



GÅ-HJEM-MØDE

IMPLEMENTERING I DEN OFFENTLIGE SEKTOR VED HJÆLP AF FORMIDLING

TIRSDAG D. 19. NOVEMBER KL. 15.00-17.00

RAMBOLL

 **SKATTE
STYRELSEN**

 **DIN**

AGENDA

01

Velkomst

- 1.1 Agenda
- 1.2 Check-in

02

Hvorfor formidling?

- 2.1 Formidlingens relevans
- 2.2 Formidling som implementeringsgreb

03

Hvordan formidling?

- 3.1 Tilgang
- 3.2 Eksempler
- 3.3 Redskaber

04

Case: Skattestyrelsen

- 4.1 Organisation og strategi
- 3.2 Implementering af administrative forenklinger

05

Tak for i dag

**Drøftelse
af egne
erfaringer**

**Drøftelse
af egne
erfaringer**

CV...

DAVID GRAFF

ERHVERV

- 2015-??: Communications Manager i Rambøll Management Consulting med ansvar for at udvikle formidling, der understøtter implementering
- 2007-2015: Kommunikationschef i Cabi, tidl. Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats
- 2010-2015: Kommunikationsrådgiver, VFSA – Virksomhedsforum for Socialt Ansvar
- 2005-2007: Ekstern lektor, marketingmedarbejder, freelance-journalist m.m.

UDDANNELSE

- 2014: Master i Cross Media Communications, KU
- 2004: Cand.mag. i Nordisk Sprog og Litteratur, AU



CV...

EMILIE BRUUN POULSEN

ERHVERV

- 2019 - NU: Projektleder, Skattestyrelsens Implementeringssekretariat
- 2018 - 2018: Kommunikationsassistent, Kompas Kommunikation
- 2016 – 2018: Iværksætter

UDDANNELSE

- 2017 – 2019: Master in Business Administration and Organizational Communication (cand.merc.kom.)
- 2014 – 2017: BA in Intercultural Marketing Communication



CV...

MARTINE ROKKEDAL KAALUND

ERHVERV

- 2019 - NU: Projektleder, Skattestyrelsens Implementeringssekretariat
- 2017 - 2019: PA for direktør Mikkel Haarder, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA)
- 2015 – 2017: Erhvervskonsulent, Ledelsesstaben, Frederiksberg Kommune
- 2013 -2014: Assistent, Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI)
- 2011-2013: Assistent, Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet

UDDANNELSE

- 2014: Cand.scient.adm., Cum Laude i Politik og Administration, Aalborg Universitet.



KORT CHECK-IN MED SIDEMANDEN

1. Navn, stilling, evt. erfaring med implementering ved hjælp af formidling
2. Hvad, synes du, er særlig interessant ved temaet?

5 minutter



1

FORMIDLINGENS RELEVANS I IMPLEMENTERING

PUBLIC SECTOR IMPLEMENTATION

A turn of the tide?

“We must go from perceiving implementation as actions – when a law was passed we wrote a tutorial and then we considered it implemented – towards perceiving implementation as intentions are actually happening. Implementation is when reality really changes.”

Peter Mørch, Permanent Secretary, Ministry of Labour, Denmark

“In the past central government’s responsibility ended when the legislation had been adopted by Parliament.”

Nina Eg Hansen, former director at Danish Ministry of Social Affairs, now director of Dept. of Children og Youth, City of Copenhagen

“Implementation is about enabling – instead of linear implementation. The key is changing attitudes.”

Pekka Sundman, director of City Development Group, City of Turku, Finland

“In my understanding, implementation is delivery”


Hans-Jürgen Gallenstein, Head of dept., Labour Market, City of Hamburg

PUBLIC SECTOR IMPLEMENTATION

A turn of the tide?

**NYE TILGANGE TIL
IMPLEMENTERING AF POLICY**

HVORDAN OFFENTLIGE LEDERE ADRESSERER KOMPLEKSITETEN
I POLICY IMPLEMENTERING, OG HVAD DER KAN GØRES
FOR AT ØGE EFFEKTIVITET OG BÆREDYGTIGHED.



AF
JEPPE ØSTERSEN
Business Manager

DAVID GRAFF
Managing Consultant

THERESE DYRBY
Managing Consultant

“For implementation being successfully achieved we must be able to measure effects in the end of the chain. We can talk about a lot, but at the end of the day only effect matters. Does Anna grow more clever and smart in school? We will be a success only the day the strategic objectives of our school reform have been achieved. We must insist on being measured on whether Anna grows cleverer. We must have a continuous focus on that everything we do points in this direction.”

Jesper Fisker, Permanent Secretary of Ministry of Children, Education and Gender Equality

it.,

PER NILSEN – DISSEMINATION AS IMPLEMENTATION



Linköping University

RAMBOLL

“Implementation is part of a diffusion-dissemination-implementation continuum: diffusion is the passive, untargeted and unplanned spread of new practices; dissemination is the active spread of new practices to the target audience using planned strategies; and implementation is the process of putting to use or integrating new practices within a setting.”

Making sense of implementation theories, models and frameworks, in: *Implementation Science* (2015)

IMPLEMENTERING SOM KONTINUUM



IMPLEMENTATION

DISSEMINATION

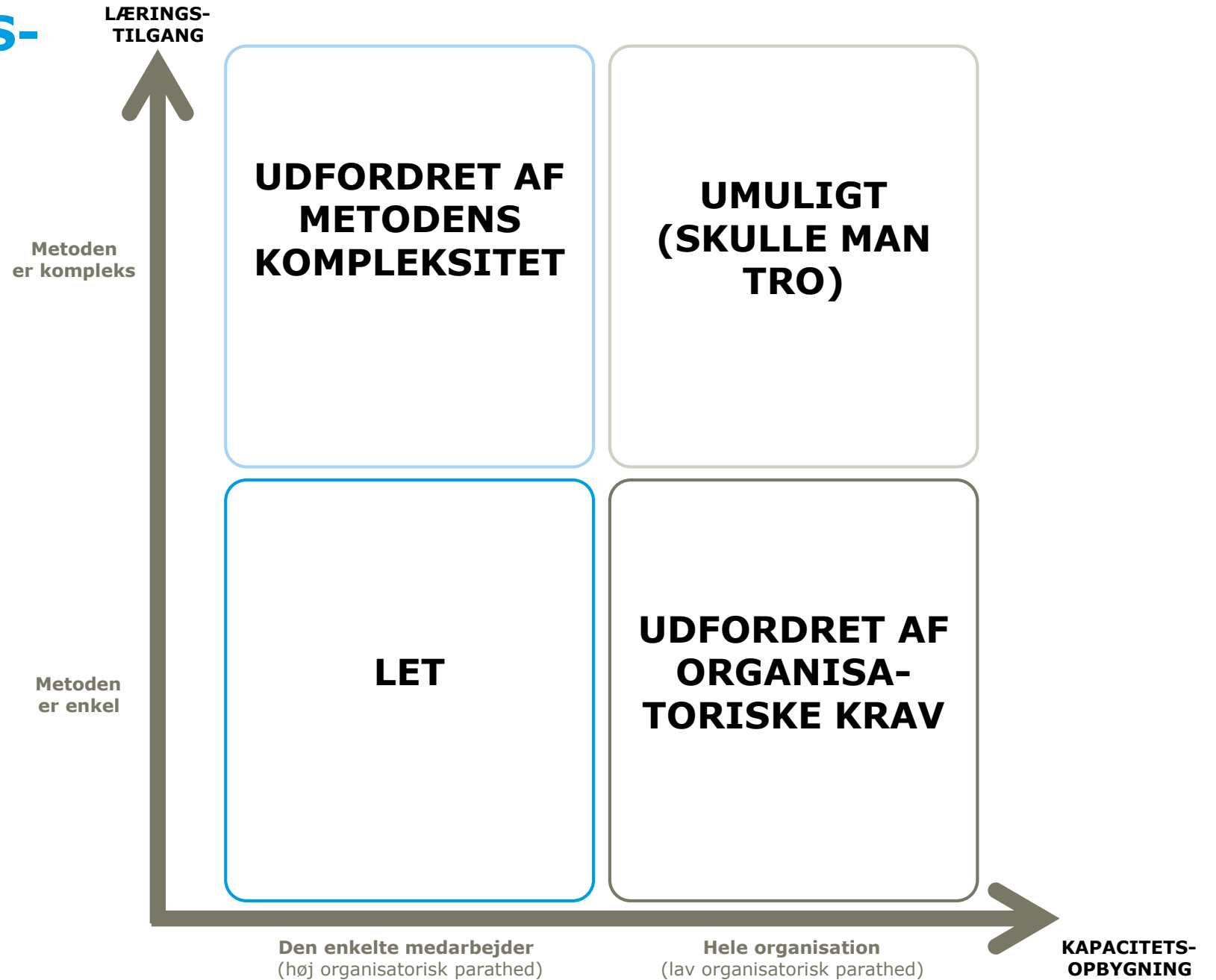
DIFFUSION

THREE LEVELS OF IMPLEMENTATION COMPLEXITY

FOLLOWING A RECIPE	A ROCKET TO THE MOON	RAISING A CHILD
<p>SIMPLE (Puzzle)</p> <ul style="list-style-type: none"> • The recipe is essential • Recipes are tested to assure replicability of later efforts • No particular expertise; knowing how to cook increases success • Recipe notes the quantity and nature of 'parts' needed • Recipes produce standard products • Certainty of same results every time 	<p>COMPLICATED (Problem)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulae are critical and necessary • Sending one rocket increases assurance that next will be ok • High level of expertise in many specialized fields + coordination • Separate into parts and then coordinate • Rockets similar in critical ways • High degree of certainty of outcome 	<p>COMPLEX (Mess)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulae have only a limited application • Raising one child gives no assurance of success with the next • Expertise can help, but it is not sufficient; relationships are key • Cannot separate parts from the whole • Every child is unique • Uncertainty of outcome remains

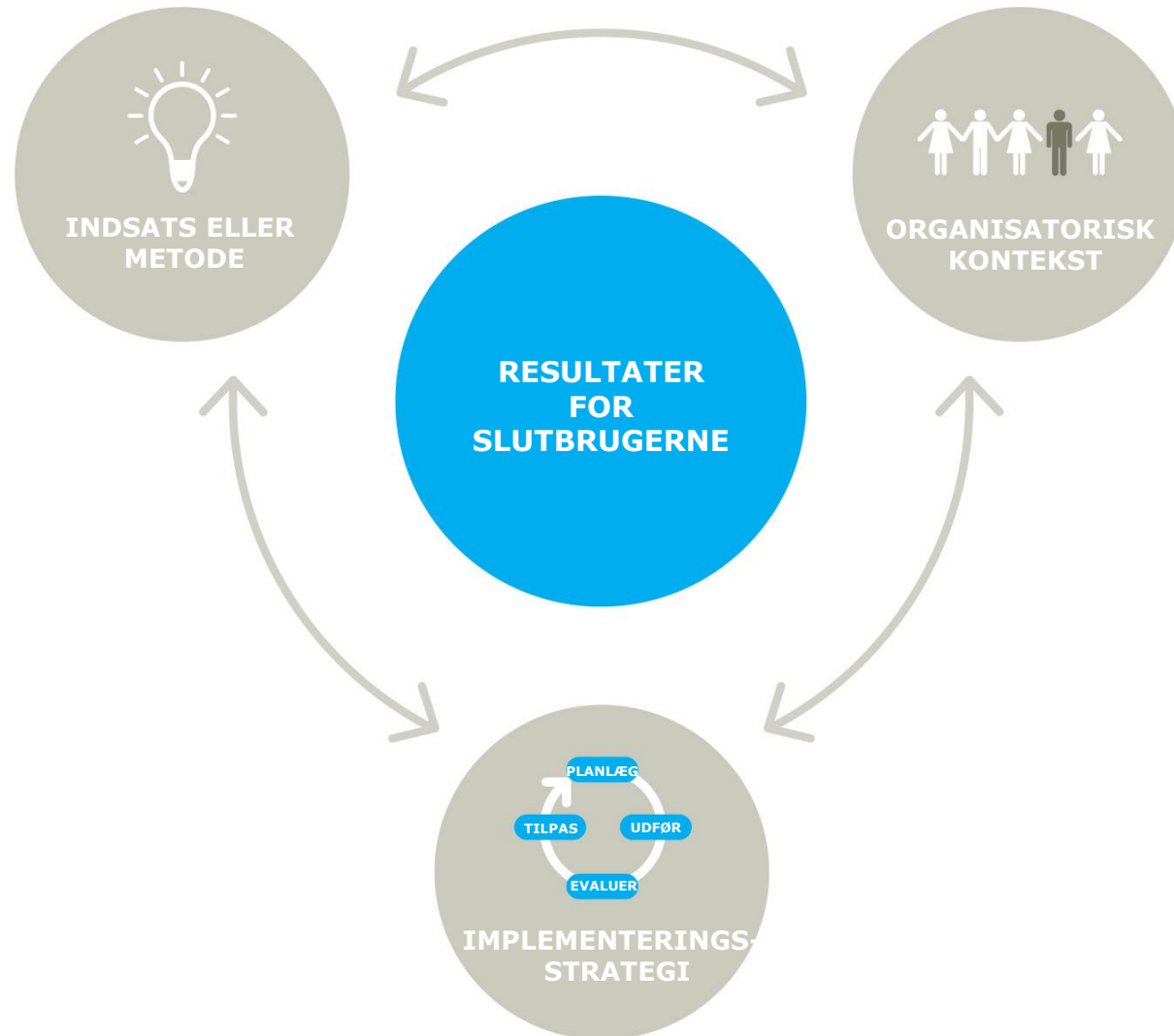
Source: ODI presentation, *Exploring the science and complexity of aid policy and practice*, London, 09 July 2008

IMPLEMENTERINGS- STRATEGI



INGEN HURTIGE LØSNINGER

KONTEKSTEN OPRETHOLDER STATUS QUO



IMPLEMENTERING FORMIDLING, LÆRING OG KAPACITETSOPBYGNING



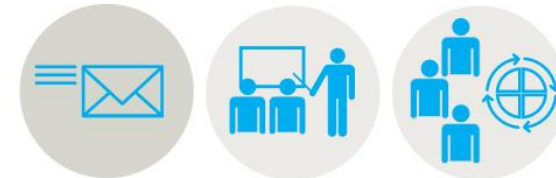
LETTING IT HAPPEN

Medarbejderen modtager information, men er alene om at fortolke og ændre lokale rutiner og praksis.



HELPING IT HAPPEN

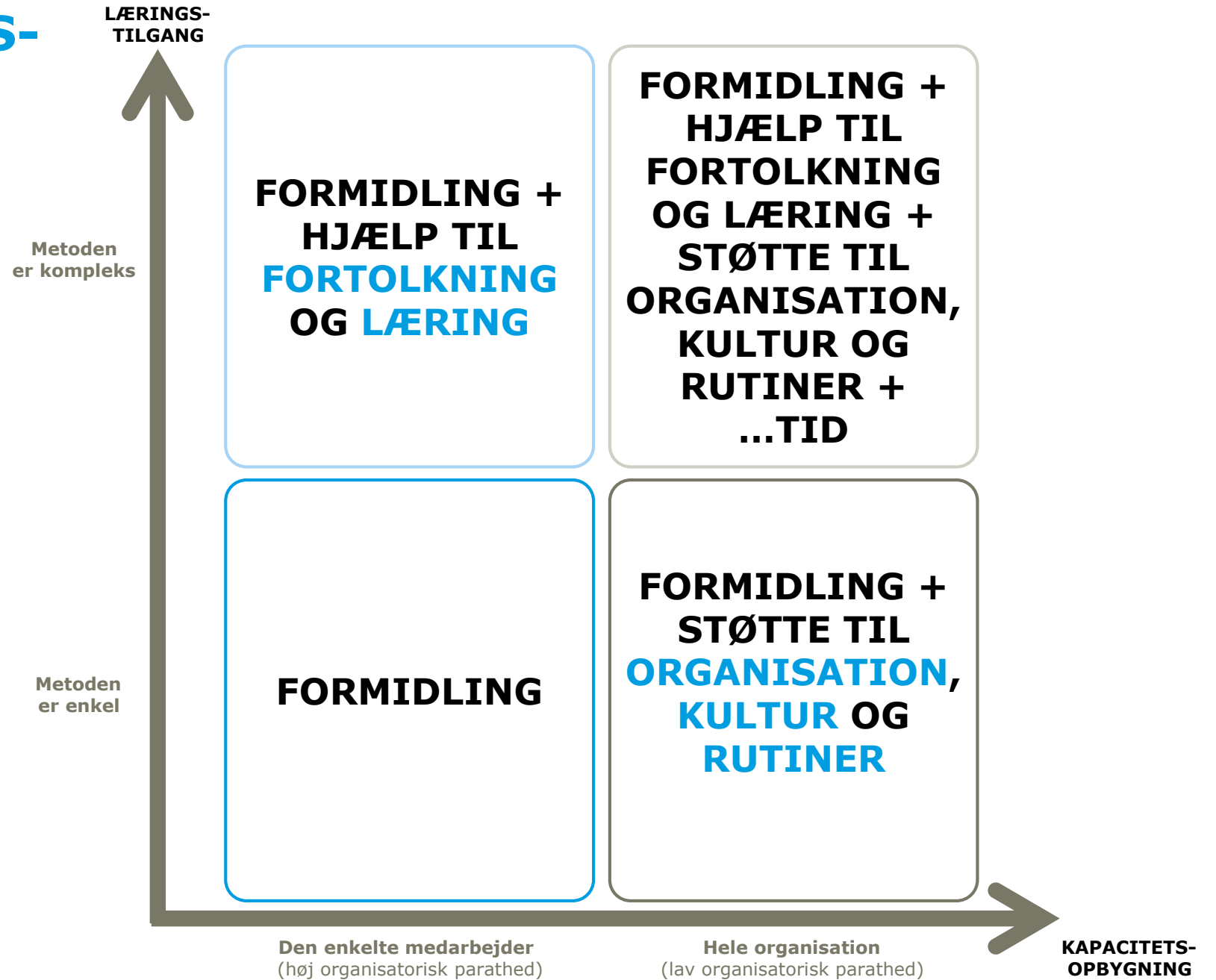
Medarbejderen modtager information og støtte til fortolkning, men er overladt til selv at tilpasse til de lokale rutiner.



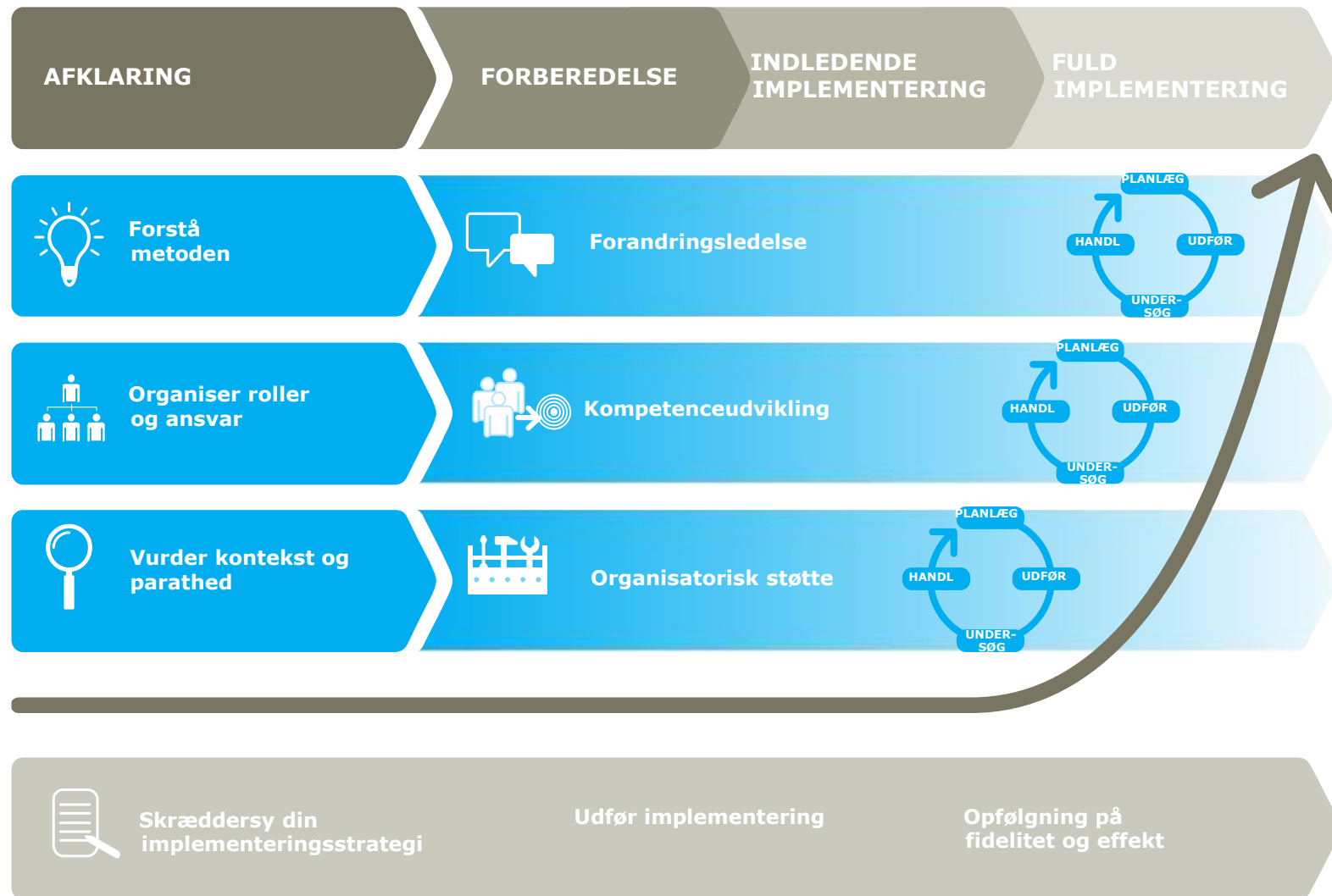
MAKING IT HAPPEN

Medarbejderen får information og støtte til både at fortolke og implementere.

IMPLEMENTERINGS-STRATEGI



IMPLEMENTERINGSSTRATEGI: RAMBØLL



IMPLEMENTATION STAGES & STRATEGIES



IMPLEMENTATION DRIVERS



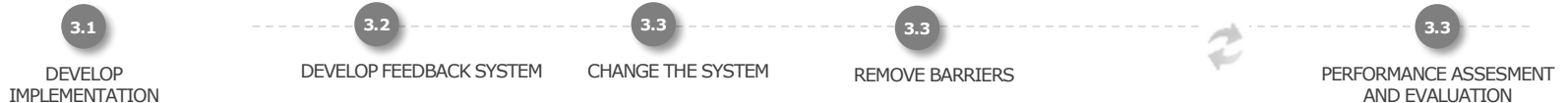
1 | Tell the Story



2 | Engage & Mobilise



3 | Measure & Adapt



Dissemination should be seen as a natural element in tailored implementation strategies alongside competency development, monitoring etc. This means that dissemination is relevant as part of the package through all stages – also and not least in the stages initial and full implementation.

IMPLEMENTERINGSSTRATEGI: STAR

Figur 1. Model for implementeringsarbejdet



IMPLEMENTERINGSSTRATEGI

SVÆRHEDSGRAD



TID...



STØTTE TIL ORGANISATION, KULTUR OG RUTINER



HJÆLP TIL FORTOLKNING OG LÆRING



FORMIDLING

HØJ
KOMPLEKSITET
OG LILLE
ORGANISATORISK
PARATHED

LAV
KOMPLEKSITET
OG STOR
ORGANISATORISK
PARATHED

TRAIN AND HOPE

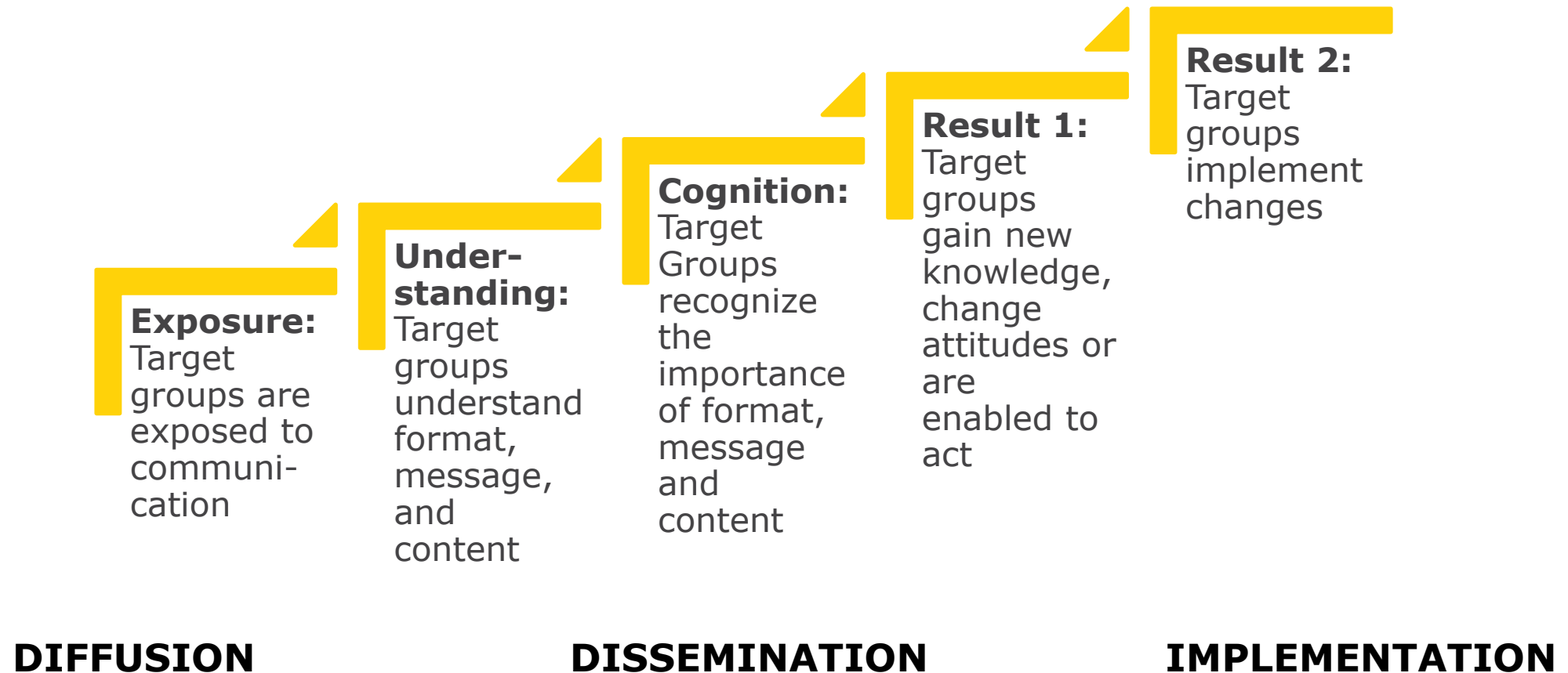
VI SKAL TÆTTERE PÅ PRAKSIS

	Viden	Evne	Anvendelse i praksis
Information	.63	.35	.00
Præsentation af teori	.15	.50	.00
Demonstration	1.65	.26	.00
Teori + demonstration	.66	.86	.00
Teori + demonstration + praksis		.72	.00
Teori + demonstration + praksis + feedback	1.31	1.18	.39
Teori + demonstration + praksis + feedback + coaching	2.71	1.25	1.68

2

FORMIDLING SOM IMPLEMENTERINGSGREB

FORMIDLING SOM IMPLEMENTERING: SKAL HELT OP AD TRAPPEN



...MEN KOMMER OFTE END IKKE IND AD DØREN

In order to reach all of our diverse audiences, the final report is now 17,000 pages.

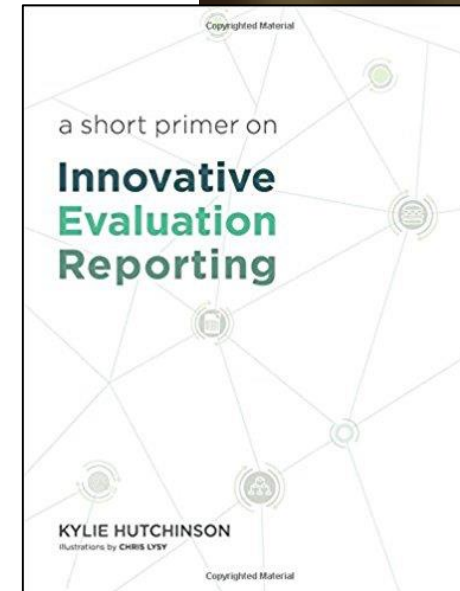
You can pick it up here. hand-trucks are available at the back of the room.



KYLIE HUTCHINSON

“We need to take messy data and package it in a way that makes it sticky in the minds of managers and other decision makers who use our findings to improve programs, develop policy, and generally make things better. [...] The worst thing you can do is post your final report on a website and expect that stakeholders will magically find their way towards it.”

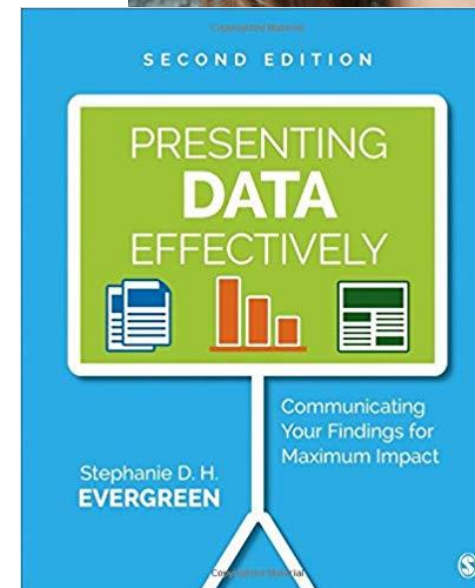
‘Innovative Evaluation Reporting’ (2017)



STEPHANIE EVERGREEN

“Our strongest justification for evolving our reporting is based in being aligned with how the human brain operates and how people retain information. If our hard work is to draw attention, make an impact, and convince others to take action [...], then communication can no longer be presented in the weak style of the status quo.”

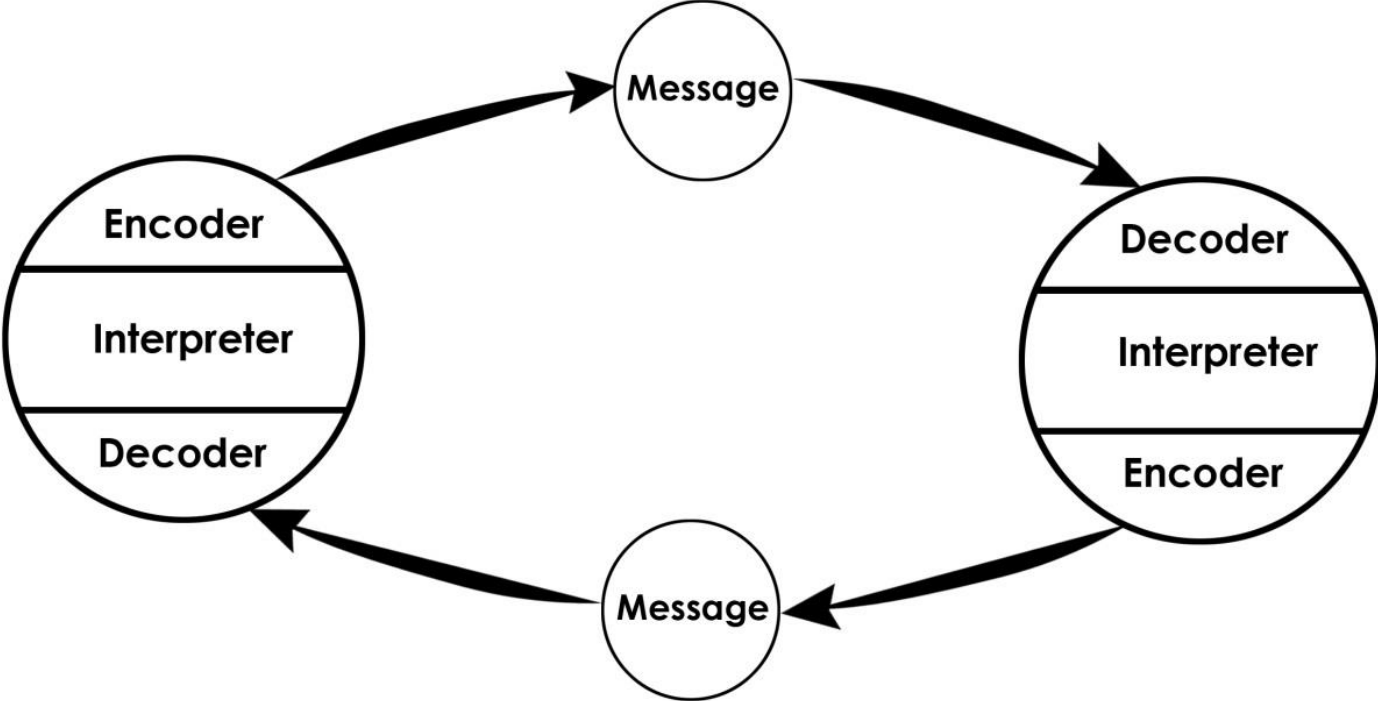
‘Presenting Data Effectively. Communicating Your Findings for Maximum Impact’ (2018)



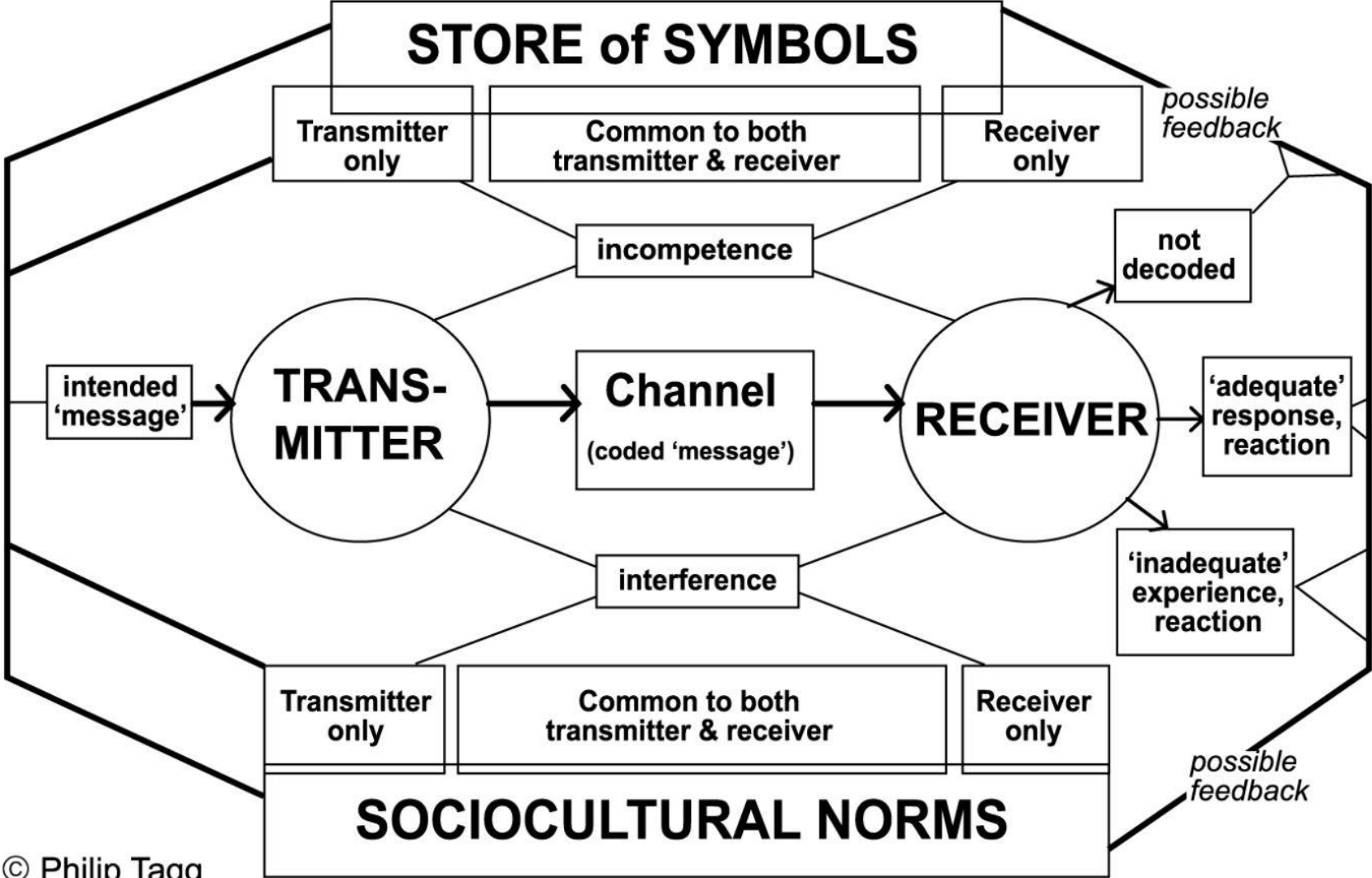
NO EASY SENDER-RECEIVER RELATION



NO EASY SENDER-RECEIVER RELATION



NO EASY SENDER-RECEIVER RELATION



© Philip Tagg

LAYERING; DIFFERENTIATION AND CROSS MEDIA APPROACH



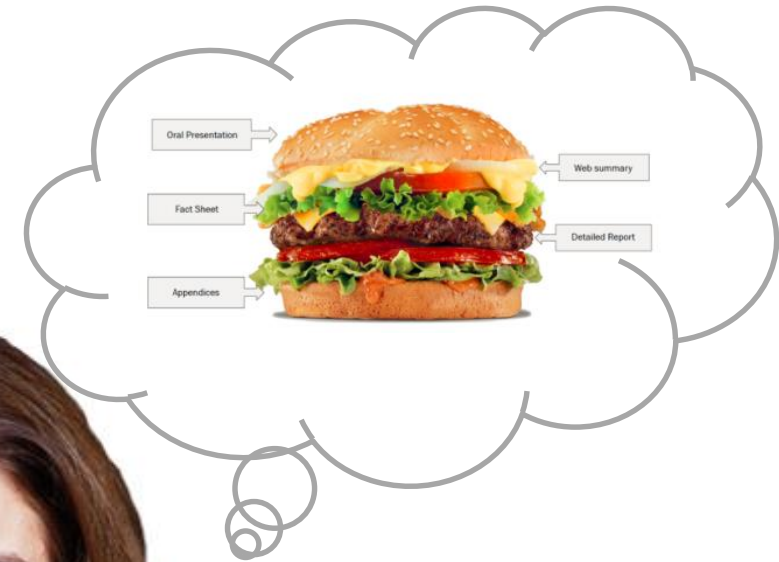
“Layering works because each communication product contains the same key messages and is linked to a more detailed option, enticing the reader to explore more if they choose. Again, not everyone will eat the entire burger, but you’ve made it easy for those who are hungry to learn more.”

Kylie Hutchinson: 'Innovative Evaluation Reporting' (2017)

PUT YOUR STAKES ON MORE THAN ONE HORSE!

Cross-platform strategy thereby refers to how products are combined across platforms, how content bits are circulated and how users are engaging with the content bits in different distribution channels.

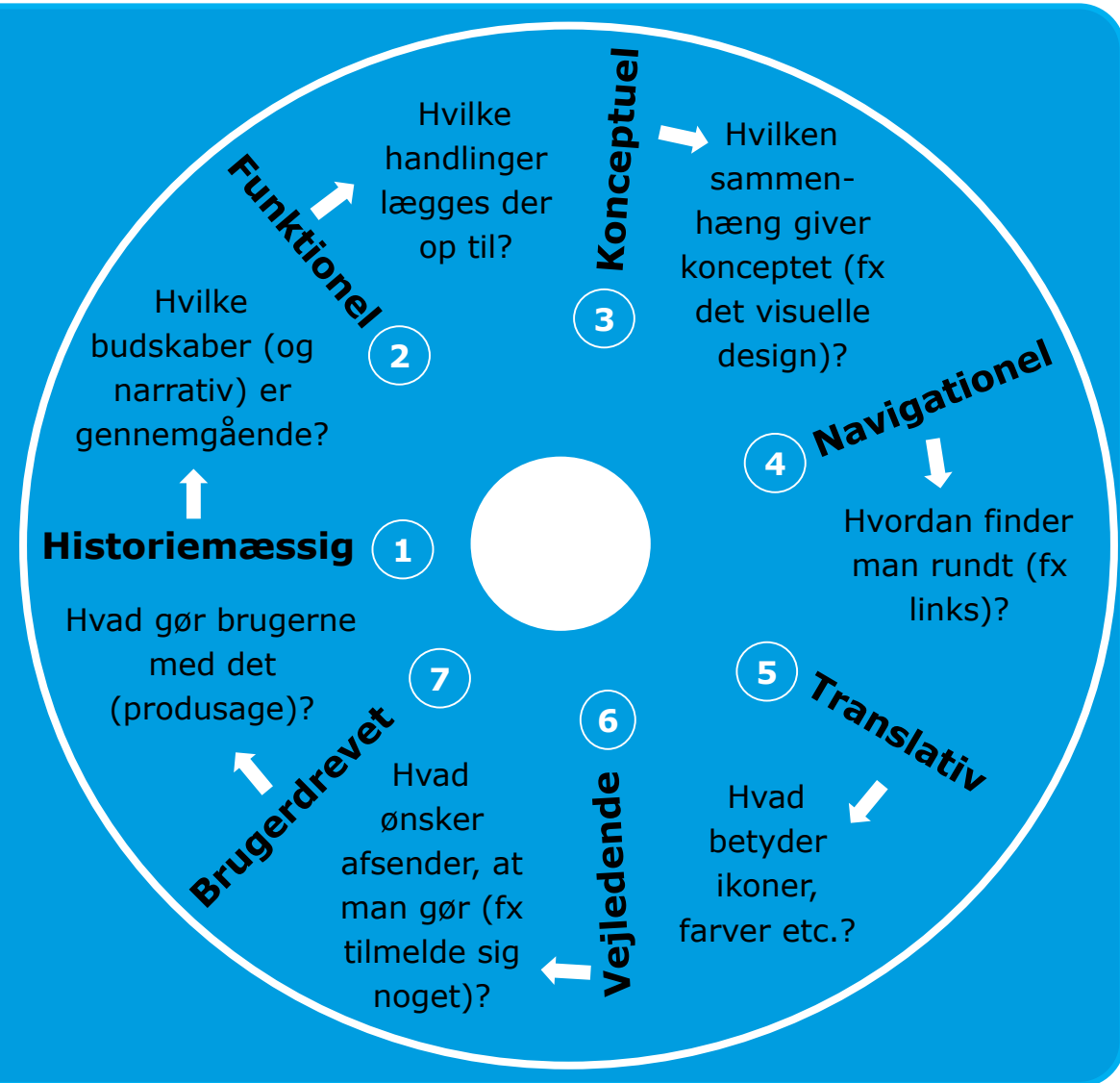
*Anja Bechmann Petersen:
'Towards cross-platform value
creation' (2012)*



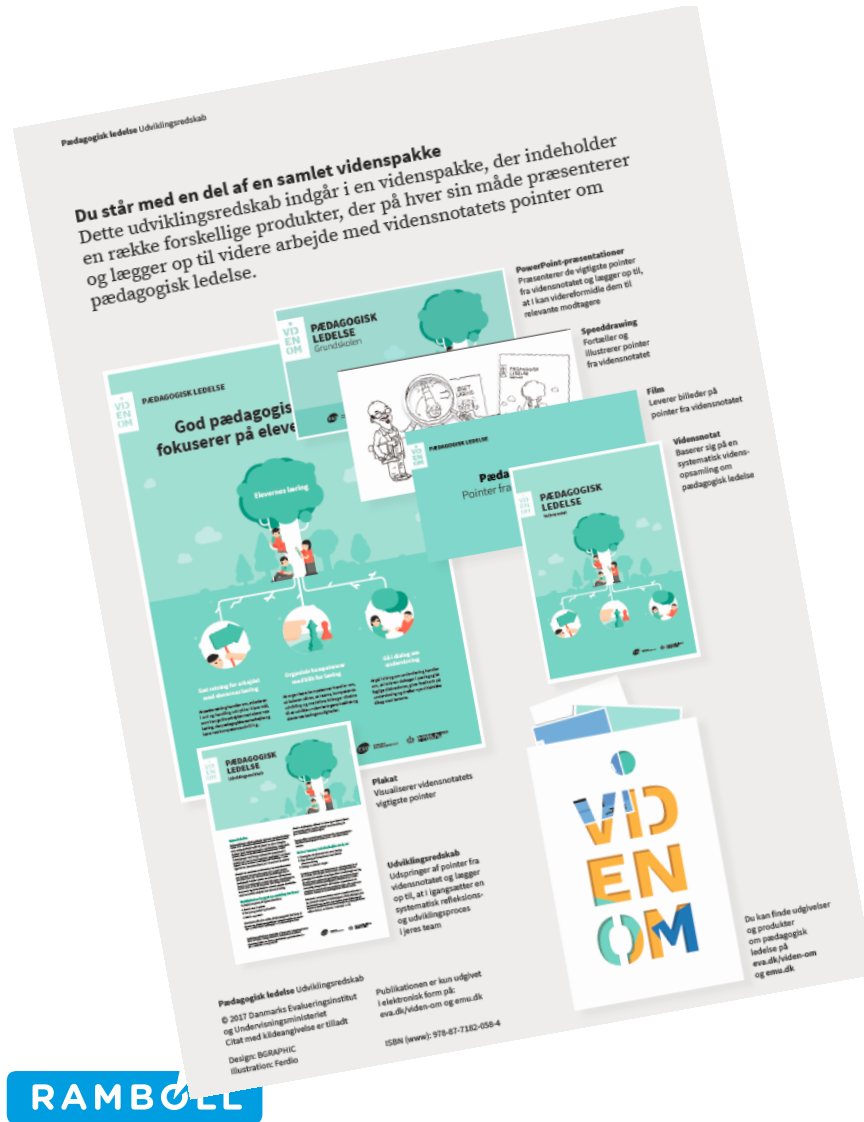
CROSS MEDIA APPROACH

Tværmedia- litetens syv dimensioner:

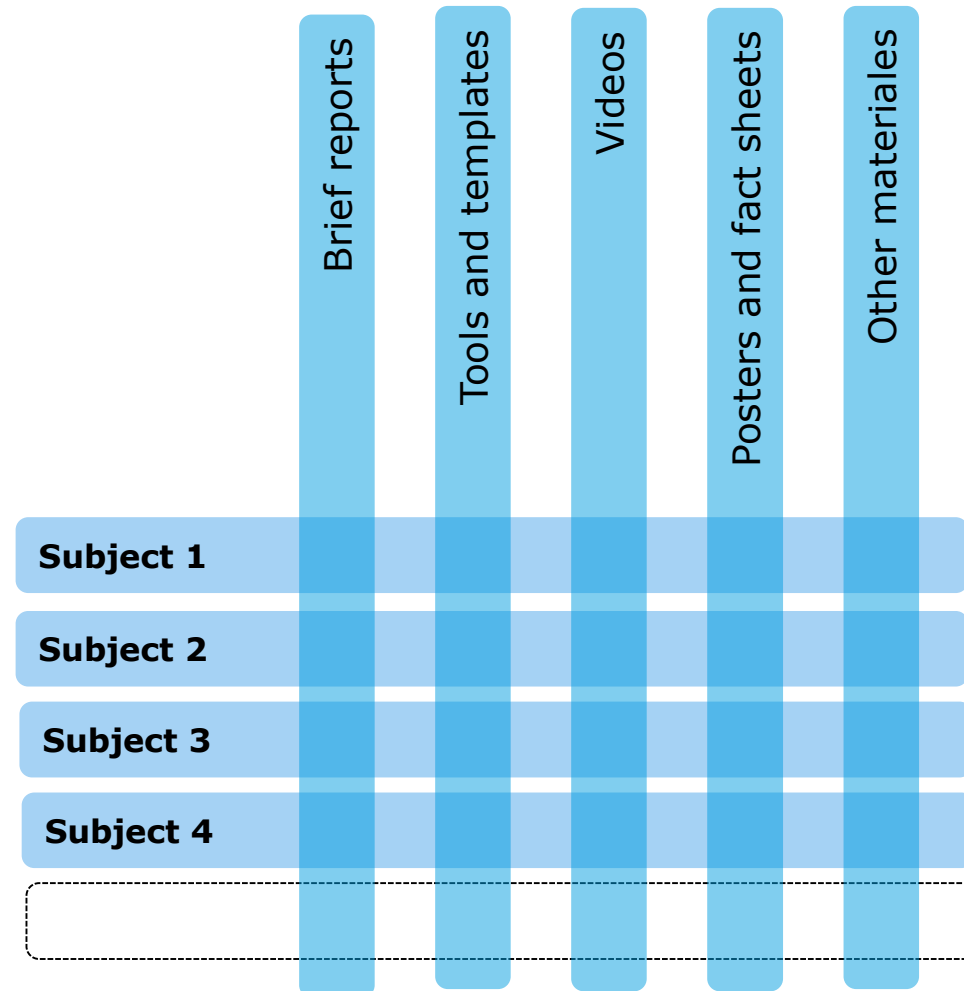
1. Historiemæssig
2. Funktionel
3. Konceptuel
4. Navigationel
5. Translativ
6. Vejledende
7. Brugerdrevet



CROSS MEDIA CONCEPTUALIZATION



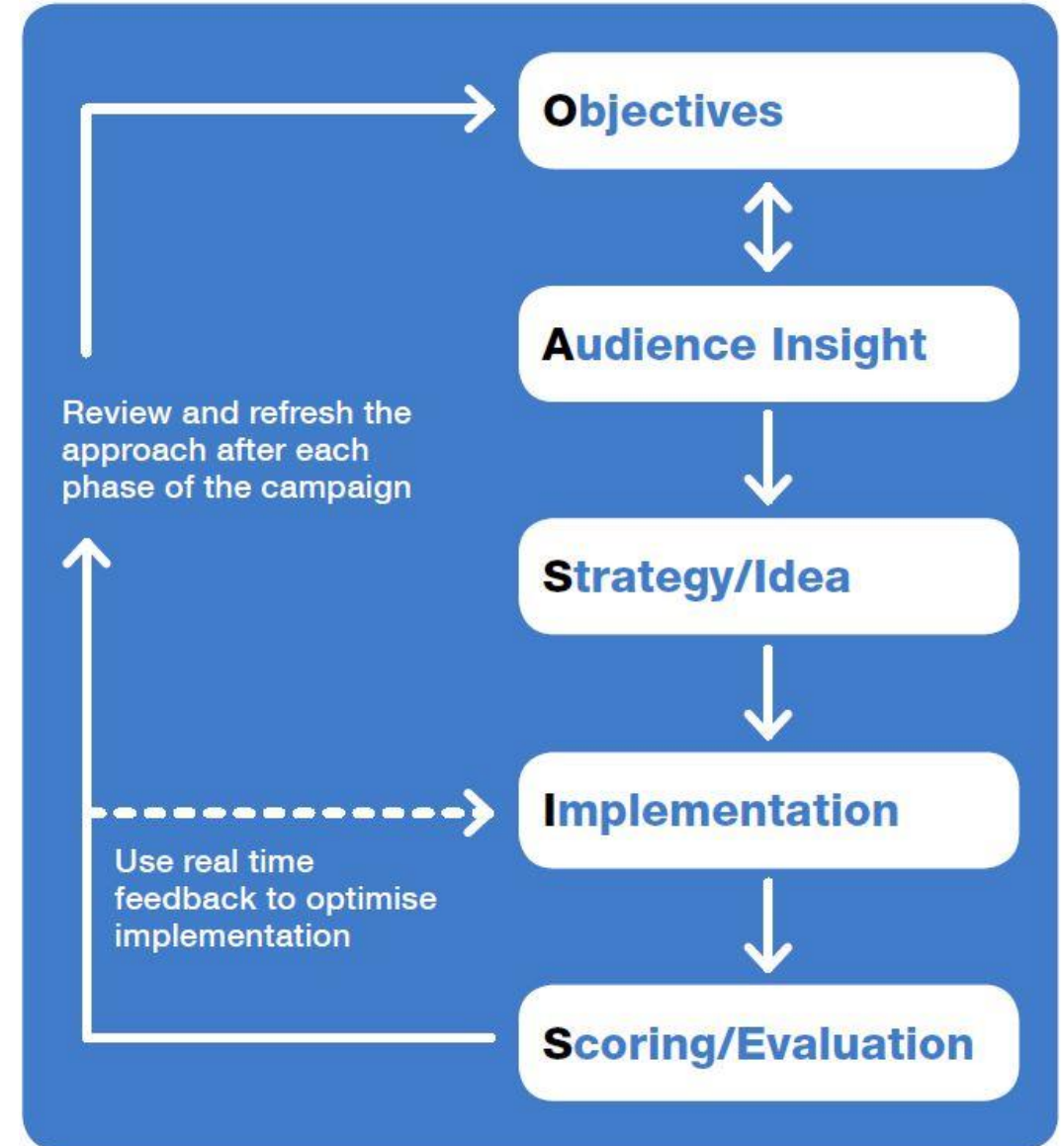
RAMBOLL



Read horizontally
The concept consists of a set of products per subject, all sharing the same key message and objective.

Read vertically
The concept is composed of a mix of product. Each product can be re-produced across subjects.

TOP-DOWN VS. BOTTOM UP



HENRY JENKINS



“When material is produced according to a one-size-fits-all model, it imperfectly fits the needs of any given audience. Instead, audience members have to retrofit it to better serve their interests. As material spreads, it gets remade: either literally, through various forms of sampling and remixing, or figuratively, via its insertion into ongoing conversations and across various platforms. This continuous process of repurposing and recirculating is eroding the perceived divides between production and consumption.”

Spreadable Media, Creating value and meaning in a networked culture

New York University Press (2013)

NO EASY SENDER-RECEIVER RELATION

TABLE 1. Scale for Measuring Levels of Receiver Control

Category	Scale	Definition
Low Receiver Control	1	One-way hyperlink with unclear destination.
	2	One-way hyperlink with defined destination.
	3	Hyperlinks created with user input, language is dynamic using second person.
	4	User has control over read and link options, video play is optional, content can be downloaded.
	5	Users have control over interfacing with content (above) and can send information.
High Receiver Control	6	Users can send and receive information, i.e., debate forums.
	7	Users have multiple options to send and receive information, their input has transformational power—can be seen, i.e., text only chat.
	8	Users can upload content, questions, including videos, and can receive answers from receivers.
	9	User can choose time, type, and amount of information sent and received, the information sent is transformed by the receiver and the transformation is transparent. Communication is asymmetrical.
	10	Sender and receiver have equal levels of control, communication is conversational.

Source: Developed from McMillan (2002) and Ferber et al. (2007).

Kilde: Jackson, Nigel A. & Lilleker, Daniel G.: 'Building an Architecture of Participation? Political Parties and Web 2.0 in Britain', in: *Journal of Information Technology & Politics*, nr. 6, s. 232-250, Routledge (2009)

SETH GODIN: THE RECIPIENT IN FOCUS

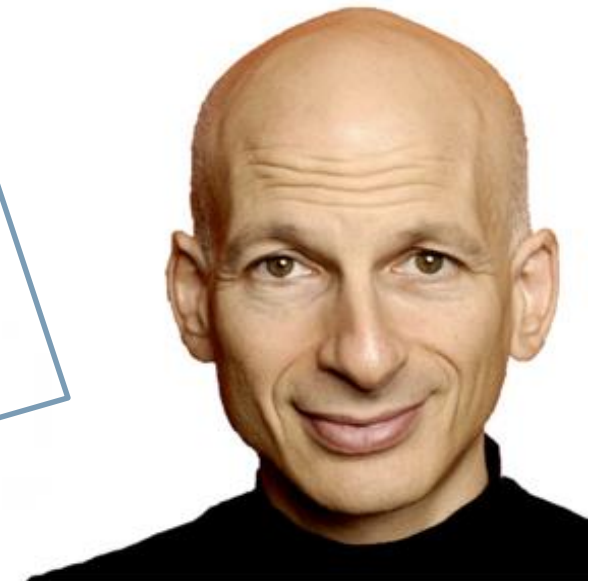
“Permission marketing is the privilege (not the right) of delivering anticipated, personal and relevant messages to people who actually want to get them.

[...]

Pay attention is a key phrase here, because permission marketers understand that when someone chooses to pay attention they are actually paying you with something precious. And there's no way they can get their attention back if they change their mind. Attention becomes an important asset, something to be valued, not wasted.

Real permission works like this: if you stop showing up, people complain, they ask where you went.”

Seth Godin: <http://sethgodin.typepad.com/>



CHRISTIAN BASON: USER INVOLVEMENT

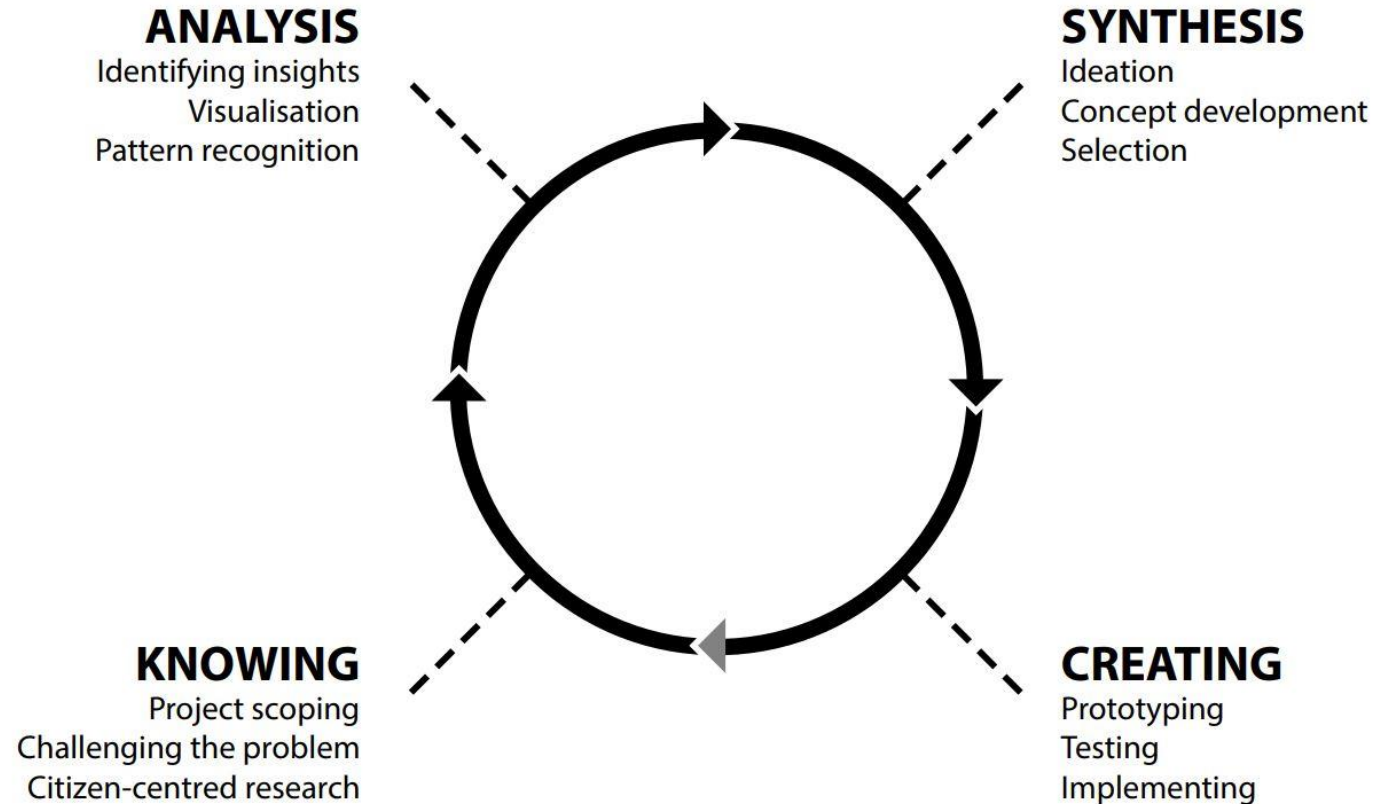


“At Rigshospitalet, and more generally in healthcare and in the public sector as such, there is a tradition for developing new initiatives based on professional insights, knowledge from the academic literature, and a rational, analytical approach that is largely driven by professionals.”

Co-creating new meaning: towards the patient-centric hospital, Danish Journal of Management & Business nr. 3 | 2015

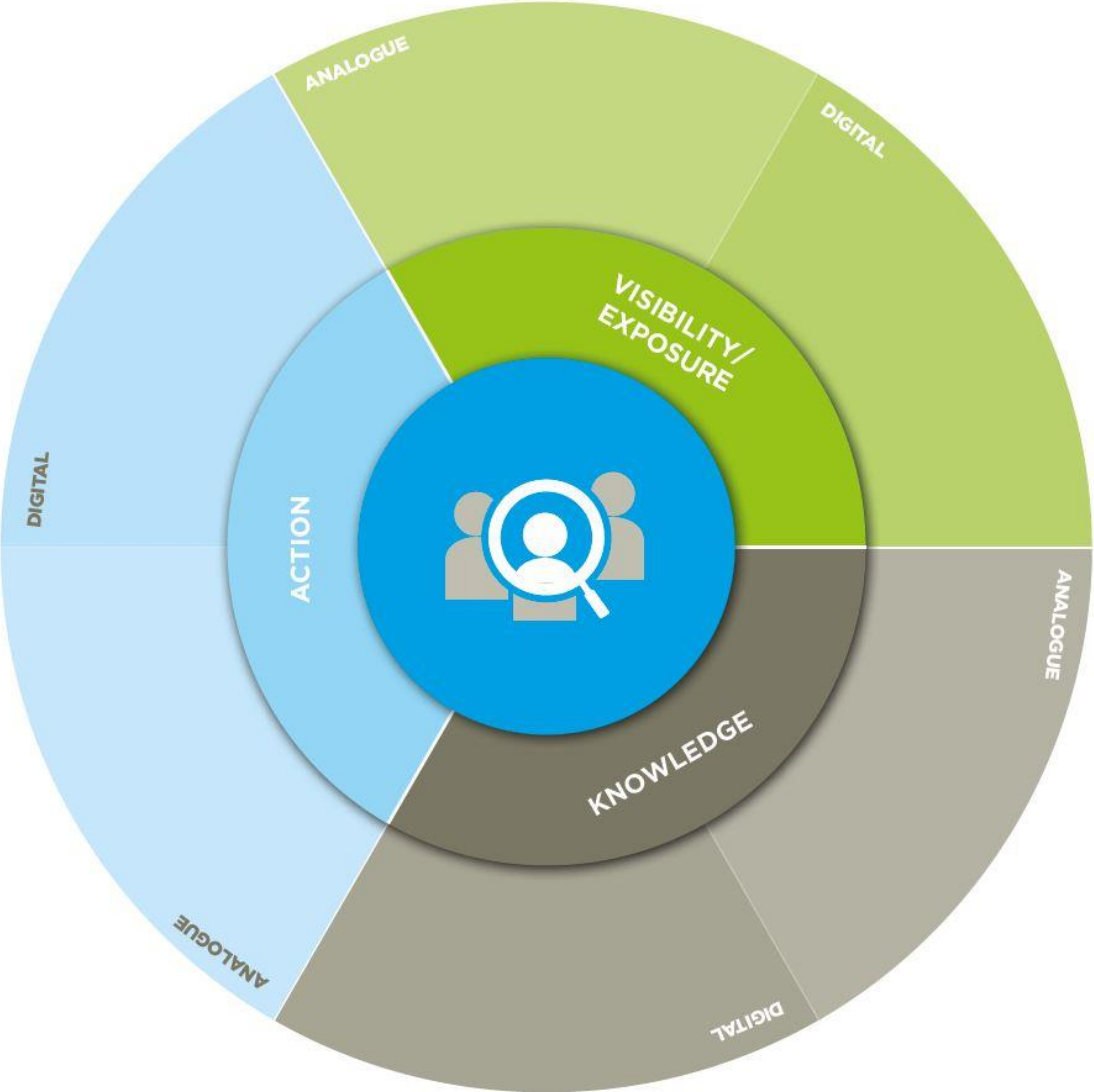
USER-INVOLVEMENT

Figure 1: Model of Co-Creation



Kilde: Bason, Christian: *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society*, Bristol Policy Press (2010)

OUR SOLUTION



REDSKABER

MÅLGRUPPEANALYSE: INDSIGTSKORT

Fokus på: rolle, motivation, dagligt fokus og betydning for formidling

INDSIGTSKORT OM LÆRERNE

Lærerne vil udvikle eleverne gennem varieret undervisning og på faglig basis, så de bliver kompetente deltagere i et teknologisk præget samfund.

LÆRERNES ROLLE ER ...	LÆRERNE MOTIVERES I FORHOLD TIL TEKNOLOGIFORSTÅELSE AF...	LÆRERNE HAR I UNDERVISNINGEN DAGLIGT FOKUS PÅ...	FOR FORMIDLINGEN KAN INDSIGTERNE BL.A. BETYDE...
... at lære eleverne at være opmærksomme og kompetente deltagere i et samfund, hvor teknologi indtager en stor rolle i både fritid og arbejde. ... at samarbejde skolens ledelse om at løfte unde teknologiforståe faglighed.	... at udvikle eleverne gennem faglighed og gøre fremtiden meningsfuld for dem; at få eleverne til at lykkes. ... egen nysgerrighed i forhold til færdigheder og af at være sætte	... at variere undervisningens arbejdsformer, så eleverne bedst muligt kan tilegne sig teknologi-forståelsens aspekter: myndiggørelse, design, tankegang og handleevne.	... at hjemmesiden rummer artikler og andet indhold med faglig substans, der giver lærerne konkret inspiration til en varieret undervisning, som udvikler eleverne. ... at hjemmesiden rummer artikler og andet indhold med faglig substans, der giver lærerne konkret inspiration til en varieret undervisning, som udvikler eleverne.

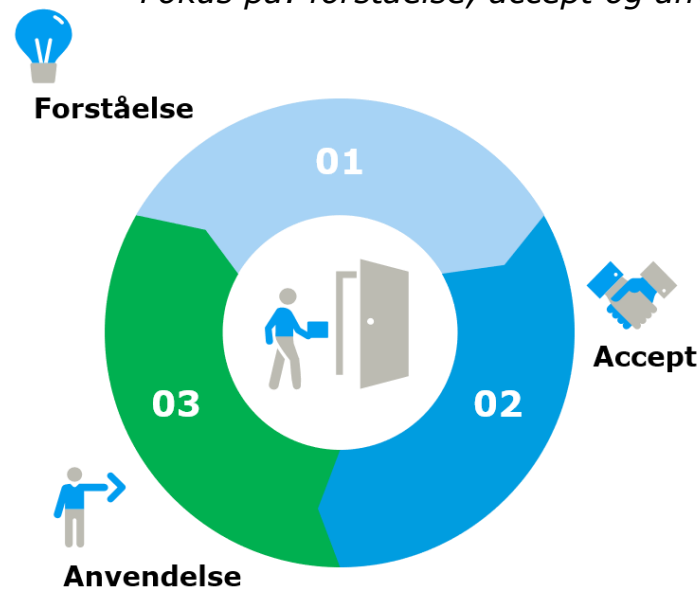
INDSIGTSKORT OM FORÆLDRE

Forældre ønsker, at deres børn får del i værdifuld læring, så børnene kan begå sig i et teknologisk præget samfund.

FORÆLDRENS ROLLE ER ...	FORÆLDRENE MOTIVERES I FORHOLD TIL TEKNOLOGIFORSTÅELSE AF...	FORÆLDRENE ER SOM UD GANGSPUNKT KENDET EGNET VED...	FOR FORMIDLINGEN KAN INDSIGTERNE BL.A. BETYDE...
... via tilgængelig information om forsaget med teknologiforståelse at understøtte deres børns læring gennem nysgerrighed og dialog. ... at dele viden, erfaringer og refleksioner med deres børn om interaktion med teknologi, herunder hvilken betydning teknologi har for tænkning, handling, selvstændighed etc.	... at deres børn får del i læring og undervisningstilbud af høj kvalitet, som klæder børnene på til at deltage demokratisk og få en levevej. Det glæder bl.a. undervisningstilbud, som hjælper til at forbruge, forholde sig kritisk til og selv arbejde med og udvikle teknologi. ... at deres børn ikke går glip af andre tilbud og færdigheder som følge af forsaget med teknologiforståelse.	... at dække over forskellige baggrunde og forskelle, herunder sociokulturelle. Det betyder bl.a., at nogle forældre vil opleve teknologi som fremmedgørende, mens den for andre vil blive oplevet som en naturlig del af hverdagen. ... et ønske om at varetage deres egne børns interesser og at sikre, at børnene opnår de nødvendige kompetencer til at begå sig teknologisk.	... at presmeddelelser, som skal sætte teknologiforståelse på den offentlige dagsorden, betoner fagets anvendelighed og læringsudbyttet for børnene. ... at lærere og skoleledelser modtager informationsmateriale, som understøtter, at de informerer og inddrager forældre på fx foreldre møder. ... at formidlingsindsatsen rummer artikler, videoklip eller interviews, der forklarer vigtigheden af, at forældre engagerer sig i teknologiforståelse.

BRUGERINDDRAGELSE: PRAKSISTEST

Fokus på: forståelse, accept og anvendelse



Forståelse	Accept
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvor let eller svær er formidlingen at læse? 2. Hvad er særligt svært/særligt let (eksempler)? 3. Synes du, billederne/grafikken giver mening? 4. Hvilke dele af formidlingen kan du særligt godt lide? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Synes du, at formidlingen "taler til dig" – altså bruger ord, som du kender og selv kunne finde på at bruge? 2. Hvad kan du særligt godt lide/ikke lide ved formidlingen? 3. Hvilke argumenter eller opmærksomhedspunkter i formidlingen gør indtryk på dig? 4. Sidder du tilbage med ubesvarede spørgsmål? 5. Hvis vi skulle gøre formidlingen om, og du kunne bestemme, hvordan skulle vi så gøre det?
Handling	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad finder du i formidlingen, som du kan eller ikke kan omsætte konkret (eksempler)? 2. Hvad tænker du om din egen adfærd efter at have læst formidlingen? 3. Mangler der noget i formidlingen, for at du kan bruge den konkret? 	



EXAMPLES: FREE CHOICE SERVICES FOR REHABILITATION



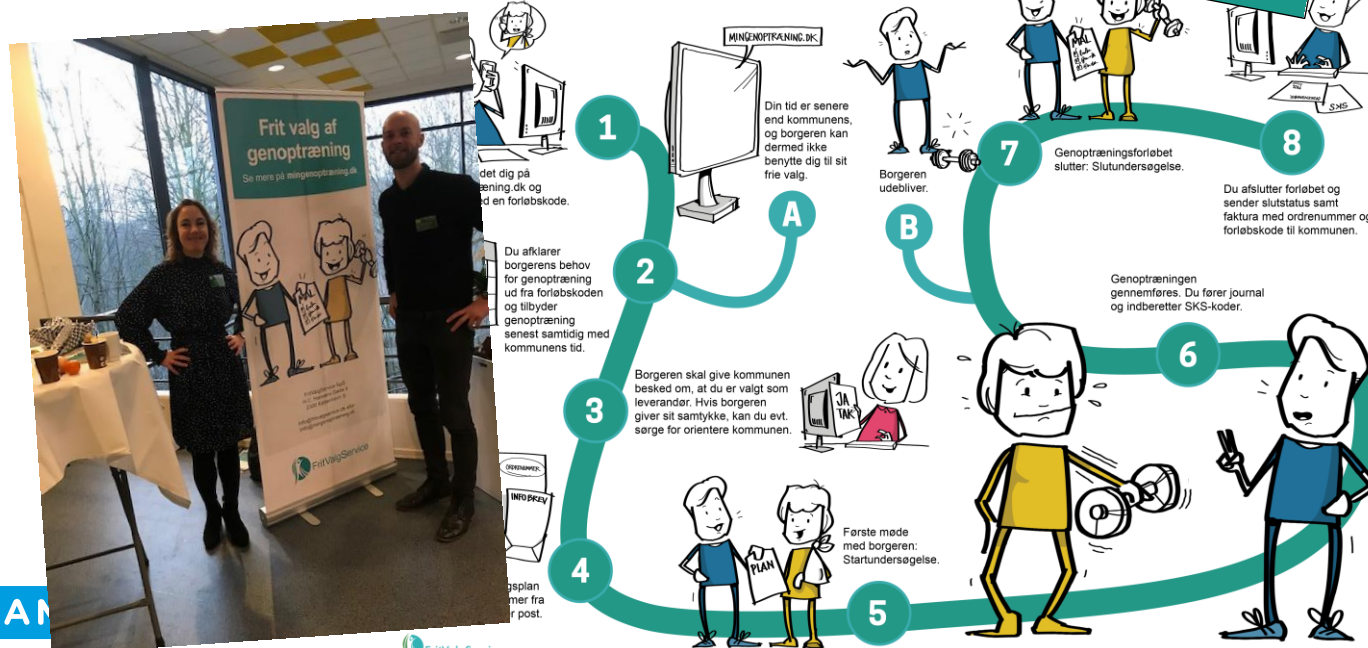
METODENOTAT

Bistand i forbindelse med frit valg på genoptræningsområdet
Rambøll Management Consulting

Aug. 2018



HVAD SKAL DU GØRE SOM LEVERANDØR?



1. FORMIDLING (DIFFUSION)



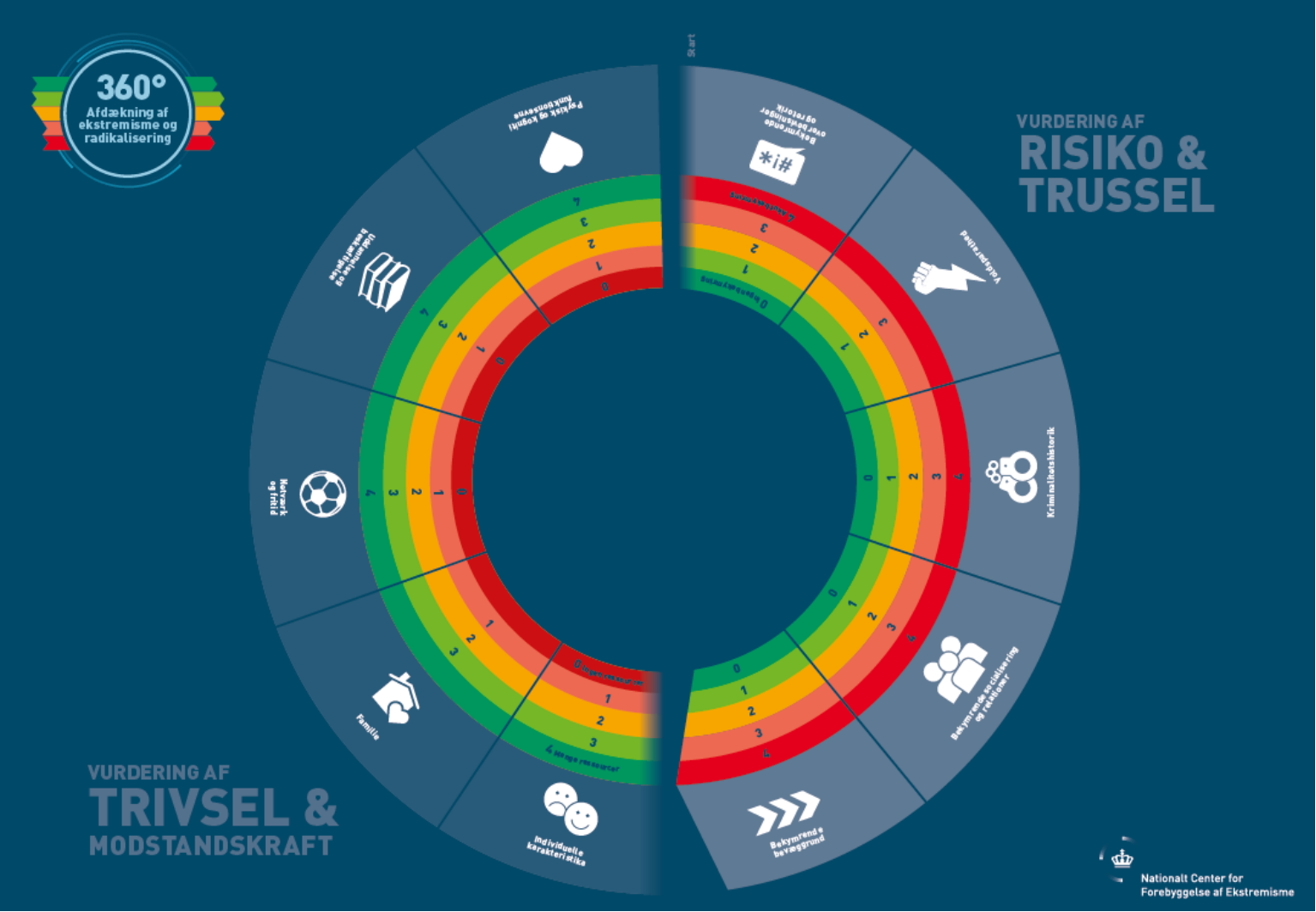
2. STØTTE TIL FORTOLKNING OG LÆRING (DISSEMINATION)



3. STØTTE TIL ORGANISATION, KULTUR OG RUTINER (IMPLEMENTATION)

✓ (ved kunden)

EXAMPLES: TOOL FOR ANTI-RADICALIZATION



1. FORMIDLING (DIFFUSION)



2. STØTTE TIL FORTOLKNING OG LÆRING (DISSEMINATION)



3. STØTTE TIL ORGANISATION, KULTUR OG RUTINER (IMPLEMENTATION)



EXAMPLES: DIALOGUE TOOL REGARDING DIGITIZATION

KL

Medarbejderen



Kort til dialog og fælles refleksion

Det er vigtigt, at I har et fælles sprog til at tale om digitale kompetencer. Det kan I styrke ved at bruge disse dialogkort til at tale sammen om, hvor I møder digitalisering, og hvad det kræver af jer.



Vejledning til kortene

Dialogkortene rummer spørgsmål om fire områder: anvendelseskompetencer, teknologiforståelse, formidling og kommunikation samt udvikling og implementering.

Brug fx kortene på et medarbejdermøde, hvor I drøfter jeres kompetencer til at anvende digitale løsninger i kerneopgaven. Tal også om jeres eventuelle behov for kompetenceudvikling.

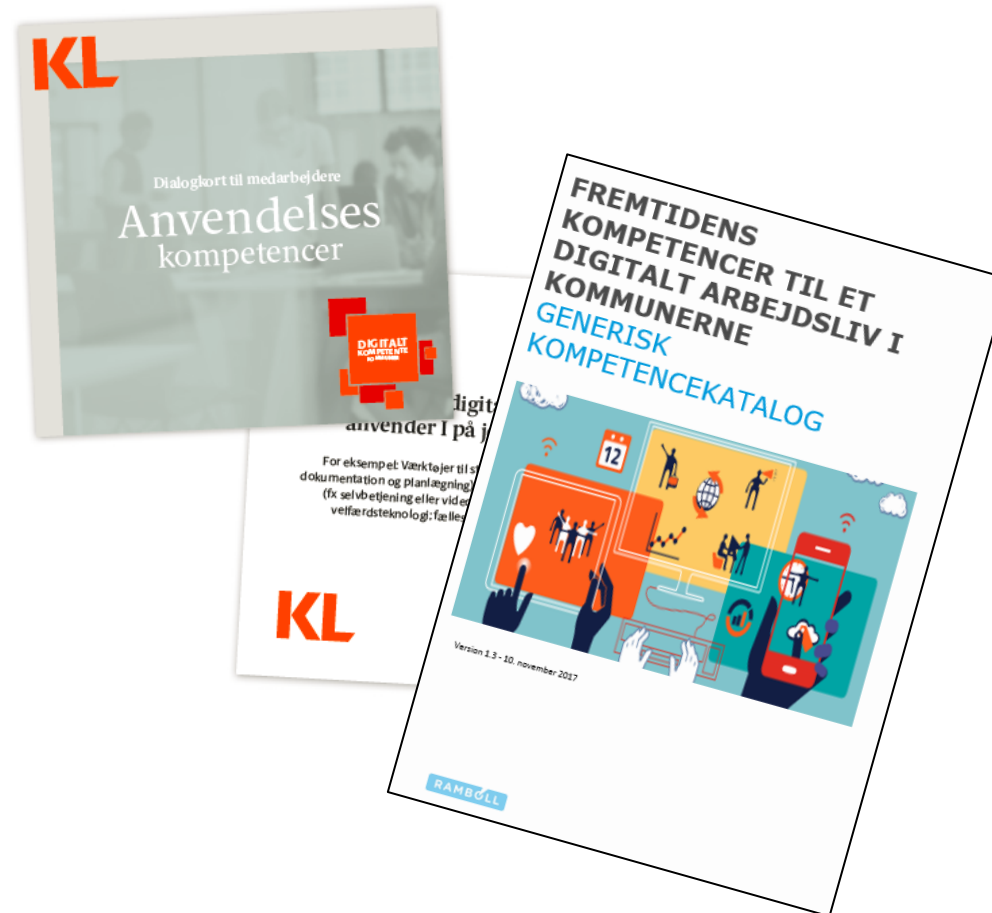
Det vil typisk være lederen, som tager initiativ til sådan en drøftelse og til at anvende kortene. Men det behøver det ikke at være.

I kan gå sådan her til det:

1. Klip kortene ud, og spred dem over bordet med bagsiden opad.
2. Inden I vender det første kort, så tag en drøftelse rundt om bordet om, 1) hvad I forstår ved digitale værktøjer, og 2) hvilke digitale værktøjer I bruger.
3. Vend derefter et kort, og læs spørgsmålet højt. Fortsæt med resten af kortene.
4. Brug tilpas tid på at diskutere spørgsmålene. Det er ikke vigtigt, at I bliver enige om et svar.
5. Hvis formålet med drøftelserne er, at I bliver klar til kompetenceudvikling, bør en deltager, evt. lederen, tage noter.

Det kan være en god idé at have en printet version af det generiske kompetencekatalog liggende på bordet sammen med kortene. Kompetencekataloget giver et overblik over det, spørgsmålene handler om.

Spørgsmålene er kun eksempler – find gerne selv på flere spørgsmål, hvis der er noget, I mangler at komme i bund med. Hvis der er spørgsmål, som ikke giver mening for jer, så spring dem over.



1. FORMIDLING (DIFFUSION)



2. STØTTE TIL FORTOLKNING OG LÆRING (DISSEMINATION)



3. STØTTE TIL ORGANISATION, KULTUR OG RUTINER (IMPLEMENTATION)



EXAMPLES: JOBFOCUSED CONVERSATION IN DANISH JOBCENTRES

Praxis-ark nr. 1: Godt igang med jobrettede samtaler
Inspiration fra kommunale erfaringer med den jobrettede samtale

I en jobrettet samtale understøtter jobkonsulenten borgeren i selv at tage ansvar for en målrettet og aktiv jobsøgning med progression.

Samtalens indhold og sammenhæng

Indhold og sammenhæng i den jobrettede samtale er vist i figuren herunder. Hjulet i midten af figuren viser, at samtalen kredser omkring jobkonsulentens inddragende samtaleteknikker og viden om arbejdsmarkedet. Både den ledige og jobkonsulenten anvender digitale værktøjer før, under og efter samtalen.

For jobkonsulenten er aktionslæring med kolleger og leder en metode til at blive fortrolig med den jobrettede samtales teknikker og elementer. På tværs af det hele er ledelsesfokus og -prioritering den afgørende betingelse for, at den jobrettede samtale bliver udfoldet efter planen.

Den jobrettede samtales elementer uddybes på de øvrige praksis-ark.

Håndbog i jobrettede samtaler
- inspiration til jobkonsulenter i jobcentre og a-kasser

Redskaber

Åbne spørgsmål
Hvis du vil udforske meningen med den lediges nøgleord, eller hvis du vil invitere ham eller hende med ind i samtalen, kan du bruge åbne spørgsmål.

Med åbne spørgsmål viser du din nysgerrighed og åbner op for den lediges aktive deltagelse og perspektiv.

Åbne spørgsmål er spørgsmål, der typisk ikke kan besvares med et kort svar. Her er nogle eksempler:

- Hvilke virksomheder og jobmuligheder kender du til i området, hvor du bor?
- Hvad vil du gerne tale om i dag?
- Hvordan ser du selv dine muligheder?

Borgerecase: Stine

Stikord: 27 år, kontanthjælpsmodtager, enlig mor, indlærsforløb, uddannet SOSU-hjælper, lav motivation, lav mobilitet.

Stine er 27 år og bor alene med sin datter på otte år. Efter folkeskolen fik Stine arbejde i en butik for en kort periode, og over de næste fire år vekslede hun mellem forskellige kortvarige ansættelser og perioder på kontanthjælp.

Som 23-årig kom hun med støtte fra jobcentret og Ungdommens Uddannelsesvejledning i gang med en uddannelse til SOSU-hjælper. Hun fuldførte uddannelsen, men syntes, at det var hårdt at arbejde med gamle mennesker og har ikke lyst til at fortsætte i den branche.

I de seneste to år har hun haft vikariansættelser som pædagogmedhjælper i en vuggestue og en børnehave, men det har ikke ført til varige job.

Nu er hun på kontanthjælp og vurderes til at være jobparat. Stine har ikke et klart billede af, hvad hun har lyst til at lave. Hun har meget fokus på at være en god mor.

Din forberedelse til samtalen
Stine har booket en samtale under overskriften 'Jobsøgningsstrategi'. Inden samtalen kan du fx forberede dig ud fra disse punkter:

- Hvor kan Stine se sig selv: Hvad er ønske-jobbet? Det gode og acceptable job? Eller det nødvendige job?
- Kan korte virksomhedspraktikforløb bruges som hjælp til, at Stine kan afklare sine jobsøskener?
- Hvilke job findes der i kommunen, hvor man arbejder med mennesker, foruden ældreplejen?
- Hvilke tilbud er der i kommunen til unge mødre?
- Hvad er det vigtigste i Stines historie, som du kan tale ind i for at fremme ejerskab og motivation?

1. FORMIDLING (DIFFUSION)



2. STØTTE TIL FORTOLKNING OG LÆRING (DISSEMINATION)



3. STØTTE TIL ORGANISATION, KULTUR OG RUTINER (IMPLEMENTATION)



+ TID

EXAMPLES: DEALING WITH CONFLICTS IN SCHOOLS

Nyt inspirationsmateriale om konflikthåndtering



Konflikter skal forebygges, håndteres og efterbehandles. På emu.dk kan du finde nye materialer til grundskoler og ungdomsuddannelser, der understøtter arbejdet med at sikre et godt undervisningsmiljø for alle elever.

Større og alvorlige konflikter samt tilspidsede situationer med stærke spændinger mellem parterne, eventuelt med vold, trusler om vold og chikane til følge. Kommunikation om konflikten er svær eller umulig.

Mindre konflikter og skændier, der giver anspændthed og ubehag. Kommunikation og dialog om konflikten er mulig.

Mindre uenigheder og forskelle forløber og løses uden at skabe stærke spændinger mellem de involverede parter. Kommunikation og dialog om konflikten er mulig.

ROKT NIVEAU

GULT NIVEAU

GRØNT NIVEAU

KONFLIKTER

Uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker

RAMBOLL

EXEMPEL FRA PRAKSIS

Kirkenbjerg Skole: Elevmæglere hjælper med at håndtere konflikter

På Kirkenbjerg Skole i Varde arbejder både det pædagogiske personale og eleverne med at håndtere konflikter gennem fælles refleksion og mægling.

På skolen er 23 elever fra 6. klasse udnævnt som "elevmæglere". De er et supplement til lærerne i komposition og hjælper med at løse konflikter i de mindre klasser. Fordelen ved at inddrage eleverne i konflikthåndtering gennem mægling er, at det skaber en bedre forståelse for konflikter og for, hvorfor de opstår. Samtidig giver det eleverne nogle medskoleer til at håndtere konflikter. På den måde får skolen erfaret, at eleverne bidrager aktivt til at styrke skolens konflikthåndterende midler.

I de klasser, hvor læreren vurderer, at elevmæglerne kan hjælpe med en konflikt, vælger læreren et skift og på den måde...

mægling - ja, tak. Elevmæglerne inviterer derfor de involverede ind i et mæglingssæt. Her er der altid en lærer tilstede, som har det overordnende ansvar og er klar til at overtage mæglingen, hvis konflikten eskalere. Efter hver konflikt skal de involverede parter evaluere mæglingen, så skolen og elevmæglerne kan videreudvikle sig.

Aftællat for håndtering og forsviglet er at konflikter på Kirkenbjerg Skole er, at de elever har stort fokus på at være en konflikt håndterende organisation. Udenfor har elevmæglerne prioriteret at uddanne elevmæglerne gennem en gruppe læring, der selv er uddannede i konfliktmægling. Disse lærere har desuden til opgave at træne i konflikter i de større klasser.

Desuden har hele det pædagogiske personale på skolen deltaget i uddannelsesforløb vedrørende relationskompetence. På ugentlige teammøder har de uddannede personale desuden mulighed for at diskutere svære konfliktsituationer og spare med hinanden - også med deltagelse af skolen, hvis der er behov for det. Målet er at løbende "skole-DNA", hvor man accepterer, at konflikter er en naturlig del af det at være menneske, og hvor man har evnen til at nedtrappe og stoppe konflikter, inden spændingsniveauet eskalere.

Den forebyggende indsats på Kirkenbjerg Skole har bidraget til, at hele skolen er fælles om at forstærke og handle på konflikter. Skolens erfaringer er, at inddragelse og her kommer til at styrke skolens samarbejdsindsats med lærere og elever og at styrke skolens undervisningsmiljø på skolen.

CASE 1: Uro i klassen
Thomas er matematiklærer for 8.A, der har haft mange lærerskift gennem deres skoletid. Eleverne er urolige og ukoncentrerede i timerne, og de retter sig ofte ikke efter det, Thomas beder dem om.

CASE 2: Eksaminerspres
Louise går i 9. klasse. I en længere periode har det været svært for hende at koncentrere sig om skolearbejdet, og nu nærmer afgangsprøven sig. Når hun får hjælp til det faglige stof fra sin fysiklærer Kenneth, synes hun, at det lyder enormt indviklet og uforståeligt. Kenneth synes Louise tilbyder for meget i timerne, og at hendes mange spørgsmål også sætter gang i spørgsmål fra de andre elever og skaber usikkerhed om prøverne.

1. FORMIDLING (DIFFUSION)



2. STØTTE TIL FORTOLKNING OG LÆRING (DISSEMINATION)



3. STØTTE TIL ORGANISATION, KULTUR OG RUTINER (IMPLEMENTATION)

✓ (ved kunden)

10 Ideas for Communicating Complex Evaluations

Rethink System Maps

Are they a better investigative vs. communication tool?

01



Target Your Audience

To meet their individual information needs.



Layer the Content

Let stakeholders go as shallow or as deep as they choose.

03



Order Your Key Messages

Start with the "answer" first.

04



Consider Alternatives

To the traditional lengthy final report.

05



Turn Off Your Computer

To engage your creative right brain.

06



Tell Stories

To increase engagement and understanding.

07



Use Images

To show different stakeholder perspectives.

08



Use a Knowledge Broker

To co-develop knowledge translation products.

09



Take Baby Steps

Don't ask for permission, ask for forgiveness later.

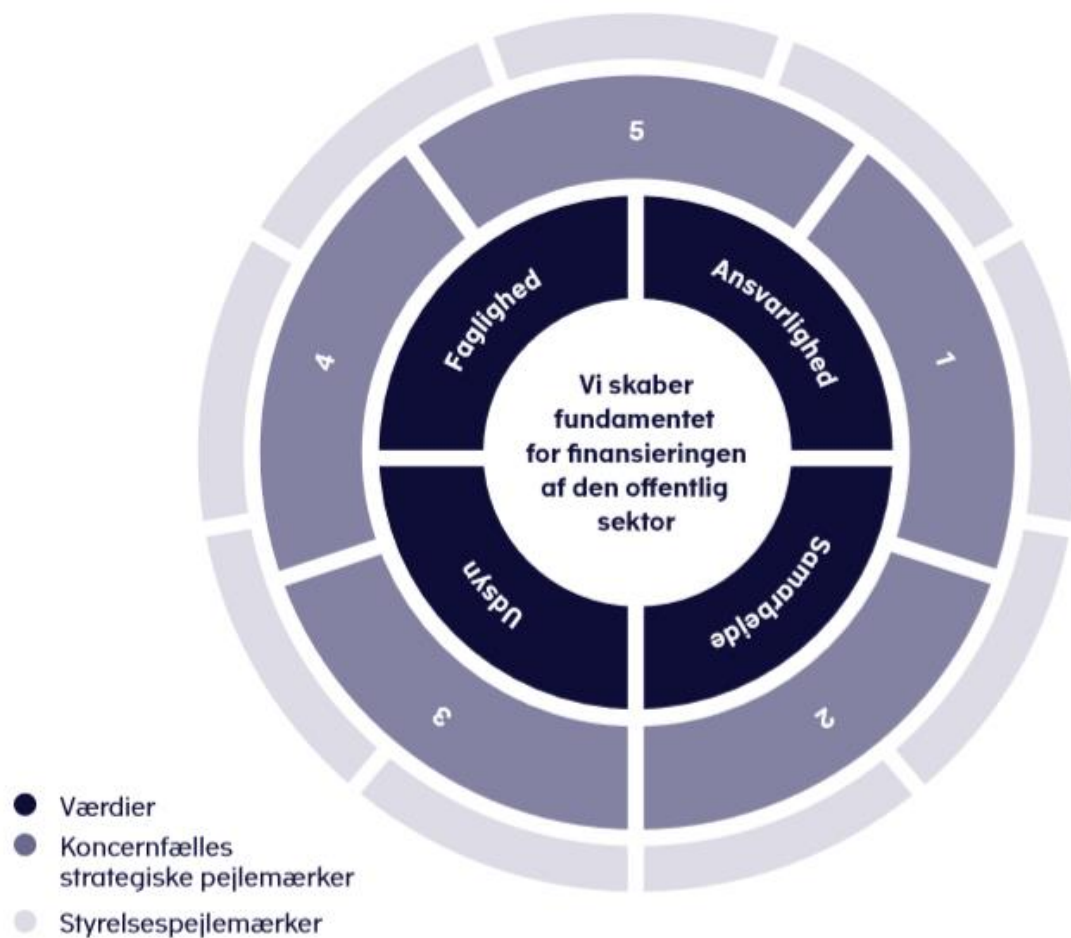
10

TAK FOR OPMÆRKSOMHEDEN

David Graff
5161 7628
dg@ramboll.com

Erfaringer med, og arbejdsmetoder til, formidling som implementeringsgreb

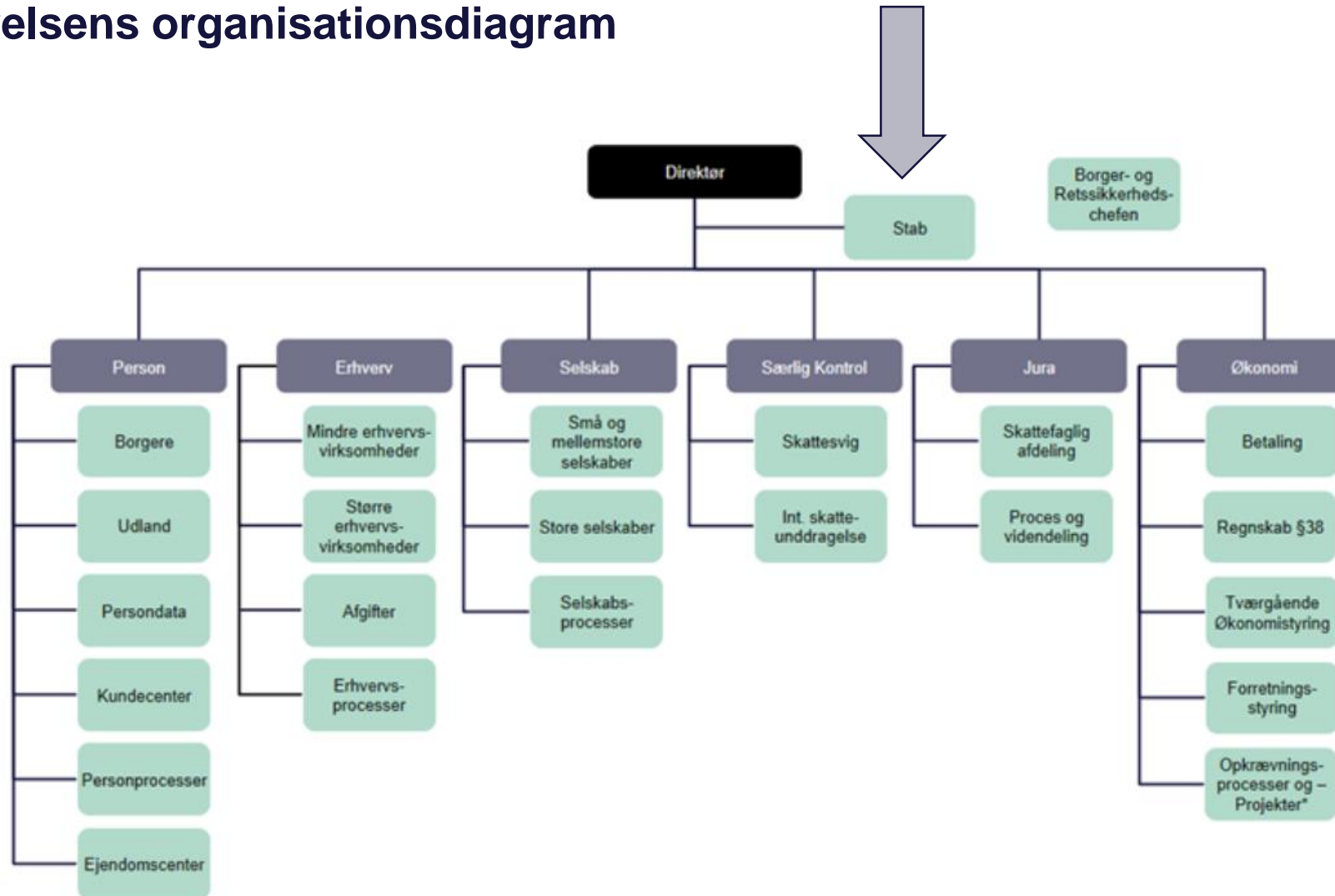
Skatteministeriets koncernfælles strategi



Skattestyrelsens strategiske byggesten



Skattestyrelsens organisationsdiagram



Skattestyrelsens organisationsdiagram, januar 2019

Formidling som implementeringsgreb

Implementeringssekretariatet



Case: Administrative forenklinger



Administrative forenklinger

Kort fortalt

Hvad

Skattestyrelsen ønsker at gøre arbejdet med de faglige opgaver enklere.

Hvorfor

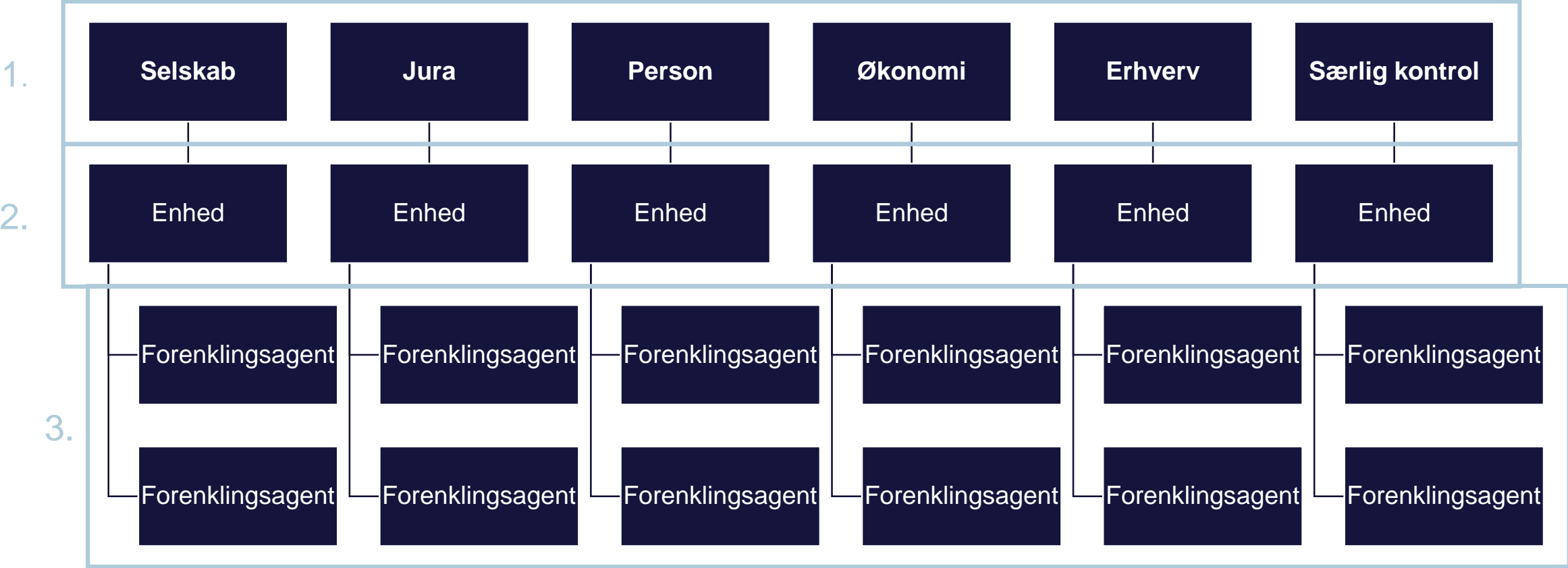
For at skabe en lettere og mere effektiv hverdag for alle.

Hvordan

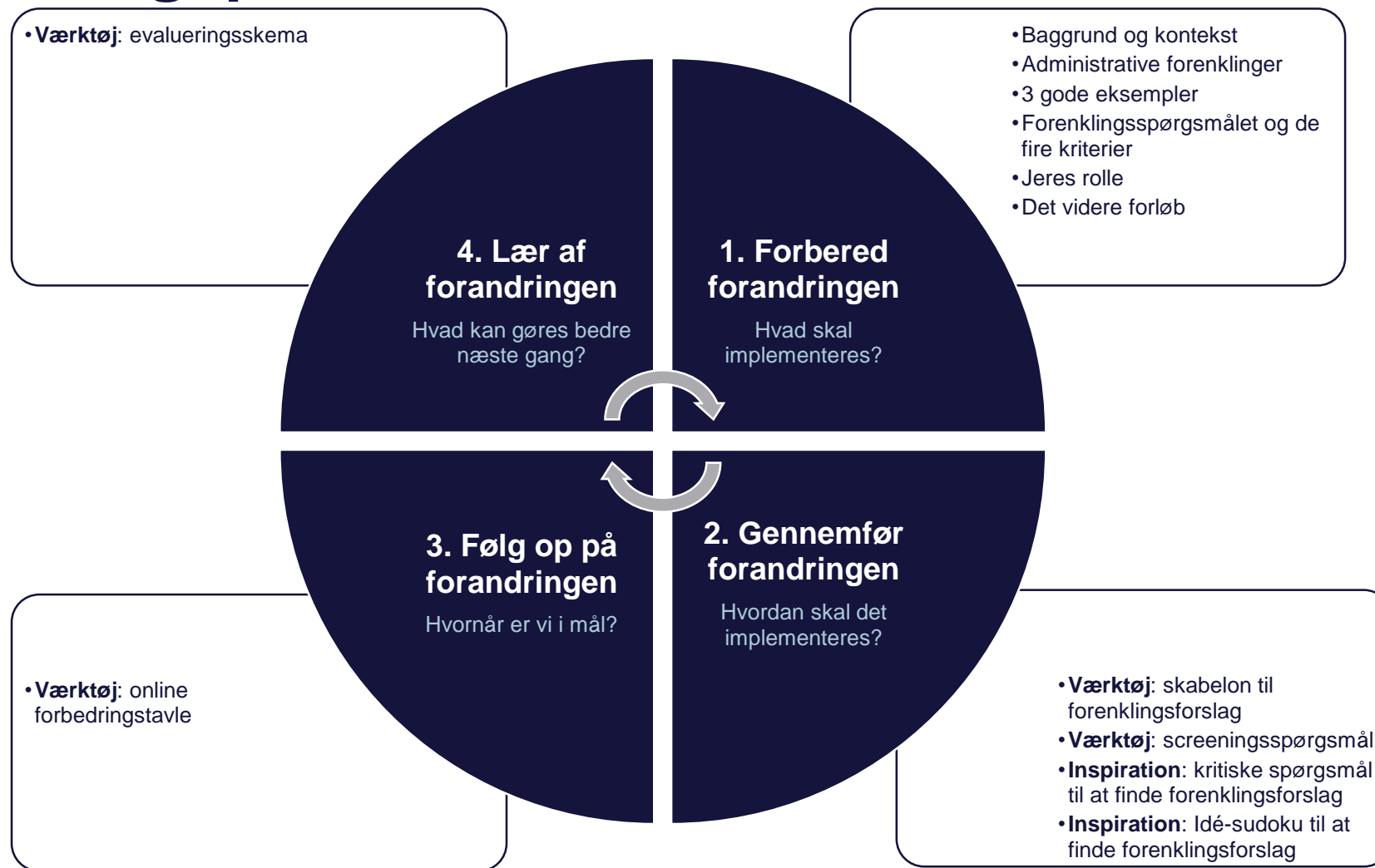
Faglige medarbejdere kommer til ordre og identificerer administrative forenklinger i tæt tilknytning til den daglige drift.



Projektets formidlingsveje



Implementeringsprocessen



Formidlingsformer i de fire faser

1. Forberedelse	2. Gennemførelse	3. Opfølgning	4. Læring
Vidensnotat	Værktøj: Skabelon til indsamling af forenklingsforslag	Værktøj: Fælles online forbedringstavle	Værktøj: Evalueringsskema
Projektplan m. milepæle og leverancer	Værktøj: screeningsspørgsmål	Casehistorier fra projektet på intranet	Casehistorier fra projektet på intranet
Præsentation af projekt på underdirektørseminar	Inspiration: kritiske spørgsmål til at finde forenklingsforslag		
Præsentation af projekt på ledersamling	Inspiration: Idé-sudoku til at finde forenklingsforslag		
Dialog med ledelsessekretariater	Casehistorier fra projektet på intranet		
Inddragelse og sparring med forenklingsagenter	Virtuelt dialoggruppemøde m. forenklingsagenter		
Virtuelt dialoggruppemøde m. forenklingsagenter			
Understøttelses-hotline for involverede parter	Understøttelses-hotline for involverede parter	Understøttelses-hotline for involverede parter	Understøttelses-hotline for involverede parter

1. Forbered forandringen

Eksempel på udfordring og forenklingsforslag



Indsatsområde og titel

- Implementeringssekretariatet, Stab
- Arbejdsinstruks for sager til direktionen



Udfordring

- Der er uklarhed i sekretariatet om processen for at sende sager til Direktionen.



Forenklingsforslag

- Der udarbejdes en arbejdsinstruks for sager, der skal sendes til direktionen.




Effekt

- Ensartet og effektiv arbejdsgang for nuværende medarbejdere i sekretariatet samt lettere onboarding af nye medarbejdere, da det er klart for dem, hvad de skal gøre.

2. Gennemfør forandringen

Hvordan skal det implementeres?

	
Forslag til administrative forenklinger	
<i>Hvordan kan jeres enhed, inden for 60 dage, forbedre jeres rutiner og arbejds- gange, så der er mindre bøvl og en mere effektiv hverdag?</i>	
Titel på foreklingsforslag	
Idéstiller Navn, enhed og fagområde	
Beskrivelse af foreklingsforslag	
Hvad består problemet i?	
Hvordan mener du, at pro- blemet kan løses på 60 dage?	
Hvad forventer/vurderer du, effekten af din løsning kan være? (fx en hurtigere sagsgang eller en mindre travl hverdag)	

3. Følg op på forandringen

Hvornår er vi i mål?

Forslagsnummer	Hvor kommer forslaget fra?					Beskrivelse af forenklingsforslag			Forslagets effekt	Status	
	Fagområde	Enhed	Idøttellers navn	Idøttellers e-mail	Forenklingselement	Titel på forslag	Kort beskrivelse af udfordring	Kort beskrivelse af løsningsforslag	Hvad er den forventede effekt af forslaget?	Hvad er status på forslaget? (vælg fra rullemenuen)	Kommentarer til status
Hørespø 1	Slub	Implementeringssekretariatet	Martine Kaalund Duun	Martine.Kaalund@slub.dk	Jan Nykøje	Arbejdsindsats for sager til divisionen	Der er udfordret i sekretariatet om processen for at sende sager til Divisionen.	Der udføres en arbejdsindsats for sager, der skal sendes til divisionen.	Erstatet og effektiv arbejdsdeling for nuværende medarbejdere samt lettere omkøbning af nye medarbejdere, så det er klart for dem, hvad de skal gøre.	Er implementeret	
Hørespø 2	Person	Kundecentret Omstilling	X	X	X	Vidensdeling af udfordrede henvendelser til divisioner	Der er tvivl om, hvordan Omstilling i Kundecentret kan få videncelle tilfælde henvendelser fra brugere til divisioner.	Der implementeres en arbejdsopdragsdeling, der tydeliggør, hvordan Omstillingen må videncelle tilfælde henvendelser til divisioner.	Erstatet arbejdsdeling for medarbejdere i Omstillingen samt færre uhensigtsmæssige henvendelser til divisioner.	Er implementeret	
Hørespø 3	Jura	Straffeprosen	X	X	X	Nyt erstat: "Udledning af straffesag - til laglegen/ledelseskader"	Der er behov for et "Udledning af straffesag - til laglegen/ledelseskader", der kan anvendes til at dokumentere "Udledning af straffesag", der pt. skal anvendes til alle sager, der er forklare om ulovlig adgang og skæring af advokater iklæde/afslut.	Der udføres forslag til ny skabelon med titel: laglegen.	Stor indsatsarbejde i sagshandlingen	Er i gang med at blive implementeret	Opfølgnings i processen. Der er udført på en ny skabelon til at sikre, at den også kan anvendes i "Udledning" (Skabelonen er sendt i høring hos Jura, straffesagshandl. 1, som samtidig vurderer om, skabelonen også er anvendelig i "Instruering").
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											

4. Lær af forandringen

Hvad kan gøres bedre næste gang?

Evalueringskema

Indhold:

- Resultatopgørelse af forslag
- Anbefaling til videre forløb
- Evaluering af proces

Kommer i det nye år!

Spørgsmål?



**Drøftelse v. bordene:
Hvad kan I tage med hjem
og anvende fra dagen?**

Tak for i dag: Check ud
