

1	Indhold	
2	1 Resumé.....	2
3	2 Målopfyldelse	3
4	3 Målgruppe	4
5	4 Uddannelseskonceptet.....	4
6	5 Evalueringen	5
7	6 Hvad fik lederne ud af det?.....	8
8	7 Opsummering af forløbet	16
9	8 Projekterfaringer	17
10	9 Forankring	17
11	10 Anbefalinger	18
12		
13	Syddansk Sundhedsinnovation	
14	Forskerparken 10	
15	5230 Odense	
16		
17	www.syddansksundhedsinnovation.dk	
18		
19	Sprog: Dansk	
20	Version: 1.0	
21	Versionsdato: januar 2025	
22	Sagsnummer: 2023-7699	
23	Projektpartnere: Syddansk Sundhedsinnovation (SDSI), UCL Erhvervsakademi (UCL) og	
24	Professionshøjskole samt kommuner i Det Digitale Sundhedscenter (DDS).	

25 1 Resumé

26 **Kompetencer til Digitalt Lederskab (KDL)** var et uddannelsesforløb for kommunale
27 ledere med fokus på at styrke deres digitale kompetencer og evne til at lede digital
28 transformation i sundhedssektoren. Forløbet bestod af workshops, webinarer og
29 praksislæring, hvor 32 ledere var tilmeldt.

30 Målopfyldelse og resultater

31 Evalueringen viser, at målene for KDL blev indfriet. 83 % af deltagerne oplevede, at
32 forløbet hjalp dem med at opstille digitaliseringsmål, og 96 % vurderede, at de anvendte
33 nye værktøjer og metoder i deres daglige arbejde. 91 % fandt, at de opbyggede
34 værdifulde netværk.

35 Læringspunkter

36 Forløbet har givet lederne et fælles sprog for digital transformation og en øget
37 forståelse af teknologiens potentiale og begrænsninger. Dog var der udfordringer med
38 kalenderkoordinering i buddy-ordningen, og der var ønske for mere kontekstnære
39 undersøgelser og cases.

40 Anbefalinger og forankring

41 Evalueringen anbefaler en fortsættelse af KDL med justeringer såsom bedre planlægning
42 af buddy-møder, mere fokus på konkrete teknologier og en forbedret e-læringsplatform.

43 Samlet set vurderes KDL som en succesfuld indsats, der har styrket ledernes digitale
44 ledelseskompetencer og skabt et grundlag for fremtidige initiativer inden for digital
45 transformation i sundhedsvæsenet.

46 2 Målopfyldelse

47 2.1 Projektets gennemførelse og resultater i relation til projektbeskrivelsen

48 *Formålet med Kompetencer til Digitalt Lederskab (KDL)* var at udvikle, afprøve og
49 evaluere et uddannelseskoncept for ledere og klæde dem på til at stå i spidsen for den
50 digitale transformation i sundhedsvæsenet. Dette skulle opnås ved at give lederne de
51 nødvendige kompetencer til at forstå, håndtere og lede digitalisering inden for
52 sundhedssektoren på en effektiv måde.

53 Vi forventede, at 30 kommunale ledere ville deltage i det otte måneder lange
54 uddannelsesforløb bestående af tre hovedelementer: workshops, webinarer og
55 praksislæring. Syddansk Sundhedsinnovation (SDSI), UCL Erhvervsakademi og
56 Professionshøjskole (UCL) skulle samarbejdede om at udvikle og gennemføre konceptets
57 indhold, mens udvalgte kommuner skulle bidrage aktivt med feedback på både indhold
58 og form.

59 **Målene** var at bidrage med øget viden om fælles barrierer og muligheder i arbejdet med
60 digitalisering i kommunerne, samt skabe et netværk blandt de deltagende ledere og
61 danne grundlag for et vedvarende uddannelses tilbud i regi af bl.a. UCL/SDSI.

62 **Evalueringen** skulle undersøge forløbets effekt på ledelsespraksis gennem en
63 kombination af spørgeskema, interviews og observationer.

64 Det lykkedes at udvikle og evaluere KDL som uddannelseskoncept og gennemføre alle
65 planlagte sessioner bestående af 2 workshops og 4 webinar. Det lykkedes ligeledes at få
66 etableret et netværk blandt de deltagende ledere i form af en Buddy-kommune ordning,
67 hvor kommunerne 1:1 mødtes online og arbejdede med de værktøjer og
68 problemstillinger, som blev introduceret i undervisningen.

69 Det lykkedes at få 32 kommunale ledere tilmeldt og undervejs var deltagelsen i både
70 webinar og workshop stabil. Deltagerantallet skal ses i lyset af, at vi havde valgt at
71 sætte en øvre grænse på 30 ledere, men grundet den store interesse valgte vi at tilbyde
72 nogle kommuner at have 1 ekstra leder med. En enkelt kommune måtte undervejs
73 trække sig grundet udfordringer i egen organisation.

74 Det lykkedes ligeledes at få gennemført den planlagte evaluering efter de aftale
75 kriterier, udarbejde en evalueringsrapport, og det forventes at uddannelseskonceptet
76 udbydes af både UCL og SDSI. UCL udgiver en omfattende evalueringsrapport, mens
77 denne rapport er en kortere Pixie-version.

78 Målene med KDL er derfor i høj grad blevet indfriet og har bidraget til Indenrigs- og
79 sundhedsministeriets mål med puljen til digitale kompetencer i sundhedsvæsenet.

80 3 Målgruppe

81 Afdelingsledere med personaleledelse inden for sundhedsområdet og i kontakt med
82 ”driften” samt arbejdede med implementering af teknologi. Det ledelsesniveau, som
83 sætter rammerne for de medarbejdere, der har direkte borgerkontakt.

84 4 Uddannelseskonceptet

85 Uddannelseskonceptet bestod af tre hovedelementer: webinarer, workshops og
86 praksisbaseret læring, hvor lederne i den praksisbaserede læring arbejdede med
87 konkrete cases i deres organisationer. Indledningsvis var udvalgte kommunale
88 repræsentanter, sammen med SDSI og UCL med til at kvalificere mål, form og indhold.

89 Det indledende kick-off webinar, havde til formål at give lederne et overblik over
90 forløbet samt kickstarte arbejdet med at definere deres personlige læringsmål.

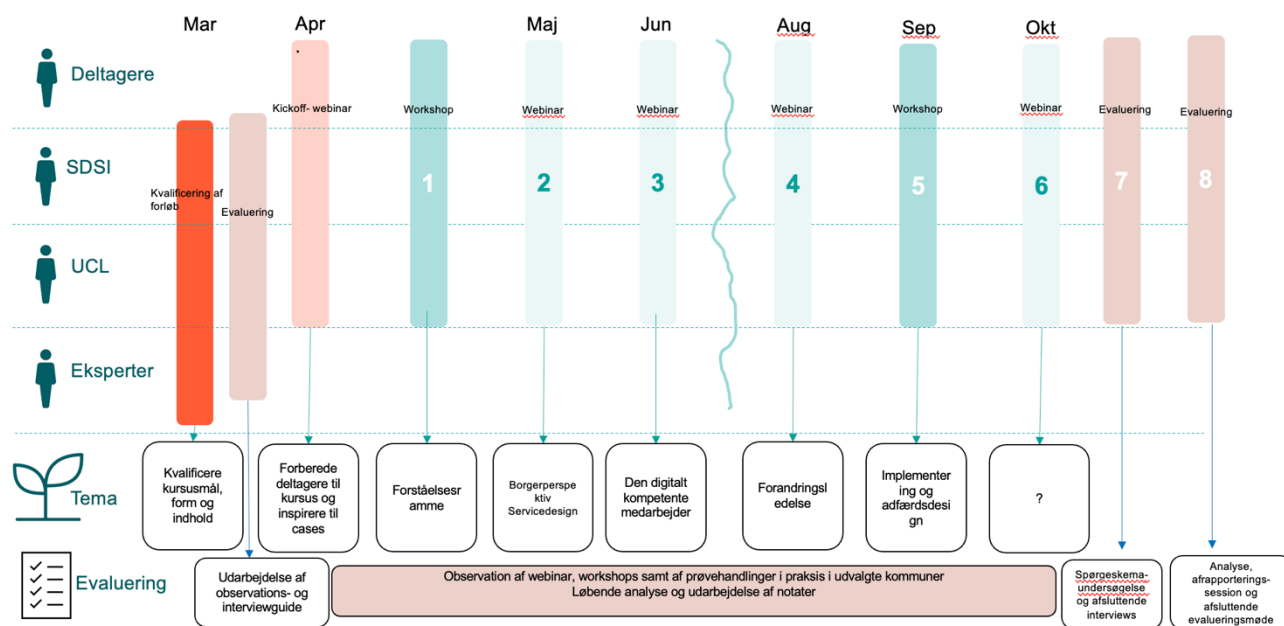
91 I de efterfølgende workshops og webinar blev temaer som forståelsesrammer,
92 borgerperspektiv, digitale kompetente medarbejdere, forandringsledelse og
93 implementering introduceret ([Figur 1](#)). Typisk bestod hver session af en kombination af
94 oplæg, erfaringsudveksling og gruppearbejde med særlig fokus på læring og direkte
95 anvendelse i praksis.

96 *Figur 1: Oversigt over uddannelsesforløbets elementer*

97 Praksislæringen i egen organisation (prøvehandlinger) tog udgangspunkt i ledernes
98 hverdag med implementering af digitale løsninger og velfærdsteknologi. Lederne skulle
99 sætte teori og redskaber i spil ved at udføre praksishandlinger med udgangspunkt i egne
100 cases og læringsmål. Her skulle medarbejderne desuden inddrages i afprøvning af nye

SYDDANSK SUNDHEDSINNOVATION

Opbygning af forløb



101 tilgange og redskaber. Lederne skulle sparre direkte med hinanden via Buddy-ordninger
102 for at støtte arbejdet med cases i deres egne organisationer.

103 5 Evalueringen¹

104 5.1 Introduktion

105 Evalueringen undersøgte forløbets effekt på ledelsespraksis, gav anbefalinger til
106 fremtidige forløb og bidrog til justeringer undervejs. Evalueringen kortlagde også
107 praksis, udfordringer og dilemmaer inden for digitalt lederskab

108 Evalueringen tog udgangspunkt i de ønskede effekter beskrevet i ansøgningen (pkt. 9):

109 *Tabel 1: Ønskede effekter af forløbet*

Forløbet skal styrke lederes kompetencer til at drive den digitale transformation til gavn for både deres organisationer, borgerne og sundhedsvæsenet generelt.

Lederne skal opnå en dybere forståelse for værdien af digitale løsninger, hvilket vil styrke deres forudsætninger for at træffe beslutninger om anvendelse i deres organisationer.

¹ Evalueringsrapport af Anne Marie Dahler, Stine Fonzie Magaard, Peder Møgelvang og Niels Møller fra UCL

Forløbet skal ruste lederne til at skabe mening og styrke medarbejdernes engagement i den digitale transformation, hvilket fremmer implementering.

Forløbet skal give mulighed for at etablere netværk med andre ledere, så deres adgang til sparring og videndeling på området øges.

KDL skal levere viden og anbefalinger til lignende uddannelser i fremtiden

110 *Evalueringsmetoder*

111 Metoderne omfattede spørgeskemaer, observationer og interviews. De kvalitative data
112 kvalificerede undersøgelsen af forløbets effekter og bidrog til at besvare evalueringens
113 spørgsmål (
114 Tabel 2).

115 *Tabel 2: Oversigt over evalueringsmål, nøgletal og anvendte metoder*

Evalueringsmål	Nøgleresultater	Metode
Forløbet skal styrke lederes kompetencer til at drive den digitale transformation til gavn for både deres organisationer, borgerne og sundhedsvæsenet generelt.	Minimum 70% af lederne demonstrerer anvendelse af digitale ledelseskompetencer i deres daglige arbejde, målt ved implementering af nye værktøjer, metoder eller strategier målt X måneder før forløbets afslutning. Måle på hvorvidt der er opstillet mål og milepæle for den digital transformation samt udviklet handlingsplaner for implementering af digitale initiativer i deres organisation.	Spørgeskema + interview
Lederne vil opnå en dybere forståelse for værdien af digitale løsninger, hvilket vil styrke deres forudsætninger for at træffe beslutninger om anvendelse i deres organisationer.	Antal nye digitale initiativer, der blev introduceret eller forbedret som følge af lederes deltagelse i kompetenceforløbet (kan være ifølge deres egne udsagn) Antallet af ledere, der rapporterer en øget tillid til at vurdere og vælge passende digitale løsninger baseret på deres forståelse af teknologiens potentiale og begrænsninger ift. organisationens behov.	Spørgeskema + interview
Uddannelsesforløbet vil ruste lederne til at skabe mening og styrke medarbejdernes engagement i den digitale transformation, hvilket fremmer vellykket implementering.	Ledernes vurdering af, hvorvidt uddannelsesforløbet har haft indflydelse på antallet af præsentationer eller kommunikationsinitiativer, hvor de har formidlet viden om digitale løsninger og deres indvirkning på organisationens mål og resultater.	Spørgeskema

	Ledernes vurdering af, hvorvidt forløbet har haft betydning for deres medarbejders engagement i den digitale transformation	
Forløbet kvalificerer Lederne til at indfri selvopstillede læringsmål i begyndelsen af forløbet ² .	Lederne vurderer, at forløbet i vid udstrækning har bidraget til at indfri de læringsmål, de opstillede i starten af forløbet	Spørgeskema + interview
Kursets form og indhold bidrager til at ovenstående mål kan indfris		Løbende observationer, dialog og afsluttende interview

116 5.2 Spørgeskema

117 Spørgeskemaet indeholdt både skalerede og åbne spørgsmål. De skalerede svar blev
118 analyseret statistisk, mens de åbne svar blev brugt til at identificere temaer, som
119 dannede grundlag for interviewspørgsmål.

120 5.3 Observationer

121 Observationsguiden fokuserede på at afdække de problemstillinger vedr. ledelse af
122 digitalisering, som lederne bragte ind i forløbet.

123 Observationerne blev udført i tilknytning til workshops, webinarer og online Buddy-
124 møder, med fokus på ledernes prøvehandling i praksis.

125 Efter hver workshop eller webinar blev der udarbejdet et notat med de vigtigste temaer
126 og udfordringer, som blev delt med planlægningsgruppen (SDSI og UCL). De samlede
127 observationer blev senere analyseret tematisk i forhold til de undersøgende spørgsmål.

128 5.4 Interviews

129 Interviewguiden blev udarbejdet med afsæt i analyse af spørgeskemadata og
130 observationer. Der blev efter forløbet lavet 3 digitale gruppeinterviews med 2-3
131 deltagere i hver gruppe samt 1 individuelt interview med en leder, der ikke kunne
132 deltage i det tidsrum, hvor gruppeinterviews blev gennemført. Interviewmaterialet er
133 transskriberet digitalt og analyseret tematisk.

² *fra kvalificeringsmøde; input fra leder

134 6 Hvad fik lederne ud af det?

135 6.1 Forløbets bidrag til at styrke lederes kompetencer til at drive den digitale 136 transformation

137 Af de ledere, der har besvaret spørgeskemaet, vurderer:

- 138 • 83 %, at forløbet har bidraget til opstilling af mål for digitalisering og
139 teknologianvendelse i deres organisation (2A).
- 140 • 78 %, at forløbet har bidraget til udviklingen af handlingsplaner til
141 implementering af digitale teknologier (2B).
- 142 • 96 %, at forløbet har bidraget til at de anvender nye værktøjer, metoder eller
143 begreber i det daglige arbejde (2C).
- 144 • 95%, at forløbet har bidraget til at styrke kvaliteten af implementeringen og/eller
145 anvendelse af digitale teknologier i deres organisation (2D).

146 *Figur 2A-D: Forløbets bidrag til at styrke lederes kompetencer til at drive den digitale transformation*



A: Forløbet har bidraget til opstilling af mål for digitalisering og teknologianvendelse i min organisation.

B: Forløbet har bidraget til udvikling af handlingsplaner for implementering af digitale teknologer.



D: Forløbet har bidraget til at styrke kvaliteten af implementeringen og/eller anvendelse af digitale teknologier i egen organisation

C: Forløbet har bidraget til anvendelse af nye værktøjer, metoder eller begreber i det daglige arbejde.

147

148 Svarene indikerer en bred anerkendelse af forløbets relevans for ledernes arbejde med
149 digitalisering og implementering. Den høje andel af positive besvarelser kan relateres til
150 den øgede politiske og administrative fokus på mål for anvendelse af digitale teknologier
151 i offentlige services. Denne opmærksomhed fremgår også af observationer og interviews;

152 eksempelvis fortæller en leder i et interview om, hvor meget digitalisering fylder i
153 hendes ledelsespraksis.

154 *“Jamen, det fylder mere og mere, og det gør det jo, fordi vi har fået det her mål om, at en 1/3 af alle*
155 *forløb skal være digitale. Men vi har også haft det før, fordi vores direktion, ligesom alle andre steder, jo*
156 *gerne vil have noget mere digitalt, fordi de ved, at på et eller andet tidspunkt, så har vi ikke hænder*
157 *nok”. Leder, interview*

158 I spørgeskemaundersøgelsen blev lederne desuden bedt om at kommentere på, hvordan
159 de havde formidlet værktøjer, metoder eller begreber i egen organisation. Af svarene
160 fremgår det, at de har formidlet og afprøvet en bred vifte af værktøjer, metoder og
161 begreber. De nævner: “Kompetencehjulet”, “Teknologi-radaren”, “Teknologi-parathed”,
162 “Dialogkort”, “Værktøj til stratificering og adfærdsdesign”, “Forandringsteori”,
163 “Brugerrejsen”, “Lederstrategier”, “4 psykologiske grundbehov”, “De fem faser til godt
164 samspil”, “Matchmaking til borger”, “KL’s kompetencecirkel”, “Fixed & growth mindset.

165 Samlet tegner besvarelserne et billede af, at forløbet har haft succes med at løfte
166 ledernes selvvaluerede kompetencer i forhold til at lede digitaliseringsprocesser og
167 implementering af ny teknologi i egen organisation.

168 *6.2 Interview*

169 Den afsluttende interviewundersøgelse peger på, at forløbet har givet lederne et mere
170 nuanceret sprog for de processer, der sættes i gang med implementering af digitale
171 teknologier. En deltager, der har deltaget i forløbet sammen med sin leder, nævner, at
172 timingen var perfekt, da forløbet gav dem et fælles sprog for det, de arbejder med lige
173 nu. Hun forklarer, at dette sprog kan bruges både opad i systemet, til erfaringsdeling
174 med andre ledere på samme niveau og i diskussioner om driften.

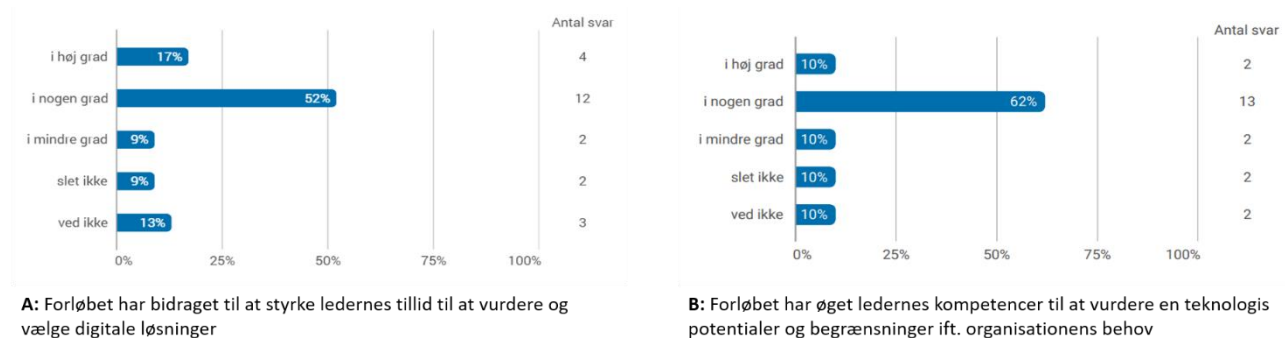
175 *6.3 Forløbet har bidraget til styrkelse af ledernes forudsætninger for at træffe* 176 *beslutninger om teknologianvendelse*

177 Af de ledere, der har besvaret spørgeskemaet, vurderer:

- 178 • 78%, at forløbet har bidraget til at styrke deres tillid til at vurdere og vælge
179 digitale løsninger (3A).
- 180 • 82%, at forløbet har øget deres kompetencer til at vurdere en teknologis
181 potentialer og begrænsninger ift. organisationens behov (3B).

182
183

Figur 3A-B: Forløbet har bidraget til styrkelse af lederes forudsætninger for at træffe beslutninger om teknologianvendelse



184

185 Samlet set viser resultaterne, at forløbet har haft en positiv indvirkning på lederes
186 tillid og kompetencer til at vurdere og vælge digitale løsninger. En betydelig del af
187 deltagerne (78 %) angiver, at forløbet har styrket deres tillid, mens 82 % vurderer, at det
188 har forbedret deres evne til at analysere teknologiens potentiale og begrænsninger i
189 forhold til organisationens behov.

190 I et af de gennemførte interview fortæller en leder, at forløbet har bidraget til en mere
191 kritisk stillingtagen til, hvad de digitale teknologier kan og ikke kan forventes at bidrage
192 til i deres kommunale kontekst (interview m. leder).

193 Interviewdata supplerer spørgeskemaundersøgelsen ved at fremhæve, at forløbet også
194 har skabt en mere kritisk og reflekteret tilgang til teknologivalg, hvilket er afgørende for
195 at træffe velinformerede beslutninger i en kommunal kontekst. Dette peger på en
196 bredere værdi af forløbet, der rækker ud over teknisk kompetence og inkluderer
197 strategisk og praktisk anvendelse i det daglige arbejde.

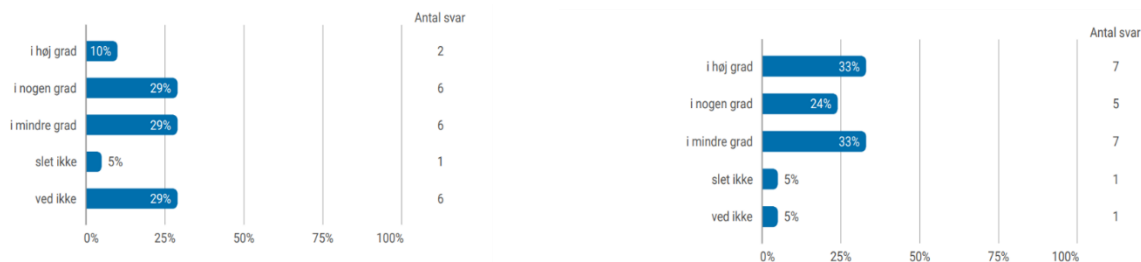
198 6.4 Forløbets bidrag til lederes forudsætninger for at skabe mening og styrke 199 medarbejdernes engagement

200 Af de ledere, der har besvaret spørgeskemaet, vurderer:

- 201 • 68%, at forløbet har påvirket medarbejdernes engagement i implementering og
202 arbejde m. digitale teknologier (4A).
- 203 • 90%, at forløbet har fået dem til at formidle viden, erfaringer og værktøjer i egen
204 organisation (4B).

205
206

Figur 4A-B: Forløbets bidrag til lederes forudsætninger for at skabe mening og styrke medarbejdernes engagement



A: Forløbet betydning for medarbejdernes engagement i implementering og arbejde med digitale teknologier

B: Formidlet viden, erfaringer og værktøjer/redskaber i egen organisation

207

208 Den store andel af 'ved ikke' i spørgsmålet om medarbejdernes engagement kan bl.a.
209 skyldes, at ikke alle deltagere havde personaleledelse og ikke alle kommuner aktuelt er
210 på samme sted eller i samme fase med hensyn til planlægning af implementering af
211 teknologier (4A). Det kan også skyldes mangel på information: Deltagerne har måske
212 ikke tilstrækkelig viden eller indsigt i den konkrete situation til at kunne svare. Desuden
213 kan deltagerne føle sig usikre på deres vurdering af situationen eller udfordringerne.

214 En overvægt af lederne har videreformidlet viden, erfaringer og værktøjer fra forløbet i
215 deres organisation (4B). Kun 5% (1) svarer 'slet ikke' og 5% (1) 'ved ikke'. Det tegner et
216 billede af, at lederne i et større eller mindre omfang har arbejdet med at oversætte og
217 distribuere viden, erfaringer og værktøjer til relevante aktører i deres organisationer,
218 hvilket indikerer, at forløbet indholdselementer har relevans og aktualitet for en bredere
219 skare end blot lederne selv.

220 Et eksempel herpå er et samarbejde mellem deltagere fra to kommuner, hvor deltager
221 fra en kommune har været på virtuelt besøg i en anden kommune for at dele erfaringer
222 med en konkret teknologi med medarbejderne.

223 Nogle har formidlet viden til chefniveau for at øge forståelsen af digitaliseringens
224 kompleksitet, til konsulenter og styregrupper for at støtte implementeringen af digitale
225 løsninger, til medarbejdere for at skabe en mere nysgerrig tilgang til teknologi, og til
226 ledelseskolleger på tværs af kommunegrænser.

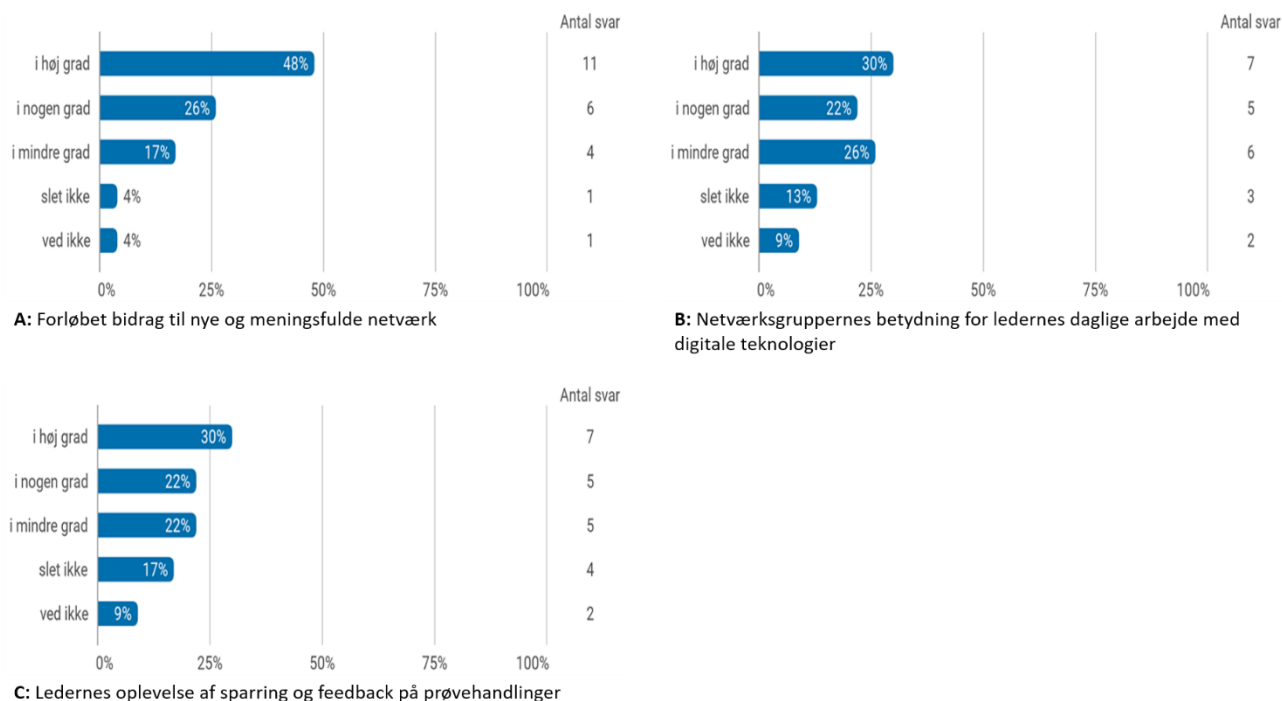
227 6.5 Forløbets bidrag til etablering af netværk med andre ledere

228 Af de ledere, der har besvaret spørgeskemaet, vurderer:

- 229 • 91%, at forløbet har bidraget til nye og meningsfulde netværk (5A).

- 230 • 78%, at forløbet har haft betydning for ledernes daglige arbejde med digitale
231 teknologier (5B).
- 232 • 74% af lederne har oplevet sparring og feedback på deres prøvehandling (5C).

233 *Figur 5A-C: Forløbets bidrag til etablering af netværk med andre ledere - adgang til sparring og*
234 *videndeling*



235
236 Samlet tegner besvarelserne et billede af, at forløbet har haft succes med at bidrage til
237 etablering af netværk med andre ledere.

238 Lederne har haft mulighed for at skabe netværk gennem workshops, webinarer og
239 Buddy-ordningen. Målsætningen var bl.a. at netværkene kunne bidrage til sparring,
240 viden- og erfaringsudveksling, med henblik på at få konkret og praksisnær indsigt i de
241 opgaver, der ligger i at implementere digitale teknologier, hvor man som mellemlider
242 står i et krydspres mellem politisk besluttede initiativer og medarbejdernes motivation
243 og fagidentitet. Buddy-kommunerne blev etableret på første workshop-dag.

244 Denne relativt jævne svarfordeling dækker over, at det i enkelte grupper ikke har været
245 muligt at finde frem til fælles mødetidspunkter i kalendere. Et forslag til fremtidig
246 praksis er, at der allerede på et forløbs introdag afsættes tid til at finde fælles
247 mødedatoer for en række møder, så disse aftaler ikke arrangeres fra mødegang til
248 mødegang.

249 At buddy-ordningen har været en meningsfuld netværksforbindelse, bekræftes igennem
250 flere kvalitative interviews. Et eksempel lederen giver, er et indblik i hvordan større
251 kommuner håndterer implementering ved at have mange ansatte på opgaven, fx
252 implementerings-, IT- eller digitale konsulenter:

253 *“Det har gjort noget ved min fornemmelse af hvor meget skal jeg kunne ... Det har givet noget ro i*
254 *forhold til, at jeg ligesom kunne sige opad; Det er meget godt, men vi har ikke fået penge til at*
255 *implementere det digitale.” (Kvalitativt interview).*

256 Lederen har i dette tilfælde kunne bruge de øvrige deltagere til at få en bedre
257 forståelse gennem erfaringsudveksling for hvordan man gør en implementeringsproces
258 mere nærværende for sine medarbejdere, og har desuden givet hende et indblik i
259 omfanget af de ressourcer det kræver at drive en implementeringsproces, som hun har
260 kunne tage med videre til chef-niveau.

261 I de kvalitative interviews er der overvægt af ledere, der tilkendegiver at
262 netværksgrupperne har haft en betydning for det daglige arbejde.

263 *“Hvordan er det man skal tale, hvordan skal man kommunikere og hvad skal atmosfæren være omkring og*
264 *implementere noget nyt? Og hos os har det meget været (...) at fagligheden ikke blev truet af, at nu kom*
265 *der en eller anden form for digitalisering (...) hvordan italesætter vi det? Vi har et fast punkt på*
266 *personalemøder, hvor vi snakker om digitalisering (...) jeg tænker egentlig, at det vi har fået lært, hvis*
267 *det skal være sådan helt overordnet, det er at sætte mere fokus på det og snakke om det, og at det er en*
268 *del af vores hverdag, at der er digitalisering.” (Kvalitativt interview).*

269 Lederen fortæller om det sprog der er blevet synligt for hende og hendes gruppe
270 gennem videndeling med buddy-kommunen, samt hvordan det har konkret indvirkning i
271 dagligdagen ved fx at kunne italesætte over for sine medarbejdere, at der kommer en
272 ny form for digital teknologi, men at den ikke truer fagligheden.

273 Et sidste eksempel på at buddy-ordningen har haft betydning for ledernes daglige
274 arbejde med implementering, er, at en gruppe medarbejdere fra praksisniveauet i ‘en
275 kommune er blevet inviteret på virtuelt besøg i en anden kommune mhp. at dele deres
276 erfaringer med en konkret teknologi. Iflg. lederen var det virtuelle besøg så stor en
277 succes, at ledelseskollegaer har forespurgt om samme mulighed for nogle af deres
278 medarbejdere.

279 *6.6 Opsummering af netværk*

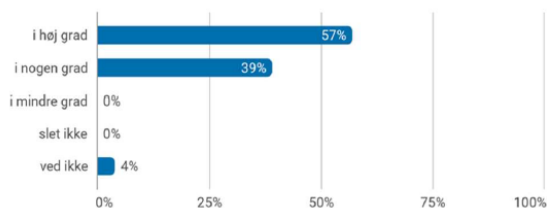
280 Målsætningen om at deltagelse i forløbet skal give mulighed for at etablere netværk
281 med andre ledere, så deres adgang til sparring og videndeling øges, er indfriet på den
282 måde, at 91% af deltagerne har angivet at de har fået skabt nye og meningsfulde
283 netværksforbindelser til andre ledere. I forhold til buddy-ordningerne mellem
284 kommunerne, er det 78% af deltagerne, der angiver at ordningen har haft betydning for
285 deres arbejde med digitale teknologier i hverdagen. De kommuner, som har fået buddy-
286 ordningen til at fungerer regelmæssigt på onlinemøder imellem forløbets workshops og
287 webinarer, haft god erfaring med denne type netværk. De har brugt hinanden til at
288 erfaringsudveksle udfordringer og succeser i arbejdet med implementering og dele tiltag
289 i forhold til medarbejderne. De har også diskuteret, hvad det er for en retorik, man
290 anvender og udfordringer og muligheder i forhold til forskellige faggrupper. Nogle
291 kommuner fortsætter buddy-ordningen efter endt kompetenceforløb på eget initiativ.
292 Buddy-ordningen har ikke fungeret for cirka halvdelen af deltagerne. Det begrundes i de
293 kvalitative interviews bl.a. med travlhed og udfordringer med at få kalendere til at
294 passe sammen, men også i nogle tilfælde med, at deltagerne og deres respektive
295 udfordringer ikke matchede, så det var vanskeligt at lære af hinanden.

296 *6.7 Forløbets bidrag til at styrke ledernes faglige indsigt og udvikling*

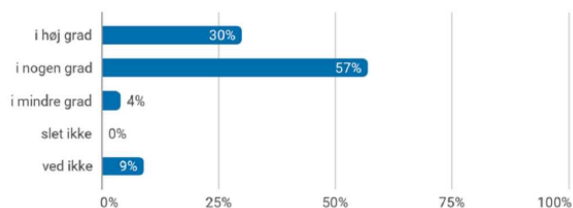
297 Af de ledere, der har besvaret spørgeskemaet, vurderer:

- 298 • 96%, at indholdet har været velvalgt og bidraget til deres faglige udvikling (6A)
- 299 • 91%, at forløbets **workshops** har givet dem relevant og brugbar viden, de har
300 kunne omsætte til prøvehandlinger (6B)
- 301 • 96%, at forløbets **webinarer** har givet dem relevant og brugbar viden, de har
302 kunne omsætte til prøvehandlinger (6C)
- 303 • 86%, at forløbet har bidraget til indfrielse af individuelle **læringsmål** (6F)

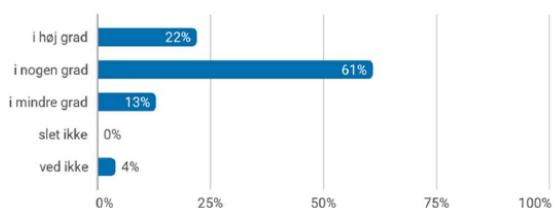
304 *Figur 6A-F: Forløbets bidrag til at styrke ledernes faglige indsigt og udvikling - herunder form og indhold*



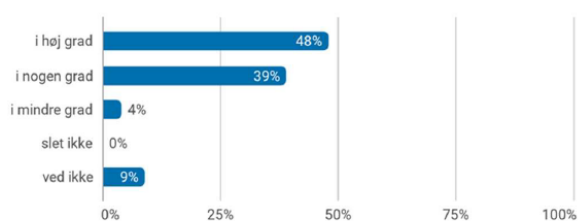
A: Indholdet har været velvalgt og bidraget til deres faglige udvikling.



B: Forløbets workshops har givet dem relevant og brugbar viden, jeg har kunne omsætte til prøvehandling.

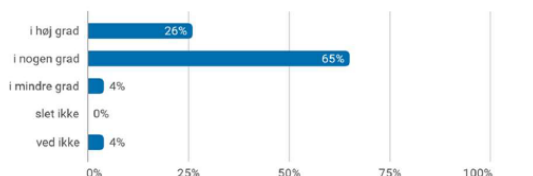


C: Forløbets webinarer har givet mig relevant og brugbar viden, jeg har kunnet omsætte i min ledelsespraksis?

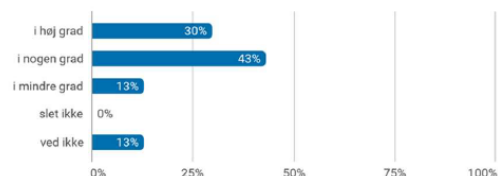


D: Min deltagelse på workshop har styrket mine forudsætninger for at reflektere over samt udvikle mine opgaver med digitalt lederskab?

305



E: Min deltagelse i webinarer har styrket mine forudsætninger for at reflektere over samt udvikle mine opgaver med digitalt lederskab.



F: Forløbet har bidraget til indfrielse af læringsmål?

306

307 Det fremgår desuden af interviews, at der har været meget stor tilfredshed med
308 forløbets form og indhold. Her peges der på, at underviserne har været dygtige og at
309 indholdet overvejende har været relevant og godt. I interviewene fremhæves temaerne
310 ‘forandringsledelse’ samt ‘implementering og adfærdsdesign’, men også andre temaer
311 og indholdselementer. En deltager hæfter sig dog ved, at der blev præsenteret
312 undersøgelser af borgernes positive holdninger til digitale løsninger i sundhedsvæsenet,
313 som dels var baseret på empirisk materiale fra hospitalssektoren og dels var oparbejdet i
314 tilknytning til Corona, og ikke nødvendigvis valid i en aktuell kommunal sundhedssektor
315 kontekst.

316 Afslutningsvis har vi spurgt til forløbets bidrag til opfyldelse af deres individuelle
317 læringsmål, som blev formuleret på Kick-off-dagen. Her vurderer 86%, at forløbet har
318 bidraget til indfrielse af læringsmålet (6F).

319 Nogle af deltagerne peger på, at de læringsmål, de formulerede ved forløbets start, blev
320 overhalet af andre aktuelle dagsordener, men at de stadig var aktuelle, og det ikke som
321 sådan var kompetenceforløbet, der var skyld i, at de ikke kom langt med deres
322 læringsmål. Mens der generelt har været stor ros til underviserne, bl.a. for at skabe
323 variation i læringsaktiviteter på workshops, er der en øvelse, der har udfordret flere af
324 deltagerne. Processen med etablering af buddy-ordninger kommunerne i mellem, var
325 organiseret som en slags speed-dating mellem kommunerne, en proces som flere af
326 deltagerne fandt grænseoverskridende. Det blev også nævnt af en deltager og taget op i
327 forbindelse med speed-datingen. Deltagerne kunne ønske sig en mere underviserstyret
328 proces.

329 7 Opsummering af forløbet

330 Forløbet har i høj grad opfyldt de opstillede evalueringsmål og har haft en positiv effekt
331 på deltagernes ledelsespraksis. Lederne vurderer, at forløbet har styrket deres evne til
332 at opstille digitaliseringsmål, udvikle handlingsplaner og implementere digitale
333 teknologier. De oplever også, at de har fået nye værktøjer og metoder til deres daglige
334 arbejde, hvilket har bidraget til en højere kvalitet i implementeringen af digitale
335 løsninger.

336 Deltagerne fremhæver, at forløbet har givet dem et fælles sprog til at navigere i digital
337 transformation, skabe refleksion og legitimere strategiske valg. Især forståelsen af
338 teknologi som en "social aktør" og vigtigheden af hybride løsninger nævnes som
339 væsentlige erkendelser.

340 Forløbet har desuden styrket lederens tillid til at vurdere og vælge passende digitale
341 løsninger samt identificere deres potentialer og begrænsninger. De har fået øget indsigt i
342 teknologiens praktiske anvendelse og nytteværdi.

343 Når det gælder medarbejdernes engagement i digitalisering, er vurderingerne mere
344 varierende. En mindre andel af deltagerne mener, at forløbet i høj grad har haft en
345 effekt, mens observationer og interviews viser, at lederne aktivt arbejder med
346 motivation og engagement. Der kan være metodiske udfordringer med
347 spørgsmålsformuleringen, og forskelle i deltagernes organisatoriske kontekst kan have
348 påvirket svarene.

349 En stor del af deltagerne har videreformidlet viden og værktøjer fra forløbet i deres
350 organisationer, bl.a. gennem personalemøder og ledermøder. Generelt er der stor
351 tilfredshed med forløbets form og indhold, dog nævnes enkelte justeringer.

352 8 Projekterfaringer

353 8.1 *Anvendelse af projekterfaringer og resultater, der er opnået i forbindelse med* 354 *projektets gennemførelse*

355 Buddy-ordningen viste sig værdifuld, men evalueringen peger på, at dens potentiale
356 kunne udnyttes bedre ved:

- 357 1. At facilitere en grundigere introduktion og struktur for samarbejdet allerede på
358 forløbets første dag.
- 359 2. At sikre faste mødetidspunkter og tydelige forventninger for deltagerne.

360 Desuden anbefales det at kontekstualisere undersøgelser om borgernes holdninger til
361 teknologi og andre lignende temaer, så de er mere direkte relevante for de kommunale
362 sundhedsområder frem for fx hospitalsscenarier. Dette vil gøre data mere anvendelige og
363 letforståelige for målgruppen.

364 9 Forankring

365 9.1 *En plan, der på et overordnet niveau beskriver, hvordan projekterfaringer og* 366 *resultater kan udbredes til andre aktører end dem beskrevet i projektet*

367 Samlet set viser evalueringen, at Kompetencer til Digitalt Lederskab (KDL) har opfyldt
368 sine målsætninger om at styrke lederes digitale kompetencer, etablere netværk og
369 skabe grundlag for en bredere implementering af uddannelseskonceptet.

370 Der er potentiale for at uddannelseskonceptet tilbydes som en del af UCL's og SDSI's
371 faste kompetenceudviklingsporteføljer fra 2025

372 **Anbefalinger til forankring og videreudvikling:**

- 373 1. Udarbejdelse af standardiserede materialer og undervisningsplaner.
- 374 2. Brug af en e-læringsplatform, der komplementerer de fysiske workshops og
375 webinarer.
- 376 3. En kommunikationsstrategi rettet mod relevante ledelsesniveauer på
377 sundhedsområdet.

378 4. Videreudvikling af buddy-ordningen og mere støtte til at etablere velfungerende
379 grupper.

380 5. Udvidelse af konceptet til at omfatte flere ledelsesniveauer.

381 Et mål for forløbet er ligeledes at levere viden og anbefalinger til oprettelse af lignende
382 forløb i fremtiden. I den sammenhæng har evaluatorene fra UCL både midtvejs i forløbet
383 og efter forløbets afslutning præsenteret forløbets design, observationsdata og
384 resultater fra evalueringen på ledelsesseminarer for undervisere på Diplomuddannelsen i
385 Ledelse på UCL og hermed både leveret inspiration og modtaget feedback på forløb
386 såvel som på evaluering.

387 10 Anbefalinger

388 Forløbet blev vurderet meget positivt af deltagerne og evalueringen viser, at de fleste
389 deltagere har haft et betydeligt udbytte af forløbet. På den baggrund vil en anbefaling
390 være, at forløbet i dets nuværende form udbydes til en bredere kreds af deltagere. Vi
391 foreslår dog enkelte justeringer:

- 392 • Buddy-ordninger var - der hvor det lykkedes at få møder i kalenderen - en succes.
393 Et forslag til fremtidig praksis for buddy-møder (mellem workshops og webinarer)
394 kan være, at der allerede på forløbets introdag afsættes tid til at finde fælles
395 mødedatoer for en række møder, så disse aftaler ikke arrangeres fra mødegang til
396 mødegang.
- 397 • Overvej om de deltagende ledere kan have fokus på en konkret
398 teknologiimplementering i deres formulering af case og læringsmål.
- 399 • I den sammenhæng kan buddy-ordninger evt. etableres omkring konkrete
400 teknologier. I hvert tilfælde skal buddy-ordninger etableres på baggrund af en
401 anden proces end speed-dating, som ikke faldt i god jord.
- 402 • I forhold til indholdsdelen er det væsentligt at præsentere undersøgelser, fx om
403 borgernes positive indstillinger til digitale løsninger, som er aktuelle og fra den
404 kommunale kontekst.
- 405 • Mere fokus på konkrete aktuelle teknologier og eksempler fra praksis, fx i forhold
406 til AI.

- 407 Samlet set vurderes forløbet som meget succesfuldt, og der er et klart behov for
408 flere lignende forløb i fremtiden.