Bilag A til kredsuds. nr. 011/2014

februar 2014

Inspiration til at arbejde med lokale personalepolitisk udviklingsprojekter

Hvad er formålet med et udviklingsprojekt?

Formålet med at gennemføre personalepolitiske udviklingsprojekter, omstillings- og udviklingsaktiviteter i samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne i kommunen/ på arbejdspladsen kunne eks. være:

- at højne kvalitetsniveauet i opgaveløsning ved at forbedre de ansattes arbejdsforhold og udviklingsmuligheder samt ved at øge medarbejderindflydelse og samarbejde med ledelsen i kommune/på arbejdspladsen
- at udvikle et godt arbejdsliv for den enkelte og for de ansatte som gruppe forenet med ønske om at udvikle kvaliteten i kerneydelsen
- at vi som medarbejdere får indflydelse på og dermed også er parate til at tage ansvar for udviklingen af vores arbejdsplads.

Hvad kan temaet/indholdet i et udviklingsprojekt være?

Temaerne kan udspringe af en APV, trivselsmåling eller regnskabet for "social kapital". Oftest vil der være klare muligheder for forbedringer på udvalgte områder. Det kunne fx være, at APV, trivselsmåling eller regnskabet for "social kapital" viste for højt støjniveau, for lidt tid til opgaverne, mindre gode samarbejdsrelationer mellem de ansatte, manglende tillid mellem ledelse og medarbejdere, pressede nyansatte og så videre. For at gøre noget reelt ved de problemfelter, der registreres, kan det være en god idé at iværksætte et personalepolitisk udviklingsprojekt på området.

Temaerne kan også findes i de mange nye udfordringer: hvordan bruger man mest hensigtsmæssigt tilstedeværelsespligten, håndtering af tidsregistrering, udvikling af pædagogiske udviklingsfora, så lærerne sikres medindflydelse på den pædagogiske udvikling ved bortfald af pædagogisk råd, organisering af lektiecafeerne, så de fungerer mest hensigtsmæssigt og så videre.

Temaerne kan også udspringe af et ønske om at gøre tingene på en ny måde, fx være mere innovative, bruge resurserne mere effektivt, indføre "social kapital" som værktøj, udvikle bedre kvalitet i kerneydelsen, inddrage forældregrupperne på nye måder mv..

Hvert andet år skal HU i MED have en strategisk drøftelse. I forbindelse med eller i forlængelsen af denne drøftelsen kan der fremlægges forslag til udviklingsprojekt(er) i kommunen.

Hvert år skal ledelsen fremlægge en sygefraværsstatistik i de lokale MED-udvalg på arbejdspladsen. Nedsættelse af sygefravær er altid et godt tema, der gavner både medarbejdere og ledelse.

Kredsen kan også arbejde med udviklingsprojekter om interne forhold i egen organisation.

Hvad kan man bruge et udviklingsprojekt til?
Personalepolitiske udviklingsprojekter på arbejdspladsen kan understøtte arbejdsmiljøet bredt og bane vejen for nye retningslinjer/personalepolitikker. Samtidig kan et personalepolitisk udviklingsprojekt iværksættes som led i at opnå indflydelse på vilkårene for arbejdet og dermed blive et styringsredskab.

Kredsen, TR/AMR, medarbejdersiden i MED/SU med flere kan gennem initiativtager til forslag til udviklingsprojekter arbejde mere offensivt/strategisk med at sætte dagsorden.

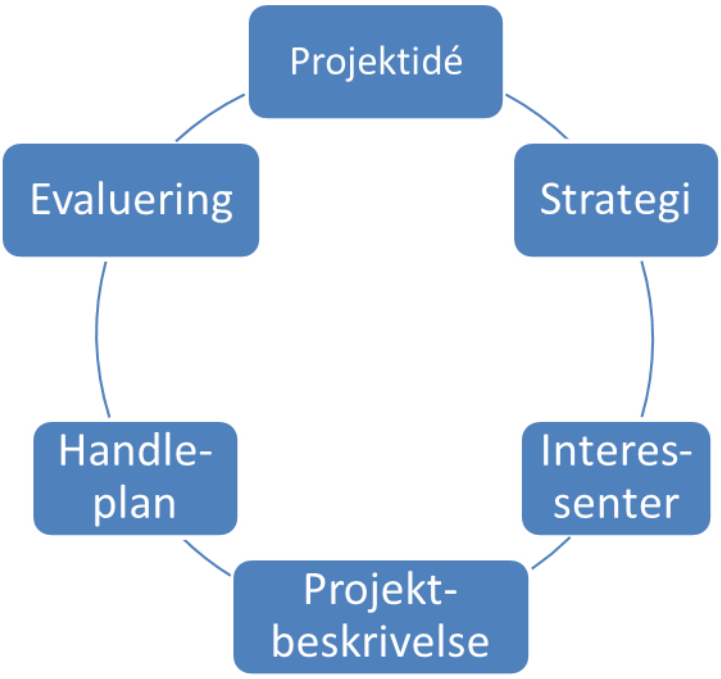
Det skal sikres bedst muligt, at de lokale personalepolitikker understøtter det enkelte medlem i at udføre sit arbejde på en arbejdsmiljømæssig forsvarlig og professionel måde. Foreningens repræsentanter skal derfor lokalt medvirke til at sikre, at foreningens mål og retning integreres og understøttes bedst mulig i de lokale forståelser om personaleforhold og arbejdsvilkår.

Hvilke resurser kræver det at sætte et projekt i gang?
De økonomiske resurser til udviklingsprojekter behøver ikke nødvendigvis at være ret høje, men det er vigtigt at undersøge, hvad arbejdsgiverne vil bidrage med af tid og penge, men også af personalemæssige resurser eks. fra HR-afdelingen samt tid til evt. involverede MED-repræsentanter/MED-udvalg.

Der kan være mange temaer at tage fat på! Derfor er det vigtigt, at kredsen og arbejdspladserne er skarpe i prioriteringen af projekter/indsatser, så organisationen ikke lider projektdøden.

For at kvalificere en idé til et projekt, skal der laves en projektbeskrivelse, som sætter rammerne for projektet. Få mere inspiration i den praktiske manual for projektbeskrivelser i bilag B.

Praktisk manual for personaleudviklingsprojekter på de lokale niveauer



1. Start med en projektidé

Har I allerede en projektidé, så start med at lave en overordnet skitse af den. Der er ingen grund til at udarbejde en hel projektbeskrivelse, hvis der ikke er opbakning til ideen fra kolleger, ledelse og andre interessenter.

En projektidé kan også tage udgangspunktet i nødvendigheder eksempelvis:

- resultatet af en APV eller trivselsundersøgelse, hvor der er konstateret områder, der skal rettes op på. I aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne (§ 8) er det præciseret, at der, hvor en APV viser problemer, skal MED-udvalget aftale retningslinjer for udarbejdelse af handlingsplaner til løsning af specifikke arbejdsmiljøproblemer. Husk, at der også skal fortages en APV, når arbejdstilrettelæggelsen ændres væsentligt. Det gør den i forbindelse med skoleåret 2014/2015.
- at den sygefraværsstatistik, som ledelsen på hver arbejdsplads skal fremlægge en gang om året i MED-udvalget (§ 5 i aftalen om trivsel og sundhed på arbejdspladsen), kan give anledning til et projekt om nedsættelse af sygefravær eller et projekt om identificering, fore-

byggelse og håndtering af stress på arbejdspladsen (§ 9 i aftale om trivsel og sundhed).

- at der i en trivselsesundersøgelse eller APV er konstateret samarbejdsproblemer eller problemer med vold, mobning og chikane (§ 10 i aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladsen)
- at der er konstateret store arbejdsbelastninger eller dårlig sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv. Dette kan specielt komme i fokus på, når både skolereform og nye arbejdsforhold træder i kraft i august 2014.

Projekter kan også tage udgangspunkt i udviklingspotentialer eksempelvis, at vi kan:

- blive bedre til at samarbejde indbyrdes
- blive bedre til at samarbejde/inddrage forældrene
- blive bedre til at udvikle undervisningsmaterialer sammen
- arbejde mere innovativt
- bruge IT bedre i undervisningen mv.
- blive bedre til mødeplanlægning/fælles forberedelse.

Projekter kan også "blot" være undersøgelser, der skal vise, om det er nødvendigt at iværksætte nogle forløb på udvalgte områder fx kompetenceudvikling/teamsamarbejde/innovation/udvikling af undervisningsmetoder/brug af IT mv.

2. Strategi

Inden projektideen bæres videre og der udarbejdes en egentlig projektbeskrivelse, bør I gøre jer nogle strategiske overvejelser omkring, hvordan I gennemfører jeres projektidé.

Hvad er formålet med projektet? Hvem er målgruppen? Hvordan er situationen på området lige nu? Hvem skal vi tale med? osv. Inspiration til strategiske overvejelser inden projektet sættes i gang kan I finde i bilag E "Målrettet indsats".

3. Interessenter

Drøft ideen med kollegerne først og få dem med på ideen. Projekter skal oftest bæres igennem af netop dem. Derfor er det afgørende at have opbakning fra kollegerne. Ofte vil et personalepolitiskprojekt involvere hele arbejdspladsen Drøft derfor også projektideen med de andre personalegrupper og/eller deres repræsentanter.

Få herefter ledelsen med på ideen. Ved præsentationen af ideen for ledelsen er det vigtigt at fortælle ledelsen om de klare fordele, der er for dem ved at gennemføre projektet. Det kan eksempelvis være, at projektet

- løser et (eller flere) fælles problem(er),
- at arbejdspladsen udvikler sig i en retning som skolebestyrelsen ønsker,
- at kerneopgave vil blive yderligere kvalificeret,
- at sygefraværet nedsættes så der spares penge på vikar kontoen,
- at vi kan frigøre vigtige resurser ved at forbedre et område mv.

Kan I ikke finde argumenter, der gør, at det bliver interessant for ledelsen, har projektideen formentlig ingen gang på jorden. Forsøg derfor at finde en anden indgangsvinkel til projektet eller måske en helt anden projektidé.

MED-systemet/SU kan være det sted, hvor forslag til en projektide forelægges ledelsen eller ideen forelægges MED-udvalget i et samarbejde med ledelsen. Her kan I så nedsætte en gruppe (måske inddrage andre fra personalegruppen) til at udarbejde den endelige projektbeskrivelse.

Interessenter kan også være andre, fx lokale meningsdannere, politikere, forældre m.fl.

Inden I forelægger projektideen for de interessenter, I har identificeret, kan I forberede jer ved at overveje følgende spørgsmål:

- Hvem er de vigtigste interessenter?
- Vil de være for eller imod?
- Er det en stærk eller svag interessent
- Hvilken magt har interessenten?
- Hvad går interessenterne efter?

4. Krav til en projektbeskrivelse

Når ideen til et projekt er accepteret, kan I begynde at være mere konkrete. I denne fase kan I måske trække på professionel hjælp udefra eksempelvis fra HR-afdelingen eller kredsen. For TR/AMR vil det under alle omstændigheder være en god ide at være i kontakt med kredsen i denne fase, så I sikrer jer, at jeres projekt ikke spænder ben for noget.

Der bør udarbejdes en klar projektbeskrivelse for projektet, så alle relevante forhold bliver belyst. Dette tjener selvfølgelig til, at projektet kan blive så succesfuldt som muligt, men det tjener også til, at kollegerne klart kan se, hvad projektet skal og kan, samt hvordan de som medarbejdere involveres. Accept af projektets præmisser er afgørende for projektets gennemførelse.

En god projektbeskrivelse bør derfor som minimum altid indeholde:

9 krav til en projektbeskrivelse

1. **Projektets titel, baggrund, formål**
2. **Projektets målgruppe/deltagergruppe**
3. **Succeskriterier**
4. **Forankring, levedygtighed, overførselsværdi**
5. **Beskrivelse af styringen og organiseringen af projektet**
6. **Projektlængde (faseopdelt tidsplan)**
7. **Forbrug af resurser i projektet**
8. **Indhold/metode/aktiviteter (fasopdelt aktivitetsplan)**
9. **Evaluering af projektet**

5. Fra start til slut i en projektbeskrivelse

Alt efter, hvor omfattende et projekt er, kan detaljeringsgraden i projektbeskrivelsen justeres. Det er imidlertid vigtigt, at man har tænkt tingene igennem og gjort sig de nødvendige overvejelser, inden projektet starter.

Titel
• Projektet skal forsynes med en titel, der er så sigende som muligt. Find gerne på noget utraditionelt/sjovt, som kan være en appetitvækker.
Baggrund
• Der gives i kort form en redegørelse for de forhold, som er af afgørende betydning for, at netop det beskrevne projekt er relevant (baggrunden for projektet)
Formål
• Det er meget vigtigt, at formålsbeskrivelsen er så klar og konkret som mulig. Ved udformningen af formålsbeskrivelsen må der tænkes i resultat- og evaluering. Formål/målformuleringerne skal altså have en udformning, som gør det muligt at måle resultatet og foretage evaluering (hvad skal projektet løse, hvad skal der konkret komme ud af det?) Det vil ofte være hensigtsmæssigt at udforme formålsbeskrivelsen i punktform, evt. i form af et eller flere overordnede formål samt en række delmål.

Målgruppe og deltagergruppe

- Definer de(n) målgruppe/målgrupper, som projektet retter sig imod.
- Målgruppe kan være dele af kollegerne/alle på arbejdspladsen/ personer udenfor kollegakredsen eksempelvis skolebestyrelsen. Det kan også være personer udenfor arbejdspladsen eks. samarbejde med de lokale foreninger. Opdel evt. målgrupperne i primære målgrupper og sekundære målgrupper.

Succeskriterier og resultatmål

Der er en tæt sammenhæng mellem formål, succeskriterier og projektets evaluering. Denne sammenhæng bør fremgå af projektbeskrivelsen. Projektets succeskriterier skal fastlægges i projektbeskrivelsen. Succeskriterier er et værktøj til at måle, om projektet er lykkedes (er succesfuldt). Netop derfor skal de have en tæt sammenhæng med de beskrevne formål og delmål.

Succeskriterier må gerne være ambitiøse men ikke urealistiske – de skal angive i hvor høj grad, projektet ønskes opfyldt i forhold til formålet.

Succeskriterier skal være meget konkrete, så evalueringen bliver målbar eksempelvis:

- reduktionen af 1-dages fravær er faldet med 40 % indenfor 2 år,
- sygefraværet er samlet set nedsat med 25 % indenfor 3 år,
- 75 % af medarbejderne oplever, at arbejdsmiljøet er blevet klart forbedret med hensyn til x-områder,
- på en skala fra 1-10 flytter mindst halvdelen af medarbejderne 2 trin op på spørgsmålet om, at samarbejdet med ledelsen har forbedret sig
- der er sket en reduktion på mindst 10 % i resurseforbrug på mødevirksomhed.

Måling af effekten kræver ofte, at der skal måles på de samme kriterier, inden projektet går i gang, for at få et senere sammenligningsgrundlag.

Forankring af resultater, overførselsværdi og brugbarhed til glæde for andre

- Der gives en beskrivelse af muligheden for projektets forankring i arbejdspladsen samt levedygtigheden og evt. overførselsværdi (eks. til andre personalegruppe) efter projektperiodens ophør. Denne beskrivelse er specielt relevant i forbindelse med projekter, hvor formålet er at flytte/ændre en lokal arbejdsplads.
- Projektbeskrivelsen kan indeholde en beskrivelse af, hvordan projekterfaringerne kan spredes til andre arbejdspladser efter projektforløbet. Hvis spredning er en del af projektet, kan der måske hentes resurser andre steder fra end kun fra arbejdspladsen.

Styring og organisering af projektet

Det skal sikres, at den godkendte projektbeskrivelse realiseres. Derfor er det vigtigt, at det beskrives, hvem der har ansvar, står for løsning af opgaverne samt vilkår for dette. Der kan udpeges nogle tovholdere (sammensat af repræsentanter fra ledelse og medarbejderne), som i det daglige sørger for projektets fremdrift. Tovholdere behøver ikke nødvendigvis sidde i MED-udvalget men kan være andre interne eller eksterne resursepersoner.

Det forudsættes selvfølgelig, at de udpegede har de fornødne forudsætninger (herunder tid) til at varetage funktionerne.

- Det beskrives, hvordan projektet skal styres (af MED-udvalget/SU, af nogle udpegede tovholdere, af en projektledelse intern/ekstern mv.). Det beskrives, hvem der står for hvilke opgaver, så opgave- og ansvarsfordelingen er klar eksempelvis, hvem der:
    - sørger for at tids- og aktivitetsplan overholdes
    - kan foretage mindre tilpasninger i valg af metode/aktiviteter
    - foretager mindre tilpasninger/ændringer i aktiviteterne
    - hvem der kan foretage større ændringer i fx tidsplan/resurseforbrug mv.
    - hvem der sikrer den fornødne koordinering i projektet
    - hvem, der sikrer, at der arbejdes frem mod at opfylde de opstillede mål og succeskriterier
    - hvem, der sikrer, at projektet evalueres som beskrevet.
- MED-udvalget/SU kan være det forum, der er styrer projekterne, da dette forum netop beskæftiger sig med arbejds- og personaleforhold, samarbejde samt sikkerhed og sundhed ("sikkerhed og sundhed" hvis I har MED-aftale).
- MED-udvalget/SU kan også være følgegruppe til et projekt, hvis styring af projektet lægges hos nogle tovholdere fra personkredsen i MED eller udenfor MED-systemet. Følgegruppen er ikke en styregruppe. Følgegruppens funktion er at fungere som faglig rådgiver og sparringspartner for projektet. Det er således i dette forum, projektlederne/tovholderne i første omgang kan diskutere faglige udfordringer og problemer.

  Er der en tovholderfunktion/projektledelsen har de(n) også til opgave at sikre en reel information af og dialog med følgegruppen.
- Hvis der til projektet ønskes tilknyttet en følgegruppe, skal dette fremgå, ligesom det skal fremgå, hvornår og hvordan følgegruppen involveres.
- Det beskrives hvilke personer, grupper, organisationer mv., der tænkes inddraget som projektdeltagere og hvordan. Ligeledes redegøres for de forskellige projektdeltageres eventuelle forskellige rol-

ler i projektforløbet.

Uanset hvad, bør MED/SU have en rolle, hvis det omhandler arbejds- og personaleforhold, samarbejde og arbejdsmiljø.

Indhold/aktiviteter

- Der gives en beskrivelse af projektets forløb, faser og aktiviteter.
- Der gives en relativt detaljeret beskrivelse af den metode, der tænkes anvendt i projektet samt af de aktiviteter, som er forudsætningen for at projektet kan opfylde formålsbeskrivelsen.

Projektlængde (tidsplan)

- Projektbeskrivelsen skal indeholde en tidsplan for projektets gennemførelse. Projektet bør opdeles i delprojekter/faser (fase 1, fase 2, fase 3 osv.) med angivelse af aktivitet(er) i hver fase. I tidsplanen under den enkelte fase tidsfæstes projektets hovedaktiviteter og forventet resurseforbrug.
- Hvis en fase munder ud i et konkret produkt, beskrives det, hvad der forventes af det.

Sker der ændringer, skal tidsplanen opdateres, så der fortsat er afsat den nødvendige tid til de enkelte processer. (Se i øvrigt om mere detaljeret "køreplan" under punkt 6).

Det er svært at holde et projekt kørende i lang tid. Projektperioden bør derfor ikke være for lang, da man så nemt risikerer, at projektet "tørrer ud".

Faseskabelonen kan anvendes (se under punkt 6)

Budget for projektet

- Projektbeskrivelsen skal indeholde et budget for projektet, der giver et overblik over forventet resurseforbrug – både mandskabsmæssigt og økonomisk. Dette gøres nemmest og mest overskueligt ved at indarbejde det i tidsplanen.

Produkter/resultater

- Det skal så konkret som muligt beskrives, hvilke produkter projektet skal resultere i.
- Produkterne skal defineres på en sådan måde, at en evaluering er mulig. Ved beskrivelsen af produkt/produkter skal der derfor skeles til mulighederne for evaluering.

Formidling

- Projektets resultat, herunder evt. produkter, skal formidles. Beskriv dette så konkret som muligt. Det kan være en fordel at tænke alternativt/kreativt på dette område både i forhold til skriftlig eller mundtlig formidling. Og husk at det er vigtigt at fejre, når I sammen har opnået et godt resultat.
- I forbindelse med skriftligt materiale som formidlingsmetode, kan I få nogle fra målgruppen til at

læse materialet igennem og få deres kommentarer. På den måde kan I kvalitetssikre det.
Evaluering
• Der gives en kort beskrivelse af, hvordan projektet tænkes evalueret (i relation til såvel forløb, proces og produkt (alle 3 punkter bør indgå i succeskriterierne). Beskriv også, hvem der står for evalueringen. • Alle aktiviteter bør evalueres. • Beskriv, hvordan evalueringen deles med kollegerne. • Hvis projektets resultater er af en sådan karakter, at de med fordel kan spredes til andre arbejdspladser, bør det fremgå af evalueringen. * Evalueringsskabelonen kan anvendes

6. Strategi og handleplan

Lav en køreplan – overblikket
Udarbejd så tidligt som muligt i forløbet en mere detaljeret køreplan for udviklingsprojektet end den, der nødvendigvis fremgår af projektbeskrivelsen (fasebeskrivelsen). Køreplanen skal hjælpe parterne med at holde overblik over forløbet i forbindelse med, at projektet kører. Køreplanen skal revideres løbende.

En køreplan skal angive datoer for møder med medarbejdere, planlægningsmøder, tidpunkter for udsendelse af informationer, tidspunkter for varsling af ændringer og andre tidspunkter, som er væsentlige for processen. På den måde sikres det, at der afsættes den nødvendige tid til de mere formelle forhold som høringsperiode og varsling af medarbejdere, samt at der afsættes tid til medarbejderinddragelse, opfølgningsmøder og andet, som er nødvendige forberedende led i processen.

Køreplanen viser, hvordan processen skal forløbe: tidsrammen, hvornår de enkelte delmål skal være opnået, og hvem har ansvaret for gennemførelse af de forskellige delopgaver. Det er vigtigt, at opgave- og ansvarsfordeling er meget klar**,** da det skal hjælpe til at sikre, at alle projektdeltagere ved, hvem der er ansvarlig for hvilke opgaver, så samarbejdet omkring projektet fungerer. På den måde sikres det også, at der sker fremdrift i projektet, så tidsplanen overholdes.

Lav en tidsplan for projektet – bliv færdig til tiden
Projektbeskrivelsen skal indeholde en tidsplan for projektets gennemførelse. Projektet bør opdeles i delprojekter/faser

Fase	Tidspunkt	Aktivitet	Produkt
Fase 1 Afdækning af	Aug. – okt.	• Udarbejdelse af undersøgelsesdesign.	Invitation til

årsagerne til x-problemstilling	2014	• Undersøgelse blandt de ansatte om årsagen til problemerne. Finde relevante ressourcepersoner i feltet. • Afdække relevante deltagere i temamøderne. • Planlægge temamøder.	temadage.
Fase 2 Afholdelse af temamøder	Nov. 2014	• Afholde et eller flere temamøder, hvor erfaringer og ideer til arbejdet med problemet tænkes på nye og anderledes måder.	
Fase 3 Analyse og udvikling af model	Jan. – apr. 2015	• På baggrund af diskussionerne på temamøderne udvikles model for indsats. • Der søges efter arbejdspladser, der ønsker at afprøve modellen.	Model udvikles.
Fase 4 Arbejde med model på arbejdspladser	Maj – dec. 2015	• Modellen afprøves på forskellige arbejdspladser	Opsamling af erfaringer fra test.
Fase 5 Formidling og evaluering	Januar-marts 2015	• Formidling og tilskæring af modellen. • Evaluering.	Modellen udformes og videreformidles.

Lav en kommunikationsplan
Udarbejd en kommunikationsplan, som hjælper med at holde overblik over den formidling, der er omkring projektet og til at sikre en god medarbejderinddragelse. Kommunikationsplanen indarbejdes i køreplanen og hjælper med at holde styr på, hvordan og hvornår der skal ske kommunikation i forhold til medarbejderne, ledelse og andre. Samtidig bidrager den til, at der skabes tryghed omkring projektet.

7. Skabeloner og inspirationsmateriale

Skabeloner til brug for et projektarbejde:

Bilag C) Skabelon til projektbeskrivelse

Bilag D) Skabelon til brug for evaluering af et projekt

Bilag E) Målrettet indsats

Få inspiration til udviklingsprojekter på:

- **www.personaleweb.dk**
- **www.ftf.dk**
- **www.lederweb.dk**
- **www.bar-u-f.dk**
- **www.at.dk**
- **Håndbog fra PUF: "Arbejdsmiljø i kommuner og regioner". Kø-bes for kr. 210 via http://www.puf.dk/butik .**

Skabelon til projektbeskrivelse

Titel
Baggrund
Formål
Målgruppe og deltagergruppe
Succeskriterier og resultatmål
Forankring af resultater, overførselsværdi og brugbarhed til glæde for andre
Styring og organisering af projektet
Indhold/aktiviteter
Projektlængde (tidsplan)
* Faseskabelon kan anvendes (se bilag B punkt 6)
Budget for projektet
Produkter/resultater
Formidling
Evaluering
* Evalueringsskabelon kan anvendes (se bilag D)

Skabelon til evaluering af projektet

Titel på projektet
Anfør projekttitel.
Formål
Anfør projektets overordnede formål. Formålet er angivet i projektbeskrivelsen og er det, som projektet som helhed skal måles op imod.
Opnåede resultater og effekt
Anfør opnåede resultater og succeskriterier. I skal herunder tage stilling til de resultatmål og succeskriterier I havde for projektet. Er de opnået? Er der opnået ikke forudsete resultater og effekter? Hvordan er graden af opfyldelse af succeskriterierne målt? Beskriv de ændringer, der er opnået med projektet, herunder hvordan projektet har bidraget til udvikling af ledere/medarbejdere eller hvordan, der på arbejdspladsen er opnået effekt af projektet og dets aktiviteter.
Forankring af resultater og effekt
Beskriv hvordan resultaterne bliver fastholdt på arbejdspladsen efter projektets ophør. Det kan fx være, at der er sket et interessant samspil med MED/SU, med ledelsen eller mellem ledelse og personalegrupper. Beskriv i hvilket omfang og hvordan projektet viser sin værdi samt på hvilken måde, dette sikres fastholdt også fremadrettet. Herunder kan I se eksempler på spørgsmål/overvejelser som kan hjælpe jer i beskrivelsen: • Det har været frugtbart for vores ønskede resultater, at vi … • Projektet har ændret samspil mellem medarbejdere/ledere, da vi nu … • Projektet har bidraget med nye måder at inddrage brugere/forældre/elever på den måde, at vi … • De involverede medarbejdere har fået et kompetenceløft, der i den vores daglige praksis betyder, at …
Målgruppe
Anfør hvilke(n) målgruppe, der har været omfattet af projektet. Anfør hvis målgruppen er forskellige fra målgrupper, der er angivet i den oprindelige projektbeskrivelse. I kan også overveje, om I kan fremhæve nogle aktører som har været væsentlige for projektet, fx særlige ressourcepersoner, personalegrupper eller lignende.
Gennemførte aktiviteter

Giv en præsentation af de centrale aktiviteter, der reelt er gennemført i forbindelse med projektet. Hvis der er afvigelser mellem det, I har gennemført og projektbeskrivelsen, skal I begrunde disse afvigelser.

Regnskab

Evalueringen vedlægges et regnskab. Regnskabet lavets på baggrund af budgettet fra projektbeskrivelsen. Anfør og forklar, hvis der er afvigelser mellem budget og faktiske afholdte udgifter, herunder hvis der er ikke afholdte udgifter eller mindre forbrug end budgetteret.

Overførsel af pointer og erfaring til glæde for andre

Hvordan er projektets resultater blevet formidlet og hvilke overvejelser, lå der bag denne formidling?

Beskriv de vigtigste pointer eller historier som andre arbejdspladser eller medarbejdergrupper kan få glæde af, overvej herunder på hvilken måde projektet eller udvalgte aktiviteter/initiativer kan være til inspiration for andre.

Herunder kan I se eksempler på spørgsmål/overvejelser som kan hjælpe jer i beskrivelsen:

Historien om, hvordan I har sat fokus på kompetencer inden for "X" og er lykkedes med at få en ny praksis i forhold til et område …

Historien om, hvordan fokus på kompetenceudvikling har igangsat fx dialog, kortlægning eller udvikling af roller, opgavevaretagelse og samarbejde på tværs …

Historien om, hvordan ledelse og TR/medarbejderrepræsentanter har samarbejdet om at tilrettelægge og gennemføre en strategisk og systematisk kompetenceudviklingsindsats …

Historien om, hvordan anvendelsen af særlige metoder eller fremgangsmåder har været med til at styrke, har givet større mulighed for …

Historien om en målgruppe, der aktivt driver en række udviklingsaktiviteter med støtte fra ledelsen …

Historien om, hvordan det at stå overfor forandringer og omstruktureringer på arbejdspladsen gjorde, at I havde brug for at noget om hinandens kompetencer …

Muligheder for at videreformidle jeres historier

Har projektet ideer til yderligere formidling af projektets ideer/resultater til andre (beskriv ideerne i skitseform)?

Har arbejdet i projektet ledt til nye problemstillinger, som det kunne være relevant at arbejde videre med i et nyt projekt (beskriv eventuelle ideer i skitseform)?

Har I mulighed og lyst til at deltage aktivt i at få videreformidlet jeres pointer og historier.

Det kan være, jeres projekt kan foldes ud, fx gennem en historie på arbejdspladsens hjemmeside eller arbejdspladsens nyhedsbrev.

Hvordan er det interne samarbejde i projektgruppen forløbet?

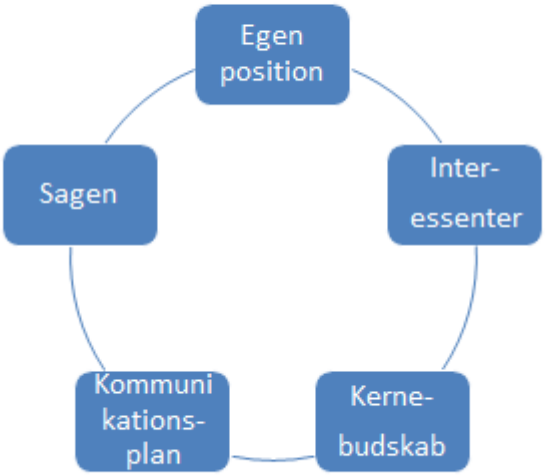
Hvordan har samarbejdet i projektet og projektstyringen fungeret?
(her tænkes på samarbejdet mellem de personer, der har stået for projektet (tovholdere/projektledere/følgegruppe/eventuelle eksterne konsulenter).

Målrettet indsats

Fase	Beskrivelse	Noter
Sag/ide	Hvad vil vi opnå?	
Egen position	Hvad mener vi? Er det besværet værd?	
Hvem skal/kan flyt-tes?	Hvilke aktører? Hvem mener hvad? Interessentanalyse. Udbytte for andre.	
Kernebudskab	Formuler kernebud-skabet	
Strategi	Hvordan vi vil på-virke udvalgte inte-ressenter.	
Handling	Hvem gør hvad hvornår?	
Resultat – op-følgning	Gør resultatet syn-ligt. Hvordan og hvor.	

PowerPoints fra de regionale underviseres uddannelse:

Målrettet indsats



2

Sagen

- Aktuelle forhold, som I må forholde jer til:
- Hvad vil I opnå (emner fra egen dagorden, som I ønsker at fremme)
- De andres verden (ledelsen, andre personalegrupper, brugerne, kommunen)

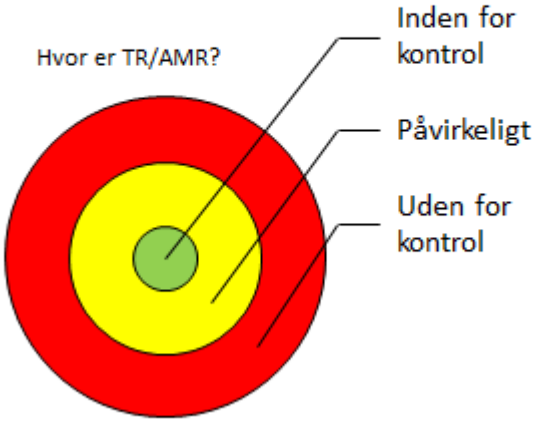
3

Egen position

- Hvad kan vi tåle at mene?
  - hvor er vi som TR/AMR?
  - hvor er baglandet (samlet/splittet)?
  - er der forståelse for problemet?
  - er det noget, vi kan kontrollere?
    - er det noget vi kan få indflydelse på?

4

Hvor i kontrolcirklen er vi?



5

Interessenter

Hvem mener hvad:

- hvem er påvirket (direkte/indirekte)?
- hvem kan påvirkes(direkte/indirekte)?
- hvem er aktive/passive?
- hvem er magtfulde?

Udvælg hvilke aktører, der skal "flyttes"

6

Kernebudskab

Opbyg en stærk sag:

- Hvilke tal/fakta/undersøgelser understøtter sagen?
- Hvilke tal/fakta/undersøgelser modargumenterer sagen?
- Hvad er sagens styrker, svagheder muligheder og trusler?
- Hvad er kernebudskabet og hvordan vil I så fremlægge det og argumentere for det
- Husk at det fremmer jeres sag, hvis ledelsen kan se sig selv i budskabet.

7

Brug argumentationens 13 rigtige

1. Gå i dybden med ét/få af de stærkeste argumenter og udelad resten
2. Tag stilling til modpartens stærkeste argumenter
3. Lad ikke påstanden være mere vidtgående end belægget kan bære
4. Lad argumentet indeholde konkrete oplysninger
5. Lad argumentet indeholde nye oplysninger
6. Lad argumentet give et konkret eksempel
7. Virk ærlig, sympatisk og moderat
8. Vis respekt for dine modparter og deres synspunkter
9. Vis, at du har personlig erfaring med sagen
10. Udtryk dig naturligt og levende
11. Tal til både fornuften og følelsen, ikke kun til det ene
12. Vis at sagen berører modtagerens egne interesser
13. Vær ikke bange for at vise dit eget engagement – det smitter ofte

Frit efter Christian Kock, Retorik der flytter stemmer

8

Vælg en strategi

- Er "baglandet" på plads?
- Har I materiale, der understøtter sagen?
- Er der interessenter, der kan påvirkes, så dagsordenen ændres?
- Er det en sag, I kan påvirke?
- Har I kompetencer til at løfte sagen?
- Hvor skal I gøre det?

Udarbejd en handleplan.....

9

Handleplan

Hvem	Gør hvad	Hvornår	Overfor hvem?

Udarbejd en tidsplan/procesplan.

10