

Fra idé til implementering

– viden og erfaringer fra *Digitale veje til job*

Indholdsfortegnelse

Baggrund	3
Projekt Digitale veje til job	4
 6 anbefalinger til arbejdet med at anskaffe og implementere borgervendte digitale løsninger	7
Anbefaling 1: Hav et klart formål	8
Anbefaling 2: Skab sammenhæng til strategi eller andre initiativer	8
Anbefaling 3: Ejerskab og inddragelse	8
Anbefaling 4: Prioriter planlægning	9
Anbefaling 5: Bliv ved med at arbejde med implementeringen	9
Anbefaling 6: Styrk kompetencerne	9
 Fra idé til implementering – viden og erfaringer fra Digitale veje til job	10
Fase 1: Idé	11
Hav et formål	11
Sammenhæng til strategi	12
Fase 2: Forberedelse	13
Nedsættelse af en arbejdsgruppe	13
Beskrivelse af ønsker med henblik på tilbud	14
Formidling	14
Fase 3: Anskaffelse	14
Fase 4: Implementering	15
Udarbejdelse af potentiale- og barriereplan	15
Præsentation af den nye digitale løsning	17
Oplæring og kompetenceudvikling	17
Ledelsens opbakning og løbende understøttelse af anvendelsen	17
 Anvendt litteratur	19
 Bilag 1: Trin for trin guide	20
 Bilag 2: Prøvehandlinger	27



Baggrund

Udbredelsen af borgervendte digitale løsninger og virtuelle møder i beskæftigelsesindsatsen er stigende. Særligt under Corona-nedlukningerne i 2020-2022 fik kommunerne erfaringer med, at samtaler og indsatser godt kunne gennemføres virtuelt med visse justeringer. Alle kommuner har i større eller mindre grad taget de digitale erfaringer til sig. Nogle kommuner er overvejende vendt tilbage til en fysisk beskæftigelsesindsats suppleret med virtuelle samtaler. Andre er gået videre og har struktureret arbejdet med at implementere borgervendte digitale platforme, blandt andet ud fra den overbevisning, at kan bidrage til en mere fleksibel og ressourceeffektiv indsats – til gavn for både den ledige og kommunen.

I de borgervendte digitale løsninger kan ledige nemt, fleksibelt og fra egen computer få hjælp og vejledning til at komme tilbage i job. Det kan fx være tips til jobsøgning, inspiration til at lave CV, anbefalede jobopslag, adgang til en jobdatabase og forskellige vejledningsvideoer. Indholdet i og brugen af borgervendte digitale platforme varierer fra udbyder til udbyder og fra kommune til kommune. Det afhænger bl.a. af de konkrete lokale behov og visioner for en mere digital beskæftigelsesindsats.

Udviklingen og udbredelsen af borgervendte digitale løsninger og en mere digital beskæftigelsesindsats går stærkt og rummer store potentialer for en mere fleksibel, borgerorienteret og ressourceeffektiv beskæftigelsesindsats. Men de kan ikke blindt implementeres.

Som ved alle andre forandringsprocesser er der behov for at afsætte tid og ressourcer til at få potentialerne forløst. Det er ikke nok blot at anskaffe sig programmer og udstyr til at afholde virtuelle møder eller købe en licens til en borgervendt digital platform. Det kræver nye kompetencer hos medarbejdere og ledere, ledelsesmæssig opbakning og en ny forståelse af opgaveløsningen. Det er vigtigt at have for øje, og det er vigtigt at have en tydelig strategi for anskaffelsen, implementeringen og anvendelsen af de borgervendte digitale værktøjer.

Med udgangspunkt i de nye muligheder og udfordringer gik Dansk Socialrådgiverforening, HK-Kommunal og KL i foråret 2023 sammen om projektet Digitale veje til job i regi af Fremfærd. Formålet med projektet var at understøtte medarbejdere og ledere i den digitale transformation af beskæftigelsesindsatsen, at dele erfaringer

på tværs af kommunerne, at identificere metoder i forhold til at udvikle, forme og implementere brugen af borgervendte digitale værktøjer samt at identificere nødvendige kompetencebehov.

Projektet bygger videre på viden fra tidligere projekter og analyser. Fx KL's forslag om et virtuelt jobunivers fra 2021, hvor Deloitte bidrog med flere analyser og vidensopsamlinger samt Fremfærdprojekt fra 2017 om fag- og kompetenceprofiler i beskæftigelsesindsatsen. Herudover blev der i efteråret 2022 gennemført et forprojekt, hvor der blev indsamlet viden om borgernes parathed til at anvende de borgervendte digitale løsninger, og der blev udviklet forskellige digitale arketyper blandt medarbejderne.

Projekt

Digitale veje til job

I Digitale veje til job har ca. 70 ledere og medarbejdere fra 15 kommuner gennem et år deltaget i temadage og webinarer for at få inspiration til og dele erfaringer og viden om brugen af virtuelle samtaler og borgervendte digitale løsninger i beskæftigelsesindsatsen.

Projektets aktiviteter:

- **4 temadage** for projektdeltagerne-kommunerne med temaerne:

- Virtuelle samtaler
- Anskaffelse, implementering og strategi
- Faglighed og kompetencer
- Opsamling og det videre arbejde

- **3 webinarer** for projektkommunerne med nedenstående temaer:

- Introduktion til "*Borgervendte digitale løsninger*" - anskaffelse og implementering
- Arbejdet med en strategi og viden om borgerne
- Faglighed og kompetencer

- **Litteratur-review** med fokus på aktuell viden om anskaffelse af borgervendte digitale løsninger samt kompetencebehov mm.

- **Kvalitative fokusgruppeinterview** med projektdeltagere om udbyttet fra projektet, bevæggrunde for at deltage i projektet mm.

- Survey blandt projektdeltagere ved projekt start samt cirka midtvejs i forhold til teknologisk parathed i de deltagende kommuner.

Professionshøjskolen Absalon har i projektperioden faciliteret temadagene, gennemført et litteraturstudie og gennemført interview med ledere og medarbejdere i projektet. I denne rapport opsamles viden og erfaringer om anskaffelse og implementering af borgervendte digitale løsninger, som er kommet frem i projektperioden.

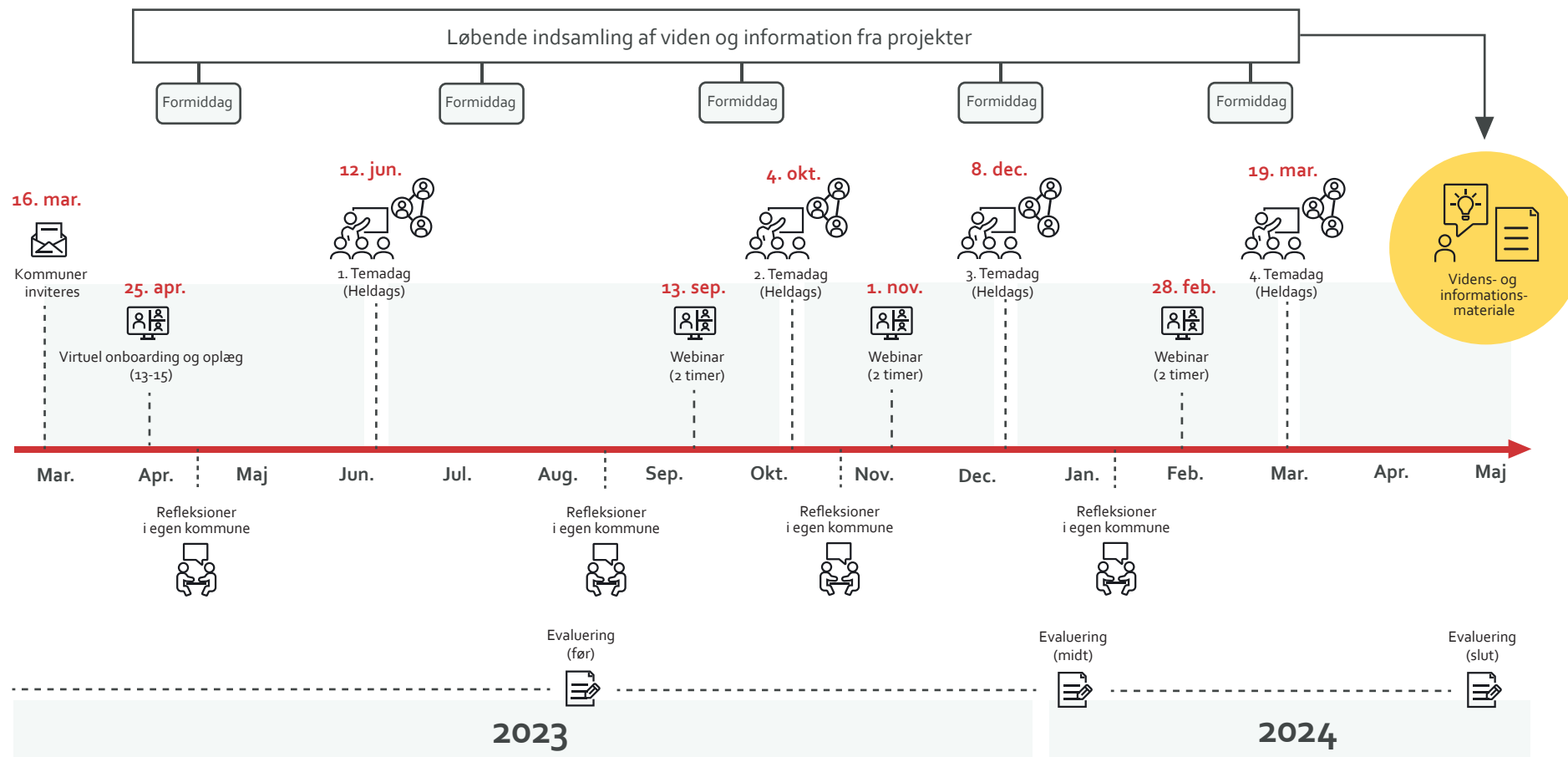
Derudover har Absalon:

- Udarbejdet en Trin-for-Trin guide i forhold til at anskaffe og implementere borgervendte digitale løsninger, jf. bilag 1
- Videreudviklet et dialog-redskab i forhold til at arbejde med potentialer og barrierer for en mere digital beskæftigelsesindsats, jf. bilag 1.
- Præsenteret, hvordan man kan anvende prøvehandlinger i arbejdet med at implementere og videreudvikle brugen af borgervendte digitale løsninger, jf. bilag 2.
- Udarbejdet en beskrivelse af kompetencebehov hos medarbejdere og ledere i en mere digital beskæftigelsesindsats. Afdækning af kompetencebehov kan findes her.

På næste side ses aktiviteterne i projektperioden.



Figur over
aktiviteterne i projektperioden



I projektet deltog kommuner med forskellige udgangspunkter for og tilgange til den digitale transformation af beskæftigelsesindsatsen. Nogle af deltagerkommunerne var langt fremme med at anvende borgervendte digitale løsninger og arbejdede tydeligt strategisk med digitaliseringen. Andre havde endnu ikke erfaringer med løsninger men var afsøgende i forhold til, om det kunne være relevant og ønskede inspiration til overvejelserne. Kommunernes afsæt for at dele viden og erfaringer om anvendelsen af borgervendte digitale løsninger i beskæftigelsesindsatsen var således meget forskellige.

Kommune 1:

Anskaffet men ikke implementeret

Kommunen har ambition om, at digitale løsninger i højere grad skal i spil, så relevante borgere får dem tilbudt. Kommunen har haft en borgervendt digital løsning siden 2021, men der er stor forskel på, hvor meget medarbejdere bruger muligheden. Nogle medarbejdere bruger den nærmest ikke, da de ikke selv er fortrolige med løsningen. Af de seneste 1.300 samtaler var løsningen anvendt i 10.

Kommunens projektdeltager fortæller, at det er svært for dem at sætte den borgervendte digitale løsning i spil. Det vil kræve et stærkt ledelsesmæssigt fokus. I Jobcentret ig i kommunen er der en digital ambition men ingen strategi. Projektdeltagerne vurderer, at det ville være en hjælp at have en strategi, som implementeringen kan hæftes op på.

Kommune 2:

God forberedelse før anskaffelse og stærkt fokus på implementering

Kommunen har anskaffet en borgervendt digital løsning for et halvt år siden og arbejder målrettet på at få den "godt ud og leve". Ved nogle målgrupper er de godt med, mens andre ikke er helt fortrolige med løsningen. Det er der et ledelsesmæssigt fokus på.

Kommunen har været grundige i den indledende fase og brugt tid på at finde ud af, hvad de vil bruge den borgervendte digitale løsning til, og hvem der skal bruge den. De fandt fre, til, at de vil bruge den til alle målgrupper. For at sikre implementeringen, har de ansat en digitaliseringsmedarbejder, og de har inddraget medarbejdere i organisationen. Derudover er der et stærkt ledelsesmæssigt blik på opgaven.

Projektet vil blandt andet bidrage med viden om, hvad der skal til for at lykkes med at anskaffe og implementere borgervendte digitale løsninger. Derudover bidrager projektet med viden og erfaringer i forhold til det kompetencebehov, der opleves i forbindelse med en mere digital beskæftigelsesindsats. Målet er, at andre kommuner kan gøre brug af erfaringerne og anbefalingerne fra projektkommunerne.

Projektet har taget afsæt i de 6 gode råd til brug af digitale løsninger på beskæftigelsesområdet, som Deloitte og KL præsenterede i 2023 (jf. indledningen), og som bl.a. præsenterer en overordnet struktur for implementering af de borgervendte digitale løsninger. Gennem arbejdet på temadagene i Digitale veje til job er den overordnede struktur for implementering blevet konkretiseret i forhold til en række faser fra ide til at den nye borgervendte digitale løsning er implementeret.

Nedenfor beskrives de fire faser fra ide til implementering, som projektet har arbejdet med.

Idé

- Idéen opstår typisk i direktion eller på chef-niveau
- Det er vigtigt, at der beskrives et tydeligt formål

Forberedelse

- Inddragelse af relevante medarbejdergrupper i arbejdet
- Afdækning og beskrivelse af ønsker

Anskaffelse

- Indhentning af tilbud og afprøvning af løsninger
- Indhente erfaringer fra andre jobcentre
- Inddragelse af medarbejdere

Implementering

- Implementering af borgervendte digitale løsninger skal planlægges som andre forandringer
- Vigtigt med stærkt ledelsesmæssigt fokus
- Oplæring og kompetenceudvikling



Seks anbefalinger til at anskaffe og implementere borgervendte digitale løsninger

Målet med *Digitale veje til job* var blandt andet at *”indsamle viden om barrierer, muligheder, refleksioner og input i forhold til anvendelse af digitale redskaber i beskæftigelsesindsatsen”* og at *”identificeremetoder i forhold til at udvikle, forme og implementere brugen af borgervendte digitale værktøjer.”*

I denne afrapportering samles der samlet op på de gennemgående og centrale erfaringer og anbefalinger fra projektkommunerne samt på den viden, der er præsenteret eller afdækket i forbindelse med projektet.

I dette afsnit præsenteres indledningsvist 6 centrale anbefalinger, der er identificeret på baggrund af projektet. Anbefalingerne uddybes i resten af rapporten under de forskellige faser. De 6 anbefalinger er:

- 1 **Anbefaling 1:**
Hav et klart formål
- 2 **Anbefaling 2:**
Skab sammenhæng til strategi eller andre initiativer
- 3 **Anbefaling 3:**
Ejerskab og inddragelse
- 4 **Anbefaling 4:**
Prioriter planlægning
- 5 **Anbefaling 5:**
Bliv ved med at arbejde med implementeringen
- 6 **Anbefaling 6:**
Styrk kompetencerne

1

Anbefaling 1

Hav et klart formål

Fra begyndelsen af arbejdet med at anskaffe og implementere en borgerrettet digital løsning er det essentielt at have et klart formål. Er det fx formålet at effektivisere indsatsen for visse målgrupper? Eller er det formålet at tilbyde alle borgere en mere fleksibel adgang til hjælp? Der kan ligge mange forskellige formål bag beslutningen om en mere digital beskæftigelsesindsats, og ofte vil forskellige aktører have forskellige opfattelser. Skal implementeringen lykkes, er det vigtigt, at formålet italesættes, så det sikres, at der er enighed om, hvad man ønsker at opnå med en mere digital beskæftigelsesindsats. Formålet bør formuleres, så det er tydeligt og giver mening for borgerne, medarbejderne, lederne og politikerne.

I løbet af processen kan det være nødvendigt at tilpasse formålet for at sikre, at der er en sammenhæng mellem formålet og de reelle muligheder, den borgerrettede digitale løsning kan tilbyde.

Vigtigheden af at have et klart formål er især fremhævet i forbindelse med [fase 1: Idé](#) og [fase 4: Implementering](#).

2

Anbefaling 2

Skab sammenhæng til strategi eller andre initiativer

Både i jobcentrene og på andre velfærdsområder er der en stigende grad af digitalisering. Nogle kommuner har en overordnet digitaliseringsstrategi, og hvis det er tilfældet, skal det sikres, at et indkøb af en borgerrettet digital løsning er i overensstemmelse med strategien.

Hvis en kommune ikke har en digitaliseringsstrategi, anbefales det at have blik for sammenhængen med andre IT-systemer i jobcentret og andre områder, fx socialområdet. Borgerne møder mange forskellige digitale løsninger, og som et særligt fokuspunkt nævnes det, at det vil være en fordel, hvis der ikke er behov for at logge ind på hvert enkelt system, men at man for eksempel kan navigere mellem de forskellige systemer inden for beskæftigelsesområdet med et fælles login.

I afsnittet om [fase 2: Forberedelse](#), står der mere om sammenhæng til strategi og andre initiativer, ligesom det også er behandlet i afsnittet ["Fra ide til implementering"](#).

3

Anbefaling 3

Ejerskab og inddragelse

For at sikre opbakning og ejerskab hos medarbejderne er det vigtigt, at der allerede fra starten kommunikeres om overvejelserne om og formålet med at anskaffe en borgervendt digital løsning.

Det anbefales også, at alle medarbejdergrupper, der skal arbejde med løsningen, bliver repræsenteret i udviklingsarbejdet. I den forbindelse vil det være oplagt, at der løbende orienteres om status i projektet, samt om hvem der er med i arbejdet, så medarbejderne fx er orienteret om, at de også er repræsenteret.

Endelig kan det anbefales, at borgerne inddrages i løbet af processen. Det kan fx være i forhold til at afprøve forskellige borgervendte digitale løsninger, så det sikres at de borgere, der skal anvende løsningen, også oplever at den borgervendte digitale løsning både giver en god vejledning samt at den er let at tilgå og anvende.

I afsnittet om [fase 2: Forberedelse](#) samt i afsnittet om [fase 4: Implementering](#) er

4

Anbefaling 4

Prioriter planlægning

Det er gennemgående, at de kommuner, der har et tydeligt formål med at anskaffe den borgervendte digitale løsning, og som samtidig prioriterer planlægningen af både anskaffelsen og implementeringen, lykkes bedst med at implementere de borgervendte digitale løsninger i praksis.

I planlægningsfasen er opgaven blandt andet at afdække, hvilke ønsker der er til den borgervendte digitale løsning, samt hvilket behov løsningen skal dække. Med udgangspunkt i sådan en afdækning er det muligt at afstemme med det oprindeligt formulerede formål og indhente tilbud fra forskellige leverandører.

Planlægningen handler også om at planlægge implementeringsprocessen og sikre, at medarbejderne kan få den støtte og vejledning, de har behov for.

I afsnittet om **fase 2: Forberedelse**, oplistes nogle af de spørgsmål der kan indgå i forbindelse med afdækning af ønsker mv.

I afsnittet om **fase 4: Implementering**, findes en beskrivelse af en model, der kan anvendes til at beskrive barrierer og muligheder for implementeringen af en borgervendt digital løsning.

5

Anbefaling 5

Bliv ved med at arbejde med implementeringen

Implementering af anvendelse af en ny borgervendt digital løsning tager tid. Anvendelsen af den borgervendte digitale løsning vil typisk betyde, at medarbejderne skal arbejde på en anden og ny måde. Det at ændre arbejdsgange og integrere nye redskaber i arbejdet tager tid, og det er vigtigt, at man som ledelse og medarbejdergruppe er forberedte herpå, og også forberedte på, der kan løbende dukker udfordringer op som skal håndteres.

For at sikre, at den borgervendte digitale løsning bliver godt implementeret, bør ledelsen løbende følge op på status for implementering og anvendelse, fx i form af mål opstillet i den indledende fase på baggrund af formålet med at anskaffe løsningen og med inddragelse af erfaringer fra medarbejdere og borgere.

Der kan løbende gennemføres prøvehandling, som afprøver nye måder at arbejde på for at indfri det ønskede formål. På den måde kan der arbejdes aktivt med implementering og løbende udvikling af løsningen og anvendelsesmulighederne.

I afsnittet om **fase 4: Implementering**, står der mere om behovet for at fastholde fokus på implementering.

Sidst i afrapporteringen er der en beskrivelse af, hvordan man kan arbejde med prøvehandling.

6

Anbefaling 6

Styrk kompetencerne

Det er vigtigt, at der afsættes tid til, at alle medarbejdere kan blive grundigt introduceret til den borgervendte digitale løsning. Det er i den forbindelse vigtigt, at introduktionen tager afsæt i den praksis, medarbejderne har, så det er muligt at overføre læring direkte fra introduktion til praksis. Ud over at sikre, at medarbejderne bliver introduceret til den borgervendte digitale løsning og dens muligheder, er det vigtigt, at medarbejderne har digitale og faglige kompetencer til at forholde sig til anvendelsen af digitale løsninger generelt.

I afsnittet om **fase 4: implementering**, er der et afsnit om kompetenceudvikling.

Læs mere om kompetencebehov i forbindelse med implementering af borgervendte digitale løsninger her.

Fra idé til implementering

– viden og erfaringer fra *Digitale veje til job*

I det følgende præsenteres den viden og de erfaringer, som Professionshøjskolen Absalon undervejs i projektet har indsamlet om kommunernes arbejde med at anskaffe og implementere borgervendte digitale løsninger i beskæftigelsesindsatsen.

Der er stor forskel på kommunerne i projektet. Af kommunernes erfaringer viser det sig, at der er sammenhæng mellem, hvordan der er arbejdet med implementeringen og i hvor høj grad medarbejderne gør brug af de indkøbte løsninger.

Nogle kommuner nævner, at de ikke har haft en egentlig plan eller strategi for implementeringen af de borgervendte digitale løsninger. Nogle af kommunerne fortæller, at der er gennemført en introduktion af den digitale løsning til alle medarbejdere, men det er op til medarbejderne selv, om de vil gøre brug af løsningen. Erfaringerne er her, at det er meget få medarbejdere, der så faktisk anvender den indkøbte løsning. Noget af det en af disse kommuner tager med fra deltagelse i projektet er, at hvis de i dag ville starte med at udarbejde en strategi for en mere digital beskæftigelsesindsats og investere tid i at sikre, at den nye borgervendte løsning blev brugt af medarbejderne.

“(Det) handler i høj grad om den ledelsesmæssige forankring... Vi har en digital ambition, men vi har ikke en konkret strategi.”

(Leder)

“Vi skal ikke være frontrunner, så vi følger lidt med herfra, lader os inspirere og bruger det der, hvor vi synes det giver mening...”

(Leder)

Andre kommuner har arbejdet mere målrettet med implementeringen og med at sikre, at medarbejderne bliver ordentlig introduceret til, hvorfor og hvordan de skal anvende den digitale løsning. Der er forskel på, hvordan disse kommuner har planlagt og forberedt sig, men det gennemgående har været, at lederne bakker op om at implementere den borgervendte digitale løsning og finder veje til at motivere eller understøtte medarbejderne. Nogle har gennemført et stort analyse- og planlægningsarbejde forud for implementeringen, mens andre er gået mere pragmatisk til værks med særligt fokus på ledelsesopbakningen. Ledelsesmæssig opbakning er også væsentligt i et indledende analysearbejde.

“I min kommune går det lidt stærkt, og nu skal de bare alle sammen dette her. Der sættes måske en halv dag af, hvor jeg kommer fra 4 samtaler - og så er vi on-boardet.”

(medarbejder)

Uanset om der er gennemført en indledende analyse, eller om implementeringen er planlagt på anden vis, så tyder det på, at kommuner, der har defineret et formål, en forventning eller en ambition, og som samtidig har understøttet brugen af de borgervendte digitale løsninger, også er de kommuner, der er lykkedes bedst med at implementere de borgervendte digitale løsninger.



“

“Vi var ret grundige, synes vi selv, i hele den indledende fase. Både hvad angår, hvad det er, vi vil bruge det til, og hvem det er, der skal bruge det.”

(Leder)

Der er også enkelte deltagerkommuner, der endnu ikke har borgervendte digitale løsninger men kun virtuelle samtaler. En af disse kommuner siger, at det er et bevidst valg ikke at være blandt de kommuner, der er længst fremme i forhold til at anvende borgervendte digitale løsninger.

Det er ikke alle deltagerkommuner, som forud for projektet havde arbejdet med alle de fire faser, der blev arbejdet med i *Digitale veje til job*. Undervejs i projektet fik deltagerkommuner lejlighed til at drøfte elementerne i de enkelte faser, og der er enighed om, at det fremadrettet er vigtigt at arbejde videre med de fire faser, så de indkøbte borgervendte digitale løsninger, anvendes efter hensigten.



Fase 1:

Idé

Blandt de kommuner, der har deltaget i *Digitale veje til job*, er det gennemgående, at ideen med at anskaffe en borgervendt digital løsning er opstået hos direktionen eller på chef-niveau, og derefter har der været meget forskellige processer i kommunerne. I projektet har projektdeltagerne blandt andet arbejdet med at beskrive, hvad de mener er vigtigt for at sikre, at de borgervendte digitale løsninger bliver anvendt i praksis. Samtlige kommuner beskriver, at det er vigtigt, at der er et tydeligt formål.

Hav et formål

Det står centralt på tværs af kommunerne, at arbejdet med at anskaffe og implementere en ny borgervendt digital løsning skal planlægges som andre forandringsprojekter. Først og fremmest er det vigtigt, at der formuleres et tydeligt formål. Og det skal være et formål, der er relevant for alle i processen. Både dem, der anvender den digitale løsning, men også for ledelsen og for politikere, der skal bevilge midler til indkøb af løsningen.

Formål skal give mening for:

- Borgerne
- Medarbejderne
- Lederne
- Politikerne

Planche fra projektdeltager

Frederiksberg Kommune Beskæftigelsespolitik 2024-2025:

Formuleret mål at arbejde med digitalisering – og hvorfor

"Overgangen til et digitalt jobcenter vil være et led i en general forbedring af serviceoplevelsen og fleksibiliteten i beskæftigelsesindsatsen. Samtidig kan digitaliseringen understøtte ambitionen om, at der er én indgang, der ikke er defineret af fysiske lokationer. For borgeren vil et digitalt jobcenter skabe et større overblik over tilbud og det råderum, man som ledig, sygemeldt eller uddannelsessøgende har. Derudover vil både friheden og fleksibiliteten for borgeren øges, idet man selv kan booke samtaler og tilbud. der vil fortsat være mulighed for fysiske samtaler og beskæftigelsestilbud, jf. lovgivning og målgruppebehov. Når flere Vorgere selv kan navigere på platformen, vil det samtidigt frigive medarbejderkapacitet, som kan rettes imod de borgere, som ikke er trygge ved at skulle navigere på digitale platforme og skal have hjælp hertil. For ledige- og sygemeldte borgere tæt på arbejdsmarkedet betyder fokusområdet, at megen kommunikation overgår til mere fleksible online løsninger, borgeren kan navigere rundt i og vælge imellem."

Et eksempel på et velformuleret formål kan fx findes i Frederiksberg Kommunes beskæftigelsespolitik 2024-2026. Her formuleres det, at de vil arbejde med digitalisering, og hvorfor det er en god løsning for borgerne, for medarbejderne og lederne og for politikerne.

Allerede fra starten, når der skal formuleres et formål, er det vigtigt at inddrage de medarbejdere, der skal arbejde med løsningen (rådgivere, IT-medarbejdere, ledere mv.). Nogle af medarbejderne nævner i interviewene, at når man anskaffer nye bor-

gervendte digitale løsninger i jobcentrene, så er der ikke blot tale om et IT-system, der skal fungere. Det er en forandring, som har betydning for, hvordan man anvender sig faglighed, og derfor er det også vigtigt at forholde sig til, hvordan fagligheden fx kan styrkes ved at gøre brug af de nye redskaber og løsninger. Disse perspektiver er vigtige at have med allerede fra starten.

Det er ikke nyt eller ukendt, at det er vigtigt at have et tydeligt formål, hvis man vil lykkes med at gennemføre en forandring. I de modeller og teorier for organisationsforandringer, der anvendes i projektkommunerne eller er anvendt i projektet i øvrigt, er noget af det gennemgående, at der skal være et tydeligt formål og at dette skal præsenteres, så medarbejderne kan se sig selv i det og er trygge i forhold til den kommende proces.

Sammenhæng til strategi

Det er en fordel, hvis der er en digitaliseringsstrategi i kommunen, som formålet kan forankres i. Det øgede fokus på mulighederne ved digitalisering er ikke blot en udvikling, der foregår på beskæftigelsesområdet men i alle dele af samfundet. En digitaliseringsstrategi kan være med til at sikre en fælles tilgang til digitaliseringen, et tydeligt overordnet formål og overblik over og sammenhæng mellem de mange digitale løsninger, både borgere og medarbejdere møder. Er der ikke denne

“

"(Det der) også var i fokus var alle de her forskellige systemer vi har generelt. Vi har sindssygt mange borgere, der ikke kan finde rundt i det."

(medarbejder)

sammenhæng, kan ledelse, medarbejdere og borgere opleve de digitale løsninger i kommunen som tilfældige, ukoordinerede og overvældende. Og så falder sandsynligheden for at se mening med og anvende løsningerne.

Et tema i interviewene er risikoen ved, at borgerne skal navigere i mange systemer og ikke har overblikket eller overskuddet til endnu et system. Det er et hensyn, man bør være opmærksom på, men det er formentlig ikke en fremtidssikret løsning helt at afholde sig fra øget digitalisering. For at minimere kompleksiteten – både for borgere og medarbejdere – efterspørger flere interviewdeltagere, at beskæftigelsesområdet (borgervendte) systemer og digitale

“

Aalborg Kommune igangsatte i 2019 et arbejde med at udvikle en digital borgerplatform. Da ideen om den digitale borgerplatform blev præsenteret, blev der også formuleret et klart formål, som tydeligt beskrev, hvorfor Aalborg Kommunes jobcenter valgte at arbejde med denne platform.

Dette forarbejde har bidraget til, at den efterfølgende udbredelse er forløbet godt.

(Oplæg fra Aalborg Kommune)

Blandt de modeller der henvises til er:

ADKAR-modellen, som er udviklet af John Hiatt. ADKAR er et akronym for Awareness (forståelse for forandringen), Desire (forandringen præsenteres så alle vil være med), Knowledge (den nødvendige viden er tilgængelig, så alle ved hvordan de kan lykkes), Ability (sikre at alle har evner og får nødvendig træning), Reinforcement (fortsætte arbejdet).

Bridges overgangsmodel, hvor der opereres med tre faser: Ending, neutral zone og beginning. I den sidste fase er det

blandt andet vigtigt at have et formål (purpose). Bridges, W., & Bridges, S. (2016). Managing Transitions. Philadelphia: Da Capo Press.

Lewins model for forandring. Denne model har tre faser: Unfreeze - forberedelse for formidling til medarbejdere, Change – implementering af forandringerne, Refreeze – forankring af forandringerne og opfølgning på opstillede mål. Læs mere om ADKAR på www.prosciurope.com/ og læs mere om Lewins model for forandring her: Lewin, Kurt (2000): Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science. Washington D.C.: American Psychological Association.

Fase 2:

Forberedelse

I forberedelsesfasen bliver arbejdet med at anskaffe borgervendte digitale løsninger mere konkret. Her arbejdes med at indhente tilbud fra leverandører og beskrive, hvor løsningen skal bruges, hvem der skal anvende den, og hvordan on-boarding og kompetenceudvikling af medarbejderne sikres.

I forberedelsesfasen er det vigtigt, at:

- der nedsættes en arbejdsgruppe, der står for forberedelsen. Gruppen skal bl.a. omfatte medarbejdere, der skal anvende løsningen. Det er godt, hvis gruppen repræsenterer forskellige holdninger til forandringen.
- ønsker til den kommende løsning afdækkes og beskrives, så der efterfølgende kan indhentes et målrettet tilbud.
- der løbende kommunikeres til alle medarbejdere, også selvom der ikke er nået et resultat.

Nedsættelse af en arbejdsgruppe

Flere af deltagerkommunerne i Digitale veje til job har haft en arbejdsgruppe, som skulle afdække organisationens ønsker til og behov for den borgervendte digitale løsning

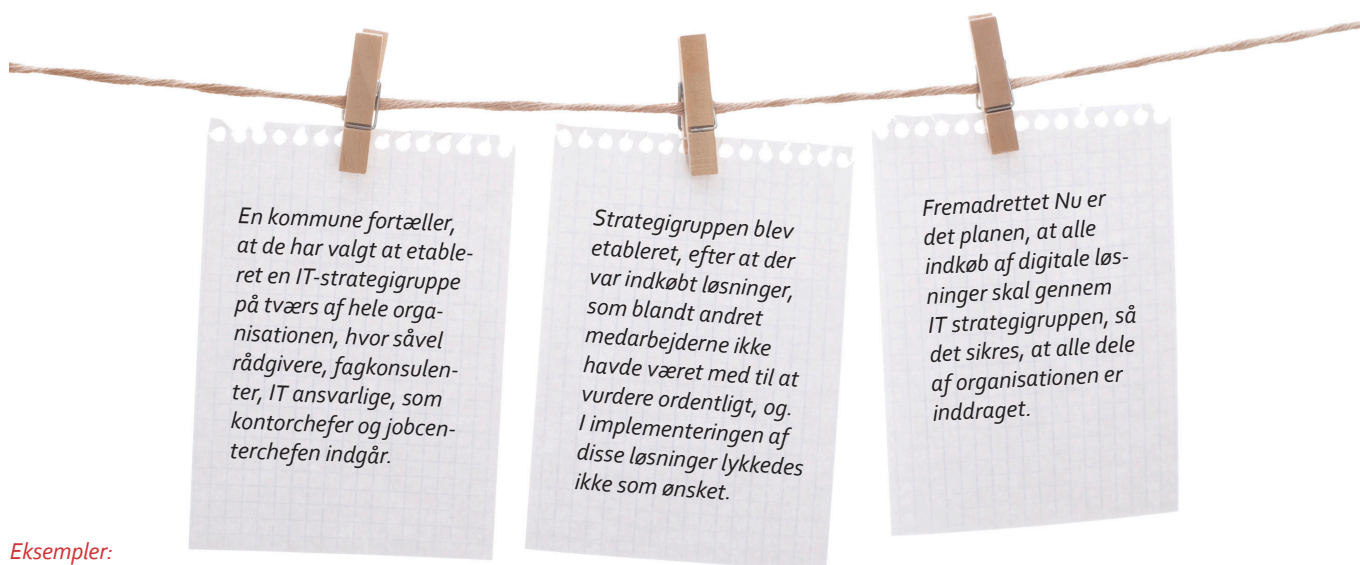
samt de muligheder, der er med forskellige løsninger. I nogle tilfælde har arbejdsgruppen primært bestået af ledere og faglige koordinatore og ikke medarbejderne. En anbefaling fra projektet er dog, at de medarbejdergrupper, der er tiltænkt en rolle i forhold til implementering og anvendelse af den borgervendte digitale løsning, skal indgå i arbejdsgruppen, så de får ejerskab til forandringen.

Det skal være tydeligt, hvad der forventes af arbejdsgruppen. Det kan fx være i en opgavebeskrivelse eller andet, der beskriver rammerne for arbejdsgruppens arbejde.

Det er en god idé, at arbejdsgruppen består af medlemmer med forskellige holdninger og tilgange til opgaven. Der kan fx tages udgangspunkt i de fire arketyper for tilgang til digitalisering, som blev identificeret ved for-projektet til *Digitale veje til job*:

- **Frontløberen**
(positiv og innovativ)
- **Gennemsnitsbrugeren**
(neutral og tilpasningsdygtig)
- **Den analoge**
(foretrækker traditionelle metoder)
- **Den faglige skeptiker**
(kritisk-konstruktiv)

En arbejdsgruppe med repræsentanter fra flere arketyper øger chancen for, at både muligheder og risici ved digitale løsninger belyses. Skeptiske medarbejdere kan fx bidrage med værdifulde faglige perspektiver, der er vigtige at inddrage. Derudover giver en bred sammensætning medarbejderne en følelse af, at alle synspunkter bliver hørt og anerkendt.



Eksempler:

Beskrivelse af ønsker med henblik på tilbud

En af arbejdsgruppens opgaver er at afdække ønsker til en borgervendt digital løsning med henblik på at indhente tilbud fra leverandører. Afdækning af ønsker bør bl.a. komme omkring:

- **Målgrupper:**
Hvem skal bruge løsningen?
- **Integration:**
Skal løsningen kobles med andre systemer, og hvordan?
- **Anvendelse:**
Hvad skal borgerne kunne bruge løsningen til (fx jobmatch, CV- og ansøgningsvejledning)?
- **Indhold:**
Hvilket minimumsindhold skal løsningen have?
- **Onboarding og uddannelse:**
Hvordan klædes medarbejderne bedst på til at bruge løsningen?
- **Omkostninger og effekter:**
Hvilke udgifter og gevinster forventes ved brug af løsningen?

Det kan være en god idé at række ud til andre jobcentre, der bruger lignende digitale løsninger, for at få praktisk indsigt i funktionalitet og udfordringer.

Formidling

Det er vigtigt, at alle medarbejdere er orienterede om arbejdet med nye borgervendte digitale løsninger. Det kan fx være information om arbejdsgruppen, dens medlemmer, opgaver og tidsplan. Selvom medarbejdere deltager i arbejdsgruppen, er det ikke altid klart, at kolleger kan henvende sig til dem for at give input eller få mere information. Tydelig kommunikation kan derfor øge følelsen af inddragelse og repræsentation i processen.

Formålet med arbejdsgruppens arbejde bør løbende kommunikeres i organisationen for at fremme en vellykket implementering. Det er vigtigt, at alle medarbejdere er orienterede om arbejdet, fx ved information om arbejdsgruppen, dens medlemmer, opgaver og tidsplan. Selvom medarbejdere deltager i arbejdsgruppen, er det ikke sikkert, at alle ved, at de kan henvende sig til arbejdsgruppens medlemmer for at give

input, høre nærmere osv. Sådanne informationer kan på sigt have stor betydning for, om man som medarbejder oplever at være inddraget i processen, eller at ens perspektiver er repræsenteret i arbejdsgruppen.

Som tidligere nævnt bør formålet hele tiden være centralt i arbejdsgruppens arbejde men også i formidlingen ud i organisationen. Det vil styrke sandsynligheden for en god implementering.

Fase 3:

Anskaffelse

Når ønskerne til den borgervendte digitale løsning er afdækket, kan arbejdsgruppen invitere leverandører til at afgive tilbud. Det anbefales, at leverandøren giver mulighed for, at både medarbejdere og borgere kan prøve systemet, før løsningen vælges, for at sikre, at det er brugervenligt. Det er også nyttigt at kontakte kommuner, der allerede bruger løsningen, for at høre om deres erfaringer med fx resultater, implementering og IT-integration.

Beslutningen om anskaffelsen træffes af ledelsen, men det er en god idé, at medarbejdergrupperne bidrager til at kvalificere beslutningsgrundlaget.

Kompetenceudvikling / Onboarding

Leverandøren tilbyder typisk onboarding til løsningen. Allerede ved anskaffelsen bør

implementeringen og samarbejdet med leverandøren planlægges. Onboarding, undervisning samt support – fx i forhold til mulig relevant integration med fagsystemer – bør være en del af kontrakten.





Fase 4:

Implementering

I implementeringsfasen bliver medarbejderne introduceret til den nye digitale løsning, bl.a. gennem undervisning. Løsningen bliver en del af den daglige drift og samarbejdet med borgeren.

Implementeringen kan være en sårbar fase, da medarbejderne skal vænne sig til nye måder at arbejde på, og det kan føre til modstand. Det er vigtigt, at medarbejderne forstår formålet med forandringen og kan se mening i den nye måde at arbejde på. Medarbejderne vil have behov for at tilegne sig nye kompetencer, så de fx kan vejlede borgerne i den nye borgervendte digitale løsning.

Aktiviteter i implementeringsfasen er fx:

- Udarbejdelse af potentiale- og barriereplan
- Præsentation af den nye digitale løsning
- Oplæring og kompetenceudvikling
- Ledelsens opbakning og løbende understøttelse af anvendelsen

Udarbejdelse af potentiale- og barriereplan

I *Digitale veje til job* arbejdede kommunerne med en potentiale- og barriereplan, som kan bruges ved planlægning af implementeringen. Planen undersøger de potentialer og barrierer der er, hvis forandringen ses fra forskellige perspektiver: fagligt, personligt/individuel og de organisatorisk.

De faglige perspektiver handler om faglig bekymring eller begejstring for den digitale løsning, fx om medarbejderne mener, de kan fastholde og udvikle deres faglighed. Bekymringer kan fx være i relation til relationsarbejdet med borgeren eller kvaliteten af den indsats, borgeren møder.

Det kan også handle om usikkerhed om kompetencer til at bruge de borgervendte digitale løsninger.

De personlige/ individuelle perspektiver kan handle om, om man som person er begejstret eller bekymret for forandringen, fx på baggrund af tidligere erfaringer. Bekymring kan fx opstå, hvis man frygter at miste status, ansvar eller en rolle i organisationen. Andre kan være begejstrede for forandringen og se det som mulighed for at udvikle sig fagligt og måske endda synes, forandringen går for langsomt.

De organisatoriske perspektiver handler om de organisatoriske elementer, der kan

Fagligt

Formålet er uklart. Hvor skal det indføres og hvorfor?

Man kan ikke samme faglighed, når man ikke kan fornemme på samme måde. Svært med relationer.

Mangler kompetencer og viden om det virtuelle arbejdsrum.

Personligt

Det giver ikke mening.

Usikkerhed i forhold til egen stilling.

Konkurrence om at udvikle sig.

For meget fart på.

Mangler kompetencer

– både IT og i forhold til mediet.

Usikker på, at det er det, jeg skal bruge (redskaber, hjælp osv.)

Det tager tid at ændre måder at arbejde på.

Organisatorisk

Risiko for de-kobling af ledelsen (medarbejdere gør, som de vil).

Formålet er ikke beskrevet.

Ikke tydeligt, at indsatsen bliver bedre og enklere.

Fokus på effektivisering

– ikke på kerneopgave.

Mangel på systemintegration.

Behov for at se fysiske forhold.

Husk: medarbejdere er forskellige steder. (Forandring tager tid).

støtte og hindre implementeringen. Det er fx vigtigt, at der er et tydeligt formål, ledelsens opbakning til forandringen, tidlig inddragelse af medarbejderne og plads til og forståelse for kritiske spørgsmål. Organisation og ledelsen bør være parat til både at blive klogere og justere i sine beslutninger men samtidig stå fast på den valgte retning.

På [side 15](#) (forrige side) ses en række barrierer for at øge anvendelsen af virtuelle møder, som blev identificeret i Digitale veje til job. På samme måde afdækkes potentialerne, som også systematiseres, så man ender med de centrale og gennemgående potentialer for hvert perspektiv.

Input fra potentiale- og barriereplanen systematiseres, så man ender med de centrale potentialer og barrierer. Herefter kan der laves en plan for at imødegå barriererne og støtte potentialerne med angivelse af ansvarlige personer og deadlines.

Skabelon til potentiale- og barriereplan findes i [bilag 1 – Trin for trin](#) og nedenfor ses et eksempel på anvendelsen af skabelonen.

	Barrierer	Hvordan afbødes / løses det	Hvem er ansvarlig	Deadline
Fagligt	Formålet er uklart	Udarbejd et klart formål i samarbejde med medarbejdere.	Jobcenterchef og arbejdsgruppen	
Personligt	Usikkerhed i forhold til egne evner	Præsenter en plan for indfasning, undervisning og støtte.	Jobcenterchef og ledere	
Organisatorisk	Medarbejderne gør som de plejer	De nærmeste ledere skal klædes på til at støtte forandringen.	Jobcenterchef og ledergruppen	

	Potentialer	Hvordan støttes de	Hvem er ansvarlig	Deadline
Fagligt	Fleksibilitet for borgere	Sikre at det indgår i formålet og opfølgningen	Arbejdsgruppen	
Personligt	Mulighed for kompetenceudvikling	Tydeliggøre muligheder og ønsker om kompetenceudvikling	Ledelsen	
Organisatorisk	Frigør tid til borgere med særlige behov	Følge op på støtten til særlige målgrupper	Ledelsen og arbejdsgruppen	

I arbejdet med potentialer og barrierer bliver det tydeligt, at det er vigtigt at arbejde med et præcist formål for anskaffelsen, og at det skal give mening for alle berørte medarbejdere.

Præsentation af den nye digitale løsning

Præsentation af løsningen er vigtig for medarbejdernes holdning til den. Den skal skabe et tydeligt billede hos medarbejderne om, hvorfor det er en god ide at bruge løsningen og hvordan den passer ind i medarbejdernes daglige arbejde og faglighed. Det kan være relevant at indhente erfaringer fra andre kommuner om, hvordan den digitale løsning påvirker arbejdsopgaver, faglighed og borgere.

En ny borgervendt digital løsning kan skabe usikkerhed hos nogle medarbejdere, fx i forhold til om man får tilstrækkelig oplæring, om man fortsat kan bruge sin faglighed eller bare en generel utryghed ved forandringer og/eller digitalisering. For at skabe tryghed for medarbejderne havde nogle af projektkommunerne valgt at have en ambassadør i hver afdeling, som kan besvare spørgsmål og videregive feedback til ledelsen. Andre projektkommuner havde sørget for plads til at stille spørgsmål til den digitale løsning på møder. Nogle medarbejdere kan blive usikre på deres job, og det er derfor vigtigt med klar og respektfuld kommunikation, hvis effektivisering er en del af formålet. Det skal være tydeligt, hvad det vil betyde for afdelingen mv.

Efter præsentationen af den nye borgervendte digitale løsning skal medarbejderne gerne have viden om:

- Formålet med anskaffelsen (hvorfor)
- Hvordan bliver den nye hverdag, når det er gennemført?
- Hvad er processen fremadrettet, hvem starter vi med, hvilken undervisning osv.?

Hvad forventer vi af den enkelte, og hvad får de ud af det?

“

“Det er også det der med at finde ud af, jamen, hvad er der egentlig i det for mig? Og betyder det, at hvis jeg flytter min borger til det her, så har jeg ikke noget arbejde mere?”

“Det har vi også snakket meget om, det her med at nogle af dem kan også godt føle at de så gør sig selv arbejdsløse på en eller anden måde.”

(Leder)

Oplæring og kompetenceudvikling

Alle medarbejdere skal introduceres til den nye digitale løsning: Hvordan anvendes den og har alle de fornødne kompetencer til fx at vejlede borgerne i at anvende løsningen?

Undervisningen bør være praksisrettet og tage udgangspunkt i medarbejdernes hverdag, opgaver, målgrupper og øvrige systemer, der anvendes. Undervisningen skal ikke kun handle om, hvordan løsningen bruges men også, hvordan den kan integreres i en ny måde at arbejde på.

For at sikre en målrettet og relevante undervisning, bør medarbejderne inddrages i planlægningen.

Fleere af projektkommunerne arbejdede med at afprøve de digitale løsninger overfor nye eller bredere målgrupper. I Digitale veje til job anvendtes prøvehandling til løbende at arbejde med udvikling. Prøvehandling er en velkendt metode til at arbejde med løbende refleksion og forandring.

I bilag 2 er der en præsentation af, hvordan man kan arbejde med prøvehandling.

Ledelsens opbakning og løbende understøttelse af anvendelsen

Ligesom medarbejdernes opbakning er vigtig, er ledelsens opbakning det også. Hvis lederne ikke prioriterer den nye digitale løsning, vil medarbejderne sandsynligvis heller ikke gøre det.



"Det var super-fedt med undervisningen, fordi lige pludselig kunne jeg se, at der var en ide. Det havde nogle rigtig gode funktioner."

"Det betød, at når jeg var overbevist om, at det her er et godt redskab, så synes mine borgere pludselig også, at det er en god ide."

"Jeg bliver en bedre sælger, hvis jeg selv tror på det. Det er en ret vigtig pointe, i stedet for at man bare siger 1, 2, 3 værsgo at bruge det her."

(Medarbejder)

Det er medarbejderne, der skal anvende løsningen, men deltagerne i Digitale veje til job er enige om, at ledelsens støtte i og opbakning til implementeringen af den nye digitale løsning er afgørende for at lykkes. Derfor skal formålet med løsningen og den nye arbejdsform også give mening for lederne. Det er vigtigt, at ledelsen ikke alene bakker op om implementeringen, men også er bevidst om egen rolle i forhold til at støtte og motivere medarbejderne gennem forandringen.

"Det kræver ledelsesmæssigt, at du lyser på det, og du skal lyse på det hele tiden. Vi har jo bare i mit team uge-mails, hvor de får det klasket i hovedet, hvor langt er vi som team."

(Leder)

Implementering tager tid og kræver opfølgning

Implementering af en ny borgervendt løsning er ikke afsluttet, når løsningen er anskaffet og medarbejderne er introduceret til den. En vellykket implementering forudsætter, at ledelsen løbende følger op på de mål, der er formuleret, og at implementeringen "vedligeholdes".

Som beskrevet tidligere er det vigtigt med et tydeligt formål med den nye løsning og at medarbejderne har mulighed for at stille kritiske spørgsmål og få svar på deres usikkerheder. Men det er også vigtigt, at ledelsen står fast på, at det skal implementeres, og at den del ikke er til diskussion. Derved bliver det tydeligt, at ledelsen rent faktisk prioriterer implementeringen.

Implementering tager tid og er ikke en lineær proces. Selvom implementeringen er vellykket i starten, så kan man som medarbejder "falde tilbage" til sin tidligere praksis, medmindre der løbende er fokus på at arbejde med forandringen. En af kommunerne i Digitale veje til job fortalte, hvordan de løbende arbejder med at "nudge" medarbejderne til at anvende de løsninger, fx være ved at gøre det mere besværligt at arbejde, som man plejede. Andre kommuner fortalte, at de løbende ser på muligheder for at udvikle og udvide brugen af den borgervendte løsning.

I [trin-for-trin guiden \(bilag 1\)](#) præsenteres et evalueringsvindue, som er et enkelt redskab til at følge op på de mål og delmål, der er sat for implementeringen. Regelmæssig opfølgning kan hjælpe med at justere implementeringsplanen og gøre det nemmere og hurtigere at komme i mål, og dermed ikke behøver at følge op lige så ofte som i den indledende proces.

Nogle gange bliver man også bare nødt til at sige, at nu skal vi faktisk den her vej.

(Leder)



Anvendt litteratur

Andersen, R. B. (13. 08 2022).
De fire faser i god implementering af ny teknologi.

Hentet fra Viden på tværs:
<https://vpt.dk/kompetencer/de-fire-faser-i-god-implementering-af-ny-teknologi>

Bekke, P. (4. 04 2023).
Sådan præsenterer du forandringer.

Hentet 21. 05 2024 fra Lederweb:
<https://www.lederweb.dk/saadan-praesenterer-du-foraendringer/>

Branche Fællesskab Arbejdsmiljø (BFA). (2019).
Digitalisering på uddannelsesinstitutioner - Sæt det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen.
København: BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration.

Bridges, W., & Bridges, S. (2016).
Managing Transitions.
Philadelphia: Da Capo Press.

Buus, L., & Høybye-Mortensen, M. (2024).
Politikker og valg. I L. Buus, & M. Høybye-Mortensen, Professioner og deres digitale landskab (s. 87-102).
København: Samfundslitteratur.

Christensen, M., Frederiksen, A., Rosenberg, C., & Madsen, B. K. (2020). *D en digitalt kompetente socialrådgiver.*
Slagelse: Professionshøjskolen Absalon.

Defactum. (24. 05 2024).
Kom i gang med forbederingsarbejde.

Hentet fra Defactum - social, sundhed & arbejdsmarked:
<https://www.defactum.dk/kvalitetsudvikling/forbedringsarbejde/forbedringsarbejde/>

Fixsen, D., Blase, K., Metz, A., & Van Dyke, M. (2005).
Implementation Research: A Synthesis of the Literature. Tampa, Florida: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, National Implementation Research Network. Hentet fra National Implementation Research Network (NIRN).

Hicks, K. (12. 06 2023).
De 8 vigtigste forandringsmodeller: En sammenligningsguide.

Hentet fra Zendesk:
<https://www.zendesk.com/dk/blog/change-management-models/>

Hjorth, M., Pilgaard, M., & Buus, L. (2023).
Profession og digital teknologi.
I L. Buus, & M. Høybye-Mortensen, *Professioner og deres digitale landskab (s. 21-32).*
København: Samfundslitteratur.

Stepanov, P. (21. 02 2024).
Forbes.

Hentet fra Forbes:
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/07/26/a-guide-to-implementing-new-technologies-effectively-in-the-workplace/?sh=53bc2c798c91>

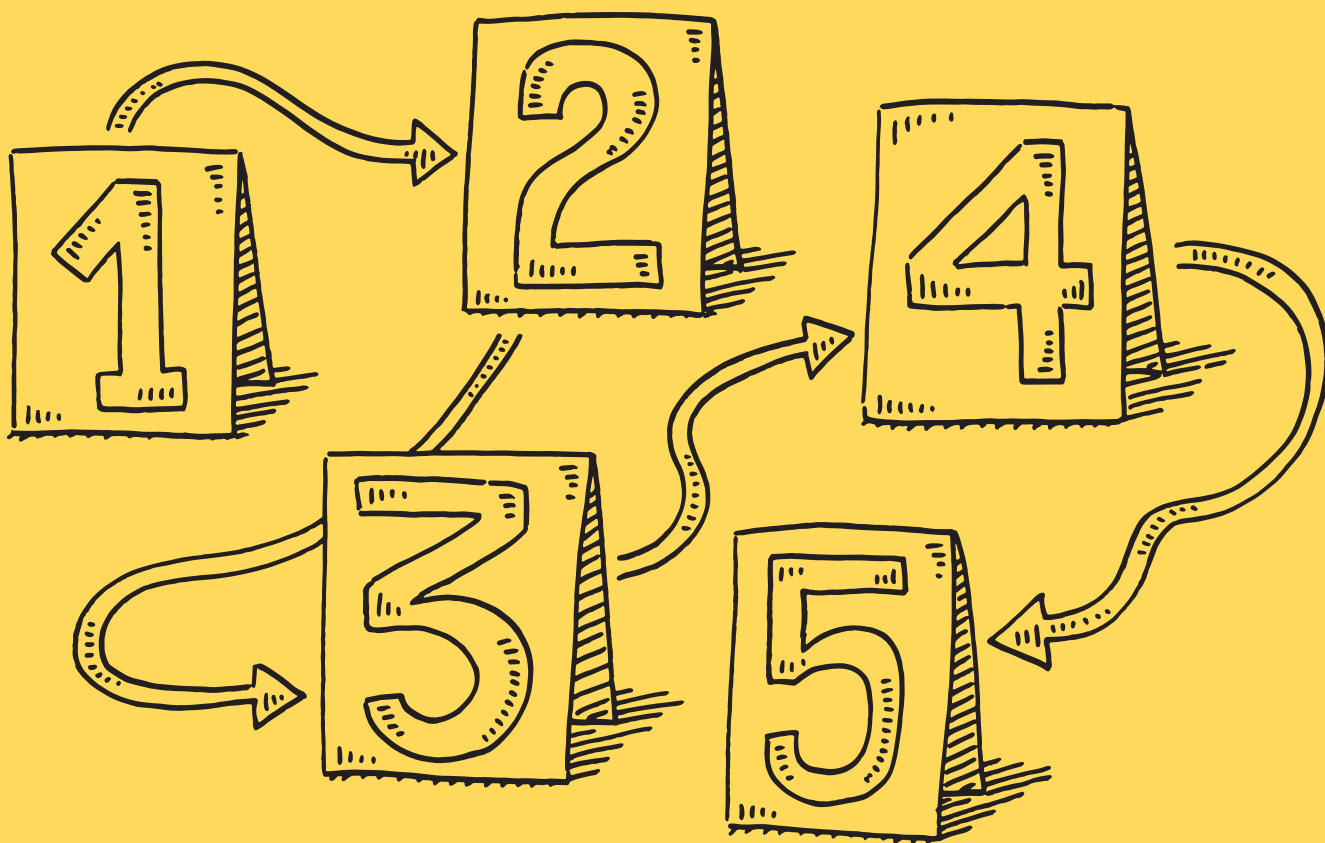
Visholm, S. (2004).
Modstand mod forandring – psykodynamiske perspektiver. I S. Visholm, & T. Heinskov, Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen (s. 174 - 201).
København: Hans Reitzels Forlag.

Bilag 1

Trin for trin guide

Trin for trin guide

Guide til anskaffelse og implementering af borger-
vendte digitale løsninger i beskæftigelsesindsatsen



Denne trin for trin guide er et redskab som rummer følgende emner:

- Formidling af formål
- Nedsæt arbejdsgruppen
- Ønske om tilbud
- Potentialer og barrierer
- Evalueringsvindue

Hvert emne, har en skabelon, der kan anvendes i det konkrete arbejde med at planlægge anskaffelsen og implementeringen af nye digitale løsninger på beskæftigelsesområdet.

Trin for trin guiden er udfærdiget på baggrund af projekt Digitale veje til job, hvor 15 kom-

muner har delt deres erfaringer om at arbejde med borgervendte digitale løsninger. Projektperioden kørte fra marts 2023 til maj 2024, hvor formålet er:

- At understøtte medarbejdere og ledere i den digitale transformation af beskæftigelsesindsatsen
- Dele erfaringer på tværs af kommunerne
- At identificere metoder i forhold til at udvikle, forme og implementere brugen af borgervendte digitale værktøjer
- At identificere nødvendige kompetencebehov

På baggrund af ovenstående projekt og de erfaringer kommunerne har delt, er Trin-for-trin guiden udformet. Guiden giver nogle konkrete bud på redskaber, der kan anvendes i de respektive teams, både på leder-og medarbejderniveau.

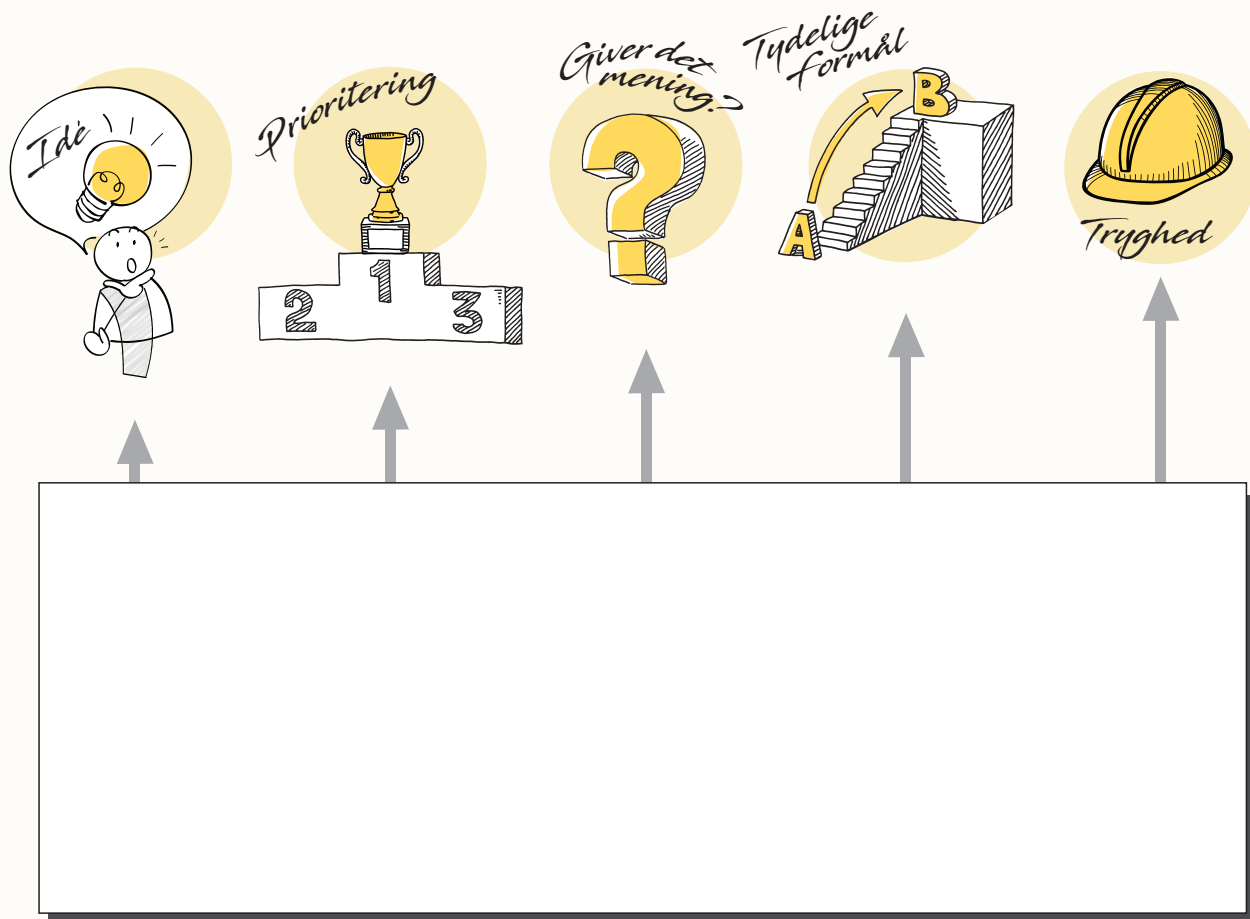


1. Formidling af formål

Det er vigtigt at der tidligt udarbejdes et formål. I udarbejdelsen af formålet, skal der tages højde for følgende:

- Hvordan hænger anskaffelsen sammen med øvrige prioriteringer og anskaffelser.
- Hvordan giver det mening for borgere, medarbejdere, ledelse og politikere.
- Er der sammenhæng til fx en digitaliseringsstrategi.

Med et klart formål kan der skabes en proces med fokus på tryghed for medarbejdere, ledelse og borgere.

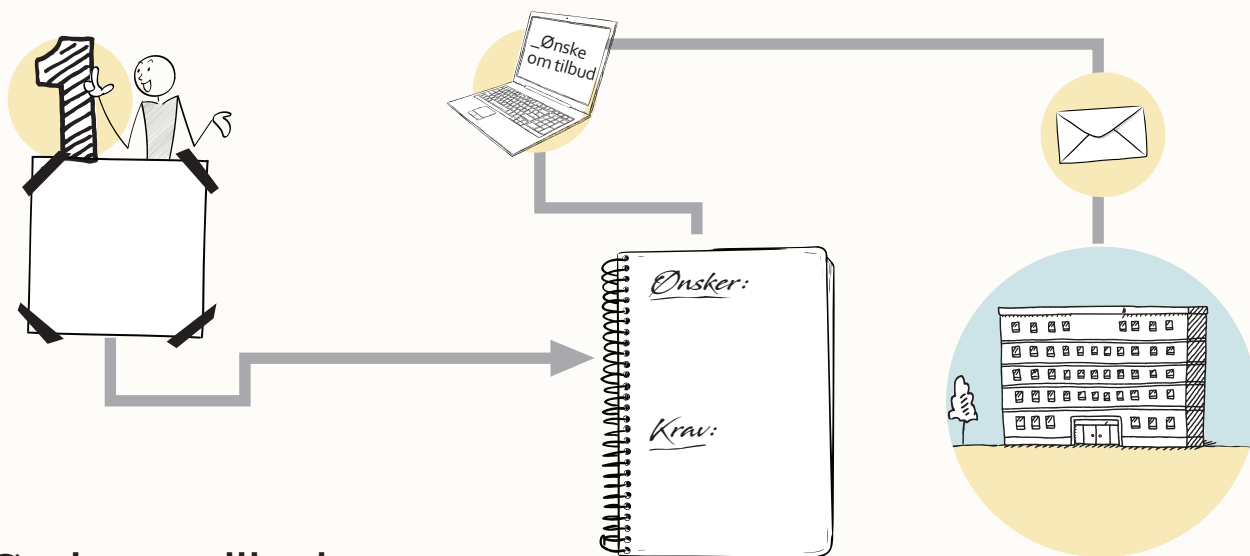
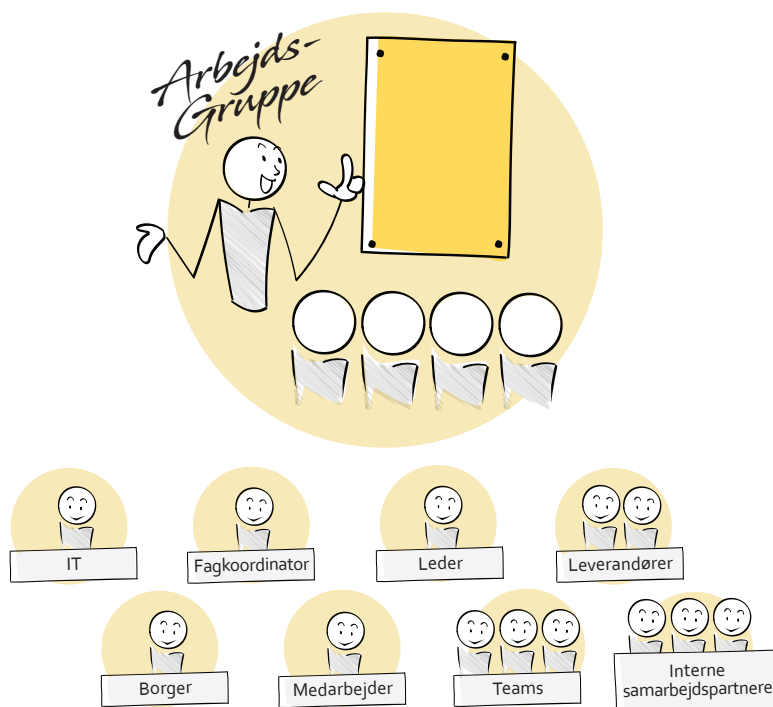


2. Nedsæt arbejdsgruppen

Denne skabelon kan anvendes i arbejdet med at nedsætte en arbejdsgruppe. I skabelonen er der eksempler på forslag til medlemmer af en arbejdsgruppe. I kan eventuelt finde på andre selv.

Skabelonen anvendes på den måde, at i sætter nogle ord på:

- Hvem skal være med i arbejdsgruppen?
- Hvilken fordel har det at have vedkommende med i gruppen (fx teamet eller en borger)?
- Hvad kan de bidrage med?



3. Ønske om tilbud

Når I vil indhente et tilbud på en ny borgervendt digital løsning, kan arbejdsgruppen med fordel formulere de ønsker og krav der er til den nye digitale løsning.

I dette arbejde er det relevant også at tage kontakt til en anden kommune, og få deres erfaringer med at anskaffe en bestemt løsning.

Derudover er det centrale at få beskrevet fx faglige ønsker og krav, tekniske ønsker og krav og ønsker og krav i forhold til brugervenligheden for borgerne.

Når ønsker og krav er beskrevet, kan de anvendes i udarbejdelsen af en kravsspecifikation til de ønskede leverandører.

4. Potentialer og barrierer

På næste side kan I udfylde et skema med potentialer og barrierer ved at anskaffe en ny borgervendt digitale løsning.

I gennemføre en brainstorm, hvor I oplister potentialer og barrierer med udgangspunkt i tre forskellige perspektiver:

De faglige perspektiver

- Dette handler om faglig bekymring eller begejstring ved den digitale løsning, og om man som medarbejder mener, at man kan fastholde og udvikle sin faglighed.

Det personlige/individuelle perspektiv

- Dette kan fx handle om man som person er glad eller bekymret for forandringer, om man har gode / dårlige erfaringer med tidligere forandringer og om man i det hele taget er tryk ved det der skal ske.

De organisatoriske perspektiver

- Denne del handler om de organisatoriske og ledelsesmæssige elementer der kan støtte og hindre implementeringen.

Når I har beskrevet potentialer og barrierer ud fra de tre perspektiver, skal I samle de inputs der er beskrevet, så I kan arbejde videre med de dele der er gennemgående eller har stor betydning.

Derefter kan I udarbejde en implementeringsplan, hvor I beskriver hvordan I understøtter potentialerne og hvordan I forhindrer eller imødegår barriererne (se afsnittet om implementering).



Systematisering og analyse

Med udgangspunkt i alle de potentialer og barrierer der er identificeret, gennemføres et arbejde hvor potentialerne og barriererne systematiseres og samles, så der beskrives de centrale potentialer og barrierer. Ud for hvert potentiale og hver barriere beskri-

ves det hvordan man støtter potentialerne og hvordan man imødegår barriererne. Derudover angives det hvem der er ansvarlig for at sikre at der følges op på arbejdet og hvornår det skal gøres. Dette bidrager ind i planlægningen af implementeringen.

	Barrierer	Hvordan afbødes / løses det	Hvem er ansvarlig	Deadline
Fagligt				
Personligt				
Organisatorisk				

	Potentialer	Hvordan støttes de	Hvem er ansvarlig	Deadline
Fagligt				
Personligt				
Organisatorisk				

5. Evalueringsvindue

Evalueringsvinduet kan anvendes til løbende at følge op på erfaringerne med at anvende de borgervendte digitale løsninger. Det kan fx være ved at man som medarbejder eller team, løbende udvikler og evaluerer prøvehandlinger (se side 26).

Evalueringsvinduet er et meget enkelt redskab til at samle op på erfaringer og justere i prøvehandlingerne.

Evalueringsvindue

Hvad gik godt?	Hvorfor gik det godt?
Hvad kunne gå bedre?	Hvad ville du/I gøre anderledes?

Bilag 2

Prøvehandlinger

Prøvehandlinger

- Prøvehandlinger er en systematisk udvikling af praksis, hvor man afprøver og tester små afgrænsede udviklingstiltag, fx justering af arbejdsgange, eller afprøve på ny målgruppe.
- Prøvehandlinger giver viden om hvad der virker, og sikre løbende læring og tilpasning.
- Prøvehandlinger gennemføres ved hjælp af læringscirkelns dele, og er en cirkulær proces



1. Plan - planlæg

Når I planlægger en prøvehandling, skal I formulere:

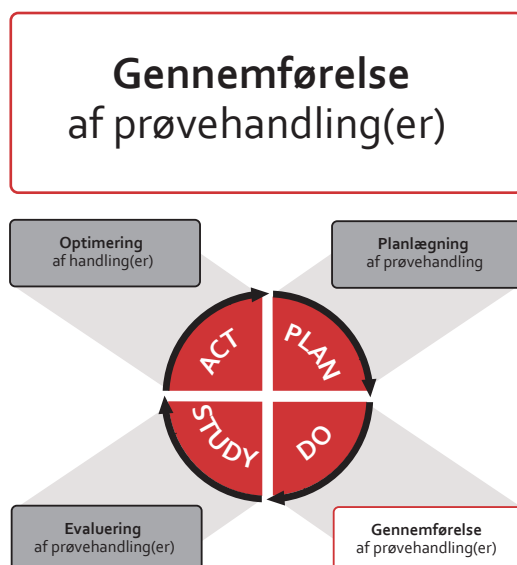
- Aftal hvad der skal afprøves
- Hvordan det skal gøres
 - Har vi det der skal til? (Redskaber, IT, skemaer eller andet)
- Hvem skal gøre det
 - Udvalgte forløb eller medarbejdere?
 - Alle?
- Hvad forventer vi?
- Hvordan og hvornår vil vi evaluere?



2. Do – handling/afprøvning

I afprøvningen af prøvehandlingen skal I gøre følgende:

- Gennemføre af prøvehandlingen?
- Fastholde at gennemføre den planlagte praksis.
- Løbende samle op på erfaringer (evt. i dokument, på møder mv)
- OBS! Det er i selve afprøvningen, at læringen har sin relevans



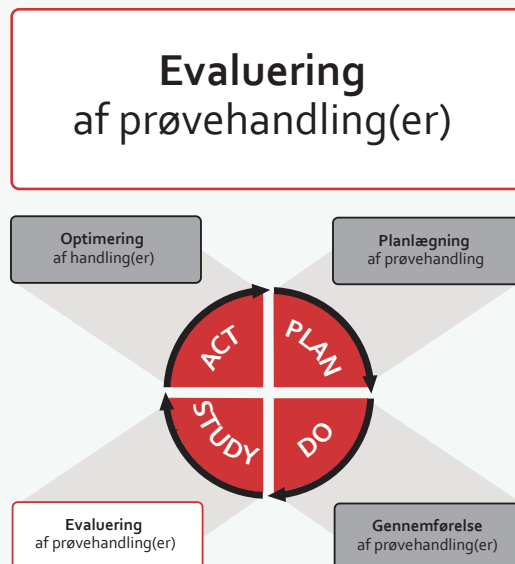
3. Study – evaluer/reflektér

Når I har gennemført prøvehandlingen skal I samle op på erfaringerne ved at drøfte nedenstående:

- Saml op på erfaringer
- Gjorde vi det vi ville
- Fik vi det ønskede resultat
- Hvad skal forbedres

Redskab: Evalueringsvinduet

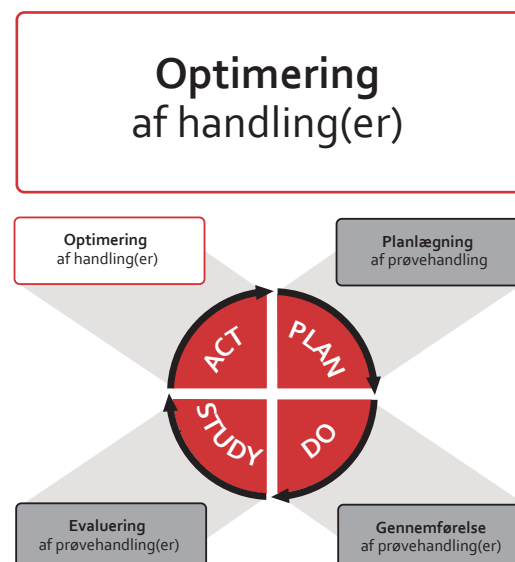
Gør gerne brug af evalueringsvinduet fra trin for trin guiden



4. Tilpas/justér

På baggrund af jeres læring / evalueringen kan I arbejde videre med en ny prøvehandling.

- Hvad vil vi gøre anderledes?
 - Hvorfor? (brug evalueringen)
- Hvordan vil ændringen bringe os til det vi ønsker?
- Kan vi adressere alle erfaringer – hvilke vælger vi og hvorfor?
- Er der redskaber der skal justeres? (hvordan og hvorfor)



Løbende kvalitetsudvikling af praksis

Ved at arbejde systematisk med prøvehandlinger, og videreudvikle praksis på baggrund af de erfaringer der er gjort, vil der løbende ske en udvikling af arbejdet med at anvende de borgervendte digitale løsninger.

