

D.T2.3.4

ORODJE HOCARE2.0 ZA SOUSTVARJANJE JAVNIH ZDRAVSTVENIH IN SOCIALNIH STORITEV OSKRBE NA DOMU (ORODJE POLITIKE JAVNIH STORITEV HOCARE)

<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/HoCare2.0.html>





Vsebina

Povzetek	4
0. Projekt HoCare2.0 in kontekst za orodje	6
PRVI DEL – SOUSTVARJANJE	9
1. Kaj je soustvarjanje?	10
2. Zakaj soustvarjati?	13
3. Kdaj soustvarjati?	13
4. Koga se vključi?	15
5. Dobre in slabe strani soustvarjanja	18
DRUGI DEL – SOUSTVARJANJE V ZDRAVSTVENEM SEKTORJU	20
1. Soustvarjanje za boljše nudenje zdravstvene oskrbe in oskrbe na domu	21
2. Oskrba na domu v okviru zdravstvenega sistema	26
2.1. Vloga vlade pri urejanju storitve oskrbe na domu.....	27
2.2. Financiranje storitev oskrbe na domu.....	30
3. Vloga tehnologije pri razvoju oskrbe na domu	35
4. Soustvarjanje s seniorji	39
TRETI DEL – IGRA	43
1. Proces	44
1.1 Priprave.....	46
1.1.1 Urejanje okolja	46
1.1.2 Priprava moderatorja za vodenje.....	51
1.1.3 Začetek procesa.....	56
1.2. Ustvarjanje znanja	64
1.2.1. Opredelitev zahtev uporabnikov.....	64
1.2.2 Analizirajte zahteve uporabnikov.....	80
1.3. Izdelava prototipa.....	87
1.3.1 Priprave za izdelavo prototipov.....	87
1.3.2 Ustvarjanje prvega prototipa	90

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1.3.3 Ocenjevanje približnega prototipa	92
2. Ocena procesa	95
ČETRTI DEL – PRIMERI.....	101
Kontrolni seznam	107

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Povzetek

Cilj projekta HoCare2.0, ki je financiran s programom INTERREG SREDNJA EVROPA, je izdelati zelo inovativne digitalne, uporabniku prilagojene rešitve oskrbe na domu za starejše. Projekt se usmerja na to inovacijsko področje zaradi staranja evropske družbe. Ob tem procesu se odpira pomemben trg - srebrno gospodarstvo - kjer je še vedno pomanjkanje rešitev, zasnovanih skupaj s starejšimi.

Uspešnost novo izdelanih rešitev in produktov na osnovi IKT je zelo odvisna od majhnega števila dejavnikov. Treba se je zavedati tega, da morajo rešitve zadostiti resničnim potrebam končnih uporabnikov, ki jih morajo tudi sprejeti. Pogosto se zgodi, da primerna rešitev za ciljno skupino obstaja, vendar je starejši ne uporabljajo, ker niso vajeni uporabe tehnologije ali pa preprosto ne zaupajo razvijalcem. Zato predlagamo, da se starejše vključuje v proces snovanja.

Eden najobetavnejših načinov za vključitev končnih uporabnikov v razvojni proces je soustvarjanje. Soustvarjanje je proces, pri katerem se na vsaki stopnji razvojnega postopka uporabljajo znanje in izkušnje končnih uporabnikov. Rezultati tega so bolj prilagojene rešitve, z vključevanjem pa se poveča uporabnost tehnologije. Tako se torej poveča njeno sprejemanje na trgu. Pričujoči vodnik bralcu predstavi ukrepe za smiselno vključevanje starejših v postopek snovanja.

Orodje je sestavljeno iz štirih delov, od katerih ima vsak drugačen namen. *Prvi del* ima za cilj večje zavedanje o postopku soustvarjanja, podrobneje predstavi njegove prednosti in slabosti ter njegovo namembnost. *Drugi del* pozornost bralcev usmeri na možnosti soustvarjanja pri zdravstveni oskrbi, obenem pa bralcu približa oskrbo na domu. *Tretji del* bralcem predstavi ukrepe, kako od starejših sprejemati povratne informacije, ki so potrebne na različnih stopnjah razvojnega procesa.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Četrta del se nanaša na opise najboljših praks. Predstavitev orodja se zaključí s kontrolnim seznamom obveznih opravil.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



0. Projekt HoCare2.0 in kontekst za orodje

Ta vodnik smo pripravili v okviru projekta HoCare2.0, financiranega s pomočjo programa Interreg SREDNJA EVROPA. Projekt vodi 11 partnerjev iz 6 različnih srednjeevropskih držav in vključuje partnerje iz Češke republike, Nemčije, Madžarske, Italije, Poljske in Slovenije (Slika 1). Program s pomočjo finančnih sredstev Evropskega regionalnega razvojnega sklada podpira različne ustanove, od javne uprave in ponudnikov storitev do poslovnih podpornih organizacij, da delajo skupaj in krepijo inovativnost v Srednji Evropi.



Slika 1 Projektni partnerji HoCare2.0 s programskega območja Srednje Evrope

Naše poslanstvo je z uporabo metode soustvarjanja najti rešitve oskrbe na domu, ki bodo prilagojene stranki. V razvoj novih inovativnih zdravstvenih in socialnih storitev ali produktov nameravamo vključiti MSP-je (mala in srednje velika podjetja), javne in raziskovalne ustanove ter občane.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



In zakaj to počnemo? Eden ključnih izzivov Evrope je staranje. Do leta 2060 bo vsak tretji Evropejec starejši od 65 let, kar pomeni, da postaja »srebrno gospodarstvo« eno od najhitreje rastočih gospodarskih področij. Ker mnoge rešitve za starejše na digitalni osnovi niso dobro sprejete, je vse večja potreba po vključevanju starejših v proces snovanja produkta, da bi bil zasnovan po njihovih potrebah in dejansko uporabljan.

K izzivu pristopamo z vidika sistema zdravstvene oskrbe, informacijsko komunikacijske tehnologije pa so za nas uporabni pripomočki, ki bodo izboljšali možnosti oskrbe starejših na domu. Zato je naš primarni cilj razviti ekosistem, v katerem bo potekalo tesno sodelovanje z akterji četverne vijačnice (quadruple helix - QH). Četverna vijačnica pomeni vključitev MSP-jev, raziskovalnih organizacij ali univerze, ponudnikov javnih zdravstvenih ali socialnih storitev, predstavnikov starejših prejemnikov oskrbe in njihovih družinskih članov. S tem dosežemo vse ključne akterje oskrbe na domu.

Projekt s pomočjo soustvarjalnih pristopov krepi zagotavljanje in razširjanje visoko inovativnih rešitev za socialno in zdravstveno oskrbo na domu. To pomeni, da končni uporabniki lahko vplivajo na funkcije, ki jih bo imel produkt, pa tudi na njegov videz in druge lastnosti.

V praksi bomo:

- zagotovili 2 inovativni orodji za uporabo metode soustvarjanja pri MSP-jih in javnih ponudnikih oskrbe na domu.
- s soustvarjanjem gradili znanje 285 zaposlenih v MSP-jih ali ponudnikih javnih storitev.
- prikazali učinek z izvedbo 6 pilotnih projektov z javnimi ponudniki in 12 pilotnih projektov z MSP-ji.
- skušali doseči systemske spremembe v teritorialnih ekosistemih.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Z več znanja, dobrih praks in učinkom 18 pilotnih projektov bodo z moderiranimi soustvarjalnimi delavnicami (Co-creation Labs) na vsakem geografskem območju ustvarili kritično maso za nadaljnji trajnostni premik v ekosisteme odprte inovacije (Open Innovation 2.0).

Kateri so naši ključni koraki?

Prvič, glede na naše izkušnje so povezave med različnimi udeleženci sistema inovativnosti šibke ali sploh ne obstajajo. Zato smo že omogočili neformalno medregionalno mrežo laboratorijev soustvarjanja, da bi povezali vse akterje in med projektom ali po njem okrepili skupno učenje. Cilj te mreže je večje zavedanje in poznavanje vseh ustreznih akterjev četverne vijačnice.

Drugič, s partnerstvom se razvijajo in snujejo ORODJA HoCare 2.0 za MSP-je in JAVNE STORITVE (pričujoča vodnika). Orodje za MSP-je za zagotavljanje inovativnih rešitev oskrbe na domu bo temeljilo na najboljši industrijski praksi sektorja za IKT pri zdravstvenih in socialnih rešitvah, sledili bomo dobri praksi metodoloških korakov pri soustvarjanju v tej panogi in uporabljali metode vitkega podjetništva (Lean Start-up). Orodje javnih storitev za soustvarjanje javnih zdravstvenih in socialnih storitev oskrbe na domu bo temeljilo na metodi za vključevanje državljanov in javnih uslužbencev v razvoj vladnih storitev. Obe orodji bosta omogočali vključevanje končnih uporabnikov v postopek soustvarjanja, da bi s tem okrepili večje ustvarjanje digitalnih rešitev zdravstvene in socialne oskrbe na domu.

Tretjič, v času projekta se bo za uporabo načel soustvarjanja usposobilo 285 oseb. Za izmenjavo kakovostnega znanja razvijamo paket znanja, ki bo uporaben kot temeljni izobraževalni pripomoček, s katerim bodo posamezniki, ustanove in deležniki krepili znanje o prilagajanju pristopov soustvarjanja.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Četrtič, v pilotnih preskusih bo sodelovalo 12 MSP-jev in 6 ponudnikov javnih storitev zdravstvene in socialne oskrbe. Skupaj 18 ustanov bo na vseh geografskih območjih prikazalo uporabnost in učinek orodij pri zagotavljanju inovativnih rešitev zdravstvene in socialne oskrbe na domu, razvitih s pomočjo soustvarjanja, ki vključuje negovalce starejših, starejše in njihove družinske člane.

Sodelovanje s teritorialnimi soustvarjalnimi delavnicami (Territorial Co-creation Labs) je podrobno opisano v (O.T1.1).

PRVI DEL - SOUSTVARJANJE

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1. Kaj je soustvarjanje?

Soustvarjanje je pogosto uporabljen izraz, ki je pritegnil posebno pozornost podjetij, katerih cilj je strankam ponuditi boljše rešitve. Vendar pa je pomen soustvarjanja postal očiten tudi v javni sferi. Vključevanje občanov in drugih skupin deležnikov v procese odločanja in razvoj storitev je pomembna politična strategija na nacionalni ravni in ravni EU. Zato bi morali ponudniki javnih storitev več pozornosti nameniti razvoju storitve, da bi izpolnjevala zahteve politike in ustregla občanom. Kajti občani zahtevajo vedno več besede pri razvoju njim namenjenih storitev. Čeprav je bilo začetih veliko pobud za soustvarjanje, da bi povečali vključenost občanov, je za večino ponudnikov javnih storitev zlasti v Srednji Evropi soustvarjanje precej nov pojav.

Na splošno je soustvarjanje nov način upravljanja inovacij, in sicer gre za proces, v katerem so ljudje vključeni v odločanje v zvezi z inoviranjem. Rill in Hamalainen (2018) ga opredeljujeta kot ustvarjalni proces, ki črpa iz kolektivnega potenciala skupin za generiranje inovacij. To je:

- proces, v katerem
- se ekipe različnih deležnikov
- aktivno vključujejo v
- medsebojno opolnomočanje
- za kolektivno ustvarjalnost,
- ki ima eksperimentalne in
- praktične rezultate.

Poleg tega zahteva fizično prisotnost, skupno delo in privedi mora do praktičnega rezultata. Merilo uspeha je tudi medsebojno opolnomočenje. Zelo pogosto je na treh področjih: organizacijskem razvoju, snovanju produkta in trženju.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Soustvarjanje predstavlja obliko odprte inovacije: ljudje ideje izmenjajo in jih ne zadržijo zase. To je tesno povezano z drugimi pogosto uporabljenimi izrazi, kot »vsebina, ki jo izdelajo uporabniki« in »posamezniku prilagojena množična proizvodnja«. Razvoj pristopov soustvarjanja je dobil podporo tudi v spremenjenem vedenju strank, ki zahtevajo več vključevanja v razvoj produktov. Vendar pa lahko odpiranje javnosti plaši ponudnike storitev. Večina ponudnika storitev okleva pred izdelavo platform za vključevanje civilne družbe in različnih deležnikov, saj se je težko sporazumeti s tistimi, ki ne razumejo odgovornost, postopkov in možnosti ponudnika storitev. To je naraven odziv, toda na koncu so rezultati tisti, ki štejejo: nove, boljše in stroškovno učinkovitejše storitve in zadovoljni občani.

V projektu HoCare2.0 trdimo, da je odpiranje občanom in deležnikom najkoristnejša pot za katerega koli ponudnika storitev. Predlagamo, da je vključevanje akterjev četverne vijačnice (QH Actors) v proces inovacij temelj sodelovanja. Akterji četverne vijačnice so ponudniki javne storitve, industrija ali dobavitelji, univerza in predstavniki civilne družbe. V okviru odprtega sodelovanja ti akterji delajo skupaj, da soustvarjajo prihodnje storitve in poganjajo strukturne spremembe, ki segajo daleč preko tega, kar bi lahko ena organizacija ali oseba naredila sama. Ta model v celoti izkoristi medsebojno oplajanje idej, ki vodijo do preskušanja in izdelave prototipov v resničnem svetu.

Cilj tega orodja, ki se imenuje HoCare 2.0 Policy Tool, je ponudnikom storitev priskrbeti merila za nove storitve s pomočjo soustvarjalnega procesa in z vključevanjem akterjev HQ.

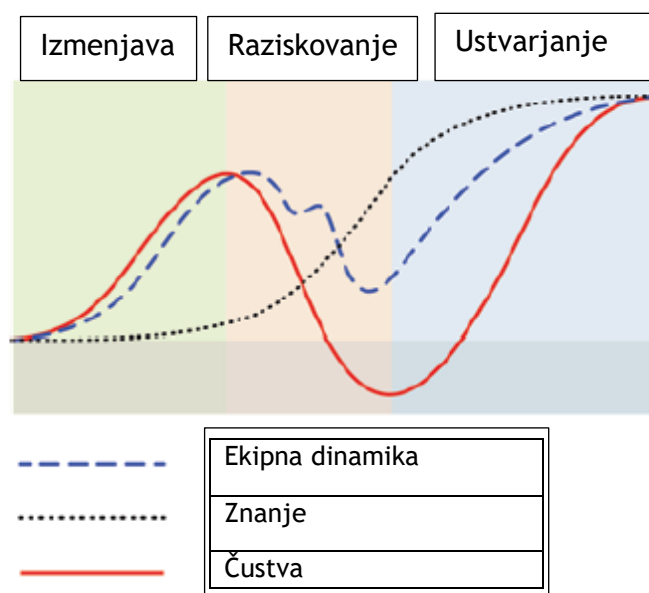
Kot trdita Rill in Hamalainen (2018), je soustvarjanje potovanje med znanim in neznanim. Da bi bili lahko inovativni, moramo zbrati znano in odkriti neznano. Povrh ima kreativni proces vedno tudi čustven in medosebni vidik, ki se med procesom lahko hitro spreminja. Vsak proces soustvarjanja se začne s **predhodnimi**

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



dejavnostmi. Ko so priprave mimo, se začne prva stopnja soustvarjanja, **izmenjava**, kjer v ekipi nastajajo medosebne povezave in se zbira znanje o tem, kako rešiti nek problem. Drugo stopnjo predstavlja **raziskovanje**, ko ekipa začenja odkrivati neznana področja in uporabi različne tehnike, s katerimi se spremeni razumevanje problema. Tu vzniknejo prve ideje in pride do pravega sodelovanja. Zadnjo stopnjo predstavlja **ustvarjanje**, torej uresničevanje ideje. To pomeni oblikovanje prototipa ali dejanski prikaz idej. Postopek se zaključi z **dejavnostmi spremljanja**, s katerimi se zbirajo izkušnje in misli.



Slika x

Vendar pa v tem projektu nismo sprejeli te delitve. Predlagana struktura soustvarjanja bo podrobneje razložena v četrtem delu. Sledi podobni logiki in se začne z ustvarjanjem znanja, sledi pa organiziranje znanja in izdelava prototipa. Po izdelavi prvih prototipov sledi razmislek o zahtevah uporabnikov (znanje) in opravijo končno oblikovanje storitve. Ko je ta sprejeta, je zaključna faza procesa odobritev postopka.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



2. Zakaj soustvarjati?

Prepričani smo, da ponudniki storitev s soustvarjanjem lahko:

- občanom zagotovijo boljše storitve
- zagotovijo zadovoljstvo uporabnikov storitev
- povečajo preglednost institucij
- dosežejo večjo udeležbo končnih uporabnikov pri ustvarjanju storitev, torej prispevajo k participativnim ciljem nacionalnih strategij in strategij EU.
- omogočajo občanom in drugim deležnikom, da bolje razumejo vlogo, odgovornosti in možnosti institucij
- pospešijo odziv in izvedbo
- obravnavajo najtežje strateške izzive
- pridobijo uporabniški pogled na zagotovljene storitve
- pridejo v stik s ključnimi usmeritvami in gibalni danih storitev
- zagotovijo zadovoljstvo občanov z institucijo in njenimi storitvami
- zmanjšujejo tveganja pri novih storitvah, ker so testirane in razvite skupaj z uporabniki
- v organizaciji sprožijo spremembo kulture
- zagotovijo poceni storitve

3. Kdaj soustvarjati?

Čeprav smo zgoraj predstavili nekaj res prepričljivih razlogov, zakaj se odločiti za proces soustvarjanja z akterji QH, pa predlagamo še nekaj točk v razmislek, preden se procesa dejansko lotite.

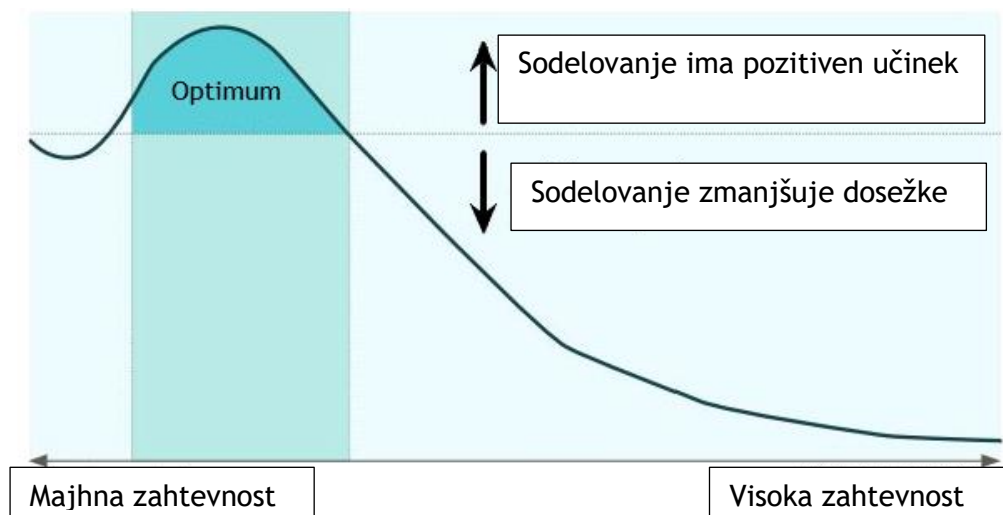
Zelo preprost pristop pri odločanju o vključevanju zunanjih akterjev v postopek razvoja inovacije upošteva kompleksnost zelene storitve ali produkta. Almirall - Casadesus-Masanell (2010) sta razvila model za razvoj produkta, ki pa se lahko

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



uporabi tudi za storitev. Trdita tudi, da želeni produkt sploh ni primeren za soustvarjanje, če je preveč zapleten ali preveč preprost.



Za preproste izdelke, kot so na primer kalkulatorji ali kaj podobnega, je več kot verjetno, da lahko podjetje samo najde najboljšo rešitev in ni nobene potrebe za vključevanje končnih uporabnikov, katerih potrebe je lahko izpolniti. Po drugi strani pa je pri preveč zapletenih produktih mnogo lastnosti, o katerih se je treba odločati, in lahko veliko število vključenih udeležencev spet privede do sporov. Zato predlagata, da se soustvarjanje izvaja takrat, ko je kompleksnost produkta nekje na sredini. V takih primerih sodelovanje pogosto odtehta negativnosti zaradi večjega števila vključenih in daljših postopkov odločanja.

Vendar pa je za boljše utemeljeno odločitev o začetku postopka soustvarjanja treba razmisliti še o mnogih drugih dejavnikih. Ponudnik storitve se mora z možnimi dobavitelji pogovoriti, ali imajo rešitev, ki je dovolj blizu želeni storitvi in že manjše spremembe ali izboljšave lahko privedejo do rezultata. V tem primeru

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



sodelovanje z drugimi deležniki razen dobaviteljev ni potrebno. Tu je bolje uporabiti kar strategijo javnega naročanja ali javnega naročanja inovacij.

Kdor želi upravičiti bolj sodelovalni pristop k projektu, mora izmeriti oddaljenost projekta od produktov, ki so na trgu. Obstoj storitve na trgu se preverja z nekaterimi ključnimi metodami:

- **Intervjuji s strokovnjaki:** Ugotovite, katere so možne rešitve za želene storitve s strokovnjaki, ki so lahko predstavniki dobaviteljev ali nekdo, ki pozna ciljni trg.
- **Ugotovite, katere so dobre prakse:** Poiščite obstoječe dobre prakse v drugih organizacijah, podobnih vaši, v vaši državi ali v tujini, da vidite, kako so rešili problem in kateri produkt so uporabili. Morda najdete podobnost s tistim, kar potrebujete sami
- **Pogovorite se s strokovnjaki za naročila:** Produkte, ki so na trgu, raziščite s pomočjo strokovnjaka za naročila.

Če na trgu ni nobenega produkta ali ni jasno, ali so končni uporabniki z njim zadovoljni, se je bolje odločiti za sodelovanje z deležniki in končnimi uporabniki.

4. Koga se vključi?

Sedanji projekt HoCare2.0 se loteva soustvarjanja z vključevanjem akterjev četverne vijačnice. Torej je že vnaprej opredeljeno, kdo bi se moral vključiti v postopek, ponudniki javne storitve, akademski svet, industrija in končni uporabniki. Zadnje bi lahko zaradi fokusa projekta razdelili v dve kategoriji, in sicer na starejše in na starejše oskrbovance.

Vseeno pa velja opozoriti, katere so na splošno vloge vseh štirih različnih akterjev.

Ponudniki javne storitve:

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- so tisti, ki realizirajo storitve ali produkte, razvite v okviru projekta. Ti so najpomembnejši kupci inovacije.
- Ključne odgovornosti:
 - o Nudnje dostopa do javnega trga - z javnim naročanjem imajo pomemben delež na trgu.
 - o Postavljanje visokih meril uspeha za dobavitelje, ker se tako zagotovi, da bodo inovacijo sprejeli tudi drugi akterji na strani povpraševanja.
- Ključni dejavniki vključitve:
 - o Dokazovanje koristnih učinkov nastalega produkta ali storitev - na primer boljše in cenejše zagotavljanje storitve - jih lahko motivira, da se vključijo v projekt.

Industrija ali MSP-ji:

- so tisti, ki bodo dejansko razvili produkt in odgovarjali za preskrbovanje trga.
- Industrija ima pomembno vlogo pri razširjanju inovacije in povezovanju s strankami na trgu
- Ključne odgovornosti:
 - o Dobavljanje produkta, ki ustreza potrebam trga in ponudnikom storitve
 - o Zagotavlja prenosljivost inovacije na druge segmente trga
- Ključni dejavniki vključitve:
 - o Nudnje dostopa do trga, na primer z javnim naročanjem inovativnih pristopov
 - o Zagotavljanje pravic intelektualne lastnine

Akademski sektor

- pomeni raziskovalce, inženirje in druge strokovnjake z visoko specializiranim znanjem na določenem študijskem področju ali v stroki, pomembni za razvoj produkta
- Ključne odgovornosti:

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Nudenje znanstvenih rešitev za probleme ali izzive, s katerimi se srečujejo dobavitelji med postopkom razvoja
- Akademski sektor je lahko dragocen, ko je treba vpliv in učinke razvitih rešitev objektivno meriti, s tem podpira industrijo pri komuniciranju o učinkovitosti nove rešitve
- Ključni dejavniki vključitve:
 - Dostop do vsake stopnje razvoja produkta

Končni uporabniki:

- so tisti, ki slednjič uporabljajo razviti produkt ali storitev.
- Če želimo doseči dolgoročen uspeh, so uporabniki najpomembnejša skupina, ki jo je treba vključiti.
- Ključne odgovornosti:
 - V proces soustvarjanja prispevajo informacije, kaj oni in njim podobni pričakujejo od produktov in storitev, razvitih s soustvarjanjem
 - Sodelovanje v delavnicah soustvarjanja, intervjujih in drugem
 - Opredelimo lahko štiri različne vloge uporabnikov, ki jih je mogoče vključiti v postopek soustvarjanja. Končni uporabniki so lahko **raziskovalci**, **razvijalci**, **zamislilci**, **snovalci**, in **razširjevalci**.

Vloga končnega uporabnika	Prispevek
Raziskovalec	<ul style="list-style-type: none"> - Prepozna in opredeli probleme na osnovi konteksta, kakor ga razumejo ljudje. - Pomaga odkriti probleme z rudarjenjem po odprtih podatkih. - Ubesedi probleme na načine, ki privedejo do praktičnih rešitev.
Razvijalec ideje	<ul style="list-style-type: none"> - Predlaga ideje za izboljšanje obstoječih storitev ali za reševanje opredeljenih problemov. - Prispeva zamislilci (dele rešitev) za obravnavanje širših problemov.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Snovalec	<ul style="list-style-type: none"> - Pomaga pretvoriti inovativne ideje v dejanske uresničljive rešitve. - Razvija »skice zasnov« za specifične lastnosti širše rešitve.
Razširjevalec	<ul style="list-style-type: none"> - Ljudem pomaga sprejeti, razširjati in uporabljati nove rešitve. - Deluje kot zagovornik inovacije v skupnostih in vpliva na to, kako drugi dojemajo storitve.

Tabela x. Povzetek vlog posameznikov pri razvoju storitve (Nambisan - Nambisan, 2013)

- Vendar pa končni uporabniki morda niso opremljeni za izvajanje vseh štirih vlog, nekateri so morda najboljši kot razvijalci idej, medtem ko drugi lahko prispevajo snovanje
- Ključni dejavniki vključitve:
 - o Včasih je težko priti do uporabnikov, angažiranje torej pogosto zahteva sodelovanje z organizacijami, ki zastopajo uporabnike in druge
 - o Od njih ne pričakujte, da bodo razumeli podrobnosti »zalednih« sistemov, upravnih struktur, projektnih procesov itd., razen tam, kjer trčijo v njihovo uporabniško izkušnjo.

5. Dobre in slabe strani soustvarjanja

Dobre strani soustvarjalnega procesa so:

- Nekateri skupine in posamezniki, ki običajno ne pridejo do »besede«, se tako morda vključijo v pogajanja in dialog.
- Različni deležniki lahko dobijo večjo odgovornost za razne stopnje v procesu razvoja projekta. S tem se povečata motivacija in zavezanost vseh udeležencev.
- Več priložnosti za razprave in razmišljanja skupaj z različnimi deležniki.
- Lažje oblikovanje povezav in mrež, kar vam bo omogočilo boljšo izmenjavo informacij kot prej.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Z nastankom novih povezav in komunikacijskih linij je mogoče vzpostaviti dinamičen proces snovanja, kar privede do večjega zadovoljstva s programi usposabljanja (Rauter in drugi, 2018).

Slabe strani soustvarjalnega procesa so:

- Kompleksnost zaradi velikosti, če se vključi veliko število deležnikov in drugih ustreznih akterjev. To lahko negativno vpliva na nadzor in upravljanje celotnega postopka inovacije.
- Veliko število udeležencev lahko upravljavce in organizacijsko strukturo podjetja postavi pred izzive.
- Običajno je proces soustvarjanja zahteven in je zanj nujna popolna preglednost in veliko komuniciranja.
- Proces soustvarjanja je družbeno kompleksen: osebne lastnosti deležnikov in njihovi medsebojni odnosi so lahko precej zapleteni. Družbeni slog in razlike v kulturi in znanju lahko preprečijo sodelovanje.
- večini za upravljanje sodelovalnih projektov snovanja so zelo specifične in akterji pogosto nimajo izkušenj s tem, kako se odpreti za sodelovanje.
- Rezultat kompleksnosti so lahko povečani stroški (Rauter in drugi, 2018).

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



DRUGI DEL - SOUSTVARJANJE V ZDRAVSTVENEM SEKTORJU

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1. Soustvarjanje za boljše nudenje zdravstvene oskrbe in oskrbe na domu

Zdravstvena oskrba ni tipičen prostor za soustvarjanje in na splošno velja, da manj omogoča udeleževanje. Vključevanje bolnikov v razvoj storitve ali produkta je redko zaradi prevlade tradicionalnega modela zdravstvene oskrbe, ki temelji na dominantnosti stroke. Vendar pa so bile v zadnjih letih uvedene izvedbene metode, usmerjene v sodelovanje, kar se dojema kot premik paradigme k pristopu, ki se osredotoča na bolnika. To je privedlo do spremembe dojemanja bolnikov, bolnik je postal oseba, ne objekt zdravljenja, in prizna se mu vse socialno-ekonomske dejavnike in zavedanje o lastnih potrebah glede zdravja (Darmer in drugi, 2015).

Sodelovanje z bolniki pomaga navdihovati snovanje in zagotavljanje rešitev za posebne zdravstvene potrebe bolnikov. Sledi povzetek o prednostih in slabostih soustvarjanja v zdravstveni oskrbi:

Plusi in minusi glede soustvarjanja v zdravstveni oskrbi

Slabosti	Prednosti
Bolniki in strokovnjaki niso pripravljene za smiselno vključitev. Obstaja več institucionalnih in strukturnih ovir. Okoliščine zdravstvene oskrbe so kompleksne in v njih se je težko znajti.	Vključitev bolnikov izboljša kakovost zdravstvenih storitev, poveča učinkovitost oskrbe, izboljša zdravstvene rezultate in prihrani sredstva.
Opolnomočenje bolnikov ni vključeno v strateške prednostne naloge sistema zdravstvene oskrbe	Opolnomočenje ustvarja partnerstvo med bolniki in strokovnim osebjem.
Pobude za opolnomočenje bolnikov so lahko moteče za posameznike, organizacije, strokovno osebje in ustanove.	Ponudniki zdravstvene oskrbe imajo priložnost, da se učijo od bolnikov, ki jim dajejo ustrezne vpoglede za izboljšanje strokovnih praks

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Bolniki pogosto nimajo ustrezne zmožnosti za odkrivanje in obvladovanje zdravstvenih težav, njihova vključenost v soustvarjanje zdravljenj je omejena, niso pripravljeni sodelovati pri zagotavljanju oskrbe, težave so s skladnostjo in večjim tveganjem za neustrezen dostop do oskrbe.	Aktiviranje bolnikov, da bi povečali njihove zmožnosti za skrb zase, pomaga varovati in spodbujati zdravje. Na bolnike naravnani pristop k oskrbi je bil pogosto povezan z nižjimi stroški v zvezi z zdravjem.
Posamezne ovire pri opolnomočenju bolnikov sovpadajo z manj zmožnosti za vzpostavitev soustvarjalnega partnerstva, ki je sicer namenjeno lažjemu zagotavljanju zdravstvenih storitev.	Uporabniki prispevajo k učinkovitosti in odzivnosti storitev z inovativnimi pogledi in nekonvencionalnimi predlogi.
Bolnik se morda ne more vključiti, morda strokovno zdravstveno osebje ni dovolj usposobljeno za vključevanje bolnikov ali pa želi strokovno osebje ohraniti nadzor.	Udeležba v snovanju in zagotavljanju javnih storitev podpira organizacije javnega sektorja pri predvidevanju prihodnjih potreb skupnosti.
Pri soustvarjanju je potrebno, da bolniki in strokovno osebje složno vzpostavijo dolgoročno partnerstvo z namenom uporabe bolnikovih virov (Alakosi 2017)	Cilj procesa opolnomočenja je izboljšana sposobnost bolnikov, da upoštevajo klinične napotke strokovnega osebja in se držijo zahtev zdravljenja (Alakosi 2017)

Tabela x.

V nadaljevanju predstavljamo nekaj primerov dejavnosti, izvedenih z bolniki (skupino končnih uporabnikov) kot virom informacij, da bi izboljšali nudene storitve ali produkte. Vseeno pa ti primeri morda ne zajamejo popolnoma našega pristopa in opredelitve soustvarjanja.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Primer dobre prakse - aplikacija S4S Medication Assistant

- S4S je aplikacija za jemanje zdravil, ki naj pomaga starejšim. Sproži alarme, za vsako zdravilo prikaže ustrezne informacije in svetuje, kaj narediti, ko ga oseba pozabi vzeti.
- Starejši imajo svoje posebne potrebe, omejitve in sposobnosti, kar zadeva tehnologijo. Z vključevanjem starejših v proces snovanja in preskušanja se pridobijo informacije o lastnostih in značilnostih, ki jim starejši dajejo prednost, in izboljša se razumevanje dejavnikov, ki zagotavljajo uporabnost produkta. Proces vključevanja je imel štiri stopnje.
- **Prva stopnja:** Ustvarjena je Osebnost (glej 6.1.2). Osebnost je dobila podroben opis socialno-ekonomskih posebnosti, dnevne rutine, zdravstvene kartoteke, družinskih okoliščin. Te podrobnosti so bile izoblikovane za različne vsebinske scenarije. Vsebinske scenarije so uporabili za ustvarjanje morebitnih dejanj aplikacije S4S Medication Assistant kot odzivov na dejanja Osebnosti. Po opredelitvi teh dejanj je bil pripravljen osnutek programske vsebine z glavnimi zahtevami.
- **Druga stopnja:** Izdelali so predlog prototipa (glej 6.3.2), s katerim so izpolnili zahteve prve faze. Aplikacija ponuja nabor možnosti, tako da starejši lahko spreminjajo nastavitve. Ker so jo zasnovali za starejše, so ji dodali posebne izbire: uravnavanje glasnosti, spreminjanje velikosti pisave, spreminjanje med temnim in svetlim načinom ter način pomoči. Program so opremili z avtomatskim zumom, ki prilagaja velikost besedila in slik glede na uporabnikovo oddaljenost od pametnega telefona.
- **Tretja stopnja:** V fazi ocenjevanja so prototip najprej preizkusili zdravstveni delavci, inženirji v starosti od 25 do 60 let. Drugo oceno so opravili končni uporabniki, stari od 57 do 76 let.
- **Četrta stopnja:** Analizirali so rezultate ocenjevanja. Opredelili so več lastnosti, ki so se uporabnikom zdele težje ali lažje za uporabo. Uporabniki so imeli v procesu razvijanja aplikacije

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Primer dobre prakse - Uporaba Facebooka za soustvarjanje znanja

- Družbeni mediji so postali ključnega pomena za socialne stike, torej jih je mogoče uporabiti kot vir za soustvarjanje.
- Platforme družbenih medijem lajšajo stike med posamezniki s podobnimi problemi ali izzivi.
- Analiza (Bagayogo in drugi, 2014) Facebook strani dveh fundacij za zdravljenje raka je izpostavila možnosti za soustvarjanje znanja v družbenih medijih (Tabela x). Ta proces sestavljajo tri faze: *začetek pogovora*, *tranzicija* in *normalizacija*. V prvi fazi so glavne dejavnosti izmenjava znanja o preprečevanju, testih, diagnozah in izkušnjah. Ključno je tudi spodbujanje razprave in povratnih informacij. Drugo fazo predstavljajo sporočila in razpravljanja med posamezniki, ki si izmenjujejo zgodbe. Dopisovalci so navedli spremembe v svojem življenjskem slogu in jih opisali kot ključne dejavnike preživetja - z izmenjavo tako izobražujejo druge. Glavni lastnosti te faze sta sodelovanje in zagotavljanje dodatnih informacij. V fazi normalizacije je prvotno sporočilo poslano uporabnikom. V tej fazi je cilj doseči soglasje o neki ideji. Del tega koraka je tudi informiranje s izmenjavo znanja.
- Družbeni mediji omogočajo, da uporabniki hitro dobijo povratne informacije, kar je lahko učinkovit pripomoček za prejemanje informacij in podpore članov skupnosti. Poleg tega komunikacija in izmenjava informacij na družbenih medijih pomagata vključiti posameznike, ki so potisnjeni v ozadje, izolirani.

	Začetek	Tranzicija	Normalizacija
Glavne dejavnosti	Izmenjava znanja in pričevanj, spraševanje po informacijah in začenjanje razprav.	Sodelovanje; npr. razpravljanje, dopolnjevanje informacij in odzivanje.	Doseganje soglasja; strinjanje in informiranje
Ključne gonilne sile	Ustrezna skupinska klima; srečanja, na katerih se deli formalno in neformalno znanje, skupni jezik in znanje.	Viden napredek; mehanizmi za učinkovito in uspešno pridobivanje prispevkov; sposobnost medsebojnega povezovanja prispevkov	Pričakovane koristi; mehanizmi za učinkovito izvajanje skupinskih nalog, nadzor in spremljanje napredka.
Izzivi	Premagati omejitve v komunikaciji	Ohranjanje konstruktivnih socialnih kanalov	Zagotavljanje kakovosti priznanega znanja

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Praktične uporabe zgornjih primerov za soustvarjanje v zdravstvenem sektorju

- V vsakem projektu, katerega cilj je razviti storitve ali produkte za bolnike, bi morali upoštevati vlogo bolnikov. Razvijalci bi morali z veseljem sprejemati prispevke bolnikov in vedeti, kaj motivira potrošnike – to bo zagotovilo proces soustvarjanja, ki bo koristen za vse strani.
- Tudi čustvenih vidikov ne bi smeli zanemariti. Z bolniki bi morali vzpostaviti družaben in čustven stik, saj ta poveča njihovo angažiranost.
- Ustvariti in preskusiti je treba platforme za njihovo angažiranje. Preskuse je treba izvesti s strankami in upoštevati povratne informacije. (Ramaswamy – Gouillart 2010).
- Za bolnike je treba vzpostaviti učinkovite in enostavne kanale za povratne informacije; bolniki lahko prispevajo k opredelitvi dobrih zdravstvenih storitev in prepoznajo probleme. Povratne informacije lahko posredujejo prek sistema, ki je zasnovan kot lestvica. Tudi dnevniki zdravljenja so lahko uporabni.
- Ključno je izobraževanje: ta se mora osredotočati na bolnike in jim zagotoviti učinkovito uporabo razpoložljivih virov. Mora pa se osredotočiti tudi na poklicno zdravstveno osebje.
- Uporabiti je treba rešitve IKT. Zdravstvene podatke lahko beležijo, shranjujejo in analizirajo aplikacije, nosljive tehnologije in pametne naprave. Te naprave omogočajo bolnikom, da upravljajo s svojimi zdravstvenimi podatki.
- Spletne skupnosti so uporabno orodje za izmenjavo in zbiranje informacij, izmenjavo izkušenj in omogočanje komuniciranja.
- Poleg storitev je pomembno poudariti izkušnje strank in vrednost pri uporabi (Van Oerle, 2018).
- Ključna je vloga mediatorjev. Ti ustvarjajo povezave med vključenimi strankami tako, da olajšajo komuniciranje, prispevajo k razreševanju sporov, spodbujajo odprtost, skrbijo za večjo prepoznavnost manjšinskih mnenj.
- Omogočiti je treba dostop do obstoječih podatkov - na primer do anonimiziranih podatkov o bolnikih, povratnih informacij uporabnikov, skupin bolnikov.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



2. Oskrba na domu v okviru zdravstvenega sistema

Oskrba na domu je poseben del zdravstvenega sektorja. Njen cilj je zadovoljevati zdravstvene in socialne potrebe ljudi na njihovem domu, ko jim poklicni in nepoklicni negovalci nudijo primerne in kakovostne storitve zdravstvene in socialne oskrbe na domu, po potrebi z uporabo tehnologije, tako da dobijo uravnotežene in cenovno dostopne storitve oskrbe (OECD, 2002).

Delež starejših v prebivalstvu Evropske unije stalno raste in se bo po predvidevanjih v naslednjih desetletjih še naprej povečeval. To pomeni, da bo vse več starejših ljudi odvisnih od pomoči. V naslednjih desetletjih bo prišlo tudi do drastičnih sprememb pri potrebah ljudi z neprenosljivimi boleznimi, ki bodo glavni vzrok invalidnosti in smrti. Različni ljudje s kroničnimi stanji bodo ostajali doma zaradi težav z mobilnostjo in tudi vzdrževani otroci z resnimi zdravstvenimi težavami ali ljudje z duševnimi motnjami bodo morda potrebovali oskrbo na domu.

Odločevalci pogosto vidijo oskrbo na domu kot trajnostni pristop za preprečevanje nepotrebne dolgotrajne institucionalizacije zdravstvene oskrbe in ohranjanje posameznikov doma. Temeljni razlogi za to so naslednji:

- Skrbi zaradi pritiska na izdatke zdravstvenega sistema, povezane s staranjem, zlati glede pokojnin in stroškov zdravstvene oskrbe.
- Rešitve, ki temeljijo na domu, so napredne in oskrba na domu je dokazano učinkovitejša in uspešnejša od institucionalizirane nege.
- Oskrba na domu velja kot bistvena za kakovost življenja in ob hkratnem premiku virov od posteljnih kapacitet za akutna in dolgotrajna stanja do javne oskrbe znotraj sistemov zdravstvene in socialne službe.
- Vse bolj pomembna vloga nepoklicne oskrbe (družine in prijateljev) je privedlo do povečanih zahtev za odločevalce in ponudnike storitev, da prepoznajo te temeljne akterje.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Pomembno je tudi vedeti, da je oskrba na domu delovno intenzivna dejavnost, odvisna od različnih izvajalcev, ki celo vrsto poklicnih kliničnih in socialnih storitev, pa tudi nepoklicnih storitev izvajajo v domačem okolju. Med te izvajalce spada različno poklicno in nepoklicno osebje (sestre, terapevti, družinski pomočniki, socialni delavci, zdravniki, dietetiki, družabniki, prostovoljci itd.).

2.1. Vloga vlade pri urejanju storitve oskrbe na domu

Vlade so običajno vključene v nudenje oskrbe na domu. Ko zagotavljajo oskrbo na domu, so poglavitni ponudniki običajno občine ali vladne agencije, kot so zdravstveni centri. Vendar pa so v nekaterih državah med akterji tudi zasebni ponudniki oskrbe.

Ko oskrbo na domu izvajajo zasebni ponudniki, se od njih pogosto zahteva izpolnjevanje določenih meril, ki jih postavi vlada za prejem javnih sredstev. Na primer, zasebni ponudniki morajo z javnimi organi skleniti pogodbo za določeno število ur, strank ali paketov nege, ali pa morajo biti vsaj registrirani in zagotavljati minimalne standarde nege. Pogodbo s ponudniki lahko sklenejo prek:

- občinske uprave
- vladnih agencij
- in zasebnih zavarovalnic.

Vlade skušajo nadzirati uporabo oskrbe na domu, ki jo nudijo organizacije v javni in zasebni lasti tako, da postavijo **merila upravičenosti** in zahtevajo **finančno participacijo strank (Tabela 1)**. Zadnjo besedo o dodeljevanju oskrbe imajo morda javne organizacije. Formalna merila upravičenosti za javno financirane storitve oskrbe na domu so na voljo v večini držav EU. Nacionalna merila upravičenosti so v nekaterih državah opisana podrobno, v večini pa zelo ohlapno, zlasti za socialno

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



oskrbo na domu in jih zato morajo postaviti ali pripraviti občine. Ti je manj običajno za zdravstveno oskrbo na domu.

	Zagotavljanje zdravstvene oskrbe na domu	Urejanje kakovosti na nacionalni ravni	Urejanje dostopnosti		
			Doplačila	Merila upravičenosti	Oceno potreb opravi
CZ	vlada ne zagotovi	delno	niti vlada niti zavarovanje	določi nacionalna vlada	javna organizacija
GE	vlada ne zagotovi	obstaja	nacionalno ali regijsko socialno zavarovanje	določi nacionalna vlada	zasebna organizacija
HU	vlada zagotovi delno	delno	nacionalna vlada	določi nacionalna vlada	zasebna organizacija
IT	vlada ne zagotovi	ne obstaja	nacionalna vlada	določi nac. vlada za glavne službe oskrbe na domu	javna organizacija
SL	vlada zagotovi delno	delno	nacionalno ali regijsko socialno zavarovanje	določijo občinske/ regijske uprave	mešana javna in zasebna organizacija
PL	vlada zagotovi delno	delno	nacionalno ali regijsko socialno zavarovanje	določi nacionalna vlada	javna organizacija

Tabela 1 Moč vladnega nadzora na nacionalni ravni (Genet in drugi, 2012)

V večini držav je potrebno doplačilo stranke. Največ vladnega nadzora nad ravnijsko doplačil imajo na Madžarskem, najmanj v Češki republiki. Pri osrednjem vladnem nadzoru nad ravnijsko doplačil ni jasne razlike med socialno in zdravstveno oskrbo. V mnogih državah ocenjevanje potreb za socialno oskrbo na domu nadzirajo občine ali javne agencije. Odgovornost vlade za zagotavljanje oskrbe kaže enako "razcepljenost" med zdravstveno in socialno oskrbo na domu. Vlada ne nadzoruje dodeljevanje oskrbe v Nemčiji (Genet in drugi, 2012).

Koncept kakovosti je dobro definiran le v nekaj državah. Kjer so zapisana merila kakovosti, so ta nejasna, kjer so jasno določena, pa pogosto niso na nacionalni ravni. To zlasti velja za zdravstveno oskrbo na domu. Predpise o kakovosti oskrbe imajo v večini držav, nadzora pa je malo. Predpisi v glavnem zadevajo minimalne organizacijske standarde ter kdaj in kako se izvajajo inšpekcijski pregledi

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



kakovosti. Zahteve glede kakovosti, potrebne za izdajo dovoljenj, so tudi običajen način nadzora nad zasebnimi ponudniki. Poleg neposrednega nadzora kakovosti z določanjem meril kakovosti v pogodbah, velja tudi za proces sklepanja pogodb, da zaradi konkurence poveča kakovost. Vendar pa sklepanje pogodb ne privede vedno do konkurence med ponudniki. Na splošno so v Evropi tržni mehanizmi redki zaradi pomanjkanja potencialnih ponudnikov in množičnosti javnih ponudnikov (Genet in drugi, 2012).

Tabela podaja značilnosti urejanja oskrbe na domu. Občinske in regijske uprave imajo velik vpliv na javno financirano oskrbo na domu, vloga osrednje vlade pa je šibka. Po Evropi se nadzor nad oceno potreb in dodeljevanje oskrbe uporablja za nadzor nad javnim zagotavljanjem in dostopom do oskrbe na domu. Vlade so torej vključene tudi v poganjanje, ne samo v usmerjanje kolesja.

Vizija	Urejanje	Integracija politike oskrbe na domu
CZ	le za eno vrsto oskrbe na domu	mešano nacionalno/ regijsko
GE	izdelana posebej za oskrbo na domu	mešano nacionalno/ regijsko
HU	na voljo ni nobenega uradnega dokumenta	nacionalno
IT	izdelana posebej za oskrbo na domu	občinsko
SL	le za eno vrsto oskrbe na domu	mešano nacionalno/ regijsko
PL	na voljo ni nobenega uradnega dokumenta	mešano nacionalno/ občinsko

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Tabela 2. Splošna raven (nacionalnega) upravljanja glede vizije, vključevanja v urejanje in integracijo politike oskrbe na domu

Obstajajo trije glavni modeli upravljanja.

Centraliziranost	Okvirno urejanje	Prosti trg
<ul style="list-style-type: none"> •Dominantna vloga nacionalne vlade •Podrobnosti za upravičenost določi nacionalna vlada •Nacionalna vizija oskrbe na domu •Osrednja vlada sprejme podrobna pravila •Lokalna ali regijska uprava vključena v izvajanje •Zasebna ponudba je morda strogo regulirana •Cilji: Učinkovitost in ohranjanje enakosti •Madžarska z nekaj pridržki 	<ul style="list-style-type: none"> •Nedržavni akterji imajo široko moč odločanja •Nacionalna vizija oskrbe na domu •Osrednja vlada sprejema pravila po splošnih smernicah •Občinske ali regijske uprave imajo široka diskrecijska pooblastila •NVO-ji imajo lahko veliko vlogo •Cilj glavne politike je enakost •Na primer Nemčija in Slovenija 	<ul style="list-style-type: none"> •Šibka vloga osrednje vlade •Vlada nima vizije •Redke upravičenosti •NVO-ji postavljajo lastna pravila ali občasno sklenejo pogodbo z vlado •Zasebni ponudniki postavljajo lastna pravila in pomagajo tistim, ki si to lahko privoščijo •Vlada za najtežje primere •Glavni cilji politike: enakost in kakovost na splošno

Drugih partnerskih držav projekta HoCare2.0 ni bilo mogoče v celoti kategorizirati. Češka, Italija in Poljska imajo mešanico okvirnega dela /dela po okvirjih in centraliziranosti. To je morda na prvi pogled kontradiktorno, vendar se nanaša na dejstvo, da je v teh državah strog vladni nadzor prisoten le v nekaterih vidikih oskrbe na domu, podani pa so okviri za delovanje.

2.2. Financiranje storitev oskrbe na domu

Storitve oskrbe na domu so lahko financirane iz javnih ali zasebnih sredstev. Kjer so storitve oskrbe na domu predmet javnega financiranja, to ne pomeni, da so krite vse storitve: pogosto se zahtevajo dodatni viri, kot so doplačila. Financiranja iz javnih sredstev so lahko deležni samo tisti pod določeno stopnjo blaginje, medtem

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



ko tisti z boljšim premoženjskim stanjem plačajo storitve iz svojega žepa (Genet in drugi, 2012).

Storitve, financirane z javnimi sredstvi v EU:

- Storitve, ki so predmet financiranja iz javnih sredstev, je mogoče razdeliti v več kategorij.
- **Domača oskrba.** Ta vključuje: gospodinjska dela, nakupovanje, dostava obrokov, pomoč pri vodenju gospodinjstva. Vendar pa je v mnogih državah financiranje domače oskrbe omejena na stopnjo blaginje prejemnika ali njegove družine. Poleg tega financiranje te storitve in vedno na voljo v vsaki občini. Na Poljskem je domača oskrba plačana le, če ni na voljo podpore družinskih članov. V tem primeru je financiranje domače oskrbe na voljo le skupinam z najnižjimi prihodki. Med občinami ali regijami so razlike. Na splošno so te storitve plačane z javnimi sredstvi, a so pogosto omejene na določene skupine ljudi in območja.
- **Dnevne gospodinjske dejavnosti** Oskrba dnevnih gospodinjskih dejavnosti vključuje financiranje pomoči pri pranju, oblačenju, uporabi pripomočkov, prevozi in prehrani, na voljo pa je v veliki večini držav. Vendar pa je lahko omejeno na skupine z nizkimi dohodki.
- **Medicinska oskrba.** Financiranje storitev, ko so nega stom, menjava urinskih vrečk in pomoč pri katetrih za odvajanje seča, pomoč pri negi kože, razkuževanje in preprečevanje preležanin in pomoč pri uporabi zdravil je na voljo v večini držav.
- **Zagotavljanje pripomočkov.** Zagotavljanje hodulje/rolatorja, preprostih pripomočkov, kot so palice in bergle. Drugi pripomočki (prilagodljive postelje, invalidski vozički, blazine proti preležaninam in dvigala za bolnike). Finančni prispevek za pripomočke iz javnih sredstev je lahko odvisen od prihodkov.
- **Dejavnosti zunaj doma.** Prevoz je financiran v 21 državah članicah EU. Upravičenost je lahko v različnih državah različna, za to vrsto oskrbe pa so odgovorne občine. Na Poljskem je prevoz do zdravstvenih ustanov za osebe s hudo invalidnostjo brezplačen.
- **Oskrba za neformalne negovalce.** To je najslabše financirana dejavnost v EU (Genet in drugi, 2012).

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



2.2.1 načini financiranja oskrbe na domu:

Različne vrste oskrbe na domu (pomoč pri gospodinjstvu, medicinska nega na domu itd.) so lahko različno financirane znotraj držav. Javno financiranje je lahko na nacionalni, regijski ali občinski ravni, lahko gre tudi za kombinacijo ravni. Za financiranje oskrbe na domu je značilna mešanica virov. Najobičajnejši viri so naslednji:

- *Plačila iz lastnega žepa:* od prejemnikov oskrbe na domu se zahteva doplačilo. Plačilo oskrbe na domu iz javnih sredstev je morda na voljo le skupinam z nizkimi dohodki.
- *Davki:* lahko se pobirajo na nacionalni, regijski ali občinski ravni.
- *Zavarovanje:* Oskrba na domu se lahko financira kot del zdravstvenega zavarovanja.
- *Donacije in prispevki drugih:* oskrbo na domu lahko zagotavljajo dobrodelne organizacije ali NVO-ji, ki sredstva dobivajo iz donacij ali članarin (Genet in drugi, 2012).

Davki so vir financiranja v vseh državah, razen v Nemčiji (Tabela 3). V državah, ki uporabljajo financiranje iz davkov, se do določene mere davki z državne ravni uporabljajo za financiranje oskrbe na domu. Občine zagotavljajo dodatno financiranje oskrbe na domu z obdavčenjem. Regijska raven je vključena samo v določenih državah.

Država	Mehanizem financiranja z javnimi sredstvi		Mehanizem zasebnega financiranja	
	Obdavčitev: (raven)	Zavarovanje: (vrste)	Prispevki drugih	Doplačila / zasebna plačila
CZ	nacionalna, regijska, občinska	zdravstvena oskrba	-	-
GE	-	-	-	-

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



HU	občina	zdravstvena oskrba	-	da
IT	nacionalna , regijska, občinska	-	-	da
SL	občina	zdravstvena oskrba	da	-
PL	nacionalna , regijska , občinska	zdravstvena oskrba	-	-

Tabela 3.

Poleg davkov je pogosto socialno (zdravstveno) zavarovanje. V tem primeru je zdravstvena oskrba na domu večinoma financirana prek sistema (zdravstvenega) zavarovanja, socialna zdravstvena oskrba pa prek davkov. Tako je na primer na Poljskem in v Sloveniji. V večini evropskih držav je vir financiranja obvezno zavarovanje. Je pa nekaj posebnosti pri virih financiranja oskrbe na domu: na primer donacije v Sloveniji.

Financiranje oskrbe na domu lahko izvira iz proračuna za socialno varnost ali iz proračuna za zdravstveno nego. Kjer je oskrba na domu (delno) financirana iz proračuna za zdravstvo, so deleži zelo različni. Ker oskrba na domu ni vedno del zdravstvenega sistema, je med državami mogoče najti velike razlike. Nekatere porabijo večino za zdravstveno oskrbo na domu, druge več za pomoč na domu. Ena od razlogov so razlike v financiranju osebne nege, ki je lahko del socialne oskrbe na domu ali zdravstvene oskrbe na domu. Na splošno Poljska porabi razmeroma (v deležu BDP-ja) največ za oskrbo na domu.

Zasebni izdatki so običajno nižji od javnih izdatkov za zdravstveno oskrbo na domu v vseh državah EU (Genet in drugi, 2012).

2.2.2. Določanje cen in prispevkov za stranke

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Skupno pri določanju cene in prispevka za oskrbo na domu je, da sta odvisna od značilnosti

- zagotovljene oskrbe: vrsta oskrbe, čas izvajanja, vključeno osebje, zahtevani materiali in tehnična pomoč;
- in prejemnika oskrbe: raven funkcionalne in kognitivne odvisnosti, socialnoekonomsko stanje in kraj bivanja (ruralna/urbana, bogata/revna regija).

Cene so pogosto določene na nacionalni ravni. V več državah imajo ponudniki pogodbo z zavarovalnicami ali občinami in te lahko določijo cene. Vsak pogodbenik uporablja drugačne cene. Cene so za nego na domu določene na Madžarskem in v Sloveniji, le malo pa je znanega o osnovah za njihov izračun. V nekaterih državah so cene postavljene na nacionalni ravni s tehnično oceno in pogajanjem med ponudniki in institucijami, ki jih financirajo. V Nemčiji so cene rezultat pogajanj med predstavniki ponudnikov oskrbe in ustanovami za oskrbo.

V nekaterih državah imajo občine visoko raven avtonomije pri pogajanju za ceno socialne oskrbe na domu. Vendar je tudi tam, kjer se svobodno odloča o cenah storitev oskrbe na domu, so nekatere vlade določile nacionalne smernice (Slovenija).

V večini držav morajo stranke same prispevati za javno oskrbo na domu. To je lahko zato, ker niso upravičene do brezplačne oskrbe - omejitve dohodka veljajo v Italiji, Sloveniji in na Poljskem - ali zato, ker se od vseh zahteva doplačilo. Brezplačne storitve zagotavljata Poljska in Slovenija, a le za tiste z zelo nizkimi dohodki (Genet in drugi, 2012).

2.2.3. Vrste financiranja oskrbe na domu

Za financiranje oskrbe na domu je v glavnem značilna velika raznolikost v načinu njegovega organiziranja. Vseeno pa kaže, da obstajata dve glavni vrsti financiranja

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



oskrbe na domu. Prva je kombinacija davkov za socialno oskrbo na domu in zdravstvenega zavarovanja za zdravstveno nego na domu. Druga pa je kombinacija davkov za zdravstveno oskrbo na domu in socialnega zavarovanja za socialno oskrbo na domu. Znotraj teh modelov je veliko različic, kako so finančni mehanizmi organizirani v praksi.

Prispevek strank se lahko razdeli v tri različne vrste.

Brezplačnost	•Oskrba na domu se v celoti financira iz javnih sredstev, posamezniki nimajo nobenih doplačil
Doplačila, vezana na osebne prejemke	•Te je mogoče deliti na preverjanje prejemkov z namenom višjih prispevkov pri višjih prejemkih in brezplačnosti za tiste z nizkimi dohodki, kar pomeni lastna plačila za tiste, ki presegajo zgornjo mejo dohodka
Fiksno doplačilo	•Od strank se zahteva plačilo fiksnega zneska ali odstotek pristojbine. Ti modeli so znotraj držav običajno različni za zdravstveno in socialno oskrbo na domu.

O zasebno financiranem sektorju oskrbe na domu je malo znanega, čeprav je to glavni ponudnik oskrbe na domu v mnogih državah (Genet in drugi, 2012).

3. Vloga tehnologije pri razvoju oskrbe na domu

Vsaka tehnologija, medicinska in nemedicinska, ki zagotavlja ali lajša oskrbo in vsakodnevne dejavnosti na uporabnikovem domu, lahko velja za tehnologijo oskrbe na domu. Tehnologije oskrbe na domu imajo lahko izrazite prednosti pred tradicionalnimi načini: uporabnikom pomagajo do oskrbe, ne da bi zato morali iti k zdravniku, na kliniko ali v bolnišnico. Ljudem s kroničnimi boleznimi lahko obiski zdravnika vzamejo veliko časa in jih omejujejo pri opravljanju običajnih poklicnih in družbenih dejavnosti. Daljinsko upravljani sistemi omogočajo veliko pogostejše

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



in manj vsiljivo spremljanje kot včasih. Verjetneje je, da bodo zgodaj opazili nepravilnosti, kar lahko prepreči poslabšanje stanja uporabnikov storitve.

Nekaj kategorij pomaga pri razpravljanju o lastnostih in koristih tehnologije pri oskrbi na domu.

- **Aktivni pripomočki** opravljajo terapijo za uporabnike; naprave, kot so domači dializni sistemi, perfuzijske črpalke, sistemi za dovajanje zdravil in kisika.
- **Neaktivni pripomočki** delujejo brez posegov kliničnega osebja ali uporabnikov in ne zahtevajo električnega napajanja ali programiranja: vložki za inkontinenco.
- **Pripomočki za splošno pomoč in spremljanje** vključujejo detektorje padcev in organizatorje zdravil. Napredna informacijska in komunikacijska tehnologija se lahko uporablja za lociranje ljudi z demenco in Alzheimerjevo boleznijo, ki odtavajo od doma. IKT omogoča izmenjavo in shranjevanje informacij.
- **Prilagoditev doma** je bistvena za uskladitev bivalnega okolja s potrebami stanovalcev. Tak primer je nemedicinska oprema za invalide.

Izkazalo se je, da ima tehnologija potencial za boljše rezultate zdravljenja, krajše bivanje v bolnišnici, manj ponovitev bolezni in ponovnih sprejemov v bolnišnico ter večjo kakovost življenja. Tehnologija lahko izboljša kakovost življenja nepoklicnih negovalcev, ki bodo verjetneje lahko ostali aktivni doma in v skupnosti.

Vseeno se zagotavljanje inovativnih rešitev zdravstvene oskrbe starejših morda ne zdi drugačno od tistega, kar se razvija za druge stranke. Vendar pa poznamo tri ključne vidike, ki vplivajo na to, kako si starejši prilagajajo nove rešitve IKT.

Tehnološki

Lokalni

Stališča
končnih
uporabnikov

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Prvi določevalni dejavnik uspešnega uresničevanja rešitev IKT pri oskrbi na domu je povezan s samo **tehnologijo**.

TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI

- Najpomembnejši vidik rešitve je njena zanesljivost. Če ni dolgoročno zanesljiva, je bolniki ne bodo uporabljali ali pa sploh ne bo uvedena.
- Nove rešitve na osnovi IKT morajo biti *primerne za bivalno okolje*. Nove rešitve morajo ustrezati domovom starejših.
- Infrastrukturne omejitve lahko ustavijo izvajanje teh rešitev.
- *Učinke in koristi* je treba objektivno *meriti* pred izvedbo in o ugotovitvah obvestiti končne uporabnike. Inovacija bo sprejeta le, če bodo učinki dokazani in bodo ljudje z njimi zadovoljni.
- Rešitve se morajo *ujemati s potrebami uporabnikov*. Inovacije bodo sprejete, če se bodo zmožnosti, ki jih ponuja nova tehnologija, ujemale s potrebami in zahtevami uporabnikov.
- Rešitve IKT morajo biti *zasnovane za uporabnike* in tudi *skupaj z uporabniki*. Veliko število produktov ali inovacij je že bilo narejenih za pomoč starejših, vendar so njihovi ustvarjalci pri svojem snovanju premalo upoštevali ciljno skupino. Vključevanje uporabnikov je koristno, ker tako povečuje angažiranost in verjetnost, da bosta produkt ali inovacija sprejeta. Poleg tega je lažje izdelati nekaj, kar upošteva družbene in čustvene odnose, ki jih starejši ljudje vzpostavijo s produktom.
- Nova rešitev mora zagotoviti *uporabnikom prijazne vmesnike*. Upoštovati je treba, da imajo starejši ljudje okvare vida, sluha in so gibalno ovirani.
- Velikost in nosljivost sta ključ za uspešne rešitve oskrbe na domu (Evropska komisija, 2007; Vavilis in drugi, 2012).

Drugi določevalni dejavniki v obravnavi so **lokalni dejavniki**.

LOKALNI DEJAVNIKI

- Javni organi morda nabave rešitev za oskrbo na domu ne financirajo pravilno. V Angliji so proračune zdravstvene oskrbe v zvezi z opremo integrirali v proračune socialne oskrbe in

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



zdaj imajo vse lokalne skupnosti skupno financirano celostno storitev za opremo.

- Sheme povračil za storitve oskrbe na domu je mogoče posodobiti sorazmerno z ravnijo tehnologije na trgu: sheme, ki se ne posodablajo, lahko spodbujajo zdravstveno osebje, da bolnišničnim pacientom predpišejo bolj konvencionalna zdravljenja.
- Sprejemanje inovacije v okolju je odvisno od tega, kdo je vključen v njeno uvajanje. Kdo se, na primer, identificira z inovacijo in kdo prevzame vlogo vodilnega pobudnika. To pomeni, da led lahko prebijejo deležniki z razvito mrežo in sprejemanjem.
- Inovatorji se morajo potruditi, da s pomočjo različnih oblik posredovanja informacij in komuniciranja razvijejo kolektivno »razumevanje inovacije«. S tem zagotovijo zaupanje in angažiranost strank.
- Vzajemno sodelovanje ustreznih deležnikov je obvezno. Pomembno je doseči visoko raven zavedanja in prepoznavnosti, večjo stroškovno učinkovitost, vse večjo preglednost ob upoštevanju potreb uporabnika, pomembno je iskati rešitve za prilagajanje pravnih okvirov, razpršiti tveganja pri raziskavah in inovacijah in spremljati napredek (Evropska komisija, 2007, Vavilis in drugi, 2012).

Tretji dejavnik predstavlja **stališča končnih uporabnikov** do nove rešitve IKT.

STALIŠČA KONČNIH UPORABNIKOV

- Starejši vidijo tehnologijo kot zamenjavo za človeški stik in to jih odvrča od njene uporabe. Bojijo se, da tehnologija zmanjšuje socialne stike.
- Starejši nimajo zaupanja v IKT. Vzrok je v tem, da ne vedo, kako uporabljati nove tehnologije, ali se ne zanesejo nanje, zaradi senzoričnih in kognitivnih motenj pa tudi dvomijo v lastne sposobnosti. Temu pravimo »tehnofobija«.
- Starejši ne marajo uporabljati nečesa, če čutijo, da se jim to skuša vsiliti.
- Bojijo se za svojo zasebnost in ne marajo občutka, da so opazovani.
- Vseeno pa je večino teh negativnih občutkov mogoče premagati. Če so potencialni uporabniki pravilno informirani, se bolje zavedajo tehnologije in jo razumejo, potem sta jim jasna tudi uporabnost in delovanje tehnologij oskrbe na domu. (Evropska komisija, 2007; Vavilis in drugi, 2012).

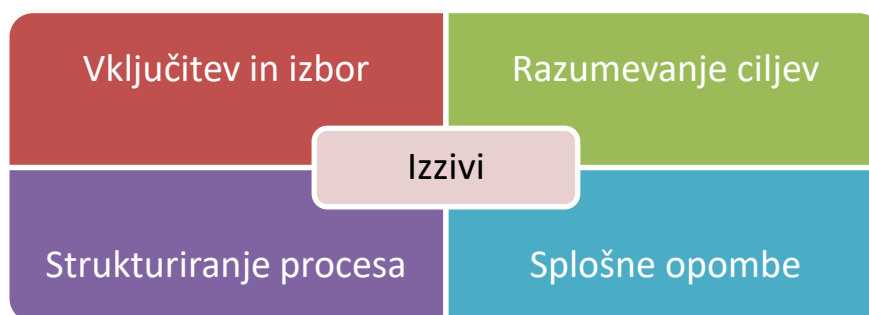
»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



4. Soustvarjanje s seniorji

Z orodjem, opisanim v tem priročniku, nameravamo olajšati vključevanje starejših v procese soustvarjanja. Vendar pa se je pomembno zavedati, da soustvarjanje s seniorji potegne za sabo posebne izzive. Na osnovi izkušenj Campisija in drugih (2018) v delavnici Senior Living Lab smo opredelili naslednje izzive in ovire.



Izzive in ovire pri delu skupaj s starejšimi je mogoče razporediti na nekaj tematik. Prvi izziv je **vključevanje in izbor** starejših.

VKLJUČITEV IN IZBOR

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Starejše je priporočljivo že na samem začetku vključiti v proces. S tem se zagotovi, da bodo jasno razumeli, kaj se dogaja, kakšni so cilji projekta, kakšna je njihova vloga in kaj od njih pričakujemo.
- Vendar pa se morda ne bodo čutili motivirane ali ne bodo videli, zakaj je njihova angažiranost potrebna. V tem primeru je treba razložiti, kakšne so obojestranske koristi.
- Mobilnost je izziv. Pomisliti je treba na to, da imajo starejši drugačno stopnjo mobilnosti, morda se jim je težko udeleževati rednih sestankov daleč od doma.
- Za povezovanje s starejšimi so potrebne prave socialne mreže in priporočljivo je, da se starejše pridobiva prek organizacij. Zato je treba projekt predstaviti tudi ustanovi.
- Starejši imajo omejene zmožnosti za delo pri projektu. Tisti, ki imajo težave z motoričnimi ali kognitivnimi spretnostmi, morda težko polno sodelujejo na srečanjih.
- Pogosta ovira je dostop do naprednih komunikacijskih kanalov.
- Izbiranje starejših mora temeljiti na bližini, delovni sposobnosti in dostopu do komunikacijskih tehnologij.
- Izzive glede angažiranja je mogoče premagati z vključitvijo specialistov.

Drugi izziv je **razumevanje** namenov, ciljev, vlog in pričakovanj.

RAZUMEVANJE PROJEKTA

- Starejšim razložite projekt na najpreprostejši možni način, uporabite zgodbe.
- Starejšim je treba razložiti, kaj se od njih pričakuje. Sami imajo morda občutek, da so prisotni na konferenci, kjer je potrebna pasivna udeležba.
- Starejši morda mislijo, da je proces soustvarjanja namenjen interesom MSP-jev, ki želijo najti nove trge. Treba je razložiti obojestranske koristi.
- Lahko pride do nesporazumov, zato je udeležence treba spodbujati, naj vprašajo, če česa ne razumejo.

Tretji izziv je povezan s **strukturiranjem** procesa soustvarjanja.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



STRUKTURIRANJE PROCESA

- Najprej se lahko pojavijo težave pri vsakodnevnem mobiliziranju starejših. To je mogoče preseči z organiziranjem procesa soustvarjanja v daljšem časovnem obdobju.
- Procesi soustvarjanja običajno pomenijo kratka, vendar intenzivna srečanja. Vendar pa je treba upoštevati, da starejši morda ne morejo sodelovati na srečanjih več kot nekaj ur. V tem primeru se mora moderator odločiti, ali bodo imeli več krajših srečanj ali pa dovolili starejšim, da sodelujejo takrat, ko jim to ustreza.
- Predlagamo kombinacijo krajših delovnih srečanj z daljšimi premori ali pa povabilo starejšim, naj aktivno sodelujejo le pri določenih vidikih postopka.

Na koncu dodajamo nekaj **splošnih opomb**, na kaj je treba pomisliti pri vodenju procesa soustvarjanja.

SPLOŠNE OPOMBE

- Preden se začne delo s starejšimi, naj moderator razišče njihove družbene in delovne izkušnje, da bo razumel, s kom dela.
- Starejše naj vnaprej obvesti o urniku soustvarjalnega srečanja. Jasna struktura na začetku srečanja poskrbi, da je med procesom manj težav.
- Na vsakem srečanju je treba predvideti dovolj odmorov, da se ohrani pozornost.
- Pogosto naj postavlja vprašanja in tako zagotovi, da starejši sledijo procesu. Ta vprašanja usmerijo pozornost k nejasnostim.
- Naj vam bo prispevek starejših oseb v procesu dragocen. S tem bo zagotovljena njihova motivacija za sodelovanje in bodo bolj zavzeti.
- Spodbuja naj se interakcija znotraj skupine. To starejšim pomaga bolje razumeti druge udeležence in obratno, s čimer se poveča medsebojno zaupanje.
- Moderator naj bo pozoren na dinamiko skupine, saj so nekatere osebe lahko bolj dominantne kot druge, kar bi lahko privedlo do enostranskih rezultatov. V tem primeru mora moderator pogosteje poseči vmes in aktivneje vključevati tudi druge udeležence.
- Med procesom soustvarjanja je treba uporabiti primere, da bi osvetlili določena vprašanja

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



ali izzive (Campisi in drugi, 2018).

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



TRETJI DEL - IGRA

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1. Proces

V tem projektu predlagamo naslednje korake soustvarjanja za razvoj produkta z vključevanjem končnih uporabnikov, univerz in ponudnikov storitve. Proces sestavljajo štiri glavni koraki, in sicer **priprava**, **ustvarjanje znanja**, **prototipiranje rezultata** in **zaključevanje procesa**. Vsak korak je sestavljen iz dejavnosti, ki jih mora opraviti ekipa soustvarjalcev ali moderator sam.

Pri **pripravi** je najprej treba vzpostaviti potrebne fizične pogoje za proces soustvarjanja. To se nanaša na oblikovanje ustvarjalnega in navdihujočega okolja in vzdušja. Moderator mora biti pripravljen tudi na vodenje procesa soustvarjanja. Tu navajamo nekaj namigov, kako voditi ekipo in kakšne tehnike vodenja je treba obvladati. Poleg tega je treba določiti ekipo za soustvarjanje in predstaviti cilje projekta. Ko je to opravljeno, sta moderator in ekipa pripravljena, da se lotita procesa.

Dejansko se delo soustvarjanja začne z **ustvarjanjem znanja**. Namen tega koraka je **opredeliti uporabnikove zahteve** glede prihodnjega produkta. Pri tem je cilj raziskati potrebe, zmožnosti, odnose in značilnosti končnih uporabnikov. Sledi faza, kjer se **zahteve uporabnikov analizira** in organizira, pri tem pa se ugotovi, kakšna naj bo pot razvoja do prihodnje rešitve. Ko se zbere znanje uporabnikov in postavijo glavna razvojna področja, je čas za izdelavo prototipa.

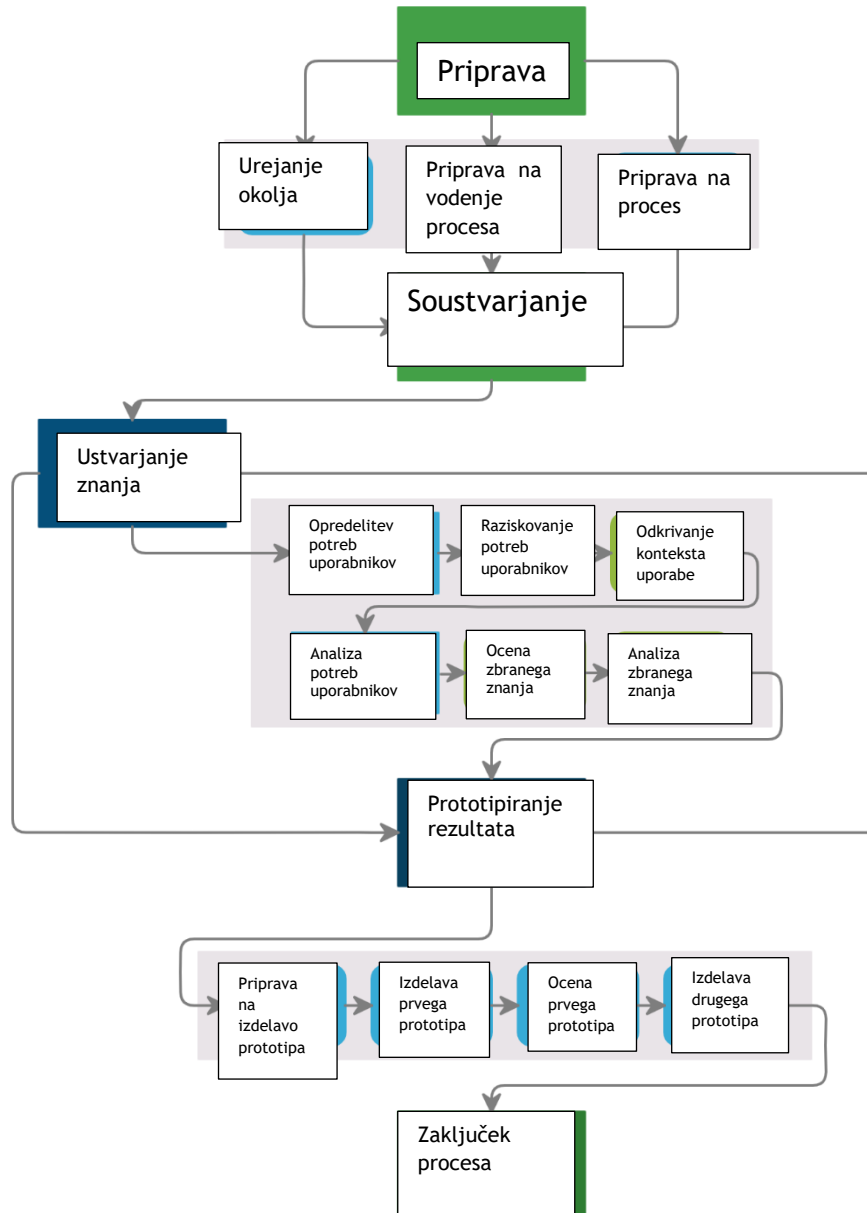
Celoten smisel soustvarjanja je doseči fazo **izdelave prototipa**. To je prvič, ko se pripravijo dejanski rezultati in ustvarijo prvi prototipi bodočega produkta. Izdelava prototipa se začne s pregledom, ali je zbranega dovolj znanja za začetek izdelave. Če ga je dovolj, se nadaljuje z oblikovanjem prvega prototipa. Treba ga je oceniti skupaj končnimi uporabniki in primerjati z njihovimi prvotnimi zahtevami. Ko se proces zaključi in je prototip dejansko oblikovan, je čas, da se pridobijavno **odobritev??**.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Koraki soustvarjanja so povzeti z zemljevidom procesa:



»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1.1 Priprave

Vsak proces se začne s pripravo. Namen tega poglavja je bralcu predstaviti korake, potrebne za vzpostavitev ustvarjalnega okolja, v katerem teče proces soustvarjanja. Ustvarjalno okolje podpira nastajanje inovativnih idej in povečuje družbeno povezovanje. V tem poglavju so tudi praktični nasveti, kako se vodi in požene projekt v tek.

1.1.1 Urejanje okolja

Prvi korak v procesu je urejanje pravega okolja, v katerem bo ekipa delovala. Idealno je, če je fizični prostor opremljen s pravimi elementi in je v njem dobro vzdušje, ki podpira ustvarjalnost. Poleg tega je mogoče uvesti določene rituale (ekipne dejavnosti), ki ustvarjajo simbolni prostor in spodbujajo iskreno govorjenje in varno okolje za razprave, generiranje idej ter kritiko, ki ne zmanjšuje ekipnega duha in ne sproža medosebnih sporov.

Ustvarjalnost pogosto ugasne zaradi oblike prostora, ko ta spominja na šolski razred, kar okrepi razmerja moči in razdaljo med »voditelji« in »učenci«. Ko je namen izmenjava znanja, se nekako razume, da bi ljudje morali biti pasivni. To pa ni tisto, kar je potrebno za soustvarjanje. Nasprotno pa imajo nekatere organizacije - inkubatorji, oblikovalska podjetja, zagonske skupnosti - za delo svojih kreativnih ekip namenske prostore, ki dopuščajo preurejanje okolja v skladu z njihovimi potrebami.

Kakšen pa je **razlog, da okolje podpira ustvarjalnost?** Prostor, kamor vstopijo ljudje, namreč oblikuje njihove izkušnje, vpliva na njihove dejavnosti, raven angažiranosti in zaupanja. Kreativni prostori podpirajo družbeno povezovanje, poskrbijo, da komuniciranje teče gladko, in omogočajo kar največ interakcij. Pri

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



postavljanju ustvarjalnega okolja pazite na fizične in simbolne elemente prostora in ustvarite ekipne rituale, s katerimi boste ustvarili vzdušje.

OBLIKOVANJE FIZIČNEGA PROSTORA

- Pravi prostori delujejo spodbujevalno, so mirni, svetli zaradi naravne svetlobe, prostorni, z malo pohištva, preprosti in brez elementov, ki raztresejo pozornost. To so prostori, ki spodbujajo družbene interakcije.
- Učinkovita postavitve za soustvarjanje je uporaba stolov v krogu. Krogi so enostavni za uporabo in odpravljajo hierarhijo. Spodbujajo angažiranost in sodelovanje, vsi v krogu pa so enako ranljivi, kar je pogosto vabilo h globljim dialogom. Postavitve v krogu daje ljudem enake možnosti za govorjenje, če se zanj odločijo.
- Drugi pomembni dejavniki ustvarjalnega okolja so: prilagodljivost, multimedijska orodja in IKT, območja odprtega sodelovanja, kulturna vozlišča. Ta območja dajejo navdih za delo in prostor za interakcijo. Tu se mešata delo in igra, oblikujejo se premične stene in stene piši-briši ali razdelki.
- Ustvarjalnost se okrepi, če ima na voljo tako skupnostne kot zasebne delovne prostore.
- Tretji prostori so avtomati za vodo, družabni prostori, kavarne in vsa druga mesta, ki spodbujajo druženje. To pomaga ljudem, da se pogovarjajo zunaj okvirov dela in se spoznajo med sabo.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«

Primer dobre prakse – Prostorí soustvarjanja pri Philipsu

- Pri Philipsu so se zavedali, kako pomembna je urejenost prostora za inovacije. Zasnovali so prostore za navdih, ki so namenjeni soustvarjanju. Eden takih je v Eindhovnu na Nizozemskem. Ti prostori so zasnovani tako, da navdihujejo ljudi k drugačnemu razmišljanju, spodbujajo ustvarjalnost in sodelovanje. V tem okolju so prilagodljiva območja, navdihujoči materiali in pripomočki za različne potrebe.
- Njihov prostor CoCreate Space je zasnovan za hitro izdelavo prototipov. V njem je vse, kar je potrebno, da pred deležnike postavi izziv že na začetnih stopnjah priprave inovacije in jih spodbuja k vztrajnosti, ki privede do popolnih konceptov. To je prostor, kjer je mogoče tudi hitro spreminjanje konceptov v osnovne in otipljive predstavitvene predmete, za kar se uporabljajo različne tehnologije in tehnike.
- Na osnovi obstoječih izkušenj s prostori CoCreate lahko Philips izdela tudi na hitro postavljene začasne prostore soustvarjanja. Torej je to prostor za ustvarjalni način razmišljanja, za nastajanje, preskušanje in učenje.



- <https://www.philips.com/a-w/cocreatorlab/homepage.html>

Doživljanje katerega koli okolja je tudi **psihološka izkušnja**. Razumevanje okolja, v katerem smo, se oblikuje z našimi izkušnjami. A istega okolja niti dva človeka ne zaznavata popolnoma enako. Uporaba znakov (kot so simboli, slike, barve, razporeditev pohištva) v nekem okolju pomaga vzpostaviti vzdušje. Ti znaki običajno niso očitni. Ljudje se na znamenja odzivajo spontano na osnovi svojega notranjega razumevanja. Če nimajo nobenega notranjega modela, kaj je treba narediti, večina ljudi pogleda okoli sebe in sledi skupinskemu vedenju.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



OBLIKOVANJE SIMBOLNEGA PROSTORA

- Med možnostmi za izboljšanje prostora so na stene obešeni plakati s citati znanih ljudi. To lahko prebije led in sproži nekatere teme, o katerih se ljudje lahko pogovarjajo. To morda spodbudi ljudi k ustvarjalnemu vedenju.
- Bolj neposreden način vplivanja na vedenje udeležencev je določitev smernic ali ustvarjanje socialnih stikov. To lahko pritegne pozornost k pravilom igre. Z navodili, kaj početi in kako ravnati, se poveča udobje in skrajša čas za vzpostavitev socialne kohezije. Ljudje namesto svojih notranjih shem obnašanja dobijo standard, po katerem se lahko ravnaajo. Če se ljudem priskrbijo smernice, ki niso preveč zapletene, jim sledijo.

Ritual je niz dejanj, ki si na posebnem mestu sledijo v predpisanem redu. Rituali so simbolična dejanja, kjer se udeleženci ukvarjajo z znaki. Izrazito simboli in posebljeni rituali se lahko uporabljajo za povezovanje prostora, izražanje pripadnosti in sprožanje vedenja. Te dejavnosti pomenijo izrecno ustvarjanje simbolov in njihovo uporabo. Sem sodijo oblikovanje logotipa skupine, blagovne znamke podjetja ali umetniško delo. Ljudje si najbolj zapomnijo rituale, v katerih so polno udeleženi, kjer v interakciji uporabljajo svojo glavo, čute in telo. Rituali so lahko sredstvo za ustvarjanje in prenos skupinske mitologije.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Primer dobre prakse – Prilagodljiv prostor pri Philipsu

- Pri Philipsu so ustvarili prototip prilagodljivega prostora, ki se uskladi z vsako prisotno osebo, diha z njo ter spreminja obliko in zvok v skladu z njenimi potrebami. To se morda razlikuje od tega, kar pričakujemo od povprečne pisarne, a je osnovna zamisel podobna.
- Prototip je pri Philipsu s soustvarjanjem zasnovala ekipa strokovnih oblikovalcev, univerzitetnih delavcev in uporabnikov. Ekipa je zbirala bistvene vpoglede v to področje tako, da so tesno sodelovali s strokovnjaki za duševno zdravje, z ljudmi, ki so zaradi stresa pri delu doživeli izgorelost, spremljali in intervjuvali pa so tudi strokovnjake iz psihiatrične ustanove.
- Namen tako oblikovanega prostora je zmanjšati z delom povezani stres tako, da se na naraven način spremeni vedenje ljudi in spodbuja čuječnost. Ta koncept je mogoče uporabiti na delovnih mestih pa tudi v bolnišnicah in ustanovah za duševno zdravje in druge vrste oskrbe.



»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1.1.2 Priprava moderatorja za vodenje

Moderatorji so ključne osebe pri soustvarjanju. Ves čas trajanja procesa imajo pomembne naloge: izbrati udeležence projekta, zagotoviti ekipnega duha (team building), spodbujati razprave, biti informirani o vseh dejavnostih in rezultatih, po potrebi razreševati spore in upravljati vsakodnevne dejavnosti procesa. Zato morajo biti pripravljeni na vodenje, razumeti in zagovarjati pa bi morali tudi nekatera stališča.

Dober moderator zna voditi proces po načelih **PACE**. PACE (presence, authenticity, courage, eco-centered mindset) pomeni *prisotnost, pristnost, pogum in ekološko naravnano miselnost*. To je splošen odnos, ki ga morajo med procesom soustvarjanja imeti moderatorji. Moderatorji naj podpirajo tudi udeležence, da med procesom ravnajo v skladu s PACE.

PACE, TEMELJ USPEŠNEGA SOUSTVARJALNEGA PROCESA

Prisotnost

- Gre za zavedanje, ki ljudem omogoča opazovanje in takojšnjo predelavo informacij.
- Ko je neka oseba res navzoča, lahko naredi kratek premor, med katerim oceni možne odzive, ki jih ima za najprimernejše. To pomembno vpliva na dialoge
- Prisotnost vpliva na sposobnost uresničevanja potencialov, kar izboljša inovativnost

Pristnost

- Pristnost pomeni biti pošten do sebe in drugih, pristne interakcije vodijo do zaupanja
- Pristni vodja je popolnoma pošten do sebe, kar zadeva lastne sposobnosti vodenja in sprejemanja pravih odločitev. Če prepozna svoje slabosti, lahko preobrne svoj položaj

Pogum

- Pomeni pripravljenost sprejeti tveganje, vztrajati in obvladovati strah pred neznanim
- To je stališče, s katerim je neuspeh priložnost za učenje
- Ko ljudje občutijo svobodo, da so pogumni in prevzemajo tveganja, so lahko ustvarjalni in

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



generirajo veliko bolj raznolike ideje. Sposobni bodo razreševati tudi neuspehe

Ekološko naravnana miselnost

- V najenostavnejši obliki to pomeni misliti na celoto. Od moderatorjev se pričakuje, da mislijo na celoto, vendar vsem članom ekipe koristi, če ga posnemajo.
- Pri ekološko naravnanim pristopu moderator išče priložnosti, da v proces enakovredno vključi vse člane ekipe in doda pomemben prispevek.

Nasveti za izvajanje PACE:

- Preden ukrepate, ocenite situacijo. Če se med procesom kaj zgodi, je najbolje, da ni takojšnjega odziva. Za nekaj časa lahko celo pustite stvar pri miru, ko pa vidite, kaj se je s tem sprožilo, ukrepajte in usmerite proces nazaj v pravo smer. Potem še enkrat ocenite, ali proces sledi načrtu ali ne.
- Z ekipo vedno govorite iskreno, še zlasti s starejšimi. Čeprav to pomeni, da boste morali razlagati težave samega procesa, boste z iskrenostjo negovali zaupanje in povečali angažiranost.
- Nobeni strani ne prikrivajte informacij, zagotovite preglednost in jih od vsega začetka seznanjajte s cilji procesa.
- Zagotovite, da bo vsak udeleženec našel način, kako lahko prispeva. Naloge jim podelite v skladu z njihovimi zmožnostmi.
- Vedno mislite na cilj procesa in vse ocenjujete s tega vidika. Udeležence spodbujajte, da delajo enako.

PACE je temelj dobrega vodenja. Vendar je pri vodenju procesa soustvarjanja potrebnih še nekaj pristopov. Ti **slogi omogočanja** dopolnjujejo moderatorjeve štiri stebre. Priporočili smo naslednje:

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



SLOGI OMOGOČANJA MED PROCESOM

- *Inkluzivnost.* Spodbujajte mnoge različne poglede, sprejmite vse ideje, vključite vsakogar. Nihče nima vseh odgovorov ali »pravega odgovora«.
- *Spoštljiva udeležba.* Poslušajte z globoko občutljivostjo, da drugim omogočite udeležbo. Sodbe in domneve postavite na stran. Poskrbite za varno in privlačno okolje. Skupino podpirajte s postavljanjem odprtih vprašanj. Bodite odprti in iskreni.
- *Proces odkrivanja.* Vaš namen naj bo jasen, vseeno bodite odprti glede rezultata. Ne sodite in tako ohranite odprtost. Uporabljajte intuicijo, levo in desno možgansko polovico in svoje številne sposobnosti.
- *Kontekst za razumevanje in zavezanost.* Bodite zavestni in prisotni, odločite se za spremembo, postavljajte pomožna vprašanja in prevzemite osebno odgovornost za skupinsko odločitev.
- *Spodbujevalni slog.* Govorite, da bi vas slišali in razumeli. Potrdite samo-organiziranje, ki ni pod vašim nadzorom, z globokim spoštovanjem do položaja skupine. Moderatorji so odgovorni bolj za sam proces kot za rezultat.

Uspešen moderator se zaveda tudi kompleksnosti dialogov. **Dialoške prakse** pomembno učinkujejo na proces soustvarjanja. Zato mora moderator jasno razumeti, kako uspešno obravnavati izzive, povezane s komunikacijo. Čeprav ljudje morda mislijo, da to dobro obvladajo, običajno ni tako. Težko je voditi učinkovit dialog, brez razumevanja njihovih načel pa ima soustvarjanje le malo možnosti za uspeh.

Dialog ne pomeni medsebojnega pripovedovanja, pa tudi ne pogajanja. Gre za kombinacijo govorjenja in poslušanja. Če pri poslušanju prevladujejo naša mnenja in ideje, predsodki ali naše izkušnje, potem morda sploh ne poslušamo. Zato je treba poslušati s polno pozornostjo in v stanju tišine.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Vendar pa je zavestnost težko doseči, saj so ljudje pogosto vezani na lastne miselne vzorce in poglede. Pri vstopu v dialog ponavadi govorijo v skladu s svojim pogledom na svet, ki jim je notranje razumljiv. Vendar se drugim lahko zdi čuden, kar pogosto komentirajo kot: »Nimaš prav« in »Jaz imam prav«, to pa se razume kot osebni napad. To je znak nepripravljenosti, da bi vstopili v pravi dialog. Dober dialog pomeni sprejemanje vseh različnih vidikov.

V kreativnih ekipah je najboljši način za obvladovanje različnih mnenj, če se jih lotimo z vidika celotne skupine. Ljudje morajo zavreči svoje ideje, če niso dovolj koristne za celotno ekipo. Če ste na stopnji generiranja idej, se jih ne oklepajte, ampak jih vrzite v sredino in ne razmišljajte, kaj se bo dogajalo z njimi. To je stalen izziv za vsakega člana ekipe.

Težava je v tem, da ljudje pred začetkom pogovora le redko razmišljajo dialoško in niti ne posvečajo časa in virov razvijanju te zmožnosti. S poznavanjem načel pogovora lahko dialoge kategoriziramo tako, da opredelimo različne ravni pogovora.

Pri pogovorih obstajajo štiri ravni: prijazno govorjenje, ostro govorjenje, dialog in generativni dialog.

V procesu soustvarjanja se uporabljajo vse ravni dialoga. Vseeno pa ne smemo pričakovati, da bodo v ekipi takoj preskočili na četrto raven.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



RAVNI DIALOGA

- **Prijazno govorjenje.** Ljudje govorijo vljudno na račun avtentičnosti. Govorijo tisto, kar drugi hočejo slišati, namesto tega, kar mislijo sami. To ohranja družbeno harmonijo, a ne gradi odnosov in ne podpira medsebojnega zaupanja.
- **Ostro govorjenje.** Ljudje povedo tisto, kar mislijo, in se pogosto prerekajo, kateri pogled je boljši ali slabši. Posameznikov ego in ideje so tesno prepleteni in težko se je sporazumeti z drugimi. Je pa ta raven koristna, ker pokaže posameznikov pogled na svet in drugim olajša delo s to osebo.
- **Dialog.** Ljudje v dialogu vidijo, kako so del večje celote in govorijo s tega stališča. To ustvari pristen prostor za pogovore. Upoštevajte pa, da razkrije tudi ranljivosti, ki jih manipulativni ljudje lahko izkoristijo. Kljub pristnemu prostoru se pojavljajo spori, ki jih je treba razreševati.
- **Generativni dialog ali kolektivna ustvarjalnost.** Za to raven so značilni generativni dialogi, v katerih ekipa raziskuje vmesni prostor. To spremeni ljudi, ki sodelujejo v dialogih, jih opolnomoči in dvigne raven njihove energije. Vendar pa je za koordinatorje pomembno, da ostanejo pozorni in ukrepajo, če razprava zaide v druge teme.

Nasveti za zagotavljanje visoke ravni dialogov:

- Vedno govorite z empatijo in spoštovanjem. Če bodo udeleženci videli, da skušate razumeti njihov položaj, bodo sprejeli vaše predloge.
- Spodbujajte udeležence, naj sodelujejo v razpravah, in pri tem nikogar ne izpustite. Vseeno pa jih ne silite, da bi izrazili svoje mnenje. Včasih ljudje o določeni stvari preprosto nimajo mnenja.
- Poskrbite, da se udeleženci preveč ne navežejo na svoje ideje. Samo pokažite jim, da imate lahko tudi vi ideje in da ni pomembno, da bodo prav te rešile problem ali ne. Boste pa tako prepričali udeležence, da ne izgubijo poguma, če njihova zamisel ni izbrana.
- Bodite potrpežljivi z ljudmi, vedno poslušajte njihovo mnenje in jih skušajte razumeti.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1.1.3 Začetek procesa

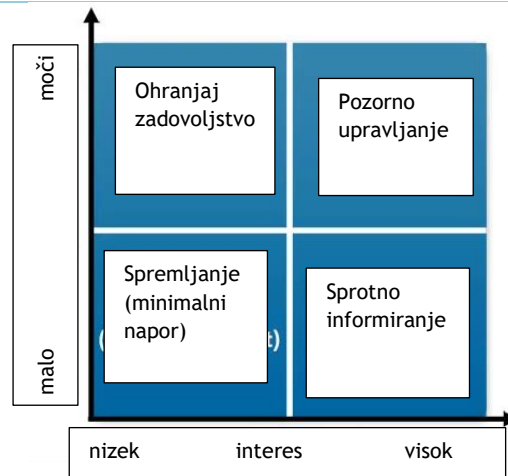
Soustvarjanje je podobno vsakemu drugemu procesu ali projektu. Ima svoje udeležence, ki si prizadevajo za nek cilj. Tu je nekaj predlogov za moderatorja, kako naj izbira udeležence, povezuje ekipo (team-building) in spravi projekt v tek.

Namen naslednjega razdelka je podpora moderatorjem, kako sprožiti proces. Podrobneje opisujemo pripravljalne dejavnosti soustvarjalnega procesa. Nekateri od teh korakov so obvezni, medtem ko drugi pri nekaterih projektih niso pomembni, ker že obstajajo (meje in merila uspeha, izjava o poslanstvu).

1. IZBIRANJE DELEŽNIKOV	Moderator procesa (notranja ekipa)	1 h za analizo deležnikov	2-3 dni za izbiro
<p>Soustvarjanje temelji na aktivnem vključevanju deležnikov. Prva naloga moderatorja je opredeliti, kdo so deležniki. To je lahko v nekaterih primerih očitno, v drugih pa bolj zapleteno. V tem projektu je to določeno vnaprej (akterji HQ).</p> <ul style="list-style-type: none"> - S tem želimo zagotoviti izbiro tistih, ki so ustrezni za določen cilj. Dajte pobudo in opravite analizo deležnikov, da najdete najprimernejšega člana. 			
<p>Nasveti za analiziranje deležnikov:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prvič, <i>opredelite</i>, kdo so možni deležniki. To lahko naredite z možganskim viharjenjem (brainstorming), da opredelite, kdo pozitivno vpliva na projekt in koga projekt prizadene. - Drugič, naredite <i>prednostni seznam</i> deležnikov. Ta lahko temelji na različnih lastnostih deležnikov - raven njihovega interesa, moč procesov, razpoložljivi viri (človeški, finančni in znanje). Za prednostni seznam deležnikov uporabite matrico. 			

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Tretjič, moderator mora *razumeti* ključne deležnike. Na tej stopnji to pomeni teoretično raziskovanje potrebe zainteresirane skupine, do dejanskega razumevanja bo prišlo po izboru.
- Četrtrič, moderator mora ugotoviti, kako bo *pridobil sodelovanje* deležnikov.
- Med ključnimi vprašanji, ki bodo pomagali razumeti deležnike, so naslednji: Kakšen finančni ali čustveni interes imajo za rezultat projekta? Kaj jih motivira? Kakšne informacije potrebujejo? Kakšen je najboljši način komuniciranja z njimi? Kakšno je njihovo trenutno mnenje o projektu? Kaj vpliva na njihovo mnenje? Če ne podpirajo zadeve, kaj jih bo prepričalo v podporo? Kako je mogoče obvladati njihovo nasprotovanje?

Nasveti za izbiranje starejših:

- Soustvarjanje je lahko zahteven zalogaj za starostnike. Morda bodo morali sodelovati pri generiranju idej, intervjujih in drugih dejavnostih in tako prispevati svoj delež k projektu. Naklonjeni morajo biti tudi testiranju rezultata. Zato je pomembno, koga se izbere.
- Včasih so to starejši, ki poklicno obvladajo področje, s katerim delate, drugič spet starostniki, ki imajo kakšne zdravstvene težave in zmanjšane kognitivne sposobnosti. Izbrati morate osebo, ki bo prava glede na vaš cilj.
- Če je mogoče, vnaprej poiščite stik z negovalci in jih prosite za »oceno«
starejših iz različnih vidikov, kot so kognitivne, gibalne in socialne sposobnosti ter njihova dnevna rutina.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



2. RAZUMEVANJE POTREBE	Moderator procesa in deležnikov	Različne metode in pristopi	2-3 dni za izbiro
<ul style="list-style-type: none"> - Razumevanje potreb deležnikov je prvi korak v zagotavljanju, da bo proces soustvarjanja enako koristen za vse strani. - Potreba pa lahko pomeni za vsako stran nekaj drugega. Za vlade so to boljše in cenejše storitve, za uporabnike pa boljše in lažje dostopne storitve. - Opredelitev potreb deležnikov je lahko <i>posredna</i> in <i>neposredna</i>. - Metode za razumevanje potreb deležnikov so: pregled literature, razgovori s strokovnjaki ali njihovi nasveti, sestanki tematske skupine, opažanja in <i>razgovori z deležniki</i>. 			

3. VZPOSTAVLJANJE RAPORTA Z EKIPO	Moderator procesa in deležnikov	Poseben pristop k starejšim	1-2 uri
<ul style="list-style-type: none"> - Raport je povezava ali odnos z nekom. To je stanje harmoničnega razumevanja in vzpostavljanje raporta se nanaša na proces razvijanja take povezave. - Včasih se to zgodi samo od sebe: vsi smo že kdaj doživeli, da smo se brez posebnih priprav »dobro ujeli« z nekom. Vendar pa je mogoče raport graditi in razvijati tudi zavestno. Raport običajno temelji na skupnih izkušnjah ali pogledih. Vzpostavljanje raporta je najpomembnejše ravno na začetku novega delovnega odnosa. Tako ustvarjen raport je lahko dolgotrajen. <p>Nasveti za vzpostavljanje raporta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zapomnite si osnove: Pazite na kulturno primernost, smehljajte se, bodite sproščeni, zapomnite si imena ljudi, pazljivo jih poslušajte, skrbite za dobro držo. - Pri vzpostavljanju raporta si pomagajte tako, da opredelite skupno podlago, torej s pomočjo klepeta poiščite vsem skupno temo. Večina ljudi rada govori o sebi, in čim iskrenejše zanimanje pokažete zanje, toliko verjetneje se bodo odprli. - Uporabite odprta vprašanja, da pridobite osebne informacije. Celó izražanje tega, da vas tako kot njih moti promet, vam lahko pomaga, da se s kom zblížate. - Ustvarjajte nove skupne izkušnje. Do skupnih izkušenj lahko pridete z udeležbo na istem 			

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



konferenčnem srečanju. Skupno opredeljevanje problemov, priprava rešitev in oblikovalskih strategij lahko pomagajo, da se zblížate z drugo osebo.

- Občutite empatijo. Empatija pomeni razumevanje drugih tako, da vidimo stvari z njihovega zornega kota in prepoznamo njihova čustva. Za to mora biti človek dober poslušalec.
- Moderatorji morajo služiti potrebam skupin brez osebnega interesa glede rezultata.
- Koristno je tudi upoštevati komunikacijske sloge in osebnostne tipe. Tako boste lahko delali z udeleženci na način, ki bo ustrezal njihovem slogu ali tipu.

Nasveti, kako ustvariti raport s starejšimi:

- Srečanje s starejšimi začnite tako, da jih vprašate po njihovem življenju. Kaj počnejo, kako živijo, kaj so po poklicu itd. S tem si od vsega začetka zagotovite pripravljenost starejših za sodelovanje.
- Že na začetku zagotovite starejšim, da bo njihov prispevek cenjen.
- Ustrezno jih naslavljajte, bodite spoštljivi. Poskrbite, da se bodo počutili udobno. Govorite jasno in vaše sporočilo naj bo preprosto. Naučite se poslušati, izogibajte se prekinjanju. Pogovora ne priganjajte. Pokažite empatijo, poiščite trenutke, ko se lahko odzovete.

4. POSTAVLJANJE MEJA

Glavni deležniki v procesu (MSP, moderator)

1-2 uri

- Postavljanje meja pomeni, da moderator z ekipo pregleda in opredeli, kakšno podporo ali vire ima projekt. Nekaj vprašanj lahko pomaga moderatorju, da ugotovi, koliko podpore je razpoložljive za projekt.
- Obdelajte naslednja vprašanja: Kakšna je raven vlaganja pri ljudeh, ki vstopajo v proces? Kateri viri so na voljo? Kdo sprejema odločitve? Katere so danosti? O čem se ni mogoče pogajati?
- Odgovori razkrijejo vire in omejitve projekta. S tem moderator lažje razume, kaj je mogoče narediti in česa ne, in kje so meje projekta. Ko te informacije deli z ekipo, se je lažje osredotočiti na odločilno stično točko, ko krčijo polje možnega.
- **UPOŠTEVAJTE**, da so meje projekta lahko določene že vnaprej.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



5. DOLOČANJE MERIL USPEHA Ključni deležniki v procesu (MSP, moderator) 1 ura

- Pri soustvarjanju ima vsak program najmanj dva sklopa rezultatov. Prvi so praktični cilji in želeni rezultati. Izraženi so kot produkti in storitve. V določenih primerih bo to nova linija izdelkov ali nova oblika strankine interakcije z osebjem. Praktični cilji so rezultati, ki jih ljudje lahko vidijo, se jih dotaknejo ali merijo.
- Drugi sklop rezultatov je izkustven. Redko vidimo, da bi bili pomembni izkustveni smotri, kot so osebna rast ali čustveni uvidi, vseeno pa je tudi te rezultate mogoče imeti za dragocene posledice soustvarjalnega procesa. Gre za rezultate notranjega procesa, zato jih je težko meriti.
- Ob začetku procesa soustvarjanja je pomembno vnaprej postaviti zelene rezultate, da je tako po zaključku mogoče oceniti proces. Svetuje se širši pristop k uspehu, ne postavljajte natančnih ciljev, saj na začetku ne morete vedeti zagotovo, kakšen bo izid. Bodite pozorni na praktične in izkustvene rezultate.
- **UPOŠTEVAJTE**, da so merila uspeha projekta lahko določena že vnaprej.

6. IZDELAJTE IZJAVO O POSLANSTVU Vključi se celotna ekipa 30-60 minut

- V družbeni pogodbi so podrobnosti o načinu dela ekipe, v izjavi o poslanstvu pa je opisano zakaj, kaj, kdaj in kje.
- Izjava o poslanstvu omogoči ekipi, da določi svojo lastno središčno točko. Kraj se lahko opredeli v ciljih projekta. Pod zakaj so opisane osebne motivacije, pod kaj postavljene splošne naloge in pod kdaj je vnesena časovnica.
- Izdelava izjave o poslanstvu zgodaj uvede ekipo v ustvarjalni proces. Namesto poslušanja, kaj naj se naredi, skupaj določajo svojo lastno pot.
- Vključite vsakega udeleženca in razvijajte skupno razumevanje ciljev.

Nasveti za izdelavo izjave o poslanstvu s starejšimi.

- Starejše vključite v to dejavnost. Tako zagotovite, da bodo tudi oni razumeli splošni cilj procesa in kaj vse želimo doseči. To pomeni, da se bodo ob svoji vključenosti bolje počutili.
- Uporabljajte preprost jezik in izogibajte se tehničnim izrazom. Po potrebi jih seznanite s

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



tremi ali štirimi novimi izrazi strokovnega značaja. Tako bodlo lahko sledili razpravi tudi v kasnejših fazah procesa.

7. SESTAVITE PRAVILA SODELOVANJA Vključi se celotna ekipa 30-60 minut

- Soustvarjanje je najučinkovitejše takrat, ko ekipa določi, kako bo teklo skupno delo. Ko ekipa dobi dovoljenje za določitev svojega načina dela, jo to opolnomoči. Člani se bodo verjetneje držali pravil, ki jih napišejo sami.
- Pravila sodelovanja omejujejo ustvarjalni proces. To je koristno, ker lahko odsotnost omejitev pri ustvarjalnem procesu privede do nerealističnega razmišljanja. Čeprav je včasih blagodejno delati brez omejitev, je za ljudi bolje, če imajo okvir, v katerem delujejo. Okvir tvorijo sprejete časovnice, zadolžitve, končni rezultati in sredstva. Glavni smisel je, da skupina dobi možnost za opredelitev, na kakšen način želijo delati skupaj.
- Sestavljanje družbene pogodbe vodi do prvih izzivov. Moderator naj ne dopusti, da bi dominantni člani prevzeli nadzor nad ekipo.

Nasveti za sestavljanje pravil za vključevanje:

- V proces vključite vsakega udeleženca. Pomemben naj vam bo prispevek vsakogar. Zagotovite, da bodo starejši prišli do besede in da bo njihov prispevek cenjen.

8. USTVARITE RITUALE 1-2 krat na srečanje Vključi se celotna ekipa 30-60 minut

- Ustvarjanje mitologije skupine podpira oblikovanje ekipe. Snovanje ritualov je koristno, ker ekipa tako ustvarja pomen in vnaša kulturo v okolje.
- Ekipni simboli so temelj ekipne kulture. Za ekipo so referenčne točke, ki jo spominjajo, od kod prihajajo in kaj so že dosegli.
- Primer ritualov so krogi zaupanja. Stoli so razporejeni v krogu, udeleženci pa povedo, kaj jih skrbi glede pristnosti. Razpravljanje je namenjeno razmišljanju o dogodkih, ki so se zgodili v tistem dnevu. S tem nastaja občutek za izmenjevanje, medsebojno spoštovanje in empatijo. Krog zaupanja je lahko tudi prilika za sprejemanje odločitev. V tem primeru bi

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



moral vsak ceniti zamisli drugih. Kaj je potrebno za krog zaupanja?

- *ločevanje, pristnost, povezanost, angažiranost*
- Krogi zaupanja imajo lahko prijave in odjave. To pomeni, da lahko na začetku srečanja udeleženci izrazijo svoje skrbi, ideje, kaj pričakujejo od srečanja. To predstavlja prijavo. Odjave pa so razmišljanja o tistem, kar se je zgodilo med srečanjem.
- Ti dogodki postanejo rituali, ker so organizirani redno.
- Z rituali se zagotavlja tudi neprekinjen potek projekta. Vsak dan je to ogrevalni sestanek; ko ga bodo udeleženci vzeli za svojega, bodo misli že osredotočene na delo.

9. SOCIALIZIRANJE EKIPE

2-3 dejavnosti

Vključi se celotna ekipa

1-3 ure

- Socializacijske dejavnosti so orodja, s katerimi ljudje spoznavajo drug drugega, svoje delo, delovne sloge in pričakovanja. Z njimi se med ljudmi ustvarja zaupanje.
- Dragocena dejavnost je izmenjava pričakovanj. Ta moderatorjem pomaga razumeti, kaj deležnike motivira, članom ekipe pa daje gradivo za oblikovanje skupnih osnov. Če ljudem dovolite povedati tisto, kar res mislijo, okrepite družbene vezi.
- Običajen način za vzpostavitev pristnosti je izmenjava strahov in skrbi. Posameznik se morda ne bo v celoti odprl glede strahov, zato je bolje, da se vprašanje nanaša na skupino deležnikov na splošno.
- Igre s kartami so lahko uporabne za začetno prebijanje ledu in krepitev odnosov, pa tudi za ustvarjalno razpoloženje pri udeležencih. Naprimer, igra s kartami Dixit je dober način druženja in odkrivanja osebnosti. Uporabne so tudi druge igre s kartami, kot je ESP (emphaty, style, preference, tj. empatija, slog, prednostna izbira).
- To so metode za socializiranje ekipe, za pomoč neznanecem pri medsebojnem spoznavanju in za pripravo temeljev za sodelovanje.

Nasveti za druženje s starejšimi:

- Poskrbite, da bodo starejše osebe predstavljene vsakomur in da bodo med seboj spregovorili vsaj par besed. Druge deležnike lahko podpirate, da še naprej gradijo raport z njimi, kot je to naredil moderator. Poskrbite, da bodo udeleženci starejšim postavili

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



preprosta vprašanja (o njihovem življenju, poklicu, interesih itd.) in tako gradili raport.

10. ODPRTI GOVORI 1-2 ključna govornika Vključi se celotna ekipa Največ 30 minut

- Proces soustvarjanja naj se začne z uvodom, ki vzpostavi energijo in zavzetost skupine. Tako se čustva in misli ekipe usmerijo k izzivu. Uvodne besede naj bi dobili govorniki, ki se zavedajo procesa. Morda niste ravno nadarjeni za govore, vendar je pozornost ljudi večja, če čutijo, da ste navdušeni nad prihodnjim dogajanjem.
- Govorniki udeležence spomnijo, zakaj so tam in kakšne so njihove naloge. Deležniki lahko vstopijo v proces, ne da bi se točno zavedali svoje vloge in nalog. Zato se jih o tem še enkrat informira.
- Moderator lahko z gostujočim govornikom določi okvir srečanja. Dober govornik postavi smer in tja usmerja energijo, pa tudi ovrednoti sam proces.
- Ko se energija prebudi in so vsi na isti poti, se lahko premaknete na druge dejavnosti, ki povezujejo ekipo in izgrajujete skupno znanje.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1.2. Ustvarjanje znanja

Dejansko ustvarjalno delo se začne s fazo pridobivanja znanja. Člani ekipe se morajo že dobro poznati med seboj in zaupati drug drugemu. Splošni cilj te faze je opredeliti zahteve končnih uporabnikov. Odgovoriti torej na vprašanje, kakšne so potrebe starejših. Ko so potrebe opredeljene, je treba analizirati uporabniške zahteve. To lahko stori ekipa v skupinskem delu ali pa tudi samo MSP. Ob koncu te faze bo skupina vedela, za katere potrebe je treba najti novo rešitev in določi se tudi razvojna pot.

Sploh je soustvarjanje večinoma povezano z zbiranjem znanja zunanjih deležnikov. Zato je prvi korak soustvarjanja ustvarjanje kolektivnega znanja. Znanje, zbrano v tej fazi, bo osnova za izdelavo prototipov. Moderator mora ekipi pomagati pri odkrivanju potreb skupine končnih uporabnikov in določitvi njihovih osnovnih zahtev glede načrtovanega produkta. V tem poglavju bralec najde različne metode, ki bodo lahko koristne pri zbiranju informacij deležnikov, predvsem končnih uporabnikov. Ko je znanje ustvarjeno, je pomembno o njem razmišljati tudi v kasnejši fazi, medtem ko oblikujete prve ideje za prototip. S tem se zagotovi, da bo prototip odražal dejanske potrebe končnih uporabnikov.

To poglavje je razdeljeno na dva dela, *Opredelitev zahtev uporabnikov* in *Analiziranje uporabniških zahtev*. Obenem svetujemo moderatorjem, kako z ekipo in uporabniki upravljati proces zbiranja znanja.

1.2.1. Opredelitev zahtev uporabnikov

V nadaljevanju bomo bralce oskrbeli s potrebnimi orodji in metodami, ki so bistveni za prepoznavanje uporabnikovih zahtev glede prihodnjih rešitev. Dajemo tudi predloge moderatorjem, kako voditi delo v tej fazi.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1.2.1.1 Odkrijte kontekst uporabe:

Prvi korak pri ugotavljanju potreb uporabnika je določitev, kje se bo razvita rešitev uporabljala. To je potrebno zato, ker z raziskovanjem konteksta, za katerega razvijamo orodje, razvijalce podpremo pri boljšem razumevanju potreb uporabnikov. V to fazo je nujno vključiti končne uporabnike, preprosto zato, ker je vsak človek strokovnjak za svoje lastno življenje, saj ima osebne izkušnje. Končni uporabniki lahko pomagajo bolje razumeti kontekst in lahko prispevajo k ustvarjanju res inovativnega produkta. Odkrivanje konteksta uporabe je tehnika, ki

- oblikovalcem omogoča razumeti latentne potrebe, sanje in želje ciljne skupine.
- Uporabnikom omogoča, da pokažejo svoj svet, razmišljanje o njem in svoje sanje o prihodnosti.

Namen teh dejavnosti je navdih za oblikovalce produktov v začetnih fazah projekta. Način, kako postavite vaje, je bistven za to, da prejmete zelene informacije. Cilj je dobiti informacije od uporabnikov, njim pa omogočiti, da vam pomagajo razumeti njihovo življenje.

1. Mapiranje obstoječih potovanj uporabnikov

MAPIRANJE	Kvalitativno	Trajanje	3-6 oseb	Število	Nizki	Srednja
OBSTOJEČIH		1-2 uri		oseb v	stroški	raven
POTOVANJ				ekipi 1-3		veščin
UPORABNIKOV						
Splošne opombe glede mapiranja obstoječih potovanj uporabnikov						
<ul style="list-style-type: none"> - Uporabniška potovanja preslikajo izkušnjo uporabnika v določenem času. To je pomembno tako za razumevanje, kako se nek produkt ali storitev uporablja, kot tudi za ugotavljanje, kako bi ga lahko izboljšali (z oblikovanjem novega produkta ali storitve ali s 						

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



preoblikovanjem obstoječega).

- Potovanja je najbolje razviti na podlagi raziskav z uporabniki. Lahko se jih kombinira z intervjuji z uporabniki. Zato je treba ugotoviti, kako negovalci starostnikov ali starostniki sami uporabljajo obstoječe produkte.

Kako mapiramo potovanje uporabnika?

- Ustvarite uporabniško osebnost: Uporabniška osebnost mora vedno nastati na podlagi informacij o vaši ciljni publiki. Zato obvezno začnite z raziskovanjem uporabnikov. Če bodo podatki o vaših uporabnikih zanesljivi, bo manjša verjetnost napačnih predpostavk.
- Določite scenarij, ki opisuje situacijo, vidno na zemljevidu potovanja, in opredelite, kakšna pričakovanja ima uporabniška osebnost glede interakcije.
- Ustvarite seznam kontaktnih točk: Kontaktna točka so dejanja in interakcije uporabnika s produktom. Ključnega pomena je, da določite vse glavne kontaktne točke in vse kanale, povezane z vsako kontaktno točko.
- Upoštevajte uporabnikov namen: Kaj uporabnika motivira za interakcijo z vašim produktom? Kateri problem želijo uporabniki rešiti, ko se odločijo za uporabo vašega produkta? Različni segmenti uporabnikov bodo imeli različne razloge. Za vsako uporabniško potovanje je pomembno razumeti naslednje: motivacijo, zakaj skušajo to narediti, kanale, kje interakcija poteka, dejanja, dejansko vedenje uporabnikov, pomanjkljivosti, s katerimi izzivi se uporabniki spopadajo.

2. Spremljanje

SPREMLJANJE	Kvalitativno	Trajanje 1-2 uri, različno	5-10 oseb	Število oseb v ekipi 3-5	Srednje velika naložba	Nizka raven veščin
SPLOŠNE OPOMBE GLEDE SPREMLJANJA						
<ul style="list-style-type: none"> - Spremljanje (Shadowing) je kvalitativna tehnika, ki se izvaja v majhnem obsegu in pri kateri raziskovalec deluje kot opazovalec. Raziskovalci v določenem času opazujejo situacije iz realnega življenja opazovancev (končnih uporabnikov). Prvo pravilo je, da ne posegajo v 						

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



ravnanje končnega uporabnika, da ne bi ta odstopal od svojega naravnega vedenja.

- Za razumevanje konteksta, v katerem se bo uporabljal produkt ali storitev, je spremljanje lahko koristno orodje. Z uporabniki se dogovorite, da jih boste spremljali v njihovem vsakdanjem življenju. To vam bo omogočilo prepoznavanje vedenj in situacij, ki jih samo iz intervjuja ne bi prepoznali.
- Spremljanje vam omogoča, da v realnem času prejimate podatke in vpogled, kakršen je pomemben za razvijalce. Poleg tega se s tem izboljšuje empatija do končnih uporabnikov.
- Ko uporabnike spremljate, jih najprej opazujte in si zapišite opažanja. Kasneje jim lahko zastavite kakšna vprašanja. Lahko pa se dogovorite, da boste za en dan prevzeli vlogo končnega uporabnika, tako da boste lahko dobili globlji vpogled v kontekst, v katerem se produkti ali storitve uporabljajo.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«

Primer dobre prakse – spremljanje (VitalTech)

- V podjetju VitalTech so razvili rešitev, ki omogoča bolj subtilen način spremljanja padcev starejših, hkrati pa tudi sledenje vitalnim znakom (srčni utrip, nasičenost s kisikom, telesna aktivnost in kakovost spanja).
- Pregledali so produkte na trgu, ki so bili že v uporabi, in sicer tako, da so spremljali aktivnosti starejših in njihov odnos do teh rešitev. Odkrili so, da se rešitev, ki naj bi se uporabljala v določenem centru za starostnike, dejansko ni uporabljala, ker je starejše spravljala v zadrego. Ta rešitev je bila zasnovana kot obesek, ki jih je opominjal na njihovo zdravstveno stanje.
- Zato se je ta ekipa odločila, da bo več pozornosti posvetila videzu nastajajočega produkta. Ekipa je ustvarila pametno uro, ki bi jo starejši lažje uporabljali, hkrati pa bi spremljala padce.



3. Dnevniška študija

DAN V ŽIVLJENJU	Kvalitativno	Trajanje	1-6 oseb	Število oseb v ekipi 1-3	Majhna naložba	Srednja raven veščin
		1 dan				
SPLOŠNE OPOMBE ZA METODO DNEVNIŠKE ŠTUDIJE						
<ul style="list-style-type: none"> - Dnevniška študija je metoda, pri kateri se uporabljajo lastna opažanja uporabnikov. Gre za spremljanje dejavnosti ali dogodkov v določenem obdobju v obliki dnevnika. - Udeležence prosimo, naj spremljajo določena dejanja ali splošne dejavnosti, na primer: »Za vsakih 30 minut zapišite, kaj ste počeli med delovnim dnevom.« - Dnevnik lahko izpolnijo z opisi dogodkov, fotografijami, videi, zvočnimi posnetki, skicami in glasovno pošto. - Glavna prednost dnevniške raziskave je pridobivanje informacij o uporabnikovi izkušnji skozi čas. Povratne informacije so pogosto dane med interakcijo uporabnika s produktom, 						

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



zato je pri teh informacijah manj zamika kot pri drugih metodah in vezane so na dejanski kontekst uporabe. Glavna pomanjkljivost je, da vse informacije sporočajo uporabniki sami.

Primer dobre prakse – Dnevniška študija (Tango – Life in motion)

- Tango je zagonsko podjetje s ciljem zmanjšati pogostost zlomov kolka zaradi padcev pri starejših, in sicer z varnostnim pasom, napolnjenim z zrakom. Padci pogosto vodijo do zdravstvenih zapletov, zaradi katerih se bistveno poslabša kakovost življenja. Vsako leto padec doživi več kot četrtnina Američanov, starejših od 65 let, najmanj 300.000 pa jih pristane v bolnišnici zaradi zloma kolka.
- V tem podjetju so pri več izvajalcih oskrbe starejših preizkusili algoritem in analizirali nosljivost, uporabnost in težave z delovanjem zračne blazine, pri čemer so uporabnike prosili, naj si delajo zapiske. S to raziskavo so lahko izpopolnili zasnovo in značilnosti produkta.
- Zračna blazina tehta 1 kg in je opremljena s senzorstvi, ki se sprostijo, ko uporabnik pade. V času padca pošlje tudi opozorilo negovalcem.



- <https://www.tangobelt.com/>

Ko je definiran kontekst uporabe izdelka in ko so opredeljene potrebe uporabnikov, je čas za naslednji korak in pogovor s končnimi uporabniki. Bodite pozorni na to, da lahko zgoraj omenjene metode uporabite za bolj poglobljeno razumevanje uporabnikovih potreb, zato jih lahko uporabite tudi v naslednjem delu.

1.2.1.2 Raziskovanje zahtev uporabnikov:

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Potrebe uporabnikov lahko opredelimo na različne načine. Tu je predstavljenih nekaj metod za opredelitev uporabniških potreb. Predlagane metode so: delavnica idej, različni *intervjuji*, *ankete*, *fokusne skupine in sodelovanje z ekstremnimi uporabniki*.

1. Delavnica idej

Delavnica idej	Kvalitativno	60 - 90 minut	Celotna ekipa	Nizki stroški	Srednja raven veščin
<ul style="list-style-type: none"> - Delavnica idej je namensko srečanje za razvijanje novih idej. Za razliko od običajnega brainstorminga se delavnice idej odvijajo, ko že imamo neko predstavo o osnovnih potrebah uporabnikov ali vsaj to, kje se pojavljajo nekatere težave. - Delavnice idej bodo potekale na individualnih srečanjih in v multidisciplinarni skupini. - Glavni namen sestanka idej je spodbuditi inovacije. Poudarek pri tem je na količini idej in ne na njihovi kakovosti. Idej, ki se pojavijo v delavnici idej, tam ne ocenjujemo, ljudje morajo imeti pri tem imeti svobodo, da svoje zamisli preprosto izrečejo. - Delavnica idej je idealna priložnost za srečevanje ljudi iz različnih ekip – ne samo oblikovalcev. S poudarjanjem raznolikih perspektiv je veliko večja verjetnost za razmišljanje zunaj okvira in raziskovanje novih idej. Osredotočenost na količino pred kakovostjo spodbuja svobodo in ustvarjalnost, to pa omogoča odprtost udeležencev za več idej. 					
Nasveti za vodenje delavnice idej:					
<ul style="list-style-type: none"> - Moderator naj ustvari vzdušje za noro ustvarjanje idej. Domislite se česa nenavadnega in to kar navrzite skupini. Naj vam bo vseeno, kakšen bo odziv udeležencev. Toda potrudite se, da bodo razumeli, kako je bistveno, da se vsak domisli nečesa in to idejo takoj izpusti. To udeležencem da občutek varnosti, da lahko svobodno povedo svoje ideje. - Mlade in stare udeležence razdelite na podskupine, da delajo na posameznih idejah. Čez nekaj časa soočite ene z drugimi. - Zagotovite, da bodo ideje starejših vključene v proces. 					

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



2. Intervjuji.

SPLOŠNE OPOMBE GLEDE VODENJA INTERVJUJEV

- Obstaja veliko različnih načinov, kako se izvede intervju. Lahko ga opravite z uporabniki, s strokovnjaki, v kontekstu ali ad hoc. Namen teh pogovorov je razumeti perspektivo intervjuvanca.
- Pred intervjujem napišite smernice za pogovor ali seznam vprašanj. Uporabljajte odprta vprašanja. Ne vplivajte na odgovore, ne uporabljajte sugestivnih vprašanj. Naj intervjuvanci pojasnijo svoje mnenje, tudi če morate za to nekoliko počakati. Zapisujte si, opredelite ključne točke.
- Ko intervjuje analizirate, najprej preberite besedila. Nato označite pomembne dele, uporabite nalepke ali barve. Poiščite teme s širšimi vzorci pomenov. Nato določite teme in uporabite navedbe iz intervjujev za podporo svojim trditvam.
- Ko razvijate novo storitev ali produkt, se prepričajte, da ste raziskali vse zahteve uporabnikov. Če ni bilo zbranih dovolj podatkov, se vrnite k intervjuvani osebi, ji predstavite opredeljene zahteve in jo prosite, naj jih dopolni s podrobnostmi.
- Predlagamo uporabo *intervjujev z uporabniki, s strokovnim osebjem, ad hoc intervjujev in kontekstnih intervjujev.*

INTERVJU Z UPORABNIKOM	Kvalitativne informacije	Trajanje 60-90 minut	6-10 intervjujev	Št. oseb v ekipi 1-3	Srednji stroški	Visoka raven specializiranih veščin
-	Rezultat naj bo jasen pregled pričakovanj uporabnikov glede tega, kaj želijo, kako želijo zadevo uporabljati itd.					
	Kako intervjuvati starostnike?					
-	Začnite z vprašanjem za ogrevanje, naj bo to odprto vprašanje.					
-	Predvsem zato, ker se starostniki morda ne odločijo samostojno, ali bodo sodelovali v intervjuju ali ne. To odločitev lahko sprejme ponudnik storitve oskrbe na domu ali družinski član.					
-	Starostniki imajo lahko nekatere telesne omejitve (sluh, vid, govor) in kognitivne motnje (pešanje spomina in motnje logičnega mišljenja), kar lahko vpliva na njihovo pripravljenost za					

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



sodelovanje.

- Pomembno je izbrati okolje, ki jim je znano in udobno. Zunanje motnje (hrup, ljudje itd.) naj bodo čim manjše.
- Starejši lahko pripovedujejo zgodbe, ki niso neposredno povezane z vašimi temami. Previdno preusmerite pozornost intervjuvancev nazaj k prvotni temi ali ponovite vprašanje.
- Starejši si morda drugače razlagajo vaša vprašanja. Uporabljajte preproste besede.
- Vnaprej vzpostavite zaupanje, saj se starejši lahko bojijo neposrednega kritiziranja storitev, ki jih zanje opravljajo drugi. Zato vzpostavite zaupanje, poskrbite za zasebnost in to razložite starejšim.
- Gre za heterogeno skupino. Na odgovore vplivajo njihova starost, življenjske izkušnje, delovno okolje in stopnja izobrazbe. Obstajajo mlajši starostniki (65-74), starejši starostniki (75+) in stari starostniki (85+).
- Ko pripravljate intervjuje, ne omejujte teme, ker menite, da vam intervjuvanci ne morejo odgovoriti. V najslabšem primeru bodo rekli, da ne vedo, ampak vsaj priložnost dobijo.
- Če starejše vključite, se bodo čutili opolnomočene. Odprti bodo za to, da drugim povedo svoje mnenje. Običajno je ta skupina najbolj odprta za intervjuje (Warren – Williams, 2008).
- Oseba, ki vodi intervju, morda tudi sama vpliva na kakovost odgovorov. Njena rasa, spol, odnos do določenih problematik in ozadje vplivajo na prejete odgovore (Vidovicova – Dosedel, 2018).

Kako opraviti intervju s starejšimi, ko je njihova družina prisotna?

- Zaradi vključenosti družine lahko intervju postane bolj zapleten, vendar jo lahko razumemo kot dragocen vir dodatnih informacij. Lahko na primer predstavijo bolj objektivni opis zdravstvenih stanj pacienta kot pacient sam.
- Ko družino povabite k intervjuju, to lahko sproži etična vprašanja in vprašanja zaupnosti, Na primer, če ima tretja oseba pravico za odločanje v imenu pacienta v pravnih in finančnih zadevah.
- Družinski član je lahko moteč. Zgodi se lahko, da ga starostnik poskusi vključiti v pogovor. Zato priporočamo, da vse udeležene vnaprej obvestite, da bodo intervjuji opravljeni ločeno.
- Izziv je tudi to, da lahko pride do konfliktov med starostnikom in družinskim članom, kar je

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



treba obvladati. V tem primeru se oseba, ki vodi intervju, ne sme opredeliti.

- Če vas družinski član podpira, je lažje vzpostaviti zaupanje starejših (Lang in drugi, 2002)

Kako opraviti razgovor s starejšimi oskrbovanci?

- Intervju z oskrbovanci zahteva empatijo, saj se dela z ljudmi. Negovalci so pogosto izpostavljeni čustvenemu stresu in izzivom, saj skrbijo za terminalne bolnike ali jih izgubljajo zaradi starosti. Raziskovalci predlagajo, da intervjuji lahko vključujejo občutljive teme, vendar se od tistih, ki jih vodijo, pričakuje pravi odnos.
- Oskrbovanci so dragocen vir informacij. Zagotavljajo lahko informacije o skupnosti, rutini nege, uporabljenih tehnologijah, izzivih in priložnostih itd.
- Ko vpraševalec enkrat razume poseben položaj starejših oskrbovancev, lahko intervju poteka brez hujših omejitev (Funk – Stajduhar, 2009).

INTERVJU S STROKOVNJAKOM	Kvalitativne informacije	Trajanje 60-90 minut	6-10 intervjujev	Št. oseb v ekipi 1-3	Srednji stroški	Srednja raven specializiranih veščin
-	Poiščite ustrezne strokovnjake, ki imajo vpogled v področje, na katerem delate. Ne zanašajte se samo na strokovnjake, saj ti sicer prispevajo pogled na celoto, kar je tudi koristno dopolnilo, ne nadomesti pa razumevanja izkušenj uporabnikov.					
-	Sodelovanje zunanjega strokovnjaka bi lahko bilo kot bližnjica, saj se lahko strokovnjak odzove na specifično težavo ali na rešitve, ki jih potrebujete.					

3. Ankete

ANKETE	Kvantitativno	Trajanje 5-10 dni	30+ oseb	Ni pomembno	Srednje velika naložba	Srednja raven veščin
SPLOŠNE OPOMBE GLEDE ANKET						
-	Ankete so lahko koristne za to, da od končnih uporabnikov dobimo velike količine podatkov.					
-	Podatke običajno zberemo z uporabo standardiziranih vprašanj, njihov namen pa je, da lahko vsak anketiranec odgovori nanje.					
-	Že samo s to metodo raziskovalci ali delovna ekipa zberejo kvantitativne podatke, ki so					

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



morda koristni, vendar jih je treba dopolniti s kvalitativnimi metodami, kot so intervjuji.

- Priporočljive so spletne platforme, saj je tako mogoče anketirati večje število uporabnikov, vendar pa starejši običajno niso tako seznanjeni z digitalnim svetom, zato lahko uporabite vprašalnike na papirju. Nato jih je treba digitalizirati.

SODELOVANJE S SKRAJNIMI UPORABNIKI	Kvalitativno	Trajanje 2-3 dni	6-10 oseb	Število oseb v ekipi 1-3	Velika naložba	Visoka raven veščin
SPLOŠNE OPOMBE GLEDE SODELOVANJA S SKRAJNIMI UPORABNIKI						
<ul style="list-style-type: none"> - Če želite bolj poglobljen vpogled v nekatere težave, povezane s projektom, poiščite »skrajne uporabnike« obstoječih sistemov. Če je vaš namen na primer zamenjati ali preoblikovati obstoječi vmesnik, poiščite ljudi, ki ves čas uporabljajo ta vmesnik, in tudi ljudi, ki ga nikoli niso uporabljali. - Če razumete skrajne načine uporabe, vam to omogoča razmišljanje o celotnem spektru ljudi, ki bi morda lahko uporabljali vaš izdelek in o tem, kako omogočiti zelo različne načine uporabe. 						

4. Sodelovanje s skrajnimi uporabniki.

5. Srečanja fokusnih skupin

FOKUSNE SKUPINE	Kvalitativno	2 uri	3 - 6 oseb	Število oseb v ekipi 1-2	Srednje velika naložba	Visoka raven veščin
<ul style="list-style-type: none"> - Osredotočena razprava, pri kateri moderator vodi skupino uporabnikov skozi seznam vprašanj o določeni temi. Fokusne skupine se pogosto uporabljajo v zgodnjih fazah načrtovanja produktov in zbiranja informacij o potrebah, ker se tako dobi povratne informacij o uporabnikih, produktih, konceptih, nalogah, strategijah in okoljih. Fokusne skupine se lahko uporabijo tudi za doseganje konsenza glede določenih vprašanj. - Prednosti fokusne skupine so: Fokusne skupine, uporabljene zgodaj v projektu, lahko 						

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



ustvarijo vpogled in vprašanja iz interakcije med različnimi uporabniki ali deležniki. Fokusne skupine so relativno poceni in jih je mogoče hitro organizirati.

- Njihova pomanjkljivost je, da ne preučujejo dejanskega vedenja uporabnikov. Podatki iz fokusnih skupin izvirajo iz lastnega poročanja udeležencev in so odvisni od njihove iskrenosti in natančnosti spomina. To, kar ljudje sporočajo, je lahko precej drugačno od tistega, kar dejansko počnejo. Dominantni udeleženci lahko popačijo rezultate fokusnih skupin. Med udeleženci se lahko pojavijo konflikti in boj za prevlado. Moderiranje fokusne skupine je težavno. Moderatorji morajo biti usposobljeni za soočanje s široko paleto skupinskih dinamik in tudi posameznih razlik med udeleženci.
- Za zbiranje podrobnejših podatkov se lahko udeleženci fokusne skupine del časa ukvarjajo s prototipom. Po delu s prototipom se lahko spet zberejo v skupino in razpravljajo o svojih odzivih na ta prototip.

Primer dobre prakse – sodelovanje s skrajnimi uporabniki (ElliQ)

- Eden od načinov za opredelitev skrajnih uporabnikov je obravnava starostnikov, ki so najbolj socialno izolirani. Dejansko se zaradi nekaterih vidikov – duševnega zdravja, števila socialnih stikov in jakosti teh vezi – precej razlikujejo od drugih iste starosti.
- Številni ljudje menijo, da umetna inteligenca ni prijetna, kadar vdira v gospodinjstva. Pri Intuition Robotics pa so v umetni inteligenci videli možnost, da pomagajo najbolj osamljenim starostnikom. Ker so pri razvoju sodelovali z njimi, so razumeli njihova pričakovanja. Zato je ekipa zasnovala ElliQ, umetno inteligenco kot družabnika.
- Starostniki na testu so bili zadovoljni, da imajo ElliQ na razpolago, in njihov odnos do njega je bil nekako med odnosom do povprečne naprave in odnosom do osebe. Ta produkt jim omogoča povezovanje z zunanjim svetom, pozdravlja jih, preverja, kakšno je vreme, jim postavlja različna vprašanja in ima odgovore, ki se ne ponavljajo.



- <https://elliq.com/>



Nasveti za obisk starejših v domačem okolju ali centru za nego na domu:

- V različnih fazah procesa soustvarjanja lahko sodelujete s starejšimi v njihovem domačem okolju. V tem primeru poskrbite za omejeno število motečih dejavnikov (televizija, radio, drugi ljudje). Če so prisotni drugi ljudje, jih obvestite o namenu svojega obiska in jih prosite, naj se ne vključujejo v pogovor.
- Prednost dela s starejšimi v njihovem domačem okolju je, da se tam počutijo udobno in varno. Morda celo pozabijo, da je ta pogovor intervju ali da preizkušajo vaš zasnovan izdelek. Zato lahko v nekaterih primerih dosežete boljše rezultate na njihovem domu, kot pa če srečanje z njimi organizirate v pisarni

1.2.1.3. Vloga moderatorja

Glavni cilj moderatorja v tej fazi je ustvariti optimalne pogoje za nastajanje znanja. Vloga moderatorja je podpirati udeležence, spremljati napredek in skupino ter po potrebi prilagajati njeno delo.

1. Podpora udeležencem:

PODPORA UDELEŽENCEM IN OBVLADOVANJE KONFLIKTOV

Podpora ekipi od začetka do faze organiziranja znanja:

- Moderator mora priznavati edinstvenost vsake osebe. Vsak udeleženec je pomemben za program in s priznavanjem te vrednosti jih spodbujamo in oni se bolj potrudijo.
- Ekipa je vedno pametnejša od samega moderatorja. To pomeni, da sta skupno znanje in potencial ekipe vedno večja od moderatorjevega. Zato je bolje pustiti, da ekipa dela v skladu s svojimi predstavami.
- S tem ko zaupa ekipi, moderator pokaže, da sprejema modrost skupine. Zaupanje vodi k novim idejam in k osebni rasti.
- Ne silite jih k aktivnosti. Pomembno je pustiti ljudi, da so včasih manj angažirani, saj

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



obstajajo različne vrste osebnosti in nimajo vsi sposobni ves čas enakopravno sodelovati. Vodja mora udeležencem omogočiti, da si spočijejo.

- Poskrbite za ravnotežje med različnimi perspektivami in pustite vsem, da kaj prispevajo. Dajte udeležencem potrditev, da so prispevali k procesu. S tem se poveča njihova angažiranost.

Obvladovanje konfliktov:

- Raznolikost povzroča konflikte med posamezniki. Kljub temu, da so neposredni konflikti lahko negativni in se jim je zato bolje izogniti, pa tudi ni koristno, če v skupini prezgodaj pride do konsenza.
- Udeleženci se morajo naučiti, naj ne skrivajo konfliktov, ampak jih izkoristijo. Uspešna partnerstva so tista, v katerih se ljudje ne bojijo konfliktov. Moderator mora imeti pozitiven odnos do težav, da reče: »V redu, končno imamo problem! Kako ga lahko rešimo?«.
- Obstajata dve *vrsti konfliktov*. Medosebni konflikti in vsebinski konflikti. Slednji se nanašajo na težave, ki izhajajo iz uspešnosti, upravljanja in strokovnega znanja.
- Poznamo različne metode ravnanja z *medosebnimi konflikti*, osnova vseh pa je dober pogovor in mehanizmi povratnih informacij v varnem in iskrenem ozračju. Ko je takšno vzdušje vzpostavljeno, mora moderator dati udeležencem dovolj časa, da povedo, kaj jih moti.
- *Vsebinske konflikte* je najbolje obvladovati v skupinskih pogovorih, s katerimi se ustvarja transparentnost, skupno razumevanje in usklajevanje. Z osredotočenimi pogovori je mogoče iz ljudi previdno izvleči razloge za konflikte. Ko se konflikti rešujejo v okviru skupine, se z njimi širi kolektivno znanje skupine in spodbuja sodelovanje.
- Konflikte je mogoče uporabiti za naslednje korake pri pridobivanju znanja. Napetost lahko služi kot potisk, ki je potreben za premik naprej. Ustvarjalna napetost izhaja iz vrzeli med vizijo in trenutno resničnostjo. Z razlikovanjem med ustvarjalno in čustveno napetostjo lahko oboje ločimo in prepoznamo priložnost, ki jo prva ponuja.

2. Spremljanje napredka in ravnovesja ekipe:

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



SPREMLJANJE NAPREDKA IN EKIBE

- Moderator mora vedno vedeti, točno na kateri točki je trenutno ekipa, kam je namenjena in kje bi morala biti. To mu pomaga prepoznati napake v procesu.
- Vendar pa jih ni tako enostavno prepoznati, če si sam sredi procesa. Zato tukaj ponujamo nekaj nasvetov, kaj je treba upoštevati pri spremljanju ekipe.
 - o Moderator mora spremljati aktivnosti. To mu omogoča sledenje napredku in tako lažje oceni, ali projekt poteka po načrtih ali ne.
 - o Moderator mora spremljati dinamiko ekipe. Ekipa morda brez hujših zamud opravlja svoje naloge, vendar se pod površjem lahko skrivajo napetosti. Te napetosti morda pridejo na plan v kasnejši fazi, ko bi lahko povzročile resnejše težave. Zato mora moderator poskrbeti za to, da ekipa dobro deluje kot celota.
 - o Moderator mora spremljati čustva. Še posebej na začetku lahko pride do številnih nihanj čustev znotraj ekipe. Empatični vodje lahko nekoliko manipulirajo s čustvi ekipe. To pomeni, da aktivirajo pozitivno energijo ekipe in jo usmerjajo v proces. Kadar pa je treba sprejeti odločitev, je treba upoštevati tako objektivne kot čustvene vidike.
- Kadar moderator ne more imeti pregleda nad vsemi temi vidiki ekipe, naj za to zadolži enega od njenih članov.

3. Prilagoditve.

IZVAJANJE PRILAGODITEV

- S spremljanjem dejavnosti lahko postanemo pozorni na nekatera neravnovesja v procesu. Če se to zgodi, je treba narediti popravke. Pred posredovanjem pa je priporočljivo, da najprej ocenite situacijo z nekoliko distance. Ukrepa naj se šele po analizi. Ko je poseg izveden, spet stopite korak nazaj in opazujte, ali je zaradi njega prišlo do stranskih učinkov.

Vzdrževanje dobre dinamike v ekipi.

- Uspešni moderatorji so vedno navzoči znotraj skupine. Postati del ekipe in v njej tudi ostati je zanje ključnega pomena za uspeh, saj kot zunanji sodelavci skoraj ne bi mogli zaznati

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



sprememb. Če si član ekipe, je lažje vnašati spremembe znotraj nje. Moderator ima tudi možnost, da nekoga spodbudi k večjemu sodelovanju ali upočasni delo ekipe, če je to potrebno.

- Vloga moderatorja je spodbuditi skupno uspešnost ekipe, pomagati pri pridobivanju novega znanja in sprostiti notranje zmogljivosti. Dober moderator ve, kako navdihniti druge, kako postaviti prava vprašanja in kako ravnati ob negotovosti.
- *Formiranje ekipe.* Moderator se mora vprašati, kakšna ureditev ekipe je optimalna za doseganje cilja. Ker večino dela člani dejansko opravljajo neodvisno, mora moderator kljub temu poskrbeti za občutek, da je delo opravila cela skupina.
- Drug pomemben vidik je *raznolikost ekipe*, upoštevajoč osebnosti. Močni egi so lahko koristni v nekaterih skupinah, v drugih pa to morda niso.
- Pomembno je, da se skupin ne razdrobi po prvih konfliktih.

Ravnanje s čustvi.

- Zaradi intenzivnega procesa se pri udeležencih pojavljajo močna čustva, in ta so lahko pozitivna in negativna. Pozitivna čustva so nalezljiva, zato je priporočljivo, da jih izrazite, saj je to dober način za spodbujanje skupinskega duha in povečanje energije. Negativna čustva pa lahko uporabimo za vzpostavljanje zaupanja, če z njimi ravnamo pravilno. Najprej moramo osebi z negativnimi občutki dati prostor, da zadiha, nato pa naj se moderator spoštljivo in razumevajoče spoprime s tem.
- Vse izražanje čustev naj se odvija znotraj skupine.

4. Nasveti za vodenje

NASVETI ZA VODENJE

- Bodite *ustvarjalen vodja*. Nekateri dejavnosti, ki jih opravlja dober moderator, podpirajo raziskovanje.
- *Vzdrževanje prostora negotovosti*. Običajno se ljudje oklenejo prve rešitve, vendar mora moderator dlje časa ohranjati negotovost v ekipi.
- *Trenutki miru in tišine*. Ljudje morda delujejo na visokih obratih, a je dragoceno tudi, da si oddahnete in se upočasnite, da boste čustveno in duševno bolje predelali vse aktivnosti.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- *Vprašanja o izjavah*. Z vprašanji ljudi pozovete k temu, da se bolj poglobijo.
- *Spodbujanje dialoga*. Moderatorji morajo podpirati dialoge, v katerih udeleženci razkrijejo svoje misli, svoje srce in voljo. To omogoča kritično raziskovanje vprašanj brez osebnih napadov.
- *Zaupanje*. Moderator mora zaupati vse večji kolektivni inteligentnosti ekipe in jo spodbuditi, da prevzame odgovornost za svoj proces.
- *Podpora ekipi*. Moderator mora podpirati ohranjanje zaupanja in pristnih odnosov. Aktivno poslušanje je ključnega pomena.
- *Aktivno učenje*. Ekipe se mora učiti iz neuspehov.
- *Premik odnosa z ega na eko*. Ideje je treba ločiti od ega.
- *Vključevanje potreb*. Večinoma se mora moderator vprašati, kako kaj služi celoti in potrebam udeležencev.

1.2.2 Analizirajte zahteve uporabnikov

Znanje, ki ga naberete pri končnih uporabnikih, je treba skrbno analizirati, preden se lotite izdelave prototipov. Šele potem, ko je to znanje pregledano in razumljeno, lahko oklestite dolg seznam možnih rešitev in ugotovite, katera je prava pot za razvoj. Pred tem pa morajo moderatorji kritično oceniti uspešnost ekipe in zbrano znanje.

1.2.2.1 Ocenjevanje zbranega znanja

OCENJEVANJE USPEŠNOSTI EKIPE V RAZLIČNIH SCENARIJIH

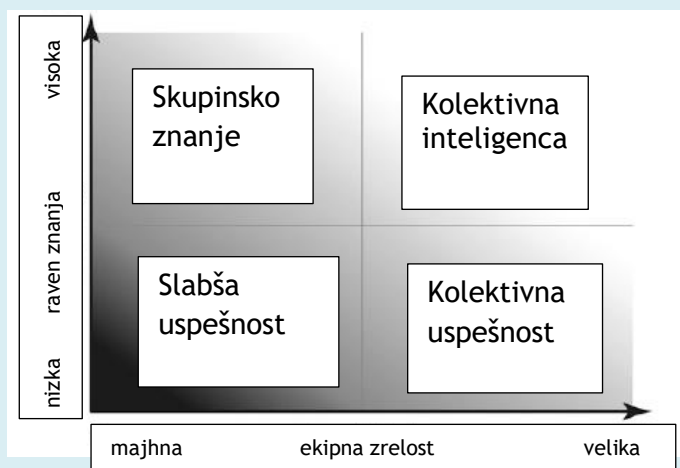
- Ko ekipa zaključi fazo zbiranja znanja, se lahko zgodijo štiri različni scenariji. To je najbolje predstaviti z matrico.
- Vsem procesom soustvarjanja ne uspe doseči kolektivne inteligence. To pomeni, da mora moderator uporabiti različne načine za nadaljevanje projekta:
 - o delo z znanjem, ki ga je ekipa zbrala; ponovni zagon stopnje ustvarjanja znanja;
 - o obnavljanje ekipe s svežimi člani ali zaustavitev projekta

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Ta odločitev mora biti sprejeta glede na to, kakšen rezultat ekipa doseže na matrici zrelosti in znanja skupine. To moderatorju tudi pomaga ugotoviti, kaj bi lahko storili za izboljšanje.



Kolektivna inteligenca:

- Najboljši scenarij: Skupina je medtem že razširila obseg znanja, ekipa se je razvila, njeni člani so spoznali veščine in sposobnosti drugih članov. Ekipa tako lahko uporablja znanje in veščine, ki presegajo omejitve posameznikov.
- To pomeni, da je ekipa pripravljena izkoristiti svoj potencial. Kako naj uporabi svojo kolektivno inteligenco? Ko ekipa dobro deluje in ima jasno predstavo o temi, je najbolje, da se kar spravi na delo.

Kolektivno opravljeno delo:

- Ko ekipa dobro deluje, vendar znanja še ni pridobila, se nahaja na spodnji desni strani matrice, na območju *kolektivno opravljenega dela*. V tem primeru je slabši rezultat morda dosegla zaradi časovnih omejitev in omejenih virov. Tu je možna rešitev ponovitev faze pridobivanja znanja. Če ji ni uspelo zaradi pomanjkanja strokovnega znanja, bi lahko pomagalo sodelovanje strokovnjaka. Če so vključeni zunanji sodelavci, mora moderator še enkrat preučiti dinamiko ekipe.

Nezadostno opravljeno delo:

- Če ekipa po popravkih še vedno ne pridobi dovolj znanja, je najbolje, da jo razpustite in znova oblikujete na nov način. V tem primeru bi se moral celoten proces začeti znova.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Druga možnost je, da preskočite na nadaljnje dejavnosti in takrat odkrijete, kaj je bilo pravilno in kaj bi lahko izboljšali.

Kolektivno znanje:

- Če člani ekipe ne sodelujejo dobro in kljub temu pridejo do ustreznih odkritij, se nahajajo na delu matrice z oznako kolektivno znanje. V tem primeru je ena od rešitev, da ekipi damo možnost za skupno sodelovanje pri isti temi, da z zbranim znanjem poskušajo raziskati nekaj novega. V drugem primeru bi morda lahko uporabili zunanje svetovalce.

Ko ekipa zbere toliko znanja, da ga je dovolj vsaj za naslednji korak, se lahko začne analiza zbranega znanja. Vendar je pomembno poskrbeti za to, da bo ekipa tudi dobro delovala, saj je v fazi izdelave prototipov sodelovanje v ekipi pomembno.

1.2.2.2 Analiza znanja

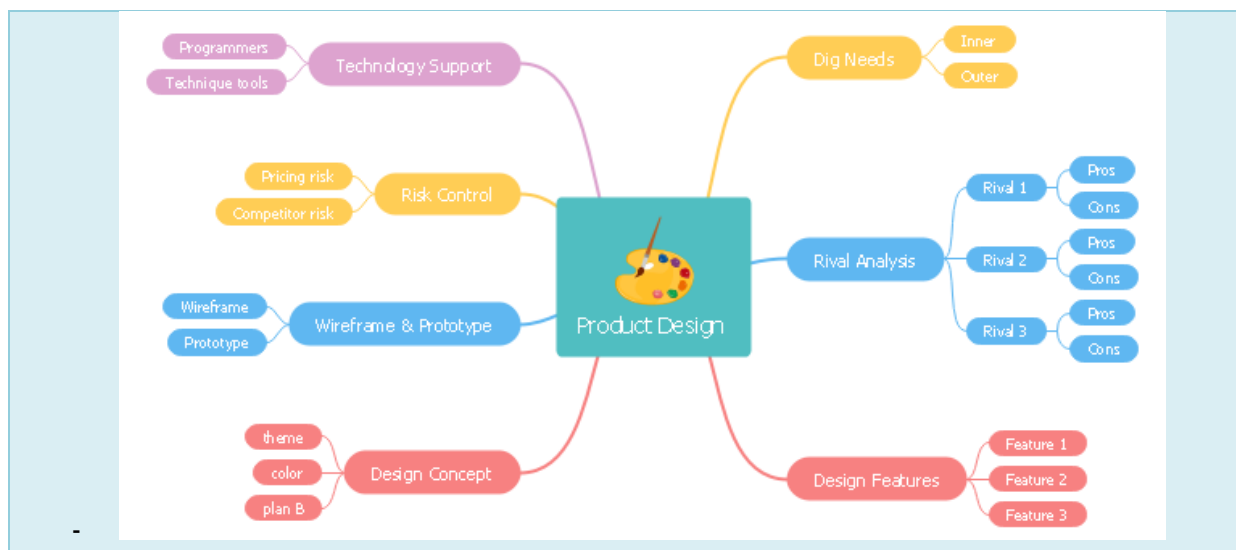
Znanje, zbrano v interakciji z uporabniki, je treba analizirati, da ugotovimo, kakšna naj bo razvojna pot. Tu je predstavljenih nekaj metod za opredelitev uporabniških potreb. V to fazo so končni uporabniki lahko vključeni, vendar se običajno izvaja interno. Predlagane metode so: *samolepilni listki na steni; miselni vzorci; diagrami; diagrami sorodnosti; prikazi sredstev, kolaži za navdih in zapis uporabniških zahtev.*

1. Samolepilni listki na steni:

SAMOLEPILNI LISTKI	Ko je znanje zbrano	Vključi se celotna ekipa/ ponudnik storitve	30-60 minut
-	Zberite, kar veste o določeni težavi, in razporedite to znanje po steni glede na določene teme. Primer tega, kako naj bi bilo to videti:		

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



2. Uporabite miselne vzorce:

MISELNI VZORCI	Ko je znanje zbrano	Vključi se celotna ekipa/ ponudnik storitve	60 minut
-	- Pomaga pri organiziranju informacij in znanja v strukturo in predstavlja razmerja med komponentami. - Razmislite o svoji glavni temi na splošno in jo zapišite na sredino strani. Ugotovite, katere so podteme glavnega koncepta in jih povežite z vejami iz središča. Takrat začne dobivati videz pajčevine. - Uporabljajte zelo kratke besedne zveze ali celo samo posamezne besede. Dodajte slike, da spodbudite razmišljanje ali bolje posredujete sporočilo. Poskusite si zamisliti vsaj dve glavni točki za vsako podtemo, ki ste jo ustvarili, in potegnite veje do njih.		

3. Uporabljajte diagrame:

DIAGRAMI	Ko je znanje zbrano	Vključi se celotna ekipa/ ponudnik storitve	30 minut
-	- Diagrami so lahko koristno orodje za pojasnjevanje trendov določenega problema. - Uporabite računalniške programe za vizualizacijo prejetih informacij.		

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



4. Diagrami sorodnosti:

DIAGRAMI	Ko je znanje zbrano	Vključi se celotna ekipa/ ponudnik storitve	30-60 minut
SORODNOSTI			
<ul style="list-style-type: none"> - Diagram sorodnosti je metoda, s pomočjo katere lahko zberemo velike količine podatkov ali idej in jih organiziramo v skupine ali teme na podlagi povezanosti med njimi. Proces iskanja sorodnosti je odličen za združevanje podatkov, zbranih med raziskavami ali brainstormingom. - Opredelite nekaj ključnih tem in pod njimi organizirajte zbrane ideje in podatke, da predstavite njihov medsebojni odnos in pomembnost. Za vizualizacijo uporabite samolepilne listke. 			
			

5. Prikazi sredstev:

PRIKAZI	Ko je znanje zbrano	Vključi se celotna ekipa/ ponudnik storitve	30-60 minut
SREDSTEV			
<ul style="list-style-type: none"> - Prikazi sredstev so zelo koristno orodje za raziskovanje dobrih lastnosti in virov ekipe. Prikazi sredstev so podobni analizam SWOT, razlika je v možnosti vizualizacije. - Določite svoj namen za izdelavo prikaza sredstev. Naredite evidenco »notranjih« virov svoje organizacije. - Zagotovite si financiranje za dokončanje prikaza in širšega projekta. Uporabite več orodij, 			

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



metod in virov za opredelitev in katalogiziranje sredstev skupnosti.

6. Kolaži za navdih:

KOLAŽI ZA NAVDIH	Ko je znanje zbrano	Vključi se celotna ekipa/ ponudnik storitve	30-60 minut
<ul style="list-style-type: none"> - Kolaži za navdih so orodja za oblikovalce, ki zbirajo ideje za nek produkt, in običajno jih sestavljajo slike, besedila in predmeti. - Uporaba kolaža za navdih nam bolje pomaga predstaviti vizualne lastnosti produkta, kot bi bilo to mogoče doseči z besednim opisom. Koristno je, če v načrtovanje vključimo uporabnike. 			

7. Zapis uporabniških zahtev:

ZAPIS UPORABNIŠKIH ZAHTEV	Ko je znanje zbrano	Vključi se celotna ekipa/ ponudnik storitve	30-60 minut
<ul style="list-style-type: none"> - Zapis uporabniških zahtev (URN - User Requirement Notation) je grafični jezik za modeliranje in analizo zahtev v obliki ciljev in scenarijev - Formalizira in integrira dva obstoječa zapisa: GRL (Goal-oriented Requirement Language) in UCMs (Use Case Maps) - URN je podpora za pridobivanje, analizo, specifikacijo in potrditev zahtev - Inženirjem za sisteme, programske opreme ali zahteve omogoča odkriti in specificirati zahteve za predlagan ali obstoječ sistem in pri zahtevah analizirati pravilnost in popolnost - Z modeli URN se lahko specificira in analizira različne vrste reaktivnih sistemov, poslovnih procesov in ciljev organizacij - Model GRL / UCM vsem deležnikom vizualno predstavi poslovne cilje in omejitve / visoko raven funkcionalnih zahtev 			

Kako izvesti zapis uporabniških zahtev?

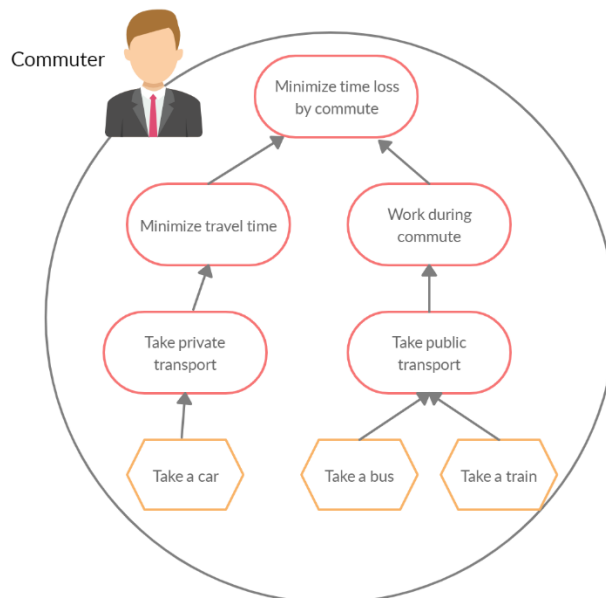
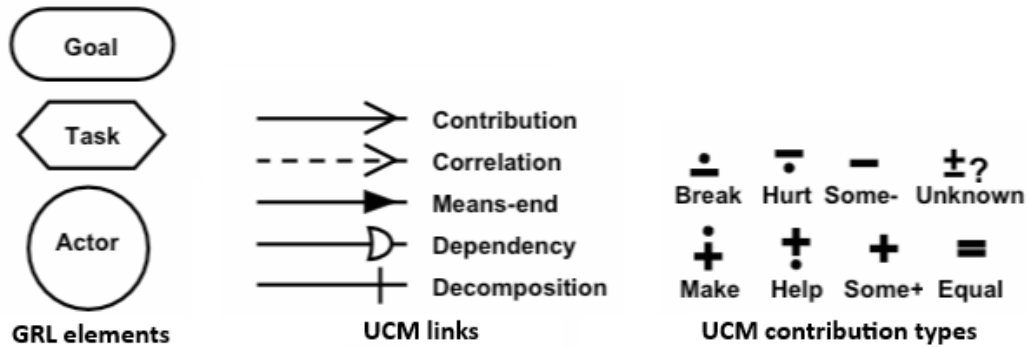
- Narišite model GRL (goal-oriented requirement language) in ga dopolnite z UCM (use case maps). Poskusite odgovoriti na vprašanja kje, kaj, kdo, kdaj in zakaj.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Uporabite elemente GRL: poslovni cilj, naloge, akterji. Uporabite UCMs: povezave; vrsta prispevka



- Preprost primer modela zapisa uporabniških zahtev, brez navedbe vrste prispevka

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1.3. Izdelava prototipa

Cilj ustvarjanja znanja je bil doseči fazo izdelave prototipa. Tu podrobno opišemo, kako izdelati približen prototip

1.3.1 Priprave za izdelavo prototipov

Pred začetkom izdelave približnega prototipa za nov produkt je priporočljivo, da si ogledate svoje področje in poiščete dobre prakse. Preglejte produkte, ki so že v uporabi in naj vas navdihnejo. Tu so opisane nekatere metode za podporo pri izdelavi prototipa.

1. Prepoznavanje obstoječih dobrih praks

DOBRE PRAKSE	Kvalitativno	Trajanje 2-3 dni	6-10 primerov	Število oseb v ekipi 1-3	Majhna naložba	Nizka raven veččin
SPLOŠNE OPOMBE GLEDE PREPOZNAVANJA DOBRIH PRAKS						
<ul style="list-style-type: none"> - Razmislite o tem, katere organizacije delujejo v prostoru, ki je podoben tistemu, ki ga raziskujete. Ena od vaj je na primer, da razmislite o tem, kako bi kakšna druga organizacija pristopila k zasnovi sistema ali vmesnika: kako bi to storil Apple? - V drugih primerih razmislite, kdo drug še to dobro počne in ali obstajajo kakšne dobre prakse? - Dodatne informacije lahko naberete, če opazujete in poskusite razumeti, kaj počne konkurenca. Morda so se soočali s podobno težavo kot vaša ekipa, zato je lahko koristno raziskati, kakšen je bil njihov odgovor na to težavo. 						

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Primer dobre prakse – preučevanje drugih obstoječih praks (pametni WC TreuLoo)

- ToiLabs, ameriško podjetje, je nameravalo razviti inovacijo, ki lahko zbere zdravstvene podatke in informacije o starejših in odkrije dehidracijo, urinske okužbe in bolezni, povezane s črevesjem. Za ta problem so že obstajale rešitve, ki pa so bile preobsežne za izvedbo ali vgradnjo, predrage in na splošno niso ustrezale običajnemu okolju oskrbe na domu.
- Na začetku so sodelovali z različnimi podjetji, ki se ukvarjajo z bivanjem starostnikov, in tudi s skupnostmi, da bi preizkusili in razvili rešitev, ki bi bolj ustrezala okolju za oskrbo na domu. Ustvarili so rešitev, ki ljudem, ki poklicno skrbijo za organizacijo bivanja starostnikov, zagotavlja informacije o stanju njihovih varovancev in zato negovalcem omogoča zgodnje zdravljenje in preprečevanje hospitalizacije starejših.



- <https://www.longevity.technology/trueloo-a-fascinating-insight-into-agetech-innovation/>

2. Safari po storitvah

SAFARI PO STORITVAH	Kvalitativno	Trajanje 1-2 dni	6-10 primerov	Število oseb v ekipi 3-5	Majhna naložba	Srednja raven veščin
SPLOŠNE OPOMBE GLEDE SAFARIJA PO STORITVAH						
<ul style="list-style-type: none"> - Safariji po storitvah vključujejo izkušnje z drugimi storitvami in produkti, ki jih prej morda nismo poznali. So dober način za boljše razumevanje, kaj je razlika med dobro in slabo izkušnjo z neko storitvijo. Po neposrednem doživetju lahko ocenite, kje so prednosti in slabosti. - To je tudi zabavna dejavnost in z njo lahko člani razvojne ekipe dobijo pravo miselnost za 						

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



opravljanje naloge, ki jih čaka.

- Kako se lotite safarija? Izberite cilj in orodje, ki ga boste preizkusili. Ustvarite različne scenarije za uporabo orodja. Dokumentirajte svojo izkušnjo in sestavite poročilo.

3. *Izmislite si osebnosti*

IZMISLITE SI	Kvalitativno	Trajanje	1-6 oseb	Število	Srednje	Srednja
OSEBNOSTI		2-3 dni		oseb v ekipi 4-8	velika naložba	raven veččin
SPLOŠNE OPOMBE GLEDE NAMIŠLJENIH OSEBNOSTI						
<ul style="list-style-type: none"> - Na podlagi svojih spoznanj ustvarite celo vrsto izmišljenih likov, po enega za vsak glavni vzorec vedenja, ki ste ga opazili. Dajte jim ime, osnovne podatke, navedite, kaj jim je všeč in kaj ne (v katerih dejavnosti uživajo, kaj se jim zdi moteče, dolgočasno). - Takšne osebnosti vam omogočajo, da svoje raziskave strukturirano usmerite na izkušnjo, ki jo razvijate za svoje uporabnike, pri tem pa ohranjate občutek »človeškega«. 						

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Primer dobre prakse – izmišljene osebnosti za opolnomočenje negovalcev starostnikov (aplikacija Helian Elderly Homecare)

- V Indoneziji so razvijalci ustvarili aplikacijo za podporo pri oskrbi na domu za starejše z demenco. Opravili so razgovore s starejšimi in njihovimi družinskimi člani. Kasneje so se osredotočili na negovalce, kar se je izkazalo za prelomnico. V intervjujih z negovalci je ekipa spoznala: 1) Negovalci porabijo veliko časa za to, da družinskim članom sporočajo, katero delo je bilo opravljeno. 2) Medicinsko dokumentacijo, ki ni dobro organizirana, vodijo ročno. 3) Lahko pričakujemo, da se bodo negovalci menjavali, saj je oskrba na domu dolgoročen proces in pri teh menjavah je glavno vprašanje prenos vseh informacij.
- Da bi se posvetili vsem tem težavam negovalcev, so naredili oris uporabniške osebnosti. Tako so lažje razumeli, kaj negovalci doživljajo, ekipa je razvila več empatije in dobila bolj jasno predstavo o tem, kako bi lahko pomagali uporabnikom.
- Njihova rešitev je bil digitalni dnevnik. To je negovalcem omogočilo evidentiranje in spremljanje vsakodnevnih dejavnosti in izmenjavo teh evidenc z drugimi. S pomočjo te aplikacije lahko negovalci načrtujejo tudi bolnikove vsakodnevne dejavnosti. V dnevnike si prav tako zapišejo vsak dogodek, ki bi lahko nakazoval na zdravstvene težave v prihodnosti.

<https://apps.town/app/1449535500/helian-elderly-homecare-plan>

1.3.2 Ustvarjanje prvega prototipa

Ko so razvijalci opremljeni z znanjem in osebnimi izkušnjami z drugimi podobnimi produkti, je čas, da začnete ustvarjati prvi prototip. Tu vam ponujamo navodila za izvedbo po korakih.

1. Izdelava približnega prototipa

IZDELAVA PRIBLIŽNEGA PROTOTIPA

Vključi se celotna ekipa
z zunanjimi uporabniki

1 - 2 uri

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Z izdelavo približnega prototipa (low-fidelity prototype) hitro in enostavno prevedemo zahtevne oblikovalske koncepte v otipljive in preverljive izdelke.
- Prva in najpomembnejša vloga približnih prototipov je preveriti in testirati funkcionalnost in ne zunanji videz produkta.
- Tak prototip se osredotoči na funkcijo, strukturo, proces, ima pa najpreprostejše ogrodje in elemente. Na zgodnjih stopnja snovanja produkta razvijalcem omogoča načrtovanje, razpravo in hitro prilagajanje.
- Jasna prednost take izdelave prototipa je izredno nizka cena.
- *Hitro.* Približen prototip je mogoče ustvariti v samo 5-10 minutah. Ekipam omogoča raziskovanje različnih idej brez prevelikih naporov.
- *Sodelovalno.* Ta vrsta prototipiranja spodbuja skupinsko delo. Ker izdelava približnega prototipa ne zahteva posebnih sposobnosti, se v proces oblikovanja lahko vključi več ljudi. Celo oblikovalski laiki imajo lahko aktivno vlogo v procesu formuliranja idej.
- *Jasnejše.* Člani ekipe in deležniki bodo imeli veliko jasnejša pričakovanja glede prihajajočega projekta. Uporabniki lahko dajejo povratne informacije za zahtevne koncepte in ne le za podrobnosti. Torej je mogoče že zgodaj zaznati in reševati glavne težave.

Izdelava prototipa na papirju

- Prototipiranje na papirju vam omogoči izdelavo vmesnika za digitalni produkt brez uporabe programske opreme. Tehnika temelji na ročnih risbah različnih zaslonov, ki predstavljajo uporabniške vmesnike produkta. Razmeroma preprosta tehnika je lahko uporabna, če mora ekipa raziskati različne ideje in hitro izpopolniti modele. To še zlasti velja za zgodnje stopnje oblikovanja, ko ekipa preskuša različne pristope.
- Koristi prototipiranja na papirju: Spodbudi skupne oblikovalske spretnosti Vsak lahko riše in sestavlja prototipe na papirju. Omogoča zgodnje testiranje. Zgodnje testiranje prototipov omogoča ekipam odkriti generalne težave, preden postanejo pretežke za reševanje. Podpira hitro eksperimentiranje. Različne elemente uporabniških vmesnikov je mogoče narisati, izrezati, kopirati ali narediti dodatne, potem pa jih sestaviti na novem listu papirja. S prototipi na papirju je mogoče posnemati zapletene interakcije, kot je

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



drsenje (scrolling).

- Ima vlogo dokumentacije. Za razliko od digitalnih se prototipi na papirju lahko uporabijo kot referenca za prihodnje iteracije. Opombe in popravke je mogoče napisati naravnost na prototip ali na listke, prilepljene na strani.
- Olajša prilagoditve. Prototipi na papirju omogočajo spreminjanje med testiranjem. Če morajo oblikovalci prototipu dodati spremembo, lahko hitro skicirajo odgovor ali izbrišejo del načrta.
- Prototipi na papirju so manj primerni za vizualno kompleksne storitve. Ob upoštevanju prednosti in slabosti je priporočljivo uporabljati prototipe na papirju le na začetnih stopnjah, ko je projekt še abstrakten ali v nastajanju. Čim dlje v procesu snovanja je ekipa, večji je razkorak med prototipi na papirju in končnim produktom.

1.3.3 Ocenjevanje približnega prototipa

Ni vsak prvi prototip popoln. Njihov namen je opozoriti na osnovni videz in delovanje prihodnjega produkta. Prvi prototipi so osnova za razvoj končnega izdelka, zato jih morajo strokovnjaki in končni uporabniki skrbno oceniti. Njihove pripombe in povratne informacije so lahko dragocen prispevek za nadaljnji razvoj izdelka.

Razvijalci morajo v ta namen razmisliti o znanju, ki so ga zbrali na začetku soustvarjanja. Pregledati morajo, ali se bo prototip ujema s potrebami končnih uporabnikov ali ne. Če pride do odstopanj, se mora ekipa še enkrat vrniti k fazi ustvarjanja znanja.

Na tem mestu ponujamo nekaj dodatnih metod, ki bi jih lahko uporabili za testiranje prototipa. Lahko pa se uporabljajo tudi metode iz faze ustvarjanja znanja.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



1. Kontekstni intervjuji.

KONTEKSTNI INTERVJU	Kvalitativne informacije	Trajanje 15-60 minut	6-10 intervjujev	Št. oseb v ekipi 1-3	Visoki stroški	Visoka raven specializiranih veščin
<ul style="list-style-type: none"> - Kontekstni intervjuji so podobni poglobljenim intervjujem, vendar se izvajajo v osebnem okolju ljudi, bodisi v službi, doma ali na drugem ustreznem kraju. - To vam omogoča, da skupaj z njimi raziščete njihovo vsakodnevno življenje, vidite, kako uporabljajo stvari in razvijate pogovor na podlagi tega, kar opazite. 						
Kako opravimo kontekstne intervjuje?						
<ul style="list-style-type: none"> - Intervju mora potekati v kontekstu uporabe. Pri starejših gre za domače okolje, kjer se izvaja oskrba. V raziskavi opazujemo uporabo produkta in se z uporabnikom v intervjuju pogovarjamo o vsem, kar se je zgodilo v zvezi s produktom. - Uporabnik in raziskovalec morata vzpostaviti partnerstvo sodelovanje, da bi bilo bolj razumljivo, kaj uporabnik počne in zakaj. Na splošno bo pri kontekstnem intervjuju pozornost ves čas hitro preskakovala od opazovanja do razpravljanja o tem, kaj se je dogajalo. - Raziskovalec uporabniku med intervjujem pojasnjuje, kaj trenutno sklepa iz njegovega ravnanja s produktom in kako si kaj razlaga. Uporabnik tako lahko popravi ali razširi razlage raziskovalca. - Raziskovalec mora poskrbeti, da bo intervju osredotočen na teme, ki jih je treba raziskati, da bi dobili koristne podatke za izboljšanje obsega projekta. Uporabnika lahko zaprosi, naj opravi določene naloge, če bodo posebej obravnavane v poročilu o projektu. 						

2. Postopno seznanjanje uporabnika s produktom

POSTOPNO SEZNANJANJE UPORABNIKA S PRODUKTOM (CITIZEN WALKTHROUGHS)	Vključi se celotna ekipa z zunanjimi uporabniki	Pol dneva
<ul style="list-style-type: none"> - Tovrstno testiranje z navodili je splošna tehnika pregledovanja nekega produkta. Gre za proces, pri katerem tipični uporabniki korak za korakom preizkusijo produkt ali zasnovo sistema. Cilj je dobiti reakcije in povratne informacije tipičnih uporabnikov. En ali dva člana skupine za oblikovanje lahko vodita ogled, medtem pa en ali več uporabnikov komentira produkt. 		

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Drugače pa lahko sodelujejo strokovni ocenjevalci in oblikujejo scenarije za naloge na osnovi prototipa in nato igrajo vlogo uporabnika, ki dela s tem vmesnikom. Pretvarjajo se, da je vmesnik dejansko že izdelan in (v vlogi tipičnega uporabnika) z njim opravljajo naloge. Vsak korak, ki bi ga uporabnik naredil, natančno pregledajo: slepa ulica, torej primer, ko prototip uporabniku prepreči, da bi dokončal nalogo, pomeni, da nekaj manjka.
- Posamezni koraki na ogledu: Izberite uporabnika, s perspektive katerega bo izvedeno to testiranje. Določite, kaj želi ta oseba doseči. Določite korake, ki jih mora ta oseba narediti, da bi dosegla svoje cilje. Izpeljite nalogo in si vse zapišite.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



2. Ocena procesa

Ko je postopek zaključen, je čas, da preidemo na ocenjevanje. Nadaljnje dejavnosti imajo vzporedne cilje, ki jih je treba upoštevati med procesom.

- Prvi cilj je nabiranje znanja. Tu poskrbimo, da so zabeležena vsa pomembna odkritja in rezultati.
- Drugi cilj je izboljšanje skupnih izkušenj. To je povezano z ekipo z vidika krepitve skupinskega duha. To je še posebej pomembno, kadar želimo več zmogljivosti za inovacije in spremembe v organizacijski kulturi.

Nadaljnje dejavnosti so potrebne, ker omogočajo zaključek procesa z zapisom vseh ugotovitev. Če se nadaljnje dejavnosti ne izvajajo, ogromno znanja izgine.

Nadaljnje dejavnosti se običajno začnejo s kratkim ustnim **poročanjem** ekipe in posameznikov, sledi pa **sklepni dogodek**, s katerim se za ekipo zaključi ta proces. Sklepni dogodek ponuja možnost za konstruktivne povratne informacije, ki ekipi lahko pomagajo nadgraditi uspeh potovanja in učenje iz napak. Cilj poročanja je izmenjava izkušenj in ocena potovanja, pri čemer se izoblikuje boljše razumevanje dogajanja, kaj je bilo dobro in kaj bi lahko izboljšali. Po pridobitvi tega znanja si je treba prizadevati za povezovanje znanja s prihodnjimi projekti, da se zagotovi širjenje dobrih praks in da se napake ne ponovijo.

1. Kratko poročanje

KRATKO POROČANJE	Celotna ekipa je vključena v projekt individualno in kot ekipa	1-2 uri
<ul style="list-style-type: none"> - Gre za poročanje kot kratek, intenziven sestanek, namenjen hitrim vpogledom v to, kar se je zgodilo in kar smo doživeli v procesu. Cilj je biti objektivni, pristen in odražati celoten proces, vključno z vsemi tremi dimenzijami (znanje, medosebna in čustvena dimenzija). - Poroča se kmalu po zaključku projekta, vendar naj bo vmes vsaj en teden presledka. Ekipa 		

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



potrebuje čas, da se umiri in predela intenzivno delo, kar ji omogoča bolj objektivno oceno.

- Načrtujte dve ločeni poročili. Eno za celotno ekipo in po eno za vsakega posameznika.

Individualno poročanje:

- Individualna poročila se izdelajo po poročilih ekip. Vsak član ekipe naj poroča, tudi tisti, ki so ekipo zapustili. Tisti, ki so izpadli, lahko razkrijejo specifične težave, potrebne pozornosti ali izboljšave.
- Poročila posameznikov so za člane skupine možnost, da izrazijo svoje občutke. Primarni namen je pridobiti informacije o dogodkih, ki so se zgodili, in jih pripraviti na poročanje na ravni ekipe. Analiza čustev lahko pomaga pri doseganju obeh teh ciljev.

Skupinsko poročanje:

- Skupinska poročila imajo dva cilja. Potrjevanje zaključkov in ponovni zagon ekipe. Ekipi lahko pomaga, da se po neuspehu ponovno postavi na noge.
- Priporočljivo je začeti z negativnimi stvarmi in nato nadaljevati s pozitivnimi, da lahko udeleženci ob zaključku odidejo v pozitivnem razpoloženju.
- Naredite povzetek potovanja in opredelite ključne dogodke in odločitve, ki so vodile ekipo skozi vse tri faze. Povzetek mora odražati znanje, medosebne in čustvene razsežnosti procesa. To ekipi pomaga prepoznati ključno točko, kjer je ekipa doživela najpomembnejše premike. Ti premiki so se lahko zgodili v katerikoli dimenziji. Pokaže tudi, kje bi lahko sprejeli nekoliko drugačno odločitev, da bi se izognili napačni smeri. Pri tem gre lahko za samo majhno dejanje, vendar je treba opozoriti nanj in ga izbrati za nadaljnjo analizo.
- Upoštevajte, da bodo močne ekipe na tej točki ohranile enotnost in v njih ne bo prišlo do zahrbtnih medsebojnih napadov. Zato se mora moderator osredotočiti na vsak drobcen signal, ki bi lahko nakazoval težave, pri katerih je potreben kritičen pregled.
- Kadar ekipe niso uspešne in so se projekti prekinili, je najbolje ustvariti nove koncepte. To ekipam omogoča, da zajamejo svoje znanje in ga prenesejo novim sodelavcem. Ekipi je treba dati na voljo dovolj časa. Nabiranje znanja gre lahko še korak dlje, ko člane skupine zaprosite, naj načrtujejo projekt, s katerim bodo nadaljevali prekinjeni proces.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Različni načini kratkega poročanja:

- *Ukvarjanje s tistim, kar smo izgubili.* Koristna metoda, ko so rezultati procesa zadovoljivi, skupinski duh pa šepa. V primerih neuspeha zlahka povemo, kaj je šlo narobe, bolj zahtevno pa je prepoznati skrite vzroke, ki bi se jim bilo mogoče izogniti, ali ugotoviti bolj zapletene razloge za neuspeh. Ekipe je bila morda na pravi poti in je dobro opravila svoje delo, vendar ni dosegla pričakovane uspešnosti. V tem primeru je nesmiselno določiti en sam razlog za neuspeh.
- *Razbijanje lonca.* Obstaja veliko projektov, ki se končajo, preden pride do uspeha. Potem je težko motivirati ljudi, naj sodelujejo vsaj s kratkim poročilom. Dober način za začetek procesa oživljanja je razdelitev ekipe. Zaradi tega se člani ekipe počutijo razbremenjene svojih nalog. To jim omogoča, da pozabijo na izkušnje iz ekipe. Le tako je mogoče biti objektivni. V teh primerih se kratko poročanje začne z individualnimi sestanki in se nato nadaljuje s celotno ekipo.

2. Sklepni dogodek

SKLEPNI DOGODEK	Celotna ekipa je vključena v projekt individualno in kot ekipa	2 - 3 ure
<ul style="list-style-type: none"> - Po opravljenih poročanjih je čas, da zaključimo celoten proces. Sklepni dogodek je zadnja priložnost za ekipo, da poda konstruktivne povratne informacije. Namen zaključka je, da postane prizorišče, na katerem bodo člani ekipe pripravljene povedati svoje zaključne misli in ideje in se sproščeno pogovarjati. V primeru neuspešnih skupin predlagamo, da neuspeh preoblikujete v priložnosti. Ampak tudi ob neuspehu je bilo nekaj trenutkov, ki si zaslužijo proslavljanje. <p>Na tej stopnji je mogoče uporabiti številne metode, predstavili jih bomo le nekaj.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialoški krogi. V dialoških krogih upoštevamo 5 načel. Prvič, udeleženci sedijo v krogu. Drugič, uporabljamo nek predmet in govori samo tisti udeleženec, ki ta predmet trenutno drži. Tretjič, udeleženci pred začetkom krožka sami določijo osnovna pravila. Četrto, udeleženci gradijo zaupanje. Petič, moderatorji postavijo vprašanja, ki sprožijo pogovor, v katerem se lahko porajajo nove ideje. 		

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- **Povratne informacije kolegov.** To je praksa, kjer en udeleženec daje povratne informacije drugemu. Vsem daje možnost, da se učijo drug od drugega. Udeleženci razmišljajo o delu drugih in pripravljajo pripombe, mnenja, predloge ali ideje za izboljšanje. Prijateljsko vzdušje je nujno.
- **Sprehodi za intuicijo.** Ti sprehodi potekajo v naravnih okoljih, ki pomagajo spremeniti pogled na določeno zadevo. Udeleženci morajo odgovoriti na nekatera ključna vprašanja. Izziv je, da teh odgovorov ne sestavijo prehitro. Ko s sprehajanjem spodbujate intuicijo, si zapišite najbolj zanimive odgovore. Ljudje, ki gredo na te sprehode, se običajno na delo vrnejo s svežimi ali globljimi pogledi na svoja vprašanja.
- **Všeč mi je, želim si.** To je metoda povratnih informacij v skupini, s katero člani skupine dajejo in prejemajo konstruktivne povratne informacije na ravni posameznika in na ravni ekipe. Moderator prosi ekipo, naj razmisli o vseh vlogah v projektu in o tem, kako se povezujejo skupaj kot ekipa. Ta metoda je sestavljena iz treh delov, v prvem si posamezniki povratne informacije zapišejo, v drugem delu si jih izmenjajo in v tretjem o njih razmislijo. Glavni cilj moderatorja je ustvariti varno okolje, v katerem si udeleženci posredujejo povratne informacije. Pozitivne povratne informacije (všeč mi je) se nanašajo na dobre lastnosti, konstruktivne povratne informacije (želim si) pa na potenciale.

III. Zaključevanje.

ZAKLJUČEVANJE	Celotna ekipa je vključena v projekt individualno in kot ekipa	Razni časovni razporedi
---------------	--	-------------------------

- Dejavnosti zaključevanja povežejo rezultate organizacije. Njihov cilj je opredeliti najboljše prakse, učne priložnosti in ustrezne rezultate, ki se lahko vgradijo v kulturo organizacije.

Analiza poročil.

- Cilj analize poročil je prepoznati ključne posameznike in najboljše prakse. Ključni posamezniki imajo sposobnosti in znanje, ki so odločilni za uspeh projekta. Najboljše prakse vključujejo rutine, s katerimi je ekipa dosegla skupinsko uspešnost.
- Pomembno je opredeliti, kaj je delovalo in katere so prenosljive prakse in veščine.
- Enako pomembno je opredeliti, kaj ni delovalo in v čem so bili izzivi.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Udeleženci z vključitvijo v analizo poročanj pridobijo celovitejši pogled. Kasneje je različne poglede mogoče združiti v eno samo poročilo.
- Poročilo je lahko del organizacijskega pregleda, ki se predloži upravi.
- Ko doseže višje ravni organizacije, bi moralo tudi že vključevati akcijske predloge, kako naj jim organizacija pomaga izboljšati procese.

Akcijsko učenje.

- U njim se zagotovi zbiranje in prečiščenje znanja, ki se prenese na organizacijo. Gre za proces razmišljanja o naših dejanjih in učenja iz rezultatov.
- S tem pristopom sprejmemo odmike od načrtov in strategij, ki smo jih ustvarili in dosegli.
- Običajna metoda akcijskega učenja je metoda I OWN Whats next.
 - o Njen glavni cilj je pojasniti pozitiven namen in določiti način merjenja uspeha. Ponoven pregled ciljev in pričakovanj pomaga videti kontrast med pričakovanimi in dejanskimi rezultati. Še en korak te metode je prevzeti odgovornost za dejanja in odnose, ki podpirajo nameravane rezultate.
- Akcijsko učenje pomaga opredeliti območja izboljšav, zato pomaga načrtovati, kaj narediti naslednjič in kako zastaviti prve korake.
- Proces učenja lahko zapre nekaj vprašanj:
 - o Kateri novi rezultat nameravamo doseči? Kako lahko sprožimo tisto, kar deluje? Kako lahko spremenimo tisto, kar ne deluje? Katera dejanja, odnose ali vedenja naj bi skušali izboljšati, da bi dobili želene rezultate?
 - o Kakšen je moj namen? Katere nastale izkušnje so lahko seme za prihodnja dejanja? Kateri so moji naslednji koraki? Kako lahko pomagam drugim, da uresničijo svoj polni potencial? Kako so moje potrebe integrirane v celoto? Kako podpiramo potrebe in procese v ekipi?

Izvajanje sprememb

- Analiza in učenje sta koristna le, če se rezultati uporabijo znotraj organizacije. To je najbolje načrtovati in sprožiti spremembe, ko so rezultati še sveži.
- Ekipa lahko naredi naslednje:
 - o *Skrbite, da bo vodstvo vključeno*

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



- Da bo uvedba uspešna, jo morajo potrditi direktorji. Izvedbo naj torej sproži in izvede uprava.
- *Sledi in vodi*
 - Izvajanje novih odnosov in procesov potrebuje sledenje in vodenje. Za to obstajajo smernice.

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



ČETRTI DEL - PRIMERI

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«

Primer dobre prakse 1 – Uporabniku prijazno pakiranje za starejše na Danskem - Lifestyle & Design Cluster

- Grozd Lifestyle & Design deluje v inovacijski mreži v okviru Ministrstva za visoko šolstvo in znanost na Danskem. S svojim delom opredeljujejo novo znanje in ga prenašajo na industrijo, tvorijo most med podjetji in raziskovalnimi ustanovami s ciljem okrepiti inovacije in konkurenčnost. V grozdu je približno 120 partnerjev.
- V grozdu so začeli projekt s ciljem pripraviti novo smernico za proizvodnjo embalaže. Njihov cilj je bil enostavnejši postopek odpiranja za medicinsko in prehransko embalažo. Za doseg cilja so uporabili metodo soustvarjanja in vključili akademski svet (Šolo za arhitekturo; Tehnološki inštitut), uporabnike (starejše in mladostnike) in MSP-je (oblikovalske firme).
- Namen projekta je bil, da bi njihovo embalažo lahko odprl vsak, tudi starejši z manj moči v rokah. Preskuševalci so bili torej tako mladi kot starejši, tako zdravi kot tisti z boleznimi.
- Preskuševalci so odpirali in zapirali izbrano embalažo, ob tem so jih snemali. Sledil je (10 minutni) intervju, s katerim so dobili podrobnosti o tem, kako so ravnali in uporabili embalažo. Ugotovitve so podrobno predstavil na delavnici z zaposlenimi v grozdu in dobavitelji embalaže.
- V celotnem procesu so sodelovali projektni partnerji in končni uporabniki. Ponudili so delavnice analize, razvoja in definiranja skupnih smernic za podjetja. Podjetja so se ukvarjala z definiranjem testnih produktov in testiranjem konkurenčnih produktov. Sodelovali so na delavnicah, pri generiranju idej, prototipiranju, testiranju, prilagajanju in nazadnje proizvodnji.



»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«

Primer dobre prakse št. 2 – ASILI – Demokratična republika Kongo

- Ameriški odbor za begunce (ARC) se je povezal z oblikovalskim studiem IDEO.org, da bi pomagal najti način za boljše zdravstveno varstvo majhnih otrok v DR Kongo. Njegov namen je bil oblikovati storitev, ki bi lokalnim skupnostim nudila zdravstvene ambulante, s katerimi bi zagotovili, da otroci, mlajši od 5 let, ne bodo umirali zaradi bolezni, ki jih je mogoče preprečiti, kot so pljučnica, driska ali malarija. Preden pa so začeli izdelovati rešitve, se je organizacija odločila, da bo poskusila bolje razumeti potrebe lokalne skupnosti.
- Prvi korak je bila anketa med ženskami iz lokalne skupnosti. Eno od pogostih tako pridobljenih spoznanj je bilo, da so nosečnice želele predporodno oskrbo, vendar nikoli niso vedele, koliko bi to stalo. Zato je ekipa ugotovila, da sta za nefinancirano državno zdravstveno storitev nujni transparentnost in zanesljivost.
- Skupina je oblikovala začetne ideje in jih preizkusila s člani lokalne skupnosti na dvodnevni delavnici. Skupaj so zasnovali storitev, razvili logotip, ime in še več. Domačini so se hitro vživeli v nove vloge, postali so oblikovalci, načrtovalci prototipa in reševalci problemov.
- Po delavnici je ekipa zbrala ključne točke in se vrnila v ZDA z jasno predstavo o tem, kako naj projekt deluje in katere storitve naj ponuja.
- **Ključno sporočilo.** Z vključevanjem ljudi iz skupnosti neposredno v sam proces oblikovanja je ekipa dojela veliko več, kot če bi z njimi opravila samo intervjuje. Čeprav je imel proces soustvarjanja le trojno vijačnico (3Helix) in akademski svet ni bil vključen, to jasno kaže, da je mogoče s soustvarjalnim pristopom razviti ustrežnejše storitve.



<https://wearealight.org/our-work/asili/>

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«

Primer dobre prakse št. 3 – mobilna omarica za paciente (PatBox)

- Združenje dunajskih bolnišnic je uvedlo projekt, v katerem je sodelovalo z oblikovalskim studiem in pacienti. Iskali so novo rešitev, ki bo medicinskim sestram ali družinskim članom pacientov olajšala prenašanje osebnih stvari oskrbovanca, ko se ta preseli na drugo lokacijo v bolnišnici.
- Cilj je bil razviti mobilno shrambo, v kateri so osebni predmeti in dragocenosti pacientov varno shranjeni v predalih, ki jih je mogoče zakleniti. Ta omarica spremlja bolnika med celotnim bivanjem v bolnišnici in jo skupaj s posteljo premestijo na različna mesta nege (v bolnikovo sobo in operacijsko dvorano, laboratorije ...).
- Ponudnik storitev se je odločil, da bo uporabil metodo soustvarjanja produkta. Prvi poudarek je bil na odkrivanju, prepoznavanju, raziskovanju in razumevanju začetnega problema s pomočjo tržnih raziskav, intervjujev z uporabniki in brainstorminga z arhitekti. Nato so oblikovalci izbrali in interpretirali ključno idejo in jo na koncu preoblikovali v izdelek. V zadnji fazi so bili uporabniki in strokovnjaki vključeni v testiranje in ocenjevanje koncepta.
- Za več informacij obiščite: <https://www.lukasbast.at/patbox/>



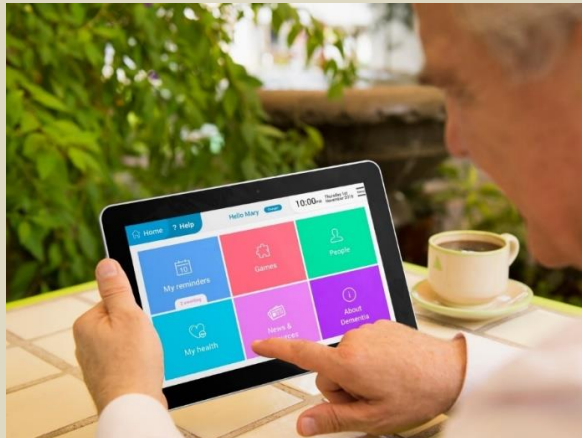
»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Primer dobre prakse št. 4 – Smart4MD

- Projekt temelji na inovativnem orodju za podporo bolnikom, razvoju aplikacije mHealth, ki je posebej namenjena bolnikom z blago demenco. Vsebina in načrt aplikacije, dostopne na tablicah, ki jih bolniki dobijo med pilotnim zdravljenjem, temelji na ugotovitvah projekta s fokusom na uporabniško usmerjenem oblikovanju, na splošno pa so njegovi temelji preprostost, pomnilniški pomočniki, opomniki, fotografije, izmenjava informacij z negovalci in zdravniki ter enostavna uporaba za paciente.
- Orodje pomaga bolnikom, da se držijo zdravljenja, zmanjšajo napredovanje svoje bolezni in izmenjujejo podatke s svojimi negovalci in zdravniki. S tem se upočasnijo pešanje kognitivnih funkcij, bolniki se ne izčrpajo in zmanjšajo se stroški nujne oskrbe.
- V projekt so bili vključeni vsi predstavniki četverne vijačnice, NVO-jev, ciljne skupine, bolnišnic, univerz, raziskovalnih centrov, pa tudi predstavniki podjetij, ki so sodelovali v razvojnem in ustvarjalnem procesu in skupaj prispevali k pozitivnemu rezultatu. Ta primer je zelo jasno pokazal, da je treba v razvoj takega izdelka vključiti različne akterje.
- V tem primeru je mogoče navdih najti v delu s »testnimi« skupinami, ki bodo zastopane tudi v projektu HoCare 2.0. Pomembno je, da pri delu s starejšimi ljudmi uporabimo predvsem dobro prakso, ne le iz tega projekta.
- Za več informacij obiščite: <http://www.smart4md.eu/>



»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Primer dobre prakse št. 5 – Inovativni pristop k reševanju okoljskega izziva v Italiji

- **Pobuda:** V treh sosednjih občinah na območju Cremona so 4 podjetja z enako dejavnostjo, predelavo živalskih trupel. Leta 2008 se je pojavila potreba in volja po zmanjševanju emisije vonja v zrak. Potreba je izvirala iz notranje nuje podjetij (inovacija procesa) in zunanjih vzrokov, kot je uveljavljanje zakonov; poleg tega so bili občani pozorni na okoljske težave. Vse akterje, delujoče na tem območju (podjetja, lokalne oblasti, občani) je združila potreba po skupnem reševanju problema. Cilj projekta je bil zmanjšati emisije vonja in okoljski vpliv na rastlinstvo.
- Nobeno od štirih podjetij ni imelo znanja za rešitev tega problema. Zato so agenciji ARPA Cremona (Regional Agency for Environment Protection) naložili temeljno nalogo, da oblikuje delovno skupino, ki se bo lahko po najboljših močeh lotila problema.
- Akterji, ki so se ukvarjali s projektom:
 - **Podjetja:** štiri podjetja, delujoča na istem območju;
 - **Lokalne oblasti:** vključenih je bilo več organov, ki so zastopali petnajst tisoč občanov.
 - **ARPA Cremona:** je oblikovala delovno skupino z vsemi akterji projekta; poleg tega je operativno sodelovala v delovnih odborih, pri vzorčenjih - na območju so namestili meteorološke postaje - in pri vprašanih občanov;
 - **Provincia Cremona and lombardijska regija**
 - **Univerza in raziskovalni centri:** med projektom je bilo veliko tehničnega dela z opisom emisij podjetij in s predlogi, kako jih zmanjšati. Potrebne so bile različne strokovne usposobljenosti za odgovore na projektna vprašanja, vključenih je bilo veliko raziskovalnih centrov:
 - o **Cesvin** (Center za razvoj inovacij): je raziskovalni center za prenos tehnologij, ustanovljen na pobudo javnih in zasebnih akterjev za razvoj inovacij v Cremoni. Cesvin je koordiniral delovno ekipo. Poleg tega je Cesvin uradno objavil zahteve in predmete ter nadzoroval čas in stroške projekta (www.cesvin.com).
 - o **Politecnico di Milano – Olfactometric Laboratory:** laboratorij je sodeloval s podjetjem Osmotech pri analizi proizvodnih procesov in opredelitvi začetne točke vonjalnih emisij v podjetjih. Uporabili so tudi model za oceno okoljskega vpliva (www.chem.polimi.it/labolfattometrico/index.htm).

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Kontrolni seznam

Priprave za soustvarjanje v zdravstvenem sektorju

<i>Dejavnost</i>	<i>Naloga</i>	<i>Stanje</i>	<i>Pripombe</i>
Razumevanje soustvarjanja v zdravstvu	Izzivi soustvarjanja v zdravstvu so razumljeni		
	Izzivi IKT so razumljeni		
	Izzivi pri delu s starostniki so razumljeni		
Priprava na proces			
<i>Dejavnost</i>	<i>Naloga</i>	<i>Stanje</i>	<i>Pripombe</i>
Vzpostavljanje ustvarjalnega okolja	Oblikovanje prostora podpira ustvarjalnost		
	Semiotično oblikovanje je navdihujoče		
	Rituali so ustvarjeni		
Priprava na vodenje	Moderator izvaja PACE		
	Slogi moderiranja so razumljeni		
	Moderator omogoča učinkovite dialoge		
Začetek procesa	Deležniki so izbrani		
	Potrebe deležnikov so razumljene		
	Dobri odnosi so vzpostavljeni		
	Meje so določene		
	Postavljena so merila za uspeh		
	Napisana je izjava o poslanstvu		
	Pravila udeležbe so sestavljena		

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



	Rituali so ustvarjeni		
	Ekipa je socializirana		
	Odperti govori so opravljeni		
Ustvarjanje znanja			
Dejavnost	Naloga	Stanje	Pripombe
Prepoznavanje uporabnikovih zahtev	Potovanja uporabnikov so mapirana		
	Spremljanje		
	Dnevniška študija je opravljena		
	Delavnica idej je opravljena		
	Intervjuji (z uporabniki, s strokovnjaki, kontekstni, ad hoc intervjuji) so opravljeni		
	Ankete so izpolnjene		
	Sodelovanje s skrajnimi uporabniki		
	Delo s fokusnimi skupinami je opravljeno		
	Potovanja uporabnikov so mapirana		
Vloga moderatorja	Podpora skupini in reševanje konfliktov		
	Spremljanje napredka in uravnoveženosti ekipe		
	Izvajanje prilagoditev		
	Nasveti za vodenje so preverjeni		
Pregled uspešnosti ekipe	Uspešnost ekipe ocenjena s pomočjo matrike		

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«



Analiza uporabnikovih zahtev	Samolepilni listki uporabljeni		
	Miselni vzorci uporabljeni		
	Diagrami uporabljeni		
	Diagrami sorodnosti uporabljeni		
	Prikazi sredstev opravljeni		
	Kolaži za navdih ustvarjeni		
	Zapis uporabniških zahtev		
Izdelava prototipa			
Dejavnost	Naloga	Stanje	Pripombe
Oblikovanje rezultata	Izdelava približnega prototipa		
	Sprehodi za uporabnike opravljeni		
	Začetne uporabniške zahteve še enkrat pregledane		
Zaključevanje procesa			
Dejavnost	Naloga	Stanje	Pripombe
Uporabljene metode za vrednotenje	Kratko poročilo na individualni ravni		
	Kratko poročilo na ravni ekipe		
	Krogi za dialog uporabljeni		
	Povratne informacije kolegov uporabljene		
	Sprehodi za intuicijo opravljeni		
	Pristop »všeč mi je, želim si« opravljen		

»Projekt financira Interreg Srednja Evropa, podpira Evropski regijski sklad za razvoj, sofinancirata pa Evropska unija in Madžarska.«

»A projekt az Interreg Central Europe Programból, az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával, az Európai Unió és Magyar Állam társfinanszírozásával valósul meg.«