



Guide til decentralisering af webkommunikationen

- 1. DET KAN DU BRUGE GUIDEN TIL**

- 2. FASE 1 - FØR DER TRÆFFES BESLUTNING OM DECENTRALISERING**
 - 2.1 Hvad kendetegner fasen?
 - 2.2 Hvad skal overvejes?
 - 2.3 Hvilke værktøjer kan bruges?

- 3. FASE 2 – DECENTRALISERINGEN SKAL I GANG**
 - 3.1 Hvad kendetegner fasen?
 - 3.2 Hvad skal overvejes?
 - 3.3 Hvilke værktøjer kan bruges?
 - 3.4 Hvor bør der kompetenceudvikles?

- 4. FASE 3 - EFTER NOGLE ÅR MED DECENTRALISERING**
 - 4.1 Hvad kendetegner fasen?
 - 4.2 Hvad skal overvejes?
 - 4.3 Hvilke værktøjer kan bruges?
 - 4.4 Hvor bør der kompetenceudvikles?

KOLOFON

“Guide til decentralisering af webkommunikationen” er udarbejdet af kommunikationsvirksomheden Operate A/S (www.operate.dk) som en del af SCKK-projektet Webkommunikation og decentralisering.

Denne guide kan bl.a. hentes elektronisk på SCKK’s hjemmeside (www.sckk.dk) eller www.oio.dk eller kan fås ved at tage kontakt til Operate A/S på operate@operate.dk

Om Webkommunikation og decentralisering

Projektet “Webkommunikation og decentralisering” er et kompetence- og organisationsudviklingsprojekt med Sundhedsstyrelsen, Plantedirektoratet og Erhvervs- og Byggestyrelsen som partnere.

Projektet skal analysere erfaringerne fra decentraliseringen af webkommunikationen i Plantedirektoratet og Erhvervs- og Byggestyrelsen samt kompetencebehovene blandt medarbejderne i Sundhedsstyrelsen. På baggrund af bl.a. denne viden skal projektet give en række anbefalinger til, hvordan decentraliseringen af webkommunikationen bedst kan finde sted i Sundhedsstyrelsen, samt udvikle et efteruddannelsesprogram for medarbejderne i alle tre organisationer.

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri



Sundhedsstyrelsen



IT- og Telestyrelsen
Ministeriet for Videnskab
Teknologi og Udvikling



1. DET KAN DU BRUGE GUIDEN TIL

I disse år er mange offentlige såvel som private organisationer på vej ind i en ny fase for organiseringen af webkommunikationen. Webkommunikationen er i stigende grad ved at blive en integreret del af arbejdet i linjekontorerne. De faglige enheder og fagmedarbejderne er ved at få en ny opgave.

Dermed flytter store dele af ansvaret for webkommunikation bort fra centrale kommunikations- og it-afdelinger.

Webkommunikation er ikke længere forbeholdt de få i organisationen. Der sker en decentralisering, hvor ansvaret for opdateringen og udviklingen af hjemmesiderne flyttes ud i de enkelte afdelinger – og desto flere opgaver og mere ansvar, der flyttes ud, desto større grad af decentralisering.

Decentraliseringen medfører en udvikling og omstilling, så en række medarbejdere, der hverken har erfaringer med webmediet eller med formidling mere generelt, får nye opgaver. Det stiller krav til både kompetenceudvikling og organisering, hvilket er temaerne i denne guide.

Guiden er lavet for at give primært statslige institutioner en hjælp til decentraliseringen af webkommunikationen. Selvom den primære målgruppe er statslige institutioner, kan andre dele af den offentlige sektor og private virksomheder givet også bruge guiden.

Bag guiden står Sundhedsstyrelsen, Erhvervs- og Byggestyrelsen, Plantedirektoratet og IT- og Telestyrelsen, som gennemførte kompetence- og organisationsudviklingsprojektet "Webkommunikation og decentralisering", der bl.a. førte frem til guiden. Projektet er gennemført fra efteråret 2004 til efteråret 2005.

Projektet analyserede erfaringerne fra decentraliseringen af webkommunikationen i de tre institutioner, og det er ikke mindst på baggrund af disse erfaringer, at guiden er udarbejdet. IT- og Telestyrelsen fulgte projektet og har bidraget til guidens indhold. Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling støttede projektet økonomisk, og Operate A/S har været eksterne konsulenter på såvel projektet generelt som denne guide.

Formålet med guiden

Formålet med guiden er at bidrage til, at der tages ordentligt hånd om decentraliseringen af webkommunikationen.

Det gælder i forhold til de enkelte medarbejders behov for at få tilført de nødvendige kompetencer, så medarbejderne er i stand til at løse de opgaver, der er en konsekvens af decentraliseringen.

Og det gælder i forhold til institutionernes behov for at skabe velfungerende organisationer og for at udnytte webmediets potentialer fuldt ud.

Guidens struktur

Guiden er bygget op af tre dele, der fokuserer på tre forskellige faser i arbejdet med decentralisering.

De tre faser skal betragtes som idealfaser, da mange organisationer i praksis vil stå mellem forskellige faser.

Den første fase ligger, før beslutningen om decentralisering træffes. I denne fase bør der indsamles viden, så beslutningen om en eventuel decentralisering kan træffes.

Den anden fase er tiden, hvor decentraliseringen skal til at i gang – eller så småt er gået i gang. I praksis vil nogle organisationer befinde sig i denne fase i flere år, mens andre gennemfører en hurtig, systematisk og omfattende decentralisering.

Den tredje fase er perioden, hvor decentraliseringen har kørt nogle år med en rimelig succes. De værste startvanskeligheder er ovre, og der er i rimelig grad opbakning til decentraliseringen i organisationen.

Guidens indhold

For hver af de tre faser beskrives kort, hvad der kendetegner fasen, hvad der bør overvejes, og hvilke værktøjer der kan bruges.

I kapitlerne om de to sidste faser beskrives desuden, hvilke undervisningsmoduler det kan være relevant at udbyde for at sikre den nødvendige kompetenceudvikling.

I sagens natur er der hverken tale om en komplet liste over de værktøjer, der kunne anvendes, eller al den undervisning, der kunne gennemføres. Der er tale om de værktøjer og undervisningsmoduler, som vurderes at være de mest anvendelige og centrale i de forskellige faser.

Selvom en organisation er nået til fase tre, kan der fortsat være værktøjer og undervisningsmoduler fra fase 2, som kan være mere relevante – ikke mindst fordi der løbende vil komme nye decentrale webredaktører, som skal uddannes.

I nedenstående skema ses de forskellige værktøjer og undervisningsmoduler.

Fase 1 – Før der træffes beslutning om decentralisering

- Værktøj, 13
- 14 vigtige spørgsmål inden beslutningen om decentralisering træffes, 14
- Spørgeguide til holdningsundersøgelse, 15
- Gode veje til at minimere modstand, 16

Fase 2 – Decentraliseringen skal i gang

- Værktøj, 25
- Spørgeguide til organisationer, der vil kortlægge decentral viden og kompetence, 26
- Disposition til implementeringsplan, 27
- Gode råd om tekst til hjemmesider, 28
- Gode råd om netsprog, 30
- Gode råd om layout, 32
- Gode råd om links, 33
- Eksisterende webværktøjer, 34

Kursusmoduler

- Grundlæggende webkursus, 36
- Grundlæggende skriftlig kommunikation på nettet, 37
- Introduktion til cheferne, 38
- Turbokursus for projektansatte, 39
- Kort kursus i html-programmering, 40

Fase 3 – Efter nogle år med decentralisering

- Værktøj, 46
- Huskeliste til arbejdet med målgrupper, 47
- Huskeliste til arbejde med brugervenlighed, 48

Kursusmoduler

- Videregående skriftlig kommunikation på nettet, 49
- Målrettet borgerkommunikation, 50
- Kursus i brugervenlighed, 51
- Strategisk kommunikation, 53

Hvad sker der efter fase 3?

Denne guide slutter med fase 3, da man med fase 3 er kommet meget langt i decentraliseringen. Principielt kunne man dog forestille sig, at decentraliseringen fortsatte yderligere. Det kunne være i en retning, hvor der ikke længere er en central webenhed, og hvor hele udviklingen af hjemmesiden er lagt i hænderne på de decentrale enheder.

En sådan udvikling kan dog ikke anbefales, og den vil nok heller ikke blive praktiseret ret mange steder.

Selvom teknologien på nogle områder vil gøre arbejdet lettere, vil der kun blive endnu større behov for kompetente folk, der fra centralt hold kan sikre såvel den teknologiske som den indholdsmæssige udvikling af de offentlige hjemmesider. Derfor vil det blive meget vanskeligt at lade decentraliseringen komme så vidt, at der ikke længere findes centrale webenheder.

Decentraliseringen kunne også udvikle sig på en sådan måde, at hver eneste medarbejder bliver fuldt ansvarlig for et område på hjemmesiden. Det gælder udvikling af området samt udarbejdelse og redigering af tekst, ligesom det gælder selve arbejdet med at lægge teksterne op på hjemmesiderne.

Man kan se en sådan udvikling som en ekstrem udgave af fase 3, hvor der vil være et meget stort antal decentrale webredaktører, der skal coaches og uddannes.

2. FASE 1 – FØR DER TRÆFFES BESLUTNING OM DECENTRALISERING

2.1 HVAD KENDETEGNER FASEN?

I denne fase er nogle i organisationen begyndt at overveje, om arbejdet med webkommunikationen kan og bør gøres anderledes.

Det kan skyldes manglende tid i den centrale webenhed, der måske er ved at udvikle sig til en flaskehals. Det kan skyldes faglige enheders pres for at få større muligheder for selv at opdatere deres del af hjemmesiden. Det kan skyldes andre organisationers gode erfaringer med decentralisering. Det kan skyldes mange forskellige faktorer.

På vej fra overvejelser til beslutning skal der indsamles viden, så beslutningen om en eventuel decentralisering kan træffes på det bedst mulige grundlag. Fordele og ulemper skal frem – og ikke mindst skal motivationen for at overveje en decentralisering belyses.

I en idealverden kendetegner det fase 1, at organisationen rent faktisk venter med at træffe beslutning om decentralisering, indtil beslutningsgrundlaget er i orden.

I en normalverden vil der ofte være truffet en principbeslutning, uden det store beslutningsgrundlag. Det kan ikke anbefales, men hvis det alligevel er sket, og decentraliseringen måske også så småt er begyndt, kan det anbefales, at organisationen går tilbage og stiller sig selv de spørgsmål, som den burde have stillet sig selv tidligere.

2.2 HVAD SKAL OVERVEJES?

En række centrale temaer skal overvejes, inden decentraliseringen bliver besluttet.

Hjemmesiden

1. Hjemmesidens formål og målgrupper
2. Hurtigere informationer på nettet
3. Flere faglige informationer på nettet
4. Uensartethed på hjemmesiden
5. Kontrol af indhold
6. Digital forvaltning

Kompetencer

7. Kommunikationskompetencerne

Organisering og kultur

8. Decentralisering og kulturen
9. Modstand i organisationen
10. Ejerskab hos topledelse og mellemledere
11. Jobberigelse

Ressourcer

12. Ressourcer til webkommunikationen
13. Ressourcer til decentraliseringsprocessen

HJEMMESIDEN

1. Hjemmesidens formål og målgrupper

Når der skal træffes beslutning om en eventuel decentralisering, er der brug for, at alle i organisationen har en fælles forståelse af hjemmesidens formål og målgruppe.

Hvis der ikke er klarhed om formål og målgrupper, kan det blive meget vanskeligt at tage de nødvendige drøftelser om organisering og udvikling af hjemmesiden.

2. Hurtigere informationer på nettet

Hvis der er et ønske om, at informationer kommer hurtigere på hjemmesiden, kan en decentralisering være vejen.

Imidlertid er hurtighed også forbundet med mindre kontrol med, hvad der kommer på, hvornår det kommer på, og hvordan det ser ud.

Hvis målet er hurtighed, må organisationen derfor være villig til at slække på kontrollen, og der kan ikke være besværlige interne godkendelsesprocedurer i de enkelte afdelinger.

3. Flere faglige informationer på nettet

Hvis målet er flere faglige informationer på nettet, må man være klar over, at decentralisering ikke automatisk giver det ønskede resultat – eller rettere: Det vil typisk ske meget uensartet, så dybden i de faglige informationer står og falder med engagementet hos de enkelte afdelinger – og ikke mindst hos enkeltmedarbejdere.

Er man villig til at leve med denne konsekvens af decentraliseringen?

Eller er man omvendt villig til at slå "hårdt" ned på tendenser til dårligt informationsniveau på dele af hjemmesiden, hvis man ønsker decentraliseringen?

4. Uensartethed på hjemmesiden

I det hele taget er decentralisering i større eller mindre omfang lig med uensartede hjemmesider. Men hvis man arbejder systematisk på at imødegå det med skabeloner, uddannelse, krav, en aktiv koordinationsindsats mv., kan uensartetheden i betydeligt omfang undgås.

Er man villig til at leve med uensartetheden, eller er man omvendt villig til at investere ressourcerne i at undgå det?

Hvis man vil imødegå uensartetheden stiller det nye og store krav til den centrale webenhed. De skal fungere i en ny rolle som projektledere med alt, hvad det indebærer af styring, coaching og koordinering.

Har man ressourcerne og kompetencerne til dette? Eller er man villig til at sikre, at de udvikles?

5. Kontrol af indhold

Mange offentlige organisationer har ikke tradition for at kontrollere tekster til hjemmesiden på samme måde som andre tekster, der offentliggøres fra organisationen.

I en central struktur er der – eller kan der være – en vis kontrol af teksternes indhold. I en decentral struktur er der ofte ingen eller meget begrænset kontrol af tekster, inden de kommer på hjemmesiden.

På den ene side bør man gøre sig klart, at tekster på hjemmesiden skal tages lige så alvorligt, som al anden ekstern kommunikation fra en offentlig myndighed. Man kan sige, at man ikke skal skrive noget, som man ikke også vil lade en minister sige i Folketinget.

På den anden side viser alle erfaringer, at de fleste organisationer har en meget høj grad af selvjustits. Der lægges sjældent noget på hjemmesiderne, som ikke er kendt stof, og hvor hovedbudskaberne ikke har været godkendt på anden måde.

6. Digital forvaltning

I disse år arbejder en række offentlige organisationer på at styrke den digitale forvaltning. En decentralisering af webkommunikationen er ikke en forudsætning for det, men kan dog skubbe i den rigtige retning, fordi det styrker it-kompetencerne i organisationen, og fordi flere ser mulighederne ved en større brug af it.

KOMPETENCER

7. Kommunikationskompetencerne

Decentralisering af webkommunikationen er ikke blot en decentralisering af en praktisk og teknisk opgave. Det er også en decentralisering af en kommunikationsopgave.

Derfor er en del af beslutningsgrundlaget at overveje om en decentralisering svarer til intentionerne i den overordnede kommunikationspolitik? Om kommunikationskompetencerne generelt er til stede i organisationen? Eller om man omvendt er villig til at investere ressourcer i at øge kommunikationskompetencerne?

Det kan anbefales, at institutionen bruger anledningen til at lave en overordnet kommunikationspolitik, hvis en sådan ikke allerede findes. En kommunikationspolitik vil nemlig kunne give svar på mange af de spørgsmål, der vil opstå både centralt og decentralt.

På samme måde anbefales det, at der laves en overordnet sprogpolitik.

ORGANISERING OG KULTUR

8. Decentralisering og kulturen

Hvis man beslutter at decentralisere webkommunikationen, må man gøre sig klart, at det stiller betydelige krav til de decentrale enheder i forbindelse med en opgave, som mange vil opleve som en typisk stabsopgave.

Er der en kultur, hvor denne type opgaver reelt bliver løftet, når de decentraliseres? Og hvis ikke, hvad skal så sikre, at det bliver anderledes med denne opgave?

9. Modstand i organisationen

Alt andet lige vil en decentralisering af webkommunikationen betyde, at arbejdsopgaver, der før blev løst centralt, nu flyttes ud til medarbejdere i de enkelte afdelinger. Opgaven kommer ud til afdelinger og medarbejdere som formentlig føler, at de i forvejen har rigeligt at lave.

Desuden kan nogle menige medarbejdere føle en vis fremmedhed, i forhold til at de aktivt skal kommunikere på organisationens vegne. Ønsket om en anonym tilværelse kan især blandt menige medarbejdere være stor.

Er man villig til at lytte til holdningerne i organisationen, inden der træffes beslutning om eventuel decentralisering?

Skal en eventuelt negativ holdning kunne betyde, at beslutningen udsættes?

Det kan være en god idé at udsætte decentraliseringen, hvis organisationen gennem en tid har været belastet af andre it- og organisationsprocesser, og projektet derfor forventeligt vil møde stor modstand.

Det er dog vigtigt at huske, at erfaringer fra andre institutioner viser, at når decentraliseringen er gennemført, afhænger medarbejdernes motivation og tilfredshed med arbejdet ikke af, om de har fået opgaven som webredaktør pålagt, eller om de har meldt sig frivilligt. Motivationen er generelt høj og stigende, jo længere tid en medarbejder har arbejdet som webredaktør. Det er også erfaringen, at selv ledere, der har været modvillige i starten, oplever decentraliseringen positivt, når den først er implementeret.

Hvis man vælger at decentralisere, må man også spørge sig selv, om man er villig til at gennemtvinge decentralisering i afdelinger, der er meget imod en sådan organisering?

Og hvis ikke, hvordan man så vil løse problemet?

Generelt skal der være ekstraordinære grunde til ikke at gøre en decentralisering obligatorisk, da en frivillig model er meget vanskelig at administrere og i praksis betyder, at den centrale webenhed skal organiseres, så den kan løse de opgaver, som hører hjemme i de decentrale enheder.

10. Ejerskab hos topledelse og mellemledere

Mellemledere får ansvaret for en ny opgave, hvis webkommunikationen bliver decentraliseret. Det er afgørende, at de forstår opgaven og tager medejerskab til den, hvis decentraliseringen skal blive en succes.

Derfor må man spørge sig selv, om lederne i forvejen forstår opgavens karakter, og hvis ikke, om og hvordan de kan komme til det?

Man må også spørge, om lederne umiddelbart forventes at kunne tage ejerskab til opgaven, og hvordan man vil sikre det, hvis det ikke er muligt.

Mellemlederne er vigtige, men det er også afgørende, at topledelsen tager et medejerskab til decentraliseringen. Når webkommunikationen decentraliseres, vil de decentrale enheder naturligt reagere på tegn på, at topledelsen mener, at webkommunikation er i høj kurs og noget, der lægges mærke til – eller om webkommunikationen i større eller mindre omfang er uinteressant.

Med decentraliseringen bliver der således et større behov for tydelige signaler fra topledelsen end med en central model.

Vil topledelsen sende de rigtige signaler, og hvis den ikke gør det, hvad kan så få den til det?

Sandsynligvis vil der opstå situationer, hvor medarbejdere meget gerne vil være decentrale webredaktører, mens den nærmeste leder ikke finder, at det er en vigtig opgave. Der kan ikke opstilles retningslinjer for, hvordan sådanne situationer skal tackles, men mellemlederne bør være forberedt på, at andre institutioner har erfaret, at nogle medarbejdere har et stort ønske om at blive decentral webredaktør.

11. Jobberigelse

Hvis et af formålene med decentraliseringen er jobberigelse for de berørte medarbejdere, skal man sørge for, at primært kontomedarbejdere udpeges til webredaktører, og at de efteruddannes grundigt.

Erfaringerne fra organisationer, der allerede har gennemført en decentralisering, viser, at mange kontomedarbejdere opfatter opgaven som webredaktør som spændende og anderledes samt en mulighed for at opnå relevante kvalifikationer, som kan bruges ved et eventuelt senere jobskifte.

En del AC'ere opfatter derimod på forhånd opgaven som en udpræget sekretæropgave med lav status. Opgaven er dog ikke en udpræget sekretæropgave, og der skal derfor arbejdes målrettet på at give opgaven mere status for især AC'ere. Dette kan bl.a. gøres ved at tilføre opgaven som webredaktør mere kommunikationsmæssigt indhold i form af f.eks. kommunikationsstrategisk planlægning af sidens udvikling.

Det bør derfor overvejes, om en eventuel decentralisering også skal anvendes til jobberigelse, og hvordan det eventuelt skal gøres.

Endvidere kan man fra starten overveje at lave separat efteruddannelse for de to grupper af medarbejdere. Kontomedarbejdere bør særligt sikres konkrete kompetencer i forbindelse med CMS-systemet, html-programmering og skrivning til nettet – kompetencer, der gør dem i stand til at løse de konkrete opgaver i dagligdagen. Både for at understøtte jobberigelsen og for at skabe gode hjemmesider bør AC'ernes kompetencer også udvikles, så de kan sikre en overordnet strategisk udvikling af hjemmesiden.

RESSOURCER

12. Ressourcer til webkommunikationen

Principielt spares der ressourcer, hvis medarbejderen med det faglige ansvar for en tekst selv lægger teksten på hjemmesiden. I praksis indebærer en decentralisering imidlertid, at man går fra to til tre led.

Hvor man uden decentralisering kan "nøjes" med en fagmedarbejder og central webmedarbejder, indebærer en decentralisering, at hjemmesiden produceres af en fagmedarbejder, en decentral webredaktør og en central webredaktør, der står til rådighed med styring og coaching.

I en alt andet lige-situation er en decentralisering ressourceneutral for organisationen. Det koster lidt flere ressourcer nogle steder, mens der spares andre steder.

Imidlertid trækker andre forhold i retning af et øget ressourceforbrug: Jo mere materiale, der skal på hjemmesiden, jo flere ressourcer skal der bruges.

Dette gælder naturligvis selve udarbejdelsen af hjemmesiden, men det gælder i lige så høj grad den løbende vedligeholdelse. Faglige tekster kan som udgangspunkt kun vedligeholdes af de fagmedarbejdere, der har lavet dem.

Alt i alt skal man altså være opmærksom på, at hvis man har et ønske om at øge kommunikation gennem decentralisering, så er det svært at kombinere med et ønske om samtidig at spare ressourcer. Formodentlig vil det koste flere ressourcer.

Ved en meget målrettet indsats giver decentraliseringen to muligheder for at spare ressourcer – og den ene har faktisk ikke direkte noget at gøre med decentraliseringen.

For det første kan fagkontorerne spare tid, hvis de i større omfang bruger hjemmesiden til at formidle information, som ellers skulle formidles via breve, e-mails og telefonbesvarelser.

For det andet kan der spares ressourcer ved at lade diverse trykte nyhedsbreve, magasiner og publikationer udkomme udelukkende elektronisk. Dette er ikke en direkte konsekvens af decentralisering, men bliver til tider overvejet i sammenhæng med decentralisering. Hvis der på dette område skal blive en reel gevinst, er det dog afgørende, at organisationen fra starten udviser konsekvens, ellers risikerer man, at gevinsten undermineres. F.eks. er det afgørende, at ledelsen fra begyndelsen vedtager, at alle eksterne publikationer som udgangspunkt er elektroniske. Hvis en publikation alligevel ønskes trykt, skal der argumenteres udtrykkeligt for det.

13. Ressourcer til decentraliseringsprocessen

En ting er ressourceforbruget, når der er decentraliseret, en anden ting er, at selve decentraliseringsprocessen trækker mange ressourcer i den centrale webenhed og en del ressourcer decentralt.

Er det muligt at investere de ressourcer i arbejdet?

2.3. HVILKE VÆRKTØJER KAN BRUGES?

På de følgende sider præsenteres tre værktøjer til organisationer, der er i fase 1: "Før der træffes beslutning om decentralisering".

Det drejer sig om:

1. 14 vigtige spørgsmål inden beslutningen om decentralisering træffes
2. Spørgeguide til holdningsundersøgelse
3. Gode veje til at minimere modstand.

14 VIGTIGE SPØRGSMÅL INDEN DER TRÆFFES BESLUTNING OM DECENTRALISERING

1. Står formålet med decentraliseringen klart?
2. Forventes en hurtigere opdatering – og er man i så fald villig til at slække på kontrollen med teksterne og dermed få en mere uensartet hjemmeside?
3. Kan man leve med, at der bliver en stor – ofte større end tidligere – spredning i den faglige dybe i informationerne på hjemmesiden?
4. Decentraliseringen kræver kommunikationskompetencer overalt i organisationen – er de der allerede, og hvis ikke, hvordan skal de så tilvejebringes?
5. Er det organisationens kultur, at decentraliseringer gennemføres med succes – og hvis ikke, hvordan skal det så blive anderledes denne gang?
6. Hvordan skal modstand i organisationen tackles? Gennem dialog, justeringer, tvang eller ...?
7. Skal den enkelte medarbejder kunne tvinges til at være webredaktør?
8. Er det kun en bestemt personalegruppe, der skal kunne udpeges til webredaktør?
9. Hvad gør man, hvis en afdeling ikke ønsker at påtage sig opgaven?
10. Hvordan skal topledere og mellemledere indsigter i opgaven sikres?
11. Hvordan skal topledere og mellemledere opbakning til opgaven sikres?
12. Vil man bruge opgaven til at sikre jobberigelse for de berørte medarbejdere, og har man i så fald en strategi for, hvilke kategorier af medarbejdere der er tale om?
13. Er der ressourcer til at gennemføre decentraliseringen?
14. Er der ressourcer til at løfte opgaven i fagkontorerne, når decentraliseringen er gennemført?

SPØRGEGUIDE TIL HOLDNINGSUNDERSØGELSE

Inden den endelige beslutning om decentralisering kan det være relevant at få afdækket, hvilke holdninger og forventninger ledelsen og forskellige personalegrupper har til en eventuel decentralisering. Formålet med en sådan undersøgelse vil dels være at skabe det bedst mulige beslutningsgrundlag, dels at få viden om, hvad man særlig skal være opmærksom på, hvis der træffes beslutning om decentralisering.

Det anbefales, at en sådan undersøgelse som minimum belyser følgende temaer:

1. Hvad forventes en decentralisering at indebære? (Helt åbent spørgsmål, der skal vise noget om, hvad de umiddelbare forestillinger om decentralisering er.)
2. Hvilke personalegrupper skal løfte opgaven?
3. I hvor høj grad bør ledelsen involveres i opgaven?
4. I hvor stort omfang ses decentraliseringen som en praktisk og teknisk opgave, og i hvor stort omfang ses den som en kommunikationsopgave?
5. Hvor skal ressourcerne til opgaven findes?
6. Hvad er man mest nervøs for ved en decentralisering?
7. Hvad er det mest positive ved en decentralisering?

GODE VEJE TIL AT MINIMERE MODSTAND I ORGANISATIONEN

1. Det er vigtigt at formidle, hvad decentraliseringen rent teknisk indebærer. Mange kan f.eks. have en alt for negativ forestilling om, hvor vanskeligt det er at lære at betjene et CMS-system.
2. Det er vigtigt at få synliggjort, hvilke gevinster decentraliseringen indebærer – både for organisationen generelt, for den enkelte enhed og for den enkelte medarbejder.
3. Det er vigtigt at sikre en god inddragelse af ledelsen, fagkontorerne og de forskellige personalegrupper – eventuelt via fagforeningerne. Decentraliseringen må altså ikke blive en beslutning, der pludselig bare er truffet og i øvrigt skal gennemføres i næste uge.
4. Det er vigtigt at lave en god supportenhed, så de decentrale enheder ikke er alene – og det er vigtigt fra starten at synliggøre, at der kommer en sådan supportenhed.

3. FASE 2 – DECENTRALISERINGEN SKAL I GANG

3.1 HVAD KENDETEGNER FASEN?

I denne fase skal organisationen til at i gang med decentraliseringen, eller den er i de første stadier af arbejdet.

I en idealverden er der sket en god planlægning, inden man har taget hul på selve decentraliseringen.

I en normalverden er mange organisationer gået i gang uden at få taget hånd om alle de basale udfordringer, der skal håndteres ved decentraliseringen. Selvom man er gået i gang, er det bedre at få styr på tingene undervejs end slet ikke at gøre noget.

3.2 HVAD SKAL OVERVEJES?

Der skal arbejdes med en række temaer i forbindelse med decentraliseringen af webarbejdet.

DECENTRALISERINGSPROCESSEN

1. Viden om viden

En del af arbejdet med decentraliseringen er at have en god viden om, hvilke kompetencer der er i organisationen.

Det er muligt, at den centrale webenhed allerede har denne viden, men det er også muligt, at der skal laves en lille indsats for at samle viden ind, så kompetenceudvikling, organisering, netværk mv. kan skræddersys mest muligt.

2. En plan for decentraliseringen generelt

Det er vigtigt, at man så tidligt som muligt i arbejdet laver en generel plan for processen.

Planen bør som minimum indeholde:

1. Mål for projektet
2. Projektorganisering
Husk, at der skal være en styregruppe, der løbende orienteres og træffer væsentlige beslutninger om tid, økonomi osv. Det anbefales, at ledelsen er en del af styregruppen.
3. Økonomi
4. Tidsplan
Det er afgørende, at tidsplanen indeholder milepæle, så alle har overblik over, hvornår hvad skal ske. Da involvering af medarbejderne er godt, er det en god idé at udarbejde tidsplanen sammen med f.eks. de decentrale webredaktører. Dermed føler flere sig ansvarlige og forpligtede til at overholde den.
5. De centrale faser
 - Indsamling af viden og udarbejdelse af beslutningsgrundlag
 - Beslutning
 - Teknisk justering af websystemet
 - Udpegning af decentrale webredaktører
 - Beskrivelse af arbejdsprocedurer
 - Afklaring af godkendelsesprocedurer
 - Udarbejdelse af politikker for sprog, opdatering, indhold osv.

- Undervisning
- Udrulning
- Etablering af netværk.

3. En plan for decentraliseringen i de enkelte enheder

Parallelt med den generelle plan for decentraliseringen bør der laves planer for, hvordan decentraliseringen skal finde sted i de enkelte enheder.

Planen bør som minimum forholde sig til følgende:

1. Projektorganisering
2. Økonomi
3. Tidsplan
4. De centrale faser
 - Gennemgang af enhedens hjemmeside
 - Udpegning af ansvarlige for alle dele af hjemmesiden
 - Beskrivelse af arbejdsprocedurer
 - Afklaring af godkendelsesprocedurer.

Decentraliseringsprocessen

1. Viden om viden
2. En plan for decentraliseringen generelt
3. En plan for decentraliseringen i de enkelte enheder
4. Involvering af ledelsen i opgaven

Organisering

5. Rollen som decentral webredaktør
6. Organiseringen af arbejdet
7. Antal webredaktører
8. Udpegning af webredaktørerne

Hjemmesiden

9. Plan for alle dele af hjemmesiden
10. Ensartethed
11. CMS-systemet

Kompetencer

12. It-kompetencer
13. Kommunikationskompetencer
14. Kommunikation til decentrale webredaktører
15. Netværk

4. Involvering af ledelsen i opgaven

Når cheferne ikke har fokus på opgaven, har hjemmesidearbejdet en tendens til at blive nedprioriteret i forhold til andre mere åbenlyst presserende opgaver. Derfor kan det være en god idé at se chefgruppen som en overordnet styregruppe for hjemmesideprojektet. Denne styregruppe skal informeres løbende og være med til at tage afgørende beslutninger om f.eks. ændringer i økonomi, tidsplan eller indhold.

Hvis dette ikke er muligt, bør cheferne og topledelsen have en kort – og fælles – introduktion til hjemmesidemediet og dets muligheder.

Introduktionen kan f.eks. finde sted på et ordinært ledelsesmøde. Den skal indeholde oplysninger om, hvordan hjemmesiden er opbygget, målgruppen, antal besøgende samt ikke mindst opgavens karakter.

Målet er at sikre, at organisationens ledelse har en reel forståelse for hjemmesidemediets muligheder og mangler. Samt en forståelse for, hvor lang tid forskellige opdateringsopgaver tager, og hvad opgaven stiller af krav.

ORGANISERING

5. Rollen som decentral webredaktør

Rollen som decentral webredaktør vil naturligvis afhænge af, hvor stort et område den decentrale webredaktør skal dække, hjemmesidens karakter, redaktørens kompetencer mv.

Alligevel er der en række generelle karakteristika ved rollen, som det er vigtigt at have for øje – ikke mindst i organiseringen af arbejdet.

Som det fremgår af boksen, er der tale om en krævende funktion, hvor en række af de nødvendige kompetencer kan udvikles undervejs, men hvor det er afgørende, at den decentrale webredaktør fra starten er motiveret for den samlede opgave.

Det er også afgørende, at medarbejderne har forudsætningerne for at kunne udvikle de nødvendige kompetencer.

6. Organiseringen af arbejdet

Der er som udgangspunkt to forskellige måder at organisere arbejdet på i de enkelte afdelinger.

Den første er en teamstruktur med flere webredaktører i hver afdeling – eventuelt med forskellige faglige, formidlingsmæssige og it-mæssige kompetencer. De kan eventuelt organiseres, så en lokal web-master koordinerer arbejdet og er ansvarlig for at fremskaffe materiale fra de relevante fagmedarbejdere. Under vedkommende er der en række webredaktører, som konkret lægger teksterne ind på hjemmesiden.

Den anden struktur er mere enstregen. Her er der en eller flere webredaktører i hver afdeling som – ud over kontakten til de centrale webredaktører – i stor udstrækning opererer selvstændigt.

En teamstruktur giver de enkelte webredaktører bedre mulighed for løbende at udvikle hjemmesiden og løse konkrete problemer i dialog med nære kollegaer. Samtidig sikres en backup, så organiseringen ikke er sårbar.

En teamstruktur er en mere ambitiøs model end en enstregen struktur.

Nogle decentrale webredaktører sætter stor pris på teamstrukturen, mens andre sætter mere pris på en enstregen struktur.

7. Antal webredaktører

Overordnet kan antallet af decentrale webredaktører fastlægges på to måder.

1. Enten kan man vælge at udpege én eller to decentrale webredaktører, der skal dække alle de fagområder, som kontoret eller afdelingen arbejder med.

2. Eller man kan vælge at udpege et større antal webredaktører, der så til gengæld har ansvaret for et mindre og mere overskueligt fagligt område.

Hvis der udpeges et større antal webredaktører, har de bedre muligheder for at bidrage til den faglige udvikling af hjemmesiden. Til gengæld skal flere have kompetencer på området, og den enkelte redaktør vil typisk bruge mindre tid på opgaven, hvilket giver mindre erfaring.

En model med et begrænset antal decentrale webredaktører giver bedre muligheder for, at de løbende udvikler og vedligeholder gode it- og kommunikationskompetencer. Til gengæld kan det være svært at få tid til at videreudvikle siden, hvis der er få redaktører om opgaven.

Det vurderes, at en webredaktør mindst skal bruge to timer på arbejdet om ugen for at vedligeholde kendskabet til administrationsmodulet og andre dele af opgaven.

Webredaktørens kompetencer

Den ideelle decentrale webredaktør skal:

- koordinere arbejdet i enheden
- være bindeled mellem den faglige enhed og den centrale webenhed

- kunne opdatere hjemmesiden
- kunne løse mindre, tekniske problemer
- kunne redigere tekster
- coache faglige medarbejdere om indhold, struktur mv.

- sikre en løbende vedligeholdelse af enhedens hjemmeside
- sikre at hjemmesiden matcher målgruppens behov
- sikre at hjemmesiden afspejler enhedens strategiske prioriteringer
- sikre en løbende udvikling af enhedens hjemmeside.

8. Udpegning af webredaktørerne

Erfaringerne fra decentralisering i andre organisationer er, at det ikke er afgørende, om webredaktøren er AC'er eller kontomedarbejder. Det afgørende er, om personen finder arbejdet interessant og er villig til at tilegne sig de nødvendige tekniske og kommunikationsmæssige kompetencer. En succesfuld decentralisering bliver båret af ildsjæle.

Det er heller ikke afgørende, om personen har et ekstraordinært stort kendskab til afdelingens fagområde. De konkrete tekster udarbejdes under alle omstændigheder af de ansvarlige fagmedarbejdere.

Hvis webredaktøren skal spille en rolle i redigering og udvikling, er det afgørende at vælge medarbejdere med en vis gennemslagskraft i organisationen. Her skal man være opmærksom på, at projektansatte og nyansatte alt andet lige ikke har den samme gennemslagskraft som medarbejdere, der har været længere tid i organisationen.

Et vigtigt spørgsmål i forbindelse med udpegningen af decentrale webredaktører er, hvorledes udpegningen rent faktisk skal foregå. Det kan anbefales at gøre en stor indsats for at udpege medarbejdere, der forventes at kunne finde motivation i opgaven. Dette

skal understreges, fordi der er en betydelig risiko for, at nogle chefer vurderer, at opgaven ikke stiller de store krav, og at de derfor udpeger uden at gøre sig de store overvejelser.

HJEMMESIDEN

9. Plan for alle dele af hjemmesiden

Som det første skridt i decentraliseringen bør man lave en detaljeret plan for hjemmesiden som helhed og for hver afdelings del af hjemmesiden. Dvs. en detaljeret oversigt over, hvilke undersider der skal være hvor, hvad de skal indeholde, hvilke fagmedarbejdere der skal levere materiale, hvor hyppigt de enkelte dele skal opdateres osv.

Hvis organisationen har en kommunikationsstrategi for hjemmesiden med målgrupper, budskaber og lignende, skal den indarbejdes i ovenstående plan.

Denne oversigt skal efterfølgende offentliggøres på organisationens intranet.

Når arbejdet kommer i gang, er det afgørende, at planen løbende drøftes og revideres i samarbejde med de decentrale webredaktører. En hjemmeside udvikler sig konstant, og personerne i fagenhederne har ofte bedst føling med eventuelle problemer. Derfor bør man med det samme også lave procedurer for tilbagemeldinger fra personale med borgerkontakt, så man hele tiden ved, hvad kunderne ringer/henvender sig om. Dermed kan man løbende sikre, at disse punkter har en fremtrædende placering på hjemmesiden.

10. Ensartethed

En af de største udfordringer ved decentraliseringen er spørgsmålet om, hvor ensartet hjemmesiden skal være, og hvad man vil gøre for at sikre ensartetheden.

Det første, man bør notere sig om ensartethed, er, at et vist element af uensartethed kan være med til at sikre en dynamisk udvikling af hjemmesiden. Når der i en fagenhed er ildsjæle, der får gode idéer og går foran med bedre service og nye funktionaliteter, kan det inspirere andre. Derfor er det ikke hensigtsmæssigt at indføre systemer, der ødelægger alle muligheder for kreativ udvikling af hjemmesiderne i de enkelte afdelinger.

Derfor er det vigtigt at fastlægge, hvilke skabeloner og regler der skal følges, og hvor der er en bane at spille på for de enkelte afdelinger.

Det er også vigtigt at indføre en procedure for, hvordan man vil tackle forslag fra afdelingerne om nye ting, der falder uden for deres eget spillerum. Det er med andre ord mest hensigtsmæssigt at skabe et system, der konstruktivt kan håndtere de ønsker om uensartethed, der løbende vil opstå.

Det er ligeledes vigtigt at fastlægge, om kontrolprocedurer for at sikre ensartethed er nødvendige. I mange organisationer vil de ikke være nødvendige og blot røve tid. Det er dog klart, at jo dårligere den løbende dialog mellem centrale og decentrale webredaktører er, desto større er behovet for kontrolprocedurer.

11. CMS-systemet

En vellykket decentralisering forudsætter, at man har et CMS-system, som det er forholdsvist let at lære at bruge.

I den forbindelse er det vigtigt, at systemet er helt færdigt, inden man går i gang med decentraliseringen. Det giver for meget tidsspilde og frustration at forsøge at undervise i et system, hvor der endnu mangler funktionalitet.

Det er også vigtigt at udarbejde en brugervenlig manual, som er målrettet den konkrete organisations brug af systemet. Manualen skal løbende udvikles, da en hjemmeside ikke er en statisk ting.

Når et CMS-system skal anvendes i en decentral model, kan der være behov for at lave små justeringer for at gøre det mere brugervenligt. Det bør undersøges, om det er tilfældet – gerne ved at inddrage testpersoner.

KOMPETENCERNE

12. It-kompetencer

De decentrale webredaktører skal uddannes til at kunne anvende CMS-systemet.

Det anbefales at lave et grundlæggende CMS-kursus rettet mod "gennemsnitsmedarbejderen" og to andre kurser rettet mod særlige medarbejdere. Dels et turbokursus til projektansatte, dels et html-kursus til medarbejdere med særlige interesser/kompetencer.

Som udgangspunkt skal der enten regnes med to fulde dage til undervisning i CMS-systemet eller med en dags kursus suppleret med en systematisk sidemandsoplæring.

En intern "hotline" er også vigtig, så den decentrale webredaktør hurtigt kan få afklaret spørgsmål.

Nogle medarbejdere vil muligvis ønske at få en basal viden om html-programmering. Det bør ikke være en forudsætning for at kunne varetage opgaven som decentral webredaktør, men det kan være med til at styrke interessen og forbedre opgaveløsningen. Derfor bør det understøttes, hvis der er interesse for det.

13. Kommunikationskompetencer

Det er afgørende, at teksten på en hjemmeside er let at læse og forstå. I en situation med en decentral webstruktur er de lokale webredaktører bedst til at sikre dette. De får automatisk teksterne fra fagmedarbejderne, når de skal lægges ind, og de har til forskel fra de centrale webredaktører et naturligt kendskab til fagområdet gennem deres normale arbejde.

Før de lokale webredaktører er i stand til at varetage denne gatekeeperfunktion, skal de have en række nemme måleredskaber til at bedømme, om en faglig tekst er klar til at komme på hjemmesiden. Desuden vil en grundlæggende introduktion til at skrive til nettet gøre webredaktørerne bedre i stand til at forklare fagmedarbejdere, hvorfor en given tekst skal skrives om.

I afsnittet om værktøj findes flere huskelister om bl.a. at skrive godt til nettet samt fire afsnit med gode råd om tekst til hjemmesider, netsprog, tekstlayout og links. I afsnittet uddannelse er der desuden en skitse til et kursus om at skrive godt til nettet.

Selvom siderne opdateres af webredaktørerne, så udarbejder de relevante fagmedarbejdere de konkrete tekster. Der er dog stor forskel på at skrive en god tekst til internettet og f.eks. skrive officielle breve for sin organisation. Og selvom man udstyrer webredaktørerne med en række skrivemæssige kompetencer, så vil det alt andet lige være en fordel, hvis fagmedarbejdernes tekster skal efterbehandles så lidt som muligt.

Det anbefales derfor, at man også laver kurser i at skrive godt til nettet for de fagmedarbejdere, som skal levere tekster til hjemmesiden. Kurserne skal, ud over det rent skrive-

mæssige, også indeholde en kort introduktion til, hvordan teksterne konkret lægges på hjemmesiden. Hvor det første vil øge kvaliteten af teksterne på siden, vil det andet give fagmedarbejderne en større forståelse for tidsforbruget i forbindelse med opdatering.

Fagmedarbejderne vil som udgangspunkt kunne følge de samme kurser som webredaktørerne.

Det er naturligt, at alle efteruddannelsesaktiviteter løbende evalueres og tilrettes efter resultatet.

14. Kommunikation til decentrale webredaktører

Det er vigtigt helt fra starten at have etableret et system til løbende kommunikation til og med de decentrale webredaktører. Denne opgave bliver en af de helt centrale opgaver for de centrale webredaktører.

Det vil afhænge af organisationens størrelse, opbygning mv., hvordan opgaven løses bedst. Det kan dog anbefales, at der tænkes i tre elementer:

1. En løbende skriftlig kommunikation, som skal sikre, at justeringer, statistik, nye initiativer mv. bliver formidlet til alle. Den skriftlige formidling bør have et fast koncept, så modtagerne er klar over, hvad de modtager og hvorfor. Det må konkret vurderes, om det skal udgives ad hoc eller regelmæssigt. Ved ad hoc-udgivelse skal man være opmærksom på rent faktisk at få kommunikeret med rimelige intervaller.
2. Løbende møder med alle centrale og decentrale webredaktører, hvor udviklingen af hjemmesiden tages op, problemer drøftes mv.
3. Et årligt arrangement med fokus på kompetenceudvikling og udvikling af de sociale relationer mellem redaktørerne. Arrangementet kan f.eks. inddrage eksterne oplægsholdere og/eller ledelsen i organisationen.

15. Netværk

Hvad enten der laves en teamstruktur eller en mere simpel struktur, kan det anbefales at gøre en del ud at etablere og understøtte netværk mellem de decentrale webredaktører.

Erfaringsmæssigt styrker netværk engagementet i opgaven, ligesom det bidrager til at formidle konkrete erfaringer – gode som dårlige – fra den ene afdeling til den anden.

SUCCES

16. Mål

Mange potentielle webredaktører har i forvejen en travl hverdag. Når der kommer yderligere arbejdsopgaver til i kraft af opgaven som webredaktør, skal der fra starten være ledelsesmæssigt fokus på opgavens karakter og tidsforbrug. Hvis ikke, risikerer man, at:

- arbejdet med hjemmesiden mere eller mindre bevidst bliver nedprioriteret i forhold til andre opgaver, hvor kravene er mere tydelige.
- at mange af webredaktørerne bliver frustrerede over opgaven. De føler, at de har for lidt tid, og at deres kollegaer og i særdeleshed deres chefer har et urealistisk billede af, hvad de kan nå.

Det anbefales derfor, at man så tidligt som muligt i decentraliseringsprocessen definerer, hvad stillingen som webredaktør som minimum indebærer af opgaver og timer. Dette skal ske på afdelingsniveau i tæt samarbejde med de lokale chefer, så der tages højde for lokale forhold.

Opgaven/tidsforbruget bør efterfølgende blive en del af afdelingens årsplan, så afdelingen og den enkelte medarbejder løbende bliver bedømt på denne baggrund. Desuden skal den indgå som kompetence, der kan udløse tilskud i forbindelse med lønforhandlinger.

Arbejdet med hjemmesiden – inkl. efteruddannelse – bør også indarbejdes i egentlige resultatkontrakter. Det øger sandsynligheden for, at opgaven prioriteres på niveau med afdelingens andre opgaver.

17. Udarbejdelse af statistik

En god måde løbende at motivere webredaktørerne på er at præsentere dem for statistik over, hvordan det går med hjemmesiden som helhed og deres del af hjemmesiden i særdeleshed. Desuden illustrerer løbende statistik opgavens vigtighed for ledelsen.

Løbende besøgsstatistik giver webredaktørerne en følelse af at være en del af en større helhed, der arbejder frem mod et fælles mål. Det er især vigtigt, hvor arbejdet ikke er organiseret i teams, da mange i så fald kan føle sig alene med deres arbejdsopgave. Endelig kan løbende statistik medvirke til, at eventuelle mangler i brugervenligheden bliver rettet.

18. Karriere

Mange parametre kan og skal afgøre, om en medarbejder får tillæg, forfremmes mv.

De centrale webredaktører bør drøfte med personaleafdelingen, hvordan deres opgave kan indgå i disse parametre. Løsningerne vil nemlig blive bedre, hvis det belønnes, når en medarbejder løser opgaven rigtigt godt eller aktivt udvikler sine kompetencer på området.

3.3 HVILKE VÆRKTØJER KAN BRUGES?

På de følgende sider præsenteres en række værktøj til organisationer i fase 2.

Det drejer sig om:

1. Spørgeguide til organisationer, der vil kortlægge decentral viden og kompetence
2. Disposition til implementeringsplan
3. Gode råd om tekst til hjemmesider
4. Gode råd om netsprog
5. Gode råd om layout
6. Gode råd om links
7. Eksisterende webværktøjer

Listen med "Gode råd om tekst til hjemmesider" indeholder en række generelle råd, som i enkelte tilfælde vil blive uddybet i de tre efterfølgende lister. De gode råd angående netsprog, layout og links er bl.a. inspireret af IT- og Telestyrelsens anbefalinger på www.netsteder.dk. Samme sted kan man med fordel finde uddybende oplysninger om at skrive godt til nettet.

SPØRREGUIDE TIL VIDENUNDERSØGELSE

Inden organisering og uddannelsesforløb tilrettelægges, er det relevant at afdække den eksisterende viden i organisationens ledelse og forskellige personalegrupper.

Det anbefales, at en sådan undersøgelse som minimum belyser følgende temaer:

1. Hvad ved medarbejdere, chefer og direktion om CMS-systemerne og andre tekniske spørgsmål?
2. Hvad ved de om hjemmesider generelt?
3. Hvad ved de om organisationens kommunikation generelt?
4. Hvad ved de om, hvordan man kommunikerer via hjemmesider?
5. Hvad ved de om, hvilke ressourcer opgaven kræver?
6. Hvad ved de om, hvilke kompetencer opgaven kræver?

DISPOSITION TIL IMPLEMENTERINGSPLAN

Plan for decentraliseringen generelt

Planen bør som minimum indeholde:

1. Projektorganisering
Husk en styregruppe, der løbende orienteres og træffer væsentlige beslutninger om tid, økonomi osv. Det anbefales, at ledelsen er en del af styregruppen.
2. Økonomi
3. Tidsplan
4. De centrale faser
 - Indsamling af viden og udarbejdelse af beslutningsgrundlag
 - Beslutning
 - Tekniske justeringer af websystem
 - Udpegning af decentrale webredaktører
 - Beskrivelse af arbejdsprocedurer
 - Afklaring af godkendelsesprocedurer
 - Undervisning
 - Udrulning
 - Etablering af netværk

Plan for decentraliseringen i de enkelte enheder

Planen bør som minimum forholde sig til følgende:

1. Projektorganisering
2. Økonomi
3. Tidsplan
4. De centrale faser
 - Gennemgang af enhedens hjemmeside
 - Udpegning af ansvarlige for alle dele af hjemmesiden
 - Beskrivelse af arbejdsprocedurer
 - Afklaring af godkendelsesprocedurer

GODE RÅD OM TEKST TIL HJEMMESIDER

1. Tænk over, hvem der er målgruppe for den enkelte tekst – og skriv til dem.

Forestil dig en person fra målgruppen, som du kender, så er det lettere at skrive målrettet.

2. Gør det let for læseren.

Basalt set handler mange af de følgende råd om at gøre det let for læseren. Tænk derfor på, om form og indhold hjælper læseren med at forstå budskabet.

3. Identificer budskabet i din tekst, og gør det tydeligt fra begyndelsen.

Mange internetbrugere skimmer hjemmesider, så lad dit budskab træde tydeligt frem fra første sætning.

4. Fortæl historien i overskrift og underoverskrift.

5. Skriv korte tekster.

Skær gerne overflødige sætninger og ord bort. Man læser langsommere på skærmen, og læseren fristes til at skippe lange og uoverskuelige tekster.

6. Del teksten op i små historier med overskrifter til hvert enkelt afsnit

På nettet læser man ikke fra top til bund – og man læser ikke langt. Lav små historier med et selvstændigt budskab, som kan læses og forstås isoleret uden at læse afsnit før og efter. Og giv de enkelte afsnit en god mellemrubrik.

7. Lav mange, sigende overskrifter

Gode overskrifter, underoverskrifter og overskrifter til hvert afsnit gør to ting: 1. Giver læseren lyst til at læse videre. 2. Formidler en viden – mange vil nemlig ikke læse videre.

8. Lav korte afsnit.

Hvert afsnit skal højst være på 6 linjer – og gerne kortere.

9. Sæt punktummer.

Sætninger må ikke være for lange og snørklede – husk at sætte punktum.

10. Undgå komplicerede ord.

Læseren på nettet er hurtigt videre, hvis vedkommende keder sig. Brug derfor korte, letforståelige ord – skriv f.eks. "betyder" i stedet for "afstedkommer".

11. Teksten må ikke blive indforstået.

Man skal kunne forstå underoverskrift og tekst uden at vide, hvad der tidligere er skrevet. Læserne springer rundt i teksterne på nettet.

12. Lad en person være kilde.

Det er en god ide at lade en person være kilde – eventuelt med citat. Giv kontaktoplysninger, så man kan få fat på personen.

13. Giv folk mulighed for at få mere viden.

Brug nettets muligheder for at få mere viden gennem links. Skriv altid, hvor man kommer hen, og hvad man kan få. Lad ikke hele adressen være synlig i teksten.

14. Læs teksten højt.

Når en tekst læses højt, kan du ofte fornemme, om sætningerne flyder godt, eller om de er for knudrede.

15. Læs korrektur.

Undgå:

- at bruge tidsbestemte udtryk som "i dag", "sidste år" og lignende. Tekster ligger ofte længe på nettet, og læseren bliver forvirret, når de ikke ved, hvad i dag eller sidste år refererer til.
- at skrive med kursiv, understrege eller bruge store bogstaver – det er ofte svært at læse på en computerskærm.

GODE RÅD OM NETSPROG

1. Brug præcist talesprog.

Internettet er et hurtigt medie, hvor brugerne vil have opfyldt deres informationsbehov med det samme. Når du skriver til nettet, kan du med fordel benytte talesprogets ligefremme tone. Det er dog vigtigt, at dit sprog er præcist, og at du undgår rodede talestrømme.

2. Skriv konkret – ikke abstrakt.

Undgå det offentlige og akademiske sprog, som ofte er abstrakt og kan være svært at forstå for almindelige borgere. Konkrete tekster vil være meget mere vedkommende og forståelige for din læser.

3. Variér længden af sætninger.

Det skaber dynamik i læserytmen, hvis du varierer dine sætningslængder. Korte sætninger giver tempo, mens længere sætninger giver ro, og det er derfor en god ide at kombinere længere og korte sætninger, idet det giver dynamik og rytme.

4. Undgå passivformen.

Passivformen har den ulempe, at den ikke fortæller, hvem der handler, og hvem der henvender sig til hvem. Aktivformen har omvendt den fordel, at det er lettere at afkode, hvem der handler, og samtidig føler læseren sig direkte tiltalt.

5. Undgå for mange ord med endelser som -ing, -else, -hed og -ion.

For mange ord med disse endelser gør teksterne svære at forstå, fordi der ofte gemmer sig en hel sætning i et enkelt ord. Lav hellere flere sætninger, og sørg for, at der kun er ét budskab i hver sætning.

6. Udnyt førstepladsen i en sætning.

Undgå at indlede dine sætninger med "det" og "der". Brug i stedet førstepladsen i en sætning til betydningsfulde ord, så sproget bliver aktivt og mere konkret.

7. Brug du eller man.

Da internettet er mere uformelt end breve, kan man sagtens bruge "du". "De" virker derimod lidt for højtideligt. "Man" er velegnet, når man f.eks. informerer om regler, men når det drejer sig om handlingsanvisninger, bør man benytte "du".

8. Undgå indforstået fagsprog.

Når du skriver til folk, der ikke er fra samme fagområde som dig, bør du omformulere fagudtrykkene, så alle kan forstå dem. Ellers er der fare for, at din tekst ikke bliver forstået, eller at den endda bliver misforstået.

9. Undgå interne forkortelser.

Brug kun forkortelser, som du er sikker på, at din målgruppe kender.

10. Brug kun alment kendte ord.

Det kan være svært at vurdere om ord, som du ofte bruger på arbejde, er alment kendte. Spørg f.eks. en kollega fra et andet fagområde til råds.

11. Undgå forældede udtryk.

Brug ikke støvede udtryk som "hidrøre" eller "desuagtet". De harmonerer ikke med internettets krav om et klart og præcist sprog.

12. Undgå papirord.

”Således”, ”såfremt” og ”angående” er papirord, som man ofte bruger i skriftsprog, men ikke i talesprog. Undgå dem på nettet, hvor de ikke stemmer overens med talesprogsstilen.

13. Undgå lange ord.

Lange ord egner sig ikke til internettet. Omformuler dem til mere mundrette og enkle termer, så ”affaldsdeponeringsanlæg” bliver til ”et anlæg, hvor man kan deponere affald”.

GODE RÅD OM TEKSTLAYOUT

En teksts layout er yderst vigtig på internettet, hvor læserens tålmodighed er meget kortere end ved trykte publikationer. Samtidig har mange læsere en tendens til at skimme internet-tekster, og derfor skal dit budskab træde tydeligt frem i kraft af layoutet. Her er et par gode råd om, hvordan du layouter din tekst:

1. Del teksten op i korte afsnit.

Det giver luft på siden og virker mere indbydende på læseren.

2. Variér længden af dine afsnit.

På denne måde skaber du en dynamisk læserytme.

3. Lav præcise og informative overskrifter.

Det gør det lettere for læseren at skimme teksten.

4. Stil gerne vigtige informationer op i punktopstillinger eller nummererede lister.

På denne måde kan du fremhæve vigtige budskaber og give luft på siden.

5. Fremhæv gerne nøgleord i teksten med fed.

De fremhævede ord vil tiltrække læserens opmærksomhed, men brug kun dette til at fremhæve enkelte, meget vigtige nøgleord – ellers kan det virke forvirrende. Brug aldrig kursiv eller understreget tekst.

6. Vær varsom med din brug af billeder og illustrationer.

De har ikke samme gennemslagskraft på nettet som på tryk – men kan alligevel tage opmærksomheden fra budskabet i din tekst.

7. Brug altid venstrestillet skrift.

Det er nemmest at læse på skærmen.

8. Henvis altid til en printvenlig version, hvis du publicerer lange tekster.

GODE RÅD OM LINKS

Links er en rigtig god måde at tilfredsstille brugernes informationsbehov på, fordi du kan linke til relevante sider både internt og eksternt. Men hvis en tekst indeholder alt for mange links, kan den blive helt uoverskuelig for læseren. Vær derfor opmærksom på følgende:

Fokusér på links, som er relevante for de vigtigste brugere (den primære målgruppe).

Derpå kan du overveje, om du vil medtage links, der er relevante for andre (sekundære målgrupper).

Husk, at dit budskab er det vigtigste.

Lad først budskabet træde frem, og lav henvisningerne bagefter. På den måde kan læseren koncentrere sig om én ting af gangen.

Find en fornuftig balance mellem interne og eksterne links.

Der kan være en pointe i at beholde læseren på din egen hjemmeside, men samtidig virker det utroværdigt, hvis der aldrig linkes til andre hjemmesider.

Overhold de politiske retningslinjer for links, som din organisation har vedtaget.

Det er især vigtigt, når du linker til kommercielle hjemmesider. Hvis I ikke har en linkpolitik, bør der vedtages en.

Sørg for at lave troværdige links.

Du skal kunne stå inde for indholdet på de hjemmesider, som du linker til. Undersøg derfor grundigt, hvad de hjemmesider står for.

Link efter en sætning – ikke midt i en sætning.

Det er lettere for læseren at forstå dit budskab, hvis du linker efter en sætning og ikke bryder den op ved at linke midt i den.

Gør opmærksom på, hvor linket fører hen.

Læseren kan lettere vurdere, om et link er relevant, hvis det tydeligt fremgår, hvor linket fører dem hen. Hvis linket fører til en fremmedsproget hjemmeside, bør læseren også gøres opmærksom på det.

Test, om der er en sammenhæng i dine links.

Læs din tekst igennem, og tjek, om der er sammenhæng mellem linkene og din tekst. Det er vigtigt, at læseren ikke føler, at tekstuniverserne er alt for forskellige.

Kontrollér dine links jævnligt.

De sider, du linker til – både internt og eksternt – kan forandre sig eller helt forsvinde. Tjek derfor jævnligt, om dine link fungerer, som de skal.

EKSISTERENDE WEB-VÆRKTØJER

Internettet er fyldt med hjemmesider, hvor man kan finde gode råd. Nedenfor følger en oversigt over nogle af de bedste. Listen er lavet i samarbejde med IT- og Telestyrelsen.

HJEMMESIDER MED BRED INFORMATION

www.oio.dk

Videnskabsministeriet/IT- og Telestyrelsens hjemmeside OIO.dk (Offentlig Information Online) er en portal for alle, der beskæftiger sig med digital forvaltning og implementering af it i den offentlige sektor samt effektivisering af den offentlige kommunikation. Formålet med OIO.dk er at samle formidlingen af de mange initiativer og aktiviteter, der vedrører såvel de tekniske aspekter ved digital forvaltning og elektronisk betjening af borgere og virksomheder som de kommunikationsmæssige. Hjemmesiden vil i 2005 blive udbygget på kommunikations- og it-sikkerhedsområdet.

www.netsteder.dk

IT- og Telestyrelsens hjemmeside med gode råd om hjemmesider, gode erfaringer fra andre og praktiske råd om publicering. Hjemmesiden kan bruges af alle, som arbejder med det offentliges kommunikation (informationsmedarbejdere såvel som web-mastere).

www.borger.dk

Tips om netsprog, informationsarkitektur, netjournalistik og webresearch samt links til andre gode (især engelsksprogede) hjemmesider om emnerne. Bemærk: Siden er led i markedsføringen af forfatterens konsulentvirksomhed, men indholdet er meget anvendeligt.

www.dona.dk

Netværk for danske netjournalister og netkommunikatører.

www.kl.dk/209764/

Større tema fra Kommunernes Landsforening om brugervenlighed, design og formidling på nettet.

www.sitepoint.com

Amerikansk hjemmeside om at producere hjemmesider, herunder bl.a. informationsarkitektur, brugervenlighed samt skrivning til nettet. Siden er på engelsk.

www.webstyleguide.com/index.html

God engelsk side. Omhandler alt, også sprog.

HJEMMESIDER OM AT SKRIVE TIL NETTET

[www.oio.dk/files/skrivevejledning_november\[1\].pdf](http://www.oio.dk/files/skrivevejledning_november[1].pdf)

Skrivevejledning og sprogpolitik fra Erhvervs- og Byggestyrelsen. Et fremragende eksempel på en samlet løsning for en offentlig myndighed.

www.dcft.dk/it/wsff

Side under Dansk Center for Tilgængelighed, som indeholder en serie på fem hæfter kaldet "Websites for Flere". Hæfterne – som er sponsoreret af Microsoft – giver gode råd om tilgængelighed på internettet.

DESIGN

www.design.emu.dk

Information om design af hjemmesider, portaler og andre interaktive applikationer. Rettet mod uddannelsessektoren, men en del af indholdet er også interessant for en bredere kreds. Indeholder artikler, tips, gode råd, litteraturhenvisninger og links.

INFORMATIONSAKITEKTUR

http://hotwired.lycos.com/design/site_building/tutorials/tutorial1.html

Grundlæggende indføring i informationsarkitektur. Beskriver en struktureret metode til at lave en hjemmeside. Siden er på engelsk.

USABILITY (BRUGERVENLIGHED)

www.netsteder.dk

Siden indeholder bl.a. et stort afsnit om usability.

www.uni-c.dk/produkter/usability

Omfattende hjemmeside om brugervenlighed. Laver også brugervenlighedstest o.l. Hjemmesiden har mange vejledninger, tjeklister og links.

www.useit.com

Webguruen Jakob Nielsens hjemmeside om brugervenlighed og andre aspekter af kommunikation på nettet. Siden har et gratis nyhedsbrev. Er på engelsk.

www.gerrymcgovern.com

Engelsk hjemmeside om brugervenlighed og skrivning m.m. Kommerciel side, men med masser af gratis materiale.

TEKNIK

www.html.dk

Dansk side om hjemmesideprogrammering. Siden er på et godt niveau for begyndere og med adgang til diskussionsgrupper, hvor man bl.a. kan stille spørgsmål og få hjælp.

www.joyzone.dk

Dansk side om søgemaskiner og optimering til disse.

3.4 HVOR BØR DER KOMPETENCEUDVIKLES?

I dette afsnit præsenteres de mest centrale moduler til kompetenceudvikling i fase 2. "Decentraliseringen skal i gang?"

KURSUSMODUL – FASE 2: GRUNDLÆGGENDE WEB-KURSUS

Varighed: En dag plus efterfølgende sidemandsoplæring efter behov

Et grundlæggende kursus for nyudnævnte webredaktører bør indeholde følgende elementer:

Oplæg: Introduktion til organisationens hjemmeside

Hvordan er organisationens hjemmeside opbygget, og hvad er dens primære målgruppe? Hvor mange besøgende har den, hvem er det, og hvor klikker de? Hvordan er de enkelte afdelingers sider bygget op, hvad er deres primære målgrupper, hvor mange besøgende har de, og hvem er det?

Øvelse: Diskussion af målgrupperne. Er de holdbare? Kan de forfines mere?

Oplæg: Hvordan opdaterer jeg min del?

Hvordan opdateres hjemmesiden med organisationens CMS-system? Hvad er proceduren for opdateringer? Hvad kan de centrale webredaktører hjælpe med?

Øvelse: Øvelser i opdatering af hjemmesiden.

Sektionen omkring CMS-systemet giver sig selv. Der er lagt en relativt stor sektion om hjemmesiden som helhed ind i begyndelsen for indledningsvis at give medarbejdere en følelse af at være en del af den større helhed og give dem et indtryk af, hvor denne helhed bevæger sig hen.

Selvom målgruppearbejde og lignende ikke er en del af uddannelsen i fase 0, viser erfaringerne fra de første delrapporter, at mange webredaktører savner introduktion til deres hjemmesides samlede målgruppe. En øget forståelse for hjemmesidens målgruppe vil – også selvom den ikke er blevet selvstændigt behandlet – alt andet lige øge kvaliteten af hjemmesidens tekster.

Afslutning og evaluering

Efterfølgende sidemandsoplæring

Kurset suppleres efterfølgende med systematisk sidemandsoplæring, hvor hver enkelt lokal webredaktør øver ovenstående færdigheder og afklarer eventuelle spørgsmål på tomandshånd med en central webredaktør.

KURSUSMODUL – FASE 2: **GRUNDLÆGGENDE SKRIFTLIG KOMMUNIKATION PÅ NETTET**

Varighed: En hel dag

Dette kursus skal opøve deltagernes kompetencer i skriftlig kommunikation på nettet. Kurset er opbygget som en række oplæg efterfulgt af øvelser, der kan udføres individuelt eller i grupper.

Oplæg: Overordnet introduktion til at skrive godt til nettet

Oplæg: Skriv aktivt og direkte!

At skrive aktivt betyder, at det tydeligt fremgår hvem, der gør hvad i teksten. På den måde bliver teksten lettere at forstå for modtageren og mere nutidig og imødekom-mende.

Øvelse: Deltagerne omskriver en tekst fra deres egen hverdag fra passivt til aktivt sprog. Kursisterne laver efterfølgende gensidig kritik af teksterne.

Oplæg: Gør ord, sætninger og afsnit korte!

Lange og sammensatte ord skal deles op eller erstattes af kortere ord. Sætninger skal være enkle, korte og uden indskud, og det er vigtigt at sætte punktum! Afsnit skal kun handle om én ting. Og man kan sagtens skrive om et emne over flere, korte afsnit.

Øvelse: Deltagerne omformulerer en tekst fra deres egen hverdag, så den opfylder ovenstående krav. Kursisterne laver efterfølgende gensidig kritik af teksterne.

Oplæg: Brug beskrivende overskrifter, og indled teksten uden omsvøb!

En god overskrift skal fortælle modtageren, hvad teksten handler om – og gerne afsløre konklusionen med det samme. En god måde at begynde en tekst på er at gå lige til sa-gen. Et lille trick er at sige inden i sig selv: "Jeg vil fortælle, at ..." og så indlede teksten med de ord, der følger naturligt.

Øvelse: Deltagerne skriver overskrift og første afsnit til fem tekster. Kursisterne laver efterfølgende gensidig kritik af teksterne.

Afslutning og evaluering

KURSUSMODUL – FASE 2: INTRODUKTION TIL CHEFERNE

Varighed: En time

Nedenstående er en skitse til et kort chefkursus, som kan gennemføres i forbindelse med ordinære chefmøder.

Oplæg: Præsentation af hjemmesiden

Hvordan er hjemmesiden opbygget og hvorfor?

Oplæg: Hvordan opdateres hjemmesiden?

Præsentation af CMS-systemet. Opdatering af hjemmesiden med en tekst, så hastigheden mv. demonstreres.

Oplæg: Chefopgaven

Hvad kræver decentraliseringen af chefen?

KURSUSMODUL – FASE 2: **TURBOKURSUS FOR PROJEKTANSATTE**

Varighed: En halv dag

Stadig flere projektansatte medarbejdere har opdatering af hjemmesiden som en del af deres arbejdsopgaver. Dette halvdagskursus giver en kort introduktion til de grundlæggende kompetencer, projektansatte har behov for.

Oplæg: Hvordan opdaterer jeg min del af hjemmesiden?

Hvordan opdateres hjemmesiden med organisationens CMS-system? Hvad er proceduren for opdateringer? Hvad kan de centrale webredaktører hjælpe med?

Øvelse: Øvelser i opdatering af hjemmesiden.

Oplæg: Overordnet introduktion til at skrive godt til nettet

Kursisterne får først en kort introduktion til at skrive godt til nettet. Til slut får de udleveret skriftligt materiale om at skrive godt til nettet.

Afslutning og evaluering

KURSUSMODUL – FASE 2 : **KORT KURSUS I HTML-PROGRAMMERING**

Varighed: En halv dag

Mange moderne CMS-systemer genererer en gang imellem fejl/mangler i html-koden, som det er nemmest at rette direkte i selve koden. En indføring i simpel html-kode sikrer, at webredaktørerne fra starten selv kan løse de fleste små tekniske problemer.

Oplæg: Kort introduktion til grundlæggende html-programmering

Hvad er html-kode, og hvordan fungerer det?

Oplæg: Sådan findes og rettes fejl i html-kode

Med udgangspunkt i en gratis html-editor (f.eks. HTML KIT fra Chami) instrueres i, hvordan man nemmest finder og retter simple fejl i html-kode.

Øvelse: Kursisterne får udleveret 10 eksempler med fejl/uhensigtsmæssigheder genereret af deres organisations CMS-system, som de skal rette.

Afslutning og evaluering

4. FASE 3 – EFTER NOGLE ÅR MED DECENTRALISERING

4.1 HVAD KENDETEGNER FASEN?

Organisationer i denne fase har gennem nogle år høstet erfaringer med decentraliseringen.

Tingene fungerer basalt set, både teknisk, organisatorisk og formidlingsmæssigt. Da der altid vil være en vis udskiftning blandt de decentrale webredaktører, vil mange organisationer i denne fase stå med to udfordringer. På den ene side skal der løbende ske en kompetenceudvikling hos nye medarbejdere på opgaven, og på den anden side er organisationen ved at være parat til at videreudvikle og forfine arbejdet med decentraliseringen, så hjemmesiderne bliver endnu bedre.

Det er vigtigt, at de decentrale webredaktører inddrages aktivt i overvejelser og beslutninger i denne fase. Hvis man gør det, vil resultatet blive bedre, og medarbejdernes engagement i opgaven vil blive styrket. Hvis man ikke gør det, risikerer man unødvendig modstand.

4.2 HVAD SKAL OVERVEJES?

Der kan arbejdes med en række temaer i forbindelse med videreudviklingen af decentraliseringen og videreudviklingen af hjemmesiden.

Organisering

1. Tilfredshed med organisering
2. Yderligere decentralisering

Hjemmesidens kvalitet

3. Informationsmængden
4. Anvendeligheden
5. Sprogligt niveau
6. Målgrupper
7. Brugervenlighed

Strategi og udvikling

8. Kommunikationsstrategi
9. Ny funktionalitet og nyt indhold

Markedsføring

10. Markedsføring

Succes

11. Omfang og tidsforbrug i årsplaner og resultatkontrakter

ORGANISERING

1. Tilfredshed med organisering

For det første bør man genoverveje, om man har organiseret decentraliseringen optimalt, eller om det nu efter nogle års erfaringer kan være hensigtsmæssigt at justere organise-

ringen. Det kan være i forhold til teamstruktur/ikke-teamstruktur, netværk, kommunikation til og med de decentral webredaktører, kontrolprocedurer eller andet.

2. Yderligere decentralisering

Arbejdsdelingen mellem de centrale og decentrale webredaktører kan altid flyttes mod yderligere decentralisering. Efter en tid bør det overvejes, om det kan være relevant at lade de decentrale webredaktører få flere opgaver.

Der kan også være organisationer, der i starten har undladt at decentralisere nogle områder, hvilket bør genovervejes efter noget tid. Eksempelvis kan der være faglige enheder, der i starten er undtaget for decentraliseringen, fordi de er for små, er for modvillige, ikke har de nødvendige kompetencer eller af andre grunde.

HJEMMESIDENS KVALITET

3. Informationsmængden

Efter nogen tid må informationsmængden på hjemmesiden gennemgås systematisk og gennemgribende. Flere ting skal vurderes:

- Har decentraliseringen samlet set givet en tilstrækkelig informationsmængde?
- Har decentraliseringen ført til uhensigtsmæssige "huller" i informationsmængden?
- Har decentraliseringen ført til uhensigtsmæssig overinformation?

Det sidste er ikke mindst vigtigt, fordi det er en risiko ved decentraliseringen, at nogle bare ukritisk fylder information på siden.

4. Anvendeligheden

En ting er informationsmængden – en anden er værdien af informationer og funktionalitet.

Det er vigtigt, at informationerne er anvendelige for målgrupperne, hvilket kræver udvælgelse, sproglig bearbejdning, udvikling af målrettet information mv.

Efter en periode bør en systematisk gennemgang kortlægge anvendeligheden og vurdere, hvor der er behov for at forbedre informationen. Her kan det være en god hjælp at sætte redaktørerne parvis sammen og lade dem gennemgå hinandens sider. De har ingen faglig viden på kollegaens område, men de ved, hvordan hjemmesiden indholdsmæssigt skal bygges op, og hvilke tekniske muligheder der kan gøre siden mere brugervenlig.

5. Sprogligt niveau

Efter nogle års erfaringer bør man se på sproget på hjemmesiden. De følgende spørgsmål er især relevante at besvare:

- Er teksterne godt sprogligt bearbejdede?
- Er yderligere kompetencer nødvendige?
- Er det sproglige niveau for uensartet?
- Er nye retningslinjer nødvendige?
- Er der behov for at indskærpe de eksisterende retningslinjer?

6. Målgrupper

En hjemmesides målgrupper er ikke statiske. Dels kan omverdenens behov forandre sig, så nye målgrupper efterspørger information fra organisationens hjemmeside. Dels kan organisationen bevidst satse på flere eller andre målgrupper. Endelige kan organisatio-

nen ubevidst ændre linje, og dermed gøre det vanskeligere for "gamle" målgrupper at anvende hjemmesiden og/eller lettere for "nye" målgrupper.

Derfor er en målgruppetest, hvor det vurderes om hjemmesiden rent faktisk er rettet mod de rigtige målgrupper, meget vigtig.

Særligt er der grund til at være opmærksom på, om hjemmesiden i for stort omfang henvender sig til meget faglige og meget interesserede målgrupper. Det er i den forbindelse vigtigt at huske, at selv målgrupper med faglige kompetencer på et område har brug for bearbejdet og prioriteret information.

7. Brugervenlighed

Det er afgørende for udviklingen af enhver professionel hjemmeside, at man kender de besøgende og specielt deres vurdering af siden. Kan de f.eks. finde det, de leder efter, og ønsker de forandringer?

Test af hjemmesidens overordnede brugervenlighed er så stor en opgave, at det hovedsageligt er en opgave for de centrale webredaktører. De er desuden de eneste der har mulighed for at ændre fundamentalt ved hjemmesidens opbygning.

De decentrale webredaktører skal dog udstyres med en god viden om brugervenlighed – herunder kvalifikationerne til at kunne lave små brugerundersøgelser af deres del af hjemmesiden. Det vil kunne øge opmærksomheden på, hvordan hjemmesiden bedst muligt gøres brugervenlig.

STRATEGI OG UDVIKLING

8. Kommunikationsstrategi

Efter nogle år er det oplagt, at man skærper kravene til de decentrale enheders anvendelse af hjemmesiderne og gør målrettede kommunikationsstrategier for kontorets brug af hjemmesiden obligatoriske. Nogle enheder vil formodentligt have taget hul på denne opgave af egen drift.

Det drejer sig om strategier for dels kommunikationen, dels mere systematisk anvendelse af hjemmesiderne som et element i den digitale forvaltning.

Før man på afdelingsniveau kan lægge detaljerede strategier for udviklingen af afdelingens del af hjemmesiden, skal webredaktørerne have en god viden om målgrupper, udformningen af budskaber, mediets mere sofistikerede muligheder mv. Det vil ruste dem til at tage ansvar for udformningen af deres afdelings strategi og udviklingsplan.

Når de grundlæggende kompetencer er på plads, bør de centrale webredaktører tage initiativ til, at alle afdelinger udarbejder to grundpapirer:

1. Udarbejd en detaljeret strategi for afdelingens del af hjemmesiden i samarbejde med afdelingens webredaktører. Strategien skal bl.a. indeholde en definition af, hvilke budskaber hjemmesiden skal formidle og til hvilke målgrupper. En strategi vil sikre, at afdelingens del af hjemmesiden udvikler sig i én samlet retning og i overensstemmelse med den overordnede strategi for hele hjemmesiden. Et vigtigt element er en eventuel kobling til digital forvaltning.
2. Udarbejd en udviklingsplan for afdelingens del af hjemmesiden i samarbejde med

afdelingens webredaktører. Udviklingsplanen skal beskrive, hvor hjemmesiden skal være to år fra nu, og hvordan den kommer derhen. Udviklingsplanen kan f.eks. indeholde information om, hvilke nye sider der skal tilføjes, hvilken ny funktionalitet der skal indføres, samt hvilken efteruddannelse medarbejderne skal have. Målet er at sikre en ensartet udvikling af den samlede hjemmesides elementer.

Det er vigtigt nøje at afstemme de to papirer med enhedens chef, så alle er enige om arbejdets mål – og at der er de nødvendige ressourcer til at opnå målet.

9. Nye funktionaliteter og nyt indhold

Når decentraliseringen af hjemmesiden fungerer, bør den kunne medvirke til en udvikling af nye funktionaliteter og services.

Gennem decentraliseringen får fagenhederne en tættere kontakt med mediet og med mulighederne for at anvende hjemmesiden til at servicere organisationens målgrupper. Dermed kan der gennemføres idéudviklingsprocesser med de enkelte fagenheder for at udvikle idéer til, hvordan hjemmesiden kan bruges til at løfte kerneopgaverne i fagenheden.

De centrale webredaktører må tage lederskab på denne opgave og medvirke til at afgøre, hvilke idéer der skal implementeres.

Nogle oplagte temaer at arbejde med er:

- Video- og lydstreaming
- Målrettede nyhedsbreve
- Let tilgængelige informationsdatabaser
- Elektroniske nyhedstjenester
- Muligheder for elektronisk betjening via hjemmesiden
- Muligheder for at følge egen sag elektronisk.

MARKEDSFØRING

10. Markedsføring

For at styrke anvendelsen af hjemmesiden – og dermed gevinsten ved investeringen i siden – er det nødvendigt at markedsføre hjemmesiden løbende.

Når decentraliseringen gør fagenhederne mere involveret i hjemmesiderne bliver der samtidig mulighed for at bruge fagenhedernes viden og netværk i markedsføringen af hjemmesiden. Man kan ikke forvente, at fagenhederne af sig selv vil se – eller udnytte – disse muligheder.

Derfor bør de centrale webredaktører gå i dialog med de decentrale webredaktører om, hvordan hjemmesiderne kan markedsføres. Enhederne skal både have bistand til udvikling af idéer og til den konkrete gennemførelse.

Det kan også være hensigtsmæssigt, at den centrale enhed råder over et beløb til markedsføring.

Nogle relevante metoder til markedsføring er:

- Konsekvent omtale af hjemmesiden i alle breve
- Flyer om hjemmesiden, der kan uddeles ved alle møder og konferencer, som medarbejderne deltager i, og som vedlægges alt skriftligt materiale

- Samarbejde om links til og fra samarbejdspartnere
- Bannerannoncering på relevante portalsider.

SUCCES

11. Omfang og tidsforbrug i årsplaner og resultatkontrakter

Allerede når arbejdet med hjemmesiden decentraliseres, kan det være relevant at overveje, hvor meget opgaven kan beskrives i årsplaner og resultatkontrakter.

Det kan dog være svært på et tidspunkt, hvor ingen helt har overblik over opgavens omfang, karakter og betydning. Derfor kan det anbefales at tage hånd om denne del efter nogle år med decentraliseringen, hvis det ikke allerede er kommet på plads.

4.3 HVILKE VÆRKTØJER KAN BRUGES?

På de følgende sider præsenteres en række værktøjer til organisationer i fase 3: "Efter nogle år med decentralisering".

Det drejer sig om:

1. Huskeliste til arbejdet med målgrupper
2. Huskeliste til arbejde med brugervenlighed.

HUSKELISTE TIL ARBEJDET MED MÅLGRUPPER

Det er vigtigt, at hver afdeling får defineret deres del af hjemmesidens særlige målgrupper. Offentlige hjemmesider har ofte flere målgrupper, og de skal alle beskrives. Med udgangspunkt i IT- og Telestyrelsens anbefalinger på www.netsteder.dk er der nedenfor opstillet en række spørgsmål, som hver afdeling bør tage stilling til:

1. Hvem er jeres primære målgruppe?
2. Hvem er jeres sekundære målgrupper?
3. Hvordan forholder de forskellige målgrupper sig til de informationer, som I formidler? F.eks.: Er det nødvendig information (need to know) eller blot interessant information (nice to know)?
4. Hvilket sprog bruger hver enkelt målgruppe? Er det f.eks. et professionelt eller et dagligdags sprog?
5. Hvilken struktur vil være mest hensigtsmæssig for hver enkelt målgruppe?
6. Hvilket indhold vil være mest hensigtsmæssigt for hver enkelt målgruppe?
7. Hvilket sprog vil være mest hensigtsmæssigt for hver enkelt målgruppe?
8. Hvilket layout vil være mest hensigtsmæssig for hver enkelt målgruppe?

HUSKELISTE TIL ARBEJDET MED BRUGERVENLIGHED

Brugervenlighed handler helt basalt om at sætte brugeren i centrum. Man skal i høj grad forsøge at tænke som brugeren og ikke som en del af en organisation. Det gør det lettere at forstå brugernes behov, forudsætninger og situation. Her følger et par gode råd om brugervenlighed:

1. Kend dine brugere.

- Hvem er de?
- Hvad bruger de hjemmesiden til?
- Hvor ofte bruger de den?
- Hvor tilfredse er de med den?

2. Hjemmesiden skal altid afspejle brugernes behov og logik og ikke den interne arbejdsfordeling eller organisationsstruktur.

Indholdet bør struktureres efter brugernes synsvinkel og relevans. Sæt dig i brugernes sted, når du laver din hjemmeside. Lad ikke teknik og design styre, hvordan hjemmesiden skal se ud, og hvordan den skal fungere.

3. Tekster og links skal altid være opdaterede.

Det er en god ide at lave en "opdateringspolitik", som klart beskriver, hvor ofte siden opdateres.

4. Hold fast i et konsekvent og ensartet ordvalg.

Ord og begreber skal være de samme på hele hjemmesiden, også på tværs af afdelinger. Brugere bliver forvirrede, hvis den samme ting benævnes på forskellige måder rundt om på hjemmesiden. Lav evt. en sprogmanual/sprogpolitik.

5. Brug brugernes sprog.

Brugere handler ud fra deres egen horisont og mål, og derfor bør man altid bruge brugernes eget sprog til at beskrive hjemmesidens funktioner og muligheder.

4.4 HVOR BØR DER KOMPETENCEUDVIKLES?

KURSUSMODUL – FASE 3:

VIDEREGÅENDE SKRIFTLIG KOMMUNIKATION PÅ NETTET

Varighed: En hel dag

Dette kursus skal opøve deltagernes kompetencer i skriftlig kommunikation på nettet. Kurset er opbygget af en række oplæg efterfulgt af øvelser, der kan udføres individuelt eller i grupper.

Oplæg: Overordnet introduktion til at skrive godt til nettet – videregående

Oplæg: Skriv ligefremt!

Skriftsprog og talesprog er forskelligt, men ofte er talesproget faktisk lettere at forstå, går mere til benet og er mere imødekommende og personligt. Vel at mærke uden at blive upræcist eller uprofessionelt.

Du kan sagtens låne af talesprogets gode egenskaber, når du skriver. Sproget på nettet skal således placere sig et sted mellem tale- og skriftsproget, idet det skal være enkelt, præcist og overskueligt.

Øvelse 1: Deltagerne skriver hver ca. en halv side om deres ansvar og opgaver. Målgruppen er den forudsætningsløse borger. Kursisterne laver efterfølgende gensidig kritik på teksterne.

Øvelse 2: Deltagerne sættes sammen i par på tværs af organisationens enheder. De skal så på skift præsentere deres ansvar og opgaver i tale. Kursisterne laver efterfølgende gensidig kritik på talerne.

Øvelse 3: Deltagerne skriver igen en halv side om deres ansvar og opgaver – denne gang (forhåbentlig) inspireret af deres mundtlige præsentation. Kursisterne laver efterfølgende gensidig kritik på teksterne.

Oplæg: Skriv til din modtager!

Selvfølger man skriver til en modtager, men at skrive til en modtager indebærer også, at man tager udgangspunkt i hendes/hans behov. Dvs. begynder med det væsentlige, som er hendes/hans interesse i sagen, og undgår at bruge fagudtryk, jura og svært sprog, som modtageren ofte ikke forstår.

Øvelse: Deltagerne skriver teksten om, så enhver modtager kan forstå teksten, og hvem der gør hvad. Kursisterne laver efterfølgende gensidig kritik på teksterne.

Alternativ øvelse: Omskriv en tekst, som en anden organisation har rettet mod almindelige borgere.

Oplæg: Udarbejdelse af nyhedsbreve

Hvordan udarbejdes gode elektroniske nyhedsbreve? Hvad betyder layoutet? Hvordan markedsføres nyhedsbrevene? Hvad er regler for distribution?

Afslutning og evaluering

FASE 3 – UDDANNELSE

KURSUSMODUL – FASE 3: MÅLRETTET BORGERKOMMUNIKATION

Varighed: En halv dag

Kurset er især målrettet webredaktører, der arbejder med hjemmesider og dele af hjemmesider, som i særlig grad skal kunne kommunikere direkte til almindelige borgere. Kurset skal uddanne decentrale webredaktører til bedre at videreudvikle kommunikationen til målgruppen på deres del af hjemmesiden.

Oplæg: Hjemmesider, der kommunikerer effektivt til almindelige danskere

Gennemgang af eksempler på, hvordan andre hjemmesider har valgt at kommunikere med almindelige borgere. Der vises både offentlige og private eksempler.

Målet er at illustrere, hvilke kommunikationsopgaver, målrettet mod borgere, der med fordel kan løses med hjemmesider i stedet for traditionelle kommunikationskanaler.

Oplæg: Gennemgang af målgrupperne for hver afdelings del af hjemmesiden

Genopfriskning og diskussion i plenum af, hvilke dele af organisationens hjemmeside der har hvilke målgrupper og hvorfor.

Øvelse: Alle webredaktører skal udpege mindst tre konkrete ændringer på deres del af hjemmesiden, som ville forbedre kommunikationen med borgerne.

Afslutning og evaluering

KURSUSMODUL – FASE 3: KURSUS I BRUGERVENLIGHED

Varighed: En hel dag

Kurset skal give de decentrale webredaktører mulighed for at få defineret hjemmesidens målgrupper samt få sat fokus på brugernes behov.

Kurset starter med et oplæg om målgrupper, hvorefter de enkelte afdelinger skal forsøge at identificere deres primære og sekundære målgrupper. Til slut forsøger de at sætte sig i målgruppens sted og definere nogle konkrete opgaver, som brugeren udfører på hjemmesiden.

Herefter følger et oplæg om brugervenlighed og brugervenlighedstest. Den efterfølgende øvelse indeholder en "tænke-højt-test", hvor en udefrakommende (fra en anden afdeling eller en testperson hentet udefra) skal udføre de opgaver, som hver enkelt afdeling har identificeret.

Det skal anføres, at en brugervenlighedstest selvfølgelig giver de bedste resultater, hvis den udføres af reelle brugere. En intern brugervenlighedstest vil således ikke give en objektiv fornemmelse af brugernes behov, men den kan sandsynligvis hjælpe webredaktørerne med at sætte sig i brugernes sted og få en fornemmelse af, hvordan siden bliver brugt.

Kursets forløb:

1. Definition af målgrupper

Oplæg om målgrupper og målgruppedefinition

Øvelse:

Hver afdeling sætter sig sammen og forsøger at definere deres specifikke målgrupper, samt hvilken udformning af hjemmesiden der er mest hensigtsmæssig for netop disse målgrupper. De kan tage udgangspunkt i de tidligere opstillede spørgsmål:

- Hvem er vores primære målgruppe?
- Hvem er vores sekundære målgrupper?
- Hvordan forholder de forskellige målgrupper sig til de informationer, som vi formidler? F.eks.: Er det nødvendig information (need to know) eller blot interessant information (nice to know)?
- Hvilket sprog bruger hver enkelt målgruppe? Er det f.eks. et professionelt eller et dagligdags sprog?
- Hvilken struktur vil være mest hensigtsmæssig for hver enkelt målgruppe?
- Hvilket indhold vil være mest hensigtsmæssigt for hver enkelt målgruppe?
- Hvilket sprog vil være mest hensigtsmæssigt for hver enkelt målgruppe?
- Hvilket layout vil være mest hensigtsmæssig for hver enkelt målgruppe?
- Definer et par konkrete informationsbehov hos målgruppen.

2. Brugernes behov

Oplæg om brugervenlighed og brugervenlighedstest

Introduktion til "tænke-højt-test":

En såkaldt "tænke-højt-test" går i al sin enkelhed ud på, at man stiller en bruger nogle opgaver og beder vedkommende om at tænke højt, mens han/hun løser opgaverne. Hermed kan man få en fornemmelse af, hvordan brugeren tænker, når vedkommende skal finde informationer på hjemmesiden: Hvordan er strukturen at navigere i? Er siden logisk opbygget? Er der nogle ord, der ikke giver mening for en udenforstående etc. Ofte vil en sådan test afsløre en række problemstillinger, som man ikke selv var bevidst om, fordi man er dybt inde i organisationsstrukturen og hjemmesidens opbygning.

Øvelse:

En testperson (fra en anden afdeling eller en person hentet uden for organisationen) udfører de opgaver, som blev defineret af hver afdeling i den foregående øvelse om målgrupper. Det kunne f.eks. være at finde et bestemt skema eller en bestemt lov. Samtidig tænker vedkommende højt og belyser forhåbentlig eventuelle navigationsproblemer, sproglige uklarheder eller ulogiske opbygninger.

Alternativ øvelse: Webredaktørerne agerer brugere på hjemmesider, der ligner deres egen. I en tænke-højt-test skal de finde informationer, skemaer, regulativer etc. Denne øvelse vil give dem en fornemmelse af, hvordan man tænker og navigerer som bruger på en hjemmeside, som man ikke kender på forhånd, og der vil sandsynligvis være paralleller til deres egen del af hjemmesiden.

3. Nye muligheder for styrke brugervenlighed

Introduktion til, hvordan man kan styrke brugervenligheden gennem brug af billeder, lyd og video,

4. Afslutning og evaluering

FASE 3 – UDDANNELSE

KURSUSMODUL – FASE 3: STRATEGISK KOMMUNIKATION

Varighed: En hel dag

Kurset skal dels gøre kursisterne i stand til at udarbejde små kommunikationsstrategier for deres del af hjemmesiden, dels sikre, at strategierne er i overensstemmelse med den overordnede kommunikationsstrategi for hjemmesiden og organisationen som helhed.

Punktet om gennemgang af hjemmesidens kommunikationsstrategi bør gennemføres med jævne mellemrum for at sikre, at de enkelte afdelingers kommunikationsstrategier er koordineret.

Oplæg: Kommunikationsmæssige grundbegreber

Gennemgang og præsentation af relevante kommunikationsmæssige grundbegreber som målgrupper og kommunikationsstrategier. Hvorfor laver man dem, og hvad er fordelene?

Målet er at give kursisterne en god forståelse for begreberne og deres anvendelse.

Oplæg: Gennemgang af en kommunikationsstrategi

Organisationens kommunikationsstrategi gennemgås og diskuteres i plenum. Hvorfor indeholder den det, den gør, og er dens definitioner af f.eks. målgrupper holdbare?

Målet er at give kursisterne et godt og detaljeret indblik i organisationens kommunikationsstrategiske fundament.

Oplæg: Gennemgang af hjemmesidens kommunikationsstrategi

Hjemmesidens kommunikationsstrategi gennemgås og diskuteres i plenum. Hvorfor indeholder den det, den gør, og er dens definitioner på f.eks. afdelingsniveau holdbare?

Målet er at give kursisterne et godt og detaljeret indblik i hjemmesidens kommunikationsstrategiske fundament.

Øvelse: Kursisterne udarbejder en kort kommunikationsstrategi for deres del af hjemmesiden. Resultaterne gennemgås i plenum.

Afslutning og evaluering