

# EVALUERING AF INNOVATIONSPROCESSEN PROJEKT OMSORG OG NÆRVÆR I ÆLDREPLEJEN





Evaluering af innovationsprocessen  
Projekt Styrket omsorg og nærvær i ældreplejen 2021-2022.

© Thisted Kommune juni 2022

Rapporten er udarbejdet af  
Malene Andersen, projektleder og udviklingskonsulent, Thisted  
Kommune.  
Miriam Lerkenfeld, Innovationskonsulent, Hard Work, Mind &  
Magic

Illustrationer: Aleksander Weis Klinke

Udgivet august 2022.

## Indhold

Rapportens formål .....	4
Baggrund .....	5
Resumé .....	5
Innovationsprocessen.....	6
Organisering.....	9
Evalueringsmetode .....	13
Evaluering .....	16
Ansøgningsproces og opstart .....	16
Inddragelse af medarbejdere .....	17
Løbende evaluering og afprøvning .....	19
Organisering .....	19
Innovation som metode .....	20
Kommunikation .....	22
Konklusioner .....	24

## Rapportens formål

Formålet med rapporten er at evaluere innovationsprocessen. Processen har adskilt sig fra tidligere projekter i kommunen, da den har haft fokus på medarbejderinddragelse og test via prototyper. I de indledende faser har projektet udforsket, hvad det reelle problem var, frem for at gå direkte til implementering af løsninger.

De afprøvede tiltag er blevet evalueret, for at kunne styre innovationsarbejdet og for at dokumentere værdien af de forskellige afprøvede prototyper. De er evalueret i særskilte rapporter, som kan findes på



## Baggrund

I januar 2021 igangsatte Thisted Kommune projektet "Styrket omsorg og nærvær i ældreplejen via øget rehabilitering og intelligent teknologi". Projektet er forankret i Social- og Seniorsekretariatet, men laves i tæt samarbejde med kommunens IT- og Digitaliseringsafdeling.

Projektets formål var at undersøge, om kommunen kan frigive tid til mere omsorg og nærvær i ældreplejen gennem en mere effektiv tilrettelæggelse af den samlede rehabiliteringsindsats og en forbedring af dokumentationen. Thisted kommune ønskede at anvende en helhedsorienteret og innovativ tilgang til at forløse potentialer indenfor rehabilitering, dokumentation og ny teknologi.

Selve projektet har kørt fra januar 2021 til og med juni 2022. Det er finansieret af Sundhedsstyrelsens 'Pulje til at styrke omsorg og nærvær i ældreplejen'. Thisted Kommune modtog 13.664.901 kr. til både at arbejde innovativt med rehabilitering og undersøge, hvordan kommunen kan anvende ny teknologi i ældreplejen. Projektets omdrejningspunkt har været at arbejde med de temaer i kommunens værdighedspolitik, som omhandler 'Livskvalitet', 'Selvbestemmelse' og 'Kvalitet, tværfaglighed og sammenhæng i plejen'.

## Resumé

I denne rapport vil vi redegøre for processen i innovationsprojektet og baggrunden for projektet samt dets formål, metodiske tilgang og evalueringsmetoder. Vi kommer ind på resultaterne af de mange evalueringer, der er foretaget med medlemmer af styregrupperne, projektgruppen og medarbejderne fra driften. Derefter samles der op på de konklusioner, som vi kan drage af projektet og slutteligt kommer vi ind på fremtidige perspektiver, implementering og det videre arbejde.

## Innovationsprocessen

Projektet har koncentreret sig om rehabiliterende ydelser og indsatser, som ligger under servicelovens §83a. Målgruppen har bestået af hjemmeplejere, terapeuter og visitatorer. Thisted Kommune har undersøgt, hvilke løsninger der skal til for at:

- Levere en mere tværfaglig og sammenhængende pleje og rehabilitering med livskvalitet og selvbestemmelse
- Levere en mere effektiv tilrettelæggelse på tværs af de forskellige faggrupper
- Øget kvaliteten og anvendelsen af dokumentationen
- Lette dokumentationsbyrden via teknologiske løsninger som bl.a. kunstig intelligens (machine learning), talegenkendelse og talesyntese
- Få erfaring med innovative metoder

Der er valgt design thinking (designtænkning) som metodisk tilgang, som er en iterativ og systematisk tilgang til innovation med fokus på menneskelige behov og på at forstå den reelle udfordring.

Styrken ved metoden, Design thinking, er, at man ved at fokusere på mennesker, har bedre succes med at opnå ønskede kultur- og adfærdændringer. Der har således gennem hele projektet været fokus på involvering af medarbejdere. Projektmidlerne har gjort det muligt, at frikøbe medarbejdere i driften, så de aktivt har kunnet få indflydelse på løsningerne.

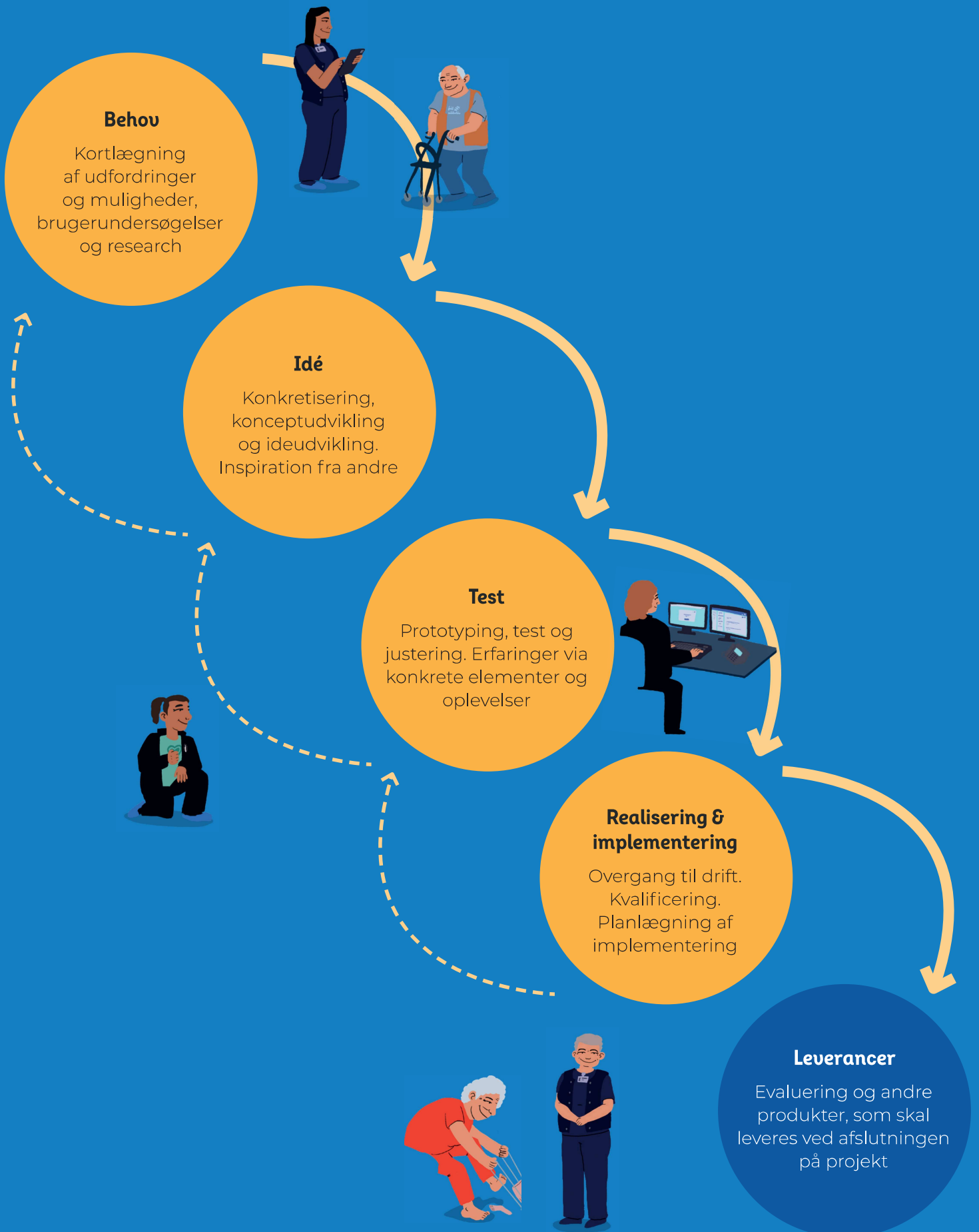
Projektets fokus var fra start bredt, og der er arbejdet med udvikling af organisationsformer og -processer, serviceydelser og -produkter samt kommunikationsformer. Kommunen har forsøgt at udvikle egne løsninger, men særligt i rehabiliteringssporet har projektgruppen valgt at støtte sig op af andre kommuners erfaringer og anbefalingerne fra Sundhedsstyrelsen.

Der er arbejdet med design thinking, hvis formål har været at integrere menneskelige behov med teknologiske muligheder og organisationens forretningskrav. Der er derefter aktivt arbejdet med at producere prototyper, så medarbejderne har haft mulighed for at give feedback på konkrete objekter eller oplevelser. Der er, baseret på tidligere

erfaringer, tilføjet nye faser i slutningen, som har mere fokus på implementering og forankring af de udviklede løsninger.

Den innovative tilgang blev valgt som metode, da tidligere implementerede projekter om rehabilitering ikke blevet forankret i organisationen i tilstrækkelig grad. Det var svært for medarbejderne at forstå de ønskede forandringer og omsætte dem til handling. Fundamentet for projektet kom fra tidligere projekter, hvor man havde analyseret sig frem til nogle uforløste potentialer. Analyserne havde dog manglet ift. en konkretisering af, hvordan potentialerne kunne nås, og ikke mindst en uddybelse af, hvorfor det gav mening for medarbejderne. En af hypoteserne i projektet var, at idéerne allerede var i egen organisation og derfor skulle faciliteres frem via medarbejderinddragelse for derefter at blive afprøvet.

# Design thinking proces



# Organisering af puljeprojektet





## Organisering

Projektet har været organiseret i tre styregrupper – en faglig, en teknisk og en strategisk. Den strategiske har bestået af chefen for Ældre og Træning, chefen for IT, Digitalisering og Borgerservice samt direktøren for Social, Sundhed og Kultur. Den faglige styregruppe har bestået af ledere, fagkoordinatorer og andre fagpersoner fra Hjemmeplejen, Træning & Rehabilitering samt Visitation & Hjælpemiddeldepot, mens den tekniske har bestået af samme ledere samt chefer fra IT-leverandøren, Systematic, som står bag omsorgsjournalsystemet, Cura, som kommunen bruger.

Der har desuden været tilknyttet en projektgruppe, som internt har mødtes for at få forskellige perspektiver i spil, arbejdet i gruppen og koordineret forskellige aktiviteter med driften. Gruppens konstellation har været flydende, men den primære kerne har været de to projektledere på rehabilitering og teknologi, en Cura systemadministrator med ansvar for dokumentationsdelen, en rehabiliteringskoordinator i hjemmeplejen samt en udviklingsterapeut. Flere fagkoordinatorer og medarbejdere fra de forskellige områder har desuden indgået i de forskellige arbejdsgrupper og som sparringspartnere.

For at forstå hele konteksten for medarbejderne og for at anvende designmetoden har man valgt at involvere virksomheden Hard Work, Mind & Magic (HWMM), som er specialiseret i offentlig innovation, til feltarbejde bestående af interviews, observationer og servicerejser. De har kunne drive innovationsprocessen med medarbejderne og stille gode og nysgerrige spørgsmål. Deres rolle har været at arbejde på tværs, så den frembragte viden er anvendt i projektgruppen og i OPI-samarbejdet. Her har rollen for HWMM været at stille spørgsmål til praksis og oversætte indsigter og viden til prototyper og løsninger. HWMM er derudover indgået som deltager i kommunens projektgruppe.

Sideløbende med processen har der i OPI-samarbejdet været anvendt sprint-metoden SCRUM. Denne metode har været anvendelig i forhold til udvikling af teknologien, hvor man har skulle være agile og fokusere den tekniske udvikling, der hvor det giver mest mening.

Derudover har Thisted Kommune deltaget i vidensdeling med de andre kommuner, som har modtaget midler fra 'Pulje til at styrke omsorg og nærvær i ældreplejen'.

# 2021



## Research & empati

Januar - Marts

Opstart af projektet

Udvikling af servicerejse

Interview med og observationer af medarbejdere

## Idéudvikling og konkretisering

Marts - Juni

Thisteddag - møde mellem medarbejdere og projektteams

RH prototypedag + 1 justeringsdag

1. runde af prototype-test med organisering af RH

Opstart af oprydning i Cura (ny dokumentationspraksis)

Teknologidag med afprøvning af teknologier

1. sprint på teknologispor

## Prototyping og test

August - December

Opsamling og justering på indsigter fra tidlige prototyper

Kickoff på 2. runde af prototype-test

Udvikling af målsætninger

# 2022



## Justering og test

Januar

Midtvejsevaluering af prototyper

3. runde af prototype-test

Afprøvning af app til diktering og oplæsning

Test af intensiv fysisk træning (RH)

## Realisering og forankring

Maj

Driftstest Thisted-algoritme (machine learning)

Evaluering med medarbejdere

Evaluering med ledere, projektgruppe, styregrupper og samarbejdspartnere

Plan for implementering og skalering

## Leverancer

Opsamling, afslutning og overlevering

Business til budget 2023

Dokumentation teknologi



## Evalueringsmetode

Evalueringen er baseret på kvalitative data, hvoraf de vigtigste datakilder er:

1. Evalueringsworkshop med medarbejdere (hjemmeplejere, terapeuter, visitatorer, sygeplejersker)
2. Interviews med ledere på forskellige niveauer og fagpersoner (bl.a. chefer og fagkoordinatorer)
3. Interviews med deltagende virksomheder
4. Løbende observationer og interviews med medarbejdere
5. Opsamling i projektgruppen
6. Borgerobservationer
7. Dialog med andre kommuner om projektet

I alt er der udført 20 interviews, 3 dages observationer med medarbejderinterviews samt 5 evalueringsworkshops. Derudover har der været flere interne opsamlinger på evalueringen i projektgruppen. Til at perspektivere evalueringen er der anvendt forskellig viden fra blandt Center for Offentlig-Privat Innovation (CO-PI).

# EVALUERING

innovations-  
proces





# Evaluering

## Ansøgningsproces og opstart

For Thisted Kommune har det været positivt, at Sundhedsstyrelsen havde fokus på innovation i puljen. Midlerne har betydet, at Thisted Kommune har kunne være mere udforskende og visionære. For eksempel ville kommunen ikke i samme grad kunne arbejde så helhedsorienteret med udfordringen eller eksperimentere med ny teknologi. Det havde desuden heller ikke været muligt at hente specialiserede kompetencer udefra med den normale økonomiske ramme.

***Når et område er udfordret på den lange bane, endda i en sådan grad, at det udfordrer hele kommunen, så er det en gave at få lov til at arbejde i bund. Dét gør, at vi kan være med til at levere en god ældrepleje fremadrettet***  
- Leder

***Det er fantastisk at have fået penge til projektet, så vi har kunne bruge frikøbe medarbejdere til at arbejde innovativt***  
- Leder

Det har været essentielt, at man allerede i ansøgningen trak kompetencer ind, som vidste noget om innovation. Hvis der ikke havde været et proces-design, der tog udgangspunkt i medarbejderinvolvering, havde det været svært at involvere medarbejderne i samme grad senere i processen.

Det er også erfaret, hvor væsentligt det er, at de aktører, som inddrages i projektet, inddrages i ansøgningsprocessen. En manglende inddragelse spændte ben for opstarten af projektet, da der fra start ikke eksisterede en fælles forståelse for projektets metode og formål.

Eksempelvis var det ikke alle involverede som i starten var trygge ved den innovative tilgang, hvor alting var åbent og uklart. Det ses både i tilbagemeldingerne, men også i opstarten af processen, hvor mange gerne ville have en konkret plan for hele processen. Det kunne måske have

været håndteret ved at bruge mere tid på at klæde folk på ift. innovation.

Flere nævner også, at opstarten var meget rodet og kaotisk, idet mål, gevinster, roller og ansvarsområder var meget uklare. Det er i et innovationsprojekt svært at opstille klare mål og succeskriterier fra start grundet metodens iterative tilgang, men der kunne med fordel have været arbejdet med ønskede gevinster. Det kunne have givet et fælles fundament for den strategiske retning, og derved i højere grad kunne støtte lederne i deres beslutninger. Ved at arbejde gevinstdrevet, hvor styregrupperne og projektgruppen er med til at definere ønskede gevinster, kunne der være skabt et større ejerskab til projektet og derudover ville det have bidraget til en forventningsafstemning til projektets udbytte på alle niveauer i organisationen.

***Vi kunne have været tydeligere på gevinsterne tidligere i forløbet - hvad vil vi gerne opnå? Selvom det er svært, at være ret konkret i et innovationsprojekt, kunne godt have talt om gevinster tidligere - Projektleder***

COVID-19 har kun været en mindre udfordring i projektet. Projektet er startet op i januar 2021, men restriktionerne har ikke haft væsentlig indvirkning på processen og samarbejdet. Der var enkelte elementer i starten, som blev forsinket, da man ikke kunne mødes fysisk og samle større grupper. Der, hvor det har haft størst betydning, er i driftens hverdag, hvor medarbejderne stadig var påvirket af restriktioner. De oplevede desuden meget travlhed i perioder på grund af COVID-19.

## Anbefalinger til ansøgning og opstart af innovationsprojekter

- Inddrag alle relevante aktører i ansøgningsprocessen
- Indtænk frikøb af medarbejdere i driften
- Arbejd gevinstdrevet fra start
- Klæd organisationen grundigt på til innovation som metode



## Inddragelse af medarbejdere

Alle i organisationen og eksterne projektaktører nævner medarbejderinddragelsen som en af de absolut bedste ting ved projektet. De synes, at medarbejderne fra driften i høj grad er blevet involveret og lyttet til, hvilket har betydet, at medarbejderne var engagerede og har taget ejerskab for projektet.

Projektgruppen har fra start forsøgt at få inddraget en bred gruppe af forskellige medarbejdere, så det ikke kun har været f.eks. superbrugere, som deltog i udviklingen. Det har medført, at løsningerne er kvalificeret i en mere repræsentativ målgruppe og det har givet en retning for fremtidig kompetenceudvikling.

I begyndelsen af projektet blev der lavet et grundigt feltarbejde af innovationskonsulenterne fra HWMM, hvor medarbejdere i de involverede områder blev interviewet og observeret. Ud fra dette feltarbejde blev der udarbejdet en servicerejse, som beskrev AS-IS arbejdsgangen i forbindelse med et rehabiliteringsforløb, herunder dokumentationspraksis, samt hvilke udfordringer der var i forbindelse hermed.

På baggrund af fundene fra feltarbejdet, var udvalgte medarbejdere med til at idégenerere på alt fra teknologier til omorganisering. Medarbejderinddragelsen har betydet, at hele projektgruppen har haft en solid forståelse for hverdagen, og gennem den viden har projektgruppen kunne identificere, hvad udfordringerne var, og så koble symptomerne til de konkrete problemer.

***Projektet er bygget på vores dagligdag. Der er blevet lyttet til os, og det har givet os en indsigt i, hvordan vi bedre kan samarbejde på tværs***  
- Visitator

Mange i projektet værdsætter det samarbejde, som er opstået mellem visitationen, hjemmeplejen og Træning & Rehabilitering. De oplever, at samarbejdet er blevet bedre gennem projektet. Herudover nævner flere, at servicerejsen og Cura-arbejdsgruppen har medført, at medarbejderne i større grad har lært de andre instansers arbejdsgang at kende. Det har givet medarbejderne en større forståelse for helheden og et bedre tværfagligt samarbejde.

***Vi har fået et helt andet samarbejde med vores terapeuter, de er blevet meget mere synlige for os medarbejdere, og det har været helt fantastisk! Før var det en anonym flok***  
- Fagkoordinator

***Nu har jeg været med helt siden vi startede. Og jeg synes, at det er blevet bedre og bedre, jo mere vi har evalueret på det. Her til sidst synes jeg faktisk, at det er den bedste version af det, vi har afprøvet. Jeg synes, at det har været spændende og lærerigt at være med***  
- SOSU-assistent

Projektgruppen ville gerne have brugt lidt længere tid på at idéudvikle med medarbejderne. Hvis alle havde vidst, at projektet ville blive forlænget, var der nok gennemført en mere omfattende idéudvikling i forhold til teknologi og rehabilitering.

Der har igennem hele projektet været et stort fokus på medarbejderinddragelse, og medarbejderne har i høj grad haft indflydelse på de prototyper, som er afprøvet. Innovation handler netop om at turde at tænke nyt og udfordre de nuværende arbejdsgange, teknologier og forhold. Projektgruppen har imidlertid erfaret, at det er væsentligt, at der løbende sikres en afstemning med den strategiske ledelse, så man ikke tester elementer, som der ikke er ledelsesmæssig opbakning til – eksempelvis fordi det ikke er muligt at implementere inden for eksisterende rammer.

### Anbefalinger til inddragelse af medarbejdere

- Inddrag medarbejdere fra start – sikr bred repræsentation af medarbejdere
- Brug tid på at forstå deres hverdag, herunder udfordringer og løsningsforslag
- Husk at sikre en kobling til det strategiske niveau

*"Vi er landet et ret godt sted. Jeg synes, at der er kommet mere styr på vores roller og strukturen er blevet god. Man har kunnet mærke, at der sker en udvikling i måden vi tænker rehabilitering på. Folk bliver ikke så skræmte af det mere. Det er blevet mere sådan "dagligdagstale"  
- Terapeut*



## Løbende evaluering og afprøvning

I projektet har man løbende evalueret de forskellige tiltag med medarbejderne. Efter hver test har der været en evalueringsworkshop, hvor man har samlet medarbejdernes input og drøftet justeringer. Derudover har medarbejderne skulle score løsningerne med farverne rød, gul og grøn på tre forskellige kriterier, for at vurdere, hvilke udfordringer prototypen løste. Der er desuden foretaget interviews, feedback-møder med forskellige faggrupper, brugertest og observationer for at kunne udvikle og justere løsninger. Selvom det har krævet en del ressourcer, er det også et af de elementer, som alle deltagere fremhæver, at de har sat pris på.

***Evalueringdagene har været rigtig gode. Det er medarbejderinddragelsen, der giver noget her, for det er jo dem, der har oplevet en masse i hele projektperioden. Der har været en god evaluering af projektet, ikke mindst plancherne og klistermærkerne var gode. - Teamleder***

Medarbejderne har sat pris på de løbende evalueringer og tilpasninger af tests og prototyper og den strukturerede afprøvning. Design thinking-metoden var også stærk, da den strukturerer processen rundt om de menneskelige behov.

Flere fremhæver også, at servicerejsen var værdifuld for at forstå konteksten og de andre faggruppers arbejde, og at den gav dem refleksioner over egen praksis. Det var meningsfuldt og rart for medarbejderne, at der er blevet arbejdet med visuelle materialer som plakater, gulvfolie og bordstandere, men også en kick-off event med information om rehabilitering har haft en positiv indvirkning.

***Det har været rigtig godt at få ryddet op i Cura og gøre arbejdsgangene skarpere og at vi har fået forankret rehabilitering bedre i rehabiliteringsgruppen. - Fagkoordinator***

Der har fra medarbejderne været god respons på metoden, hvor HWMM kom ud og observerede deres hverdag. Det betød også, at man fik opbygget relationer og etableret nogle kanaler,

hvor medarbejderne mere uformelt kunne dele holdninger og stille spørgsmål. Denne viden blev også anvendt aktivt til at skærpe, hvad de reelle udfordringer var, som blandt andet blev fundamentet for udviklingen af den nye dokumentationspraksis og et tværfagligt feedback-forum.

Feltarbejdet gav også gode dialoger med Systematic, hvor man kunne tale om diskrepans mellem implementerede løsninger og anvendte arbejdsgange. Et andet eksempel var, at tovholder i praksis ikke var synlig. Når de eksterne turde sige ting højt første gang, blev det lettere og mere trygt for medarbejderne at byde ind med deres perspektiver i ft. et konkret problem.

### Anbefalinger til løbende afprøvning og evaluering:

- Sikr at relevante medarbejdere deltager i tværfaglige evaluerings- og idegenereringsaktiviteter
- Sørg for løbende tilbagemeldinger til organisationen om erfaringer
- Brug beskrivelser af servicerejser som ramme for afprøvningsne
- Arbejd med visuelle materialer som plakater, gulvfolie mv.

### Organisering

Samarbejdet i projektgruppen har været godt og inspirerende for alle de deltagende medlemmer. Resten af organisationen vurderer også at teamet har været gode til at involvere, så det er blevet alles projekt, og at alle er blevet hørt.

Det har fungeret godt med en projektgruppe, som har forskellige fagligheder og brede kompetencer både inden for innovation og praksis. Her har de forskellige fagpersoner kunne arbejde praktisk med del-elementer, men også mere strategisk med eksempelvis læring og målsætninger. Det har gjort, at man til tider har kunne forstyrre driften mindre og hurtigere få kvalificeret idéer og omsat dem til praksis. Derudover lægges der vægt på det positive i, at det har været et tværgående projekt mellem de forskellige instanser på ældreområdet

og IT-afdelingen. Det har skabt sammenhængskraft og givet mulighed for at anvende forskellige kompetencer og ressourcer i projektet..

***Samarbejdet i de grupper, som jeg har været en del af, har været godt. Det har været et godt projekt at være med i både fagligt og arbejdsmiljømæssigt, der har været mange gode og spændende profiler med brede kompetencer. Alle er blevet hørt. Der har været en rigtig fin stemning i projektet, det har været alles projekt - Medarbejder fra projektgruppen***

Selve organiseringen af styregrupperne kunne effektiviseres. Der er flere i projektet, som mener, at der har været for mange styregrupper. Blandt forslagene har været en anden organisering, hvor niveau 3 og 4-cheferne blev koblet tættere sammen i projektet, og at der som supplement kunne være nogle underliggende arbejdsgrupper.

Projektgruppen oplever, at der kunne have været mere information til både ledere og medarbejdere om resultater, men blandt andet på grund af projektlederskiftene har det taget tid at få kommunikationen, møderne og projektkoordineringen til at fungere. Det vurderes desuden, at projektleder-skiftene er sket på bekostning af interessenthåndteringen af nogle af lederne.

De mange styregrupper har nogle gange besværliggjort beslutningsprocessen, og det har også været ressourcekrævende at betjene de forskellige styregrupper. Omvendt har det også været positivt, at der i den faglige styregruppe sad personer, som også kunne være med til operationalisere beslutninger. Der har været meget koordineringsarbejde for ledere og fagkoordinatorer. Koordineringen kunne være forbedret, hvis man havde en lige linje fra projektledere ud til medarbejderne i driften, så lederne ikke skulle være mellemmand.

### Anbefalinger til organisering:

- Sikr forskellige fagligheder og kompetencer i projektgruppen
- Styregruppen skal forholde sig til den strategiske retnings i projektet
- Der skal inddrages teamledere og fagkoordinatorer samt medarbejdere i de faglige beslutninger vedr. afprøvninger
- Indtænkt og læg planer for interessenthåndtering fra start
- Udvælg en eller flere ressourcepersoner i driften, som kan fungere som bindeleddet mellem projektgruppe og medarbejdere i hverdagen, og som kan understøtte den praksisnære forandring.

### Innovation som metode

Ledelsen fra kommunen fortæller, at resultaterne har været over al forventning, at de har lært meget og at man har rykket sig ift. rehabilitering. De emner, der er blevet taget op i processen, er vigtige og giver mening for hjemmeplejens hverdag. Succesen kan ifølge nogle tilskrives, at der har været arbejdet meget konkret, ligesom der har været en gruppe af dygtige fagpersoner med forskellige kompetencer til rådighed, som er blevet koblet sammen på tværs af organisationen og i samarbejde med eksterne parter.

Det har for organisationen været en fordel at have leverandøren af fagsystemet Cura med, selvom OPI-samarbejdet nogle gange har været svært og langsomt. Der er dog stor enighed om, at de tre eksterne deltagere har bidraget med vigtige input om metoder, proces og teknologi.

De eksterne samarbejdspartnere mener, at kommunen har været ambitiøs og modig i innovationsprocessen. Det er sjældent, at der ledelsesmæssigt er mod til at samskabe organisationsformer i den grad, som Thisted Kommune har gjort. Flere fremhæver medarbejdere og lederes åbenhed for at prøve ting

# 1. VISITATOR

Henvendelse  
Udfylder relevante oplysninger bl.a.

- Generelle oplysninger
- Funktionsevnetilstande
- RH-pakke
- Lægge opgave

KICK OFF  
PULJE TIL NÆRVER OG OMSORG



og være innovative, selvom det er uvant. Det har givet en god udviklingskultur, hvor der har været plads til, at man ikke rammer rigtigt første gang.

***Det har været godt og lige så god læring af gå ind i dørkarmen som ind ad dørhullet. Det skal man som leder/chef også være med til at understøtte***  
**- Leder**

***Vi er blevet mere åbne overfor at inddrage medarbejdere og give dem indflydelse samt at arbejde innovativt. Vi er ikke så bange for at prøve noget nyt og radikalt andet, vi hviler mere i, ikke at have udtænkt alting på forhånd***  
**- Projektleder**

Det har været godt, at der har været tid til at prøve de løsninger, man er kommet frem til af. Før i tiden har vi tit stoppet inden afprøvningsfasen.

Det har for særligt IT-leverandøren været en god oplevelse, at arbejdet har været konkret og fokuseret på simple ting. Det har dog været en balance at arbejde hurtigt og agilt samtidig med, at man skulle høre alle, involvere styregrupperne og køre en stabil drift uden for mange forstyrrelser. Derudover nævner flere, at det var nødvendigt, at projektet blev forlænget med seks måneder, da det havde været urealistisk at nå alt inden for et år. Forlængelsen har betydet at løsninger har været en højere kvalitet og været mere modne i forhold til en kommende implementering.

Et perspektiv til fremadrettede projekter er også, at projektlederne får driftslederne til at tage ejerskab for implementeringen tidligere. Det kan gøres ved at facilitere, at styregruppen aktivt og løbende skal tage stilling til implementering, så det ikke sker på bagkant af projektet.

#### **Anbefalinger til innovation som metode:**

- Afstem ressourcetrækket på medarbejdere og behovet for agilitet i driftsorganisationen
- Indtænkt og læg planer for implementering tidligt i processen
- Skab ledelsesmæssig opbakning til samskabende processer samt en læringskultur, hvor både succesfulde og mindre succesfulde afprøvninger anses som værdifuld læring
- Læg en realistisk tidsplan for projektet

#### **Kommunikation**

På tværs af alle deltagende organisationer ville man gerne have kommunikeret mere om projektet i løbet af projektet. Mange oplever et fint niveau i kommunikationen, men blandt andet informationen omkring den første prototype kom lidt sent ud til driften. Her ved afslutningen af projektet er der et behov for at inddrage medarbejderne i resultaterne. Det er både vigtigt i forhold til en god afslutning på projektet, men det kan også have en betydning i forhold til fremtidige projekter.

Der kunne muligvis været opstået noget synergi, hvis man gennem projektet havde haft arbejdet tilgængeligt for eksterne gennem eksempelvis hjemmeside, oplæg og medier. Det ville have givet andre kommuner og virksomheder mulighed for at henvende sig, ligesom det havde været godt at give borgerne mulighed for at følge arbejdet.

#### **Anbefalinger til kommunikation:**

- Sikr en tydelig kommunikation og proces og løbende resultater undervejs i processen.



## Konklusioner

Et godt innovationsprojekt består af et grundigt forarbejde, så man er skarp på, hvad projektet skal omhandle, og hvilke problemer det skal løse. For Thisted Kommune har det været en god metode at lave feltarbejde og en as-is analyse, da det har givet projektgruppen og OPI-samarbejde et fælles fundament.

Det kan til tider være udfordrende, hvis man ikke får en god organisering på plads og får kædet driften sammen med beslutningerne. Derfor er det vigtigt, at få det strategiske niveau med, så der sikres en sammenkobling af den strategiske retning og afprøvningerne. Der er i fremtiden også potentiale i at arbejde med at involvere det politiske lag i innovationsprocesserne, som ikke har spillet så stor en rolle i dette projekt.

Thisted Kommune håber også, at det vil kunne inspirere andre at være så konsekvent og omfattende i medarbejderinddragelsen. Metoder og eksempler på arbejdet vil derfor være noget, som kommunen gerne vil stille til rådighed for andre på [www.fritældreliv.dk](http://www.fritældreliv.dk).





