



# **Tjenesteinnovasjon gjennom utvikling av bedre samhandling mellom tjenesteapparat og brukere**

**av**

**Karl Johan Johansen og Elisabeth Rajala**

**Sluttrapport  
Interregprosjekt  
28.01.2020**

## Innhold

<b>Sammendrag/Sammanfattning</b>	2
<b>Summary</b>	3
<b>Innledning</b>	5
<b>Bakgrunn</b>	5
<b>Tjenesteinnovasjon</b>	8
<b>Mål, resultat og forventede effekter</b>	9
<b>Mål</b>	9
<b>Resultater</b>	10
<b>Brukerrevisjon/Bruker Spør Bruker</b>	11
<b>Effekter</b>	13
<b>Delprosjekter</b>	14
<b>Sammanfattning Östersund</b>	14
<b>Sammanfattning Timrå</b>	15
<b>Oppsummering Trondheim</b>	16
<b>Oppsummering Stjørdal</b>	18
<b>Oppsummering Melhus</b>	18
<b>Indikatorer</b>	19
<b>Grenseoverskridende merverdi</b>	19
<b>Prosjektorganisasjon</b>	21
<b>De horisontella kriteriene</b> Disse er det punktvis gjort rede for nedenfor.	22
<b>Hållbar utveckling</b>	22
<b>Lika möjligheter och icke-diskriminering</b>	22
<b>Jämställdhet mellan kvinnor och män</b>	22
<b>Förväntade resultat av projektet</b>	23
<b>Förväntade effekter av projektet</b>	24
<b>Signaturer</b>	25
<b>Referanser</b>	26

## Sammendrag/Sammanfattning

I perioden 15.06.2016 til 09.08.2019 er interregprosjektet “Tjenesteinnovasjon gjennom utvikling av bedre samhandling mellom tjenesteapparat og brukere” gjennomført. Prosjektet har fått støtte fra Sverige-Norge programmet 2014-2020. For øvrig har partene i prosjektet anvendt betydelige ressurser gjennom direkte finansierte kostnader. Prosjekteierne har vært forskningsstiftelsen TiSIP og Østersund kommune. For øvrig har kommunene Trondheim, Stjørdal, Melhus og Timrå vært samarbeidspartnere i prosjektet. KBT - Kompetansesenter for Brukererfaring og Tjenesteutvikling har også vært samarbeidspartner.



Prosjektet har rettet seg mot brukere og tjenester innenfor psykisk helse og rusfeltet. Bakgrunnen for prosjektet har vært erkjennelsen om at brukerne av tjenester innenfor dette feltet har vært trukket for lite med i forbedring og utvikling av tjenestene. Ønsket har vært å bidra til å utvikle bedre metoder for involvering av brukere i tjenesteinnovasjon.

Målet har vært både å utvikle involveringsmetoder samt utvikle og etablere eksempler på forbedringer og nye tjenester som ledd i prosjektet. Slik at dette ikke bare ble et teoretisk prosjekt, men også kom fram til praktiske forbedringer, ut fra tanken om at å vise at metoden fungerte i praksis var den beste dokumentasjon på at metodikken fungerte og var egnet. I denne prosessen har samarbeidet på tvers av landegrensen mellom kommuner og brukerpanel vært sentral. Det er gjennomført en rekke prosjektgruppemøter, nettverksmøter, brukerpaneltreff, studiesøk, konferanser og felles studietur. Samlet har dette bidratt til et kreativt samarbeid hvor partnere har samarbeidet om å finne løsninger.

I prosjektet har etablering og fasilitering av brukerpanel i kommunene vært sentrale. Panelene har vært arenaer for dyptgående dialoger om hvordan tjenestene fungerte samt hvilke forbedringer og nye tjenester som er ønskelig. Derigjennom fikk man frem forslag fra brukere som kunne videreføres i dialog med tjenester samt administrative og politiske beslutningsfattere. Fordi dette har vist seg så suksessfullt, har flere av kommunene bestemt seg for å fortsette med brukerpanel også etter at prosjektet er avsluttet og introdusere dette også på andre tjenesteområder.

Prosjektet har altså kommet fram til konkret metodikk i brukerinvolvering i tjenesteinnovasjon, såkalte “Brukerstyrte innovasjonsprosesser”. Videre har prosjektet resultert i forslag om hvordan brukernes forbedringsforslag kan håndteres i

beslutningsprosesser og implementeres i praksis i kommunene. Prosjektet har også bidratt til en rekke eksempler på forbedringer av tjenestene samt nye tjenester. Bruk av ny teknologi har stått sentralt i tjenesteutviklingen, men også organisatoriske og metodiske forbedringer har vært viktig. Se for øvrig: <http://tjenesteinnovasjon.tisip.no/>

## Summary

In the period 15.06.2016 to 09.08.2019 the Interreg project "Service innovation through development of better interaction between services and users" has been implemented. The project has received support from the Sweden-Norway program 2014-2020. Other participants in the project have spent considerable resources through direct financing. The project owners have been the research foundation TiSIP and Østersund municipality. In addition, Trondheim, Stjørdal, Melhus and Timrå have been provident partners in the project. The Competence Center for User Experience and Service Development (KBT/CBT) has also been a partner.



The project has focused on users and services in the field of mental health and substance abuse. The background to the project has been the recognition that users of services in this field have been too little included in the improvement and development of the services.

The aim has been to help develop better methods for involving users in service innovation as well as develop and establish examples of improvements and new services as part of the project. So that this not only became a theoretical project, but also came up with practical improvements, based on the idea that showing that the method worked in practice was the best evidence that the method worked and was suitable. In this process, cross-border collaboration between municipalities and user panels have been central. As part of the project a number of project group meetings, network meetings, user panel meetings, study visits to each other's, conferences and joint study trips have been conducted. Overall, this has contributed to a creative collaboration where partners have worked together to find solutions.

In the project, the establishment and facilitation of user panels in the municipalities has been central. The panels have been arenas for in-depth dialogues about how the services worked as well as what improvements and new services were desirable. This resulted in suggestions

from users that could be continued in dialogue with services as well as administrative and political decision-makers. Because this has proved so successful, several of the municipalities have decided to continue with the user panels, even after the project is completed and to introduce this to other service areas as well.

Thus, the project has come from concrete methodology in user involvement in service innovation, so-called “User-managed innovation processes”. Furthermore, the project has resulted in suggestions on how users' improvement proposals can be handled in decision-making processes and implemented in practice in the municipalities. The project has also contributed to a number of examples of service improvements as well as new services. The use of new technology has been central to service development, but organizational and methodological improvements have also been important.

See also: <http://tjenesteinnovasjon.tisip.no/eng/>

## Innledning

### Bakgrunn

Bakgrunnen for prosjektet var en erkjennelse om et stort behov for tjenesteinnovasjon og sosial innovasjon i forholdet mellom tjenesteapparat og tjenstemottakere/kunder, noe som innebar behov for en ny forståelse av hverandres roller i form av ansvar, myndighet og forventninger. For å kunne ivareta de oppgaver som finnes innenfor psykisk helsearbeid i de kommende år, trenges det langt mer enn en økning i bemanningen.

Det er ett stort behov av tjensteinnovation mellom tjensteutövare og tjenstemottagare, for å hitta nye og effektivare sätt att samarbeta på. Tjenstemottagare är för lite engagerade i utbudet av tjänsterna för målgruppen psykisk ohälsa. Tjänsterna är inte lika optimala som om man hade tagit till vara på tjenstemottagarnas erfarenheter. Att göra tjenstemottagarna delaktiga i förändrings och utvecklingsprocesser skulle innebära en ökad förståelse av varandras roller och för att utveckla och bättre möta tjenstemottagarnas behov.

Tenkningen bak prosjektet har vært at å finne fram til mer egnede måter å organisere brukerinvolveringsprosesser på innenfor dette feltet, vil styrke den innovative kapasitet og mulighet for å levere kvalitativt bedre og mer kostnadseffektive tjenester i framtiden. Dette gjelder både på de konkrete tjenesteområdene, som dette prosjektet har rettet seg mot, og på andre områder. Overføringsverdien til andre tjenesteområder er betydelig.

Konsekvensene av at de, som er brukere av tjenestene, er så lite involvert i utvikling av tjenestetilbudene, medfører ofte at viktige behov og tilpasninger ikke blir så optimale, som det hadde vært mulig om brukerne hadde blitt mer lyttet til. Slike tilpasninger trenger nødvendigvis koste mer, i mange tilfeller kan kostnadene bli mindre om man gir brukerne de tjenester de etterspør; på tidspunkt på døgnet, uke eller i rehabiliteringsfase som de befinner seg.

Brukerne har et potensiale til å utfordre tjenesteapparatet til å tenke nytt, men trenger å få muligheten til dette ved at det legges til rette for dem, samt ved at de får støtte til å utvikle sin evne til kommunikasjon, dvs. støtte til brukerstyrking samt at de blir møtt med respekt gjennom at brukerkompetansen/-erfaringskompetansen blir verdsatt.

Brukerstyrkning og empowerment er noe vi jobbet mye med i det prosjektet vi avsluttet i 2014 og som vi har beskrevet som entreprenørskap ut fra et empowermentperspektiv. Dette har vært et viktig perspektiv også for dette prosjektet, hvor vi har utviklet dette videre. Tanken har vært at det er mulig å ta i bruk ulike former for kommunikasjonsteknologi samt regulere samspillet mellom brukere og tjenesteytere gjennom å etablere nye former for samhandling og nye samhandlingsmønstre. Mot slutten av forrige prosjekt så vi at det dukket opp problemstillinger i denne samhandlingen mellom tjenesteapparatet og brukerne som trengte videre oppfølging. Funnene har vært et viktig utgangspunkt for dette prosjektet.

Vi har tidligere lagt stor vekt på å kartlegge brukernes bakgrunn, kompetanse og interesse for å delta i aktivitet og arbeid samt for å skape egne arbeidsplasser. Kunnskapen om at brukerne har mye bedre utdanning og arbeidserfaring enn forventet, har vært viktig for forståelsen av viktigheten av å trekke de mer med i utviklingsarbeidet. I det forrige prosjektet var samarbeidet tett med Mental helse og RSMH.



Prosjektdeltakere på samling i Åre

På norsk side har samarbeidet fortsatt med Mental Helse, mens på svensk side har samarbeidet konsentrert seg om brukerorganisasjonen Balans. I tillegg har det vært samarbeidet med brukere som ikke er organisert i

brukerorganisasjoner, da vi har erfart at det finnes entreprenører med psykiske problemer som ikke er organisert i brukerorganisasjoner og som det er nyttig å samarbeide med.

En del sentrale dokumenter fra myndighetene har også vært en viktig bakgrunn for ønske om å starte dette prosjektet, samt hvordan prosjektet har vært innrettet.

I st.meld. nr. 29 «Morgendagens omsorg» pekes det på nødvendigheten av å få til en god samhandling mellom ulike aktører i lokalsamfunnet for å dekke behovet for omsorgstjenester i årene som kommer. Det pekes på at tjenestetilbudet må utvikles i samspill/samskaping mellom brukerne, pårørende, frivillige lag og organisasjoner og offentlige tjenester (Helse- og omsorgsdepartementet 2012-2013, s. 50-57).

*«Tradisjonelt har kommunene dekket brukernes behov ved i hovedsak å utnytte ressurser innenfor egen organisasjon. Framtidas utfordringer skaper et åpenbart behov for å bringe sammen grupper på tvers av organisatoriske skillelinjer og på tvers av skillet mellom offentlig sektor og sivilsamfunnet. Kjernen er nye relasjoner mellom brukere, pårørende, ansatte i den berørte sektoren, eksperter og andre relevante aktører. Samskaping eller co-creation er en slik metode som ikke handler for, men sammen med folk.... Samskaping er en metode for å aktivere ressurser på tvers av samfunnet. Dette krever interaksjon, deltakelse og felles problemløsning mellom brukere, pårørende, ansatte i førstelinjen og fra eksperter....Samskaping er en kreativ og interaktiv prosess som utfordrer alle aktørenes oppfatninger og forsøker å kombinere faglig og lokal ekspertise på nye måter» (s.51)*

Men selv om det i flere dokumenter pekes på nødvendigheten av å få til en innovativ utvikling rundt bedre samhandling, gis det ingen konkrete oppskrifter eller løsninger. Det trengtes derfor innovasjon med utgangspunkt i praktiske situasjoner. samt en ny forståelse av roller med hensyn til ansvar, myndighet og forventninger.

Våre tidligere erfaringer med hvordan man kan inkludere brukere/kunder i nyskappingsprosesser, var verdifulle erfaringer for å få til brukerdrevne/kundedrevne innovasjonsprosesser innenfor det psykiske helsefeltet.

Gjennom tidligere prosjekter hadde vi også etablert et faglig nettverk og utviklet et samarbeid som kan medvirke til innovasjon innen dette feltet. Det var mulig å bygge videre på dette nettverket samt utvide den innovative kraft gjennom å dra nye aktører med i samarbeidet. Vi hadde også forventninger om bruk av ny teknologi for å legge til rette for samhandlingen og påvirke den i ønsket retning.

I tidligere prosjekter hadde vi også etablert arenaer for samhandling mellom brukere og mellom brukere og tjenesteytere, dvs. dialogmøter og brukertreff. Disse arenaer er videreutviklet i det nye prosjektet som arenaer for dialog om innovasjon og samhandling, såkalt brukerstyrte innovasjons arenaer.

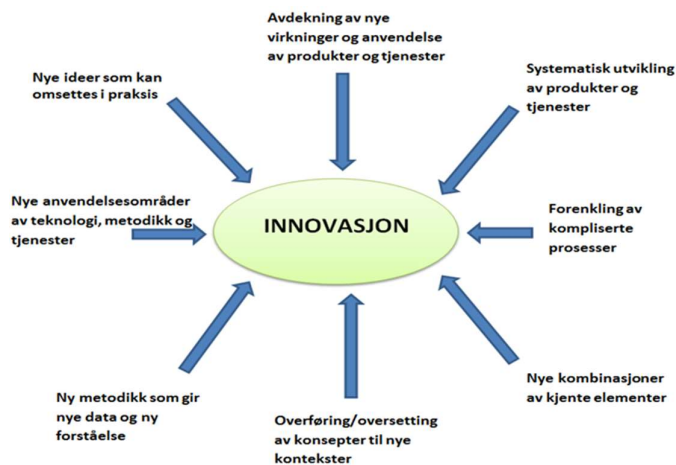


Prosjektdeltakere på studietur til England og Wales



## Tjenesteinnovasjon

Tjenesteinnovasjon har vært et sentralt begrep i prosjektet. Dette er en aktivitet hvor nye eller kjente tjenester, produkter og prosesser kombineres eller utformes på nye måter for å skape økonomisk og/eller opplevd verdi. En idé blir først en innovasjon når den er realisert i praksis samt at den er dokumentert så den kan gjenskapes i nye sammenhenger, i form av tjenester eller produkter, se figur nedenfor.



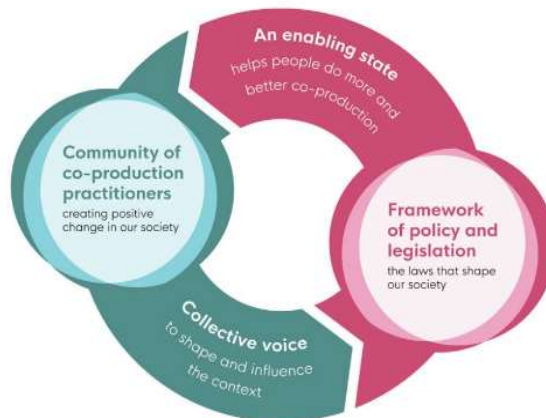
Kundenes kompetanse/ brukerkompetanse er et annet relevant begrep i denne sammenheng. Her brukes også tilsvarende begrep som «erfaringskompetanse» eller «Expert by Experience». (Happel, 2019). Disse begrepene understreker at de som mottar en tjeneste over tid opparbeider seg

en betydelig kunnskap om hva denne tjenesten består i og hvordan den fungerer samt om den matcher de behov den enkelte og andre i tilsvarende situasjon har. Den kompetanse brukerne har om organisasjonen og tjenestene er viktig for hvordan tjenestene faktisk fungerer.

Kundene kan i et slikt perspektiv ses på som en del av selve organiseringen av en tjeneste, dvs. for å utvikle tjenestene må kundenes kompetanse om og tjenestenes utforming og innhold nærme seg hverandre.

I de senere år har «samskaping – eller co-creation» – blitt pekt på som en viktig faktor for en suksessfull utvikling av tjenester (Prahalad og Ramaswamy 2004a og b, Vargo og Lusch 2008). I disse samskapingperspektivene er kunden en aktiv ressurs som sammen med organisasjonen er med på å skape verdi (Nysveen, H. et al. 2012). Dette innebærer at kundens rolle blir langt mer aktiv enn hva den har vært tidligere, og at det relasjonelle forholdet mellom tjenesteapparat og kunder både på individnivå og organisasjonsnivå blir enda mer avgjørende for å skape verdier (Prahalad og Ramaswamy 2004a).

I prosjektet har vi vært en studietur til Wales for å studere co-produksjon. Wales er blant de land i Europa som er kommet lengst på dette feltet og her er et aktivt nettverk som kan gi impulser til å utvikle co-produksjon. De forklarer utviklingen av co-produksjon som en prosess med involvering av flere aktører og elementer; Det må være et miljø/nettverk som er interessert i å fremme co-produksjon og talspersoner/pressgrupper



Figur 2 – Faktorer co-produksjon

for co-produksjon. Videre må det være rammebetingelser og myndigheter som er tilrettelegger for dette, se figur (Co-Production Wales 2020).

## Mål, resultat och förväntade effekter

### Mål

Målet har vært både å utvikle involveringsmetoder samt å utvikle og etablere eksempler på forbedringer på eksisterende og finne fram til nye tjenester gjennom prosjektet. Tanken har



vært at dette ikke bare skulle bli et teoretisk prosjekt, men også et prosjekt hvor man kom fram til praktiske forbedringer, ut fra intensjonen om å vise at når en metode fungerer i praksis er det den beste dokumentasjon på at metodikken er egnet. Målene for prosjektet kan listes opp i følgende punkter.

- Utvikle tydelige rammer for hvordan samspillet mellom brukere og tjenesteapparat skal foregå på ulike nivåer og områder
- Finne bedre måter å organisere og praktisere samarbeidet mellom tjenesteytere og tjenestemottakere, pårørende samt deres organisasjoner
- Velge ut minst to utviklingsområder i hver kommune eller foretak hvor man skal oppnå forbedring i kvalitet og effektivitet og hvor man skal kunne dokumentere at brukere får raskere og bedre service

- Utvikle og teste ut modeller for veiledning og motivering av brukere, som er i ulike faser med å forberede seg til et mer aktivt og verdig liv
- Introdusere ny teknologi i samhandlingen der dette er hensiktsmessig
- Formidle resultater til forskningsmiljøer, utdanningsinstitusjoner, kommuner og brukerorganisasjoner
- Dokumentere resultater og effekter, som prosjektet har bidratt til å formidle gjennom ulike kanaler som Internett, artikler, rapporter

## Resultater



Treff mellom brukerpanel

I prosjektet har etablering og fasilitering av brukerpanel i kommunene vært sentrale. Panelene har vært arenaer for dyptgående dialoger om hvordan tjenestene fungerte samt hvilke forbedringer og nye tjenester som er ønskelig. Derigjennom fikk man frem forslag fra brukere som kunne videreføres i dialog med tjenester samt administrative og politiske

beslutningsfattere. Fordi dette har vist seg så suksessfullt, har flere av kommunene bestemt seg for å fortsette med brukerpanel også etter at prosjektet er avsluttet og introdusere dette også på andre tjenesteområder.

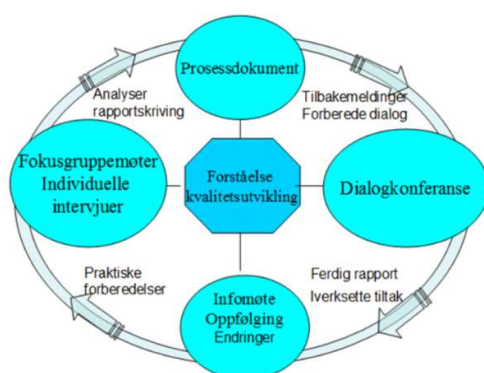
Prosjektet har alltså kommet fram till konkret metodik i involvering av brukare i tjänsteinnovation, så kallade "Brukarstyrda innovationsprocesser". Projektet har även resulterat i förslag om hur brukarnas förbättringsförslag kan tas tillvara i beslutsprocesser och implementeras i praktiken i kommunerna. Projektet har bidragit till många exempel på förbättringar av tjänsterna samt förslag på nya tjänster med vekt på utveckling av ferdigheter hos brukerne til å håndtere hverdagsproblemer. Användning av ny teknologi i forhold til nye hjelpesystem, som i "Nedfor.no", har varit centralt i tjänsteutvecklingen, men även organisatoriska och metodiska förbättringsområden, som i "Glimt recoverycenter", har varit viktiga i innovationene. Metodikken i utviklingsprosessene kan beskrives i to deler; (1) Som

en kartlegging ved hjelp av brukerrevisjon som bruker spør bruker og (2) som anvending av brukerpanel til en kvalitativ fordypende dialog om tjenestenes funksjoner og forbedringer. Disse metodene kan anvendes hver for seg eller i en kombinasjon. I prosjektet har vi gjort dette litt forskjellig fra kommune til kommune, slik at vi har kunnet diskutere erfaringer med ulike måter å gjennomføre innovasjonsprosesser på.

## Brukerrevisjon/Bruker Spør Bruker

Den såkalte «Bruker Spør Bruker» metodikken eller «designet» består av en rekke trinn: hvor brukere av psykiske helsetjenester, som har fått opplæring i dette konseptet, gjennomfører evalueringsprosessene.

1. Det utarbeides problemstillinger for evaluering i samarbeid med tjenesten og tjenesten legger til rette for undersøkelsen ved forankring i egen organisasjon og praktisk tilrettelegging inkludert rekruttering av deltakere.
2. Det gjennomføres fokusgruppe- og individuelle intervjuer med brukere om deres erfaringer med tjenesten.
3. Analysen av intervjuene presenteres i en prosessrapport som brukes i en dialogkonferanse hvor tjenesterepresentanter og brukere invitert av tjenesten møtes for å diskutere og validere de foreløpige funnene. Samtidig er dialogkonferansen en fortsettelse av datainnsamlingen ved at nye vinklinger og fokus som kommer frem innarbeides i sluttrapporten.
4. Sluttrapporten, som består av oppsummerende tekst og illustrerende sitater, er en omforent beskrivelse av hvordan tjenesten oppleves.



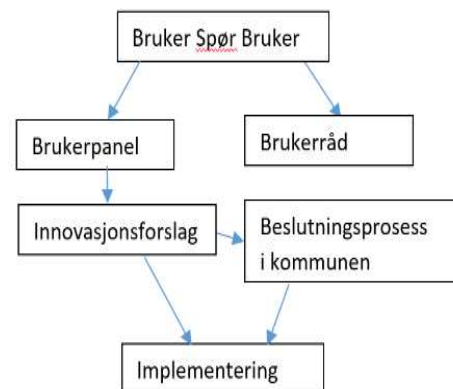
Figur 3 – Bruker-Spør-Bruker prosessen

I Bruker Spør Bruker blir resultatene fra intervjuer grunnlag for såkalte ”dialogmøter”. Dialogmøtene er et møte mellom tjenesteutøvere, brukere/-pasienter og andre for å øke innsikten om hvordan tjenestene fungerer, og oppnå felles virkelighets-forståelse av styrker, svakheter og forbedrings-potensial. Bruker Spør Bruker kan framstilles som en sirkulær innovasjonsprosess, se figur 3.

Et problem som kan oppstå i forbindelse med Bruker-Spør-Bruker er at det kan bli vanskelig å få implementert resultatene for evalueringen i tjenestene. Derfor er det hensiktsmessig å kombinere dette med en videre oppfølgingsprosess, som angitt i figuren nedenfor.

Som det framgår her er Bruker-Spør-Bruker kombinert med brukerpanel og brukerråd, samt knyttet opp mot en kommunal beslutningsprosess. Derved får man en bedre forankring av resultatene og en større sikkerhet for at innovasjonsforslagene videreføres.

I prosjektet har etablering og fasilitering av brukerpanel i kommunene vært sentrale. Panelene har vært arenaer for dyptgående dialoger om hvordan tjenestene fungerte samt hvilke forbedringer og nye tjenester som er ønskelig. Derigjennom fikk man frem forslag fra brukere som kunne videreføres i dialog med tjenester samt administrative og politiske beslutningsfattere.



Figur 4 – Innovasjonsprosessen

Vi har rekrutterat brukere med egne erfaringer av tjenester inom psykisk ohälsa, representanter från brukarorganisationer och anhängiga till en brukarpanel. Panelen har bestått av 5-10 personer med relevanta erfarenheter och bakgrund. Vi har haft regelbundna träffar under projektperioden.

Panelen har haft aktiva diskussioner utifrån egna erfarenheter och behov, befintliga tjänster och bristen i dessa tjänster.

Vi har ”gått bordet runt” för att säkerställa att alla deltagare ska få komma till tals.

Vi har i förväg skickat ut den aktuella frågeställningen genom att skapa en SMS-grupp för panelens deltagare.

Vi har skrivit protokoll från samtliga träffar, dessa ligger till grund för den slutliga rapporten från brukarpanelerna. Genom att utarbeta och skriva rapporten så har deltagarna fått en större förståelse och samlad bild av vad som behövs av förbättringar i tjänsterna.

För att stärka deltagarnas sociala kompetens och förmåga att kommunicera har vi haft ett socialt perspektiv på våra träffar, vi har tex ätit middag eller fikar tillsammans.

Brukarpanelerna har haft möten med politiker och beslutsfattare för att presentera sina ideer och förslag på förbättringar av tjänster, som man kommit fram till i diskussionerna i panelträffarna.

Deltagarna i brukarpanelen har varit en enorm tillgång i dialogen med beslutsfattare och kommunledning.

Metodiken vi har använt oss av är väl förankrad i forskning och litteratur om brukarstärkning och öppen dialog (Pulla 2012, Seikkula 2012, Habermas 1991).

## Effekter

Beslutsfattare inom kommunen har blivit lyhörda för tjänstemottagarnas erfarenheter och förslag på förbättringar och nya tjänster. Eftersom detta har visat sig så successfullt, har flera av kommunerna bestämt sig för att fortsätta med brukarpanel. Även efter projektets slut, och det har uttryckts planer om att introducera detta på andra tjänsteområden som en metodik i utvecklingsarbetet.

I några av kommunerna har man startat upp nya tjänster, såsom GLIMT recoverycenter som är ett brukarstyrt center för personer med psykisk ohälsa i Trondheim. GLIMT går ut på att ge brukare större inflytande i sin egen återhämtningsprocess. I andra kommuner står man inför att ändra tjänsteutbudet i riktning mot större brukarinflytande. I Östersunds kommun har man planer på att starta upp tjänster med erfarenhetsmedarbetare (Peer Support).



Brukarpanel utvekslar erfarenheter

Brukarpaneldeltagarna har blivit starkta av att samarbeta och diskutera med deltagare från brukarpaneler i övriga delprojekt, och fått lära sig hur det fungerar i andra kommuner och över gränsen. Deltagarna har blivit mer engagerade i brukarorganisationer och har blivit resurser i frågor som rör målgruppen. Deltagarna har fått känna att deras åsikter och erfarenheter är

värdefull och har blivit starkta av att bli lyssnade på och att deras erfarenheter är kompetens som kan bidra till tjänsteutveckling.

Under projektet har vi sett behovet och nyttan av att brukare får mer upplärning och träning inom egenmakt och att genom att använda socialpedagogik för att närma sig människor som lider av psykisk ohälsa. Till exempel stegvisa utmaningar i brukarpanelen för att skapa bra gruppdynamik och trygghet, där man fick träna på att först prata i liten grupp och sedan i större grupper med andra brukarpaneler. Och sedan få presentera även för en större grupp med okända deltagare.

## Delprojekt

Nedenför er det gitt en kort oppsummering av delprojekten.

### Sammanfattning Östersund

Östersunds Kommun har varit svensk projektägare för Interregprojekt ”Tjänsteinnovation genom utveckling av bättre samverkan mellan tjänsteutövare och tjänstemottagare”. Projektet har drivits av Personligt Ombud verksamheten under Vård och Omsorgs förvaltningen i kommunen. Projektet har varit en del av ett gränsöverskridande projekt tillsammans med Timrå Kommun och flera kommuner och organisationer på norsk sida.

Personligt Ombud vänder sig till människor med långvarig psykisk ohälsa och är ett stöd för att denna målgrupp skall få de insatser och det stöd de behöver och har rätt till. Genom daglig kontakt med målgruppen och tjänsteutövare såg Personliga Ombuden behov och potential av att engagera tjänstemottagare i utveckling av tjänsterna.

Vi etablerade en brukarpanel på 7 personer med egen erfarenhet av tjänsterna inom psykisk ohälsa. Panelen startade sitt arbete med att kartlägga vilka tjänster som fungerar och vilka som fungerar mindre bra eller saknas. Vi övergick sedan till att diskutera olika utvecklingsområden och åtgärdsförslag.

Vi har haft flera träffar med brukarpaneler i de övriga delprojekten och har haft betydelsefulla diskussioner och erfarenhetsutbyten med samtliga delprojekt.

Resultaten av brukarpanelens arbete har utmynnat i ett förslag på en mötesplats som riktar sig till målgruppen, där man kan möta likasinnade och bryta utanförskap. Detta har presenterats för kommunledning bland annat genom att medverka på medborgardialoger och anordna en



spridningskonferens för kommunledningen. Förslaget har mottagits väl och Östersunds Kommun planerar nu att starta upp en sådan verksamhet.

Brukarpanelen har även lyft behovet av en informationsportal där man samlar information kring alla insatser som finns för målgruppen både hos kommun, region och brukarorganisationer. Vi har haft samtal med kommunikatörer inom kommunen och region och man har förstått vikten av att uppdatera information för målgruppen, så den blir tydligare och lättillgänglig.

Förutom dessa resultat så har brukarpaneldeltagarna fått en starkare tro på sig själva och ser sina egna förmågor, genom att de blivit lyssnade på och tagna på allvar. De har blivit en resurs för kommunen.

Ett förslag som också kommit upp är en meningsfull sysselsättning. Vi har gjort studiebesök och tagit del av information kring Peer Support, erfarenhetsmedarbetare. Detta är något brukarpanelen önskar fortsätta arbeta med och detta har lett till att vi kommer söka om ett nytt Interregprojekt inom området sysselsättning.

### Sammanfattning Timrå

Timrå kommuns socialpsykiatri har drivit ett delprojekt ”Utveckling av sysselsättningsverksamhet efter samarbete mellan brukare och tjänstemän” med målet att, tillsammans med brukare, identifiera och diskutera utvecklingsområden för att bättre matcha medborgares behov av tjänster. Delprojektet ingår i ett större gränsöverskridande projekt tillsammans med flera kommuner i Norge samt Östersunds kommun. I tidigare inventeringar som Timrå gjort har det visat sig att nästan hälften av Timrås medborgare som lider av psykisk ohälsa, inte deltar i någon form av sysselsättning. Projektet har därför inriktat sig på behovet av sysselsättning för personer med psykisk ohälsa. Arbetet startade med en brukarrevision i befintliga sysselsättningsverksamheter och därefter rekryterades sju personer till en brukarpanel.



Projektledermøte i Timrå

Panelen började sitt arbete med att diskutera de åtgärdsförslag som revisionen kom fram till och övergick sedan till att inventera vilka tjänster som redan fanns i kommunen samt utifrån



det diskutera vad som saknades i Timrå kommun. Resultatet av brukarpanelens arbete har vid projektets avslutning resulterat i ett färdigt förslag på öppen verksamhet som presenterats för socialnämndens ordförande samt delar av socialförvaltningens ledningsgrupp.



Folkets hus i Söråker i Timrå

Syftet med förslaget är att förebygga allvarlig psykisk ohälsa samt guida och stärka ungdomar till studier och arbete. Förslaget mottogs positivt och brukarpanelen fick vid detta möte uppdraget att arbeta vidare med förslaget. Flera inbjudningar har kommit till panelen för att informera kring hur de arbetat, vilket också visar på att intresse från andra verksamheter finns för att starta fler paneler. Panelen har också lyft förbättringsförslag till befintliga

verksamheter såsom bättre och tydligare information på hemsidor, informationsbroschyrer m.m. Förutom detta har det visat sig att flera deltagare i brukarpanelen tycker sig ha stärkt sin självkänsla och empowerment genom att delta i konferens och gruppdiskussioner samt att medarbetare från befintlig sysselsättningsverksamhet beskriver hur de fått större kunskap och förståelse för t. ex bemötande. Panelen kommer att leva vidare efter projektets avslut genom träffas fyra gånger /år samt delta vid utvecklingsfrågor.

## Oppsummering Trondheim

I Trondheim kommune ble det tidlig etablert et brukerpanel som gjennomførte en rekke møter



og avleverte en rapport høsten 2017. Siden den tid har man vært gjennom en beslutningsprosess i kommunen samtidig som det har vært gjennomført flere brukerpanelmøter og dialogmøter med kommunen blant annet med helse- og omsorgskomiteen. I denne prosessen vedtok

Trondheim kommune våren 2018 at de ville sette ut 20-25% av tjenestene til frivillige og ideelle organisasjoner. Dette betyr store endringer og ressurser også for brukerstyrt utviklingsarbeid og åpnet også mulighetene for å tenke nytt om organisering og drift av tjenestene innen rus og psykisk helse.

Implementeringen av tjenesteendringer i Trondheim har vært knyttet til etablering av en HUB på byåsen samt personlig ombud. Det har vært en rekke møter med ledelse for å få gjennomslag for dette, som en oppfølging av det positive møtet med helse- og omsorgskomiteen.

Mot slutten av prosjektet har man Trondheim spesielt arbeidet med å etablere brukerpanel innenfor rusfeltet ved Jarleveien boliger, samt med tilbudet om recovery college. Jarleveien boliger er den største i Trondheim innen rusfeltet med 38 boenheter og med et strengt regime med sikkerhet. Flertallet av de som bor der er rusavhengige, og det er mye avvikende atferd i boligene og i fellesarealet. Det er derfor utfordrende å få til en god dialog med beboerne, men dette har vi arbeidet med i perioden og det er avviklet to møter med brukermiljøet og ett møte med personalet i boligen.

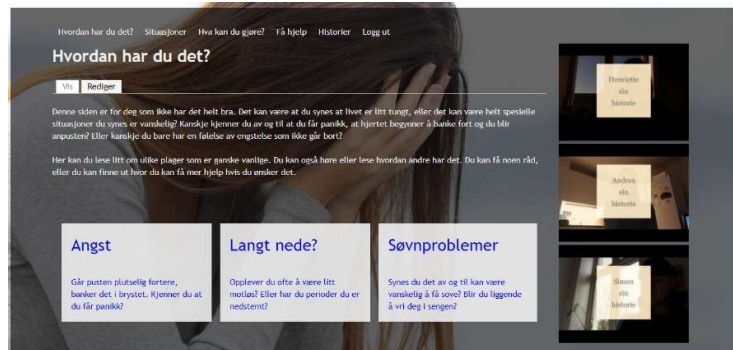
Videre har det vært arbeidet med planlegging av oppstart av recovery orientert treffsted på Heimdal. Det er opprettet 4 stillinger hvorav en erfaringskonsulent. Videre vil det vil være 35 plasser for brukere av stedet. Formell oppstart er 01. september 2019.

MANDAG	TIRSDAG	ONSDAG	TORS DAG	FREDAG	
Uke 46, 47, 48 Kl. 13:30 Workshop: Selvutvikling - nytt tema hver gang	I denne perioden blir det ekstra fokus på oppbyggingen av lokalet og planlegging av aktiviteter framover	Uke 45 kl. 13:30 Workshop: Hva betyr empowerment?	Uke 45 kl. 13:30 Workshop: Studieteknikk - Innspilling - Mix - Master	Uke 45, 47, 48 Kl. 13:30-14:30 Undervisning i logic PRO X	Onsdag 27. november kl. 12-14 Offisiell åpning av GLIMT Recoverycenter
Senteret er i startfasen og vi jobber med å få alt på plass til offisiell åpning. Sofa og utstyr skal på plass, så dette jobber vi mellom kurs og workshops.		Uke 46 kl. 13:30 Workshop: Recovery – hva betyr det for den enkelte og hva er viktig i en bedringsprosess.	Uke 47 kl. 13:30 Workshop: Musikproduksjon - Beats - Sampling	Uke 46 og 48 kl. 13:30 «Husmøte» - Her kan vi dele tanker og ideer, samt komme med ris og ros. Vi ønsker en åpen dialog.	Lunsj alle dager kl. 12:15 - 20 kr per pers
Alle som ønsker å bidra, komme med ønsker eller bare ta en titt innom er hjertelig velkommen hele åpningstiden!		Uke 47 kl. 13:30 Musikkstudio - Mer info kommer	Uke 48 kl. 13:30 Workshop: Sangskrivning		Facebook: GLIMT Recoverycenter

Ukesplan fra Glimt

## Oppsummering Stjørdal

I Stjørdal har man hovedsakelig arbeidet med å utvikle et digitalt hjelpesystem for ungdom. Det har vært et tett samarbeid mellom TISIP og Rask psykisk helsehjelp i kommunen, men en rekke møter i prosjektperioden. Det har også vært et tett samarbeid og møter med NorWeb. Som tidligere rapportert, er det lansert en demoversjon på nettet på.



Skjermdump fra Nedfor.no

Vi står foran en systematisk utprøving og evaluering av systemet. Det er besluttet at evalueringen vil skje gjennom to brukerpanel, et for ungdom som er sluttbrukere av systemet og et brukerpanel av helsepersonell og lærere.

Videre er planlagt å opprette et eget distribusjonsselskap i Norge og Sverige. Planen er å etablere dette selskapet fra årsskiftet 2019/2020.

## Oppsummering Melhus

I Melhus kommune ble det tidlig etablert et brukerpanel som gjennomførte en rekke møter. Brukerpanelet har avlevert to rapporter; en publisert våren 2017 og en våren 2018. I disse rapportene kom de fram en rekke forslag til forbedringer, som er formidlet til kommunenes beslutningsfattere.



Oversiktsbilde fra Potten

Det har vært jevnlig kontakt mot kommuneledelsen med hensyn til implementering av innovasjonsløsninger. Det som har vært relevant å implementere av forbedringer i Melhus, er en tjeneste-HUB ved Potten, samt et bedre informasjonssystem for brukere. Kommunene har delvis gjennomført dette, men aktiviteten og engasjementet har gått noe ned i sluttfasen. Det

forventes likevel at prosjektet har bidratt til en betydelig holdningsendring hos tjenestene i forhold til involvering og samarbeid med brukere om tjenesteutvikling.

## Indikatorer

I siste lægesrapport har vi rapportert følgende måloppnåelse i forhold til indikatorer.

<u>Prosjektets aktivitetsindikator/-er som beskrevet i tilsagn/beslut</u>	<u>Antal enligt prosjekt-beslut</u>	<u>Hittills oppnått sedan prosjekt-start</u>
<u>Antal forskningsinstitutt som deltar</u>	2	2
<u>Antal foretak som får støtte for å introdusere for foretaket nye produkter</u>	2	2
<u>Lågsiktige formaliserte samarbeidsavtaler mellom ulike forskningsinstitutt</u>	2	2
<u>Demonstrations- og testprosjekt</u>	6	5
<u>Antal deltagende organisasjoner i grænsoverskridende forskningsprosjekt</u>	3	3

I prosjektet har deltatt to forskningsinstitutt; Tisip og Mittuniversitetet. NorWeb og KBT er de foretak som har fått støtte gjennom prosjektet til å utvikle nye produkter; NorWeb er et hjelpesystem for unge med psykiske problemer og KBT et Recovery College med kurser om återhämtning. I hver av kommunene er det testet ut konsepter og metodikk knyttet til brukerpanel og involvering av brukere i innovasjonsprosesser. Organisasjoner som har vært involvert i prosjektet har vært Balans, RSMH, NSHP og Mental helse.

## Grenseoverskridende merverdi

Vi har arbeidet aktivt med dette under hele prosjektperioden gjennom studiebesøk hos varandra och nätverksträffar. I samband med nätverksträffar har det utbyts information och förts dialoger kring olikheter och likheter i respektive land kring tjänster. Vi har påbörjat arbeten kring implementering av tjänster som saknas, men som finns på andra ställen.



Nettverksmøte på Frosta i Stjørdal

Samarbeidet over grensen har vært en avgjørende ressurs for resultater som er oppnådd i prosjektet. De grenseoverskridende merverdiene er erfaringer, kunnskap og ideer om hvordan man håndterer ulike utfordringer samt gemensam deltakelse i dialoger. Tilgang til

forskningsresultater på tvers av

grensen har også vært en viktig ressurs. Vi har svært positive erfaringer med organisering og drift av prosjektet, det vil si med et overordnet gemensamt prosjekt og med delprosjekter i hver av kommunene som deltok.

Partene og deltakerne i prosjektet har hatt sine ulike styrker som man har kunnet bidra med og dra nytte av i prosjektet gjennom samarbeid over grensen. I Norge hadde man hatt erfaring med Bruker Spør Bruker og i Sverige med brukerrevisjon. Selv om dette er delvis et likt konsept, er det også ulikheter slik at man har kunnet tilføre hverandre kunnskap og erfaring. I Norge har man også hatt mer erfaring med bruk av erfaringsmedarbeidere, og i Sverige med personlige ombud. Dette er komplementerende ordninger hvor man har kunnet lære av hverandre. Underveis har delprosjektene i kommunene utviklet seg i ulikt tempo. Gjennom nettverksmøter har man kunnet lære av hverandre og slik hjulpet hverandre videre i prosjektene med å finne løsninger på utmaninger.

For deltakerne i brukerpanelene har brukertreffene vært av uvurderlig verdi. Mange av brukerne som aldri eller på flere år ikke har vært ute på reise, har fått dra av sted å møte brukere fra andre kommuner og på andre siden av grensen. De har fått diskutere, utveksle erfaringer og knytte kontakter, som de på ingen måte hadde kunnet oppnå uten gjennom dette prosjektet.

## Prosjektorganisasjon



Prosjektlederne

Prosjektet har til daglig vært ledet gjennom et teamsamarbeid mellom norske og svenske prosjektledere, henholdsvis Elisabeth Rajala fra Östersunds Kommun og Karl Johan Johansen fra TISIP, se bilde.

Det har vært avholdt ukentlige møter/telefonmøter for å holde styring med utviklingen. Prosjektlederne har jevnlig rapportert og konsultert de administrativt overordnede i hver sin organisasjon, henholdsvis TISIP og Østersund kommune.

Det har vært gjennomført prosjektgruppemøter med kontaktpersoner i partnerskapskommunene, 1-2 møter i halvåret. Disse møtene har rotert mellom kommunene, slik at det har vært en kombinasjon mellom styringsmøte med statusgjennomgang,

planlegging videre og en presentasjon av delprosjektet og virksomhetsområdet i kommunene.

For øvrig har hvert av delprosjektene hatt sin egen ledelse med en “delprosjektleder” og evt. styringsgruppe. Organiseringen her har ikke vært enhetlig i de ulike kommunene. De overordnede prosjektledere har hatt jevnlige møter og telefonsamtaler for å følge opp delprosjektene.

KBT og Mittuniversitet har også vært knyttet til prosjektet og styrt gjennom jevnlige møter. Både KBT og Mittuniversitet har deltatt på prosjektgruppemøter og nettverkstreff.

Ansvar for organisering og gjennomføring av delprosjektene har vært delt mellom sentral og lokal prosjektledelse, slik at implementering og daglig utvikling har vært et lokalt ansvar, og oppfølging, rådgiving og veiledning har vært et sentralt ansvar. Evalueringsansvaret har vært lagt til Mittuniversitet og KBT. KBT har også bidratt med rådgivning og prosessstøtte, spesielt i forhold til gjennomføring av brukerpanel og dialogmøter.



Møte hos kommundirektøren i Østersund



## De horisontella kriteriene

Disse er det punktvis gjort rede for nedenfor.

### Hållbar utvikling

Prosjektet har fulgt prosjektägarnas miljöplaner. Det er anvendt tågresor og miljøbilar ved resor där det är möjligt. Projektet har også att använda videokonferens samt mail för att undvika onödiga resor.



### Lika möjligheter och icke-diskriminering

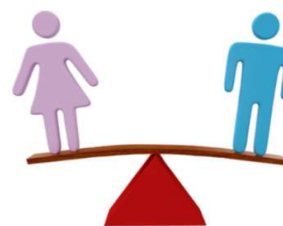


Det har i prosjektet vært utstrakt samarbeid mellom tjenesteutøvere og brukere innen marginaliserte grupper, som sliter med rus og psykiske problemer. Dette har bidratt til å styrke brukere og motvirke diskriminering av utsatte og svakstilte i samfunnet.

### Jämställdhet mellan kvinnor och män

Prosjektet har riktat sig till både män och kvinnor, och har hatt representationen på 50-50 mellan män och kvinnor.

Representation i styrgrupper, nettverksträffar har också varit 50 % män og 50 % kvinner.



Alla människor oavsett kön eller problematik/funktionshinder kan ha glädje av resultatet som projektet har kommit fram till. Att bryta utanförskap samt att integreras i samhället är något som alla människor tjänar på. Det har varit vektlagt att alla människor skall kunna använda olika förmågor/arbetskrafter oavsett hur liten den må vara till en början.

### Informasjon og kommunikasjon

Prosjektet har i hele prosjektperioden skiltet med logoer og gitt informasjon om Interreg i alle sammenhenger; dvs. trykksaker, nettsider og konferanser

Vi har arbeidet i ”Basecamp portalen” for internt samarbeide i prosjektet. Vi har vi tryckt opp affischer och brosjyrer for prosjektet. Vi har etablert og benyttet intern portal på «basecamp.com»: \_Portalen kan även användas via mobiltelefon.



Skjermdump fra hjemmesiden

Videre har vi utviklet en nettside på 4 språk, se bildet. Denne kommer til å være tilgjengelig også etter at prosjektet er avsluttet.

Det er også etablert en egen facebook side som også vil være åpen etter at prosjektet er avsluttet.

## Forankring av prosjektets resultat og effekter

En viktig forutsetning for at prosjektet skal kunne overgå i befintlig virksomhet etter projektiden, er at det er satt i gang praktiske åtgärder/tiltak, samt at kommunene har opplevd de positive effektene av metodikken som er utviklet og anvendt. Det er også viktig at resultatene er formidlet till beslutningsfattere.

## Förväntade resultat av projektet

Det har vært fire dialogmøter i prosjektet i henholdsvis; Østersund, Timrå Trondheim og Melhus. Videre er det gjennomført en evaluering av hvordan deltakere i brukerpanelene har opplevd prosjektet. Dette publiseres i en egen rapport.

Metodikken som har blitt anvendt har vist seg virksomt. Det kan forventes at den metodikk som er utviklet gjennom prosjektet vil bli videreført og spredd til andre tjenesteområder i samarbeidskommunene, samt til øvrige kommuner. Resultatene vil bli presentert på kurs og konferanser.

I etterkant av prosjektet vil det bli publisert minimum en fagartikkel om “Brukerstyrt tjenesteinnovasjon innen rus og psykisk helsefeltet».

Det forventes også etableringer av minimum et foretak i etterkant av prosjektet.



## Förväntade effekter av projektet

Det forventes at prosjektet vil ha en positiv effekt på brukerinvolvering i tjenesteutvikling i de kommunene som har deltatt. Prosjektet har hatt og vil ha en effekt på holdninger i tjenestene i forhold til hvordan man kan samarbeide med brukere og hvilken ressurs brukere kan være gjennom samproduksjon. De fleste av kommunene som har deltatt, har bestemt seg for å videreføre ordningen med brukerpanel. Prosjektet vil således også få en effekt i form av brukerstyrking



Brukerdrevet innovasjon innenfor psykisk helsefeltet er et lite utviklet fagområde, og skiller seg fra tjenstedesign ved at dette er en tilnærming som skaper innovasjon nedenfra og opp og ikke fra toppen og ned . Prosjektet er et pionerprosjekt i forhold til metodeutvikling, og vil bidra til å legge grunnlaget for

framtidige innovasjonsprosjekter. Gjennom å bygge stein på stein med kan man utvikle et framtidig metodisk veikart og byggverk for brukerdrevet innovasjon. Det handler om hvordan man kan generere, systematisere og presentere brukeres erfaringer og forslag til forbedringer slik at de i praksis har en sjanse til å bli forstått og realisert.

## Aktiviteter og økonomi

Nedenfor er angitt hvilke aktiviteter som er gjennomført i prosjektet samt i hvilken grad aktivitetene er gjennomført.

<b>Prosjektet största och viktigaste aktiviteter</b> Her skal tiltak som er beskrevet i tilsagn/beslut beskrives samt gjennomføringsgrad .	Start-datum	Slut-datum	Andel (%) gjennomført
<u>Kommunikation</u>	160615	190614	100
<u>Prosjektledning</u>	160615	190614	100
<u>Uppstart av projektet</u>	160615	190614	100
<u>Kartläggning och analys av situationen</u>	160615	190614	100
<u>Välja ut och prioritera förändrings- och utvecklingsområden</u>	170623	171123	100
<u>Konkretisera och beskriva aktuella utvecklingsområden</u>	170623	171123	100
<u>Implementera nya lösningar och tjänster</u>	170624	181130	100
<u>Evaluering av förändringar och nya tjänstefunktioner</u>	160915	190614	100
<u>Rapportering</u>	160615	190614	100
<u>Upprätta och utveckla hemsida</u>	161017	190614	100
<u>Studiebesök och studieresor</u>	161017	190531	100
<u>Nätverksträffar och projektgruppsmöten</u>	160615	190614	100

Tabellen er i samsvar med den som ble levert i sista lägesrapport. Som angivet ser man at alle aktiviteter er fullført. Som nevnt er hovedvekten i dette prosjektet lagt på involvering av brukere og på brukerpanel og dialoger, dvs. kartlegging og beskriving av situasjon og dialog om endringer og utforming av endringsforslag. Dette har vært i samsvar med prosjektets overordnede ideologi og mål.

Prosjektet har anvendt tilgjengelig ressurser fullt ut. Det vises til prosjektrekskap for svensk og norsk side.

## Forslag og ideer

Underveis i prosjektet har det dukket opp flere ideer med bakgrunn i dette prosjektet. En av disse er det allerede søkt om støtte fra Innovasjon Norge til, “nedfor.no”, og dette er innvilget. Videre er det søkt om støtte til prosjektet “Tidlig innsats” som er innvilget samt søkt om støtte til “Sysselsetting av unga Peer Workers”. Prosjektet har således vært særdeles konstruktivt, og det kan også komme flere nye prosjekter med utgangspunkt i dette.



## Signaturer

Undertecknad försäkrar att: uppgifter som lämnas i slutrapporten, inklusive bilagor/vedlegg, är riktiga och att eventuella kopier av handlingar som bifogats rapporten stammer överens med originalen.

Samtidigt medges att: all personinformation som finns i rapporten får publiceras på Internet och i annat informationsmaterial. övrig information om att projektet fått stöd, om projektets aktiviteter, resultat, kostnader m.m. samt att hela eller delar av lages- och slutrapporter får publiceras på Internet och i annat informationsmaterial

Datum Ort  
2019.10.07. Östersund

Organisation  
Östersund kommun  
Svensk projektansvarig kontaktperson eller projektledaren

Namnförtydligande

ELISABETH RAJALA

Dato Sted  
07.10.2019 Trondheim

Organisasjon  
TISIP  
Norsk projektansvarlig kontaktperson eller prosjektleder

Navn i blokkbokstaver

KARL JOHAN JOHANSEN

## Referanser

Pulla, V. (2012). What are Strength based Practices all About. I. V. Pulla, L. Chenowth, A. Francis & S. Bakaj (Red.). Papers in Strength Based Practice (s. 251-262). New Dehlie: Allied Publishers.

Habermas, J. (1991) Communicative Action: Essays on Jürgen Habermas's The Theory of Communicative Action (edited by Axel Honneth and Hans Joas), Cambridge, Mass.: MIT Press.

Happell, B (2019). Changing attitudes: The impact of Expert by Experience involvement in Mental Health Nursing Education: An international survey study. *Int J Ment Health Nurs*. 2019 Apr;28(2):480-491. doi: 10.1111/inm.12551. Epub 2018 Nov 3. PMID: 30390371

Nysveen, H. et al. (2012). Samskaping og innovasjon. *Magma*, 3/2012 s. (26-34)

Prahalad, C.K. og V. Ramaswamy (2004a). *The Future of Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Prahalad, C.K. og V. Ramaswamy (2004b). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, s. 5–14.

Seikkula, J (2012). *Åpne samtale*. Oslo: Universitetsforlaget

Vargo, S.L. og R.F. Lusch (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, s. 1–10.

Meld. St. 29 Morgendagens omsorg. Helse- og omsorgsdepartementet (2012–2013).

Co-produktion Wales <https://info.copronet.wales/> pr. 29.01.2020