



Medfinansieret af
Den Europæiske Union



Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Midtvejsevaluering af PIT – Paradigmeskifte for Implementering af velfærdsTeknologi

Zealand Business College

April 2025

IRISgroup

Pluss.

Projektnummer	082
Version	Endelig
Udgivelsesdato	April 2025
Udarbejdet af	Anders Asboe Christensen

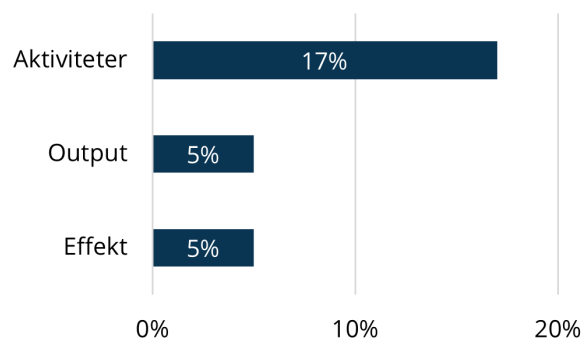
INDHOLD

1. Resume.....	2
2. Fakta om projektet.....	3
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status.....	7
3.2 Status på aktiviteter.....	7
3.3 Status på output.....	8
3.4 Status på effektforventninger.....	9
4. Projektets implementering.....	10
4.1 Input.....	10
4.2 Rekruttering.....	11
4.3 Virkemidler.....	12
4.4 Outcome & effekt	13
4.5 Forankring.....	16
4.6 Monitorering og opfølgning.....	17
5. Anbefalinger og læring.....	18

1 Resumé

Status på projektets indikator

Der er ved midtvejsevalueringen blevet gennemført opkvalificeringsforløb for ledere (HA2) og forandringsagenter (HA4), men der udestår stadig væsentlige projektaktiviteter især i forhold til opkvalificering af professionsforandringsagent (HA3), efteruddannelsesforløb for medarbejdere (HA5) samt implementering (HA6) og modeludvikling (HA1). Samlet set er det således vores vurdering, at projektet er langt fra at indfri de oprindelige måltal, og at det vil være en udfordring at få det ønskede antal deltagere med.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Det er vores vurdering, at der er blevet skabt en vel fungerende og driftsorienteret samarbejdsmodel mellem projektholder (ZBC) og de to partnerkommuner, som understøtter eksekveringen af de forskellige opkvalificeringsforløb. Men det har krævet meget tid at få samarbejdet på plads, og arbejdsdelingen mellem partnerne i forhold til den generiske implementeringsmodel fremstår endnu ikke afklaret.

Rekruttering

Vi vurderer, at projektet har haft en række indledende udfordringer med den interne rekruttering og kommunikation af opkvalificeringsforløbenes indhold og formål. Nogle af udfordringerne forventes at blive løst, når der kommer flere ledere gennem et masterclassforløb, men det er vores vurdering, at der stadig er behov for at styrke den interne kommunikation – ikke mindst i forbindelse med den brede efteruddannelsesindsats i HA5.

Virkemidler

Rationalet bag PIT – om at skabe kulturændringer før teknisk implementering – giver god mening, og der er generelt tilfredshed med de gennemførte opkvalificeringsforløb. Vi vurderer dog, at det er vigtigt, at kompetenceudviklingen i endnu højere grad kobles til en konkret implementering, hvis projektet skal bidrage til at skabe reelle forandringer og øge anvendelsen af velfærdsteknologiske løsninger i kommunerne. Det kan fx understøttes gennem øget ledelsesforankring og inddragelse af flere private leverandører.

Outcome & effekt

Det er vores vurdering, at PIT styrker deltagernes personlige forståelse for forandringsprocesser og kompetencer i forhold til implementering af velfærdsteknologi. Men det kan være svært for deltagerne at omsætte dette til reelle forandringer og forbedringer på deres arbejdsplads, hvis de ikke står overfor en konkret forandringsproces og implementering af en specifik velfærdsteknologisk løsning. Der bør derfor sættes endnu mere fokus på, hvordan deltagernes viden bliver anvendt i hverdagen, hvis PIT skal skabe størst mulig effekt.

Forankring

Viden og kompetencer i forhold til kulturforandring og implementering af velfærdsteknologi bliver forankret hos deltagerne i PIT, men det kan ikke forventes, at projektets aktiviteter videreføres efter bevillingsperioden. Resultaterne fra PIT kan dog potentielt blive bredt forankret gennem HA1 og den generiske implementerings- og skaleringsmodel, men det endnu ikke er muligt at vurdere ved midtvejsevalueringen.

Monitorering

Det er vores vurdering, at projektpartnerne har en god fornemmelse for projektets fremdrift og risici, og at der justeres i projektets aktiviteter undervejs på baggrund af de løbende erfaringer – som fx fremrykningen af opkvalificeringsforløb for ledere og udskydelsen af arbejdet med implementeringsmodellen. Fremadrettet vurderer vi dog, at der kan foretages en mere systematisk monitorering af udbredelsen af det virtuelle borgermøde.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

Formålet med PIT er at accelerere spredningen af velfærdsteknologi gennem fokus på opkvalificering af aftagerleddet i implementering og skalering af det virtuelle borgermøde (Vi-taComm) og dels gennem fokus på kompetenceudvikling i forhold til en generel organisations- og kulturforandring i det kommunale pleje- og omsorgsarbejde. Det virtuelle borgermøde er en app og et softwaresystem til skærmebesøg, videomøder, opkalds- og chatkommunikation og fildeling.

Projektet har fokus på den grundlæggende opkvalificering og faglige kulturændring, der ligger bag en fuldendt implementering af velfærdsteknologiske løsninger, herunder det virtuelle borgermøde. PIT bidrager til dette gennem følgende seks hovedaktiviteter:

1. *Udvikling af generisk implementerings- og skaleringsmodel* gennem netværkssamarbejde mellem kommuner, leverandør og ZBC.
2. *Masterclass for ledere* med personaleledelse over medarbejdere med borgerkontakt mhp. at iværksætte og understøtte forandringsprocesser på driftsniveau, der understøtter implementering og skalering af velfærdsteknologiske løsninger.
3. *Opkvalificering af professionsforandringsagenter* (bachelorer i form af terapeuter, sygeplejersker og pædagoger) i de to kommuner ift. at understøtte implementering og skalering af prioriterede velfærdsteknologiske løsninger.
4. *Uddannelse af "forandringsagenter"* på hver kommunal lokation ift. understøtte den brede medarbejdergruppes anvendelse af velfærdsteknologiske løsninger, som er prioriteret af ledelsessiden.
5. *Målrettet efteruddannelse af medarbejdersiden* på de 2 kommuners velfærdsområder mhp. at styrke deres kompetencer ift. at bruge velfærdsteknologiske løsninger.
6. *Implementering, skalering og videreudvikling* af virtuelle borgermøder som velfærdsteknologisk løsning. Herunder opsamling af erfaring af generisk værdi for fremtidig implementering/skalering af velfærdsteknologiske løsninger.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Zealand Business College - ZBC
Sagsbehandler	Jane Slot Povlsen, ERST
Finansieringskilde	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde	Velfærdsteknologi (ERDF 5)
Samlet budget	Ca.10,5 mio. kr.
Bevillingsperiode	01-01-2024 – 31-12-2026

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på outcome, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og resultaterne/effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	▪ Samlet projektbudget på 10.494.355 kr. ▪ Diverse løbende input fra styre-, projekt- og udviklingsgrupper, bestående af repræsentanter fra ZBC (projektholder) og de to kommuner (projektpartnere). ▪ Viden og erfaring ift. implementering af den egenudviklede velfærdsteknologi blandt de allerede rekrutterede velfærdsteknologiske leverandører i SMV-segmentet ▪ Viden og erfaringer ift. implementering af velfærdsteknologiske løsninger fra de to deltagerkommuner (Køge og Roskilde).
Hovedaktiviteter	1) <i>Udvikling af generisk implementerings- og skaleringsmodel</i> gennem netværkssamarbejde mellem kommuner, leverandør og ZBC. 2) <i>Masterclass for ledere</i> med personaleledelse over medarbejdere med borgerkontakt mhp. at iværksætte og understøtte forandringsprocesser på driftsniveau, der understøtter implementering og skalering af velfærdsteknologiske løsninger. 3) <i>Opkvalificering af professionsforandringsagenter</i> i de to kommuner ift. at understøtte implementering og skalering af prioriterede velfærdsteknologiske løsninger 4) <i>Uddannelse af forandringsagenter</i> på hver kommunal lokation ift. understøtte den brede medarbejdergruppes anvendelse af velfærdsteknologiske løsninger, som er prioriteret af ledelsessiden. 5) <i>Målrettet efteruddannelse af medarbejdersiden</i> på de 2 kommuners velfærdsområder mhp. at styrke deres kompetencer ift. at bruge velfærdsteknologiske løsninger. 6) <i>Implementering, skalering og videreudvikling af virtuelle borgermøder</i> som velfærdsteknologisk løsning. Herunder opsamling af erfaring af generisk værdi for fremtidig implementering/skalering af velfærdsteknologiske løsninger.
Output	▪ HA 1: Generisk og anvendelig model for implementering og skalering af velfærdsteknologiske løsninger er udviklet. ▪ HA 2: 50 ledere har gennemført en masterclass ▪ HA 3: 70 professionsforandringsagenter har gennemført et opkvalificeringsforløb ▪ HA 4: 90 personer fra kommuner har deltaget i et uddannelsesforløb. ▪ HA: 5: 740 kommunale medarbejdere har deltaget i et efteruddannelsesforløb. ▪ HA 6: 950 har deltaget i praksisafprøvning.
Outcome	Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	▪ Implementering og udbredelse af nye velfærdsteknologiske løsninger (virtuelle borgermøder VitaComm som tilbydes af virksomheden Oiiva) ▪ Øget effektivitet og kvalitet i de offentlige velfærdsydelser ▪ Styrket forretningspotentiale blandt private leverandører af velfærdsteknologiske løsninger ▪ Øget omsætning, eksport og beskæftigelse blandt private leverandører af velfærdsteknologi.

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder (ZBC) og de to partnerkommuner (Roskilde og Køge) samt den private virksomhed Oiva, der leverer den digitale sundhedsplatform til kommunerne.

I forbindelse med evalueringen er der desuden blevet udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i masterclass for ledere (HA2) og uddannelsen som forandringsagenter (HA4). Spørgeskemaet er sendt ud til 45 deltagere. Heraf 23 fra masterclass for ledere og 22 fra opkvalificeringsforløb som forandringsagenter. Der er i alt 20 respondenter (11 fra masterclass og 9 forandringsagenter), der har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 44%. Desuden har vi gennemført interviews med otte deltagere.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på *fremdrift ift. outputmål* og sekundært *fremdrift ift. aktivitetsmål*. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets aktivitetsmål (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

PIT har været lang tid om at komme i gang med de planlagte projektaktiviteter, da en stor del af den første periode er blevet anvendt til koordinering og afklaring af samarbejdsformen mellem ZBC og de to partnerkommuner samt konkretisering af projektaktiviteter. Derudover har der været behov for at justere i den oprindelige projektplan og bytte rundt på rækkefølgen af de forskellige hovedaktiviteter. Fx er udviklingen af den generiske implementerings- og skaleringsmodel blevet flyttet fra starten til slutningen af projektperioden (dvs. til anden halvdel af 2026).

Der er ved midtvejsevalueringen god fremdrift i gennemførelsen af diverse opkvalificeringsforløb for ledere (HA2) og forandringsagenter (HA4), men der udestår stadig væsentlige projektaktiviteter i forhold til opkvalificering af professionsforandringsagenter (HA3), efteruddannelsesforløb for medarbejdere (HA5) samt implementering (HA6) og modeludvikling (HA1).

Samlet set er det således vores vurdering, at projektet ved midtvejsevalueringen er langt fra at indfri de oprindelige måltal, og at det vil være en udfordring at få det ønskede antal relevante deltagere fra kommunerne med i projektet.

3.2 Status på aktiviteter

På evalueringstidspunktet er 17% af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede aktivitetsmål per 28.02.2025

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i %
HA1: Udvikling af en generisk implementerings- og skaleringsmodel	1	0	0%
HA2: Masterclass for ledere	2	1	50%
HA3: Opkvalificeringsforløb for professionsforandringsagenter	3	0	0%
HA4: Opkvalificeringsforløb for forandringsagenter	4	2	50%
HA5: Efteruddannelsesforløb	8	0	0%
HA6: Implementering, skalering og videreudvikling	4	0	0%

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Der er ved midtvejsevaluering blevet gennemført en masterclass for ledere og to opkvalificeringsforløb for forandringsagenter, men der er endnu ikke afholdt nogen

opkvalificeringsforløb for professionsforandringsagenter (HA3) eller efteruddannelsesforløb for den bredere medarbejderkreds (HA5). Det første forløb for professionsbachelor er imidlertid planlagt til at blive gennemført primo maj 2025, og de bredere efteruddannelsesforløb er pt. i gang med at blive planlagt, hvilket betegnes som en stor og krævende logistisk øvelse af alle projektpartnerne.

Det var oprindeligt tanken, at projektet skulle starte med at fokusere på de medarbejderrettede forløb, men efter det første forløb for forandringsagenterne, viste det sig, at det var vigtigt at få lederne med først, da de spiller en væsentlig rolle i at understøtte medarbejdernes deltagelse og udbytte af forløbene.

Derudover er HA1 om udvikling af en generisk implementerings- og skaleringsmodel blevet flyttet fra den første til den sidste del af projektperioden, så modellen kan basere sig på erfaringerne fra de øvrige aktiviteter.

Justeringen af projektplanen afspejler også, at der ifølge projektholder har været meget behov for koordinering og forventningsafstemning mellem projektpartnerne i den første periode. Herunder både i forhold til at fastlægge det mere konkrete indhold i projektet samt få arbejdsdelingen og samarbejdsformen på plads.

Samlet set er projektet således ikke kommet så langt som forventet i forhold til den oprindelige plan og de officielle aktivitetsmål.

3.3 Status på output

På evalueringstidspunktet er 5% af det samlede outputmål for antallet af deltagere opnået. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede outputmål per 28.02.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i %
Antal deltagere i alt	950	45	5%
Deltagere i masterclass for ledere (HA2)	50	23	46%
Deltagere i opkvalificeringsforløb for professionsforandringsagenter (HA3)	70	0	0%
Deltagere i opkvalificeringsforløb for forandringsagenter (HA4)	90	22	24%
Deltagere i efteruddannelse af medarbejdersiden (HA5)	740	0	0%

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektets officielle outputmål handler om antallet af deltagere, der har gennemført et opkvalificeringsforløb. Da der endnu udestår væsentlige aktiviteter (jf. afsnit 3.2) – herunder især i forhold til den brede efteruddannelse af medarbejdersiden – er projektet stadig meget langt fra at indfri det samlede outputmål om 950 deltagere.

3.4 Status på effekter

På evalueringstidspunktet er 5% af de opstillede effektmål nået ifølge projektholders seneste statusopgørelse.

Tabel 5: Status på de opstillede effektmål per 28.02.2025

Indikator	Måltal i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal deltagere, der opnår uformelle kvalifikationer umiddelbart efter deltagelsen	950	45	5%

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

Ifølge projektholders seneste indrapporterede måltal, er 5% af det officielle effektmål indfriet per 28.02.2025, hvilket også skal ses i sammenhæng med, at der indtil videre kun har været meget få deltagere med i PIT.

Selvom der ifølge projektholder er blevet justeret på periodiseringen af projektets måltal – på grund af opstartsforsinkelser og ændringer af rækkefølgen af de forskellige aktiviteter – er det vores samlede vurdering, at projektet stadig er langt fra at indfri de officielle måltal.

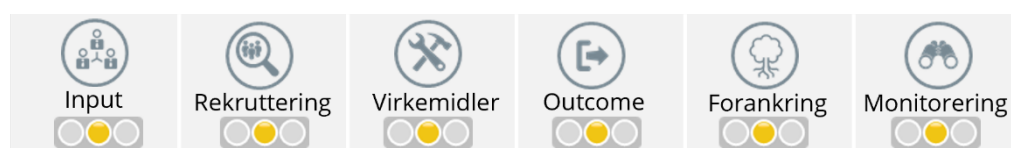
Derudover finder vi det bemærkelsesværdigt, at der ikke er opstillet nogen output- eller effektmål for kompetenceudviklingen af leverandørleddet eller implementeringen og skaleringen af de velfærdsteknologiske løsninger (det virtuelle borgermøde), da dette udgør en væsentlig del af formålet med PIT i henhold til ansøgningsmaterialet og projektbeskrivelsen.

Der vil dog i samarbejde med leverandøren Oiva blive udviklet en løsning til registrering af antal skærmbesøg i projektperioden for at se, om der sker en udvikling heri.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 6 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



Der er blevet skabt en god samarbejdsmodel mellem projektholder (ZBC) og de to partnerkommuner (Køge og Roskilde), men der er blevet brugt mange ressourcer på forventningsafstemning og afklaring af rolle- og ansvarsfordelingen.

Ifølge alle projektpartnerne har der indledningsvis været behov for meget koordinering samt afklaring og konkretisering af de forskellige elementer i ansøgningen, hvilket har været mere ressourcekrævende end forventet. Som et specifikt eksempel nævnes det bl.a., at der manglede et effektivt system til at give ZBC adgang til personaledata fra kommunerne i forhold til opkvalificeringsforløbet for forandringsagenterne, der bliver afholdt som et AMU-kursus af ZBC.

På det mere overordnede niveau har nogle af udfordringer bundet i, at projektholder og partnerkommunerne har haft en forskellig tilgang til PIT. Hvor partnerkommunerne i højere grad har set PIT som et udviklingsprojekt, der er forbundet med uforudsigelighed og ændringer, har ZBC som den juridisk ansvarlige projektpartner i højere grad haft fokus på de formelle krav og projektets officielle mål. Dertil kommer, at der i sommeren 2024 var udskiftning af den centrale projektleder hos ZBC.

Ifølge projektpartnerne er der på trods af en krævende opstart imidlertid blevet skabt en god og driftsorienteret samarbejdsmodel, der understøtter eksekvering af de forskellige opkvalificeringsforløb, men arbejdsdelingen i forhold til udarbejdelsen af den generiske implementering- og skaleringsmodel i slutningen af projektperioden fremstår endnu ikke afklaret.

4.2 Rekruttering



Der har været udfordringer med at rekruttere medarbejdere fra kommunerne samt kommunikere projektets formål og indhold tilstrækkeligt klart, men der er forsøgt at tage hånd om udfordringerne ved øget lederinddragelse.

Ifølge ZBC og de to partnerkommuner har der i den første del af projektperioden været udfordringer med at rekruttere medarbejdere til uddannelsesforløbet som forandringsagent, der var den første planlagte hovedaktivitet. Det skyldes bl.a., at det har været svært at få lederne på de kommunale institutioner til at udpege relevante medarbejdere, som kan undværes fra den daglige drift i fire dage. Samtidig har der tilsyneladende ikke været tilstrækkelig god intern kommunikation af projektets formål og indhold overfor både lederne og medarbejderne. Ifølge projektpartnerne skyldes det bl.a., at overblikket over forløbenes indhold først er kommet på plads relativt sent. Det har derfor været svært at kommunikere projektet overfor målgruppen, og lederne har derfor været forbeholdne overfor at sende medarbejdere afsted. Dertil kommer, at PIT "konkurrerer" om tid og opmærksomhed med mange andre projekter, tiltag og reformer i kommunerne.

Flere af de interviewede deltagere fortæller desuden, at de ikke engang i starten af forløbet havde et tydeligt billede af, hvad projektet gik ud på. Det bekræfter, at kommunikation hidtil ikke har været tilstrækkelig.

Som en konsekvens af rekrutteringsudfordringerne har projektpartnerne valgt at fremrykke inddragelsen af de kommunale ledere gennem masterclassforløb, så de herigennem får en bedre forståelse af PIT-projektet, og dermed bedre kan understøtte kommunikationen og rekrutteringen af medarbejderne. Det er vores vurdering, at dette er en god disposition. Ifølge de to partnerkommuner er der pt. meget stor interesse for at komme med på et masterclassforløb, hvilke dermed på sigt også kan gøre rekrutteringen af de øvrige medarbejdere nemmere.

Det er dog stadig også vores vurdering, at den interne kommunikation af projektet bør styrkes. Det gælder i særdeles i forhold til brede efteruddannelsesindsats i HA5. Her er det vigtigt, at ressourcerne ikke kun bliver koncentreret om den store logistiske planlægning af forløbene, men at der også bliver iværksat en effektiv kommunikationsindsats, så både medarbejdere og ledere får et tydeligt billede af efteruddannelsens indhold og formål.

Derudover er det vores vurdering, at deltagernes udbytte af PIT klart er størst, hvis de står overfor at skulle arbejde med implementeringen af en konkret velfærdsteknologisk løsning, og at der derfor især bør fokuseres på at rekruttere denne målgruppe.

4.3 Virkemidler



Rationalet bag PIT – om at skabe kulturændringer før teknisk implementering – giver god mening, og der er generelt tilfredshed med opkvalificeringsforløbene, men de skal kobles til implementeringen af en konkret velfærdsteknologisk løsning, hvis projektet skal bidrage til reelle forandringer og forbedringer.

Der er ved midtvejsevalueringen kun blevet afviklet to ud af i alt fire forskellige typer af opkvalificeringsforløb. Det drejer sig om masterclass for ledere (HA2), der har været gennemført af en ekstern aktør (Mobilize), og opkvalificeringsforløb for forandringsagenter (HA4), der er blevet afviklet som et AMU-kursus af ZBC. Det er kun disse to virkemidler, der indgår i midtvejsevalueringen, da der endnu ikke er blevet gennemført nogen forløb for professionsforandringsagenter (HA3) eller brede efteruddannelsesforløb (HA5), ligesom arbejdet med den generiske implementeringsmodel (HA1) og implementeringsindsatsen (H6) stadig også udestår.

De interviewede deltagere i masterclass for ledere og opkvalificeringen som forandringsagent giver generelt udtryk for tilfredshed med forløbenes format og underviserne. Det fremhæves bl.a., at der er en god vekselvirkning mellem oplæg og gruppearbejde, samt at blandingen af deltagere fra Køge og Roskilde Kommune giver inspiration og netværksmuligheder. Deltagerne i masterclass har desuden oplevet det som positivt, at der blev inddraget anerkendte teorier og modeller, og at undervisningen var bygget op som et diplomfag. Nogle havde dog en oplevelse af, at der var for meget gruppearbejde på de sidste kursusdage i masterclassforløbet. Og nogle af forandringsagenterne synes, at der blev brugt for meget tid på at læse artikler på selve uddannelsesdagene, og at de kunne have fået mere ud af dagene, hvis de havde forberedt sig på dette hjemmefra. Derudover var der også nogen, som ønskede mere individuel feedback på deres opgaver.

Alle de interviewede deltagere både i masterclass for ledere og forandringsagenterne giver udtryk for, at det faglige indhold var relevant. Der er dog især blandt forandringsagenterne en oplevelse af, at indholdet var lidt uhåndgribeligt på de første undervisningsdage, og at det tog tid at finde ud af, hvad det konkret kunne bruges til. Der efterspørges således en bedre kobling eller "oversættelse" til medarbejdernes hverdag fra starten af forløbet, selvom det efter hjemmeopgaven og ved afslutningen af forløbet stod klart for deltagere, hvorfor indholdet var relevant for dem.

Nogle af deltagerne i masterclassforløbet efterlyser desuden mere involvering af ledelsen på forvaltningsniveau (og evt. politisk niveau) med henblik på at understøtte de organisatoriske forandringsprocesser bedst muligt. Det kunne fx være i form af en velkomst eller et kort oplæg af den relevante forvaltningsdirektør.

Samlet set er det vores vurdering, at de grundlæggende antagelser bag effektkæde i PIT holder. Herunder at det er vigtigt at starte med at skabe den rette forandringskultur og dernæst fokusere på den tekniske implementering af de nye velfærdsteknologiske løsninger. Og vi vurderer også, at det giver god mening, at inddragelsen af lederne er blevet fremrykket, da de spiller en afgørende rolle for den organisatoriske forankring af kulturforandringerne.

Fremadrettet vurderer vi dog, at der bør sættes endnu mere fokus på, hvordan kompetenceudviklingen kan kobles til en konkret implementering, hvis PIT skal bidrage til at skabe reelle forandringer og øge anvendelsen af velfærdsteknologiske løsninger i kommunerne. Det kan fx understøttes gennem øget inddragelse af private leverandører samt det administrative (og evt. politiske) ledelsesniveau i kommunerne, hvis det er muligt, da dette kan være med til at bane vejen for større organisatoriske forandringer og målsætninger om implementering af velfærdsteknologi.

4.4 Outcome & effekt



PIT styrker deltagernes forståelse for forandringsprocesser og kompetencer i forhold til implementering af velfærdsteknologi, men det er svært at omsætte i hverdagen, hvis deres arbejdsplads ikke står overfor en aktuel forandringsproces.

Det overordnede formål med PIT' er at kompetenceudvikle både leverandørledet (virksomheder i SMV-segmenter) og det kommunale aftagerled (ledere og medarbejdere) i forhold til at implementere og skalere velfærdsteknologiske løsninger.

Effekter for de kommunale ledere og medarbejdere

Både de interviewede ledere og medarbejdere giver udtryk for, at de gennem opkvalificeringsforløbene har fået en bedre forståelse for forandringsprocesser samt betydningen af kultur og psykologisk modstand. Derudover er der også udbredt enighed om, at de er blevet klædt bedre på og mere motiverede for at udbrede anvendelsen af velfærdsteknologi samt fået øget bevidsthed om, at det ikke blot handler om at lave skriftlige og tekniske vejledninger.

Deltagerne i masterclassforløbet nævner også, at de har fået konkrete redskaber og modeller til at håndtere modstand mod forandringer, samt at de er blevet mere opmærksomme på de velfærdsteknologiske løsningers potentialer og værdiskabelse.

Tabel 7 viser, hvordan respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen vurderer deres udbytte af uddannelsesaktiviteterne.

Tabel 7: Deltagernes vurdering af udbyttet fra uddannelsesaktiviteterne

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	Slet ikke	Ved ikke
Jeg har fået styrket mine personlige kompetencer generelt i forhold til at arbejde med nye digitale velfærdsteknologiske løsninger	5%	37%	53%	5%	0%	0%
Min organisation/arbejdsplads er generelt blevet mere parat til at implementere nye velfærdsteknologiske løsninger	0%	26%	53%	5%	0%	16%
Jeg har fået styrket mine personlige kompetencer specifikt i forhold til implementering af det virtuelle borgermøde	5%	16%	68%	0%	5%	5%

Note: n=19

Det fremgår, at 42% af deltagerne vurderer, at de enten i meget høj grad eller i høj grad har fået styrket deres personlige kompetencer i forhold til at arbejde med nye digitale velfærdsteknologiske løsninger. Der er derimod kun 26%, der vurderer, at deres organisation i meget høj eller høj grad er blevet mere parat til at implementere nye velfærdsteknologiske løsninger. Og 21% vurderer, at de i meget høj grad eller i høj grad har fået styrket deres personlige kompetencer specifikt i forhold til implementering af det virtuelle borgermøde.

Både spørgeskemaundersøgelsen og interviewene tegner således et billede af, at deltagerne får styrket deres personlige kompetencer gennem opkvalificeringsforløbene, men at det afhænger af den aktuelle og konkrete situation, som de står i på deres arbejdsplads, om dette bliver omsat til bredere organisatoriske gevinster og øget anvendelse af velfærdsteknologiske løsninger som det virtuelle borgermøde.

Interviewene viser, at deltagerne oplever størst udbytte af PIT, hvis de står i en konkret forandringsproces og situation, hvor de skal implementere eller udbrede en specifik velfærdsteknologisk løsning, og at det ellers kan være svært for dem at omsætte viden og input fra opkvalificeringsforløbet til deres dagligdag.

Det virtuelle borgermøde

PIT har et eksplicit fokus på implementering og skalering af virtuelle borgermøder, som er en velfærdsteknologisk løsning med et betydeligt potentiale, da det både kan understøtte den interne og eksterne kommunikation samt anvendes til en bred gruppe af borgere. Deltagerne i PIT er derfor også blevet spurgt om, hvorvidt deres organisation/arbejdsplads har implementeret det virtuelle borgermøde i den daglige drift. Resultatet fremgår af tabellen herunder.

Tabel 8: Om deltagernes arbejdsplads har implementeret det virtuelle borgermøde i daglig drift

Ja	Nej – men det forventer jeg, at vi gør	Nej – og det forventer jeg ikke, at vi gør
47%	21%	32%

Note: n=19

Knap halvdelen (47%) af de adspurgte deltagere anvender allerede det virtuelle borgermøde i den daglige drift, og ca. en femtedel (21%) forventer, at de vil implementere

løsninger på sigt. For cirka en tredjedel af deltagerne er det virtuelle borgermøde derimod ikke en relevant løsning.

De 68% som har svaret, at det virtuelle borgermøde enten er eller forventes at blive implementeret i deres daglige drift, er ydermere blevet spurgt om, i hvilken grad de oplever eller forventer, at det virtuelle borgermøde skaber eller vil skabe en række forskellige effekter. Resultatet kan ses af tabel 9.

Tabel 9: Deltagernes vurdering af effekterne af det virtuelle borgermøde

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	Slet ikke	Ved ikke
Øget effektivitet i arbejdet med borgerne	0%	54%	38%	8%	0%	0%
Frigive hænder for kommunen	23%	23%	54%	0%	0%	0%
Øget effektivitet i arbejdet med dine kollegaer	8%	23%	54%	8%	0%	8%
Øget kvalitet i kontakten/dialogen med borgerne	0%	31%	69%	0%	0%	0%
Bedre arbejdsmiljø for det kommunale plejepersonale	8%	8%	38%	8%	0%	38%
Øget arbejdsglæde blandt det kommunale plejepersonale	0%	8%	38%	8%	8%	38%

Note: n=13

Overordnet set viser tabellen, at de kommunale ledere og medarbejdere især ser det virtuelle borgermøde som et redskab til at øge effektiviteten i deres arbejde og skabe ressourcibesparelser for kommunen. Samtidig vurderer alle de adspurgte deltagere imidlertid også, at det virtuelle borgermøde enten i høj eller nogen grad øger kvaliteten i kontakten/dialogen med borgerne. Og der er kun relativt få, som i lav grad eller slet ikke vurderer, det virtuelle borgermøde skaber bedre arbejdsmiljø og øget arbejdsglæde for det kommunale plejepersonale.

Effekter for den private leverandør

Der er kun en privat leverandør, som er direkte involveret i PIT. Det er virksomheden Oiva, der tidligere hed Applikator, og som blev opkøbt af en hollandsk kapitalfond efter projektets start. Virksomheden har pt. seks ansatte i Danmark, der arbejder med salg, support og kontrakter i forhold til de danske kunder, hvilket primært er kommuner. Oiva's kerneprodukt er VitaComm til virtuelle borgermøder, og virksomheden sælger pt. sin løsning til ca. 65 forskellige danske kommuner.

Oiva sidder med i PIT's udviklingsgruppen, og der har været afholdt et teknisk netværksmøde, hvor Køge og Roskilde Kommune har givet input til forbedringer af funktionerne i VitaComm. Derudover har virksomheden efter eget udsagn hidtil haft en begrænset rolle i projektet, og Oiva deltager heller ikke længere i PIT's styregruppe.

På trods af den begrænsede involvering i projektet, giver Oiva udtryk for, at de allerede har fået et stort udbytte af PIT. Det handler bl.a. om øget viden om implementeringen af velfærdsteknologiske løsninger i kommunerne samt de kulturelle og psykologiske barrierer, der kan være. Det betyder, at Oiva er blevet bedre til at tale med kommunerne og rådgive dem om implementeringsprocessen og ikke kun den tekniske løsning. Ifølge Oiva er der nemlig mange kommuner, som tager det for givet, at de velfærdsteknologiske løsninger

automatisk bliver anvendt, når de først er indkøbt. Men på grund af manglende fokus på medarbejderne og behovet for kulturforandring bliver løsninger ofte ikke udbredt i større skala.

Gennem PIT-projektet er Oiva således blevet bedre i stand til at rådgive kommunerne om implementeringsprocessen. Det skyldes både den viden, som Oiva har fået gennem projektet, og at virksomheden kan referere til PIT i med dialogen med andre kommuner. Det er med til at øge Oiva's troværdighed og overbevise kommunerne om, at det er vigtigt også at have fokus på kulturforandringer og helstøbte implementeringsplaner ved indførelse af nye velfærdsteknologiske løsninger.

På længere sigt er det Oivas vurdering, at dette vil øge anvendelsen af deres løsning og værdiskabelsen for kommunerne, hvilket dermed også vil styrke Oivas evne til at fastholder deres kunder og priser.

Det er generelt Oivas oplevelse, at kommunerne har meget fokus på pris, når de skal indføre nye velfærdsteknologiske løsninger. Det er derfor vigtigt, at virksomheden er i stand til at dokumentere den værdi, som de velfærdsteknologiske løsninger skaber for kommunerne.

For at understøtte målsætningen om at fremme SMV'ers vækst og konkurrenceevne (jf. Regionalfondens indsatsområdet om udvikling af styrkeposition for velfærdsteknologi) anbefaler vi derfor, at der i den resterende del af projektperioden også bliver sat fokus på, hvordan kommunerne kan hjælpe Oiva med at dokumentere de ressourcebesparelser og gevinster, som VitaComm skaber.

4.5 Forankring



PIT styrker deltagernes muligheder for selv at arbejde videre med implementering af velfærdsteknologi, men projektaktiviteterne kan ikke forventes at blive videreført efter bevillingsperioden.

PIT styrker som beskrevet i afsnit 4.4 deltagernes forudsætninger for at arbejde videre med implementering af velfærdsteknologi, hvilket også vil gøre sig gældende efter projektets afslutning. Men det kan ikke forventes, at projektets aktiviteter vil blive videreført og indlejret i driften hos kommunerne efter bevillingsperiodens ophør. Ifølge ZBC vil uddannelsesinstitutionen imidlertid kunne fortsætte med at levere AMU-kurser i kultur- og teknologiforandring efter projektperioden.

Derudover har PIT gennem HA1 og den generiske implementerings- og skaleringsmodel potentiale for at få et stort "outreach" og en bred forankring. Det afhænger dog i høj grad af modellens kvalitet og brugbarhed, samt hvordan det lykkedes at udbrede kendskabet modellen, hvilket det endnu ikke er muligt at vurdere.

4.6 Monitorering og opfølgning



Projektpartnerne har en god fornemmelse for projektets fremdrift og risici, og der foretages justeringer i projektets aktiviteter på baggrund af de løbende erfaringer, men fremadrettet kan der gøres mere for at monitorere udbredelsen af det virtuelle borgermøde.

Det er vores vurdering, at projektpartnerne har en god fornemmelse for projektets fremdrift og risici, og at der justeres i projektets aktiviteter undervejs på baggrund af de løbende erfaringer. Herunder som fx fremrykningen opkvalificeringsforløbene for ledere (HA2) og udskydelsen af arbejdet med den generiske implementeringsmodel (HA1).

Fremadrettet er det dog vores vurdering, at der med fordel kan foretages en mere systematisk monitorering af anvendelsen af det virtuelle borgermøde og eventuelt andre velfærdsteknologiske løsninger, da det både kan være med til at understøtte udbredelsen af løsningerne og belyse effekterne af PIT.

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling eller læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne og læringspunkterne relaterer sig til.

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3
Projektholder	X	X	X
Øvrige operatører	X	X	X
Udvalg og rammesættere			X

1: Endnu mere fokus på hvordan ny viden og kompetencer anvendes i hverdagen.

Evalueringen viser, at deltagerne i opkvalificeringsforløbene får styrket deres personlige kompetencer og viden om forandringsprocesser og implementering af velfærdsteknologi, men at det kan være svært for dem at omsætte det til deres dagligdag, hvis de ikke står overfor en aktuel eller nært forestående implementeringsopgave.

Vi anbefaler derfor, at der sættes endnu mere fokus på, hvordan deltagerens viden kan kobles til arbejdet med en konkret velfærdsteknologisk løsning – som det virtuelle borgermøde – hvilket muligvis kræver en mere målrettet udvælgelse af deltagerne. Derudover kunne centralt fastsatte mål for anvendelse af velfærdsteknologi muligvis også være med til at øge kommunerne udbytte af PIT og gøre det nemmere for medarbejderne at forstå projektets relevans.

2: Bedre kommunikation og information til målgruppen om projektet og opkvalificeringsforløbene. Nogle af de interviewede deltagere i masterclass for ledere og opkvalificeringsforløbet som forandringsagent giver udtryk for, at de med relativt kort varsel blev informeret om, at de skulle/kunne deltage i forløbet, samt at formålet og indholdet ikke fremstod tydeligt. Og især for forandringsagenterne fremstod det stadig uklart på de første kursusdage, hvordan det skulle omsættes og bruges i deres hverdag.

Vi anbefaler derfor, at deltagerene bliver bedre informeret om formålet og indholdet i god tid forud for forløbene, da det både kan forbedre deres oplevelse og udbytte. Fremadrettet fremstår det særligt vigtig i forhold til det brede efteruddannelse af medarbejderne i HA5, da der er risiko for, at det korte og generiske uddannelsesforløb kan skabe mere forvirring end gavn blandt de frontmedarbejdere, der ikke står med en konkret velfærdsteknologisk implementeringsopgave, som det kan relateres til.

3: Inddrag flere private leverandører og udviklere af velfærdsteknologiske løsninger. PIT fokuserer i høj grad på den generelle og brede kompetenceudvikling af kommunerne i forhold til at implementere og skalere velfærdsteknologiske løsninger. Der er således ikke et specifikt teknologisk fokus i de forskellige opkvalificeringsforløb, der i højere grad handler om håndtering af teknologiske forandringsprocesser, selvom den

private virksomhed Oiva (tidligere Applikator) indgår i projektet med deres løsning til virtuelle borgernemøder (VitaComm).

Oiva har som beskrevet i afsnit 4.4 fået styrket deres forudsætninger for at vejlede kommunerne om implementeringsprocessen, men det er vores vurdering, at dette også kunne være relevant for en bredere kreds af private leverandører af velfærdsteknologiske løsninger, som er en væsentlig del af projektets primære målgruppe (jf. afsnit 3.3 i den oprindelige projektbeskrivelse).

Vi anbefaler derfor, at det fremadrettet overvejes, hvordan der kan inddrages flere private leverandører, så projektet i højere grad er med til at styrke væksten og konkurrenceevnen blandt danske SMV'er og iværksættervirksomheder inden for velfærdsteknologi, hvilket er den centrale målsætning for det velfærdsteknologiske prioritetsområde i EU's Regionalfond.

