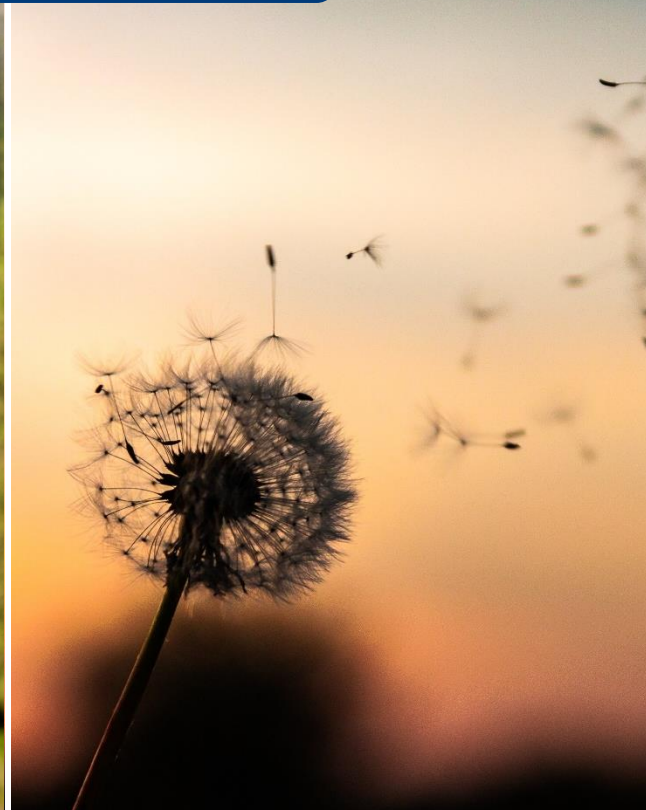


FÆLLES FAGLIGE BEGREBER IMPLEMENTERINGSGUIDE

Version 1.5 | 28-10-2021



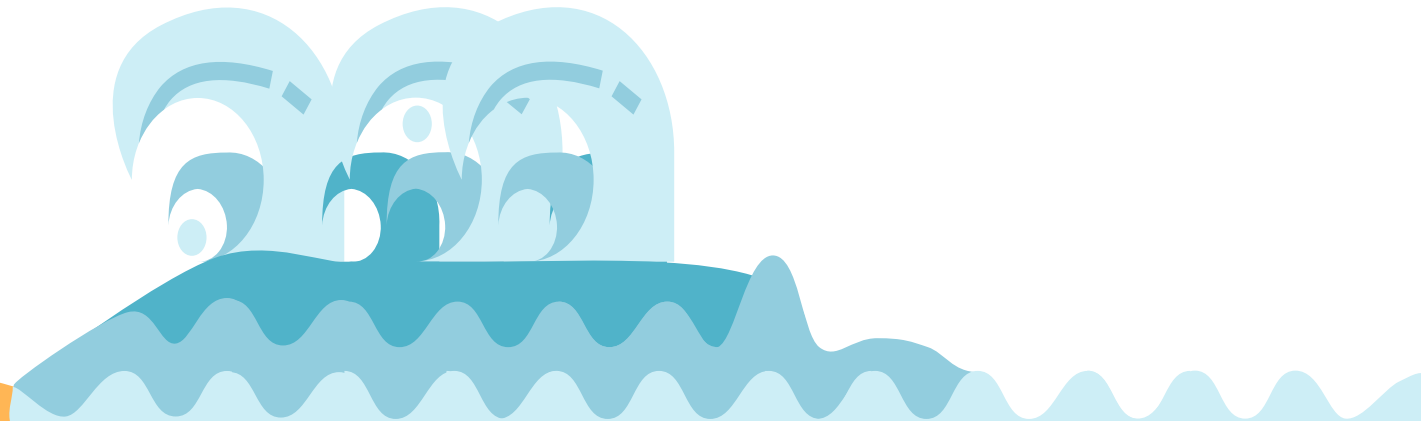
FORMÅL OG BAGGRUND FOR GUIDEN

Forandringsledelsens grundvilkår

Forandringsledelse handler i sin grundstamme om at introducere større og mindre forandringer i moderne levende organisationer, der er i en konstant stræben efter løsninger på samfundets komplekse krav. Opgaven med at introducere forandringer til medarbejdere er oftest kendetegnet ved en større grad af usikkerhed om det nye, og det er ikke altid, at medarbejdere synes, at forandringen er velkommen. Dette krydspres står man i, som leder af en forandring. Derfor kan implementeringen af Fælles Faglige Begreber, der betyder en ændring af arbejdsgange, samarbejdskultur og dokumentationspraksis, være en stor forandring, der uundgåeligt vil møde modstand. Det kræver udførlig planlægning, nærværende implementering og et skarpt og kritisk blik på, om forandringen bibringer de gevinster, man som organisation ønsker.

Ligesom nedenstående illustration viser, handler det om, at organisationen kommer bedst muligt gennem implementeringen, både når bølgerne går højt, og når der er stille vand. Man skal som forandringsleder kunne skabe fremdrift og sikre stabilitet i forandringen. Motivation er her et nøgleord, der er essentiel for at lykkes med forandringen. Det handler i særdeleshed om forud, under og efter implementeringen at have øje for ønskede gevinster, og hvorfor man ønsker netop denne forandring.

Du kan læse mere om forandringsledelse på <https://www.lederweb.dk/forandringsledelse>



Formål med implementeringsguiden

Moderne forandringsledelse er kendetegnet ved et større og større pres på implementering af komplekse tiltag i en levende organisation, hvor forandringer aldrig står stille i den daglige drift.

Derfor bevæger moderne ledere, projektledere og projektejere i et krydspres på mange forskellige arenaer og skal kunne være en implementeringsblæksprutte, når det kræves.

Formålet med denne guide er, at du, som står over for en implementering af Fælles Faglige Begreber, uanset om du er erfaren i at drive projekter, eller skal være projektleder for første gang, kan danne dig et indtryk af den forandring, implementeringen medfører, og bruge dette redskab som støtte undervejs. Guiden vil trin-for-trin tage dig igennem de forskellige faser af forandringen samt give pejlemærker for, hvad man som kommune bør overveje og fokusere på undervejs.

Guiden vil også fungere som en fælleskommunal ramme for, hvordan vi fælles anskuer implementeringen af FFB, og derved være med til at skabe klarhed over hvilke kompetencer, man selv som implementeringsaktør er stærk i og mindre stærk i.

At implementere nye arbejdsgange- og en ny dokumentationspraksis i denne skala medfører både en teknisk- og kulturel forandring for medarbejdere, ledere og chefer – ja hele organisationen bliver påvirket. Derfor er det vigtigt, at man er godt forberedt og har skabt frirum både i kalender og i budget til, at forandringen kan understøttes bedst muligt.

Guiden gennemgår, hvordan man bedst forbereder, igangsætter, fastholder og genbesøger forandringen.

God læselyst!

Baggrunden for forandringen

Styrket grundlag for viden og sammenhæng

Mens kommunerne er kommet langt i arbejdet med at sikre socialfaglig kvalitet, systematik og lovmedholdelighed i sagsbehandlingen, opleves det dog stadig, at kommunerne har en for lille fælles viden om hvilke sociale indsatser, der virker, og hvorfor netop disse indsatser virker bedre end andre. Kommunernes dokumentation er så uens, at det er meget vanskeligt at anvende data til styring og læring om effekt på tværs af kommunerne.

På denne baggrund vedtog KLs bestyrelse i 2016 at igangsætte det fælleskommunale projektet Fælles Faglige Begreber (FFB) på socialområdet. Projektets primære fokus er på den fælleskommunale produktion og anvendelse af data på det voksne socialområde, og hvordan denne kan anvendes til god faglig og styringsmæssig læring i den enkelte kommune, samt på tværs af kommuner.

Projektet har i samarbejde med Social- og Indenrigsministeriet, og herunder Socialstyrelsen, gået i fælles takt med projektet Videreudvikling og forankring af Voksenudredningsmetoden, der i perioden 2018 – 2021 udvikler og opdaterer Voksenudredningsmetoden (VUM) til en version 2.0, bl.a. på baggrund af erfaringer fra de sidste ti år, siden metodens implementering.

Projektets primære gevinster for kommunerne

Større sammenhæng mellem myndighed og udførende tilbud

- › Ved implementeringen af FFB får man som kommune forudsætning for at skabe større sammenhæng mellem både myndighed og udfører, et fælles sprog mellem forskellige fagligheder og sammenhæng for borger i og på tværs af forløb.
- › Dokumentation, der er struktureret, delbar og genkendelig, giver et forbedret grundlag for en fælles anskuelse af arbejdet med borger, og kan være med til at skabe fælles viden – både for borger, den enkelte medarbejder, organisationen og på tværs af kommuner.

Viden om effekten af sociale indsatser

- › Ved implementeringen af FFB får man som kommune forudsætning for en styrket datakvalitet og større viden om effekten af sociale indsatser. Dette skaber fælles viden, og giver indblik i hvilken effekt, indsatserne har haft på borgers forskellige livsområder. Både lokalt, regionalt og nationalt.
- › Ved at anvende de fælleskommunale begreber kan man som kommune arbejde mere struktureret med borgers mål og på en struktureret måde skabe forudsætningen for, at der er det bedst mulige match mellem støttebehov og iværksatte sociale indsatser.

Bedre handlerum for faglig og politisk styring af området

- › Ved implementeringen af FFB får man som kommune forudsætning for en ensartet og genkendelig måde at snakke om egen faglige indsats og om ledelses- og styringsmæssige prioriteringer.
- › De drøftelser, der pågår for at skabe mest mulig værdi for den enkelte borger, kan ved en implementering tages på et retvisende grundlag, og kan fungere som beslutningsunderstøttende i dagligdagen.

GUIDENS OPBYGNING



Indhold i guiden

- 02 **FORMÅL OG BAGGRUND FOR GUIDEN**
- 06 **GUIDENS OPBYGNING**
- 09 **ROLLER I IMPLEMENTERINGEN**
- 15 **DE FIRE FASER**
- 17 **FORBERED FORANDRINGEN**
- 23 **IGANGSÆT FORANDRINGEN**
- 29 **FASTHOLD FORANDRINGEN**
- 35 **GENBESØG FORANDRINGEN**
- 41 **YDERLIGERE INSPIRATION**

Implementeringsguidens opbygning

For at understøtte projektlederen med gennemførelsen af en forandring af denne størrelse kan det være vigtigt at bide implementeringen op i flere dele. I denne implementeringsguide er forandringen opdelt i fire faser med fokus på forberedelse, igangsættelse, fastholdelse og genbesøg af forandringen. Du kan se overblik over faserne på [side 16](#).

Guiden er opdelt i hver af de fire faser, og giver et bud på hvilke opmærksomhedspunkter, man bør have under hver fase på 6 dimensioner. Der er ligeledes opsat eksempler på succeskriterier for hver dimension under hver fase. De 6 dimensioner er;

 Ressourcer og planlægning	 Projektorganisering	 Kommunikation
 Kompetenceudvikling	 Teknisk understøttelse	 Anvendelse af data

Dimensionerne er med til at synliggøre, hvor man i egen implementering med fordel kan igangsætte initiativer og løbende have fokus på forandringens indhold inden for hver dimension.

Selvom faserne er relativt skarpt opdelt, skal forandringen ikke forstås som lineær men derimod som en proces, hvor man flyder mellem faserne, og især kan det anbefales at genbesøge forandringen ofte.

A large flock of birds, likely rollers, is captured in flight against a sunset sky. The birds are silhouetted against the bright orange and yellow light of the setting sun, which transitions into a deep blue at the top of the frame. The birds are scattered across the sky, with a dense concentration in the center. In the foreground, the dark silhouettes of trees and a body of water are visible, with a large number of birds resting on the water's surface.

ROLLER I IMPLEMENTERINGEN

Implementeringsroller

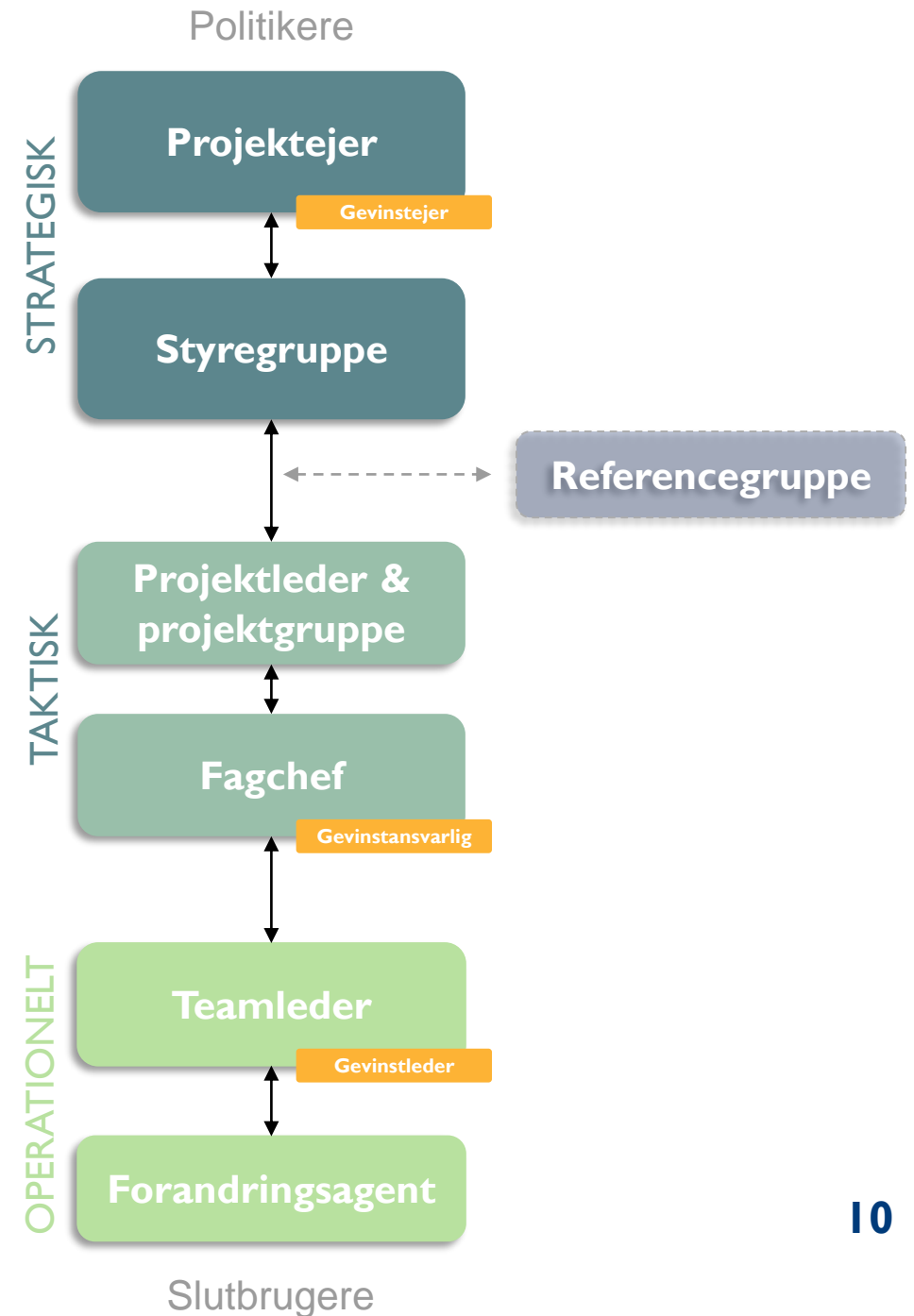
En implementering kræver en organisation, der vedvarende kan holde et fokus på de gevinster, der ønskes, men samtidigt også formår at være omstillingsparat, når implementeringen kræver det. Derfor kan du på de følgende sider få et overblik over hvilke roller, der kan hjælpe med at skabe den bedst mulige implementeringsorganisation.

At arbejde med et skarpt fokus på gevinster kræver, at der på hvert af de tre niveauer – strategisk, taktisk og operationelt, er én, der har det overordnede ledelsesansvar ift. at drive implementeringen og realisere gevinsterne.

Rollemodellen giver samtidig en indikation af hvilke ansvarsområder og opgaver, der er forbundet med en implementering og hvilke særlige opmærksomhedspunkter, man bør være sig bevidst, når man etablerer en implementeringsorganisation.

Den konkrete organisering vil afhænge meget af lokale forhold som f.eks. kommunestørrelse, forvaltningsstruktur, implementeringstilgange m.v.

Se forklaringer af de enkelte roller på siderne 11 - 13



Implementeringsroller Strategisk

Projektejer

Direktion el. fagdirektør

Gevinstejer

Formål:

Det er projektejeren, der udpeger styregruppen og projektlederen, ligesom det er projektejeren, der er ansvarlig for fastsættelse af projektets ønskede gevinster, ressourcer og tidsperiode – altså de rammer inden for hvilken projektorganisationen skal agere. Dette kalder vi for at være gevinstejer.

Opmærksomhedspunkter:

Projektejeren vil typisk være den relevante direktør fra den forvaltning eller enhed, der har den største aktie i projektet. Projektejeren har det overordnede ansvar for gevinsterne og vil derfor som oftest være formand for styregruppen. Det er projektejeren, der er ansvarlig for fastsættelse og prioritering af hvilke gevinster, forandringen skal indfri – enten i samråd med egen stab eller styregruppen. I praksis uddelegeres projektejerens opgaver typisk, men projektejeren har en helt særlig rolle i at være ejer af gevinsterne og hermed den, der er ansvarlig for at de opnås til fastsat ressource, tid og kvalitet.

Typiske arbejdsopgaver (uddelegeres typisk):

- Udpeger og følger ønskede gevinster
- Udarbejder businesscase for forandringen
- Ansætter projektleder, nedsætter styregruppe og udpeger ansvarlige fagchefer
- Sikrer politisk og økonomisk opbakning
- Kommunikerer vedvarende vision og ambition til egen organisation og omverden

Rolleprofil:

Har en strategisk position, der gør at vedkommende kan opnå både politisk- og administrativ tilslutning til projektet både ift. legitimitet, ressourcer og organisatorisk rådighed. Det er ved denne rolle især vigtigt, at der er et strategisk- og ledelsesmæssigt mandat, og at der er et vedvarende fokus på forandringen i organisationen.

Styregruppe

Fagchefer, Direktion og evt. repræsentant fra MED-Udvalg

Formål:

Styregruppen er et samlet ledelsesorgan, der løbende monitorer projektets fremdrift, forbrug og leverancer, og som træffer beslutninger, der fastholder projektets strategiske fokus på de ønskede gevinster.

Opmærksomhedspunkter:

Styregruppen har det overordnede ansvar for den vellykkede realisering af projektet. Det er centralt for styregruppen, at den har ledelsesmæssigt mandat til at træffe beslutninger på vegne af hele organisationen. Styregruppen skal kunne håndtere evt. risiko- eller usikkerhedspunkter i forandringen.

Typiske arbejdsopgaver:

- Udstikker strategiske retninger til operationel oversættelse i organisationen
- Monitorering af ressourcer, kvalitet og tidsforbrug
- Fokus på risici og korrigerende ifm. ønskede gevinster
- Mandatmæssige beslutninger om projektorganisation og drift
- Løbende fokus på afhængigheder i hele organisationen

Rolleprofil:

Er sammensat af forskelligartede interesser og kompetencer, der bevirker, at beslutninger og rammer beror på én samlet organisation. Styregruppen består af én formand (typisk projektejer) og deltagere, der hver især har én særlig kompetence. Nogle styregrupper har gavn af at have medarbejdersiden repræsenteret f.eks. igennem MED-udvalg. Det er centralt, at alle medlemmer af styregruppen har et ledelses- og strategisk mandat.

Implementeringsroller

Taktisk

Projektleder / Projektgruppe

Nyansættelse eller nuværende medarbejdere

Formål:

Projektlederen har det daglige ansvar projektets fremdrift og daglige ledelse, så projektet når i mål inden for de fastsatte rammer.

Opmærksomhedspunkter:

Sammensætningen af en projektledelse og en projektgruppe har tæt tilknytning til de konkrete projektaktiviteter og leverancer. Udgangspunktet er, at der altid skal udpeges én projektleder, der har det daglige ansvar for projektets fremdrift, og som enten er en erfaren projektleder eller har en særlig evne herfor. Det er centralt i sammensætningen af en projektgruppe, at der tages højde for, at gruppen nedsættes ud fra forskellige kompetencer, da forandringer ofte er fyldt med beslutninger på mange forskellige faglige arenaer.

Typiske arbejdsopgaver:

- Interessentanalyse samt plan for gevinstrealisering
- Planlægning af løbende opgaver og bemanning i de enkelte projektfaser
- Udarbejdelse og opfølgning på aktiviteter og leverancer og budget
- Sparring med og eskalering til styregruppe og referencegruppe
- Kommunikation med projektets øvrige interessenter, fx leverandørstyring

Rolleprofil:

Projektlederen skal ikke nødvendigvis have et indgående fagligt kendskab til projektet. Bemanningen af projektgruppen bør ske, så der tages højde for at inddrage de fornødne kompetencer og den fornødne viden til at understøtte projektets fremdrift. Det kan være i form af tilstrækkeligt med fagpersoner, der har kendskab til indholdet i projektet, eksempelvis IT-uddannet personale eller juridiske kompetencer.

Fagchef

Chef for fagområde, fagdirektør

Gevinstansvarlig

Formål:

Fagchefen har det overordnede ansvar for, at gevinsterne realiseres på eget fagområde med blik for både den strategiske helhed og operationelle drift, hvorfor det er vigtigt, at fagchefen har et stærkt ledelsesmæssigt mandat. Dette kalder vi for at være gevinstansvarlig.

Opmærksomhedspunkter:

Fagchefen er ansvarlig for, at gevinsterne realiseres på eget fagområde, og bør derfor være repræsenteret i styregruppen. Fagchefen fungerer som bindeled mellem det strategiske og operationelle niveau ved at manøvrere på begge arenaer parallelt. Som leder af teamledere har fagchefen det daglige ansvar for, at hver enkelt teamleder har de bedste forudsætninger for at lede den daglige forandring i egne driftsorganisationer.

Typiske arbejdsopgaver:

- Udpeger teamledere og skaber rum til forandringsledelse
- Sparring med og eskalering til styre-, projekt- og referencegruppe
- Deltager i styre- eller referencegruppe
- Løbende monitorering af forandring på eget fagområde
- Sparring og feedback med teamledere

Rolleprofil:

Fagchefen vil som oftest være en fagchef eller fagdirektør med et ansvar for et fagligt område. Fagchefen kan også have en tværfaglig rolle med gevinstansvar på tværs af fagområder og sektorer. Fagchefen er som oftest chef for ledere, og er derfor afhængig af at realisere gevinsterne igennem disse ledere. Fagchefen vil i samarbejde med teamlederen, grundet deres faglige indsigt, være den største faglige kompetence i projektorganisationen.

Implementeringsroller Operationelt

Teamleder

Afdelingsleder, tilbudsleder

Gevinstleder

Formål:

Formålet for teamlederen er at sikre den løbende drift samt at introducere og gennemføre forandringen på en eller flere afdelinger. Teamlederen leder altså medarbejdere mod at realisere de ønskede gevinster. Dette kalder vi for at være gevinstleder.

Opmærksomhedspunkter:

Teamlederen er den person i organisationen, der er tættest på den daglige forandring, og som også har et ledelsesansvar. Derfor er det særligt vigtigt, at denne person formår at være budbringer både fra top til bund, og omvendt.

Typiske arbejdsopgaver:

- Give feedback til medarbejdere
- Udvikle strategi til implementering på afdeling
- Bidrage til, at implementeringen udvikles/tilpasses igennem feedback opad i organisationen
- Skabe mening for medarbejdere gennem oversættelse af prioriterede gevinster
- Skabe sammenhæng til igangværende driftsopgaver
- Løbende dialog med forandringsagenter om fremgang i kompetence og engagement ved medarbejdere

Rolleprofil:

Teamlederen vil som oftest være en leder af medarbejdere, der har ansvaret for én eller flere afdelinger.

Forandringsagent

Særligt udvalgte medarbejdere og ledere

Formål:

Forandringsagenterne er ambassadører for den nye dagligdag, der indtræffer, når gevinsterne er høstet blandt medarbejdere. De vil med deres faglige kompetence og strategiske forståelse være med til at fastholde og understøtte organisationen i det konkrete arbejde med forandringens nuancer.

Opmærksomhedspunkter:

Det er særligt vigtigt at være opmærksom på forandringsagentens dobbeltrolle i en implementering. Forandringsagenten skal både kunne være ambassadør for forandringen i organisationen, men også fungerer som en af de medarbejdere, der skal gennemføre forandringen. Derfor er det centralt, at forandringsagenterne vedvarende kan se gevinsterne ved den nye forandring og også kommunikerer dette til kolleger.

Typiske arbejdsopgaver:

- Sidemandsoplæring af kollegaer
- Agere faglig- og teknisk on-site support
- Løbende møder med teamleder om tilpasning og ønsker ift. forandringen
- Oversætte kommunikation til kollegers hverdag
- Give metodisk- og teknisk feedback til projektleder og referencegruppe

Rolleprofil:

Forandringsagenten vil som typisk være en medarbejder med særlige kompetencer inden for forandringen. Det kan i regi af FFB være én med særligt tekniske kompetencer, eller én der er fagligt stærk ud i digital dokumentation og sagsforløb.

Implementeringsroller

Støttefunktion

Referencegrupper

Interne- eller eksterne aktører

Formål:

Formålet med at nedsætte en eller flere referencegrupper er både at involvere interessenter for at sikre ejerskabet til forandringen og at få tilført viden og erfaringer, der bidrager til at kvalificere projektet.

Opmærksomhedspunkter:

Referencegruppe og projektgruppe kan på nogle punkter minde om hinanden, men det vigtige er, at referencegruppe kan nedsættes ved behov, hvor projektgruppen er en relativt gennemgående organisering. Eksempeltvist kan både snævre og brede referencegrupper skabe værdi på hver sin måde. Ved at have mange kompetencer med i én gruppe, vil man kunne få mange synspunkter involveret i projektet, mens man modsat ved snævre grupper opnår en væsentlig effektivitet. Det beror på en afvejning i den enkelte projektorganisering.

Typiske arbejdsopgaver:

- Rådgive projektleder og styregruppe om udfordringer og løsning ifm. forandringen
- Rådgive projektet om nødvendige beslutninger
- Afveje behov i forhold til løsningsmuligheder og øvrige behov
- Se muligheder og udfordrer projektet mht. løsninger og behov
- Fokus på tværgående operationelle løsninger, der samstemmer med det strategiske fokus

Rolleprofil:

En referencegruppe vil typisk være repræsentanter for vigtige interessenter i projektet, dvs. ledere, medarbejdere, fagsystemsansvarlige, dataansvarlige m.m. Referencegruppen skal kvalificere projektets leverancer i kraft af deres særlige kompetencer og interesser i projektets gevinster.

Gruppesammensætning

For at blive helt skarp i hvilke kompetencer, der kan være nyttige at have repræsenteret i hhv. styre-, reference- og projektgruppe, kan det være en god idé at anskue interessenter både internt og eksternt ift. den forestående forandring.

Eksempelvis kan det være, at man som forandringsejer skønner, at det er centralt at have private- og regionale tilbud repræsenteret i projektet grundet legitimitet og kompetence, mens det også er vigtigt at have både et data- og digitaliseringsperspektiv ift. teknisk realisering. Hvor man placerer de enkelte interessenter er betinget af, hvordan ens egen lokale implementering foregår, men det kan være nyttigt allerede på et tidligt stadium at forholde sig til eventuelle afhængigheder og potentialer i inddragelse af både interne og eksterne interessenter.

Intern

Økonomi og data
Kommunikation
Kommunale- og regionale-
netværk
IT- og digitalisering
Jura
HR og MED

Ekstern

IT-leverandører
Organisationer
Frivillige foreninger
Private og regionale tilbud
Borgere og pårørende
Konsulenter

DE 4 FASER



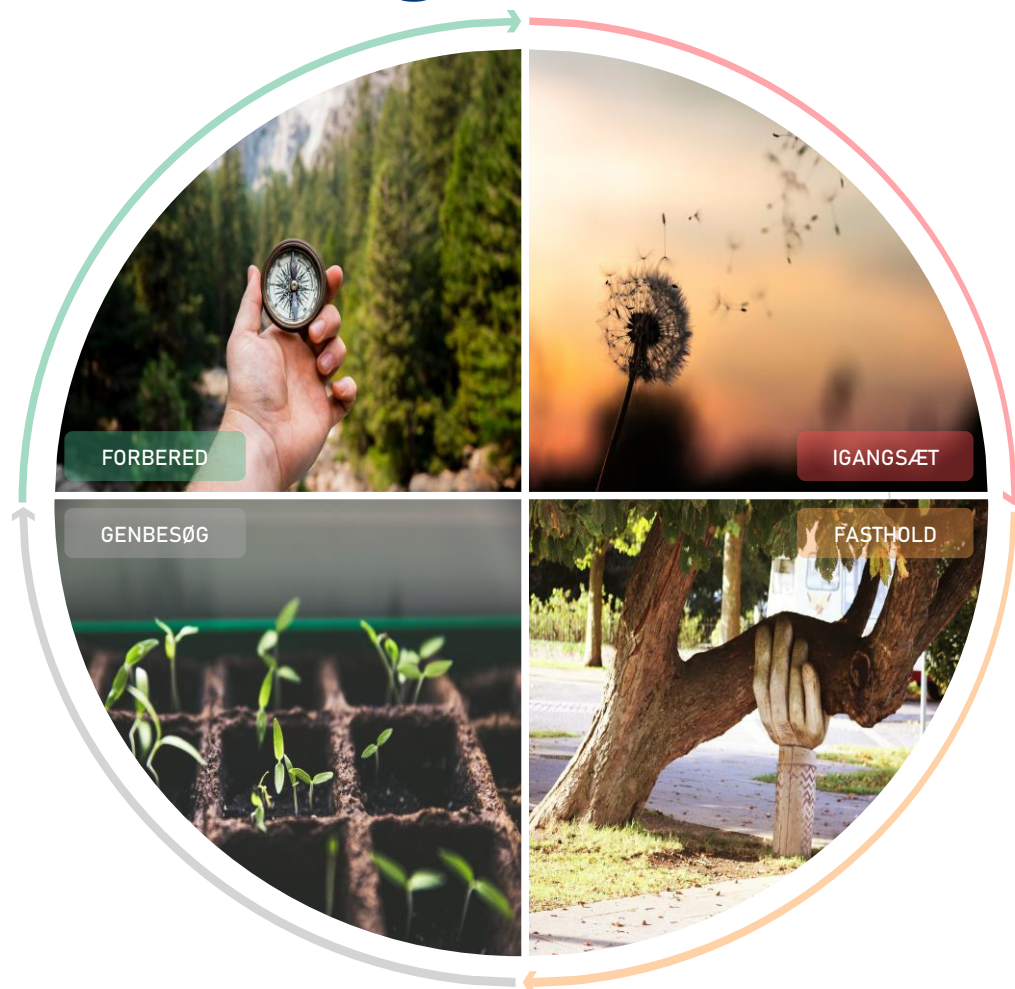
Forandringens fire faser

01 Forbered forandringen

Forberedelse af en forandring kræver både planlægning af ressourcer, mobilisering, organisering og tidlig kommunikation. Vigtigst i denne fase er dog at planlægge den kommende forandring. Det at sætte mål op for forandringen er med til at skærpe fokus på ønskede gevinster og giver medarbejdere et svar på: "hvorforskal vi forandre os?".

04 Genbesøg forandringen

At genbesøge hele eller dele af forandringen er vigtig for at skabe dybde i implementeringen, da man som kommune risikerer at miste mulige gevinster, hvis ikke man genbesøger og justerer afsatte ressourcer og planlægning, organisering, kommunikation, opkvalificering, teknisk understøttelse, data m.v.



02 Igangsæt forandringen

At igangsætte en forandring kræver et særligt fokus i opstartsfasen, hvor der vil være stor frustration over ændrede arbejdsgange og tekniske løsninger, der ikke virker som tilsigtet. En veletableret teknisk- og faglig support kan afhjælpe dette, mens hyppig kommunikation skaber sammenhæng i organisationen.

03 Fasthold forandringen

En forandring af denne størrelsesorden tager tid, og derfor kræver det, at man fastholder et skarpt fokus på de gevinster, forandringen giver. Vedvarende kommunikation og dialog med organisationen er særlig virksomt, da fasen handler om at få ensartethed i de nye arbejdsgange og dokumentationspraksis.

FORBERED FORANDRINGEN



Forbered forandringen - Kendetegn

I forandringens første fase handler det i høj grad om, at man planlægger, dimensionerer og prioriterer i den kommende forandring. Der skal skabes ejerskab på tværs af egen kommune.

I den administrative- og politiske topledelse skal der skabes ejerskab gennem en klar prioritering og formulering af, hvilke gevinster man vil opnå med forandringen. En forandring af denne størrelsesorden rummer mange potentielle gevinster, men det er centralt, at man fokuserer sine ressourcer på, hvad man vil opnå, da erfaringer fra lignende projekter er, at det sjældent er muligt at høste bredt på alle potentialer.

På medarbejderniveau skal der skabes ejerskab gennem præcis og inddragende kommunikation om den nye forandring, der pågår. Det er vigtigt at få kommunikeret, hvorfor det skal ske, hvem der skal gøre noget, hvornår det skal gøres og ikke mindst, hvad der skal ske.

Ønsket om forandringen vil i denne fase både modtage ros og ris fra alle dele af organisationen. Udsigten til at skulle gennemføre en forandring med en ny hverdag til følge kan for nogle virke uoverskueligt og utrygt.

Denne første fase hænger uløseligt sammen med forandringen sidste fase – genbesøg forandringen, hvorfor man med fordel kan læse denne inden man påbegynder forberedelsen.



Forbered forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Ressourcer og planlægning	<p>Det er vigtig, at der afsættes økonomiske og menneskelige ressourcer i organisationen i denne fase. Det er her, man mobiliserer primært den administrative- og politiske topledelse til at blive gevinstejer – altså dem der er ansvarlige for, at kommunen høster de ønske gevinster.</p> <p>Det er her vigtigt, at den administrative- og politiske topledelse prioriterer og målsætter ønskede gevinster, så disse kan fungere som ledestjerner i organisationen. Disse mål skal gerne afspejle kommunernes hjerteblod. Altså hvorfor er det, vi ønsker denne forandring.</p> <p>Det er centralt at danne sig et overblik over de forventede ressourcetræk på afdelingsniveau, da der kan være forskelligartede forudsætninger for implementeringen af forandringen lokalt. Herunder at der tages stilling til, hvordan den daglige drift kan fortsætte under implementeringens fire faser.</p> <p>Det fælleskommunale business case-værktøj kan her anvendes til at beregne gevinst- og omkostningspotentialer forbundet med forandringen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der er afsat x midler til en forandring over x år <input type="checkbox"/> Der er foretaget en vurdering af ressourcetræk på afdelingsniveau <input type="checkbox"/> Der er udfærdiget en tidsplan med plads til dyb forankring i organisationen <input type="checkbox"/> Den politiske- og administrative topledelse er blevet gevinstejer <input type="checkbox"/> Der er blevet sat mål for forandringen (anbefalet max 5) <input type="checkbox"/> Der er formuleret et projektgrundlag <input type="checkbox"/> Risikolog etableret
Projektorganisering	<p>Under <i>forbered forandringen</i> skal man som kommune have en projektorganisering på plads. Det er vigtigt, at denne organisering har både IT-faglige og socialfaglige kompetencer. Ved opretning af en styregruppe bør man indtænke forskellige interesser og indsigter.</p> <p>Det er også vigtigt, at implementeringen er koordineret med andre afdelinger eksempelvis kommunikationsafdeling, IT-afdeling, økonomiafdeling m.v. for, at forandringen får medvind igennem f.eks. øget support, kommunikation via forskellige kanaler og frirum i økonomiske dispositioner.</p> <p>Det kan være gunstigt at deltage i eller koordinere med eksterne netværk ifm. implementeringen. Det kan eksempelvis være faglige netværk på tværs af kommuner, IT-leverandørernes superbrugergrupper, implementeringsnetværk, som etableres ifm. fællesindkøb m.m.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der er opsat en forandringsorganisering, der driver og følger forandringen m.v. <input type="checkbox"/> Der er udpeget ledere i alle afdelinger, der er ansvarlige for den afdelingsspecifikke forandring <input type="checkbox"/> Superbrugere (både teknisk og fagligt) er udpeget <input type="checkbox"/> Der er etableret aftaler med øvrige afdelinger eksempelvis kommunikation, IT-afdeling, økonomiafdeling m.v. <input type="checkbox"/> Der er undersøgt hvilke eksterne netværk, som kan være nyttige at deltage i, og udpeget medarbejdere der skal deltage.

Forbered forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Kommunikation	<p>Tidlig og inddragende kommunikation kan i en forandring som denne være en god understøttelse til tidligt at sætte spor i hele organisationen, og fremme implementeringsvilligheden på tværs af forskellige afdelinger, tilbud og fagligheder.</p> <p>Det er vigtigt, at der er oprettet en kommunikationsplan for udrulning af både implementeringsmateriale, teknisk understøttelse og faglig- såvel som styringsmæssigt læringsmateriale. Her kan det være gavnligt at indtænke en form for agilitet i den igangsættende fase, da fasen har karakter af at være ad-hoc drevet fra dag til dag.</p> <p>Det kan være gavnligt at kommunikere bredt via forskellige kanaler for bedst muligt at fremkomme med budskab bredt i organisationen. Dette kan eksempelvis være via. intranet, apps, hjemmesider, fagblade, videoer, infografikker m.v.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der er kommunikeret om, hvorfor der skal ske en forandring, <input type="checkbox"/> Der er kommunikeret om, hvad forandringen indeholder <input type="checkbox"/> Der er kommunikeret om hvilke medarbejdere og afdelinger, der skal gennemføre forandringen <input type="checkbox"/> Der er kommunikeret om, hvornår forandringen indtræffer for enkelte medarbejdere og afdelinger. <input type="checkbox"/> Der er kommunikeret om organiseringen af forandringen, så der er klarhed om roller og organisering <input type="checkbox"/> Der er kommunikeret om, hvordan forandringen taler ind i den eksisterende faglige praksis.
Kompetenceudvikling	<p>Med introduktionen af en ny dokumentationspraksis vil der være krav om både en teknisk- og organisatorisk opkvalificering af medarbejdere og ledere. Med en ny praksis for hvordan man 1) dokumenterer informationer om borger i et tværfagligt perspektiv, og 2) skaber organisatorisk-og faglig læring og refleksion gennem brug af data, skabes der mange spørgsmål på forskellige steder i organisationen.</p> <p>Udpegelse af superbrugere, der både har styr anvendelse af IT-fagsystem og den nye dokumentationspraksis, kan være relevant ift. at sikre let og smidig adgang til opkvalificering og support i decentrale led af organisationen.</p> <p>Opkvalificering kan også bestå i, at man lokalt oversætter forandringen i en række implementeringsmaterialer, der sætter forandringen i perspektiv ift. egen kommunale strategier, ønskede gevinster m.v.. Der kan også være inspiration at hente i materialer fra andre kommuner og IT-fagsystemsleverandør.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der er planlagt opkvalificering af medarbejdere ift. digital dokumentation og FFB. <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Undervisningshold oprettet <input type="checkbox"/> Undervisningsressourcer booket <input type="checkbox"/> Undervisningsplan udarbejdet <input type="checkbox"/> Eventuel indkøb af vikarer i forbindelse med medarbejders deltagelse i undervisning <input type="checkbox"/> Der er planlagt opkvalificering af ledere ift. anvendelse af data og gevinstrealisering <input type="checkbox"/> Der er udfærdiget lokal implementeringsmateriale til lokal rammesætning af forandringen

Forbered forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Teknisk understøttelse	<p>Dialog med fagsystemsleverandør er vigtig ifm. at planlægge en opgradering af eksisterende IT-fagsystem til at understøtte den nye dokumentationspraksis som følge af FFB. Hvorvidt der er tale om en udbudsorienteret opgradering, eller dette kan gøres inden for nuværende kontrakt med IT-fagsystemsleverandør, er en lokal beslutning.</p> <p>Planlægning af, hvordan data konverteres mellem eksisterende datastruktur til ny datastruktur, kan fungere som en tidlig investering i, at medarbejdere og ledere begynder at arbejde med den nye dokumentationspraksis. Erfaringer fra FSIII viser, at de kommuner, der har investeret i en manuel sagskonvertering, har opnået effekter på både kendskab til metode og dokumentation, og i validitet af ny data. Dette gør ligeledes, at data kan anvendes relativt hurtigt efter implementering.</p> <p>Det er fordringsfuldt at planlægge et særligt "go live" af nyt IT-system med en eventuelt central IT-afdeling, så teknisk support og dialog med IT-fagsystemsleverandør kan foregå i regi heraf.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der er etableret dialog med IT-fagsystemsleverandør med henblik på teknisk understøttelse af forandringen <input type="checkbox"/> Der er planlagt en konvertering af sager fra gammel datastruktur til ny datastruktur <input type="checkbox"/> Datakonverteringsaftale indgået <input type="checkbox"/> Konverteringsplan udarbejdet <input type="checkbox"/> Konverteringsplan godkendt af styregruppen Implementeringsforløb er planlagt med lokal it-/digitaliseringsafdeling <input type="checkbox"/> Der er taget stilling til, om det skal anskaffes IT eller anden digital materiel
Anvendelse af data	<p>Det er vigtigt, at man som kommune allerede i forberedelsesfasen er opmærksom på hvilke typer af gevinster, man vil opnå med implementeringen, og igennem hele implementeringen monitorer og følger ens gevinstrealisering.</p> <p>For at kunne monitorere og følge op på, om man med forandringen får høstede ønskede gevinster, er det vigtigt, at man i planlægningsfasen opsætter en række spørgsmål, hvor man bl.a. med data kan følge ens egen gevinstrealisering. Eksempelvis kan man stille spørgsmål, om hvorvidt borger oplever mere sammenhæng i sagsbehandling som følge af forandringen, eller om der sker en revisitering til mindre indgribende indsatser.</p> <p>Det kan ligeledes være gavnligt at få et overblik over den datamæssige forandring, implementeringen vil medføre. Dette gøres f.eks. ved at have et overblik over de nuværende data, man har til rådighed og hvilke nye typer af data, man får i fremtiden. Her er det særligt vigtigt at få kortlagt ens afhængigheder til f.eks. nationale indberetninger og sikre, at man fortløbende kan indberette data.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der er opstillet målbare spørgsmål på ledelsesinformation på medarbejderniveau <input type="checkbox"/> Der er opstillet målbare spørgsmål på ledelsesinformation på ledelsesniveau <input type="checkbox"/> Der er opstillet målbare spørgsmål på ledelsesinformation på politiskniveau. <input type="checkbox"/> Der er lavet en planlægning af, hvornår og hvordan man vil måle for – og handle på – de opstillede spørgsmål. <input type="checkbox"/> Det er kortlagt, hvordan egen kommune har afhængigheder til FLIS, Danmarks statistik m.v.

IGANGSÆT FORANDRINGEN





Igangsæt forandringen

Kendetegn

I forandringens anden fase – igangsæt – skal nye arbejdsgange og en ny dokumentationspraksis for alvor introduceres og tages i brug. Både medarbejdere og ledere vil opleve en ny hverdag fra første ”go-live” dag, hvorfor både usikkerhed og nysgerrighed vil være stor. For mange medarbejdere og ledere vil forandringens gevinster ikke være umiddelbart synlige i en igangsættelsesfase, hvorfor man som organisation skal være fokuseret på kommunikationen om, *hvorfor* man vil denne forandring.

I igangsættelsesfasen vil man som organisation med stor sandsynlighed opleve større og mindre behov for hurtig og smidig fejlrettelse af både IT-fagsystems understøttelse, organisatorisk organisering, implementeringsmateriale, kommunikation osv. Der vil i denne fase være behov for at indsamle feedback til større rettelser, der måske ikke umiddelbart kan løses i en igangsættelse men derimod i fastholdelsesfasen.

Det er vigtigt i igangsættelsesfasen, at man som organisation har fokus på en sikker drift både teknisk- og organisatorisk. Det er vigtigt, at både medarbejder og borger kan være tryk ved, at dokumentation ikke går tabt som følge af en ændring i arbejdsgange og it-understøttelse.

Igangsæt forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Ressourcer og planlægning	<p>Det er vigtigt, at der til igangsætningen er afsat ressourcer til uforudsete forhindringer og behov for hurtige løsninger – både ift. den tekniske- og organisatoriske implementering.</p> <p>Et eksempel kunne være, at man under sin implementering kan se, at der mangler fysisk materiel til understøttelse af den nye dokumentationspraksis på de sociale tilbud (f.eks. computere, tablet, telefoner m.v.), hvorfor dette bør indkøbes som understøttelse af en god igangsættelse.</p> <p>Det er planlagt, hvordan man opsamler henvendelser og ændringsforslag, både de der kan løses lokalt, men også de der skal besvares af den enkelte IT-fagsystemleverandør.</p> <p>For at understøtte den fælles indgang kan det være en idé at markere igangsætningen med et arrangement; ”Nu går vi i gang”/”Kick-off”/”Go-live” eller lignende.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> IT-afdeling har afsat ressourcer til ekstra henvendelser og fejlretning <input type="checkbox"/> Forandringsejer har skabt rum i medarbejderes og lederes kalender til at forandringen kan igangsættes <input type="checkbox"/> Risikolog anvendes løbende til minimering af uhensigtsmæssigheder <input type="checkbox"/> Der er aftalt, hvordan der kommunikeres til IT-fagsystemleverandøren om tekniske udfordringer og forandringsforslag
Projektorganisering	<p>Det er vigtigt under en igangsættelsesproces, at der er skabt rum til, at dagligdagen for medarbejdere og ledere er radikalt ændret, fra der sker et ”go-live”. Derfor er det centralt, at der er klare processer for, hvem man går til med spørgsmål, og hvad man gør, hvis man har tvivl om den nye arbejdsgang. Her kan der både være hjælp i decentral support men også i, at der er skabt gode og smidige kommandoveje til andre afdelinger i kommunen, såsom Projektteam, IT-/digitaliseringsafdeling, kommunikation, m.v.</p> <p>Projektteam og superbrugere kan med fordel være synlige og lettilgængelige i denne fase, således at medarbejderne har hurtig mulighed for at drøfte de udfordringer, der opstår og få afhjulpet evt. forståelses- og tekniske problemstillinger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Projektteam er synligt i den indledende fase og skaber tryghed gennem nærvær <input type="checkbox"/> Supportfunktioner er i øverste beredskab ifm. igangsætningen af forandringen <input type="checkbox"/> Ansvarlige teamledere er i gang med at drive forandringen lokalt <input type="checkbox"/> Der er lavet en klar prioritering i hvilke sociale tilbud, der implementeres og i hvilken takt <input type="checkbox"/> Der er indgået dialog med eksterne sociale tilbud om implementering af den nye struktur for mål, bestilling og opfølgning

Igangsæt forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Kommunikation	<p>Ved en igangsættelse bør der være intensiv kommunikation til alle berørte medarbejdere og ledere. Erfaringer fra lignende projekter viser, at kommuner, der kommunikerer dagligt om, hvordan implementeringen går, og om en klar planlægning af, hvordan man vil fejlrette både tekniske- og organisatoriske uhensigtsmæssigheder, har god succes med at inddrage medarbejdere i forandringen. Blot det, at man som medarbejdere og leder ved, at der er opmærksomhed på eventuelle fejl i både teknik- og arbejdsgange, skaber tryghed.</p> <p>Det kan være gavnligt i en igangsættelsesfase at indtænke differentieret kommunikation til organisationens forskelligartede målgrupper. De tekniske medarbejdere har måske behov for én slags information, mens de borgernære medarbejdere har behov for en anden. Det er dog vigtigt, at man i videst mulig udstrækning forsøger at have en transparent og bred kommunikation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kommunikationsafdeling har intensiveret indsats mod forandringen <input type="checkbox"/> Der bliver kommunikeret klart og præcist om problemer og løsninger <input type="checkbox"/> Hyppig og aktuel kommunikation skaber tryghed f.eks. ved IT nedbrud <input type="checkbox"/> Der kommunikeres til både forandringsejer og forandringsagent
Kompetenceudvikling	<p>Det er vigtigt, at man har igangsat opkvalificering af medarbejdere både ift. den tekniske- og faglige understøttelse af nye arbejdsgange og dokumentationspraksis. Det kan eksempelvis være gennem både nationale og lokale undervisningstilbud, samt intensiveret undervisning af ledelse og superbrugere.</p> <p>Lokalt implementeringsmateriale skal ligeledes distribueres og tages i brug af frontmedarbejdere ved både myndighed og sociale tilbud. Igangsættelsesfasen er ligeledes en fase, hvor behovet for både større og mindre tilrettelser af implementeringsmateriale vil blive synligt i takt med, at man tager f.eks. ændrede arbejdsgange mv. i brug, og gør de første erfaringer med forandringen og det understøttende implementeringsmateriale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Opkvalificering er gennemført for ledere og chefer <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Undervisning af fagchefer <input type="checkbox"/> Undervisning af teamledere <input type="checkbox"/> Opkvalificering er gennemført for forandringens frontløbere <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Undervisning af forandringsagenter <input type="checkbox"/> Undervisning af slutbrugere <input type="checkbox"/> Lokalt implementeringsmateriale er taget i brug decentralt

Igangsæt forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Teknisk understøttelse	<p>Konvertering af eksisterende sager kan være en god idé som kickstart af forandringen. Det gør, at medarbejdere med borgerkendskab kan finde tryghed i, at de kan oversætte gammel praksis til ny praksis. Det handler i høj grad for medarbejder om, at de ved hvor i deres IT-fagsystem, de får placeret den information, som de plejer at dokumentere. Helt lavpraktisk; hvilke felter i IT-fagsystemet er ændret eller nye. Derfor giver en håndholdt sagskonvertering mulighed for at understøtte medarbejder i nye tekniske arbejdsgange.</p> <p>Det er vigtigt i en igangsættelsesfase, at der i kommunen er skabt en supportfunktion i den lokale IT-/digitaliseringsafdeling, der kan hjælpe med rettidig support. Der er her vigtigt, at der, såvel som en teknisk support enhed, også er en faglig supportenhed, der kan hjælpe ved faglige spørgsmål om f.eks. dokumentation, VUM osv..</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sager konverteres til ny datastruktur <input type="checkbox"/> IT-fagsystemsleverandører er nærværende i den initiale implementering og kan hurtigt fejlrette eventuelle fejl og mangler i IT-fagsystem <input type="checkbox"/> Konverteringsplan overdraget til driftsorganisationen <input type="checkbox"/> Lokal IT-afdeling har afsat ressourcer til at være nærværende under igangsættelsesfasen
Anvendelse af data	<p>I igangsættelsesfasen bør man opstille modeller for, hvordan man vil måle på de tværororganisatoriske spørgsmål, der blev opsat under forberedelsesfasen. Eksempelvis kan man ved spørgsmålet om, at <i>borger oplever større sammenhæng i de sociale indsatser</i>, monitorerer dette ved borgerrettede surveys, interviews m.v. Ved spørgsmålet om, hvorvidt der er sket en revisitering til mindre indgribende indsatser, kan man anvende data fra det fælleskommunale indsatskatalog.</p> <p>For retmæssigt at kunne måle, hvorvidt man høster de ønskede gevinster, er det vigtigt, at man ser på forudsætninger for ved hjælp af data at kunne monitorere forandringen. Er det data, der er tilbudt med den nye dokumentationspraksis, eller hvordan får vi ellers de ønskede data?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der opstilles modeller for, hvordan data skal behandles for at svare på forandringens spørgsmål <input type="checkbox"/> Der er en klar viden om hvilke data, man anvender til at følge op på opstillede spørgsmål og ønskede gevinster <input type="checkbox"/> Der er skabt klarhed over hvilke data, der fødes med ny dokumentationspraksis, og om disse kan anvendes til at følge forandringen

FASTHOLD FORANDRINGEN



Fasthold forandringen

Kendetegn

I forandringens tredje fase – fasthold – skal arbejdet fra igangsættelsen manifestere sig i organisationen, og det skal sikres at gode arbejdsgange, dokumentation m.m. udbredes bredt. Der vil være en del erfaringer fra igangsættelsesfasen, der giver anledning til at justere både i den tekniske understøttelse og i de nye arbejdsgange og i den nye dokumentationspraksis. Det er vigtigt, at man i denne fase giver tid til at få implementeret en ens praksis på tværs af både myndighed og udførende tilbud, der fokuserer på det fælles samarbejde.

Det er også i denne fase, at man skal have et skarpt fokus på, hvordan den nye dokumentationspraksis skaber læring for både den enkelte medarbejder og tilbud på tværs af forskellige fagligheder i organisationen. Her er det særligt vigtigt at fokusere på den databaserede læring, der skabes ved implementering af FFB.

Et særligt opmærksomhedspunkt i denne fase bør være på at fastholde både interesse og engagement blandt medarbejdere. Den nye hverdag bliver nu for alvor ”hverdag”, og der bør træffes bevidste valg om, hvordan man sikrer fremdrift i anvendelsen af den nye praksis.

Den gode forankring blandt medarbejdere kan ske ved bl.a. at fejre, at man er kommet sikkert gennem igangsætning – dette kan f.eks. være gennem kommunikation af succes historier, gevinster eller erfaringer fra igangsættelsesfasen.

Fasthold forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Ressourcer og planlægning	<p>I denne fase skal man sikre, at erfaringer og viden fra igangsættelsesfasen bliver opsamlet og handlet på. Man skal være forberedt på det lange seje træk med at få forankret forandringen i organisationen. Dette gøres ved, på den ene side at give ro til medarbejderens egen indlæring og anvendelse af ny praksis, og på den anden side at skabe et ledelsesmæssigt fokus, der fordrer og driver fremdrift. Erfaringer fra lignende projekter har vist, at når ledelsen slipper fokus på forandringen, slipper medarbejderne også. Derfor er den decentrale ledelse særligt vigtig i forankringen, da det er her, der for alvor kan skabes ledelsesmæssigt nærvær i dagligdagen.</p> <p>Det er derfor vigtigt, at man i denne fase har fokus på, hvordan man gennem de forskellige ledelseslag kan være med til at skabe fremdrift og ro om opgaven med at forankre forandringen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Forstærk implementeringen gennem afrapporteringer til nærmeste ledelse <input type="checkbox"/> Planlæg en fast struktur for afrapportering mellem medarbejdere og ledelse <input type="checkbox"/> Giv fornyet liv til implementering gennem nærvær med den decentrale ledelse og personale
Projektorganisering	<p>Hvor organiseringen under igangsættelsesfasen havde karakter af hurtig og agil supporterer for at sikre en fremdrift i den første kritiske tid af forandringen, er organiseringen i <i>fastholdelsesfasen</i> kendetegnet ved stabilitet.</p> <p>Der vil ske større ændringer af forandringens organisering i denne fase, da den indledningsvise overdragelse til drift er overstået. Behovet for on-site support er eksempelvis faldende over fasens periode, og der skal etableres mere permanente strukturer for feedback og erfaringsopsamling på både tekniske- og faglige spørgsmål.</p> <p>Opkvalificeringsorganiseringen vil angiveligt også ændre karakter og gå fra en projektstyret opkvalificering til eksempelvis sidemandsoplæring for nye medarbejdere og løbende kurser. Det er dog centralt, at man som organisation har taget stilling til, hvordan man fastholder og introducerer ny viden til både eksisterende og nye medarbejdere.</p> <p>Deltagelsen i eksterne netværk kan vise sig fordelagtig under fastholdelsen af forandringen. Benyt netværkene til at indhente råd og erfaringer, eller til at koordinere fælles tiltag ifm. de fortsatte organisatoriske og tekniske forandringer.</p> <p>Det er vigtigt at sørge for at eventuelle korrektioner rammer organisationen med en fast kadence. Dette kan gøres gennem f.eks. superbrugere, ledelseslag, intranet, fagblade, IT-fagsystemet osv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der er et klart kendskab til i organisationen, hvem man går til med tekniske spørgsmål og ændringsforslag <input type="checkbox"/> Der er et klart kendskab til, hvem man går til med faglige og metodiske spørgsmål og ændringsforslag <input type="checkbox"/> Kontrakter med private, regionale og andre kommuners sociale tilbud indeholder krav om dokumentation efter ny standard <input type="checkbox"/> De ansvarlige medarbejdere engagerer sig i de eksterne netværk og deler ny viden med projektorganisationen <input type="checkbox"/> Sørge for at korrektioner rammer organisationen med fast kadence <input type="checkbox"/> Fastholde og udvikle ny viden ved eksisterende og nye medarbejdere

Fasthold forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Kommunikation	<p>Hvor kommunikationen i igangsættelsesfasen var præget af hyppig kommunikation, vil kommunikationen i denne fase skulle finde en kadence og kanal, hvor medarbejdere på den ene side bliver informeret om bl.a. ændringer, men samtidig får ro til den nye hverdag.</p> <p>En måde at kommunikere på i fastholdelsesfasen er ved indledningsvist at fokusere på de erfaringer, man har gjort sig under igangsættelsesfasen og hvilke handlinger, det giver anledning til. Erfaringer fra lignende forandringsprojekter viser, at medarbejdere føler ejerskab og sammenhæng, når de kan se, at andre også arbejder med forandringen. Kommunikation er en vigtig del af at styrke sammenhængskraften i organisationen, også efter bølgerne går højt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der kommunikeres om erfaringer ift. teknisk implementering <input type="checkbox"/> Der kommunikeres om, hvor langt man er ift. en fuld implementering på de sociale tilbud <input type="checkbox"/> Der kommunikeres med faste intervaller om hvilke ændringer, der skal ske fremadrettet <input type="checkbox"/> Der kommunikeres hyppigt til superbrugere og slutbrugere
Kompetenceudvikling	<p>I denne fase er det vigtigt, at man anvender erfaringer fra igangsættelsesfasen til at revidere ens udarbejdede lokale lærings- og implementeringsmateriale til bedst muligt at understøtte nye arbejdsgange og en ny dokumentationspraksis.</p> <p>Det er ligeledes vigtigt, at man har en strategi for, hvordan man opkvalificerer nye medarbejdere i både den faglige metode, arbejdsgange og teknisk understøttelse. Erfaringer fra lignende projekter har med gode resultater brugt en kombination af sidemandsoplæring, e-læring og løbende kurser. Dette sikrer, at der fra dag ét er fokus på, hvordan vi som kollegaer deler viden med nye, og samtidigt giver medarbejder faglig ballast gennem de løbende kurser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der er lagt en plan for undervisning i IT-fagsystem og metode ved nye ansættelser - dette kan f.eks. være sidemandsoplæring, kvartalskurser, e-læring m.v. <input type="checkbox"/> Lokalt implementeringsmateriale revideres og anvendes på ny igennem feedback fra forrige fase <input type="checkbox"/> Det er besluttet, om der skal efteruddannelse til for at arbejde med databaseret læring både på medarbejder, chef og direktør niveau.

Fasthold forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Teknisk understøttelse	<p>Der vil med stor sandsynlighed være større eller mindre tilrettelser i den tekniske understøttelse efter erfaringer fra igangsættelsesfasen. De større ændringer vil angiveligt tage noget tid, og kræver dialog med både IT-leverandør og egen IT-afdeling.</p> <p>Centralt for en <i>fastholdelsesfase</i> er at sikre drift sikkerhed i ens IT-understøttelse, hvorfor det er vigtigt at have en nødplan for eventuelle nedbrud, tab af data m.v. Denne plan kan fungere som et sikkerhedsnet for medarbejdere, der ved, at der er en plan, hvis der skulle ske noget. Dette minimerer såkaldte skufferegnskaber og dobbeltdokumentation.</p> <p>Det er også i denne fase, at man kan begynde at fokusere på funktionaliteter og mobilitet som parametre for den digitale understøttelse. Hvordan inkorporerer vi f.eks. tablets i vores dokumentation, og hvordan bringer vi vores nye data i spil ift. vores eksisterende løsninger?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nye sager dokumenteres gennem ny dokumentationsmetode <input type="checkbox"/> Konvertering af gamle sager gennemført <input type="checkbox"/> Lokal it-afdeling laver løbende opsamling på henvendelser vedrørende tekniske spørgsmål <input type="checkbox"/> Superbrugere prioriterer hyppige tilbagemeldinger til slutbrugere på gennemførte ændringer i it-fagsystemet
Anvendelse af data	<p>Produktionen af data vil i <i>fastholdelsesfasen</i> begynde at blive synlig. Foruden sagskonvertering af medarbejders sager vil der komme nye borgere til og hermed ny dokumentation. Derfor er der anledning til i denne fase at begynde at følge op på de analysemodeller, man har opsat til at skabe viden om ens gevinstrealisering ifm. forandringen.</p> <p>Ligeledes er det i denne fase, at man arbejder med, hvordan data skal udstilles på længere sigt ift. hvor henne i organisationen, det skal anvendes. Eksempelvis kan overbliksbilleder i IT-fagsystemerne være nyttige på operationelt niveau, BI-løsninger på det taktiske niveau og rapporter på det strategiske niveau.</p> <p>Det er vigtigt, at der findes data, der viser erfaringen med den nye dokumentationspraksis, f.eks. ved stikprøver eller ved at følge et udvalg af borgersager. Dette gøres med mest mulig effekt ved på afdelingsniveau, og eventuelt medarbejderniveau, at følge op på kvaliteten af den dokumentation, der udarbejdes, og gennem udarbejdelse af en handplan for eventuelle korrigerende skridt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der følges op på om analysemodeller skal tilpasses ift. den data, der produceres i den nye dokumentationspraksis <input type="checkbox"/> Det er besluttet, hvordan data skal rapporteres til både operationelt, taktisk og strategisk niveau <input type="checkbox"/> Der følges op på kvaliteten af dokumentationen ved f.eks. stikprøver osv.. <input type="checkbox"/> Indrapporteringer til nationalt niveau er påbegyndt

GENBESØG FORANDRINGEN





Genbesøg forandringen

Kendetegn

I forandringens fjerde fase – genbesøgsfasen – skal forandringen evalueres, og der skal tages stilling til, om egne forventede gevinster er blevet indfriet, eller om der evt. skal igangsættes nye initiativer for at komme helt i mål. Kendetegnet for denne fase er, at forandringen er relativt færdigimplementeret, og både den tekniske- og faglige understøttelse er for alvor blevet en del af dagligdagen. Der vil stadigvæk være meget arbejde og mange spørgsmål, der er afstedkommet af forandringen, men medarbejdere ser ikke dagligdagen som usikker og forandret længere.

Det er i denne fase, at forandringens projektere skal vurdere, hvorvidt der er indikationer på, at de opsatte spørgsmål er blevet besvaret, og tilsvarende gevinster er eller bliver høstet.

Ledelsesmæssigt bør man i denne fase interessere sig for, om medarbejdere dokumenterer efter den nye dokumentationspraksis på en sådan måde, at det understøtter de ønskede gevinster. Ligeledes bør det have en ledelsesmæssig interesse, om man som del af selve dokumentationsopgaven får dokumenteret bredt i hele borgers sagsforløb og ikke kun på eksempelvis udredningen. Erfaringer fra implementeringen af FSIII har vist, at medarbejdere naturligt dokumenterer mest på de dele af en dokumentationspraksis, som de er trykke ved og har kendskab til i forvejen. Dette gør, at datagrundlaget til efterfølgende læring og sammenhæng bliver udfordret af, at dele af den nye dokumentationspraksis ikke slår fuldt igennem på tværs af kommuners afdelinger og medarbejdergrupper.

På baggrund af, at man genbesøger forandringen, kan der opsættes en ny bølge af prioriteringer til gevinster, hvor en ny forandring forberedes, igangsættes og fastholdes.

Genbesøg forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Ressourcer og planlægning	<p>I denne fase skal man som organisation både have et bagudrettet og fremadrettet blik på afsatte ressourcer og planlægning. Der er ledelsesmæssigt fokus på, om de dispositioner, der er gjort i de foregående faser bl.a. vedrørende forandringens ressourcestræk og budget, har givet anledning til enten opjustering eller nedjustering for at sikre udbytte af implementeringen og fortsat sikre, at forandringens potentialer udnyttes.</p> <p>Det kan være nødvendigt, at der tages stilling til, om der fortsat i budget og organisation er behov for, at forankring sker gennem eksempelvis opfølgninger i den tekniske- og faglige understøttelse for at sikre, at eventuelt uindfriede gevinster høstes.</p> <p>Det kan også være nyttigt at anskue selve evalueringen og træffe et valg om, hvorvidt dele af forandringen skal evalueres af eksterne- eller interne parter.</p> <p>Med henblik på at bevare momentum i den faglige og tekniske udvikling og for at være på forkant i forhold til fremtidige opdateringer, kan det være en fordel fortsat at involvere sig i eksterne netværk. Der bør afvejes, hvorvidt der er behov for at deltage i eksterne netværk i samme omfang og kadence som i de tre foregående faser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der evalueres på tidsplanen for forandringen <input type="checkbox"/> Der evalueres på, om organisationen har opnået de opsatte mål med forandringen <input type="checkbox"/> Der evalueres på den nuværende finansiering af forandringen. Er der behov for flere midler i flere år? <input type="checkbox"/> Der evalueres på hvor mange driftsmidler, der skal afsættes til at understøtte forandringens levedygtighed <input type="checkbox"/> Der vurderes, hvorvidt det fortsat er relevant at deltage i eksterne netværk med samme hyppighed og omfang som hidtil
Projektorganisering	<p>Det er vigtigt, når man genbesøger forandringen, at man vurderer, hvorvidt hele organisationen planmæssigt har ibrugtaget forandringen. Eksempelvis kan spørgsmål, om der stadig er behov for særskilt support og kommunikation overvejes. Det er derfor i særligt fokus, om den nuværende organisering er tilfredsstillende ift. at kunne servicere og understøtte forandringens levedygtighed.</p> <p>Det er også centralt at vurdere, hvorvidt der både er et ledelses- og medarbejderophæng i forandringen. Har man som organisation sikret, at man har de rette kompetencer og mandater til at oversætte kommende opdateringer til eksempelvis begreber, dokumentationspraksis m.v.?</p> <p>Det er også i denne fase, at man kan overveje, hvorvidt regionale eller nationale netværk kan være fordringsfulde ifm. at anvende data til at sammenligne sig med andre kommuner, der har gennemgået en forandring.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der evalueres på, om alle sociale tilbud og myndighedsafdelinger har implementeret forandringen <input type="checkbox"/> Der evalueres på forandringens ophæng i organisationen. Har vi ledelsesmæssigt fokus, hvordan sikrer vi, at man vedbliver med forandringens potentialer <input type="checkbox"/> Der evalueres på, om eksempelvis tidligere iværksatte dokumentations- og samarbejdsprojekter fortsat er relevante og aktuelle

Genbesøg forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Kommunikation	<p>Da genbesøgsfasen enten vil resultere i, at forandringen overgår til drift/governance eller giver anledning til, at der igangsættes yderligere for at komme i mål med de ønskede gevinster, er det vigtigt, at resultaterne af genbesøget bliver kommunikeret til alle i organisationen.</p> <p>Det kan fremkomme utilfredsstillende for alle parter, der har undergået en forandring, ikke at opleve, at det organisation har ønsket at ændre/forandre, er lykket, da ikke alle forandringens gevinster nødvendigvis er lige tydelige eller på virker den enkelte direkte.</p> <p>Kommunikation om forandringens gevinster og omkostninger kan eksempelvis gøres faktabaseret, hvilket kan være med til at illustrere, at organisationen har rykket sig som led i forandringen. Det kan give sammenhold og øge sammenhængskraften, at medarbejdere og ledere får en påmindelse om, at man kommet helskindet igennem, og hverdagen er blevet bedre. Eksempelvis kan antallet af nye sager, timer der er brugt på opkvalificering, kroner brugt på IT-udstyr være med til at segmentere forandringens størrelse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realiserede gevinster kommunikeres til alle i organisationen <input type="checkbox"/> Ikke realiserede gevinster kommunikeres til alle i organisationen med fokus på videre handlinger for at realisere de ønskede gevinster. <input type="checkbox"/> Nye gevinstønsker eller potentialer kommunikeres bredt ud. <input type="checkbox"/> Der kommunikeres om erfaringer og eventuelle planer for ny implementering <input type="checkbox"/> Der samles op på, om der er noget kommunikation, der skal tilrettes for at aflive myter og uhensigtsmæssigheder i organisationen
Kompetenceudvikling	<p>Ved at genbesøge den gennemførte opkvalificering bør det centrale spørgsmål være, om den har givet det ønskede vidensniveau i organisationen, både ift. den gennemførte forandring, men også ift. den videre drift og udvikling af området. Dette kan være med til at skabe klarhed om, hvorvidt der er behov for intern såvel som eksternt opkvalificering. Det kan også være med til at belyse, om der er behov for yderligere udvikling af e-læring, materialer til vedholdende at bibevare forandringens gevinster.</p> <p>Et genbesøg af opkvalificeringen bør have fokus på, hvordan man får alignet ens organisation både horisontalt og vertikalt. Altså hvordan man sikrer sig, at der er en fælles forståelse og deling af det nye vidensniveau. F.eks. er det vigtigt, at hele organisationen forstår, hvordan man med forandringen dokumenterer sociale indsatser på en struktureret og systematisk måde. Det samme gør sig gældende for anvendelse af funktionsevnebegreber og målfastsættelse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der evalueres på, hvordan man sikrer, at nyankomne medarbejdere bliver opkvalificeret til den nye dokumentationspraksis <input type="checkbox"/> Der evalueres på, om der er behov for ny uddannelse for at tilrette eventuelle fejloversættelser i implementeringsfasen og sikre vidensniveauet i organisationen <input type="checkbox"/> Der evalueres på egne strukturer for vidensdeling både horisontalt og vertikalt i organisationen.

Genbesøg forandringen

Indhold og Succeskriterier

	Indhold	Succeskriterier
Teknisk understøttelse	<p>At genbesøge den tekniske understøttelse af de nye arbejdsgange- og den nye dokumentationspraksis er i denne fase et spørgsmål om, hvorvidt den bedst muligt understøtter medarbejdere og ledere i den daglige drift.</p> <p>Det bør undersøges, om de ønskede gevinster er opnået med forandringen og implementeringen. Eksempelvis kan der ved et ønske om bedre digital understøttelse af dokumentationen på tværs af myndighed og udførende tilbud være u hensigtsmæssigheder i, at kommunikationen foregår telefonisk, og ikke ved at dele dokumentation digitalt. Ved en sådan observation er det vigtigt at undersøge, om IT-understøttelsen er tilstrækkelig for at dokumentationen deles via IT-fagsystem og/eller der er behov for yderligere justeringer.</p> <p>Ligeledes kan det være relevant at vurdere, hvorvidt den nye IT-understøttelse spiller sammen med det øvrige systemlandskab i kommunen, og om der er gevinster at høste ved et tættere samspil.</p> <p>Den tekniske understøttelse bør også evalueres i forhold til fortsat indberetning af data nationalt og regionalt. Dette er for at understøtte, at der fortsat sker korrekt indberetning.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der vurderes på, om den tekniske understøttelse er tilstrækkelig <input type="checkbox"/> Understøtter den tekniske løsning en hensigtsmæssigt arbejdsgang <input type="checkbox"/> Understøtter den tekniske løsning en korrekt oversættelse af FFB <input type="checkbox"/> Der evalueres på, om der under forandringen er taget funktionaliteter i brug i IT-fagsystemet, som reelt ikke gavner de opstillede mål med implementeringen <input type="checkbox"/> Der vurderes, om der er behov for justeringer i forhold til indberetninger på nationalt og regionalt niveau.
Anvendelse af data	<p>I denne fase bør man som organisation genbesøge, om de opstillede spørgsmål under forberedelsesfasen kan besvares via det datagrundlag, der er skabt med forandringen. Det betyder, at man skal fokusere på både tilgængelighed af data, validiteten af data og ikke mindst behandlingen af samme. Hvis det vurderes, at dataene ikke kan anvendes, bør man lave en handlingsplan for, hvad der skal gøres for at øge anvendelsesgraden. Grundene til uanvendelige data kan være mange, og man bør analysere, hvorledes det er et spørgsmål om teknik eller faglighed, der bevirker, at man ikke kan anvende disse. Såfremt det er teknik, kan man indgå i dialog med ens IT-fagsystemsleverandør om eventuelle tilrettelser, mens det af faglige grunde kan være nødvendigt med en større analyse af arbejdsgange, kultur, dokumentationspraksis m.v.</p> <p>Det er i denne fase også vigtigt at have et særligt fokus på, om indeværende data kan anvendes til 1) fælleskommunal læring, hvor man som kommune kan sammenligne egen data med andre kommuner, og 2) national læring gennem obligatoriske indberetninger f.eks. til FLIS og Danmarks Statistik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der laves evaluering på, om data har kunne svare på de opstillede spørgsmål <input type="checkbox"/> Der laves en plan for, hvordan data skal kunne svare på spørgsmål <input type="checkbox"/> Der evalueres på kvaliteten af data <input type="checkbox"/> Der evalueres på komplement af data <input type="checkbox"/> Der analyseres og evalueres på barrierer og løsninger for bedre data

Mere viden og materialer

- **Business case-værktøj** der kan bruges til at dimensionere, prioritere både gevinst- og omkostningspotentialer.
- **Guide til FFB** til overblik og introduktion til den nye samarbejds- og dokumentationspraksis der følger med forandringen.
- **FFB Bruttoslides** til præsentationer og mobilisering af både medarbejdere og ledelse lokalt
- **Det Fælleskommunale indsatskatalog** der kan bruges til at beskrive tilbudte ydelser på sociale tilbud, revidere kvalitetsstandarder, tilbudsbeskrivelser, takstmateriale m.v. samt understøtte den nye dokumentationspraksis.
- **Den fælleskommunale funktionsevneguide** der kan bruges som støtte til at vurdere borgers aktuelle funktionsevneniveau, forventede funktionsevneniveau og ved opfølgning; opnået funktionsevneniveau.
- **Den fælleskommunale ud-data specifikation** der kan bruges til at stille krav om hvilke data, man som it-fagsystemsleverandør skal kunne udtrække til indberetning i den fælleskommunale gateway.
- **FFB – konverteringsnøgle** mellem ud-data specifikation og handicapdokumentation (LB403), der kan bruges til at mappe eksisterende indberetning med FFB.

Alle dokumenter kan hentes på <https://www.kl.dk/ffb-materialer>

- Voksenudredningsmetodens håndbog vers. 2.0 til understøttelse af faglige dispositioner og spørgsmål.

Håndbogen kan hentes på [dette link](#).

Yderligere inspiration

Du kan læse mere om projekt Fælles Faglige Begreber på

- ❑ www.kl.dk/ffb

Du kan finde yderligere inspiration og implementeringsstøtte på følgende sider:

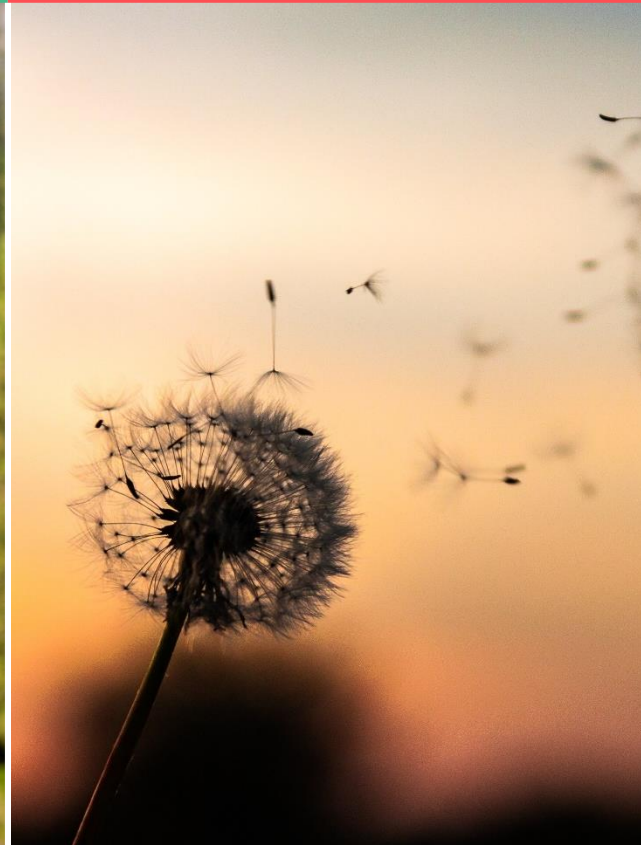
- ❑ [Projektet Videreudvikling og forankring af Voksenudredningsmetoden](#)
- ❑ [Projekt Fælles sprog III](#)
- ❑ [KL og KOMBIT's Videntcenter for Digitalisering og Teknologi](#)
- ❑ [København Kommunes FSIII erfaringer](#)
- ❑ [MedCom](#)
- ❑ [LederWeb](#)

Læs mere om implementeringen på www.kl.dk/ffb

Forbered



Igangsæt



Fasthold



Genbesøg

