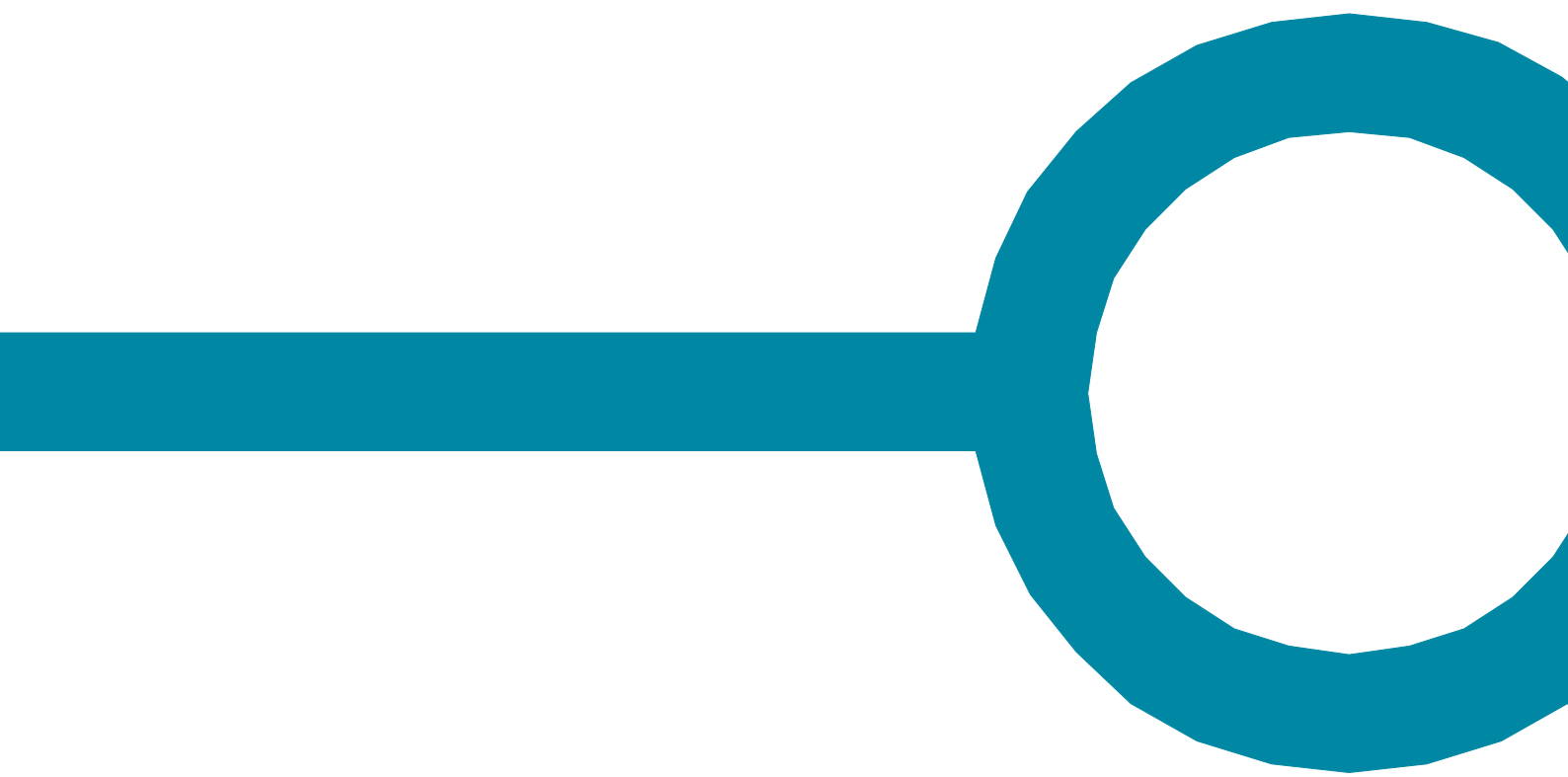


KOMBIT

Kommunernes it-fællesskab



Adding value to business



Implementeringshåndbog for

Kommunernes Ydelsessystem (KY) (version 1.0)

1 Forord

Velkommen til implementeringshåndbogen for Kommunernes Ydelsessystem (herefter KY).

Implementeringshåndbogen afløser den tidligere drejebog for monopolbruddet, blot med den forskel at håndbogen udelukkende omhandler implementeringen af KY.

Implementeringen af KY kræver en omfattende og væsentlig indsats fra den enkelte kommune. Desuden forudsætter en succesfuld udrulning af KY til 98 kommuner, at den enkelte kommune er klar til at tage KY i brug på det aftalte tidspunkt. I modsat fald vil det ikke alene have konsekvenser for den enkelte kommune, men tillige for kommunerne i de efterfølgende bølger, der i værste fald kan blive forsinket.

For at hjælpe jer med at blive klar til at implementere KY har KOMBIT og EG derfor i samarbejde med de 8 KY-pilotkommuner¹ udarbejdet implementeringshåndbogen for KY.

Vi håber, at du i håndbogen får den information og vejledning, som du og din projektorganisation har brug for for at kunne gennemføre en succesfuld implementering af KY i din kommune.

¹ De 8 pilotkommuner er Vordingborg, Fredensborg, Randers, Gladsaxe, Lolland, Nyborg, Esbjerg, Hjørring.

Indholdsfortegnelse

1	Forord.....	2
2	Kort om Kommunernes Ydelsessystem (KY)	8
	2.1 Tilslutningen til KY	8
	2.2 Formål med KY	8
	2.3 KY – konceptuel systemsammenhæng.....	8
	2.4 KY-krav til kommunernes it-miljø	9
	2.4.1 Enheder, som KY kan tilgås fra – som sagsbehandler:	9
	2.4.2 Operativsystem.....	9
	2.4.3 Brugerprofiler	9
	2.4.4 Browsers	10
	2.4.5 Runtime miljø.....	10
	2.4.6 Kommunens backend servere.....	10
	2.4.7 SBC og VDI servere	10
	2.4.8 Adgang til KY	10
	2.4.9 Lokal print	10
	2.4.10 Kontorpakker og filtyper	10
3	Om implementeringshåndbogen.....	11
	3.1 Formål og mål	11
	3.2 Målgruppe	12
	3.3 Læsevejledning	12
	3.4 Implementeringshåndbogens versioner	14
4	Implementeringsmodel inkl. rolle- og ansvarsfordeling	15
	4.1 Implementeringsmodel for KY	15
	4.1.1 Implementeringsmodellens temaer	16
	4.2 Ansvar og roller	18
	4.2.1 Ansvarsfordeling mellem EG, KMD, KOMBIT og kommunen	18
	4.2.2 Roller i KY-projektet.....	19
5	Rammer og strategi for implementering	20
	5.1 Projektstyring.....	21
	5.2 Koncept for forandringsledelse	21
	5.2.1 Implementeringer i organisationer.....	21
	5.2.2 Forandringsledelse som metode	23

5.2.3	Forandringsledelse i KY-projektet	24
5.2.4	Tidslinje for gennemførelse af forandringsledelsesaktiviteter	26
5.3	Koncept for gevinstrealisering	27
5.3.1	Gevinstrealisering i det offentlige	27
5.3.2	Gevinstrealisering i kommunen	29
5.3.3	EG's rammeværktøj til gevinstrealisering	30
5.3.4	Gevinstrealisering og målinger	34
5.3.5	Tidslinje for gennemførelse af gevinstarbejde	35
5.4	Koncept for uddannelse	36
5.4.1	Målgrupper og uddannelsesforløb	36
5.4.2	Uddannelses tilbud	39
5.4.3	Test og evaluering	42
5.5	Strategi for udrulning	43
5.6	Konvertering af sager	44
5.7	Forvaltning og drift	44
6	Indsats, der understøtter kommunernes implementering	45
6.1	KIGO og opfølgning	45
6.1.1	KIGO-opgaver	45
6.1.2	Opfølgning på opgaver – obligatoriske og obligatoriske på kritisk vej	45
6.1.3	Kommunens brug af KIGO	46
6.2	Information til kommunerne	46
6.3	Netværk og fælleskommunale møder	47
6.3.1	Netværksmøder for projektledere og ydelseschefer	47
6.3.2	Trænernetværk for lokale KY-trænere	47
6.4	Parathedundersøgelser	47
6.5	Kommunepraktik og videndeling	47
6.6	Tilkøb af indsats hos EG	48
6.6.1	Uddannelse	48
6.6.2	Forandringsledelse og gevinstrealisering	48
6.6.3	Generelle betingelser og retningslinier for tilkøb	50
7	Risici ved implementering	52
8	Del 2 Kommunernes implementering	54
	Bilag	56
	Bilag 1: Vejledninger og værktøjer	56

Bilag 2: Roller i KY-implementeringen	58
Bilag 3: Uddannelsesforløb.....	64

Version	Dato	Hvad er der sket
1.0	21.09.2016	Version 1 af implementeringshåndbogen er udarbejdet.

Del 1

Indledning og koncept for implementering

2 Kort om Kommunernes Ydelsessystem (KY)

KY-projektet er en del af monopolbruddet, der har til formål at frigøre kommunerne fra KMD's monopol på it-løsningerne til kontanthjælp, sygedagpenge og sagsoverblik. Monopolbruddet indgår i en større sammenhæng, hvor i alt 17 KMD-monopolssystemer skal udfases og erstattes med nye løsninger.

Du kan læse mere om monopolbruddet på <http://www.kombit.dk/monopolbrud>.

2.1 Tilslutningen til KY

I starten af 2013 havde alle 98 kommuner tilsluttet sig KY, dvs. alle kommuner havde skriftligt tilkendegivet, at de ville lade KOMBIT forestå et udbud på KY på vegne af kommunerne. KOMBIT gik herefter i gang med at udarbejde udbudsmaterialet for KY, som kom i høring i kommunerne, og i januar 2015 fik EG tildelt opgaven med at udvikle KY.

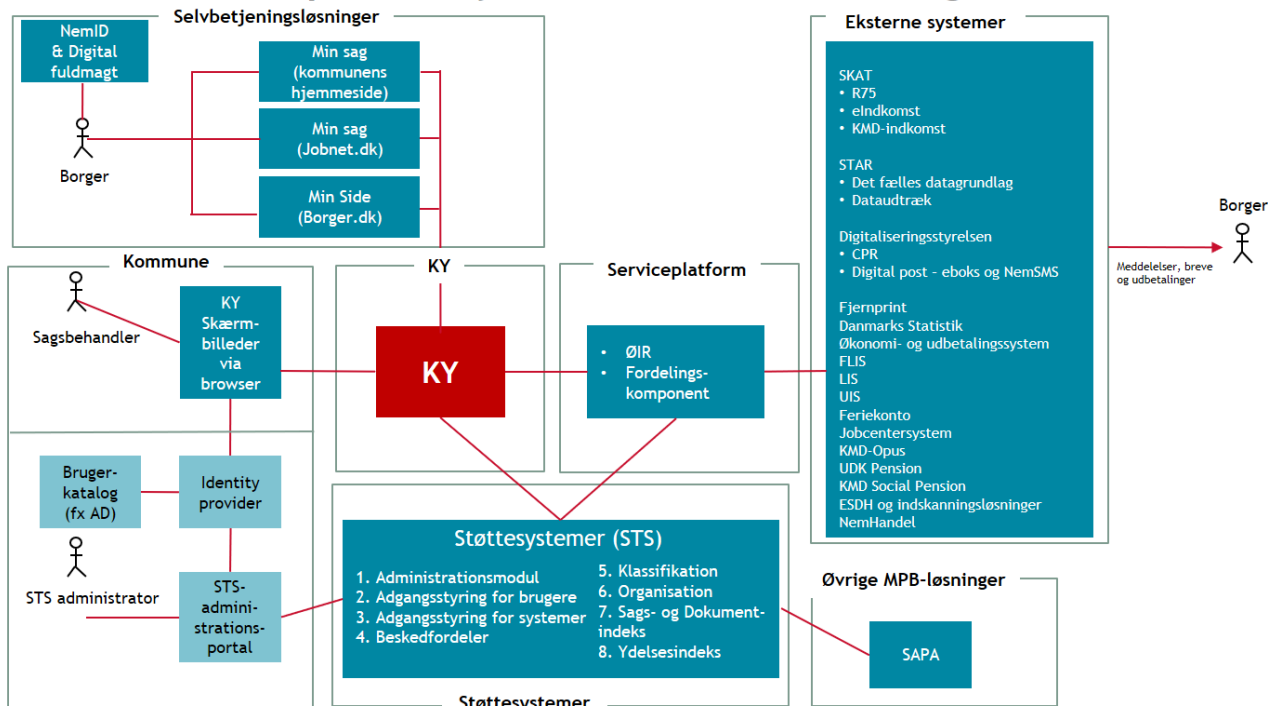
2.2 Formål med KY

Formålet med KY er at levere en fælleskommunal it-løsning til kontanthjælpsområdet, der skal afløse de to nuværende løsninger KMD Aktiv og BIS-Y. Løsningen skal understøtte korrekte og rettidige udbetalinger af ydelser på kontanthjælpsområdet og sikre en brugervenlig og effektiv it-understøttelse af arbejdsgangene på kontanthjælpsområdet. Læs mere om KY [her](#).

2.3 KY – konceptuel systemsammenhæng

KY er et af monopolbrudssystemerne, som indgår i rammearkitekturen. I nedenstående figur kan I se, hvordan KY hænger sammen med henholdsvis de eksisterende systemer i den fælles rammearkitektur og med øvrige eksterne systemer, som KY har integrationer med.

KY - konceptuel systemsammenhæng



Figur 1 Konceptuel systemsammenhæng for KY

2.4 KY-krav til kommunernes it-miljø

Når kommunernes ydelsessystem (KY) idriftsættes hos den enkelte kommune, kræver det, at en række krav til kommunernes it-miljø er opfyldt. Inden KY udrulles i kommunen skal kommunen i passende tid bekræfte opfyldelsen i KIGO (Kommunernes opgave- og opfølgingsværktøj). Læs om KIGO i afsnit 3.1. Nedenstående afsnit beskriver overordnet, hvad der forventes af kommunens it-miljø ift. at få KY til at fungere.

2.4.1 Enheder, som KY kan tilgås fra – som sagsbehandler:

Brugergrænsefladen for selvbetjenings- og sagsbehandlerdelen udvikles i responsivt webdesign, dvs. et dynamisk layout, der gør, at indholdet tilpasser sig grafisk alt efter hvilken enhed løsningen tilgås fra – stationær computer, bærbar pc, Citrix klient, tablet eller smartphone.

2.4.2 Operativsystem

KY løsningen er en webapplikation, der afvikles i browseren uden kobling til klientens operativsystem. Brugere vil kunne tilgå sagsbehandlerdelen af KY i SBC-, VDI- og RDS-miljøer fra Citrix, Microsoft og VMware. Løsningen vil herefter blive tilgået via en af de understøttede browsere – se afsnittet Browsere.

2.4.3 Brugerprofiler

Kommunen skal sikre at KYs brugerprofiler sættes op via jobfunktionsroller i kommunens IdP (Identity Provider), som er en forudsætning for at kunne ibrugtage KY og Støttesystemerne. Vejledning i lokal implementering af Identity Provider finder du [her](#).

2.4.4 Browsers

KY kan afvikles i de nyeste to versioner af Internet Explorer (version 10 og 11) defineret fra Løsningens idriftsættelsesdato. Derudover kan KY afvikles i:

- Apple Safari
- Mozilla Firefox
- Google Chrome

Selvbetjeningsdelen kan endvidere tilgås via mobile enheder, og kan afvikles i de nyeste to versioner af nedenstående browsere:

- Mobile Safari på iOS
- Android native browser
- Windows phone browser

2.4.5 Runtime miljø

Der kræves ingen installationer af runtime miljøer på klienten for at eksekvere KY. Bemærk dog at Støttesystemernes Administrationsmodul kræver Java, såfremt NemLogin anvendes via fil.

2.4.6 Kommunens backend servere

Der er ingen krav og afhængighed til kommunens backend for eksekvering af KY i browseren.

2.4.7 SBC og VDI servere

KY har ingen krav eller afhængighed til kommunens virtualiseringsbackend.

2.4.8 Adgang til KY

KY spiller sammen med Kommunernes Rammearkitektur, der også omfatter en sikkerhedsinfrastruktur, der giver mulighed for, at kommunernes ansatte automatisk autentificeres overfor KY via single sign on. For at dette virker, kræver det, at hver kommune har installeret en SAML baseret Identity Provider, som er tilsluttet KOMBITS støttesystemer – læs mere på KOMBITs hjemmeside under [støttesystemerne](#).

2.4.9 Lokal print

En bruger vil kunne printe fra KY via browserens standard printfunktionalitet.

2.4.10 Kontorpakker og filtyper

KY har ingen afhængigheder til kontorpakker (f.eks. MS Office, Libra Office o.l.). Sagsbehandlingen, herunder om håndtering af kommunikation til borgere, sker via KY. KY giver dog nogle muligheder for eksport af visninger eller download af dokumenter til lokalvisning. For at kunne vise/redigere i disse dokumenter kræver det, at den lokale klient har installeret relevante 3. parts løsninger til håndtering af dette, f.eks. et tekstbehandlingsprogram, XPS- eller PDF reader.

3 Om implementeringshåndbogen

Denne implementeringshåndbog er et af de væsentligste værktøjer, som KOMBIT og EG stiller til rådighed for kommunerne i forbindelse med planlægningen og gennemførelsen af implementeringen af KY. Det er fx i implementeringshåndbogen, I kan finde svar på mange af de spørgsmål, som I helt sikkert enten har og/eller får med hensyn til, hvordan implementeringen af KY skal foregå, hvad det medfører af opgaver for kommunen, hvornår opgaverne skal løses osv. Det er også i implementeringshåndbogen, I kan finde inspiration til, hvordan I kan arbejde med de forskellige implementeringsaktiviteter såsom forandringsledelse, gevinstrealisering m.m.

Implementeringshåndbogen er udarbejdet af KOMBIT og EG med støtte fra pilotkommunerne Gladsaxe, Lolland, Nyborg og Hjørring. Der er tale om et dynamisk dokument, som løbende kvalificeres og opdateres, i takt med at KY-projektet skrider frem, og i takt med at emner, der ikke er helt på plads endnu, bliver afklaret og beskrevet, ligesom det også kan være på baggrund af tilbagemeldinger fra kommuner, fx forbedringsforslag til håndbogen, erfaringer I har gjort jer m.m.

3.1 Formål og mål

Implementeringshåndbogen skal understøtte, at I selvstændigt og succesfuldt² kan implementere KY. Derfor skaber håndbogen:

- Klarhed over rolle-, ansvars- og opgavefordeling mellem jer som kommune og leverandøren EG (KY-projektet), KOMBIT (KY-projektet) og KMD (udfasningsprojektet for KMD Aktiv)
- Sammenhæng i og koordinering af de tekniske og forretningsmæssige aspekter af implementeringen med henblik på at skabe en fælles forståelse og et fælles grundlag for opgaveløsningen
- Overblik over kommunerettede opgaver, dvs. KIGO-opgaver
- Overblik over opgaver, som EG og KOMBIT udfører – særligt i forhold til udfasningen af KMD Aktiv/BIS-Y og indfasningen af KY
- Overblik over vejledninger, værktøjer, skabeloner m.m., som KOMBIT og/eller EG stiller til rådighed for at understøtte jer i implementeringen af KY, herunder løsning af specifikke KIGO-opgaver
- Et kommunalt perspektiv på implementeringen og udrulningsforløbet for KY.

² Implementeringen er jf. KOMBIT succesfuld, når kommunen får det bedst mulige grundlag for at realisere egen businesscase for brugen af løsningen. Succesfuld implementering forudsætter endvidere, at implementeringen sker på en sådan måde: (1) At kommunen har sikker forretningsmæssig drift under og efter implementeringen, (2) At kommunen kan budgettere, kontrollere, planlægge og styre egen indsats og (3) At kommunen effektivt kan implementere løsningen. For en kommune kunne succesfuld implementering eksempelvis defineres som: "At løsningen er implementeret i bund/taget i brug og anvendes på den rigtige måde, at medarbejderne er fortrolige med at bruge løsningen, at de forventede gevinster kan realiseres, at de ønskede forandringer opnås, og at der udbetales korrekt og rettidigt." [Citat fra Gladsaxe Kommune]

3.2 Målgruppe

Kommunens KY-projektleder(e) er den primære målgruppe for implementeringshåndbogen. Der er derfor også en forventning om, at KY-projektlederen tager ejerskab for at videreformidle og/eller introducere implementeringshåndbogen til sekundære og eventuelt øvrige relevante målgrupper i kommunen.

Sekundære målgrupper er monopolbrudsprogramleder, projektejer/styregruppeformand, leder af Ydelseskantoret, it/digitaliseringschef, projektgruppen for KY, systemejer for KY og konfigureringsansvarlige for KY. Øvrige relevante målgrupper kan fx være følgegrupper til KY, de lokale KY-trænerne, ledere af andre afdelinger, som skal anvende KY, den kommunale topledelse m.fl.

3.3 Læsevejledning

Implementeringshåndbogen skal betragtes som kommunens indgang til det samlede materiale, som EG og KOMBIT udvikler til brug for implementeringen af KY.

Del 1 af håndbogen skitserer rammerne for jeres implementering, fx med hensyn til rolle-/ansvarsfordeling og indsats, der understøtter implementeringen. Det er også i del 1, I får indsigt i strategier, koncepter og principper for implementeringen af KY.

Del 2 af håndbogen er en konkret beskrivelse af implementeringsforløbet for KY, der giver både overblik over og indsigt i, hvilke opgaver der skal løses, og hvornår de skal løses. Fx kan I her finde overblik og planer. Beskrivelsen er struktureret på baggrund af faserne i [KOMBITs implementeringsmodel](#), men med tilpasning til KY.

Implementeringshåndbogen kan enten læses fra start til slut eller benyttes som opslagsværk, afhængigt af formålet med læsningen, og hvem læseren er.

Som tidligere beskrevet er implementeringshåndbogen primært målrettet KY-projektlederne, men der kan være flere interessenter i kommunen, der kan have en rolle/interesse i at læse om implementeringen af KY. I skemaet nedenfor gives derfor forslag til, hvordan de mest centrale interessenter kan tilgå implementeringshåndbogen:

Interessenter	Læsevejledning
Monopolbrudsprogramleder	<p>Monopolbruddets programleder kan anvende implementeringshåndbogen til få overblik over formål og baggrund for KY, rammer for implementeringen og involverede ressourcer.</p> <p>Følgende afsnit kan være relevante at læse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapitel 2 Kort om Kommunernes Ydelsessystem (KY) • Kapitel 4 Implementeringsmodel inkl. rolle- og ansvarsfordeling • Kapitel 5 Rammer og strategi for implementering • Kapitel 6 Indsats, der understøtter kommunernes implementering • Kapitel 7 Risici ved implementering • Kapitel 8 Overblik og planer¹

Interessenter	Læsevejledning
Leder af Ydelseskantor	<p>Leder af Ydelseskantoret kan anvende implementeringshåndbogen til at få indsigt i, hvordan implementeringsforløbet for KY kommer til at foregå, herunder hvordan EG og KOMBIT forestiller sig, at forandringsledelse og gevinstrealisering kan tænkes ind i projektet.</p> <p>Følgende afsnit kan være relevante at læse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapitel 2 Kort om Kommunernes Ydelsessystem (KY) • Kapitel 4 Implementeringsmodel inkl. rolle- og ansvarsfordeling • Kapitel 5 Rammer og strategi for implementering • Kapitel 6 Indsatser, der understøtter kommunernes implementering • Kapitel 8 Overblik og planer¹
It-/digitaliseringschef	<p>It-/digitaliseringschefen kan anvende implementeringshåndbogen til at få indsigt i, hvordan KY-implementeringen kommer til at foregå, herunder hvordan KY-løsningen skal understøttes af kommunens lokale it-miljø, herunder krav til konfiguration og timingen af opgaver.</p> <p>Følgende afsnit er relevante at læse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapitel 2 Kort om Kommunernes Ydelsessystem (KY) • Kapitel 4 Implementeringsmodel inkl. rolle- og ansvarsfordeling • Kapitel 5 Rammer og strategi for implementering • Kapitel 6 Indsatser, der understøtter kommunernes implementering • Kapitel 8 Overblik og planer¹
Projektejer	<p>KY-projektejeren kan anvende implementeringshåndbogen til at få indsigt i, hvordan implementeringsforløbet for KY kommer til at foregå, herunder hvad det kommer til at indebære af involvering fra kommunens side i relation til fx ud-/indfasning, konfiguration, uddannelse m.m. Kan også anvendes til at få indblik i, hvilke tanker EG og KOMBIT har gjort sig med hensyn til at tænke forandringsledelse og gevinstrealisering ind i projektet.</p> <p>Følgende afsnit kan være relevante at læse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapitel 2 Kort om Kommunernes Ydelsessystem (KY) • Kapitel 4 Implementeringsmodel inkl. rolle- og ansvarsfordeling • Kapitel 5 Rammer og strategi for implementering • Kapitel 6 Indsatser, der understøtter kommunernes implementering • Kapitel 7 Risici ved implementering • Kapitel 8 Overblik og planer¹
Lokal administrator	<p>Lokal administrator kan anvende implementeringshåndbogen til at få indblik i implementeringsforløbet for KY, herunder hvilke konfigureringsaktiviteter og/eller opgaver der skal gennemføres, hvornår de skal gennemføres mv.</p> <p>Følgende afsnit kan være relevante at læse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapitel 2.3 KY – konceptuel systemsammenhæng • Kapitel 4.1 Implementeringsmodel for KY • Kapitel 5.4 Koncept for uddannelse • Kapitel 5.5 Strategi for udrulning • Kapitel 5.7 Forvaltning og drift • Afsnit i implementeringshåndbogens del 2, der omhandler 'Ud- og indfasning', 'Konfiguration' og 'Forvaltning og drift'²

Interessenter	Læsevejledning
Lokale KY-trænere	<p>De lokale KY-trænerne kan anvende implementeringshåndbogen til at få indsigt i, hvordan henholdsvis uddannelsen, udrulningen og konverteringen i KY kommer til at foregå, herunder også til at få indblik i, hvilke uddannelses-, udrulnings-, konverteringsaktiviteter og opgaver der skal gennemføres, hvornår de skal udføres mv.</p> <p>Følgende afsnit kan være relevante at læse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapitel 2 Kort om Kommunernes Ydelsessystem (KY) • Kapitel 4.1 Implementeringsmodel for KY • Kapitel 5 Rammer og strategi for implementering • Kapitel 6 Indsatser, der understøtter kommunernes implementering • Kapitel 8 Overblik og planer¹ • Afsnit i implementeringshåndbogens del 2, der omhandler 'Uddannelse' og 'Ud- og indfasning'²
<p>¹ Kapitel 8 'Overblik og planer' indsættes i version 2 af implementeringshåndbogen.</p> <p>² Afsnit i implementeringshåndbogens del 2, der omhandler 'Uddannelse' og 'Ud- og indfasning' indsættes i version 2 af implementeringshåndbogen.</p>	

Tabel 1 Læsevejledning til centrale interessenter

3.4 Implementeringshåndbogens versioner

Version 1 af implementeringshåndbogen offentliggøres til alle 98 kommuner, umiddelbart inden EG og KOMBIT afholder det første KY-netværksmøde for kommunerne. Herefter forventes implementeringshåndbogen opdateret som følger:

- Version 2 offentliggøres umiddelbart inden opstart af pilot 1 (*ultimo 2016/primo 2017*).
- Version 3 offentliggøres umiddelbart inden opstart af ordinær bølge 1 (*maj 2017*).

Herefter offentliggøres løbende nye versioner efter behov. Offentliggørelsen vil som udgangspunkt ske umiddelbart inden afholdelse af et netværksmøde.

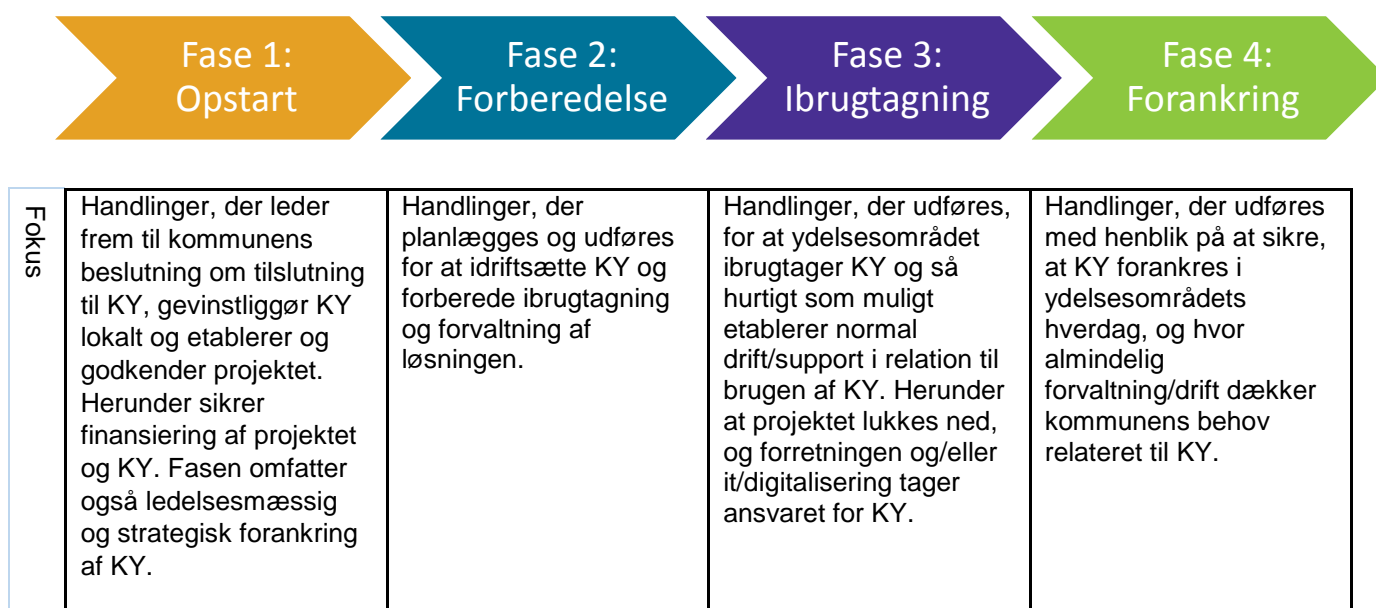
4 Implementeringsmodel inkl. rolle- og ansvarsfordeling

KOMBIT har udviklet en implementeringsmodel, der overordnet beskriver kommunens implementeringsforløb. Modellens begreber anvendes på tværs af Monopolbruddet og Monopolbruddets Leverandører. Du kan læse mere om implementeringsmodellen i KOMBITs dokumentbibliotek [Implementering - monopolbruddet](#).

Implementeringshåndbogen for KY er bygget op over implementeringsmodellens faser og underfaser, og i del 2 af håndbogen konkretiseres kommunens opgaver i hver enkelt fase.

4.1 Implementeringsmodel for KY

Kommunens implementering opdeles i fire faser som illustreret i Figur 2 nedenfor.



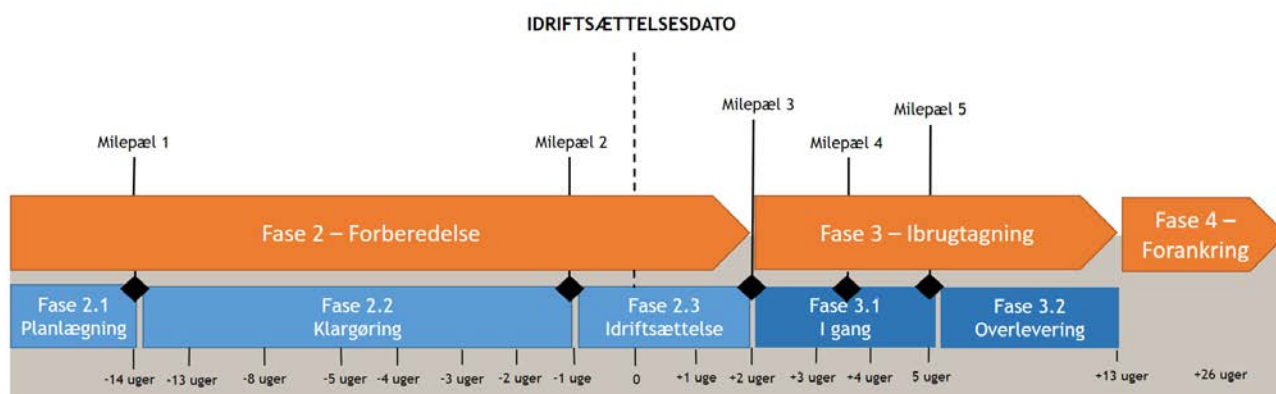
Figur 2 Implementeringsmodellens faser

Faseovergangene markerer skift i fokus, opgaver og involverede aktører. Desuden har faserne til formål at skabe det bedste grundlag for at kunne tjekke og vurdere, om projektet er parat til at gå i gang med næste fase.

Implementeringsmodellen for KY

Fase 1 'Opstart' medtages ikke i implementeringsmodellen for KY, da den omfatter handlinger/aktiviteter, som allerede er afsluttet i kommunerne, fx netværksmøderne med KOMBIT, KIGO-opgaver vedrørende nedsættelse af projektorganisation, opdatering af businesscase m.m.

Implementeringsmodellen for KY starter således med fase 2 'Forberedelse' og er dermed centreret om de aktiviteter/opgaver, der skal ske fremover i relation til implementeringen af KY. I nedenstående Figur 3 ses en illustration af implementeringsmodellen:



Figur 3 Implementeringsmodel for KY

Implementeringsmodellen for KY består af tre faser, henholdsvis Fase 2 'Forberedelse', Fase 3 'Ibrugtagning' og Fase 4 'Forankring'. Da hovedvægten af implementeringsaktiviteter/-opgaver ligger i forberedelses- og ibrugtagningsfasen, er disse faser opdelt i en række underfaser for at kunne strukturere implementeringsforløbet yderligere i forhold til naturlige faser og milepæle, som understøtter en succesfuld implementering. Milepælene fungerer som delmål og skal sikre, at projektet ledes i den rigtige retning. I figuren ovenfor er illustreret fem milepæle. I praksis vil der naturligvis være flere milepæle i KY-projektet.

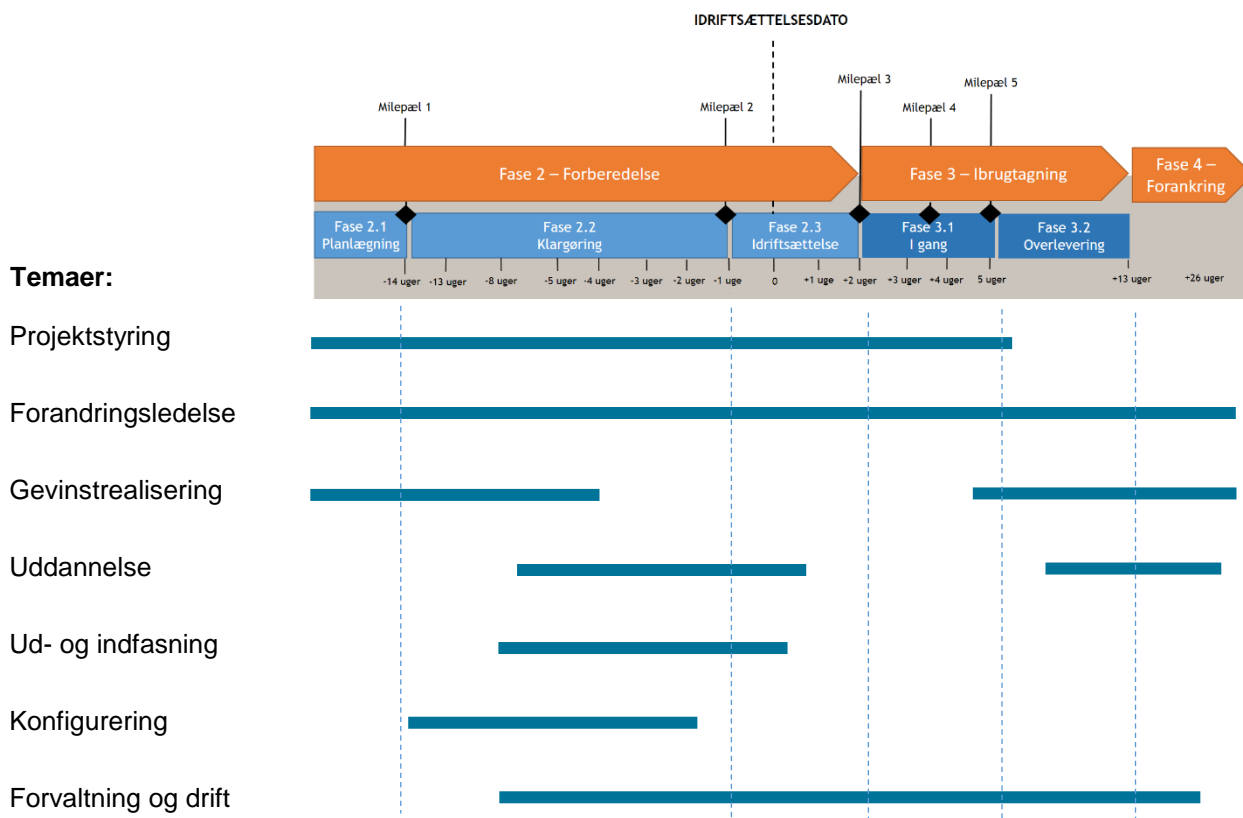
Tidsangivelsen i implementeringsmodellen tager udgangspunkt i milepælen 'Idriftsættelsesdato', som er det tidspunkt, hvor KY fungerer i teknisk forstand. Som det fremgår af modellen ovenfor, varer planlægningsfasen frem til og med 14 uger før idriftsættelsesdato, hvorefter underfasen 'Klargøring' starter 13 uger før idriftsættelsesdato osv.

Fasernes indhold og opgaver konkretiseres i del 2 af implementeringshåndbogen, og opgaverne vil endvidere kunne findes i KIGO.

4.1.1 Implementeringsmodellens temaer

Da implementeringen af KY omfatter mange forskelligartede aktiviteter og opgaver, er implementeringsforløbet yderligere struktureret i 7 overordnede temaer, henholdsvis 'Projektstyring', 'Gevinstrealisering', 'Forandringsledelse', 'Uddannelse', 'Ud- og indfasning', 'Konfigurering' og 'Forvaltning/drift'.

I Figur 4 nedenfor ses en oversigt over, hvordan de forskellige aktiviteter/opgaver ved KY-implementeringen forventes at fordele sig på henholdsvis temaer og faser. Fx vil der være aktiviteter/opgaver til temaet 'Forandringsledelse' i alle faserne, mens der kun forventes at være aktiviteter/opgaver til temaet 'Konfigurering' i underfasen 'Klargøring'.



Figur 4 Oversigt over aktiviteter/opgaver inddelt på faser og temaer

I nedenstående skema kan I se en overordnet formåls- og indholdsbeskrivelse af de respektive temaer i implementeringsmodellen:

Tema	Formål	Beskrivelse
Projektstyring	Sikre styring af og fremdrift i implementeringen af KY.	Aktiviteter/opgaver, der understøtter planlægning, styring og uddelegering af og opfølgning på relevante aspekter, som har betydning for en succesfuld implementering af KY.
Forandringsledelse	Sikre, at de relevante målgrupper for KY orienteres om de forandringer, som KY medfører, og desuden at der skabes tryghed om forandringerne.	Aktiviteter/opgaver, der understøtter, at der er arbejdes struktureret og aktivt med forandringsledelse i implementeringsforløbet, således at betingelserne for at nå de ønskede gevinster er så optimale som muligt.
Gevinstrealisering	Sikre, at I får identificeret og efterfølgende realiseret potentielle gevinster ved KY.	Aktiviteter/opgaver, der understøtter, at alle potentielle gevinster ved KY identificeres, og endvidere, at de bliver beskrevet og estimeret, således at det er muligt at lave en systematisk monitorering og opfølgning af, om gevinsterne nås.

Tema	Formål	Beskrivelse
Uddannelse	Sikre, at I får uddannet relevante målgrupper for KY, således at de er i stand til at anvende KY i deres arbejde.	Aktiviteter/opgaver, der understøtter, at I får planlagt, forberedt og afviklet uddannelse for de relevante målgrupper, der skal anvende KY.
Ud- og indfasning	Sikre, at kommunen får håndteret de forberedende aktiviteter/opgaver, således at KMD Aktiv/BIS-Y kan udfases, og KY kan indfases.	Aktiviteter/opgaver, der understøtter, at I får gennemført den nødvendige forberedelse, således at data (sager og dokumenter) kan overføres fra KMD Aktiv/BIS-Y til KY.
Konfigurering	Sikre, at I får foretaget de lokale konfigurationer, der er nødvendige, for at KY kan anvendes, og for at I kan få optimal udnyttelse af KY.	Aktiviteter/opgaver, der understøtter, at I vurderer behovet for lokale konfigurationer, og desuden at I får foretaget de konfigurationer, som SKAL laves, for at I kan anvende KY.
Forvaltning og drift	Sikre, at I får involveret de personer, som fremover skal stå for forvaltningen og driften af KY, med det sigte, at de er parate til at tage over, når KY skal overleveres fra KY-projekt til KY-drift.	Aktiviteter/opgaver, der understøtter, at personerne, der skal stå for forvaltningen og driften, får gennemført den forberedelse, som skal foretages, inden overlevering finder sted.

Tabel 2 Beskrivelse af implementeringsmodellens temaer

4.2 Ansvar og roller

Da implementeringen af KY involverer både EG, KMD, KOMBIT og kommunen, er det vigtigt, at I har et indblik i, hvem der har ansvar for hvad, herunder også hvilke roller der "arbejdes med" i implementeringen. Endvidere er formålet også, at I er informeret om, hvilke kommunale roller der skal involveres i implementeringen af KY.

4.2.1 Ansvarsfordeling mellem EG, KMD, KOMBIT og kommunen

EG har som leverandør ansvaret for udrulning og implementering af KY. Det betyder, at EG er initiativtager til og ansvarlig for implementeringens processer, møder, rapportering, opfølgning og evaluering, herunder også ansvarlig for at udarbejde relevante materialer, som skal understøtte kommunens implementering og anvendelse af KY, fx uddannelsesmaterialer og brugervejledninger. Det betyder også, at EG er forpligtiget til at samarbejde med KMD om udfasningen af KMD Aktiv, fx via deltagelse i relevante forberedende aktiviteter med KMD mv.

Ud over udrulning og implementering har EG også ansvaret for at drifte KY-løsningen. I praksis betyder det, at EG har ansvaret for drift og support fra overtagelsesdagen i henhold til kontrakten, herunder afhjælpning af fejl og mangler, driftsrapportering og driftsinformation samt hypercare.

KMD's ansvar i forbindelse med udfasningen forventes beskrevet til release 2 af implementeringshåndbogen.

KOMBIT er indkøber af KY på vegne af de 98 kommuner og har i forlængelse heraf ansvaret for aftale- og leverandørstyring relateret til KY. Med dette menes blandt andet kontraktstyring; i forbindelse med implementeringen af KY er det fx godkendelse af leverancer fra EG, herunder (i samarbejde med EG) løbende dialog med pilotkommunerne om leverancerne omfang, indhold, kvalitet m.m.

KOMBIT har desuden ansvar for at formidle krav og ændringsanmodninger til EG, fx hvis der er behov for at tilrette funktionaliteten i KY i forbindelse med ny lovgivning, lovændringer m.m. KOMBIT har ikke ansvar for generel support vedrørende kommunernes spørgsmål til lovfortolkning.

Kommunen har ansvaret for at tage KY i anvendelse, herunder at sikre planlægning, projektstyring og eksekvering af de forberedende aktiviteter/opgaver, der er nødvendige, for at KY kan tages i anvendelse, fx deltagelse i udrulningsworkshop, lokal konfiguration af KY, deltagelse i (og afholdelse af) uddannelse i KY m.m. Desuden har kommunen ansvar for den lokale kontraktstyring, lokale it-administration, lokale it-support m.v.

4.2.2 Roller i KY-projektet

Der er forskellige interessenter involveret i KY-projektet, som hver især har flere forskellige roller. I KY-projektet arbejdes der med de roller, som fremgår af Tabel 3. Alle rollerne er nærmere beskrevet i Bilag 2.

Roller	Indhold
Kommunale roller	En liste med kommunale roller, som har opgaver ved KY-implementeringen. Listen kan anvendes som jeres tjekliste for, at I får allokeret de "korrekte" og nødvendige ressourcer til implementeringen.
Øvrige kommunale roller/interessenter	En liste med øvrige kommunale interessenter, der er involveret i KY-projektet.
KOMBITs roller	En liste med KOMBITs roller i KY-projektet.
KMD's roller	Her beskrives KMD's roller i forbindelse med udfasningen, hvis det vurderes relevant. Forventes beskrevet inden release 2 af implementeringshåndbogen.
EG's roller	En liste med EG-roller, som involveres i udrulningen og implementeringen af KY i kommunerne.
Kommunale roller	En liste med kommunale roller, som har opgaver ved KY-implementeringen. Listen kan anvendes som jeres tjekliste for, at I får allokeret de "korrekte" og nødvendige ressourcer til implementeringen.

Tabel 3 En oversigt over roller, som beskrives i Bilag 2

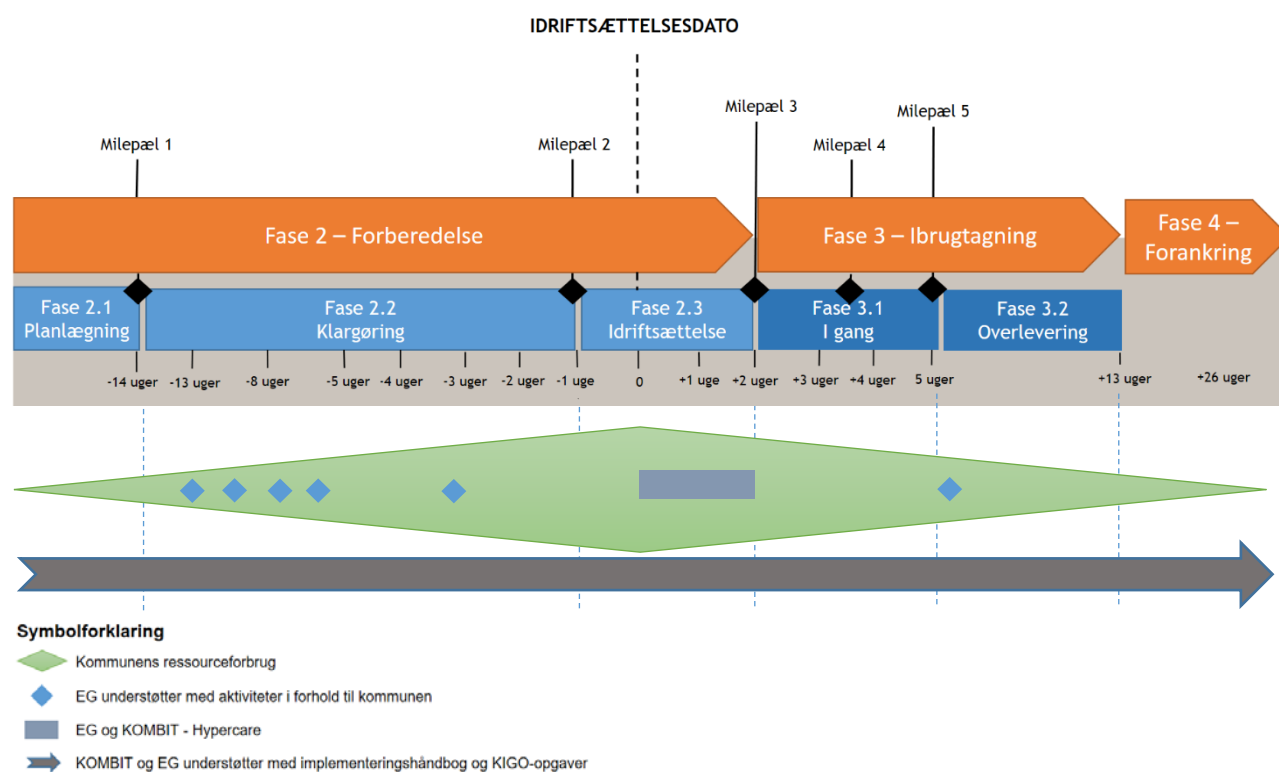
5 Rammer og strategi for implementering

De overordnede rammer og strategier for udrulning og implementering af KY er dikteret i kontrakten for Kommunernes Ydelsessystem (KY) og er efterfølgende kvalificeret og yderligere beskrevet af KOMBIT og EG i fællesskab.

En grundlæggende forudsætning i kontrakten er, at KY-implementeringen skal bygge på princippet "Hjælp til selvhjælp". Det vil sige, at det er kommunen, som implementerer KY, mens KOMBIT og/eller EG bidrager med tiltag, der skal gøre det nemmere for jer at gennemføre implementeringen.

I fastlægger selv ambitionsniveauet for implementeringen og anvendelsen af KY, og uagtet hvad I beslutter jer for, har det ikke nogen konsekvens i forhold til de værktøjer og aktiviteter, som KOMBIT og EG bidrager med. Disse kan nemlig anvendes uafhængigt af ambitionsniveau, kommunestørrelse, organisering, beslutningsstrukturer og processer m.m. I er dog naturligvis forpligtet til at udføre de opgaver, som er nødvendige, for at KY kan fungere i teknisk forstand i jeres kommune. Se evt. mere om KIGO under afsnit 6.1.2 Opfølgning på opgaver – obligatoriske og obligatoriske på kritisk vej.

I nedenstående Figur 5 illustreres, hvordan og hvornår i kommunens implementeringsforløb KOMBIT og/eller EG bidrager med tiltag i implementeringen.



Figur 5 Illustration af, hvordan og hvornår KOMBIT og EG bidrager med tiltag i kommunens implementeringsforløb

Som det fremgår af figuren ovenfor, starter implementeringsforløbet blødt ud, fx med projektopstart, gevinst- og forandringsledelsesaktiviteter, hvorefter ressourceforbrug løbende stiger, i takt med at idriftsættelsesdatoen nærmer sig, og I skal i gang med konfigurering af KY og uddannelse i KY. Ressourceforbruget bliver naturligvis mindre igen, efterhånden som KY tages i brug, og medarbejderne bliver færdige med uddannelsen i KY.

EG understøtter kommunens implementering med aktiviteter fra uge 13 før idriftsættelsesdato og frem til og med uge 6 efter idriftsættelsesdato. Aktiviteterne er kickoff, uddannelse af lokale administratorer og lokale KY-trænere, afholdelse af en udrulningsworkshop, telefonisk opfølgning inden idriftsættelse og endelig evaluering af udrulning.

Ud over fysisk tilstedeværelse understøttes kommunens implementering også med implementeringshåndbogen. Specifikt indeholder del 2 af implementeringshåndbogen forslag til aktiviteter målrettet de illustrerede faser i implementeringsmodellen. Disse aktiviteter støttes op af KIGO-opgaver, som har til formål at give kommunen anvisning om, hvordan en implementeringsopgave skal løses, og det forventede resultat.

Når milepælen '*Idriftsættelsesdato*' er opnået, dvs. at KY fungerer i teknisk forstand, etableres en hypercare-periode på 2 uger. Formålet med hypercare-perioden er at sikre stabilitet i den kommunale opgaveløsning og består derfor af et øget beredskab til support, fejlretning m.m. Aktiviteten understøttes af EG og KOMBIT.

Set i lyset af at implementeringen bygger på selvhjælpsprincippet, er det naturligvis vigtigt, at I får et indblik i, hvad det er for nogle strategier og koncepter m.m., der ligger til grund for de aktiviteter og materialer, som EG og KOMBIT understøtter implementeringen med. Disse strategier og koncepter beskrives i de følgende afsnit.

5.1 Projektstyring

Projektlederen har en central opgave med hensyn til at planlægge, igangsætte og følge op på aktiviteter og opgaver, som sikrer, at kommunen arbejder mod en succesfuld implementering af KY.

For at understøtte og lette projektlederens arbejde med projektstyring har EG bl.a. udarbejdet et par vejledninger, som hver især indeholder en række klassiske projektstyringsredskaber. Vejledningen '*Workshop: Projektstart*' beskriver anvendelsen af fx værktøjerne '*Målhierarki*', '*Interessentanalyse*', '*Risikoanalyse*' og '*Milepælsplan*', mens vejledningen '*Møde: Opfølgning*' beskriver anvendelsen af fx '*Fremdriftsrapportering*' og '*Måltavle*'. Alle værktøjer er tilgængelige i skabelonform og kan frit anvendes af kommunen. Alle vejledninger og skabeloner kan tilgås via KY's dokumentbibliotek, under menupunktet [Forandringsledelse](#).

I implementeringshåndbogen adresseres opgaver, som relaterer sig til de projektstyringsværktøjer, der indgår i EG's vejledninger. Implementeringshåndbogen håndterer ikke generelle opgaver inden for projektledelse, da det er op til jer selv at vælge metode for, hvordan I ønsker at lede KY-projektet.

5.2 Koncept for forandringsledelse

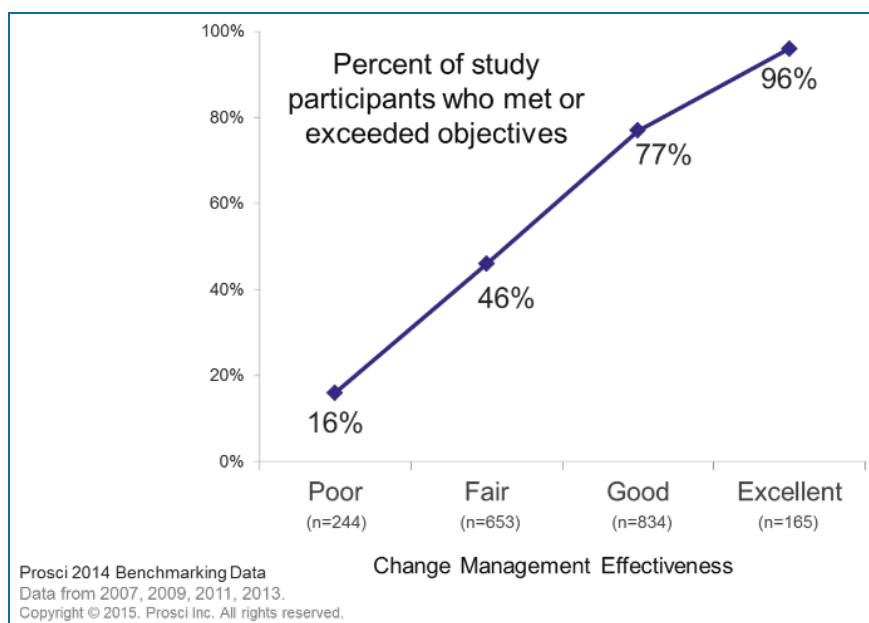
Implementering af KY er ikke kun et spørgsmål om at erstatte et fagsystem med et andet fagsystem. Det indebærer også, at der vil være ting, som forandrer sig i forhold til, hvordan det gøres i dag. Formålet med at arbejde med forandringsledelse i KY-implementeringen er således at hjælpe organisationen med at tage de kommende forandringer til sig med høj kvalitet og i passende hastighed.

5.2.1 Implementeringer i organisationer

Der er mange årsager til fejlslagne projekter – både med og uden it. Både nationale og internationale undersøgelser inden for it-området peger på, at selv relativt ukomplicerede projekter har svært ved at indfri potentialet, hvis projektet ikke planlægges og gennemføres med en fornuftig balance mellem dimensionerne teknologi, processer og organisation.

Vigtigheden af at projektet har organisationen for øje, understøttes af publikationer udgivet af KL, som fastslår, at implementeringen ikke udelukkende handler om teknologi. Det handler i høj grad også om, at kommunen iværksætter de nødvendige tiltag inden for både forandringsledelse og gevinstrealisering for at sikre, at både de nationale og de lokale målsætninger i videst muligt omfang kan realiseres³.

At aktiv ledelse af forandringer gør en forskel, understøttes af studier, som viser, at projekter med høj grad af forandringsledelse har seks gange større sandsynlighed for at nå deres mål, holde tidsplanen og overholde budgettet end projekter, hvor der ikke bliver ofret så meget tid og energi på forandringsledelse⁴.



Figur 6⁵ Korrelation mellem effektiv forandringsledelse og målopfyldelse

En af de væsentlige kilder til at gøre en forandring til en succes er medarbejderne. Hvis medarbejderne fx ikke er trygge i processen, kan engagementet blive vekslet til tøven eller modstand, hvorved succesen udebliver, da organisationen ikke gennemgår den forandring, som er nødvendig for at kunne høste gevinsterne.

Risikoen for at komme til at stå med det problem kan imødegås ved at involvere og orientere brugerne helt fra begyndelsen af projektet. Involveringen bør fastholdes under hele projektforsøget frem til og med, at systemet og processerne er forankret, og de indgår som en naturlig del af hverdagen. Forandringsledelse er altså en disciplin, som også skal udøves, efter at der er sat strøm til it-systemet.

*Forandringsledelse er et vilkår!
Det er ikke et spørgsmål om, hvorvidt der skal arbejdes med forandringsledelse,
men mere et spørgsmål om, hvordan der skal arbejdes med den.*

³ Kilde: Høst de digitale gevinster, KL-analyse, juni 2016

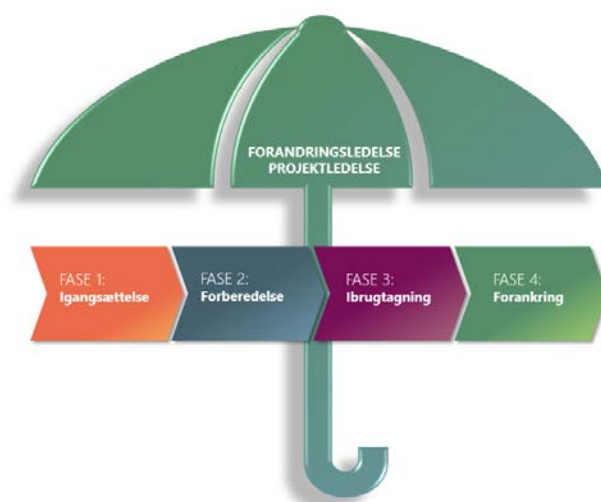
⁴ Kilde: Best practices in Change Management, Prosci Benchmarking Report, 2014 Edition, s. 13

⁵ Kilde: Best practices in Change Management, Prosci Benchmarking Report, 2014 Edition, s. 14

5.2.2 Forandringsledelse som metode

Forandringsledelse betragtes ofte som en ydelse eller et "produkt", der eksekveres gennem få konkrete handlinger eller gennem brug af nogle specifikke værktøjer. Forventningen er ligeledes, at forandringsledelse kan afvikles med få initiativer over en kort periode, fx i form af udarbejdelse af en interessentanalyse og afholdelse af et par møder – men det er ikke nok. Der skal mere til.

Forandringsledelse skal betragtes som en struktureret disciplin, der skal integreres i projektet og leveres gennem hele projektforsløbet fra start til slut – på samme vis som projektledelse. Det vil sige, at forandringsledelse billedligt talt er den altomfavnende "paraply", som det er illustreret i Figur 7 nedenfor.



Figur 7 Projektledelse og forandringsledelse går hånd i hånd gennem projektet

Projektledelse understøtter den tekniske side af implementeringen, fx at KY-løsningen implementeres til tiden, at konverteringen sker ud fra fastslagne retningslinjer, og at medarbejdere indkaldes til relevant undervisning. Forandringsledelsen har fokus på den menneskelige side af implementeringen, og den bør integreres i alle projektets faser og derved understøtte, at de forventede mål og gevinster opnås.

I praksis udmøntes forandringsledelse ved:

- At topledelsen mobiliseres og er synlig på kritiske tidspunkter, og at de er klædt på til at bibringe de vigtige budskaber til medarbejderne, fx ved afholdelse af kickoffmøder.
- At projektorganisationen arbejder struktureret med forandringsledelse fra projektstart til -afslutning, fx ved anvendelse af værktøjerne interessentanalyse, kommunikationsplan og risikoanalyse.
- At medarbejderne inddrages aktivt i projektarbejdet, fx i forbindelse med procesanalysearbejde af nuværende (As-Is) og fremtidige (To-Be) processer. Inddragelsen er med til at 'fremelske' forståelsen for og opbakningen til nye processer i afdelingen.
- At undervisningsmaterialet understøtter nye arbejdsgange, fx vil det være nemmere for jeres trænere at tilpasse det generisk udviklede undervisningsmateriale ved at tage udgangspunkt i de dokumenterede To-Be processer, således at jeres egne forandringstiltag og baggrundene herfor indarbejdes i materialet.

- At projektgruppen undersøger, om der sker en reel adfærdsændring. Fx kan dokumentation fra procesanalysen anvendes som grundlag for eftermålinger af, om medarbejderne reelt har ændret adfærd, og om der derfor er grundlag for, at I kan høste de forventede gevinster.

Arbejdet med forandringer i organisationer kræver både tæft, tålmodighed og vedholdenhed. At ændre adfærd og vaner tager tid, og derfor bliver det "at eksekvere forandringsledelse" af mange projektere, ledere og projektledere betragtet som et langt, sejt og nærmest uoverstigeligt træk, men sådan behøver det ikke at være. Hvis I får grebet opgaven rigtigt an fra begyndelsen, og hvis I kontinuerligt bruger de forskellige værktøjer til at facilitere og understøtte forandringen i organisationen, vil det som oftest gå nemmere, og vedholdenhed giver resultater.

Der er ikke en entydig opskrift på, hvordan I udfører forandringsledelse, men det er vigtigt, at I får graden af forandringsledelse afstemt i forhold til projektets omfang og projekt- og organisationskompleksitet.

5.2.3 Forandringsledelse i KY-projektet

Ibrugtagningen af KY betyder ny brugergrænseflade, nye funktioner og ændrede arbejdsgange – det vil sige nye måder at gøre tingene på for de medarbejdere, som skal anvende løsningen.

De grundlæggende forandringer med KY er blandt andet:

It-systemmæssige forandringer:

- Nyt system.
- Ny brugergrænseflade, som medarbejderne skal blive trykke ved.
- Der arbejdes i ét system, dvs. dokumenter, breve, journaler m.m. gemmes og tilgås i KY, ligesom en række relevante oplysninger indhentes automatisk i KY.
- Borgerne får mulighed for at ansøge og indberette oplysninger via selvbetjeningsløsningen i KY.

Organisatoriske forandringer:

- Medarbejderne skal ønske at indgå i forandringen.
- Nogle arbejdsgange skal aflæres til fordel for nye arbejdsgange.
- Nye vaner skal forankres i organisationen.

For at I kan opnå en succesfuld implementering af KY, er det EG's anbefaling, at I udpeger en ansvarlig for forandringsledelsen. I praksis kan den ansvarlige for forandringsledelsen og projektledelsen godt være én og samme person. Det vigtigste er, at der er organisatorisk fokus på at lede og styre forandringen igennem alle faserne af KY-implementeringen, lige fra '*Forberedelse*' over '*Ibrugtagning*' til den efterfølgende '*Forankring*'.

Som tidligere skrevet er der ingen entydig opskrift på forandringsledelse. Blot er det vigtigt, at I husker, at forandringsledelse skal doseres i forhold til lokale forhold, og at der kan være stor forskel på, hvordan den enkelte medarbejder oplever den aktuelle forandring, afhængigt af fx it-færdigheder, frygt for nedskæringer eller usikkerhed for omrokering af funktioner. Endvidere kan erfaringer med tidligere forandringer i organisationen eller fra eventuelle tidligere arbejdspladser også have indflydelse.

Da EG gerne vil være med til at sikre, at I får de bedste betingelser for at inddrage forandringsledelse i implementeringen af KY, har EG i samarbejde med KOMBIT og udvalgte pilotkommuner udarbejdet en

række vejledninger med beskrivelse af anbefalede aktiviteter og tilhørende forandringsledelsesværktøjer, som I kan 'plukke' fra.

Vejledningerne er enkle og overskuelige at anvende, og de skal bidrage til, at det bliver nemmere for jer at indfri de lokalt opstillede visioner, mål og ønsker til gevinster ved implementeringen af KY, fx ved at der arbejdes struktureret og aktivt med forandringsledelse, at medarbejdere og øvrige relevante interessenter løbende orienteres om og inddrages i implementeringsprocessen, og at der i projektledelsen er kontinuerlig fokus på, at organisationen får planlagt og gennemført de nødvendige understøttende forandringsledelsesaktiviteter. Vejledningerne inklusive værktøjer præsenteres nedenfor Tabel 4 og kan tilgås via KY's dokumentbibliotek, under menupunktet [Forandringsledelse](#). I afsnit 5.2.4 Tidslinje for gennemførelse af forandringsledelsesaktiviteter illustreres, hvornår i KY-projektet aktiviteterne med fordel kan igangsættes.

Vejledning	Formål	Ydelsesbeskrivelse og skabeloner
Workshop: Projektstart	<p>Vejledningen danner fundament for at etablere en god start på projektet. Det er essentielt, at ledelsen mobiliseres fra start, og at projektets mål og rammer afstemmes i projektorganisationen.</p> <p>Det er også i denne vejledning, I finder de fleste af de forandringsledelsesværktøjer, som skal bidrage til, at I arbejder struktureret med forandringsledelse. Værktøjerne er praktiske skabeloner, hvori I analyserer, vurderer og styrer henholdsvis interessenter, risici og kommunikation.</p> <p>I skal betragte værktøjerne som dynamiske dokumenter, der skal revideres løbende gennem hele projektførelsen.</p>	<p>Ydelsesbeskrivelse til afholdelse af workshop for projektstart</p> <p><u>Skabeloner:</u> Organisationsplan Kontaktpersonliste Målhierarki Interessentanalyse Risikoanalyse Kommunikationsplan Milepælsplan Tids- og leveranceplan</p>
Møde: Kickoff 1 og 2	<p>Vejledningen understøtter afholdelse af kickoffmøder for henholdsvis projektgruppe, ledere og medarbejdere. Vejledningen indeholder, ud over en beskrivelse af "det praktiske", også forslag til dagsordner for kickoffmøderne.</p> <p>Afholdelse af kickoffmøder er også en oplagt mulighed for at få mobiliseret topledelsen. Det er ledelsen, der sætter kursen i organisationen, og det er også den, som har mandatet til at fortælle, hvor organisationen skal hen og hvorfor. Forandringslederens rolle i denne forbindelse er at hjælpe lederen med at få overblik over, hvilke budskaber der er vigtige at formidle ved kickoffmødet.</p>	<p>Ydelsesbeskrivelser til afholdelse af:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kickoff 1: Opstart af organisatorisk implementering • Kickoff 2: Opstart af udrulningsforløbet <p><u>Skabelon:</u> Opsamling af spørgsmål og svar</p>

Vejledning	Formål	Ydelsesbeskrivelse og skabeloner
Møde: Opfølgning	<p>Vejledningen understøtter KY-projektlederens arbejde med at forberede og gennemføre de løbende opfølgingsaktiviteter, der er nødvendige for at sikre fokus på projektets fremdrift og udvikling. Konkret understøtter vejledningen planlægning og afholdelse af to typer opfølgingsmøder, henholdsvis 'Styregruppemøde' og 'Projektgruppemøde'.</p> <p>Herudover indeholder vejledningen også skabeloner til projektstyringsværktøjer, der skal bidrage til, at I får etableret en struktureret opfølgning på projektets fremdrift og udvikling.</p> <p>Hvis opfølgningen viser, at der ikke er den forventede fremdrift, analyserer og vurderer forandringslederen, hvilke tiltag der er nødvendige for at skabe de ønskede forandringer i organisationen.</p>	<p>Ydelsesbeskrivelse for Opfølgning</p> <p><u>Skabeloner:</u> Fremdriftsrapportering Måltavle Beslutningsreferat</p>
Generel værktøjskasse	Vejledningen er p.t. under udarbejdelse og forventes opdateret ved 2. version af implementeringshåndbogen.	

Tabel 4 Liste over vejledninger, som understøtter forandringsledelsesaktiviteter, inkl. tilhørende ydelser og skabeloner

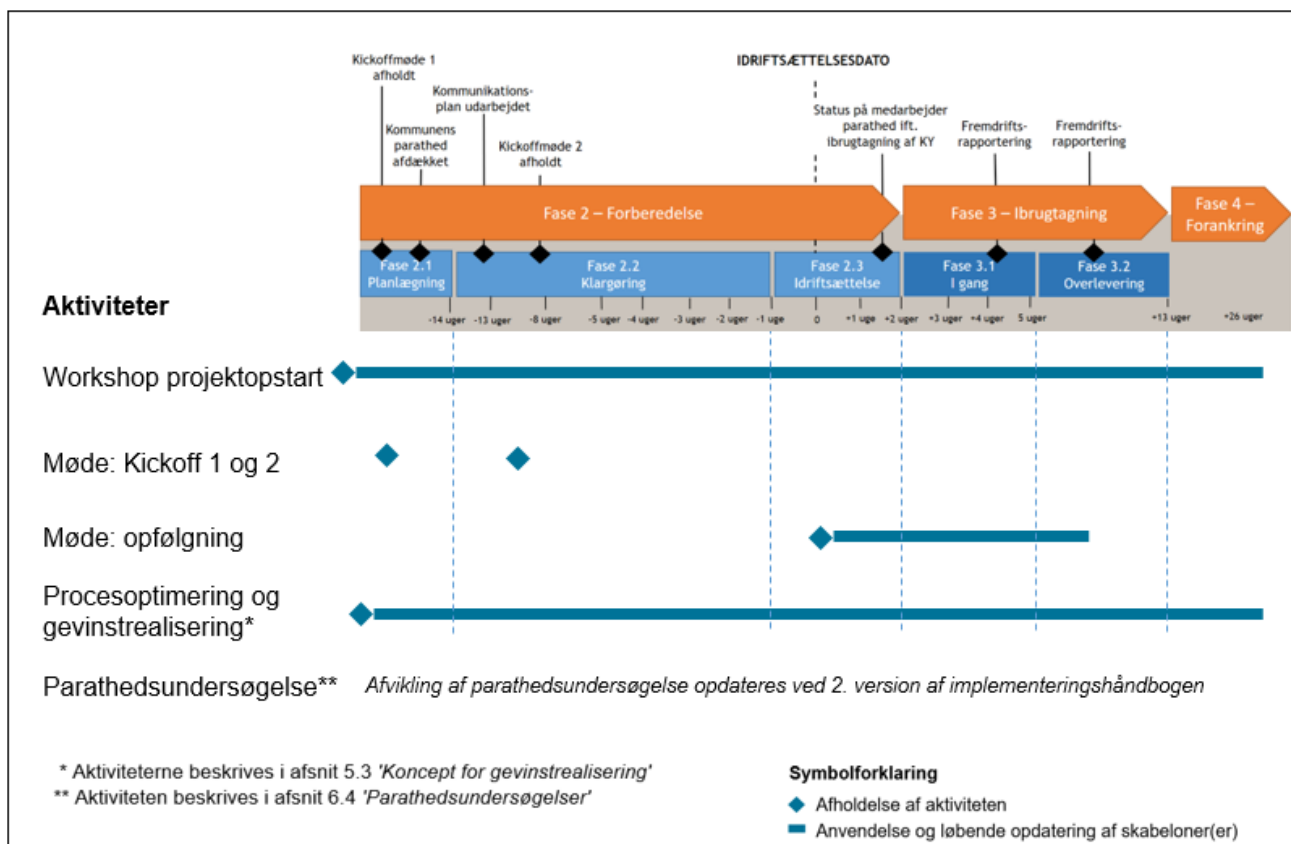
Ud over de ovenfor anførte vejledninger og tilhørende værktøjer har EG også udarbejdet et rammeværktøj til gevinstrealisering. En stor del af det grundlæggende arbejde ved EG's metode til gevinstrealisering består i analyse og optimering af nuværende (As-Is) processer og efterfølgende optegning og beskrivelse af, hvordan de fremtidige (To-Be) processer skal være, når KY implementeres. Det er vigtigt at have for øje, at der også er mange elementer i arbejdet med procesanalyser, som faciliterer den forandringsproces, der skal ske i organisationen. Afhængigt af hvor grundigt I går til værks med procesanalysen, kan rammeværktøjet til gevinstrealisering altså også anvendes som et solidt fundament for inddragelse af medarbejdere og skabe en positiv forandringsstemning i organisationen. For yderligere information om gevinstrealisering og værktøjer henvises til afsnit 5.3 Koncept for gevinstrealisering.

Endelig har KOMBIT bedt EG om at gennemføre en parathedundersøgelse, der skal undersøge den enkelte kommunes modenhed i forhold til at kunne løfte de organisatoriske forandringer, som vil komme med implementeringen af KY. I praksis kommer det til at foregå på den måde, at hver kommune bliver inviteret til at deltage i en elektronisk spørgeskemaundersøgelse. Målgruppen for deltagelse er projektleder for KY og andre udvalgte medarbejdere. Besvarelserne returneres til EG, som herefter udarbejder og sender en kommunespecifik parathedrapport til hver kommune. Via rapporten får I indsigt i, om der er områder, som I skal være opmærksomme på i forhold til forandringen i organisationen. I kan finde yderligere information om parathedundersøgelser i afsnit 6.4 Parathedundersøgelser.

5.2.4 Tidslinje for gennemførelse af forandringsledelsesaktiviteter

Figur 8 viser KY-projektets faser med forandringsledelsesaktiviteter og illustration af fortløbende anvendelse af skabelonerne, som er noteret i Tabel 4. Herudover er aktiviteterne til rammeværktøjet 'Procesoptimering

og *gevinstrealisering*' og aktiviteterne til *'Parathedundersøgelse'* også vist, da det som skrevet i afsnittet ovenfor er aktiviteter, der også understøtter forandringsledelse, fx inddragelse af medarbejdere, forankring af nye processer og undersøgelse af organisationens parathed.



Figur 8 Illustration af forandringsledelsesrelaterede aktiviteter og eksempler på milepæle i KY-projektet

5.3 Koncept for gevinstrealisering

Formålet med at arbejde aktivt og struktureret med gevinstrealisering i KY-implementeringen er at øge muligheden for at realisere og høste identificerede gevinster. For at gøre det nemmere for jer at identificere og realisere gevinster i jeres lokale KY-projekt, stiller EG en jordnær metode og en række praktiske værktøjer til jeres rådighed.

5.3.1 Gevinstrealisering i det offentlige

Der er et stort fokus på gevinstrealisering i kommunerne, derfor er der naturligvis også et ønske om at kunne høste gevinster på baggrund af investeringen i KY og den følgende implementering af løsningen. Hvilken type gevinster (kvalitative/kvantitative) der skal gås efter, herunder også størrelsen af gevinsterne, afhænger af forskellige forhold, men fælles for alle gevinster er, at de ikke opstår af sig selv.

Det kritiske punkt i denne sammenhæng er ikke det at være innovativ, men derimod det at sikre optimal udnyttelse af teknologierne. Det kræver en struktureret og systematisk tilgang at implementere i bund og derved nå frem til at høste gevinsterne.

Der tales meget om gevinster, og tendenserne i kommunerne er også, at de fleste kommuner i dag sætter mål for digitaliseringsprojekter, men med forskellig intensitet og metode og dermed også med forskellige slutresultater for realiseringen af målene.

KOMBIT og EG vil gerne sætte fokus på, at I kommuner får realiseret jeres gevinster, og vi vil derfor fremhæve nogle af årsagerne til, at kommunerne ikke tidligere er kommet helt i mål med dette, ved at illustrere PwCs⁶ forklaringer på kommunernes urealiserede gevinster. Se Figur 9.



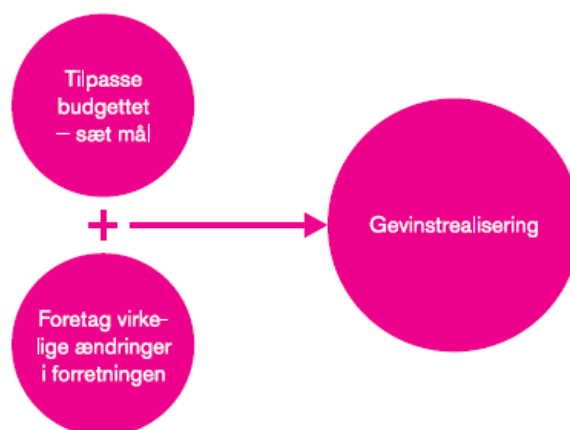
Figur 9 Procentfordeling i forhold til forklaringer på urealiserede gevinster

Figur 9 giver anledning til at fokusere på, at der er behov for en struktureret og systematisk tilgang til gevinstrealisering. Der skal sikres lokalt ejerskab for gevinsterne. Der skal bruges tid på at kvantificere gevinsterne, og opfølgning på gevinsterne skal prioriteres, så længe det er relevant for projektet. Som oftest bliver effekten af et tiltag først synlig efter et stykke tid, da det i langt de fleste tilfælde også kræver en ændret adfærd i organisationen.

Der skal altså ske en digital transformation, hvor it er driveren, mens det afgørende punkt er, at organisationen forandrer sig. Det understøttes af tilgangen i KL's publikation 'Sår du uden at høste'⁷, hvor kommunerne foreslår en tilgang og model for gevinstrealisering, hvor forudsætningen for gevinstrealisering er, at der sker en konkret ændring af adfærd i organisationen, se Figur 10. Fokus i it-projekter skal derfor flytte sig henimod forandring af adfærd som forudsætning for gevinstrealisering, således at projektets leverancer bliver et middel – og ikke selve målet.

⁶ 'Digitalisering i det offentlige, Status på udfordringer og nye muligheder', PricewaterhouseCoopers, februar 2016

⁷ Sår du uden at høste? – om gevinstrealisering og digitalisering i kommunerne, 2013, KL-publikation



Figur 10 Forudsætningen for gevinstrealisering⁸

Projekterne skal altså løftes fra at være rene teknologiprojekter til at blive betragtet som forandringsprojekter, og i den forbindelse er det helt vitalt, at projektet dækker både processer, organisation og teknologi.

Derfor indgår forandringsledelsesinitiativer naturligvis også som en del af det materiale, som EG har udarbejdet. Aktiviteter som projektopstart og projektopfølgning er et fundament for at understøtte forandringsarbejdet i organisationen. I vejledningerne '*Projektopstart*', '*Kickoff*' og '*Projektopfølgning*' kan I finde anvisning til, hvordan I som kommune får påbegyndt jeres KY-projekt og ikke mindst, hvordan styregruppe og projektleder kan følge op på en struktureret og resultatskabende måde undervejs i projektet. Læs mere herom i afsnit 5.2 Koncept for forandringsledelse. Endvidere udsendes der også en parathedundersøgelse, som dels skal undersøge organisationens erfaringer med tidligere forandringer og dels skal undersøge organisationens viden om og lyst til at tage forandringen til sig. Læs mere herom i afsnit 6.4 Parathedundersøgelser.

Gevinstrealisering med understøttelse af forandringen i organisationen er altså et centralt emne, der ikke kun skal ses som en afgørende metode til at kunne høste gevinster. Det skal også ses som et element til at opretholde organisationens tillid til, at digitalisering er en god investering. Med udgangspunkt heri er det relevant at sætte fokus på, hvordan gevinstrealiseringsarbejdet planlægges og eksekveres i KY-projektet.

5.3.2 *Gevinstrealisering i kommunen*

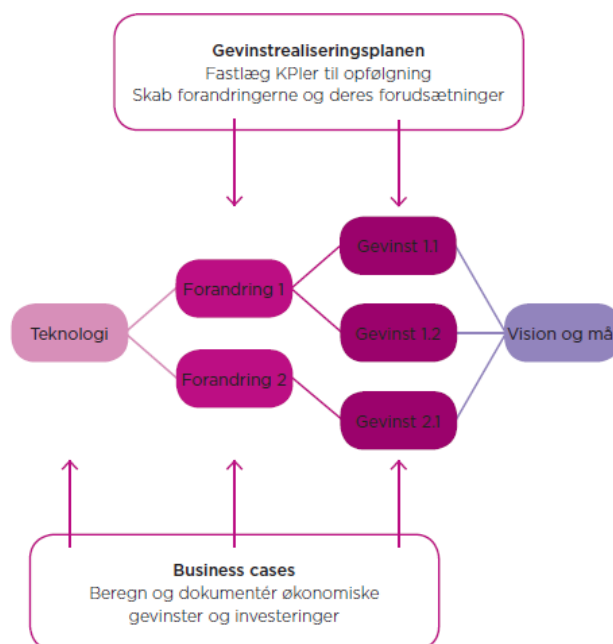
I forbindelse med KOMBITs opstart af KY projektet har I fået tildelt en opgave om at udarbejde gevinsttræ og gevinstrealiseringsplan (KIGO-opgave 0200.0300.0100).

Selv om det koster lidt ekstra tid og ressourcer, er det altid anbefalelsesværdigt at omsætte en generel businesscase til en konkret og genkendelig lokal businesscase. Det gør den mere præcis og vedkommende, og de involverede medarbejdere føler et naturligt medejerskab af den. Tæt involvering fra starten omkring områder, der påvirkes af forandringen og den afledte businesscase, skaber større opbakning og ikke mindst troværdighed om den efterfølgende gevinstrealisering.

Udarbejdelsen af gevinsttræet, se Figur 11, binder kommunens visioner og mål sammen med teknologien og synliggør de gevinster, som kommunen forventer at kunne opnå. Udføres arbejdet med gevinsttræet

⁸ Sår du uden at høste? – om gevinstrealisering og digitalisering i kommunerne, 2013, KL-publikation

sammen med et relevant udsnit af medarbejderne i organisationen, er det fremmende i forhold til at få skabt en fælles forståelse for opstillede *mål* og den videre nedbrydning af målene.



Figur 11 Gevinsttræ

At arbejde med gevinsttræ er blot én blandt flere måder at arbejde med gevinstrealisering på. I EG's foreslåede rammeværktøj til gevinstrealisering arbejdes der "bottom-up", hvilket vil sige, at arbejdet begynder med detaljen og til sidst samles i nogle overordnede gevinstmål.

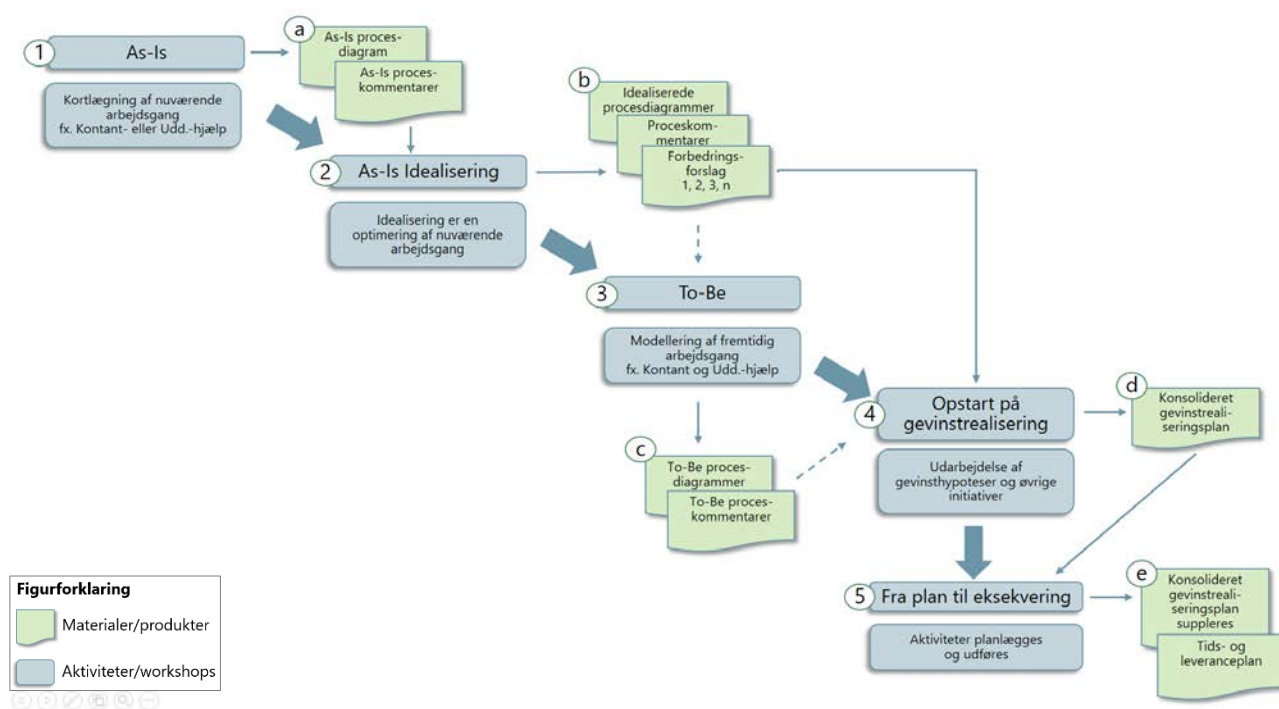
Rammeværktøjet tager højde for, at I måske allerede har været i gang med at udarbejde gevinsttræ, idet der er indarbejdet mulighed for, at I kan lave en kobling mellem gevinster i rammeværktøjet og gevinster i gevinsttræet. Derved sikres, at der ikke er noget, der går tabt, og samtidig får I også kvalitetstjekket, at der fortsat er sammenhæng mellem gevinstrealiseringsplanen og kommunens visioner og mål for implementeringen af KY.

5.3.3 EG's rammeværktøj til gevinstrealisering

Den metode, der beskrives i rammeværktøjet, er en grundig proces- og gevinstanalyse, og det er EG's erfaring, at analysearbejdet skaber fundamentet for realistiske og opnåelige gevinster.

En kendt udfordring i forhold til eksekvering af gevinstrealiseringsplaner er at sikre, at alle i organisationen får kendskab til eventuelt nye processer, og at de tager ejerskab for processerne. Begge dele bliver i høj grad tilgodeset i EG's "bottom-up"-tankegang, der også inkluderer, at medarbejderne inddrages i gevinstrealiseringsarbejdet. Det skaber grundlag for, at de involverede medarbejdere også får en rolle som centrale forandrings- og forankringsagenter, da de fagligt kan stå til mål for detaljerede og eventuelt kritiske spørgsmål. Ydermere giver procesanalysen også et godt grundlag for, at alle relevante medarbejdere kan tilegne sig viden om nye processer på en enkel og overskuelig måde, ligesom det også gør det nemmere for jeres KY-trænere at tilpasse det generiske undervisningsmateriale til lokale forhold.

De enkelte aktiviteter og produkter i rammeværktøjet beskrives nedenfor med udgangspunkt i Figur 12. Hele rammeværktøjet er dybdegående beskrevet i dokumentet *'Procesoptimering og gevinstrealisering'*, som kan tilgås via KY's dokumentbibliotek under menupunktet [Procesoptimering og gevinstrealisering](#).



Figur 12 Visualisering af metode til gevinstrealiseringsarbejdet

Nedenfor ses uddybende forklaring til de enkelte trin, som er illustreret i Figur 12.

1) As-Is

Arbejdet med gevinstrealisering indledes med at gennemføre en procesanalyse. Første trin i procesanalysen er, at der afholdes en eller flere workshops, hvor formålet er at kortlægge As-Is processer og dokumentere disse i procesdiagrammer og proceskommentar-ark. As-Is beskrivelsen er et udtryk for, hvordan processer udføres i dag, og ved at dokumentere disse med en visuel metode sikres konsensus om arbejdsgangene blandt medarbejderne.

EG opfordrer til, at I analyserer det antal processer, som I har tid og kapacitet til. Det vil sige, at I udvælger et for jer passende antal processer, som I derefter sætter fuld fokus på med henblik på at 'implementere i bund'.

a) Produktet af As-Is kortlægningen er et procesdiagram og proceskommentar-ark for hver proces, som I ønsker at kortlægge.

2) As-Is idealisering

Næste trin i procesanalysen er at afholde en As-Is idealiseringsworkshop, hvor alle As-Is processer gennemgås med en kritisk/analytisk tilgang – "Hvorfor gør vi sådan?", "Er der noget, som vi bare gør af gammel vane?", "Hvad kan KY?" osv. At idealisere en proces/arbejdsgang betyder altså, at eksisterende praksis udfordres, og ikke-værdiskabende aktiviteter identificeres, med henblik på at disse optimeres eller eventuelt helt udgår af den fremtidige proces.

As-Is idealisering er en effektiv metode, hvor medarbejderne inddrages og stiller skarpt på egen praksis og desuden bidrager med mulige forbedringsforslag. Metoden sikrer, at eksisterende viden og erfaring bringes i spil, og desuden øges muligheden for at identificere både tekniske (KY-løsningen) og organisatoriske forbedringer (fx organisering) grundet den analyserende tilgang.

b) Produktet af As-Is idealiseringen er idealiserede As-Is procesdiagrammer og proceskommentar-ark samt en forbedringsforslagsliste, hvor alle forbedringsforslag fra de gennemarbejdede processer er samlet. Den samlede liste giver således overblik over alle forbedringsforslag, og det er enkelt at se, om der eventuelt er forslag, der går igen i flere processer.

3) To-Be

Tredje og sidste trin i procesanalysen er, at der udarbejdes To-Be processer, hvilket er optegning og beskrivelse af, hvordan de fremtidige arbejdsgange skal være, når KY tages i brug. Processerne udarbejdes på baggrund af produkterne fra As-Is idealiseringsworkshoppen.

Anvendelse af To-Be processerne i praksis er grundlaget for, at fremtidige gevinster kan opnås.

c) Produktet af To-Be arbejdet er et procesdiagram og proceskommentar-ark for hver af de fremtidige arbejdsgange, som skal anvendes, når KY tages i brug.

4) Opstart på gevinstrealisering

Nu påbegyndes selve gevinstanalysen, dvs. arbejdet med at få indkredset og besluttet, hvilke gevinster der ønskes høstet ved implementeringen af KY. Gevinsthypoteser udvælges og udarbejdes på baggrund af forslagene, som er samlet i forbedringsforslagslisten. Gevinsthypoteserne beskrives og dokumenteres med relevante oplysninger, såsom hvilke kvalitative og kvantitative gevinster der vurderes at være ved hypotesen mv.

d) Produktet af gevinstanalysen er en konsolideret gevinstrealiseringsplan, hvori alle gevinsthypoteserne er dokumenteret på et overordnet niveau. De gevinsthypoteser, som vurderes at give størst udbytte i forhold til organisationens mål og visioner, udvælges og implementeres efterfølgende i organisationen.

5) Fra plan til eksekvering

Nu er planen lagt – og det er tid til at eksekvere! I den forbindelse er der en række praktiske opgaver, som skal laves. Der skal blandt andet udarbejdes tidsplan for implementeringen af de valgte gevinsthypoteser, mål og eventuelle målepunkter skal beskrives, og ikke mindst skal der laves en opfølgingsplan, som I kan anvende som grundlag for den løbende monitorering af fremdriften og udviklingen i implementeringen af gevinsthypoteserne.

De fleste af opgaverne kan klares ved at supplere den konsoliderede gevinstrealiseringsplan med de relevante oplysninger. I forhold til udarbejdelse af tidsplan kan tids- og leveranceplanen i EG's vejledning '*Projektstart*'⁹ eventuelt anvendes.

e) Produktet af dette indledende arbejde med eksekvering af gevinsthypoteserne er en konsolideret gevinstrealiseringsplan, der er suppleret med yderligere data samt en tids- og leveranceplan, der er opdateret med detailplanlægningen for implementering af gevinsthypoteserne.

⁹ For yderligere information om '*Generisk tids- og leveranceplanskabelon*' henvises til vejledningen '*Projektstart*', som tilgås via KY's dokumentbibliotek under menupunktet [Forandringsledelse](#).

Som tidligere oplyst er rammeværktøjet dybdegående beskrevet i dokumentet '*Procesoptimering og gevinstrealisering*', der kan tilgås via KY's dokumentbibliotek under menupunktet [Procesoptimering og gevinstrealisering](#). I nedenstående skema kan I se, hvor i dokumentet I kan læse mere om de enkelte trin, herunder hvilke understøttende materialer der er til de enkelte trin.

Kapitel	Formål	Ydelsesbeskrivelse og skabeloner
Kapitel 4, Workshop: As-Is analyse	Kortlægge As-Is processer og dokumentere disse i procesdiagrammer og proceskommentar-ark.	Ydelsesbeskrivelse til afholdelse af As-Is workshop inkl. metodebeskrivelse og udførlige guidelines <u>Skabeloner:</u> Procesdiagram As-Is proceskommentar <u>Øvrigt:</u> Ni generiske eksempler på optegnede As-Is processer med proceskommentarer
Kapitel 5, Workshop: As-Is idealisering	Alle As-Is processer gennemgås med en kritisk/analytisk tilgang med henblik på optimering af processerne.	Ydelsesbeskrivelse til afholdelse af As-Is idealiseringsworkshop inkl. metodebeskrivelse og udførlige guidelines <u>Skabeloner:</u> Forbedringsforslagsliste <u>Øvrigt:</u> Syv KY-forretningsprocesser En generisk As-Is proces med færdiggjort idealisering Otte generiske As-Is processer med påbegyndt idealisering
Kapitel 6, Aktivitet: To-Be optegning og beskrivelse	Optegne og beskrive, hvordan de fremtidige processer skal være, når KY tages i anvendelse	Metodebeskrivelse og udførlige guidelines til udarbejdelse af To-Be processer <u>Skabeloner:</u> To-Be proceskommentar <u>Øvrigt:</u> En generisk To-Be proces
Kapitel 7, Workshops: Opstart på gevinstrealisering	Foretage gevinstanalyse med henblik på udarbejdelse af gevinsthypoteser og konsolideret gevinstrealiseringsplan	Ydelsesbeskrivelse til afholdelse af opstart på gevinstrealiseringsworkshop inkl. metodebeskrivelse og udførlige guidelines <u>Skabeloner:</u> Gevinsthypotese Indsats-/effektdiagram

Kapitel	Formål	Ydelsesbeskrivelse og skabeloner
		Konsolideret gevinstrealiseringsplan Øvrigt: To eksempler på generiske gevinsthypoteser
Kapitel 8, Fra plan til eksekvering af gevinster	Påbegynde det praktiske arbejde med eksekvering af gevinstrealiseringsplanen, fx udarbejde tidsplan for implementering af de udvalgte gevinsthypoteser og eventuelle forudsætningsforslag, opstille mål og målepunkter m.m.	Forslag til håndtering af den videre proces fra plan til eksekvering Øvrigt: Konsolideret gevinstrealiseringsplan suppleret med yderligere oplysninger Henvisning til tids- og leveranceplan

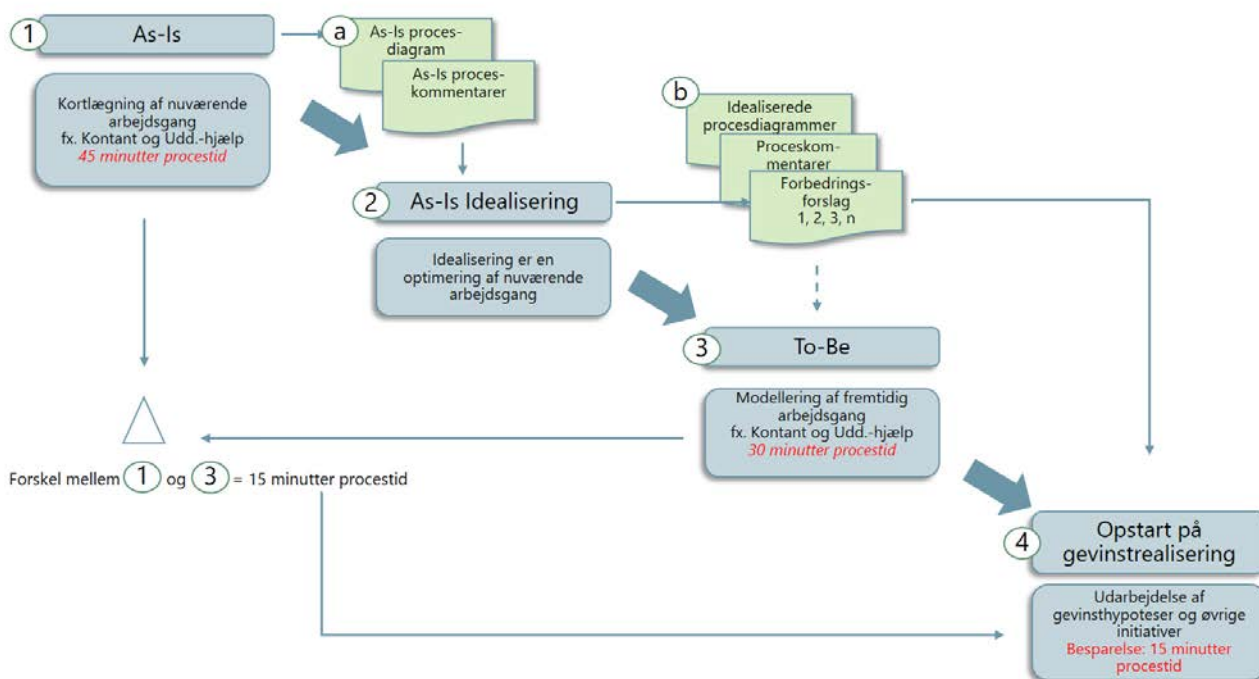
Tabel 5 Oversigt over opdeling af dokumentet 'Procesoptimering og gevinstrealisering', inkl. understøttende materiale

Oversigten over ydelsesbeskrivelser og skabeloner kan også findes i Bilag 1 'Vejledninger og værktøjer', af oversigten i bilaget fremgår desuden hvilke processer og gevinsthypoteser der er udarbejdet eksempler for.

5.3.4 Gevinstrealisering og målinger

EG's rammeværktøj til gevinstrealisering indeholder ikke vejledning til udarbejdelse af mål og målepunkter. Der henvises i stedet til KL's vejledninger på www.kl.dk/gevinstrealisering, hvori der anvises en række praktiske vinkler på at opstille mål og løbende følge op på disse.

EG vil dog gerne supplere med lidt inspiration til, hvordan den ovenfor beskrevne proces- og gevinstanalyse kan kvalificeres yderligere med målinger. Tidsmålinger som indgår i eksemplet samt illustreret i figur 13 er vilkårlige, og ikke baseret på faktuelle tidsmålinger i kommunerne.



Figur 13 Udsnit af metode til gevinstrealiseringsarbejdet med illustration af procestider, anførte tidsangivelser er vilkårlige og ikke baseret på tidsmålinger i kommunerne

Hvis I fx skal udarbejde en gevinsthypotese, hvor gevinsten forventes at være "tidsbesparelse", vil det være relevant at udføre målinger, dels for at I kan lave en realistisk beregning af gevinsten, dels for at I senere kan følge op på, om gevinsten opnås.

For at kunne beregne gevinsten skal I vide, hvor lang tid der bruges på opgaven i dag, og hvor lang tid der forventes at skulle bruges på opgaven i fremtiden.

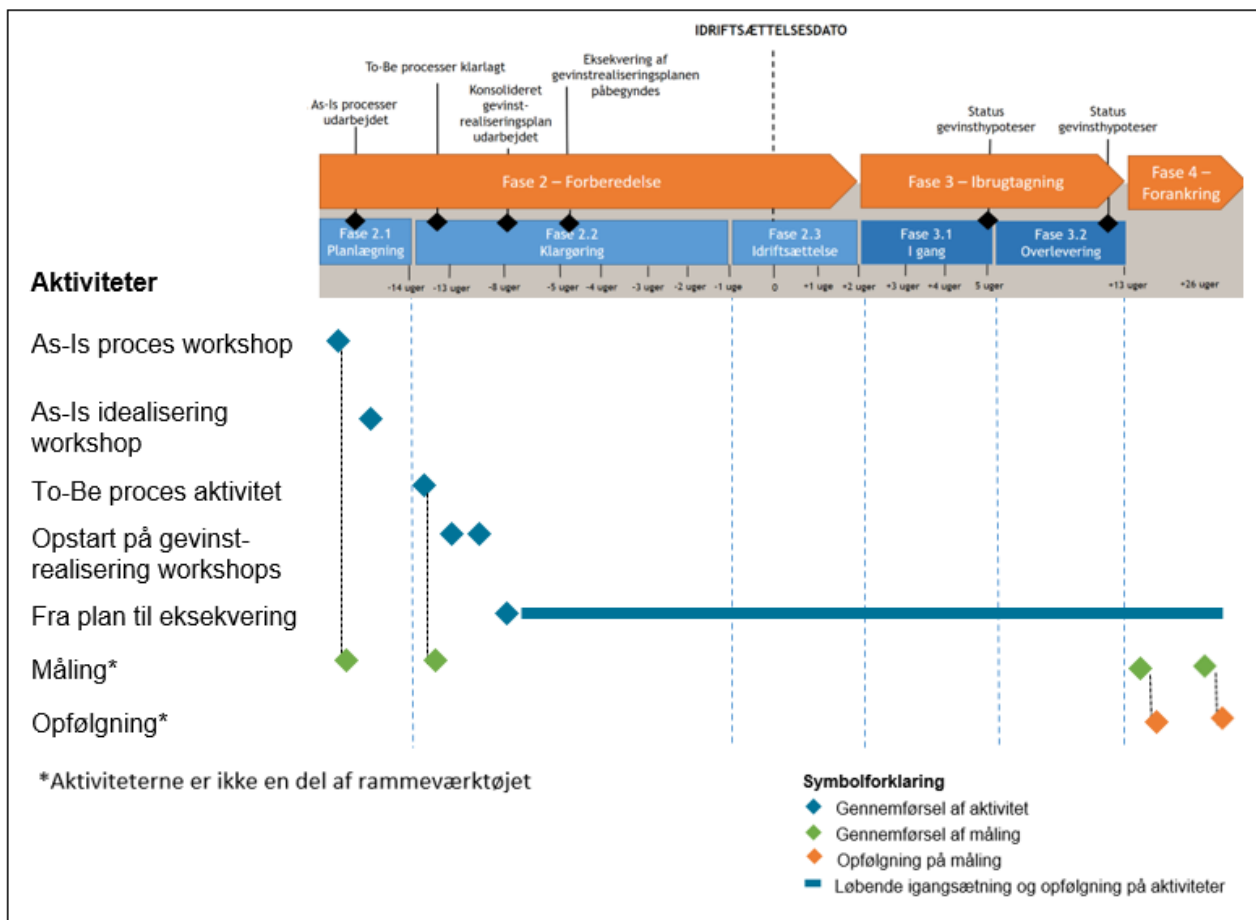
I forhold til beregningen af hvor lang tid der bruges på opgaven i dag, kan I med fordel udføre en måling, hvor I anvender As-Is processen som udgangspunkt for målingen. Det sikrer en valid måling, da den udføres ud fra, hvordan processen reelt anvendes i det daglige arbejde. I det viste eksempel er procestiden 45 minutter for processen Kontanthjælp eller Uddannelseshjælp.

I forhold til beregningen af hvor lang tid der skal bruges på opgaven i fremtiden, er det et estimat, der er baseret på "bedste mands bud" ud fra To-Be processen. I dette eksempel resulterer de procesmæssige ændringer inklusive den forbedrede it-mæssige understøttelse (KY) i en fremtidig procestid på 30 minutter.

På baggrund af målingen af As-Is og estimatet på To-Be har I nu grundlaget for at kunne beregne/estimere den forventede tidsbesparelse, som i dette eksempel estimeres til at være 15 minutter.

5.3.5 Tidslinje for gennemførelse af gevinstarbejde

Som beskrevet i afsnit 5.3.3 anviser EG's rammeværktøj til gevinstrealisering en række aktiviteter, som understøtter arbejdet med gevinstrealisering. I Figur 14 er afvikling af aktiviteterne illustreret i forhold til KOMBITs projektfaser. Endvidere er mulige målinger, opfølgingsaktiviteter og eksempler på relevante milepæle i gevinstarbejdet også illustreret.



Figur 14 Illustration af gevinstrealiseringsrelaterede aktiviteter og milepæle i KY-projektet

5.4 Koncept for uddannelse

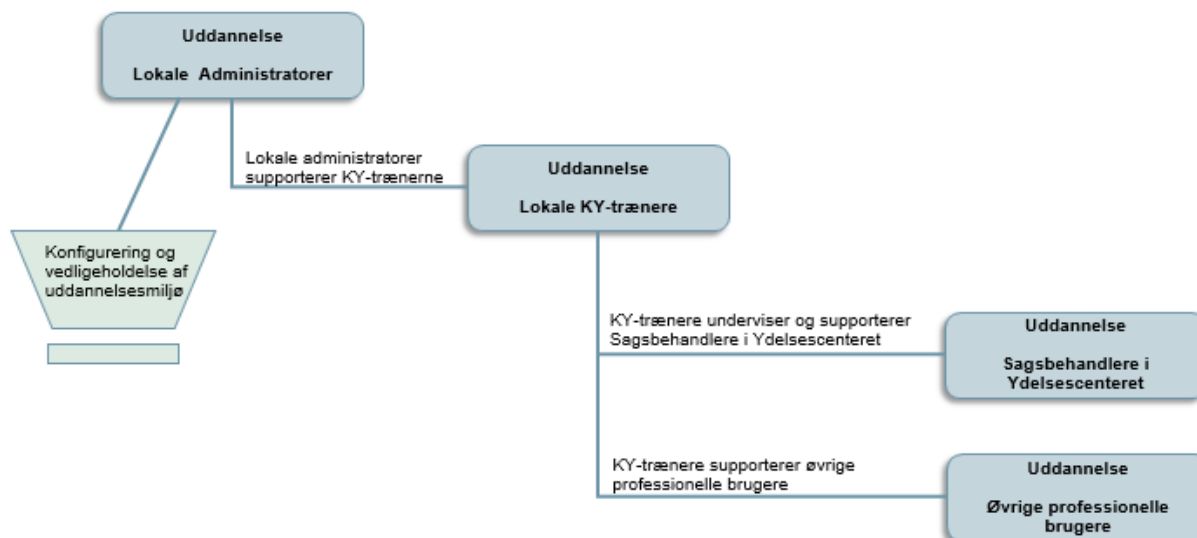
Uddannelseskonceptet er udarbejdet ud fra princippet "hjælp til selvhjælp" og ideen om "træn-trænere". Konceptet indeholder grundlaget og rammen for den samlede uddannelsesindsats, der tilbydes kommunerne i forbindelse med ibrugtagningen af KY.

Obs.: Der gøres opmærksom på, at uddannelseskonceptet ikke er komplet beskrevet endnu, da der udestår en række emner, som skal drøftes nærmere med pilotkommunerne, fx i forhold til undervisningsprogrammer, selvtest og evaluering. Det komplette koncept forventes opdateret ved 2. version af implementeringshåndbogen.

5.4.1 Målgrupper og uddannelsesforløb

Uddannelseskonceptet understøtter planlægning, forberedelse og afvikling af uddannelsen til målgrupperne 'Lokale administratorer', 'Lokale KY-trænere', 'Sagsbehandlere i Ydelsescenteret' og 'Øvrige professionelle brugere':

Ud over at deltage i uddannelsesforløbet, har målgrupperne '*Lokale administratorer*' og '*Lokale KY-trænere*' også en rolle i forhold til forberedelsen og afviklingen af uddannelsen for de øvrige målgrupper, hvilket er illustreret i nedenstående figur.



Figur 15 Oversigt over målgrupper for uddannelse

Nedenfor får I en uddybende beskrivelse af de respektive målgrupper og deres rolle, herunder også en beskrivelse af uddannelsen for målgruppen, og hvornår i implementeringsforløbet uddannelsen finder sted.

Uddannelse af lokale administratorer

Målgruppen for uddannelse af lokale administratorer er medarbejdere i kommunen, der skal varetage opgaven med opsætning og konfigurering af KY. De lokale administratorer vil desuden skulle samarbejde med KY-trænerne om klargøring- og vedligeholdelse af uddannelsesmiljøet.

Uddannelsen for lokale administratorer er p.t. planlagt til at være e-learning, men forventes ændret til at være tilstedeværelseskursus med hands on-opgaver.

Uddannelsen afholdes af EG 9 uger før idriftsættelse af KY.

Uddannelse af lokale KY-trænere

Målgruppen for uddannelse af lokale KY-trænere er medarbejdere i kommunen, der skal stå for opgaven med planlægning og afvikling af uddannelsen og efteruddannelsen af sagsbehandlere på Ydelsescenteret, herunder være til stede med råd- og vejledning (floor walk) ved konverteringen af sager fra KMD Aktiv/BIS-Y til KY. Endvidere består trænerens opgave også i at yde support til de øvrige professionelle brugere, i forbindelse med at de uddanner sig i KY.

Uddannelsen for lokale KY-trænere er ét 3-delt tilstedeværelseskursus, der sammenlagt varer 3 dage.

Kurset er fordelt og estimeret således: Introduktion til KY samt trænerdiscipliner (1 dag), Hands on-kursus i anvendelsen af KY¹⁰ (1½ dag) og Repetition af trænerrollen (½ dag).

¹⁰ Kurset er det samme, som det trænerne skal afholde for sagsbehandlerne i Ydelsescenteret. Dvs. undervisningsmateriale, opgaver mv. er det samme.

Ud over tilstedeværelseskurset omfatter træneruddannelsen også, at trænerne gennemfører e-learning-kurserne, der er udviklet til brug for uddannelse af øvrige professionelle brugere, og endvidere at de konverterer deres egne sager fra KMD Aktiv/BIS-Y til KY. Er der nogle af trænerne, der ikke har "egne sager", anbefales det, at de får tildelt et mindre antal sager, som de skal oprette i KY.

Tilstedeværelseskurset afholdes af EG 6 uger før idriftsættelse af KY. E-learning anbefales gennemført umiddelbart herefter, og konvertering af sager påbegyndes snarest muligt efter idriftsættelsen af KY.

Som støtte til opgaven med at få udvalgt de "rigtige" trænere, har EG udarbejdet en kompetenceprofil for trænere.

Uddannelse af sagsbehandlere i Ydelsescenteret

Målgruppen for uddannelse af sagsbehandlere i Ydelsescenteret er medarbejdere, der skal anvende KY som deres primære it-system i det daglige arbejde.

Uddannelsen for sagsbehandlere i Ydelsescenteret består af et introduktionsmøde (1½ time) og et tilstedeværelseskursus med hands on-opgaver (1½ dag), der følges op af, at sagsbehandlerne konverterer deres egne sager fra KMD Aktiv/BIS-Y til KY. Uddannelsen kan eventuelt suppleres med, at sagsbehandlerne får adgang til at gennemføre e-learning-kurserne, der er udviklet til uddannelse af øvrige professionelle brugere.

Uddannelsen planlægges og afholdes af kommunens trænere. Introduktionsmødet anbefales afholdt 3 uger før idriftsættelsen af KY, hvorefter tilstedeværelseskurserne anbefales afviklet inden for en periode af 2 uger før idriftsættelse af KY til og med 1 uge efter idriftsættelsen. Konverteringen af sager påbegyndes umiddelbart efter idriftsættelsen af KY, dog undtaget sagsbehandlere, der deltager i kursus i den første uge efter idriftsættelsen. For dem er det først efter afsluttet kursus.

Uddannelse af øvrige professionelle brugere

Målgruppen for uddannelse af øvrige professionelle brugere er sagsbehandlere i Jobcenteret, sagsbehandlere i andre forvaltninger, kommunale mellemledere, interne og eksterne revisorer og kommunalt kontrolteam.

Uddannelsen af øvrige professionelle brugere afvikles som e-learning-kurser. E-learning kan eventuelt suppleres med, at de øvrige professionelle brugere inviteres til at deltage i det 1½-times introduktionsmøde, der afholdes for sagsbehandlerne i Ydelsescenteret.

E-learning-kurserne anbefales afviklet inden for en periode af 3 uger før idriftsættelse af KY til og med 6 uger efter idriftsættelse af KY.

For at gøre det lettere for jer at videreformidle uddannelseskonceptet internt i kommunen er nedenstående skematiske oversigt over uddannelsesforløbet vedlagt som Bilag 3.

Målgruppe	Uddannelse	Selvstudie	Efteruddannelse	Øvrige aktiviteter
Lokale administratører	E-learning-kursus (forventes ændret til tilstedeværelseskursus)	Brugervejledning for lokal administrator		- Konfigurerer af uddannelsesmiljøet - Support til trænerne vedr. konfigurationen i KY m.m.
Lokale KY-trænere	Tilstedeværelseskursus: - Introduktion til KY og trænerdiscipliner (1 dag) - Hands on-kursus i anvendelsen af KY (1½ dag) - Repetition af trænerrollen (½ dag) E-learning-kurserne til øvrige professionelle brugere Konvertering af egne sager	"Lege" i uddannelsesmiljø Huskedesler Brugervejledning til KY Pixie-vejledninger til KY	Trænernetværksmøder	- Planlægge og forberede uddannelse for sagsbehandlere i Ydelsescenteret - Afholde introduktionsmøder for sagsbehandlere og øvrige professionelle brugere - Afholde uddannelse for sagsbehandlere i Ydelsescenteret - Floor walk ved konvertering af sager i Ydelsescenteret - Support/floor walk ved uddannelsen af øvrige professionelle brugere - Afrapportering, fejlhåndtering m.v. - Planlægge og afholde webinarer og/eller opfølgingsdage for sagsbehandlere i Ydelsescenteret og øvrige professionelle brugere
Sagsbehandlere i Ydelsescenteret	Introduktionsmøde (1½ time) Tilstedeværelseskursus (1½ dag) Konvertering af egne sager	E-learning for øvrige professionelle brugere Huskedesler Brugervejledning til KY Pixie-vejledninger til KY	Webinarer og/eller opfølgingsdage	
Øvrige professionelle brugere	Introduktionsmøde (valgfrit) (1½ time) E-learning-kurser	Huskedesler Brugervejledning til KY Pixie-vejledninger til KY	Webinarer og/eller opfølgingsdage	

Tabel 6 Målgruppeopdelt overblik over uddannelsesforløbet, inkl. øvrige aktiviteter

Desuden indeholder Bilag 3 også et eksempel på en plan for det samlede uddannelsesforløb i en kommune, som I kan anvende som udgangspunkt for planlægningen af uddannelsesforløbet i jeres kommune.

	3 uger før migrering (Klarsøring)			6 uger før migrering (Klarsøring)			5 uger før migrering (Klarsøring)			4 uger før migrering (Klarsøring)			3 uger før migrering (Klarsøring)			2 uger før migrering (Klarsøring)			1 uge før migrering (Klarsøring)			Uge 1 efter migrering (Idriftsættelse)			Uge 2 efter migrering (Idriftsættelse)			Uge 3 efter migrering (Igang)			6 uger efter migrering (Overførsel)			3 til 5 mdr. efter migrering			
	M	T	O	T	F	M	T	O	T	F	M	T	O	T	F	M	T	O	T	F	M	T	O	T	F	M	T	O	T	F	M	T	O	T	F		
Lokale administratører																																					
Uddannelse lokale administratører																																					
Lokale KY-trænere (4 trænere)																																					
Uddannelse																																					
Introduktion til KY samt trænerdiscipliner																																					
Hands on-kursus i KY + repetition af trænerrollen																																					
E-learning-kurserne for øvrige professionelle brugere																																					
Trænernetværksmøder																																					
Træneraktiviteter																																					
Forberede introduktionsmøde + hands on-kursus for kommunens sagsbehandlere (alle trænere)																																					
Træneraktiviteter for træner 1																																					
Træneraktiviteter for træner 2																																					
Træneraktiviteter for træner 3																																					
Træneraktiviteter for træner 4																																					
Sagsbehandlere i Ydelsescenteret																																					
Uddannelse - hold 1																																					
Uddannelse - hold 2																																					
Uddannelse - hold 3																																					
Uddannelse - hold 4																																					
Øvrige professionelle brugere																																					
Uddannelse sagsbehandlere i Jobcenter																																					
E-learning sagsbehandlere i anden forvaltning																																					
E-learning kommunens medlemmer																																					
E-learning intern/ekstern revisor og kommunalt kontrolteam																																					

Eksempel 1 Eksempel på uddannelsesplan, der er baseret på en gennemsnitskommune med 4 trænere og op til 32 sagsbehandlere i Ydelsescenteret

5.4.2 Uddannelsesstilbud

Som det fremgår af afsnit 5.4.1, arbejdes der med både tilstedeværelseskurser og e-learning-kurser i uddannelseskonceptet. De to typer af undervisningsformer har hver deres styrker, og det er blandt andet ud fra det, at EG og KOMBIT har valgt, hvilken undervisningsform der skal tilbydes de respektive målgrupper.

Styrker ved tilstedeværelseskursus	Styrker ved e-learning-kursus
Undervisning kan differentieres.	Undervisning kan foregå fra egen pc og i kursistens eget tempo.
Dialog med træner og andre kursister.	Kan gentages lige så mange gange, som kursisten har brug for det.
Kursisten prøver sig frem i opgaveløsningen, og lærer KY at kende ved at være nysgerrig. Opgaveløsningen sker i et uddannelsesmiljø der opfører sig om driftsmiljøet.	Opgaver løses i et simuleret KY-miljø, hvormed kursisten styres i opgaveløsningen, hvilket sikrer at opgave løses efter 'best practice'.
Undervisningen og anvendelsen af KY kan tilpasses lokale forhold.	Ensartet undervisning og anvendelse af KY i kommunen og på tværs af kommunerne.

Tabel 7 Oversigt over styrker ved henholdsvis tilstedeværelseskursus og e-learning-kursus

I de følgende afsnit finder I en nærmere beskrivelse af de respektive uddannelses tilbud, der er indeholdt i uddannelseskonceptet.

5.4.2.1 E-learning (forventes ændret til tilstedeværelseskursus) for lokale administratorer

Afsnittet opdateres med beskrivelse, når EG og KOMBIT har endeligt afklaret, om uddannelsesformen skal være e-learning eller tilstedeværelseskursus. Forventes opdateret ved 2. version af implementeringshåndbogen.

5.4.2.2 Tilstedeværelseskursus for lokale KY-trænere

Det overordnede formål med tilstedeværelseskurset er, at kursisterne bliver i stand til at udfylde rollen som KY-trænere på en pædagogisk og professionel måde. Tilstedeværelseskurset for trænere er derfor tilrettelagt, således at kurset både indeholder undervisning i trænerrollen og undervisning i KY.

Undervisning i trænerrollen:

Undervisningen i trænerrollen kommer blandt andet til at indeholde en gennemgang af uddannelseskonceptet for KY-implementeringen, herunder også de uddannelsesmaterialer, vejledninger m.m., som EG stiller til rådighed for den undervisning, som I selv skal afholde i kommunen. Desuden vil trænerne også få undervisning i de pædagogiske principper og virkemidler, som ligger bag uddannelses materialet. Fx påtænkes forskellige aspekter af Bjarne Herskins teorier anvendt i materialet.

Undervisning i KY:

Undervisningen i KY indledes med en overordnet gennemgang af strukturen og opbygningen i KY, herunder integrationer til andre systemer m.m. Herudover skal trænerne gennemgå det samme hands on-kursus, som de selv skal undervise i ved kurserne for sagsbehandlerne i Ydelsescenteret.

5.4.2.3 Introduktionsmøde for sagsbehandlere i Ydelsescenteret m.fl.

Formålet med introduktionsmødet er at skabe forståelse, tryghed og motivation hos den enkelte i forhold til det uddannelsesforløb, som de står for at skulle i gang med.

Introduktionsmødet bør som minimum indeholde en "demo" af KY samt en overordnet gennemgang af uddannelsesforløbet og de forventninger, som stilles til medarbejderne i forbindelse med uddannelsen i KY. EG leverer generisk materiale til intromødet, som I kan tage udgangspunkt i. Herudover er det op til den enkelte kommune at beslutte, hvad introduktionsmødet ellers skal indeholde.

NB. Introduktionsmødet kan eventuelt afholdes som en del af det kickoffmøde, som EG anbefaler, at I afholder i forbindelse med opstart af udrulningsforløbet i kommunen. Læs mere herom i vejledningen '*Møde: Kickoff 1 og 2*', der er en del af det materiale, som EG har udarbejdet til brug for arbejdet med forandringsledelse.

5.4.2.4 Hands on-kursus for sagsbehandlere i Ydelsescenteret

Formålet med hands on-kurset er, at sagsbehandlere bliver fortrolige med KY, og at de bliver selvhjulpne, således at de kan konvertere egne sager og i øvrigt anvende KY i deres daglige arbejde.

Valget af hands on-kursus som undervisningsmetode er dels foretaget ud fra, at sagsbehandlere i Ydelsescenteret har en meget bred sagsstamme, der går lige fra den helt simple sag til den meget komplekse sag, og dels ud fra at de umiddelbart efter undervisningen skal konvertere egne sager fra KMD Aktiv/BIS-Y til KY.

Der undervises ud fra Herskins Hands on-koncept. Det vil sige, at undervisningen deles op i en række relevante lektioner. Hver lektion indledes med, at underviseren holder et oplæg, hvorefter sagsbehandlere enten hver for sig eller 2 og 2 løser opgaver ved skærmen. Som støtte til opgaveløsningen får de udleveret huskesedler, der er en anvisning i, hvordan de løser opgaven. Hver lektion afsluttes med en opsamling i plenum, således at eventuelle spørgsmål kan besvares, og der kan erfaringsudveksles mellem træner og sagsbehandlere og indbyrdes mellem sagsbehandlere.

Det forventes ikke, at alle sagsbehandlere kan nå at løse alle opgaver, og det er da heller ikke mængden af løste opgaver, der afgør, om målet nås. Det væsentlige er, at sagsbehandlere bliver fortrolige med KY, herunder de hjælpeværktøjer, som de får stillet til rådighed.

EG leverer generisk materiale, som I kan tage udgangspunkt i, når undervisningen skal planlægges og gennemføres for sagsbehandlere i kommunen.

5.4.2.5 E-learning-kurser til øvrige professionelle brugere

Formålet med e-learning-kurserne er, at de øvrige professionelle brugere får indsigt i KY og bliver selvhjulpne, således at de kan anvende KY i deres daglige arbejde.

E-learning er valgt, da de øvrige professionelle brugere har forskellige behov, og endvidere ud fra at det typisk kun vil skulle anvende en afgrænset del af funktionaliteten i KY.

EG leverer generisk materialet til e-learning-kurserne.

Afsnittet opdateres med yderligere beskrivelse, når behovet for og forventningerne til e-learning-kurserne har været drøftet med pilotkommunerne, forventeligt ved 2. version af implementeringshåndbogen.

5.4.2.6 Selvstudie

Formålet med selvstudie er, at KY-trænerne, sagsbehandlere i Ydelsescenteret og de øvrige professionelle brugere på egen hånd kan videreudanne og øve sig i anvendelsen af KY. Selvstudiet kan fx bestå i:

- At gennemføre og/eller gentage relevante moduler i e-learning-kurserne for øvrige professionelle brugere.
- At løse opgaver/cases i uddannelsesmiljøet, eventuelt med støtte i form af huskesedlerne til KY. Har I valgt at udarbejde To-Be processer¹¹, kan der med fordel tages udgangspunkt i disse, således at medarbejderne også stille og roligt kan begynde at vænne sig til de nye arbejdsgange.
- At læse relevante afsnit i pixie-vejledningerne og/eller brugervejledningen til KY.

5.4.2.7 *Konvertering af egne sager*

Formålet med at inddrage konverteringen af egne sager som en del af uddannelsesforløbet er, at det er her, at såvel trænere som sagsbehandlere for alvor får erfaring i at træne og anvende den viden og forståelse for KY, som de har opnået ved tilstedeværelsesundervisningen.

For yderligere information om konvertering af egne sager henvises til afsnit 5.6 Konvertering af sager.

5.4.2.8 *Trænernetværksmøder (efteruddannelse)*

Formålet med trænernetværksmøder er, dels at trænerne orienteres om nye tiltag i KY, og dels at de via erfaringsudvekslingen med de andre kommuner er med til at afdække bedste praksis og derved også kan få input til, hvordan I eventuelt kan optimere jeres egne processer i kommunen.

For yderligere information om trænernetværksmøder henvises til afsnit 6.3.2 Trænernetværk for lokale KY-trænere.

5.4.2.9 *Webinarer/opfølgingsmøder (efteruddannelse)*

Formålet med webinarer og/eller opfølgingsmøder er, at sagsbehandlerne i Ydelsescenteret og de øvrige professionelle brugere får en mere uddybende indsigt i og forståelse for eventuelle ændringer i arbejdsgange, nye tiltag i KY m.m. Desuden er "møderne" også et vigtigt middel til at sikre en vedvarende forankring og optimal brug af KY og dermed også en afgørende faktor for, at de ønskede gevinster i KY-implementeringen kan indfries.

Det er de lokale KY-trænere, der planlægger indholdet til "møderne", eventuelt i samarbejde med systemejereren for KY og relevante ledere. Det er også de lokale KY-trænere, der afholder "møderne".

NB. Ved planlægning af møderne kan der eventuelt tages udgangspunkt i det materiale, som EG og/eller KOMBIT har anvendt ved trænernetværksmøderne. Læs mere herom i afsnit 6.3.2 Trænernetværk for lokale KY-trænere.

5.4.3 **Test og evaluering**

Afsnittet opdateres med beskrivelse, når EG og KOMBIT har haft lejlighed til at drøfte og afklare test og evaluering med pilotkommunerne. Forventes opdateret ved 2. version af implementeringshåndbogen.

¹¹ Udarbejdelsen af To-Be processer indgår som en del af metoden i det rammeværktøj, som EG har stillet til rådighed for kommunerne i forbindelse med gevinstrealiseringsarbejdet. Læs mere herom i EG's vejledning 'Procesoptimering og gevinstrealisering' og/eller i afsnit 5.3 'Koncept for gevinstrealisering'

5.5 Strategi for udrulning

Udrulningsstrategien for KY tager udgangspunkt i de forretningsmæssige målsætninger, som KOMBIT har stillet for udrulningen. Målsætningerne er:

- At samtlige kommuner ibrugtager Løsningen.
- At udrulningen sker effektivt i forhold til udfasning af den eksisterende løsning.
- At udrulningen sker effektivt i forhold til organisatorisk implementering i kommunerne, herunder uddannelse af brugere.
- At udrulningen bør være kendetegnet af høj leverancesikkerhed, således at planlagte udrulningstidspunkter altid overholdes.
- At udrulningen bør have indbygget en vis fleksibilitet, der muliggør, at udrulningstidspunkter kan justeres undervejs.
- At udrulningen sker hurtigt, således at kommunernes anvendelse af og betaling til eksisterende løsning, samt evt. andre systemer, kan ophøre.

Udrulningen gennemføres over 18 måneder med i alt 10 bølger. Der gennemføres ikke udrulninger i perioden fra uge 51 til og med uge 7, ligesom der som udgangspunkt heller ikke gennemføres udrulninger i juli og august af hensyn til afvikling af sommerferie. Endvidere er der fokus på, at overgangen fra KMD Aktiv/BIS-Y til KY ligger så tidligt på måneden som muligt, således at I får mest mulig tid til at oprette sagerne i KY og blive fortrolige med KY, inden I skal "køre" den første månedskørsel.

De første 2 af de 10 bølger er pilotkommuner, hvor der er 2 pilot-kommuner i den første bølge og 6 + Herning i den næste. De næste 7 bølger er "ordinære" bølger, hvoraf 1 bølge bruges til udrulning af Købehavns Kommune. De resterende 88 kommuner fordeles jævnt på de 6 andre bølger ud fra nedenstående kriterier:

Kriterie	Beskrivelse
Kommunestørrelse	Lille (0 – 29.999), mellem (30.000 – 89.999) og stor (90.000 og opefter)
Tværkommunale samarbejder	Forpligtende samarbejder, digitaliseringssamarbejde m.m.
Geografi	Landsdele/regioner
Input fra KOMBITs survey til kommunerne i efteråret 2015	Individuelle kommuneønsker, kommunernes tilbagemelding om antal sagsbehandlere og undervisningsressourcer m.m.

Tabel 8 Oversigt over kriterier til brug for indplacering af kommuner i bølger

Den 10. bølge er en "buffer-bølge", der kan tages i anvendelse, hvis der er kommuner, der er af en eller anden årsag bliver nødt til at udskyde eller stoppe implementeringen undervejs i udrulningsforløbet.

I KOMBITs dokumentbibliotek [Implementering - monopolbruddet](#) kan I se gældende 'Udrulningsoverblik' inkl. kommunefordelingen på bølger.

5.6 Konvertering af sager

Konverteringen af sager fra KMD Aktiv til KY kommer til at foregå som en semi-manuel konvertering, dvs. sagsbehandler skal manuelt oprette sagen i KY via nogle dedikerede skærbilleder, der er forhåndsudfyldte med en række oplysninger fra KMD Aktiv. Det er ikke fastlagt endnu, hvilke oplysninger, der vil fremgå af skærbillederne.

I praksis sker konverteringen ved, at sagsbehandler indberetter cpr-nummeret i KY på den borger, hvis sag skal oprettes i KY. De dedikerede skærbilleder udfyldes nu automatisk med de aftalte oplysninger fra KMD Aktiv. Sagsbehandler tjekker de indlæste oplysninger, foretager eventuelle tilretninger og/eller tilføjelser af oplysninger, og afslutter med at godkende overførslen af oplysningerne.

KOMBIT, KMD og EG arbejder for nuværende med at få de sidste detaljer på plads i forhold til konverteringsmetoden, og forventer derfor at kunne opdatere afsnittet med en mere uddybende beskrivelse i version 2 af implementeringshåndbogen.

Konverteringen af sager fra BIS-Y til KY kommer til at foregå som en "ren" manuel konvertering, dvs. der overføres ikke oplysninger fra BIS-Y til KY.

5.7 Forvaltning og drift

Afsnittet forventes opdateret med beskrivelse ved 2. version af implementeringshåndbogen.

6 Indsatser, der understøtter kommunernes implementering

I kapitel 5 Rammer og strategi for implementering, Figur 5 fremgår det, at EG og KOMBIT, ud over implementeringshåndbogen, også bidrager til implementeringen med udarbejdelse af KIGO-opgaver samt afholdelse og/eller tilbud om afholdelse af en række aktiviteter.

I de efterfølgende afsnit kan I læse mere om KIGO, ligesom I også kan læse mere om, hvad det er for nogle aktiviteter, EG og KOMBIT afholder, herunder hvilke muligheder I har for at tilkøbe aktiviteter/ydelser fra EG.

6.1 KIGO og opfølgning

KIGO er det opgave- og opfølgningstværtøj, som KOMBIT/EG anvender til at publicere de opgaver, som I skal løse for at kunne implementere KY. KIGO giver KOMBIT/EG mulighed for at følge status på løsningen af obligatoriske opgaver og obligatoriske opgaver på kritisk vej, med henblik på at KOMBIT/EG kan følge op, hvis I ikke er på planen med udførelse af disse opgaver. Klik her for at få generel information om [KIGO](#).

6.1.1 KIGO-opgaver

En KIGO-opgave er beskrevet, sådan at den giver kommunen en anvisning til, hvordan en implementeringsopgave skal løses, og hvilke resultater den løste opgave vil medføre. Ofte vil der henvises til vejledninger som bistand til at løse opgaven, og der vil også stå, hvilken rolle i kommunen som typisk vil skulle udføre den pågældende opgave.

[Klik her](#) for at tilgå publicerede KIGO-opgaver for KY, der ligger i KOMBITs eksterne dokumentbibliotek.

6.1.2 Opfølgning på opgaver – obligatoriske og obligatoriske på kritisk vej

I KIGO er det sådan, at hvis én enkeltstående opgave er i gul/rød, så vil kommunens KY-projektet være i gul/rød, og kommunen vil være gul/rød. Øverste niveau arver farvekoden gul/rød fra enkeltstående opgaver. Farverne i KIGO siger derfor ikke nødvendigvis noget om, hvor kritisk det er at kommunen er i gul/rød.

Der skelnes mellem tre typer af opgaver i KIGO: Valgfrie, obligatoriske og obligatoriske på kritisk vej. En obligatorisk opgave får status gul et par dage inden slutdato, hvis opgaven ikke er påbegyndt. Status gul signalerer risiko for overskridelse af deadline og varsler kommunen om, at der skal gøres en ekstraordinær indsats for at løse opgaven til den fastsatte slutdato. En opgave får status rød, hvis slutdato er overskredet og opgaven samtidig ikke er fuldført. Fuldførte opgaver har status grøn.

En obligatorisk opgave på kritisk vej følges op allerede ved status gul, så vi så vidt muligt undgår, at opgaver på kritisk vej får status rød. Dette sker konkret, ved at KOMBIT/EG laver et udtræk på gul kombineret med status "ikke påbegyndt". Derved kan KOMBIT/EG forholde sig proaktivt til disse opgaver, som har en risiko for at overskride og dermed blokere den kritiske vej. Dette vil ske ud fra en helhedsvurdering, i forhold til hvor kritisk det samlede billede er, og som projektleder vil du altid blive inddraget tidligt i forløbet. Opgavens kategorisering som valgfri, obligatorisk eller obligatorisk kritisk ses i KIGO.

Opfølgningsaktiviteterne kan fx være mails, telefonopkald og i særlige kritiske tilfælde møder. Det er KOMBIT/EG, der kontakter jeres program- og projektorganisering, dvs. programleder, projektleder eller styregruppe, når der følges op. Nøgleordet er dialog, og hensigten er, at jeres kommune succesfuldt kan implementere KY. KOMBIT/EG vil systematisk dokumentere dialogen med jer, eventuelle opfølgningsaktiviteter og de resultater, der opnås. Beslutningen om at eskalere træffes kun, hvis dialogen mellem KOMBIT/EG ikke giver de ønskede resultater ift. at sikre, at udrulningen hos jer sker efter det planlagte

forløb. Der foretages en konkret helhedsvurdering, for der findes ikke en automatisk eskalationsprocedure, og som projektledere vil I altid være involveret og orienteret om forløbet.

I KOMBITs eksterne dokumentbibliotek, som kan tilgås ved at [klikke her](#), findes instruks til jeres KIGO-ansvarlige og KIGO-brugere, nyhedsbreve, udsendte mails vedr. KIGO m.m. Når KOMBIT/EG publicerer nye KY-opgaver i KIGO, orienteres KY-projektledere direkte pr. mail.

6.1.3 Kommunens brug af KIGO

Jeres kommune er forpligtet til at løse og opdatere status på udførelsen af obligatoriske opgaver og opgaver på kritisk vej i KIGO.

Det er en god ide, at I tager stilling til, hvorvidt I vil udføre valgfrie opgaver. Det vil sige opgaver, som KOMBIT/EG anbefaler, at I udfører for at opnå størst muligt udbytte af KY – hvis det giver mening i jeres kommune. KOMBIT/EG følger ikke status på udførelsen af valgfrie opgaver. I kan også tilføje egne opgaver i KIGO, hvis det giver mening for jer. En del kommuner efterspurgte denne funktionalitet i KIGO, og KOMBIT har sidenhen opdateret KIGO med denne mulighed.

6.2 Information til kommunerne

KOMBIT kommunikerer med kommunerne via forskellige kanaler. Nedenfor kan I få et overblik over de væsentligste kommunikationskanaler.

Kanal	Målgruppe	Beskrivelse	Frekvens
Nyhedsbrev	Ydelseschefer m.fl., Projektledere, Programledere	Nyheder fra projektet (status) udsendes ad hoc	Ca. hver 1½ måned
Kombit.dk	Ydelseschefer m.fl., Projektledere, Programledere	Projektets hjemmeside, dokumentbibliotek, FAQ, udrulningsplaner mv.	Løbende
Netværksmøder	Projektledere (Ydelseschefer)	Afholdes af EG	Ca. hver 3. måned
KIGO	Projektledere	KIGO-opgaver	Løbende
E-mails (supplement til KIGO-opgaver)	Projektledere		Løbende
Yammer	Projektledere	Netværk og erfaringsudveksling – lukket netværk for projektlederne (faciliteres ikke af KOMBIT)	Løbende

Tabel 9 KOMBITs kanaloversigt

6.3 Netværk og fælleskommunale møder

Én af de aktiviteter, som KOMBIT og EG bidrager til implementeringen med, er afholdelse af en række fælleskommunale netværksmøder. Der afholdes to typer af netværksmøder, dels netværksmøder for projektledere og ydelseschefer, dels netværksmøder for de lokale KY-trænere i kommunerne.

6.3.1 Netværksmøder for projektledere og ydelseschefer

Formålet med netværksmøderne er dels at støtte op om den implementering, som I selv skal i gang med at planlægge og gennemføre i kommunen, og dels at muliggøre erfaringsdeling på tværs af kommunerne.

Målgruppen er, som overskriften angiver, KY-projektledere og ydelseschefer i kommunerne.

På hvert netværksmøde vil der være overordnede emner og aktiviteter, som naturligvis tilpasses efter, hvor KY-projektet og implementeringen af KY er henne i forløbet. Mens kommunerne er under implementering, vil der fx være emner som projektstatus på KY-udviklingsforløbet, status på idriftsættelsesforløbet og orientering om opdatering af implementeringshåndbog samt andre relevante materialer. Senere i forløbet vil fokus også orientere sig mod eksempelvis status på KY-drift.

På netværksmøderne vil der også være aktiviteter i form af eksempelvis oplæg og efterfølgende "gruppearbejde", som faciliterer erfaringsudveksling, og som sikrer deltagerne værdifuld information fra kommuner som er samme sted – eller længere fremme – i implementeringsprocessen.

Første netværksmøde afholdes september 2016, og herefter kvartalsvis. Sidste netværksmøde forventes afholdt ca. 1 år efter, at sidste kommune har implementeret KY. Der afholdes to møder pr. gang, henholdsvis ét i Østdanmark og ét i Vestdanmark.

Invitationer til netværksmøderne forventes udsendt ca. 4 uger før afholdelse af mødet.

6.3.2 Trænernetværk for lokale KY-trænere

Formålet med netværket er dels at muliggøre erfaringsudveksling imellem kommunerne, fx i forhold til bedste praksis-anvendelse af KY, afklaring af tvivlsspørgsmål om anvendelsen m.m., dels at EG kan orientere om nye tiltag i KY.

Målgruppen er, som overskriften angiver, de lokale KY-trænere i kommunerne.

KOMBIT har bedt EG om at planlægge og gennemføre opstarten af to trænernetværk, henholdsvis ét i Østdanmark og ét i Vestdanmark.

Der afholdes to møder for hvert trænernetværk. Første møde forventes afholdt senest 6 måneder efter, at de første "ordinære" kommuner har implementeret KY, dvs. bølge 1. Det næste møde afholdes 3 til 6 måneder herefter.

6.4 Parathedundersøgelser

Afsnittet forventes opdateret med beskrivelse ved 2. version af implementeringshåndbogen.

6.5 Kommunepraktik og videndeling

Afsnittet forventes opdateret med beskrivelse ved 2. version af implementeringshåndbogen.

6.6 Tilkøb af indsats hos EG

Kommunerne har mulighed for at tilkøbe konsulentbistand til den indsats, som alle kommuner i forbindelse med implementeringen af KY tilbydes, inden for områderne uddannelse, forandringsledelse og gevinstrealisering.

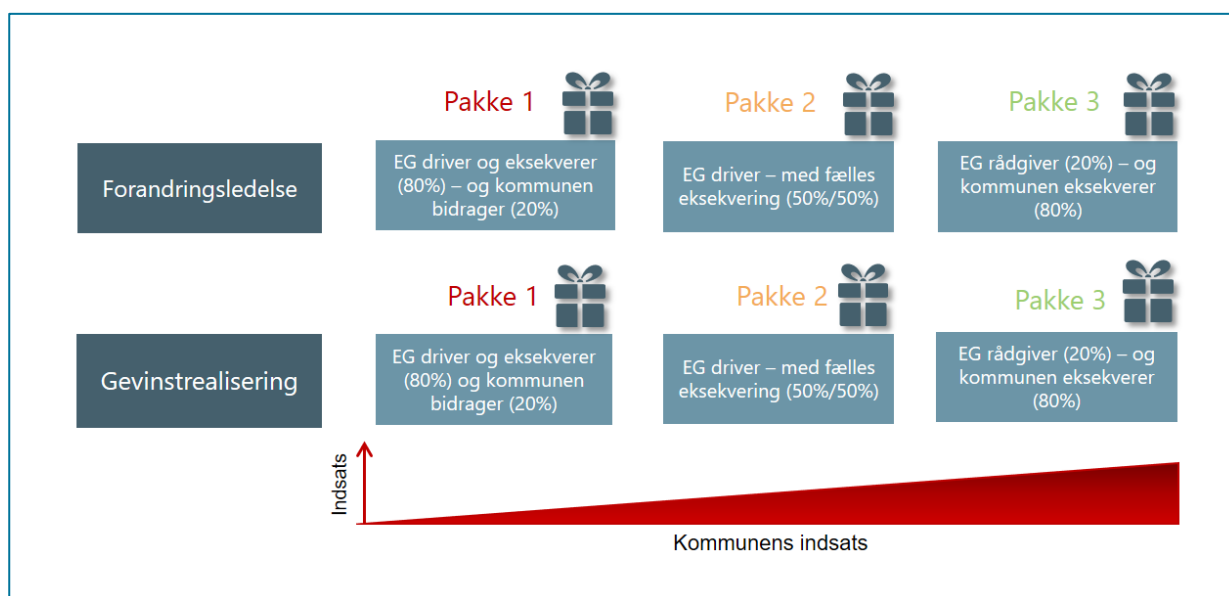
6.6.1 Uddannelse

Dette afsnit opdateres i 2. version af implementeringshåndbogen.

6.6.2 Forandringsledelse og gevinstrealisering

Da kommunerne kan have forskellige behov til hjælp, fx grundet manglende tilgængelige ressourcer, erfaring mm., tilbydes de kommunale tilkøb til forandringsledelse og gevinstrealisering i tre pakker. Alle pakker er koblet op til de anbefalede aktiviteter, som er beskrevet i henholdsvis afsnit 5.2 Koncept for forandringsledelse og afsnit 5.3 Koncept for gevinstrealisering, fx gennemførelse af workshops, møder, analyser og udarbejdelse af planer.

Pakkerne er illustreret i Figur 16 herunder.



Figur 16 Illustration af pakkerne som tilbydes inden for henholdsvis forandringsledelse og gevinstrealisering

Som det fremgår af figuren, differentierer pakkerne sig ved, at EG og kommunen yder en forskellig indsats. Ved en lille indsats fra kommunen vil EG's rolle i høj grad være at drive, facilitere og eksekvere de planlagte aktiviteter, mens EG's rolle ved en høj indsats fra kommunen vil være at rådgive, sparre og kvalitetssikre aktiviteter og den dokumentation, som kommunen udarbejder i forløbet. Fælles for alle pakker er, at kommunen er ansvarlig for planlægningsaktiviteter og intern koordinering af aftaler.

Nedenfor beskrives de kommunale tilkøb overordnet for henholdsvis forandringsledelse og gevinstrealisering. Implementeringshåndbogen vil senere blive opdateret med et bilag, hvori tilkøbsydelseerne er mere detaljeret beskrevet.

Forandringsledelsespakker

Pakkerne understøtter gennemførelsen af de aktiviteter og opgaver, som er beskrevet i vejledningerne 'Workshop: Projektstart', 'Møde: Kick-off 1 og 2' og 'Møde: Opfølgning', som kan tilgås via KY's dokumentbibliotek under menupunktet [Forandringsledelse](#).

Ved at tilkøbe EG's ydelser fokuserer kommunen på forandringsledelse og at de af EG anbefalede metoder og værktøjer anvendes på struktureret og relevant vis. Desuden holdes fokus på at ledelsen mobiliseres i passende grad, medarbejderne engageres og der skabes en positiv og konstruktiv ånd i forandringsprojektet.

I Tabel 10 kan ses en overordnet beskrivelse af pakkerne for forandringsledelse.

<p>Pakke 1 EG driver og eksekverer største delen af forandringsledelsesaktiviteterne (80%) - og kommunen bidrager (20%)</p>	<p>Forløbet styres af EG, hvilket betyder at forandringslederen guides igennem forandringsprocessen. Rollefordelingen mellem EG og kommune er ens betydende med, at der i afviklingen af aktiviteter er en høj grad af videns- og erfaringsoverdragelse.</p> <p>Kommunens forandringsledelsesansvarlige uddannes løbende undervejs i projektet og tilegner sig derved viden og kompetencer til at varetage lignende forløb i fremtiden.</p>
<p>Pakke 2 EG driver størstedelen af forandringsledelsesaktiviteterne - med fælles eksekvering (50/50%)</p>	<p>I forløbet er der fokus på successiv vidensoverdragelse, løbende sparring og coaching af den forandringsledelsesansvarlige, samt praktisk træning i brugen af metoder og værktøjer.</p> <p>I denne pakke forudsættes det at kommunen har en eller flere medarbejdere med kompetencer inden for forandringsledelse.</p>
<p>Pakke 3 EG rådgiver og sparrer (20%) og kommunen eksekverer forandringsledelsesaktiviteterne (80%)</p>	<p>I dette forløb er EG's rolle i høj grad at være sparringspartner og herudover at foretage kvalitetssikring af de forandringsledelsesrelaterede materialer, som kommunen udarbejder.</p> <p>EG hjælper med at dosere mængden af forandringsledelsesaktiviteter, og støtter forandringslederen i at holde fokus på, at organisationen skal tage forandringen til sig.</p> <p>I denne pakke forudsættes det at kommunen har en eller flere medarbejdere med kompetencer inden for forandringsledelse.</p>

Tabel 10 Beskrivelse af kommunale tilkøb som tilbydes til forandringsledelse

Gevinstrealiseringspakker

Pakkerne understøtter gennemførelsen af de workshops, aktiviteter og udarbejdelse af skabeloner, der er beskrevet i vejledningen '*Procesoptimering og gevinstrealisering*', som kan tilgås via KY's dokumentbibliotek, under menupunktet [Procesoptimering og Gevinstrealisering](#).

Ved at tilkøbe EG's ydelser fokuserer kommunen på gevinstrealisering og at de af EG anbefalede metoder og værktøjer anvendes på struktureret og relevant vis.

I Tabel 11 kan ses en overordnet beskrivelse af pakkerne for gevinstrealisering.

<p>Pakke 1 EG driver og eksekverer aktiviteter relateret til procesoptimering og gevinstrealisering (80%) - og kommunen bidrager (20%)</p>	<p>Forløbet styres af EG, hvilket betyder at projektlederen og medarbejderne guides igennem processen.</p> <p>Deltagerne får indsigt i og afprøvet de anbefalede metoder og værktøjer. Dette er et forløb, hvor medarbejderne undervejs tilegner sig generel viden om at arbejde med procesoptimering og gevinstrealisering.</p> <p>Denne pakke er relevant for kommuner, som ikke har ressourcerne, kompetencerne eller erfaringen til at drive processen fra A – Å.</p>
<p>Pakke 2 EG driver størstedelen af aktiviteterne relateret til procesoptimering og gevinstrealisering - med fælles eksekvering (50/50%)</p>	<p>I forløbet vil EG løbende sparre og coache kommunens proces- og gevinstrealiseringsansvarlige, som derigennem udvikles i rollen.</p> <p>Kommunen står for udarbejdelse af dokumentation, som efterfølgende valideres og kvalitetssikres af EG.</p> <p>I denne pakke forudsættes det, at kommunen har en eller flere medarbejdere med kompetencer inden for procesoptimering og gevinstrealisering.</p>
<p>Pakke 3 EG rådgiver og sparrer (20%) og kommunen eksekverer aktiviteter relateret til procesoptimering og gevinstrealisering (80%)</p>	<p>I dette forløb er EG's rolle i høj grad at være sparringspartner og herudover at foretage kvalitetssikring af de proces- og gevinstmaterialer, som kommunen udarbejder.</p> <p>I denne pakke forudsættes det at kommunen har en eller flere medarbejdere med kompetencer inden for procesoptimering og gevinstrealisering.</p>

Tabel 11 Beskrivelse af kommunale tilkøb som tilbydes til gevinstrealisering

6.6.3 Generelle betingelser og retningslinjer for tilkøb

Individuelle tilkøb bedes bestilt i så god tid som muligt. Aftaler for tilkøb af uddannelse skal dog senest være indgået 3 måneder før kommunens idriftsættelsesdato for KY, mens aftaler for tilkøb af forandringsledelse og gevinstrealisering skal være indgået senest 6 måneder før kommunens idriftsættelsesdato for KY.

Omfanget af ydelser aftales ved aftaleindgåelse, og er naturligvis afhængig af hvilken pakke kommunen ønsker at tilkøbe samt eventuelt individuelt vurderede behov. Ydelserne leveres frem til overgangen mellem underfase 3.2 'Overlevering' og fase 4 'Forankring', jf. implementeringsmodellen for KY.

De tilkøbte ydelser leveres på forskellig vis, fx ved møder/workshops hos kunden, pr. telefon og på mail. Dog forudsætter levering hos kunden, at mødets varighed er af minimum ½ dags varighed, svarende til 3,5 timer.

Det er aftalt mellem KOMBIT og EG, at EG kan håndtere op til 5 kommuners samtidige behov for tilkøb inden for hver af områderne uddannelse, forandringsledelse og gevinstrealisering.

De nærmere retningslinjer for bestilling af ydelser, timepriser m.m. beskrives særskilt i en KIGO-opgave.

7 Risici ved implementering

Afsnittet forventes opdateret med beskrivelse ved 2. version af implementeringshåndbogen..

Del 2

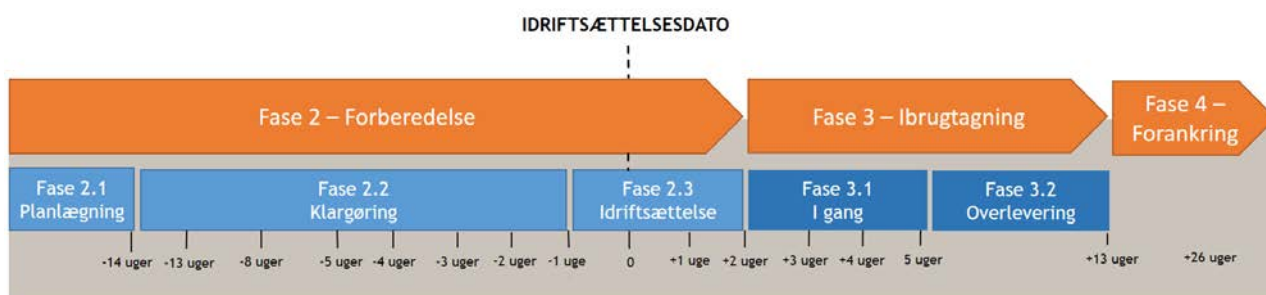
Kommunens implementering

8 Del 2 Kommunernes implementering

Implementeringshåndbogen udbygges i version 2 med '*Del 2 Kommunernes implementering*', der kommer til at indeholde en konkret beskrivelse af implementeringsforløbet for KY og har til formål at give jer indsigt i og overblik over, hvilke opgaver der skal løses, og hvornår de skal løses.

I Implementeringshåndbogen får I en overordnet beskrivelse af opgaverne, mens den detaljerede beskrivelse formidles via KIGO opgaver.

Beskrivelsen af opgaverne vil blive struktureret ud fra faserne og temaerne i implementeringsmodellen for KY.



Figur 17 Implementeringsmodel for KY

Implementeringshåndbogen er et dynamisk dokument og del 2 '*Kommunernes implementering*' vil derfor løbende blive opdateret med beskrivelse af opgaver til og med de sidste kommuner der har implementeret KY.

Del 3

Bilag

Bilag

Bilag 1: Vejledninger og værktøjer

Her findes samlet oversigt over forskellige typer af materiale, der leveres for at understøtte kommunens implementering. Der skelnes overordnet mellem forskellige typer af materialer:

Dette bilag indeholder en oversigt over vejledninger og værktøjer, som KOMBIT og EG stiller til rådighed for kommunernes implementering af KY.

Bilaget vil blive løbende opdateret, efterhånden som vejledningerne/værktøjerne frigives af KOMBIT.

Alle nævnte værktøjer og redskaber kan tilgås via [KY's dokumentbibliotek](#).

Forandringsledelse:

Vejledning	Indhold
Workshop: Projektstart	Ydelsesbeskrivelse til afholdelse af workshop for projektopstart <u>Skabeloner:</u> Organisationsplan Kontaktpersonliste Målhierarki Interessentanalyse Risikoanalyse Kommunikationsplan Milepælsplan Tids- og leveranceplan
Møde: Kickoff 1 og 2	Ydelsesbeskrivelser til afholdelse af: <ul style="list-style-type: none"> • Kickoff 1: Opstart af organisatorisk implementering • Kickoff 2: Opstart af udrulningsforløbet <u>Skabelon:</u> Opsamling af spørgsmål og svar
Møde: Opfølgning	Ydelsesbeskrivelse for Opfølgning <u>Skabeloner:</u> Fremdriftsrapportering Måltavle Beslutningsreferat
Generel værktøjskasse	Opdateres ved 2. version af implementeringshåndbogen

Gevinstrealisering:

Vejledning	Indhold
Procesoptimering og gevinstrealisering	<p>Ydelsesbeskrivelse til afholdelse af As-Is workshop inkl. metodebeskrivelse og udførlige guidelines</p> <p><u>Skabeloner:</u> Procesdiagram As-Is proceskommentar</p> <p><u>Øvrigt:</u> 9 generiske eksempler på optegnede As-Is processer med proceskommentarer ('Uddannelseshjælp eller Kontanthjælp', 'Ledighedsydelse', 'Ledighedsydelse under ferie'. Revalideringsydelse', 'Resourceforløbsydelse', 'Fleksløntilskud', 'Enkelt ydelse', 'Administration' og '§82A tilskud til tandpleje')</p>
	<p>Ydelsesbeskrivelse til afholdelse af As-Is idealiseringsworkshop inkl. metodebeskrivelse og udførlige guidelines</p> <p><u>Skabeloner:</u> Forbedringsforslagsliste</p> <p><u>Øvrigt:</u> 7 KY-forretningsprocesser 1 generisk As-Is proces med færdiggjort idealisering ('Enkelt ydelse')</p> <p>8 generiske As-Is processer med påbegyndt idealisering ('Uddannelseshjælp eller Kontanthjælp', 'Ledighedsydelse', 'Ledighedsydelse under ferie'. Revalideringsydelse', 'Resourceforløbsydelse', 'Fleksløntilskud', 'Administration' og '§82A tilskud til tandpleje')</p>
	<p>Metodebeskrivelse og udførlige guidelines til udarbejdelse af To-Be processer</p> <p><u>Skabeloner:</u> To-Be proceskommentar</p> <p><u>Øvrigt:</u> 1 generisk To-Be proces ('Enkelt ydelse')</p>
	<p>Ydelsesbeskrivelse til afholdelse af opstart på gevinstrealisering-workshop inkl. metodebeskrivelse og udførlige guidelines</p> <p><u>Skabeloner:</u> Gevinsthypotese Indsats-/effektdiagram Konsolideret gevinstrealiseringssplan</p> <p><u>Øvrigt:</u> To eksempler på generiske gevinsthypoteser ('Automatiske breve' og 'Indhentning af oplysninger fra eksterne systemer')</p>

Bilag 2: Roller i KY-implementeringen

Kommunale roller	Beskrivelse
Projektejer for KY	<p>Projektejeren har det forvaltningsmæssige ansvar for KY og er forvaltningens repræsentant over for it-/digitaliseringsafdelingen.</p> <p>Projektejer er ledelsens repræsentant og har dermed mandat til at træffe beslutninger på kommunens vegne i alle faser af implementeringsforløbet. Har I nedsat en styregruppe, vil det typisk være projektejeren, der er styregruppeformand.</p>
It-/digitaliseringschef	<p>It-/digitaliseringschefen er en leder, som er ansvarlig for udarbejdelse af it-strategien og digitaliseringsstrategien, og som også har det overordnede ansvar for udmøntningen af strategierne, herunder projektporteføljen, som KY typisk vil være en del af.</p> <p>Har I nedsat en styregruppe, vil It-/digitaliseringschefen som oftest være medlem.</p>
Projektleder for KY- implementeringen i kommunen	<p>Projektlederen har ansvaret for at gennemføre implementeringen af KY på tværs af afdelingerne i kommunen.</p> <p>Heri ligger også, at det er projektlederen, som har det overordnede ansvar for, at kommunen får udført de opgaver, som skal udføres i forbindelse med implementeringen.</p> <p>Derfor anbefales, at projektleder også får tildelt rollen som KIGO-ansvarlig for KY. (Se rollen '<i>KIGO-ansvarlig for KY</i>', der står beskrevet længere nede i listen.)</p>
Ansvarlig for forandringsledelse	<p>Den forandringsledelsesansvarlige har ansvaret for at sikre, at der er fokus på at lede og styre forandringsledelsen gennem alle faser af implementeringsforløbet.</p> <p>Den forandringsledelsesansvarlige kan fx være projektlederen eller lederen af Ydelsescenteret.</p>
Gevinstejer	<p>Gevinstejeren er ansvarlig for at sikre, at de identificerede gevinster ved KY realiseres. Gevinstejeren har ansvar for at følge udviklingen af gevinsterne, dvs. at relevante målinger gennemføres, og at der følges op på udviklingen i forhold til opstillede nøgletal.</p> <p>Ejerskabet af gevinsterne placeres i ledelsen, og en gevinstejer er typisk den person, som har ansvar for budgettet på området, fx en ydelseschef, centerchef eller lignende.</p>

Gevinstansvarlig	<p>Den gevinstansvarlige er typisk en leder, fx en teamleder eller en ydelsescenterleder, der efter projektets afslutning vil have størst resultat af, at gevinsterne opnås, og som derfor føler et særligt ejerskab for at realisere gevinsterne.</p> <p>Det er den gevinstansvarlige, som har ansvar for at indsamle målinger og data til gevinstejer (projektet).</p>
KIGO-ansvarlig for KY	<p>Den KIGO-ansvarlige for KY har ansvaret for forvaltningen af opgaverne i KIGO, dvs. holde øje med, om der kommer nye opgaver, sørge for at uddelegere opgaverne til de rette roller/personer, følge op på opgaver, herunder rykke for status, hvis deadline er overskredet eller "faretruende" nær, afkrydse i KIGO, når en opgave er løst m.m.</p> <p>Det anbefales, at det er projektlederen, som får tildelt denne rolle, da projektlederen i forvejen har det overordnede ansvar for, at kommunen får udført opgaverne i forbindelse med implementeringen af KY.</p>
Ansvarlig for kommunens it-miljø og it-infrastruktur	<p>Den it-miljø-/it-infrastrukturansvarlige har ansvaret for de dele af KY-implementeringen, der er relateret til teknisk implementering.</p> <p>Den teknisk ansvarlige skal fx sikre, at kommunens netværk kan håndtere brugen af KY, at KY-brugerne har en godkendt version af browser på deres pc, osv.</p>
STS-systemejer	<p>STS-systemejeren har ansvaret for at godkende serviceaftaler i støttesystemet '<i>Administrationsmodulet</i>'.</p> <p>Ingen anvendelse kan tilgå data, uden at der eksisterer en godkendt serviceaftale.</p> <p>Derfor vil EG, i forbindelse med opsætningen af KY, sende en anmodning om serviceaftale til kommunen. Anmodningen fremsendes via '<i>Administrationsmodulet</i>' og vil indeholde oplysninger om, hvilke services og data KY ønsker adgang til, og hvilken type af adgang, der er brug for, fx læse-adgang, læse/skrive-adgang osv.</p> <p>Selve godkendelsen af serviceaftalen foretages som ovenfor oplyst af STS-systemejer, men det er KY-projektlederen, der har ansvaret for at sikre, at kommunen får godkendt serviceaftalen.</p>
Lokal administrator for Organisation	<p>Den lokale administrator for Organisation har ansvaret for, at støttesystemet '<i>Organisation</i>' opdateres og løbende vedligeholdes med data, som skal anvendes af KY.</p> <p>Hvis I ikke i forvejen har en person med denne rolle, så kan rollen eventuelt besættes med en superbruger/bruger af støttesystemerne eller alternativt lokal administrator af KY. Sidstnævnte forudsætter dog, at pågældende har adgang til support fra superbrugerne af støttesystemerne.</p>

<p>Lokal administrator for Klassifikation</p>	<p>Den lokale administrator for Klassifikation har ansvaret for, at støttesystemet '<i>Klassifikation</i>' opdateres og løbende vedligeholdes med data, som skal anvendes af KY.</p> <p>Hvis I ikke i forvejen har en person med denne rolle, så kan rollen eventuelt besættes med en superbruger/bruger af støttesystemerne eller alternativt lokal administrator af KY. Sidstnævnte forudsætter dog, at pågældende har adgang til support fra superbrugerne af støttesystemerne.</p>
<p>Lokal administrator for KY</p>	<p>Den lokale administrator for KY har ansvaret for at foretage og vedligeholde de lokale konfigurationer i KY og skal deltage i EG's uddannelse af Lokale administratorer.</p> <p>Roller kan – afhængig af lokale forhold – besættes med en central person, fx KY-systemejer, eller med en medarbejder fra Ydelsescenteret, fx en administrativ medarbejder eller en kommende træner/-superbruger af KY.</p>
<p>Lokal administrator for Adgangsstyring</p>	<p>Den lokale administrator for Adgangsstyring har ansvaret for at oprette og vedligeholde jobfunktionsroller til KY i støttesystemet '<i>Adgangsstyring</i>'.</p> <p>En administrator for Adgangsstyring vil ofte være den person, som også har opgaven med at oprette jobfunktionsroller i kommunens brugerkatalog, fx kommunernes AD.</p>
<p>Lokal KY-træner</p>	<p>De lokale KY-trænere skal deltage i EG's uddannelse af lokale KY-trænere. Herefter har de ansvaret for at planlægge, forberede og afvikle uddannelsen og efteruddannelsen i KY i kommunen, herunder også at være til stede med råd- og vejledning ved konverteringen af sager fra KMD Aktiv/BIS-Y til KY. Desuden har de også en særlig rolle i forhold til at identificere, opsamle og rapportere eventuelle fejl i KY.</p> <p>De lokale KY-trænere vil ofte være erfarne sagsbehandlere eller fagkonsulenter i Ydelsescenteret og evt. Borgerservicecenteret.</p>
<p>Sagsbehandler i Ydelsescenteret</p>	<p>Sagsbehandler(e) i Ydelsescenteret skal deltage i uddannelsen af sagsbehandlere i Ydelsescenteret og efterfølgende konvertere egne sager fra KMD Aktiv/BIS-Y til KY.</p> <p>En sagsbehandler i Ydelsescenteret er en medarbejder, som skal anvende KY som det primære it-system i det daglige arbejde.</p>
<p>Øvrig professionel bruger</p>	<p>Øvrige professionelle brugere skal deltage i uddannelsen af øvrige professionelle brugere.</p> <p>En øvrig professionel bruger er en medarbejder, som i begrænset omfang skal anvende KY til at udbetale ydelser, registrere oplysninger eller søge informationer.</p>

<p>Supportberettigede brugere</p>	<p>Supportberettigede brugere har adgang til at kontakte EG's Servicedesk for at få support til KY.</p> <p>Supportberettigede brugere kan være lokale KY-trænere, udvalgte sagsbehandlere og/eller kommunens it-support-ansvarlige.</p>
<p>Øvrige kommunale roller/interessenter</p>	<p>Beskrivelse</p>
<p>Kommunal styregruppe</p> <p>Vordingborg København Thisted Repræsentanter fra KL</p>	<p>Den kommunale styregruppe, hvor KOMBIT som projektejer er formand. Styregruppen træffer overordnede beslutninger vedr. KY-projektet, bl.a. i forhold til den kommunale implementering.</p>
<p>Referencegruppen for KY-projektet</p> <p>Gentofte Frederiksberg Odense Roskilde Bornholm Esbjerg Ålborg Fredensborg København</p>	<p>En gruppe på ni kommunale ydelses- og borgerservicechefer, som rådgiver KOMBIT med henblik på blandt andet arbejdsgange, prioritering og kvalitetssikring, udviklingstendenser, udrulning og gevinstrealisering.</p> <p>Referencegruppens rolle er at være KOMBITs sparringspartner i forbindelse med forretningsmæssig afklaring.</p>
<p>KY-faggruppe</p> <p>KL Aarhus Gribskov København Roskilde Esbjerg KOMBIT</p>	<p>Den kommunale faggruppe er ansvarlig for at drøfte og konkretisere lovgivningen i forhold til praksis samt give fagligt input, behandle og foreslå prioritering af videreudvikling. Indtil KY er i drift, vil faggruppen primært have fokus på at implementere ny lovgivning og ændret praksis, fx nye principafgørelser fra Ankestyrelsen.</p> <p>Faggruppen bistår særligt KOMBIT med følgende: Faglig og lovgivningsmæssig udredelse og godkendelse af nye og ændrede krav Vedligeholdelse af sporbarhed mellem retskilde og KY Input til projektleder i forhold til prioritering af ændringsforslag Input til projektleder i forhold til prioritering af ønsker til videreudviklingsforslag.</p>
<p>KY-pilotkommuner</p> <p>Fredensborg Vordingborg Gladsaxe Lolland Nyborg Esbjerg Randers Hjørring Herning</p>	<p>Pilotkommunerne er de første kommuner, der tager KY i anvendelse, og har i den forbindelse også en opgave i at give feedback på implementeringsforløbet til EG og KOMBIT, således at relevante erfaringer kan viderebringes på fx netværksmøde, i implementeringshåndbog, undervisningsmateriale eller andet materiale, der anvendes som dokumentation og vejledning i forbindelse med implementeringen.</p> <p>Desuden har pilotkommunerne også en væsentlig opgave i at yde sparring og review i forhold til de implementeringsprodukter og materialer, der bliver udviklet for at understøtte implementeringen af KY i de 98 kommuner.</p>

KOMBITs roller	Beskrivelse
Central administrator	En person, der administrerer centrale fælleskommunale ændringer i KY, fx lovpligtige ændringer. Rollen forventes uddelegeret til EG.
Forretningsspecialist	KOMBITs forretningsspecialist på ydelsesområdet med ansvar for lovovervågning i forhold til udvikling og vedligehold af KY, herunder sikre, at de funktionelle krav implementeres.
KY-implementeringskonsulent	Er ansvarlig for at kvalitetssikre de implementeringsværktøjer, som EG leverer til KOMBIT og kommunerne. Skal bidrage med kommunevinklen ved hjælp af kommunal inddragelse, således at værktøjerne er anvendelige hos kommunerne.
Ud- og indfasningsansvarlig	Koordinerer udfasningen af KMD Aktiv og indfasning af KY.
End-to-end-projektleder	Koordinerer alle aktiviteter vedr. implementering og udrulning.
KY-projektleder	KY-projektlederen har ansvaret for at styre leverandørens leverancer og fremdrift, herunder overvågning af økonomien.
KMD udfasningsstyregruppe	Har ansvaret for at træffe nødvendige beslutninger vedr. udfasningen af KMD Aktiv.
KMD's roller	Beskrivelse
	Her beskrives KMD's roller i forbindelse med udfasningen, såfremt det vurderes relevant. Forventes opdateret ved 2. version af implementeringshåndbogen.
EG's roller	Beskrivelse
Projektleder	EG projektlederen er ansvarlig for KY-projektet, herunder udvikling, implementering og drift.
Udrulningsprojektleder	Udrulningsprojektlederen er ansvarlig for at lede og styre hele udrulningsprocessen, herunder monitorere, at de tekniske og organisatoriske udrulningsaktiviteter og -opgaver forløber planmæssigt.
Ansvarlig for teknisk udrulning	Den teknisk udrulningsansvarlige har ansvaret for at sikre, at de tekniske aktiviteter og opgaver gennemføres med høj kvalitet og til tiden. Tekniske aktiviteter er fx aktiviteterne mellem EG og KMD i forhold til udfasning af KMD Aktiv, indfasning, snitflader, konvertering m.m.

Ansvarlig for organisatorisk udrulning/implementering	<p>Den organisatorisk udrulnings-/implementeringsansvarlige har ansvaret for at sikre, at de kommunerettede aktiviteter og opgaver gennemføres med høj kvalitet og til tiden.</p> <p>Organisatoriske aktiviteter og opgaver er fx implementeringshåndbog, netværksmøder, KIGO-opgaver, udrulningsworkshop, undervisning m.m.</p>
Hypercare-team	Forventes opdateret i 2. version af implementeringshåndbogen
KY-underviser	KY-underviseren er en EG-konsulent, der skal undervise de lokale KY-trænere i "trænerrollen og anvendelsen af KY". Det kan eventuelt også være undervisning af sagsbehandlerne på Ydelsescenteret, hvis I ønsker at gøre brug af muligheden for tilkøb.
KY-konsulent	KY-konsulenten er en EG-konsulent, der yder konsulentstøtte til fx forandringsledelse og gevinstrealisering, hvis I ønsker at gøre brug af muligheden for tilkøb.
Service delivery manager	Service delivery manageren har ansvaret for infrastrukturdrift, applikationsdrift og applikationsvedligehold før, under og efter udrulning.
Servicedesk	<p>Servicedesk modtager og registrerer henvendelser om fejl i KY.</p> <p>Såfremt det er muligt at give svar med det samme, herunder anviser workaround, gøres dette. Er det ikke muligt, videregiver Servicedesken henvendelsen til yderligere afklaring i vedligeholdelsesafdelingen for KY.</p>

Bilag 3: Uddannelsesforløb

Målgruppeopdelt oversigt over uddannelsesforløbet, inkl. øvrige aktiviteter:

Målgruppe	Uddannelse	Selvstudie	Efteruddannelse	Øvrige aktiviteter
Lokale administratører	E-learning-kursus (forventes ændret til tilstedeværelseskursus)	Brugervejledning for lokal administrator		- Konfigurering af uddannelsesmiljøet - Support til trænerne vedr. konfigure- ringen i KY m.m.
Lokale KY-trænere	Tilstedeværelseskursus: - Introduktion til KY og træner- discipliner (1 dag) - Hands on-kursus i anvendel- sen af KY (1½ dag) - Repetition af trænerrollen (½ dag) E-learning-kurserne til øvrige professionelle brugere Konvertering af egne sager	"Lege" i uddannelsesmiljø Huskedler Brugervejledning til KY Pixie-vejledninger til KY	Trænernetværksmøder	- Planlægge og forberede uddannelse for sagsbehandlere i Ydelsescenteret - Afholde introduktionsmøde for sags- behandlere og øvrige professionelle brugere - Afholde uddannelse for sagsbehand- lere i Ydelsescenteret - Floor walk ved konvertering af sager i Ydelsescenteret - Support/floor walk ved uddannelsen af øvrige professionelle brugere - Afrapportering, fejlhåndtering m.v. - Planlægge og afholde webinarer og/- eller opfølgingsdage for sagsbe- handlere i Ydelsescenteret og øvrige professionelle brugere
Sagsbehandlere i Ydelses- centeret	Introduktionsmøde (1½ time) Tilstedeværelseskursus (1½ dag) Konvertering af egne sager	E-learning for øvrige professionelle brugere Huskedler Brugervejledning til KY Pixie-vejledninger til KY	Webinarer og/eller opfølgingsdage	
Øvrige professionelle brugere	Introduktionsmøde (valgfrit) (1½ time) E-learning-kurser	Huskedler Brugervejledning til KY Pixie-vejledninger til KY	Webinarer og/eller opfølgingsdage	

Eksempel på uddannelsesplan, der er baseret på en gennemsnitskommune med 4 trænere og op til 32 sagsbehandlere i Ydelsescenteret:

Farveforklaring til uddannelsesplanen på foregående side:

	Hands on-kursus i KY
	E-learning-kursus
	"Semi"-manuel konvertering af sager
	Introduktionsmøde
	Introduktionsmøde <i>(Valgfrit)</i>
	Trænernetværksmøde
	Selvstudie
	Webinar og/eller opfølgingsmøde
	Forberedelse til introduktionsmøde og uddannelse af sagsbehandlere m.v.
	Afholdelse af introduktionsmøde
	Afholdelse af Hands on- kursus for sagsbehandlerne
	Floor walk ved konvertering af sager
	Floor walk/support øvrige professionelle Brugere
	Forberedelse og afholdelse af webinarer/opfølgingsmøder for sagsbehandlere og øvrige professionelle brugere