	2015	2016	2017	2018	I alt
Bruttogrupper						
Hvor mange modtager ydelsen?		400	400	400	400	
Målgruppe						
Hvor mange borgere vil kunne blive helt selvhjulpne med VT?		20	30	40	50	
Procesforbedringer						
<Procesforbedring 1>, min. pr dag pr borger		2	2	2	2	
<Procesforbedring 2>, min. pr dag pr borger		3	3	3	3	
<Procesforbedring 3>, min. pr dag pr borger		4	4	4	4	
<Procesforbedring 4>, min. pr dag pr borger		5	5	5	5	
I alt min pr dag pr borger		14	14	14	14	
I alt timer pr år pr borger		85	85	85	85	
I alt timer pr år, alle borgere		1.703	2.555	3.407	4.258	11923
Timepris						
Kr. pr time, inkl. pension		180	183	185	188	
Effektiv tid som andel af læntid, normalt 60%		60%	60%	60%	60%	
Kr pr effektiv time		300	305	309	314	
Samlet effektiviseringsgevinst						
Pr borger		25.550	25.933	26.322	26.717	104.523
I alt		511.000	777.998	1.052.890	1.335.854	3.677.742

Omkostninger	2015	2016	2017	2018	I alt
Investeringer					
Teknologi, pr borger	12.000	12.000	12.000	12.000	
Træning, instruktion pr borger	5.000	5.000	5.000	5.000	
Installation, pr borger	10.000	10.000	10.000	10.000	
I alt, pr borger	27.000	27.000	27.000	27.000	
Nye borgere		10	10	10	
I alt alle borgere	540.000	270.000	270.000	270.000	1.350.000
Drift og vedligehold					
Drift og vedligehold pr borgerinstallation	980	980	980	980	
Drift og vedligehold alle borgere	19.600	29.400	39.200	49.000	137.200
Projektdgifter alle borgere					
Projektledelse og -aktiviteter	40.000				
Udbud/indkøbsproces	20.000				
Uddannelse og vejledninger	40.000				
Kommunikation	14.000				
Evaluerings, måling	20.000	20.000	20.000	20.000	
I alt	134.000	20.000	20.000	20.000	194.000
Samlede omkostninger	693.600	319.400	329.200	339.000	1.681.200
Balance	-182.600	458.598	723.690	996.854	1.996.542

Kontakt og mere info:
velfærds.teknologi@sfk.kk.dk
www.socialvelteknik.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFØRDELSTALNINGEN

Kontakt og mere info:
 velfaerdesteknologi@sof.kk.dk
 www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
 SOCIALFORVALTNINGEN

Business case som ramme		ENHEDEN FOR VELFÆRDESTEKNOLOGI				
- Forskel på besparelse og effektivisering - Hvordan realiseres besparelsen egentlig? - Forskel på økonomien og den budgetansvarlige leder - Gevinstrealisering holder fast i målet og tilskynder vedholdenhed						
Kontakt og mere info: velfaerdesteknologi@sof.kk.dk www.socialveltek.kk.dk		KØBENHAVNS KOMMUNE SOCIALFORVALTNINGEN				



Skal besparelsen følge effekten?

- Incitament strukturen i udmøntningen af besparelsen er afgørende for engagementet i implementeringen
- ! Læring fra de første skøre år med resultatstyring er direkte overførbare

The publication of figures showing how soon patients are assessed after arrival in accident and emergency units is to be abandoned as part of an overhaul of the NHS performance tables. Health ministers said that this would mean the end of the "hello nurse" employed in casualty departments by some trusts to ensure a good rating regardless of how long patients had to wait for treatment.

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk





Eksempel, effektiviseringsprojekt "Øvrig tid"

Udfordrende opgave:

1.000 kr. 2018 p/l	Styringsområde	2018	2019	2020	2021	2022
Varige ændringer						
Sparede lønudgifter ift. borgere med handicap	Service		-12.390	-12.390	-12.390	-12.390
Sparede lønudgifter ift. borgere med sindslidelse	Service		-4.029	-5.190	-6.351	-7.512
Sparede lønudgifter ift. udsatte voksne	Service		-1.054	-1.356	-1.659	-1.961
Sparede lønudgifter ift. udsatte børn og unge	Service		-1.581	-2.068	-2.556	-3.044
Drift af teknologisk understøttelse	Service		976	976	976	976
Samlet varig ændring			-18.078	-20.028	-21.980	-23.931

Hvordan skal udmøntningen se ud?

- Intet enkeltstående del-projekt kan medføre den ønskede effektivisering, men at det derimod er flere projekter tilsammen som giver resultatet.
- Programmet kun kender nogle af de projekter, som vil være effektive og resten vil først vise sig undervejs i processen gennem *arbejdsgangsanalyser og andre aktiviteter*.
- Programmet ved endnu ikke hvilke centre/tilbud, som vil have særligt gavn af hvilke projekter.

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk





ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI


Model i overvejelse (ikke facitlisten!)

- Effektiviseringen udmøntes forlods til de relevante centre og tilbud ud fra blandt andet budgetstørrelse og evt. andre hensyn, som herefter fungerer som **økonomisk måltal** for programmet.
- Dette beløb omregnes til minutter, hvor efter der tilregnes 10% og dette minuttal udgør herefter **minut-måltal**, hvoraf de 10% bliver i centeret/området.
- I opfølgningen fra programmet side angives i hvor høj grad centre/tilbud har opnået deres måltal gennem delprojekterne, på baggrund af gevinstevalueringerne.
- Del-projekterne har sammen med den lokale ledelse ansvar for at få maksimal effekt i implementeringen i de centre/områder som indgår i projektet. Fra projektets start beskrives forventningerne til den økonomisk effekt og minutteffekt af implementeringen, antagelser til grund for beregningerne og de organisatoriske forudsætninger i organisationen. Gevinstevalueringen baserer sig på gevinstrealiseringsplanen og de tre målinger (baseline, midtvejsmåling og slutmåling).
- Programmet tager ansvar for vedholdende at afsøge nye indsatser til tidsoptimering indtil alle centre har opnået deres måltal. Efterhånden som dette sker indsnævres fokus til de centre som fortsat har vanskeligheder med at opnå en synlig effektivisering. Det er afgørende at alle muligheder afdækkes, da besparelsen ellers bliver til en grønthøster med konsekvens for andre omkostninger end "øvrige tid" herunder den borgerrettede tid.

Kontakt og mere info:
 velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
 www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
 SOCIALFORVALTNINGEN
 



ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI


Opfølgning på programmet (eksempel)

Gevinster fordelt på delprojekter og borgercentre, planlagt og realiseret	BCH	BCV	BBU	I alt		Risiko og fremdrift	Status
Måltal, varig effektivisering (2018 pl)	12.390	9.473	3.044	24.907			
Planlagt gevinst jf. gevinstrealiseringsplaner	0	1.250	0	25.500			
Realiseret gevinst jf. opfølgning	0	0	0	0			
Projekter					Dato for opfølgning		
1. Planlægning og tilrettelæggelse							
Møder, planlagt gevinst, pt. BCV		1.250		1.250			
Møder, realiseret gevinst					01.03.2019	→	One page til godk i TSG
Opgaver om natten, planlagt gevinst							
Opgaver om natten, realiseret gevinst					01.03.2019	↑	One page til godk i TSG
Kompetenceudvikling, planlagt gevinst							
Kompetenceudvikling, realiseret gevinst					01.03.2019		
Brugerjobs, planlagt gevinst							
Brugerjobs, realiseret gevinst					01.03.2019		
Sikkerhedstavler, planlagt gevinst							
Sikkerhedstavler, realiseret gevinst					01.03.2019		
E-tavler, planlagt gevinst, pt. Ikke fordelt				3.000			
E-tavler, realiseret gevinst					01.04.2019	↑	PID, indstilling til TSG
Sidemand, planlagt gevinst							
Sidemand, realiseret gevinst					01.03.2019		One page til godk i TSG
Interaktive tavler, planlagt gevinst							
Interaktive tavler, realiseret gevinst					01.03.2019		I planlægningsfasen
Støtte til egen transport, planlagt gevinst							
Støtte til egen transport, realiseret gevinst					01.03.2019		I planlægningsfasen
Samlet planlagt gevinst jvf sagen				11.500			
Samlet realiseret gevinst for Planlægning og tilrettelæggelse							

Kontakt og mere info:
 velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
 www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
 SOCIALFORVALTNINGEN
 



Ekstra

ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI 

- Gevinstrealiseringsplanen er i den komplicerede udgave et projektrejseskab, *ikke* et rapporteringsredskab opad til DIR og POL
- Genberegner BC og synliggør faktorer (=accept)
- Forklar det som ikke lykkes (=læring)
- Fremhæv de folk, som lykkes (wicked problems/positiv afvigelse)
- De ikke-økonomiske gevinster kan komme først og bære implementeringen

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN 



Opsamling

ENHEDEN FOR
VELFÆRDSTEKNOLOGI 

- Hvad ser I af muligheder og udfordringer i gevinstrealisering?
- Hvad kan vi samarbejde om?

Kontakt og mere info:
velfaerdsteknologi@sof.kk.dk
www.socialveltek.kk.dk

KØBENHAVNS KOMMUNE
SOCIALFORVALTNINGEN 