Forenklet beskæftigelsesindsats – fra regelorientering til borgerorientering

Evalueringsrapport, April 2022

Baggrund for evalueringen

Med den nye Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats (herefter regelforenkling) har kommunerne pr. 1.1.2020 fået større frihedsgrader til at tilrettelægge og gennemføre en mere enkel, meningsfuld og effektiv beskæftigelsesindsats.

Intentionen er på den ene side at sikre et fortsat fokus på resultater af indsatsen gennem bl.a. Beskæftigelsesministeriets nye benchmarking-model. På den anden side at sætte kerne-opgaven og medarbejdernes faglighed mere i centrum ift. at levere den rette indsats på rette tidspunkt og med udgangspunkt i den enkelte borger.

Omdrejningspunktet for Fremfærd Projekt: ”Forenklet beskæftigelsesindsats – fra regelorientering til borgerorientering” er at understøtte implementering af regelforenkling ved brug af samskabt styring som metode. Erfaring med samskabt styring fra andre velfærdsområder præget af en høj grad af dokumentations- og styringskrav, viser, at samskabt styring er med til at kvalificere implementering af nye styringsløsninger og styrker ejerskab og opbakning, når medarbejdere (og andre relevante aktører) involveres direkte i processen.

Metoden har kun været afprøvet i begrænset omfang i beskæftigelsesindsatsen, hvorfor viden på dette område er knap.

Formålet med evalueringen er derfor at generere viden og læring til både det enkelte projekt og til inspiration for andre kommuner, som vil arbejde med samskabt styring på baggrund af erfaringer fra Lyngby-Taarbæk, Næstved, Rebild og Lejre Kommune.

Evalueringens 4 fokusområder

1. **Borgeroplevelser af beskæftigelsesindsatsen**
2. **Medarbejderoplevelsen**
3. **Diskrepanser mellem borger- og medarbejderoplevelser**
4. **Perspektivering fra ledelseshold**

Evalueringens design og datakilder

Design og datakilder

Marselisborg Consulting har med afsæt i de 4 hovedtemaer udviklet et design for en evaluering af implementering af regelforenklingen gennem samskabt styring.

Surveys til medarbejdere og borgere

Individuelle interviews og fokusgruppe-interviews med ledige og medarbejdere

Individuelle interviews og fokusgruppe-interviews med ledere

Evalueringen er baseret på 4 nedslagspunkter for dataindsamling

Baselinemåling, december 2019, på tværs af alle 4 kommuner bestående af:
- Surveybesvarelser fra i alt 1944 borgere på tværs af fire kommuner
- Surveybesvarelser fra i alt 211 medarbejdere på tværs af fire kommuner

Midtvejsevaluering, omkring årsskiftet 2020/2021, på tværs af 3 kommuner (Lyngby-Taarbæk, Næstved og Rebild) bestående af:
- Surveybesvarelser fra i alt 1568 borgere
- Surveybesvarelser fra i alt 69 medarbejdere
- 20 individuelle og 9 fokusgruppeinterviews med borgere
- 10 individuelle og 6 fokusgruppeinterview med medarbejdere

Slutmåling, november 2021, med 1 kommune (Lyngby-Taarbæk) bestående af:
- Surveybesvarelser fra i alt 448 borgere
- Surveybesvarelser fra i alt 45 medarbejdere
- 14 individuelle og 3 fokusgruppeinterview med borgere
- 3 fokusgruppeinterview med medarbejdere

Perspektivering af fund og resultater, marts 2022:
- Individuelle interviews med 3 ledere i Lyngby-Taarbæk
- Fokusgruppeinterview med ledere i Næstved Kommune

Afgrænsning og forbehold

Den samlede evaluering er påvirket af, at kun én kommune har indgået i projektet i hele projektperioden og dermed deltaget i alle målepunkter. For at kunne fremstille både oplevede forandringer og tværgående pointer tages afsæt i midtvejsevalueringen for de 3 kommuner (Lyngby-Taarbæk, Næstved og Rebild), mens relevante pointer ift. slutmålingen i Lyngby-Taarbæk og de afsluttende lederinterview bruges til at supplere viden fra midtvejsevalueringen.

Arbejdet med samskabt styring har fundet sted i en periode, hvor Covid-19 har påvirket arbejdet i jobcentrene, hvilket særligt har været gældende i den periode, hvor midtvejsevalueringen er gennemført. I den periode har medarbejdere og ledere arbejdet hjemmefra, og kommunikationsformen har derfor været en anden ligesom, der i den periode har været fokus på ændrede retningslinjer og regler for både kontaktforløb og indsatser, som kan have forstyrret fokus på arbejdet med samskabt styring.

Derudover har kommunerne arbejdet med samskabt styring på tværs af forskellige målgrupper. De fremstillede oplevelser blandt borgere og medarbejdere skal derfor primært læses ift. den udvikling, der er sket mellem nedslag 1 og 2 i kommunerne mere end i sammenligningen af absolutte tal.

Endelig er der ikke tale om én model for samskabt styring, der er arbejdet systematisk med, men derimod en række forskellige tiltag i de enkelte projekter. De fremstillede oplevelser skal derfor ses i lyset af den overskrift, som hedder styrket inddragelse af medarbejdere i implementeringen af regelforenklingen.

Læsevejledning

Rapporten indeholder et resumé af de væsentligste fund, der kan læses selvstændigt. Derudover indeholder rapporten et afsnit med uddybede erfaringer for hvert af de tre fokusområder.

Borgeroplevelserne tager afsæt i oplevelsen af mening, indhold og udbytte af samtaler og indsatser, samt i involvering og medindflydelse på mål og plan.

Medarbejderoplevelser tager afsæt i oplevelsen af mening og indhold i regler og arbejdsgange, samtalefleksibilitet og brug af indsatser

Perspektivering fra ledelseshold tager afsæt i samskabt styring som redskab, brug af tilfredshedsmålinger, samt ledelsesmæssige dilemmaer ved at sætte fagligheden fri

INDHOLDSFORTEGNELSE

Resumé – tværgående fund	side 6
Udvikling i borgeroplevelsen	side 11
Udvikling i medarbejderoplevelsen	side 24
Perspektivering fra ledelseshold	side 39

Resumé – tværgående fund

Erfaringer ift. borgeroplevelser

Oplevelserne varierer på tværs af kommuner, og på tværs af målgrupper. Dog er der en række overordnede tendenser, som går igen i form af følgende:

- Borgerne oplever generelt en god behandling, venlig og imødekommende dialog og en god relation til deres sagsbehandler gennem perioden
- Der er en positiv udvikling ift. at flere borgere i perioden oplever et klart formål med samtalerne i jobcentret og en tydeligere sammenhæng i forløbet. Dog efterspørger en betydelig del af borgerne fortsat, at formålet fortsat styrkes, og at samtalerne giver mere fremdrift i den plan, der er lagt.
- Borgerne tillægger det høj værdi og oplever i stigende grad, at de bliver inddraget og har indflydelse på eget forløb og i udarbejdelsen af Min Plan. Det er her værd at bemærke, at den overvejende del af borgerne orienterer sig i Min Plan, og at en betydelig del af borgerne fortsat ikke oplever sig tilstrækkeligt inddraget, og at dette påvirker tilliden til jobcentret.
- Det er under halvdelen af borgerne, som i perioden oplever, at den vejledning, som de får i jobcentret kan hjælpe dem tilbage i job/uddannelse eller øger deres viden om deres muligheder ift. job/uddannelse.
- På tværs af alle kommuner og målgrupper efterspørger borgerne mere viden om muligheder på arbejdsmarkedet, og konkrete job som passer til den enkeltes kvalifikationer og situation. Derudover efterspørges også konkrete muligheder for kurser og efteruddannelse, mens der i mindre grad efterspørges viden om, hvordan man søger job eller laver et godt CV .

Supplerende erfaringer fra slutmålingen (Lyngby-Taarbæk)

- Hverken medarbejdere eller borgerne oplever, at Covid-19 har haft betydelig indflydelse på at komme i job.
- Covid-19 har primært påvirket formen på samtalerne, men i begrænset omfang indholdet i samtalerne med jobcentret.

Erfaringer ift. medarbejderoplevelser

Oplevelserne varierer på tværs af kommuner, og på tværs af teams internt. Dog er der en række overordnede tendenser, som går igen i form af følgende:

- Stort set alle medarbejdere oplever en høj grad af meningsfuldhed i arbejdet på tværs af kommunerne fra projekt start, og det billede er fastholdt.
- Medarbejderne oplever sig i stigende grad inddraget, ligesom de i stigende grad giver udtryk for, at de har indflydelse på forskellige dele af deres arbejde – dog har mange medarbejdere svært ved at se, hvilke tiltag og ændringer regelforenklingen reelt medførte, og tillægger ofte inddragelsen nye interne måder at gribe arbejdet an på frem for regelforenklingen.
- Langt den overvejende del af medarbejderne oplever, at de gennem perioden har styrkede muligheder for at prioritere samtaler, indkalde til samtaler, når det giver mening for den enkelte og planlægge indholdet af samtalerne ud fra den enkeltes behov. Billedet har dog været påvirket på forskellig vis under covid-19 perioden.
- En stigende del af medarbejderne oplever samtidig, at borgerne har indflydelse på, hvilke indsatser der sættes i gang, og at indsatserne har en positiv effekt på borgerens vej tilbage til job/uddannelse i perioden.
- Den overvejende del af medarbejderne har fra projektets start oplevet arbejdsgange, som ikke er meningsfulde og som står i vejen for deres arbejde med kerneopgaven. Det billede har ændret sig, så den overvejende del af medarbejderne oplever meningsfulde arbejdsgange, som understøtter at hjælpe borgeren tilbage i job/uddannelse.
- Den overvejende del af medarbejderne oplever at de ændrede arbejdsgange også har styrket samarbejdet internt i jobcentret (bortset fra Rebild), og at dette har en positiv udvikling i forhold til deres faglighed.
- Medarbejderne oplever et styrket fælles fagligt afsæt og en mere ensartet tilgang af brug af metoder og redskaber, som gør arbejdet med kerneopgaven bedre – dog er der fortsat plads til yderligere forbedring, særligt ift. arbejdet med Min Plan.

Supplerende erfaringer fra slutmålingen (Lyngby-Taarbæk)

- I Lyngby-Taarbæk er der fokuseret på det jobrettede indhold i samtalerne, og her ses, at det fortsat kun er en mindre del af medarbejderne, som præsentere borgerne for konkrete jobmuligheder i hver samtale, mens en betydelig del af medarbejderne ikke har præsenteret konkrete jobmuligheder i en samtale inden for de seneste 3 mdr., hvorfor der fortsat ses et potentiale i at styrke det jobrettede fokus i samtalerne.

Sammenfald og diskrepans i oplevelser

Områder hvor borgerne og medarbejderne er enige…

- Både medarbejdere og borgere giver generelt udtryk for, at de har en god relation til hinanden, og at det er vigtigt for tilliden i et samarbejde.
- Samarbejdet på tværs af de involverede professionelle er forbedret. Medarbejderne oplever at de er blevet bedre til at videndele omkring borgere og borgerne peger på en bedre oplevelse af samarbejdet blandt de involverede professionelle.
- Borgerne oplever højere grad af indflydelse på egen plan for at komme i job/uddannelse, og medarbejderne oplever, at borgerne har indflydelse på egen plan.
- Det er generelt oplevelsen, at samtaler under Covid-19 stort set fungerer lige så godt som før Covid-19.

Områder hvor der er diskrepans…

- Hovedparten af medarbejderne mener, at de kan tilrettelægge kontakten til borgerne efter borgerens behov, men en betydelig del af borgerne oplever, at der ikke er et formål til møderne med deres sagsbehandler.
- Medarbejdere vurderer, at indsatser er positive for borgerne, men flere borgere oplever at være i udsigtsløse praktikker.
- Den overvejende del af medarbejderne oplever, at deres faglige kompetencer kommer i spil, mens ca. halvdelen af de adspurgte borgere ikke oplever at få vejledning i jobcentret, som kan hjælpe dem med at komme i job eller uddannelse.
- Den overvejende del af medarbejderne oplever en styrket faglighed, men der er gennem perioden en vedvarende efterspørgsel på mere viden om muligheder på arbejdsmarkedet, konkrete job og opkvalificeringsmuligheder, som er relevante for den enkelte borger.

Ledelsesperspektiver

Regelforenkling og styring

- Der er sket en grad af frisættelse i forbindelse med regelforenklingen, men oplevelsen af udefrakommende styringskrav er ikke fjernet
- I praksis behøver styring og frisættelse af fagligheden ikke at være hinandens modsætninger, men målsætninger skal afspejle den ønskede adfærd. Derfor betoner lederne, at det kan være 'farligt' eller kontraproduktivt at måle og styre isoleret på fx antallet af samtaler, selvom det fortsat er et af de styringsparametre, kommunerne følger.
- Samskabt styring er en proces, som forudsætter lederskab, der har mod på at ændre 'plejer' og give medarbejderne en plads i implementeringsopgaven. Selvom evalueringen kun i begrænset omfang kan dokumentere en positiv forandring for borgerne, så oplever både ledere og medarbejdere et positivt udbytte af at arbejde med samskabt styring. Det, der særligt går igen i interviewene med lederne, er, at man med samskabt styring har oplevet en kulturændring; medarbejderne leverer ikke bare input til andre (ledelsen) – de er med helt fra problemidentifikation over løsningsforslag til implementering, og det skaber et helt andet ejerskab for en dagsorden, der handler om at gøre arbejdet nemmere og mere meningsfuldt for både borger og jobcenter.
- Erfaringen fra Næstved og Lyngby-Taarbæk er, at en fuldstændig frisættelse af fagligheden (og de faglige, individuelle vurderinger) hverken tiltaler medarbejdere eller ledelse. Det handler om at finde en balance mellem en tydelig faglig ramme eller retning og muligheden for at gøre det, der giver mest mening for alle parter.
- Samskabt styring er tidskrævende, så det handler om at fokusere på det vigtigste og have mod til at blive lidt længere i den undersøgende nysgerrige fase. Erfaringen fra de to kommuner er, at det er forenklingens karakter og kompleksitet, der afgør, hvilken proces man skal igennem, og hvor mange medarbejdere og ledere, der skal inddrages.
- Samskabt styring skal understøttes af dedikerede ressourcer - forandringsprocessen kræver vedholdenhed og kontinuitet over en lang periode
- De løbende spørgeskemaundersøgelser og interviews med borgere og medarbejdere er en vigtig motor i forandringsprocessen. Det at medarbejdere og ledere dykker ned i de samme tal, og fortolker de samme oplevelser i en fælles proces har desuden den sidegevinst, at der skabes et fælles ejerskab for at gøre noget ved udfordringerne.

Udvikling i borgernes oplevelse af indsatsen

Borgernes oplevelse af inddragelse og indflydelse

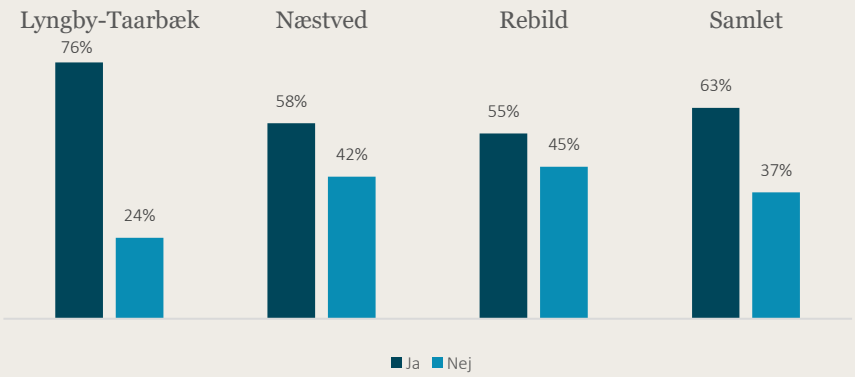
Oplevelsen af at have en plan, som er lagt i fællesskab

Der er stor kommunal variation på oplevelsen af at have lagt en plan for job og uddannelse sammen med sagsbehandleren

- På tværs af data fra kommunerne fremgår det, at knap to tredjedele af borgerne har lagt en plan sammen med deres sagsbehandler for, hvordan de skal få et arbejde eller en uddannelse. Ved midtvejsmålingen placerer Lyngby-Taarbæk sig bedst – her svarer tre fjerdedele af borgerne ja til spørgsmålet. Andelen af borgere, der ikke oplever at have lagt en plan varierer mellem 24 og 45 pct. på tværs af kommunerne.

- Der er på tværs af de tre kommuner sket bevægelser fra baseline til midtvejsmålingen; mens Lyngby-Taarbæk har oplevet en lille samlet stigning på parameteret, har Rebild oplevet et lille fald. I Næstved er niveauet stort set uændret, når baseline og midtvejsmåling sammenlignes. Lyngby-Taarbæk har i deres projekt specifikt haft fokus på jobrettet vejledning og rådgivning, hvilket kan spille positivt ind på borgeroplevelsen netop her. Lyngby-Taarbæk holder niveauet af "ja"-andele ved slutmålingen.

Har du og din sagsbehandler lagt en plan for, hvordan du skal få arbejde eller uddannelse?



"Jeg oplevede første gang, at vi var fælles om det, der skulle stå i Min Plan. Det er også den mest fyldige beskrivelse jeg har, og hvor der er en fremadrettet plan. Det var en god oplevelse!"

Kilde: Interview med borger

Indflydelse på kontakt til jobcenteret

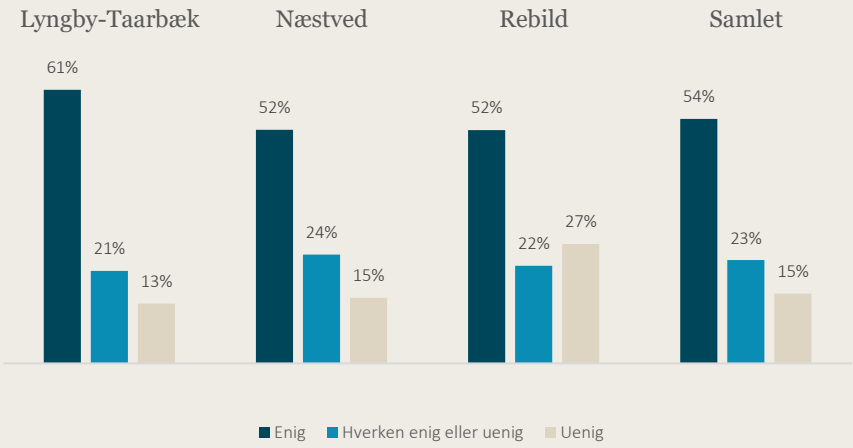
Lidt over halvdelen af borgerne oplever, at de selv har indflydelse på, hvornår de har kontakt med jobcenteret

- Af figuren til højre fremgår det, at lidt mere end halvdelen af borgerne oplever, at de har indflydelse på, hvornår de har kontakt til jobcentret. Lyngby-Taarbæk ligger ved midtvejsmålingen højest med 61 pct., mens Næstved og Rebild ligger på niveau. Andelen, der erklærer sig uenige i udsagnet, er imidlertid betydeligt højere i Rebild.

- Sammenholdt med baselinemålingen er der sket et fald i andelen af borgere i Rebild, mens niveauet er stort set uændret i Næstved.

- I Lyngby-Taarbæk er der sket en lille stigning fra baseline- (55 pct.) over midtvejs- (61 pct.) og til slutmålingen (63 pct.) på borgere, der oplever at have indflydelse på, hvornår de taler med jobcenteret.

Jeg oplever at have indflydelse på, hvornår jeg har kontakt til jobcentret (ex ift. samtaler med min sagsbehandler)



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.

Inddragelse i valg af indsats

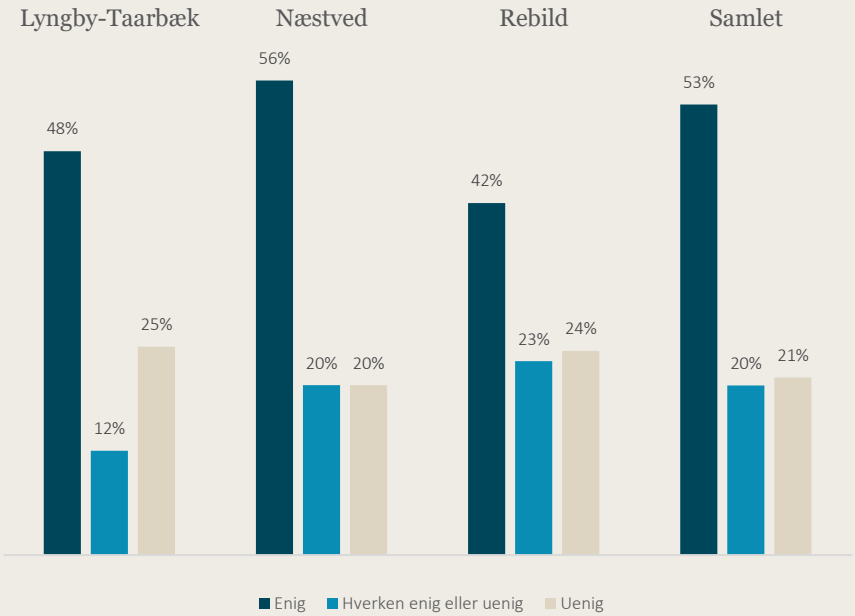
Ingen entydigt positive udviklinger på inddragelse i valg af indsats

- På tværs af kommunerne angiver lidt over halvdelen, at de finder deres indsatser i fællesskab med deres sagsbehandler. Ved midtvejsmålingen placerer borgerne Næstved højest på dette parameter efterfulgt af Lyngby-Taarbæk og Rebild. Hver femte borger oplever imidlertid ikke, at de bliver inddraget i valg af indsatser.

- Tendensen fra baselinemåling til midtvejsmåling er, at andelen af *enige* falder i både Lyngby-Taarbæk og Rebild Kommune, mens den for Næstved Kommune er stort set uændret. Niveauet i Lyngby-Taarbæk hæver sig en lille smule igen ved slutmålingen uden, at det dog ændrer det store billede.

- Når det kommer til inddragelse i og indflydelse på valg af indsats, så kan der altså ikke påvises en entydig positiv udvikling i borgernes oplevelse under projektet. I tolkningen af data, er det her vigtigt at være opmærksom på, at en del borgere har været fritaget fra aktiv indsats under corona-nedlukningen, og at dialog om indsatser derfor naturligt har fyldt mindre i dialogen mellem borger og sagsbehandler.

Min sagsbehandler og jeg finder i fællesskab ud af hvilke indsatser, som er de rigtige for mig



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.

Tydelighed i mål ved indsatsens start

Fortsat mulighed for at tydeliggøre mål

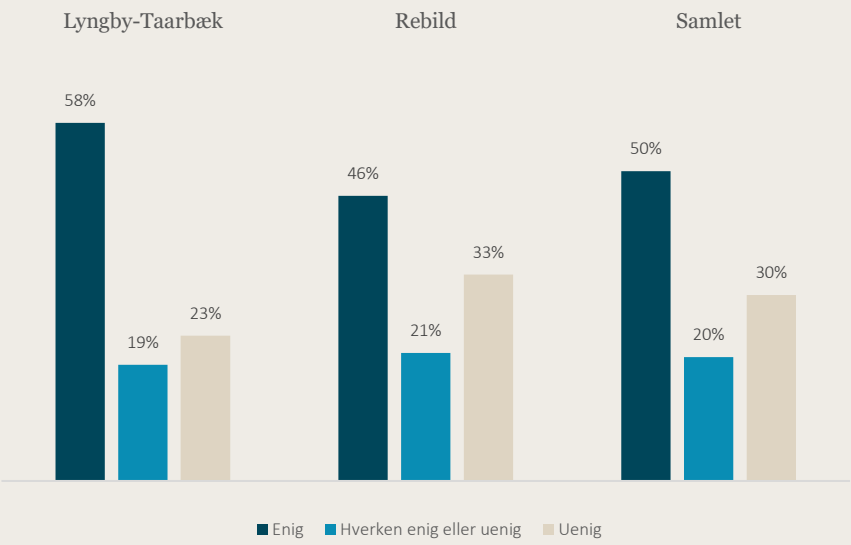
- Præcis halvdelen af borgerne oplever, at der har været tydelige mål for deres indsats fra starten. Lidt under en tredjedel oplever det ikke. Som det fremgår af figuren ligger andelen af *enige* i Lyngby-Taarbæk 12 procentpoint højere end Rebild.

- Sammenlignes baselinemålingen med midtvejsmålingen er der ligeledes forskel på de to kommuner. Mens Rebild Kommunes svar er nogenlunde konstante fra baselinemålingen til midtvejsmålingen, så har Lyngby-Taarbæk Kommune oplevet en stigning på næsten 10% - et niveau der fastholdes frem mod slutmålingen.

"Min sagsbehandler har været så struktureret omkring min tilbagevenden til job. Det er tydeligt, hvad der er gjort, samt hvilke opgaver jeg og hun har. Mit forløb går snorlige, fordi der er lagt en plan"

Kilde: Interview med borger fra Lyngby-Taarbæk

Målet med de indsatser (fx mentor, kurser, virksomhedspraktik) jeg har deltaget i, har været tydelige fra starten



Note 1: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.
Note 2: Spørgsmålet er ikke stillet i Næstved Kommune.

Udbytte af indsats

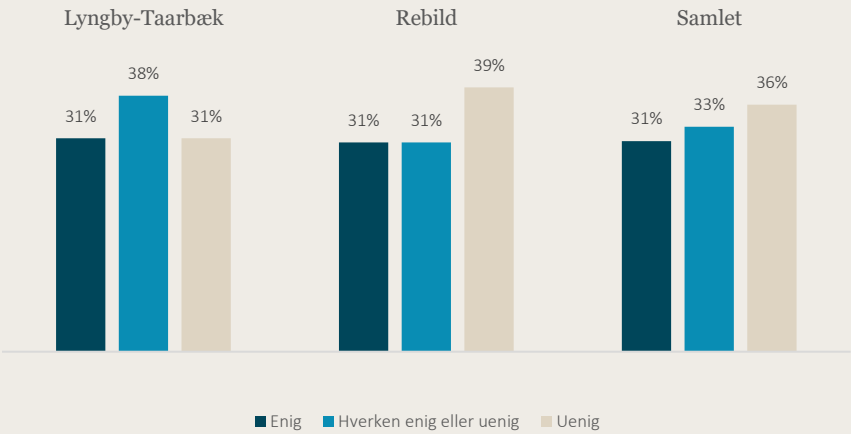
Stor variation i, hvorvidt borgerne oplever, at deres indsatser, hjælper dem tættere på job eller uddannelse

- Midtvejs er mere end en tredjedel af borgerne *uenige* i, at de indsatser, de deltager i, bringer dem tættere på job eller uddannelse. Mens andelen af uenige i Lyngby-Taarbæk ligger på 31 pct. Ligger den i Rebild på 39 pct.

- For begge kommuner er der tale om et fald fra baselinemålingen til midtvejsmålingen.

- Ved slutmålingen har Lyngby-Taarbæk vendt nedgangen. Her ligger andelen af enige hævet til 45 pct., og niveauet ligger således højere end både baseline- og midtvejsmålingen.

Jeg oplever at de indsatser, som jeg deltager i, hjælper mig tættere på job/uddannelse



Note 1: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.
Note 2: Spørgsmålet er ikke stillet i Næstved Kommune.

Kilde: Interview med borger

Vejledning og rådgivning i jobcenteret

Vejledning

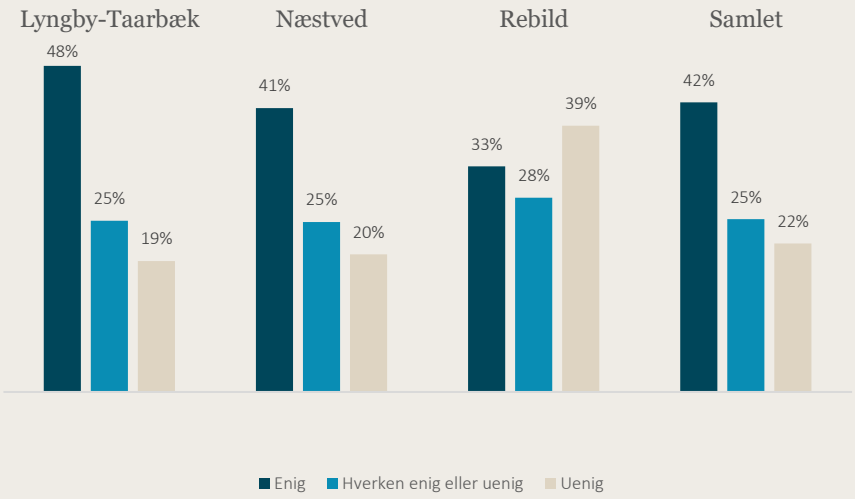
Stor variation i, hvorvidt borgerne oplever, at den vejledning de får øger deres viden om muligheder for job eller uddannelse

- Kun 42% af de adspurgte borgere oplever ved midtvejsmålingen, at den vejledning, de får i jobcentret, øger deres viden om mulighederne for enten job eller uddannelse. Billedet er præget af nogen variation på tværs af kommunerne. Særligt Rebild Kommune skiller sig ud; her er 39 pct. af borgerne decideret uenige i, at den vejledning, de får, øger deres viden om muligheder. Det tilsvarende tal i Lyngby-Taarbæk og Næstved er omkring 20 pct. lavere.

- Mens Rebild har oplevet en tilbagegang fra baseline til midtvejsmålingen er niveauet i Lyngby-Taarbæk og Næstved stort set uændret. Andelen af borgere, som er enige i udsagnet, er i Lyngby-Taarbæk steget ved slutmålingen til 59 pct.

- Det er også undersøgt, om borgerne oplever, at den vejledning de får i jobcenteret, hjælper dem tættere på job eller uddannelse. Her er besvarelserne og udviklingen over tid stort set identiske med de data, der præsenteres her (figur ikke vist)

Jeg oplever, at den vejledning, jeg får i jobcentret, øger min viden om mine muligheder ift. job/uddannelse



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.

Samtalernes formål, indhold og sammenhængen i indsatsen

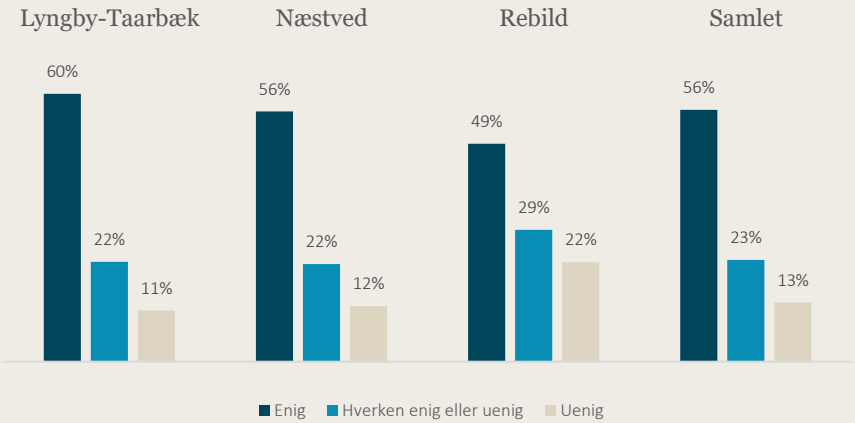
Klart formål med møderne i jobcenteret

Midtvejs oplever lidt over halvdelen af borgerne, at der er et klart formål med de møder, de har med jobcenteret

- En overvægt af de adspurgte borgere, 56%, oplever ved midtvejsmålingen, at der altid er et klart formål med de møder, de deltager i. Andelen er lavest for Rebild Kommune.

- Hvor Rebild Kommune siden baselinemålingen har oplevet et fald i andelen af enige, så har Lyngby-Taarbæk tilsvarende oplevet en stigning på små 7 pct.. En stigning som øges med yderligere 2 pct. frem til slutmålingen.

Når jeg mødes med min sagsbehandler, er der altid et klart formål med mødet



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.

"Man kan opleve en følelse af meningsløshed i samtalerne. Der er ingen faglig grund til at blive kaldt til samtale hver 4. uge for alle mennesker – særligt hvis man fx bare afventer svar fra læge"

Kilde: Interview med borger

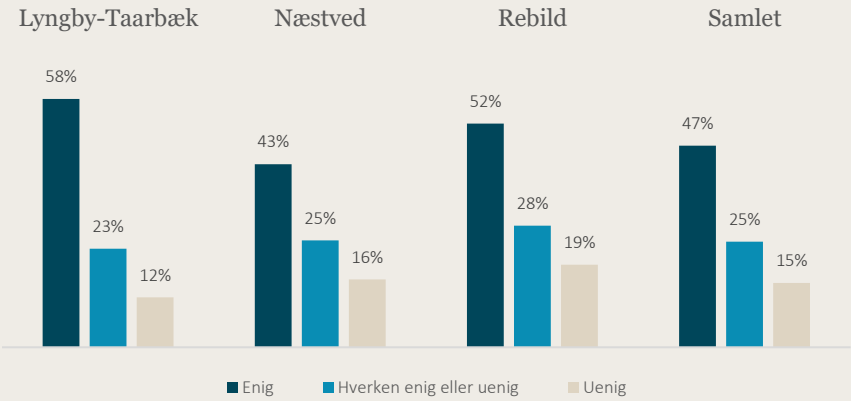
Oplevelse af sammenhæng mellem mål, plan og indsats

Et fald i oplevelsen af sammenhæng mellem mål, plan og tilbudte indsatser

- På tværs af de projektdeltagende kommuner er 47 pct. af de adspurgte borgere midtvejs enige i, at der er en sammenhæng mellem deres mål, plan og tilbudte indsatser. Lyngby-Taarbæk ligger højst med en andel af enige på 58 pct. efterfulgt af Rebild med 52 pct. I Næstved angiver under halvdelen (43 pct.), at oplever en sammenhæng mellem mål. Plan og tilbud.

- For alle tre kommuner er der tale om et fald fra baselinemålingen og frem mod midtvejsmålingen. Faldet er størst for Næstved, hvor andelen af enige falder med 13 procentpoint, mens der er tale om mindre fald i Rebild og Lyngby-Taarbæk. For sidstnævnte falder niveauet yderligere en lille smule frem til slutmålingen.

Der er sammenhæng mellem mine mål, min plan og de indsatser, som jeg får tilbudt



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.

"Der må godt være højere overensstemmelse mellem de forskellige aktørers muligheder for tilbud. Nogle gange har de forskellige opfattelser af, hvad der skal til – det forvirrer"

Kilde: Interview med borger

Oplevelse af de professionelles samarbejde

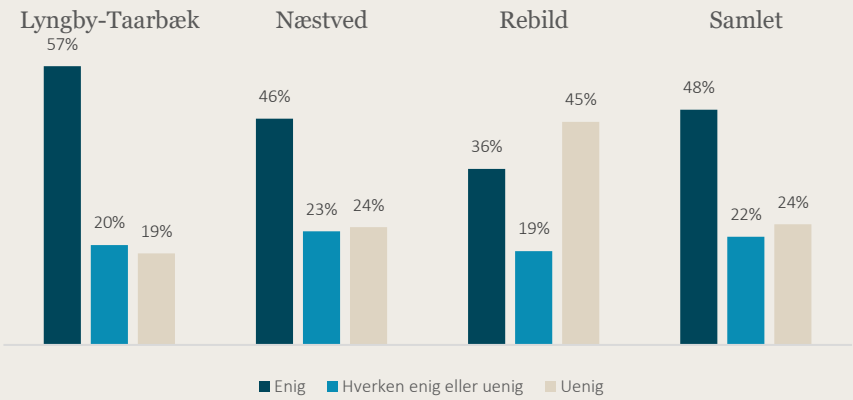
Knapt halvdelen af borgerne oplever, at de professionelle, som er involveret i deres forløb arbejder sammen om at hjælpe dem med at komme i job eller uddannelse – men tendensen har været nedadgående

- Lige under halvdelen af de adspurgte borgere angiver, at de professionelle arbejder sammen om at hjælpe. I Lyngby-Taarbæk er det for tæt på 60 pct opfattelsen, mens det for næsten halvdelen af borgerne i Rebild Kommune gælder, at de er uenige i, at de professionelle samarbejder

- Siden baselinemålingen er der sket et mindre fald for alle tre kommuner i andelen af de, der er enige i udsagnet. Størst er faldet for Rebild Kommune (8 procentpoint). Ved slutmålingen er niveauet faldet yderligere i Lyngby-Taarbæk.

- Som det tidligere er beskrevet, så er der generelt en blandet opfattelse af, hvorvidt de professionelle arbejder siloopdelt eller på tværs – også på tværs af fokusgruppeinterviews i de forskellige kommuner.

Jeg oplever, at de professionelle, som er involveret i mit forløb, arbejder sammen om at hjælpe mig med at komme i job eller uddannelse (også selv om det er på lang sigt)



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.

Kilde: Interview med borger

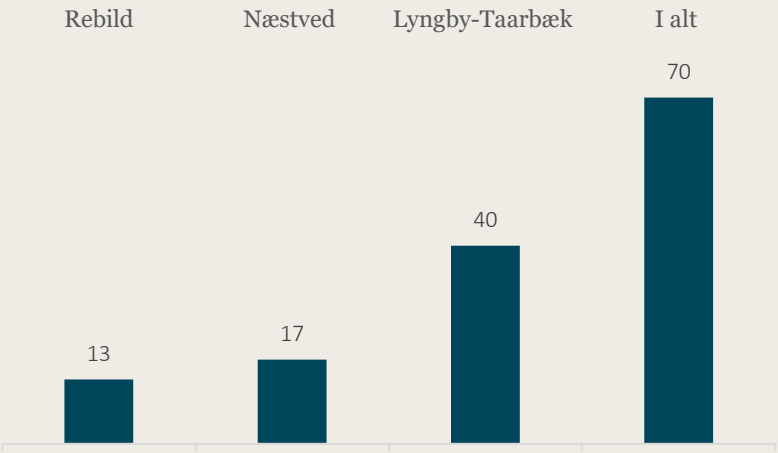
Udvikling i medarbejdernes oplevelse af deres muligheder for at tilrettelægge indsatsen

Hvem har besvaret?

I alt har 70 medarbejdere gennemført spørgeskemaet

- På tværs af de 3 kommuner, har 70 medarbejdere besvaret midtvejsevalueringen. Da det kun er Lyngby-Taarbæk kommune, der har fastholdt projektet til den afsluttende evaluering, tager analysen af medarbejderperspektivet udgangspunkt i midtvejsevalueringen, men suppleres for Lyngby-Taarbæk Kommune med evalueringsdata fra den sidste og afsluttende evalueringsrunde, hvis det samlede billede har ændret sig.
- I de løbende kommunerapporter er data opdelt på teams/målgrupper. I denne samlede rapport formidles resultaterne imidlertid samlet på tværs af team for hvert deltagende jobcenter.

Samlet antal medarbejdere, som har besvaret spørgeskemaet



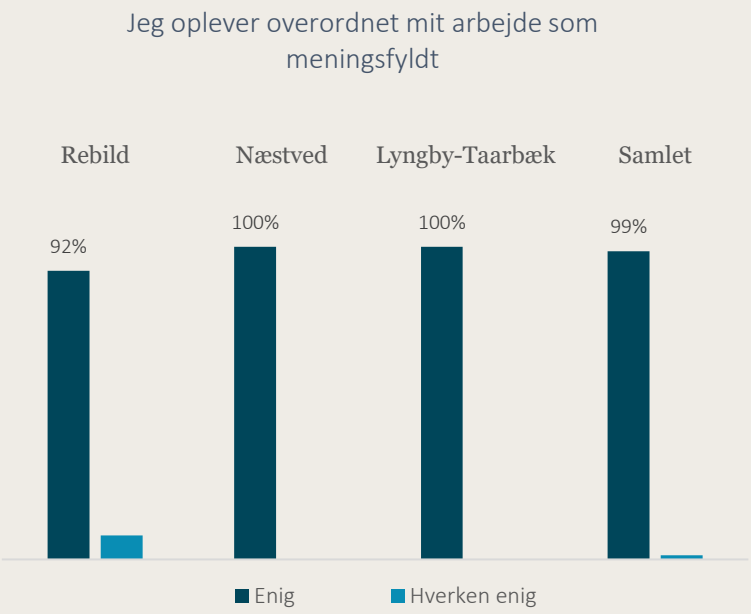
Oplevelse af inddragelse og meningsfuldhed i arbejdet

Oplevelse af meningsfuldhed i arbejdet

Oplevelsen af meningsfuld er høj på tværs af alle kommuner og alle tre målinger
På tværs af alle målinger midtvejs oplever næsten alle deltagende medarbejdere, at deres arbejde er meningsfyldt, og at de kan gøre en forskel for den enkelte borger. Som det fremgår af grafen til højre, så oplevede samlet 99 pct. af medarbejderne på tværs af de tre kommuner deres arbejde som meningsfuldt. Herudover oplever 94 pct. af medarbejderne, at deres arbejde gør en forskel for den enkelte borger, og 91 pct. oplever, at deres faglige kompetencer kommer i spil (grafer ikke vist).

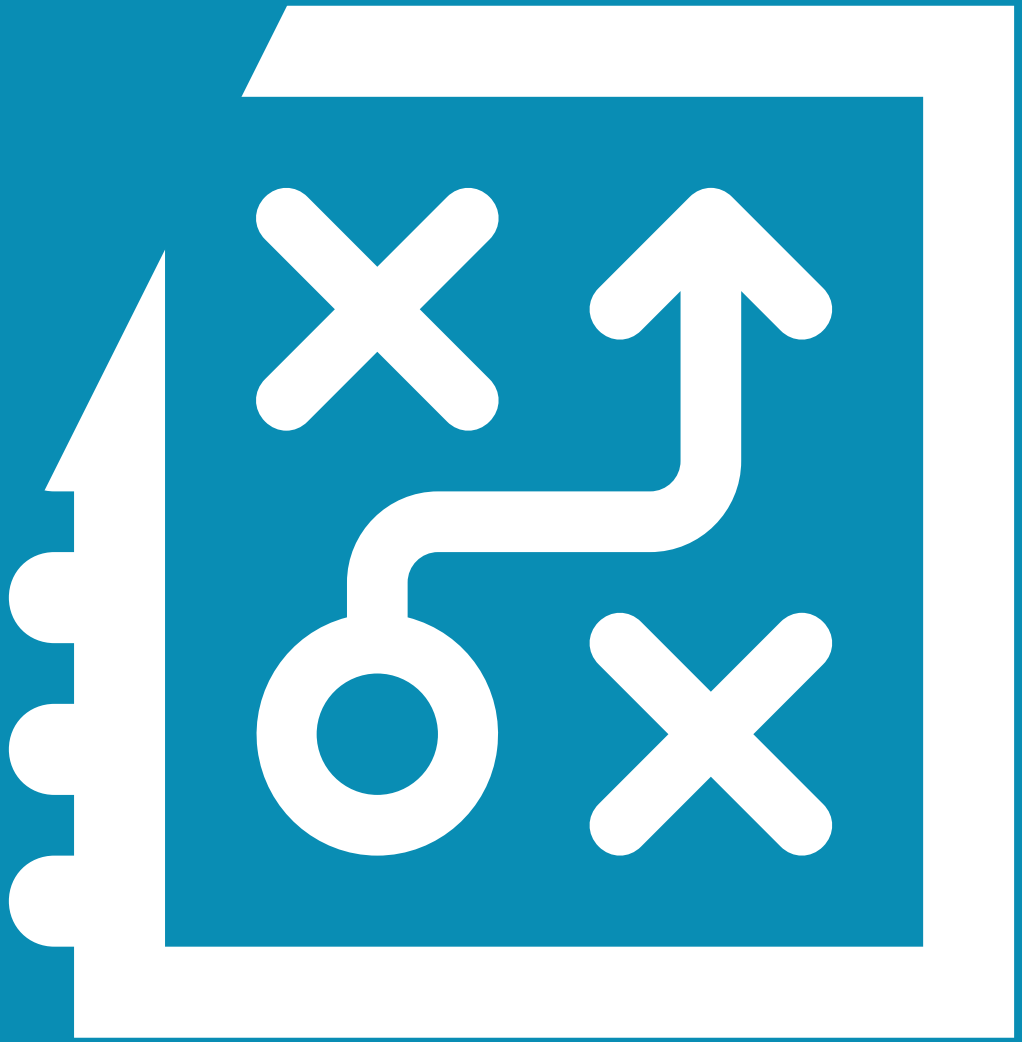
Medarbejdernes oplevelse af meningsfuldhed i deres arbejde ligger stabilt højt på alle målinger med meget små udsving fra baseline til midtvejs, og for Lyngby-Taarbæk Kommune fra midtvejs til slutmålingen. De ændringer, der er sket i projektperioden ift. arbejdsgange, mulighed for individuel tilpasning og lignende ser altså ikke ud til at påvirke oplevelsen af meningsfuldhed.

De kvalitative interviews viser, at medarbejderne særligt finder mening i arbejdet, når de lykkes med at hjælpe og støtte borgere på deres vej tilbage i arbejde. Derudover har flere medarbejdere fundet det givende at dele komplekse borgersager med kollegaer, hvormed de har mulighed for at spare, samt dele viden og erfaringer.



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.

De interne arbejdsgange og procedurer



Oplevelsen af meningsfulde arbejdsgange

Stor kommunal forskel på, hvorvidt arbejdsgange opleves meningsfulde

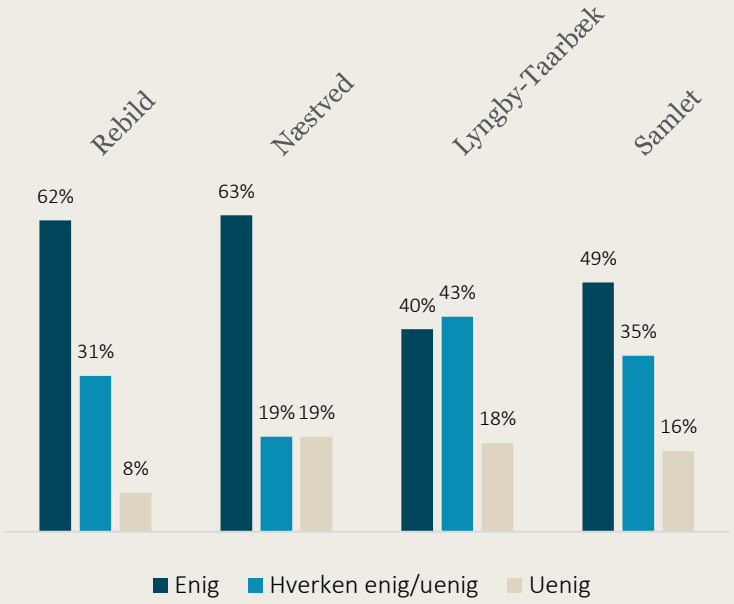
- Som det fremgår af figuren til højre, er der ved midtvejsmålingen stor variation i, hvorvidt medarbejderne oplever arbejdsgangene som meningsfulde og fornuftige. I Rebild og Næstved oplever mere end 60 pct. af medarbejderne meningsfulde arbejdsgange, mens det blot gælder for 40 pct. af medarbejderne i Lyngby-Taarbæk.

- Fra baseline- til midtvejsmålingen er der tale om en stigning for Næstved, mens der er tale om fald for Rebild og Lyngby-Taarbæk.

Fremgang i Lyngby-Taarbæk ved slutmålingen

- Efter midtvejsmålingen har der i Lyngby-Taarbæk været en positiv udvikling. Andelen af medarbejdere, der oplever de interne arbejdsgange som meningsfulde, er således steget fra 40 til 58 pct. Denne positive udvikling er blandt andet drevet af en meget stor positiv udvikling i en enkelt afdeling, hvor andelen af medarbejdere, der oplever meningsfulde arbejdsgange er steget fra 7 til 82 pct. Den pågældende afdeling har også først igangsat arbejdet med styrkede/forenklede arbejdsgange efter midtvejsmålingen, hvilket må tilskrives en væsentlig del af forklaringen på den store fremgang.

Jeg oplever, at arbejdsgange i jobcentret/i min afdeling er meningsfuld



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant ikke vises i figuren.

Arbejdsgangenes understøttelse af kerneopgaven

Stor kommunal forskel på, hvorvidt arbejdsgange og arbejdsprocedurer opleves at stå i vejen for kerneopgaven

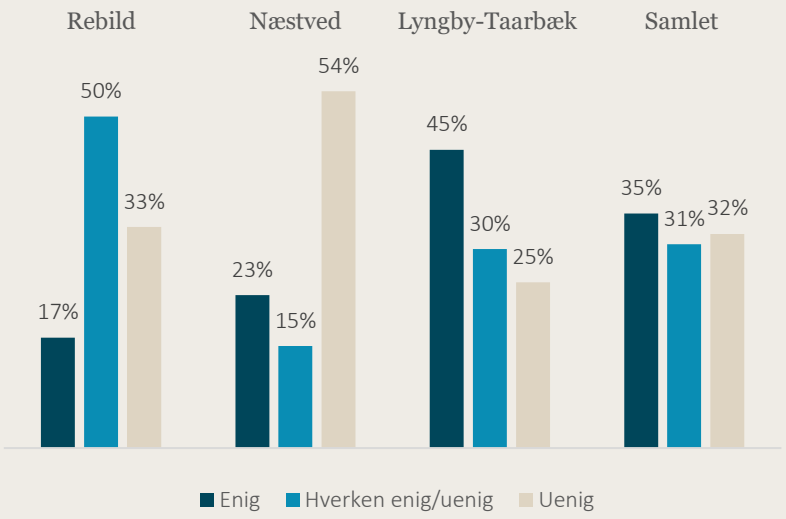
- Ved midtvejsmålingen ses det, at der på tværs af kommunerne er en tredjedel af medarbejderne, der er hhv. enige, hverken enig/uenig og uenig i, at de oplever, at der er arbejdsgange som står i vejen for arbejdet med kerneopgaven.

- Oplevelsen blandt medarbejderne i de enkelte kommuner er meget forskellige. Lyngby-Taarbæk er den kommune med den største andel af medarbejdere, som er enige i, at der er arbejdsgange, der står i vejen for deres arbejde med kerneopgaven.

Fremgang i Lyngby-Taarbæk ved slutmålingen

- Ved slutmålingen er der i Lyngby-Taarbæk også sket en positiv forandring på dette parameter, idet andelen af medarbejdere, der oplever, at arbejdsgange og arbejdsprocedurer står i vejen for kerneopgaven er faldet fra 45 til 27 pct.

Jeg oplever, at der er interne arbejdsgange og arbejdsprocedurer, som står i vejen for mit arbejde med kerneopgaven



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant ikke vises i figuren.

Regler og interne arbejdsganges afsæt i borgerens behov

Et flertal af medarbejderne oplever, at regler og interne arbejdsgange tager afsæt i den enkelte borgers behov

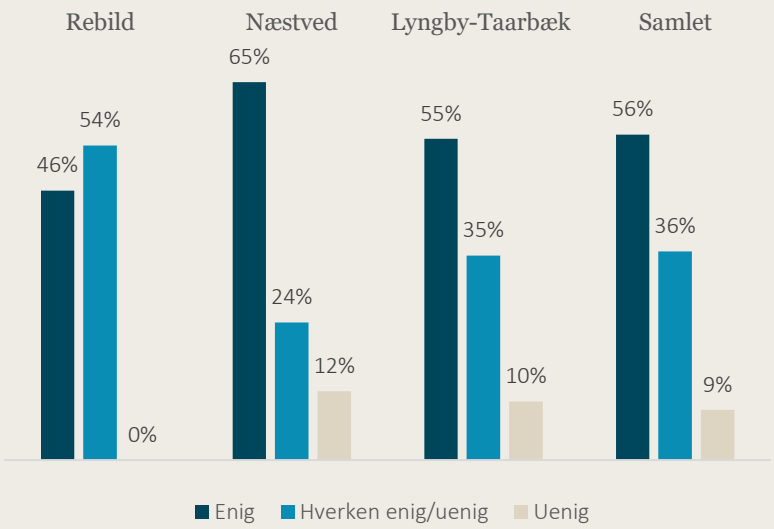
- På tværs af de tre kommuner oplever over halvdelen af medarbejderne, at regler og interne arbejdsgange, tager afsæt i den enkelte borgers behov. Kun 9 pct. er på tværs af kommuner uenige i, at det er tilfældet.

- Ved midtvejsmålingen placerer Næstved sig bedst med en andel af enige på 65 pct. efterfulgt af Lyngby-Taarbæk med 55 pct. og Rebild med 46 pct..

Stor stigning i Lyngby-Taarbæk ved slutmålingen

- I Lyngby-Taarbæk er andelen af enige steget markant fra midtvejs- til slutmålingen. Andelen er gået fra 55 til 77 pct., som er den højeste andel, der er registreret på dette parameter på tværs af målinger og kommuner.

Jeg oplever at de regler og interne arbejdsgange, som mit arbejde er underlagt, tager afsæt i den enkelte borgers behov



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant ikke vises i figuren.

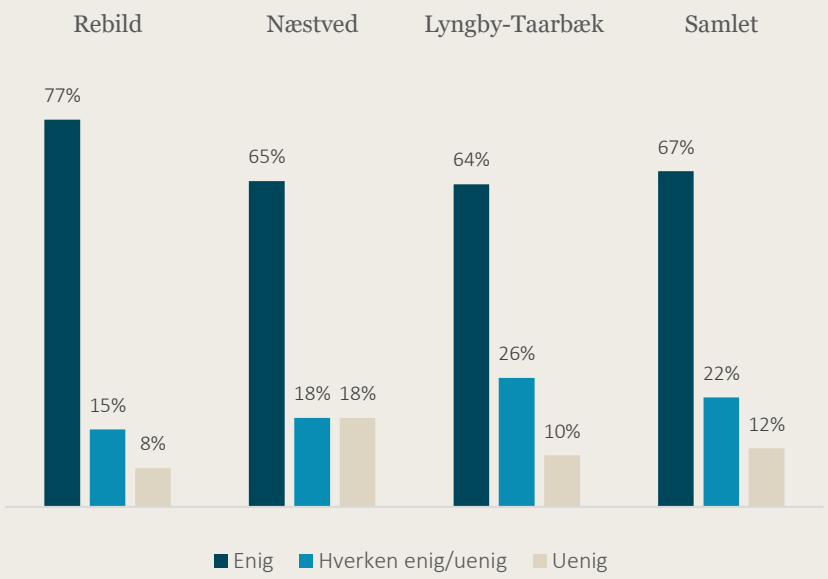
Samtalernes frekvens og indhold

Mulighed for prioritering af samtaler efter behov

Stigning i andelen af medarbejdere, der oplever, at de har mulighed for at prioritere samtaler og ressourcer til de borgere, som har mest gavn af det

- Lidt mere end to tredjedele af medarbejderne i de tre kommuner oplever, at de har mulighed for at prioritere samtaler/ressourcer til de borgere, som har gavn af det.
- Sammenlignet med baseline er andelen af medarbejdere, som er *enige,* steget i alle tre kommuner. På tværs drejer det sig om en stigning fra 48 pct. ved baselinemålingen til 67 pct. ved midtvejsmålingen.
- I Lyngby-Taarbæk er andelen *enige* ved slutmålingen steget med yderligere 3 procentpoint, så den slutter på 67 pct.

Jeg oplever, at jeg har mulighed for at prioritere samtaler/ressourcer til de borgere, som har gavn af det



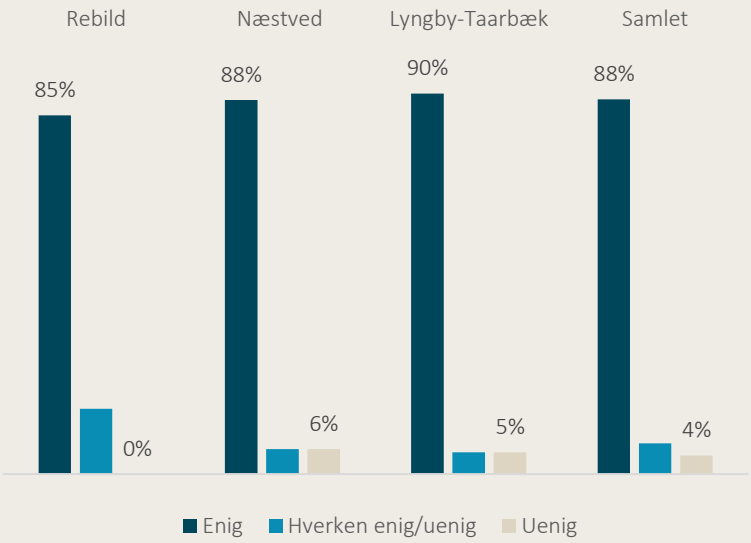
Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant ikke vises i figuren.

Mulighed for tilrettelæggelse af samtaler med afsæt i borgerens behov

Stor stigning i andelen af medarbejderne, der oplever, at de har mulighed for at tilrettelægge indholdet i samtalerne med afsæt i den enkelte borgers behov

- Ved midtvejsmålingen erklærer 88 pct af medarbejderne sig enige i, at de har mulighed for at tilrettelægge indholdet i samtalerne med afsæt i borgernes behov.
- Der er tale om en markant stigning fra baselinemålingen, hvor den tilsvarende andel var 60 pct.
- Lyngby-Taarbæk har ligget højt på dette måleparameter gennem alle tre målinger, men oplever faktisk en lille tilbagegang ved slutmålingen, som dog ikke er signifikant.

Jeg oplever, at jeg har mulighed for at tilrettelægge indholdet af samtalerne med afsæt i den enkelte borgers behov



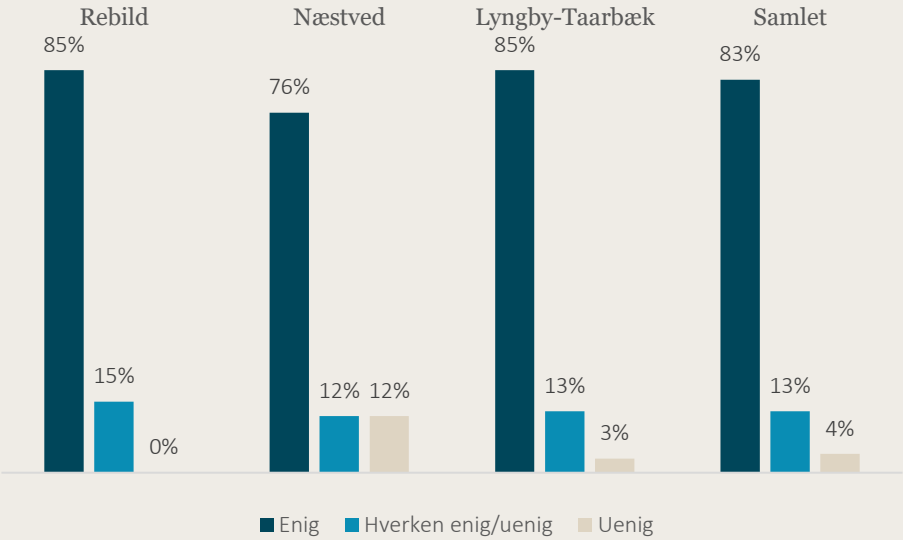
Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant ikke vises i figuren.

Mulighed for indkaldelse af borger, når det giver mening

De fleste medarbejdere oplever, at de kan indkalde borgere til samtale, når det giver mening

- Et stort flertal af medarbejderne i de tre kommuner er ved midtvejsmålingen enige i, at de har mulighed for at indkalde borgere til samtale, når det giver mening for den enkelte borgers forløb.
- Sammenholdt med baseline er der sket en stigning i andelen af medarbejdere der er enige.
- Den afsluttende måling i Lyngby-Taarbæk viser fx, at der er sket et fald fra 85 pct. til 71 pct. i andelen af medarbejdere som er enige i udsagnet.

Jeg har mulighed for at indkalde borger til samtale når det giver mening for den enkelte borgers forløb



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.

Coronas betydning for fleksibiliteten i planlægningen af samtaler

Ved midtvejsevalueringen, steg medarbejdernes oplevelse af fleksibilitet og frihed i planlægningen af de enkelte samtaler og borgerens forløb. En stor del af den øgede frihed kan kobles sammen med COVID-19, og jobcentrenes mulighed for at anvende telefoniske og digitale samtaler med borgerne. Undersøgelsen viser i tråd hermed, at genindførelsen af kravet om fysiske samtaler har haft en negativ indvirken på medarbejderne oplevelse af fleksibilitet.

Medarbejderne italesætter både styrker og svagheder ved de telefoniske og digitale samtaler. På den ene side kan det være svært at skabe en tillidsfuld relation og få alle relevante oplysninger med, hvis de første samtaler foregår online. Omvendt giver muligheden for at anvende telefoniske og digitale videosamtaler en stor fleksibilitet ift. at planlægge samtalerne efter den enkeltes behov. Medarbejderne fortæller, at de generelt har en positiv oplevelse med de digitale samtaler samtidig med, at antallet af udeblivelser er faldet markant.

Herudover har man i Jobcenter Lyngby-Taarbæk arbejdet med at øge fleksibiliteten i planlæggelsen af kadencen mellem borgerens samtaler. Medarbejderne fortæller bl.a., at de har afprøvet et screeningsværktøj, som skal afgøre, hvorvidt borgeren er i risiko for langtidsledighed (borgeren kategoriseres som grøn, gul eller rød). lovpligtige samtaler inden for en given

Medarbejdernes oplevelse af de telefoniske og digitale samtaler:

Jeg havde håbet, at vi kunne bruge de her positive tilbagemeldinger. Vi havde nærmest ingen udeblivelser, det var meget mere fleksibelt, det fungerede skidegodt. Vi er ærgerlige over, at vi ikke kan gøre det mere. (Medarbejder)

"Den telefoniske samtale er super for dem, som bare skal ind og have at vide, at det går super, og så er der også mere tid til dem som har behov – men det er stadig vigtigt med at første samtale er personlig til en vurdering på jobcentret" (Medarbejder)

Min oplevelse er, at der går noget tabt, når samtalen er telefonisk. Omvendt kan jeg godt se det praktiske i det, og jeg har oplevet, at flere borgere møder op til samtalerne. (Medarbejder)

Vi bliver stadig målt på, hvorvidt vi holder samtalerne til tiden. Så for at sikre dette, holder vi dem fast hver fjerde uge. (Medarbejder)

Oplevelsen af inddragelse og indflydelse

Oplevelse af inddragelse ved forandringer

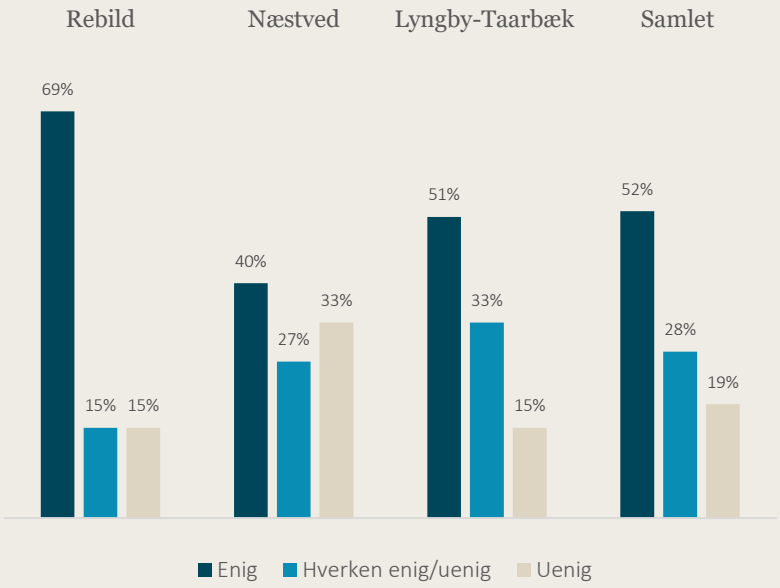
En større andel af medarbejderne oplever at blive inddraget ved forandringer, men der er store kommunale forskelle

- På tværs af de tre kommuner oplever godt halvdelen af medarbejderne midtvejs, at de bliver inddraget, når der skal gennemføres forandringer.

- På tværs af de tre kommuner er der imidlertid store forskelle. Rebild placerer sig højest med en andel af *enige* på 69 pct, efterfulgt at Lyngby-Taarbæk med 51 pct og sidst Næstved med 40 pct.

- Sammenligninger man midtvejsmålingen med baselinemålingen er der imidlertid sket positiv udvikling i alle tre kommuner. På tværs af de tre kommuner er andelen, der erklærer sig enige i udsagnet steget fra 32 til 52 pct. I Lyngby-Taarbæk er der sket en yderligere stigning frem mod slutmålingen på 18 procentpoint svarende til en andel af enige på 69 pct.

Jeg oplever, at jeg som medarbejder bliver inddraget når der skal gennemføres forandringer



Note: Andelene kan summere til mindre end 100, da kategorien ved ikke/ikke relevant vises ikke i figuren.

Ledelses-perspektiver på samskabt styring

Regelforenkling og styring

Der er sket en grad af frisættelse, men oplevelsen af udefrakommende styringskrav er ikke fjernet

- Blandt lederne i både Lyngby-Taarbæk og i Næstved er der enighed om, at regelforenklingen giver nogle andre frihedsgrader til at fokusere på kerneopgaven og sammensætte beskæftigelsesindsatsen ud fra lokale prioriteringer og forhold.
- Der er også enighed om, at regelforenklingen har været en anledning til at give det eksisterende styringsparadigme et kærligt eftersyn, med et nyt fokus på, hvad der reelt giver mening at styre efter.
- Men lederne understreger samtidigt og samstemmende, at der langt fra er tale om fuld frisættelse fra det centrale styringsparadigme, idet fokusmålene og risikoen for at komme under administration fortsat dikterer en ramme for den lokale styring. Regelforenklingen har med andre ord løsnet op for, men ikke fjernet, oplevelsen af udefrakommende proceskrav.
- Samme tendens findes også i survey- og interviewresultater med medarbejderne, der nok oplever en højere grad af inddragelse i implementeringen af regelforenklingen, men fortsat føler sig bundet og dikteret af udefrakommende krav til fx samtalefrekvens.

Styring og faglig frisættelse er ikke modsætninger – men målene er vigtige

- I praksis behøver styring og frisættelse af fagligheden ikke at være hinandens modsætninger. Men målsætninger skal afspejle den ønskede adfærd. Derfor betoner lederne, at det kan være 'farligt' eller kontraproduktivt at måle og styre isoleret på fx antallet af samtaler, selvom det fortsat er et af de styringsparametre, de følger.
- I Fremfærdsprojektet er der derfor også arbejdet med at flytte styringen væk fra kontrol og i retning af sparring og en fællesfaglig nysgerrighed på ubalancer. I Næstved har man fx udskiftet den traditionelle sagsgennemgang med sagssparring. Det drejer sig ikke længere om at tjekke, om sagen er behandlet korrekt, men om at give sparring til, at medarbejderne kan føle sig klædt på til selv at vurdere og træffe afgørelser. Man har også arbejdet på at demokratisere og skabe større transparens i de data, man styrer efter, og invitere medarbejderne ind i fortolkningen af resultaterne.

"Vi har sagt til hinanden, at når vi gerne vil have en organisation der tænker med og tager initiativ, så kan det ikke nytte noget, at det kun er lederen, der kan se, hvordan det går. Derfor har vi givet adgang til vores ledelsesinformation i meget stor stil. Ved at have transparens i data, får du også flyttet noget af initiativforpligtelsen væk fra lederen.. Hvis lederen er den eneste, der kan følge med, er lederen også den eneste, der kan tage initiativ, og det har vi gerne villet væk fra..
Leder, Næstved

Det kræver mod, at sætte medarbejderne fri

Samskabt styring er en proces, som forudsætter lederskab, der har mod på at ændre 'plejer' og give medarbejderne en plads i implementeringsopgaven

- Selvom evalueringen kun i begrænset omfang kan dokumentere en positiv forandring for borgerne, så oplever både ledere og medarbejdere et positivt udbytte af at arbejde med samskabt styring.
- Det, der særligt går igen i interviewene med lederne, er, at man med samskabt styring har oplevet en kulturændring; medarbejderne leverer ikke bare input til andre (ledelsen) – de er med helt fra problemidentifikation over løsningsforslag til implementering, og det skaber et helt andet ejerskab for en dagsorden, der handler om at gøre arbejdet nemmere og mere meningsfuldt for både borger og jobcenter.
- Men det kræver en ledelse, der tør slippe kontrollen, og som tør gå ind i et fælles refleksionsrum sammen med medarbejderne, hvor det ikke på forhånd er defineret, hvem der har den rigtige løsning – og det kan faktisk være svært for både ledelse og medarbejdere.
- Erfaringen fra Næstved og Lyngby-Taarbæk er, at en fuldstændig frisættelse af fagligheden (og de faglige, individuelle vurderinger) hverken tiltaler medarbejdere eller ledelse. Det handler om at finde en balance mellem en tydelig faglig ramme eller retning og muligheden for at gøre det, der giver mest mening for alle parter. Som leder er det derfor langt nemmere at sætte medarbejderne fri, hvis der er en tydelighed om, hvad kerneopgaven er, og hvis der er en klar faglig retning.

Det siger lederne:

"Som ledergruppe skal man ville det.. Det handler i høj grad om personlig lederstil. For mig er samskabt styring i langt højere grad en ledelsestænkning end en fagfaglig kompetence. Kan du være I det, og synes du, det giver mening, at vi frisætter medarbejderne, eller vil du hellere trække det hele tæt på dig, og sidde og have nær kontrol over det hele? Du skal være klar på en involverende og delegerende stil, og hvis du har svært ved det, så bliver det svært"
Leder, Næstved

"De første gange [hvor medarbejderne arbejdede med nye løsninger] tænkte jeg med rædsel: De kommer og beder om alt muligt vanvittigt.. forlanger syv nye kollegaer eller et eller andet.. Det kan jeg jo ikke, og hvad skal jeg så sige uden at blive utroværdig.. Men de kom jo kun med rimelige ting.. Det var simpelthen så rimeligt og så meget indenfor skiven, som man kunne tænke"
Leder, Næstved

"Altså medarbejderne vil faktisk ikke have den fulde frihed.. De vil gerne have en ramme at være frie indenfor, og så vil de gerne have, at du som leder er tydelig.. Ikke tydelig på en bestemmende måde, men tydelig i din faglighed.. Derfor handler det også meget om at have sine faglige principper på plads"
Leder, Lyngby-Taarbæk

Det kan være tidskrævende

Samskabt styring kan være tidskrævende, så det handler om at fokusere på det vigtigste og have mod til at blive lidt længere i den undersøgende nysgerrige fase

- Fra både Næstved og Lyngby-Taarbæk peges der på, at arbejdet med samskabt styring kræver dedikation, og at det er tidskrævende. Det er en markant ny måde at arbejde med udvikling og reformimplementering på, og derfor er en del af læringen også, at man skal overveje, hvor bredt man skal rulle metoden ud fra start (fx antallet af involverede afdelinger eller antallet af forenklinger), og hvor systematisk man skal følge metodens trin. Det er måske ikke alle forenklinger, der har brug for en stort anlagt workshopproces og grundige undersøgelser for, at der kan findes en god løsning.
- Ikke desto mindre hæfter flere af de interviewede ledere sig ved, at de med samskabt styring har oplevet en ny mulighed for at give sig tid til at finde de rigtige løsninger. De har sat fikser-genet på pause, og har tilladt sig selv tid til at forblive nysgerrige, givet sig tid at teste ideer af undervejs og givet sig tid til at tilpasse indsatsen løbende.
- Erfaringen fra de to kommuner er, at det er forenklingens karakter og kompleksitet, der afgør, hvilken proces man skal igennem, og hvor mange medarbejdere og ledere, der skal inddrages.

Det siger lederne:

"Jeg kunne have drømt om, at man havde tænkt samskabt styring i små skridt. Jeg synes det blev meget stort.. og jeg tænker, at store modeller ikke flytter verden.. Vi skal i stedet stå bag de små skridt.. Så det ville jeg nok gøre anderledes næste gang, vi skal arbejde med samskabt styring.
Leder, Næstved

"..samtidig har det [samskabet styring] givet en opmærksomhed på det med at dvæle noget mere i undersøgelsesfasen.. At give sig god tid i undersøgelsesfasen.. At vi forbliver nysgerrige lidt længere, inden vi giver os i kast med at finde løsningerne. Vi er normalt meget løsningsfokuserede.. og vi har jo været vant til at lave reformimplementeringer over natten, men med samskabt styring øver vi os på at nå nogle lag dybere og forblive nysgerrige lidt længere, inden vi beslutter, hvordan det skal være.. Det er svært, når man også er optaget af drift, men det giver virkelig noget"
Leder, Lyngby-Taarbæk

Vedholdende fokus på mål og metode

Forandringsprocessen skal understøttes af dedikerede ressourcer - det kræver vedholdenhed og kontinuitet over en lang periode

- Erfaringen fra Lyngby-Taarbæk, der som eneste kommune har været med i hele projektperioden er, at samskabt styring i den størrelse, der er testet hos dem (alle teams), forudsætter dedikerede ressourcer, der kan igangsætte, fastholde og styre processen.
- I Lyngby-Taarbæk har en internt udviklingskonsulent været tovholder på projektet, og har i samarbejde med afdelingsledelsen drevet processen fra den undersøgende og prioriterende fase, over den udviklende og afprøvende fase til den forankrende fase. Hun har stået for at facilitere og samle op fra de workshops, hvor arbejdsgrupperne har arbejdet med løsninger. Afdelingsledelsen har dermed været friholdt for den del, og har i stedet kunne koncentrere sig om at deltage, undersøge og finde løsninger sammen med de andre i arbejdsgruppen.
- Vurderingen i Lyngby-Taarbæk er, at det stædigt vedholdende fokus på metode og proces, og friholdelsen af ledelsen fra den praktiske koordinering og facilitering, har været en væsentlig årsag til, at man har kunnet holde fast til trods for, at en verdensomspændende pandemi løbende har vendt op og ned på hverdag og omprioritering af opgavevaretagelsen.

Det siger lederne:

"Altså for os har det været helt essentielt, at vi har haft [navn på udviklingskonsulent], som har kunnet holde os til ilden, og som har sørget for, at vi er blevet ved med at tænke samskabt styring til trods for nedlukning og hjemsendelse. Det er jo ikke nødvendigvis det, der ligger højest på ens to-do-liste, når den måde vi arbejder på og er sammen på pludselig bliver vendt på hovedet"
Leder, Lyngby-Taarbæk

"Det, at der har været en, der har kunnet stå for den store plan, og som har sikret, at vi hele tiden havde øje for det store billede, har også givet mig bedre mulighed for at være med i udviklingsprocesserne på lige fod med medarbejderne"
Leder, Lyngby-Taarbæk

Brug af data i samskabt styring

De løbende spørgeskemaundersøgelser og interviews med borgere og medarbejdere er en vigtig motor i forandringsprocessen

- Som det fremgår af tidligere afsnit er der gennemført surveybaserede baseline- og midtvejsmålinger og for Lyngby-Taarbæks vedkommende også en slutmåling.
- Det er en tværgående erfaring, at målinger som disse er en vigtig motor i forandringsprocessen – både i en tidlig fase, hvor resultaterne kan pege medarbejdere og ledere i retning af problemstillinger, der skal imødekommes, og i en senere mere summativ fase, hvor status på eller effekten af iværksatte handlinger og tiltag skal gøres op.
- Surveybaserede målinger eller kvalitative interviews med borgere og medarbejdere giver et kort og kompas, som arbejdsgrupperne kan arbejde videre med. Men arbejdet starter i princippet først, når data er indsamlet – det er dér, man trækker i arbejdstøjet.
- Fordelene ved at bruge især målinger af borgernes oplevelse er, at det giver anledning til nye fælles erkendelser, hvor man får mulighed for at holde sin praksis, og især sin forståelse af egen praksis, op imod borgerens oplevelse. Den diskrepans man kan afdække her, er et godt udgangspunkt for at se, hvor man skal gøre tingene anderledes (eller hvis det modsatte er tilfældet; hvor man skal fastholde sin nuværende praksis).
- Det at medarbejdere og ledere dykker ned i de samme tal, og fortolker de samme oplevelser i en fælles proces har desuden den sidegevinst, at der skabes et fælles ejerskab for at gøre noget ved udfordringerne.

Det siger lederne:

" Vi fik sindssygt meget ud af spørgeskemaundersøgelserne [med borgerne]..også selvom om noget af det var lidt hård læsning. Det, at vi pludselig fik nogle tal på, at der er noget, vi tror vi gør, som vores borgere ikke oplever. Det har gjort det nemmere for os at tale om et problem, og metoden har hjulpet os til at blive nysgerrige.. hvorfor er det, at vores borgere ikke oplever det.. hvad skal vi gøre i stedet?"
Leder, Næstved

"Det, at vi har gjort det mere naturligt, at spørge vores borgere om, hvad de synes, synes jeg giver nogen helt nye perspektiver på at finde løsninger og skære noget af det væk, som ikke giver værdi"
Leder, Lyngby-Taarbæk

MARSELISBORG
CONSULTING

København
Marselisborg
Hauser Plads 32, 3 th.
1127 København K
CVR. 30918053

Aarhus
Marselisborg
Nørre Allé 70F, 2. sal
8000 Aarhus C
CVR. 30918053