

DELANALYSE 2











ANALYSE AF IMPLEMENTE- RINGSGREB I PROJEKT JOB- RETTET SAMTALE II

[Dobbelklik for at indsætte billede eller slet dette felt]

1. INDLEDNING

Dette er delanalyse 2 i slutevalueringen af Jobrettet Samtale II. Rapporten består af en kvalitativ og kvantitativ analyse af de implementeringsgreb, der har været anvendt i projektet. Genstanden for analysen er de implementeringsgreb, der er initieret af STAR i regi af projektet. Det vil sige, at projektkommunernes lokale implementeringsgreb ikke afdækkes.

Som delanalyse 1 om fidelitet i projektet viser, har kommunerne oplevet flere barrierer og drivkræfter i deres arbejde med at implementere indsatsen i daglig praksis. Med henblik på at overkomme sådanne barrierer og understøtte drivkræfter indebærer projektet en række implementeringsgreb:

	Regionalt opstartsseminar		Erfaringsseminarer
	Opstartswerkshops		Monitorering (Rambøll Results)
	Kompetenceudvikling (fire kursusdage)		Supervision
	Ambassadørordning		Kollegial sparring
	Månedlige telefoniske opfølgningssamtaler		Læringsgruppemøder

Formålet med analysen er identificere, om implementeringsgrebene *har* bidraget til at overkomme barrierer og understøtte drivkræfter. Med andre ord undersøger Rambøll, om implementeringsgrebene har en effekt i forhold til at understøtte kommunernes implementering. Samtidig undersøger vi også, hvilke forhold der betinger den eventuelle effekt.

1.1 Datagrundlag og metode

Datagrundlaget for delanalysen består af:

- Spørgeskemaundersøgelser med fokus på implementeringsgreb målrettet projektledere og medarbejdere
- Interviews med projektledere, medarbejdere og ledere
- Dialoger og drøftelser med kommunerne løbende under Rambølls processtøtte i projektet.

For en nærmere beskrivelse af de enkelte datakilder henvises til metodebilaget. Analysens fund er udledt på baggrund af en tematisk kodning af interviewene med inddragelse af spørgeskema-besvarelsenerne. I analysen vurderer vi anvendelsesgraden af de enkelte implementeringsgreb, effekten af grebene og hvilke forhold, der betinger effekten.

Vurderingen af anvendelsesgrad foretages på baggrund af kvantitative optællinger af bl.a. deltagelse på seminarer og/eller respondenternes egne angivelser af anvendelsesgrad. Effekten af grebene defineres efter kategorierne høj, mellem eller lav i forhold til, i hvilken grad grebene har understøttet implementeringen i kommunerne. Kategoriseringen er foretaget på baggrund af en triangulering af data, hvor det kvalitative data i interviews og løbende dialoger med kommunerne spiller en stor rolle, for at sikre nuancering af spørgeskemaundersøgelserne. De kvalitative begrundelser bag kategoriseringerne fremgår og uddybes for hvert implementeringsgreb. På samme måde er vurderingen af forhold, der betinger effekten, baseret på datatriangulering og begrundes for hvert greb.

1.2 Resultater af delanalyse 2

Sammenfattende viser delanalyse 2, at:

- Otte ud af ti implementeringsgreb er anvendt i høj grad af målgruppen for grebene. Kun ambassadørordningen og supervisionen har hhv. en lav og mellem anvendelsesgrad.
- Otte ud af ti implementeringsgreb er vurderet til at have en høj effekt i forhold til at understøtte kommunerne i implementeringen af den jobrettede samtale. Kun ambassadørordningen og de månedlige telefoniske opfølgningssamtaler vurderes til at have en hhv. lav og mellem effekt.
- Der er flere forhold, der betinger effekten af de enkelte implementeringsgreb. Det er forhold, der både knytter sig til lokale forhold i kommunerne, og der er mere centrale forhold, der kan tilrettelægges af STAR.

1.3 Læsevejledning

Delanalyse består foruden denne indledning af et kapitel af:






- **Kapitel 2:** I kapitlet gennemgås hvert implementeringsgreb særskilt i forhold til formål, målgruppe og timing for de enkelte implementeringsgreb, herunder begrundelser for vurdering af anvendelsesgrad og effekten af grebet.

2. IMPLEMENTERINGSGREB

I tabellen herunder opsummerer vi resultaterne af analysen af de enkelte implementeringsgreb. Under tabellen uddybes analysen for hvert implementeringsgreb særskilt.

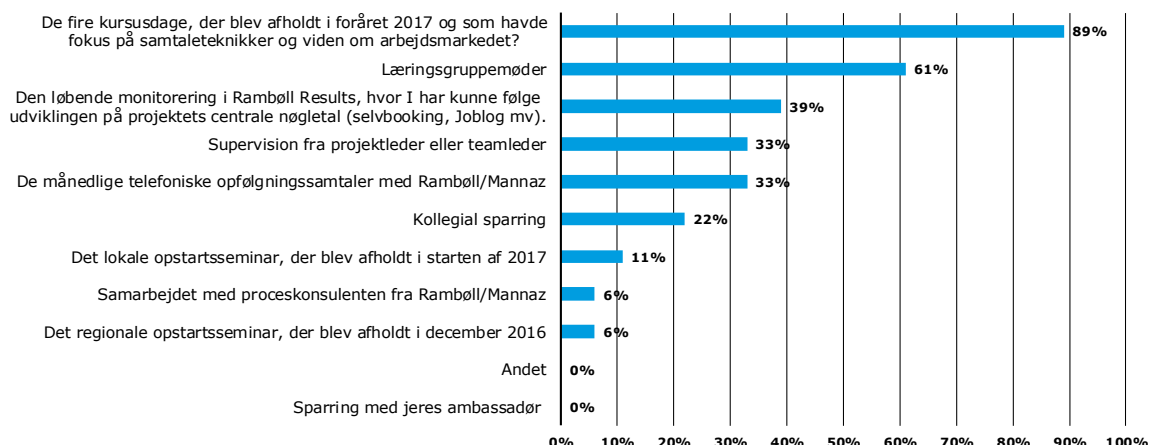
Tabel 1: Oversigt over implementeringsgreb

Implementeringsgreb	Målgruppe	Timing	Anvendelsesgrad	Effekt	Forhold, der betinger effekt
Regionalt opstartsseminar 	Projekt- og teamleder	Opstart	Høj	Høj	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dygtige undervisere/facilitatorer ➤ Deltagelse af leder (team-/afdelingsleder)
Opstartsworkshops 	Projekt- og teamleder	Opstart	Høj	Høj	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deltagelse af leder (team-/afdelingsleder) ➤ Der foreligger et seriøst bud på en implementeringsplan på forhånd
Kompetenceudvikling (fire kursusdage) 	Job- og virksomhedskonsulenter samt projekt- og teamleder	Opstart, initial implementering	Høj	Høj	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Velforberejdede og engagerede kursister ➤ Erfarne og kompetente undervisere
Ambassadørordning 	Projektleder	Løbende	Lav	Lav	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klare rammer for brugen af ambassadørerne ➤ Kemi mellem projektleder og ambassadør ➤ Opsøgende og nysgerrige projektledere
Månedlige telefoniske opfølgningssamtaler 	Projektleder	Løbende	Høj	Mellem	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tager udgangspunkt i den lokale kontekst ➤ Konsulent bidrager med sparring og rådgivning
Erfa-seminarer	Projektleder og teamleder	Initial implementering og	Høj	Høj	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motiverede projektledere ➤ Dygtige undervisere

		fuld implementering			re/facilitatorer ➤ Deltagelse af leder (team-/afdelingsleder)
Monitorering (Rambøll Results) 	Projektleder	Løbende	Høj	Høj	➤ Opdateret data ➤ Enkelt og intuitiv formidling af data
Supervision 	Job- og virksomhedskonsulenter og teamledere	Løbende	Mellem	Høj	➤ Fælles forventningsafstemning og rammesætning ➤ Tryghed mellem ledere og medarbejdere ➤ Fokus på anerkendende feedback ➤ Ledelsesopbakning
Kollegial sparring 	Job- og virksomhedskonsulenter	Initiel implementering	Høj	Høj	➤ Fælles forventningsafstemning og rammesætning ➤ Fokus på anerkendende feedback ➤ Faste rammer for, hvornår den kollegiale sparring foregår
Læringsgruppemøder 	Job- og virksomhedskonsulenter og teamledere	Løbende	Høj	Høj	➤ Systematik i kadence og i emnerne for møderne ➤ Udnævnelse af ankermand/kvinde, der driver møderne ➤ Inddragelse af virksomhedskonsulenter på møderne.

Som tabellen viser, vurderer Rambøll, at en stor del af implementeringsgrebene har en høj grad af effekt i forhold til at understøtte implementeringen af den jobrettede samtale i kommunerne. I spørgeskemaundersøgelsen er projektlederne bedt om at prioritere de tre implementeringsgreb, der har understøttet implementeringen i højest grad. Besvarelserne fremgår i figuren herunder:

Figur 1: Projektledernes angivelse af de implementeringsaktiviteter, der har understøttet deres implementering i størst grad (der er valgt op til tre pr. projektleder)



Projektlederne vurderer således, at kompetenceudviklingen, læringsgruppemøderne og den løbende monitorering har haft størst effekt i forhold til at understøtte implementeringen af den jobrettede samtale.

Fra interviewene og de løbende drøftelser med kommunerne, som følge af processtøtten, ved vi, at det er nødvendigt at vurdere effekten med et mere nuanceret billede end blot ovenstående spørgeskemabesvarelse. Det skyldes, at grebenes effekt kan opleves forskelligt alt efter timingen af grebet (hvilken fase, de anvendes i), og hvornår respondenterne bedes angive deres vurdering af nytten.

Vurderinger af effekt og betingende forhold for effekt af grebene baseres derfor i det følgende på baggrund af en triangulering af både spørgeskemaundersøgelser, interviews og løbende drøftelser fra processtøtten.

I nedenstående beskrives formålet, målgruppen og timingen for de enkelte implementeringsgreb, herunder begrundelser for vurdering af anvendelsesgrad og effekten af grebet.

2.1 Regionale opstartsseminarer

2.1.1 Formål

De regionale opstartsseminarer udgjorde det officielle kick-off for implementeringen af projekt Jobrettet Samtale II i projektkommunernes jobcentre. Formålet med seminarerne var at klargøre deltagerne til at påbegynde implementeringen og dermed sikre den gode opstart i projekterne. I den forbindelse havde seminarerne fokus på at sikre en fælles forståelse af projektets formål og samtidig fremme en høj motivation for at implementere indsatsen i den lokale kommune. De regionale opstartsseminarer bestod af korte inspirationsoplæg, sparring mellem jobcentrene om centrale elementer i implementeringen samt kommunevis arbejde med at planlægge implementeringsprocessen.

2.1.2 Målgruppen

Afdelings-/teamleder og projektledere.

2.1.3 Timing

Opstartsfasen i projektet.

2.1.4 Anvendelsesgrad

17 ud af 18 kommuner var repræsenteret på tværs af de tre opstartsseminarer. Anvendelsesgraden vurderes derfor at være høj.

2.1.5 Effekt

Projektlederne angiver, at deltagelsen på de regionale opstartsseminarer hovedsageligt bidrog med brugbare erfaringer fra implementeringen af Jobrettet Samtale bølge I (60 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) og bidrog til at skabe en grundig forståelse for projektets baggrund, formål og evidens (55 pct. svarer i meget høj eller i høj grad). I et interview uddybede en projektleder, at denne viden kunne anvendes aktivt i arbejdet med de lokale implementeringsplaner, hvor projektlederne bl.a. drøftede drivkræfter og barrierer, der skulle håndteres i løbet af processen. Samtidig vurderer projektlederne, at det understøttede deres lokale implementering at arbejde med en implementeringsplan så tidligt i projektperioden, da det synliggjorde og konkretiserede fremgangen i implementeringsforløbet.

Samlet set leder dette til en vurdering af, at de regionale opstartsseminarer i høj grad har understøttet implementeringen af den jobrettede samtale i opstartsfasen.

2.1.6 Hvad betinger effekten af implementeringsgrebet?

Effekten af de regionale opstartsseminarer afhænger af deltagerne evne til at reflektere over den viden, der gives på seminarerne til egen kontekst og ledelsesdeltagelse.

Hvad angår deltagerne engagement, er det fremmede for effekten, at deltagerne på forhånd har gjort sig refleksioner om projektet og den forekommende implementeringsproces. I den forbindelse er det vigtigt, at deltagerne har deres egen lokale kontekst in mente, når de får inputs og arbejder med implementeringsplanen på seminarerne. Deltagerne skal netop kunne reflektere over den viden, de får på seminarerne, til de lokale drivkræfter og barrierer, der er til stede, og som skal adresseres i implementeringsplanen for egen kommune. Formår deltagerne ikke at skabe forbindelsen mellem den viden, der arbejdes med på seminarerne, og egen lokal praksis, begrænses de regionale opstartsseminarers betydning for at understøtte en god opstart i lokal implementering.

I tråd hermed er deltagelse af teamledere på seminarerne essentiel. Som analysen af fidelitet i implementeringen (delanalyse 1) viser, har ledelsesmæssig opbakning en afgørende betydning for, at implementeringsprocessen forløber succesfuldt. Skal de regionale opstartsseminarer bidrage til at sikre en god opstart af implementeringen, er det derfor vigtigt, at ledelse deltager på seminarerne, så de får en forståelse for projektet og kan sikre opbakning i opstartsfasen. Opbakningen i opstartsfasen sker ved, at projektet prioriteres og forankres i de højere ledelseslag i det pågældende jobcenter.

2.2 Lokale opstartsworkshops

2.2.1 Formål

Formålet med de lokale opstartsworkshops var, ligesom for de regionale opstartsseminarer, at sikre det bedst mulige afsæt for implementeringen af indsatsen ved at motivere både medarbejdere og ledere til at arbejde med at implementere indsatsen samt ved at kvalificere projekternes implementeringsplaner. På de lokale opstartsworkshops deltog alle medarbejdere, der var involveret i projektet i det lokale jobcenter. Derved adskiller de lokale opstartsworkshops sig fra de regionale opstartsseminarer ved at sætte større fokus på en grundig introduktion til projektets formål, aktiviteter og værdi i relation til lokal praksis og egen kommunal kontekst.

2.2.2 Målgruppen

Alle medarbejdere involveret i projektet; både teamledere, projektledere og sagsbehandlere.

2.2.3 Timingen

Opstartsfasen i projektet.

2.2.4 Anvendelsesgrad

Samtlige kommuner deltog i en lokal opstartsworkshop, hvor alle medarbejdergrupper var repræsenteret. Dermed vurderes anvendelsesgraden at være høj.

2.2.5 Effekt

En stor del af projektlederne vurderer, at de lokale opstartsworkshops bidrog til at kvalificere implementeringsplanen (60 pct. svarer i meget høj eller i høj grad). Samtidig var det projektledernes opfattelse, at sagsbehandlere fik nyttig viden om projektets formål, aktiviteter og værdi (80 pct. svarer i meget høj eller i høj grad), og at de lokale opstartsworkshops dermed gav et godt afsæt for en vellykket implementering i jobcenteret.

Medarbejderne selv oplevede også at have fået nyttig viden om projektets formål, aktiviteter og værdi på workshoppen (53 pct. svarer i meget høj eller i høj grad). Derudover oplevede de særligt, at ledelsen fik øget opmærksomhed på projektet som følge af den lokale opstartsworkshop

(47 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) samtidig med, at de og deres kollegaer blev motiveret til projektet (46 pct. svarer i meget høj eller i høj grad).

Til gengæld vurderer projektlederne kun i mindre grad, at de to opstartsaktiviteter er lykkedes med at skabe en klar forståelse af rolle- og ansvarsfordelingen i implementeringsprocessen (40 pct. svarer i meget høj eller i høj grad, 35 pct. svarer i nogen eller i mindre grad). Dette knytter sig til samarbejdet mellem relevante aktører i implementeringsprocessen i de enkelte jobcentre, såsom snitfladen i ansvar for projektets realisering mellem afdelings-/teamleder og projektleder.

Implementeringsgrebet har dermed understøttet implementeringen ved at skabe det indledende momentum i projektkommunerne, motivere ledelse og sagsbehandlere, danne et fælles afsæt for projektet og ved at bistå den enkelte projektleder i at planlægge implementeringsprocessen. Da er dog forbedringspotentialer i forhold til at skabe en klar forståelse af rolle- og ansvarsfordelingen, vurderes effekten af de lokale opstartsworkshops til at være mellem.

2.2.6 Hvad betinger effekten af implementeringsgrebet?

Effekten af de lokale opstartsworkshops betinges af to forhold.

For det første skal opstartsworkshoppen tage afsæt i en gennemarbejdet implementeringsplan. Projektlederen skal i den forbindelse på forhånd have arbejdet med at identificere og adressere de drivkræfter og barrierer, der er for implementeringen af den jobrettede samtale i den enkelte kommune. Det er vigtigt, at den lokale implementeringsproces er struktureret og til dels planlagt, inden medarbejderne introduceres for projektet. Hvis dette ikke er tilfældet, kan medarbejderne opleve den implementering, som de står over for, som uoverskuelig. Samtidig kan det at implementere den jobrettede samtale i egen samtalepraksis være overvældende for nogle medarbejdere, fordi det kræver ændringer i nuværende praksis. Den skepsis, som dette kan føre til, kan styrkes, hvis ikke implementeringsprocessen er planlagt inden den lokale opstartsworkshop. Samlet kan dette svække medarbejdernes motivation for projektet, og effekten af den lokale opstartsworkshop minimeres.

For det andet er det centralt, at alle relevante medarbejdergrupper er repræsenteret til den lokale opstartsworkshop. Skal workshoppen skabe den ønskede effekt i forhold til opmærksomhed og motivation til projektet, er det vigtigt, at alle, der skal arbejde med projektet, deltager i den lokale kick-off, som opstartsworkshoppen udgør.

2.3 Kompetenceudvikling – de fire kursusdage

2.3.1 Formål

Kompetenceudviklingen fandt sted over fire forskellige kursusdage, der primært var centreret omkring viden om projektets kerneelementer; inddragende samtaleteknikker, arbejdsmarkedsviden og digitale værktøjer. Formålet med opkvalificeringen var at klæde medarbejderne på til aktivt at anvende kerneelementerne i deres samtaler med de ledige.

2.3.2 Målgruppen

Projektledere og sagsbehandlere.

2.3.3 Timingen

Opstartsfasen i projektet.

2.3.4 Anvendelsesgrad

Anvendelsesgraden var høj, idet samtlige kommuner var repræsenteret på alle fire kursusdage.

2.3.5 Effekt

Overordnet set vurderer 89 pct. af projektlederne, at kursusdagene er blandt de tre (ud af i alt ti) implementeringsgreb, der har hjulpet dem mest i implementeringen af indsatsen.

Dette harmonerer med medarbejdernes opfattelse. 60 pct. vurderer samlet set, at kursusdagene i meget høj eller høj grad har bidraget til at understøtte implementeringen. Ses der nærmere på evalueringen af de enkelte kursusdage, er tilfredshedsniveauet generelt højt. Om kursusdag 1 vurderer medarbejderne, at de fik en særlig forståelse for inddragende samtaleteknikker (69 pct. svarer i meget høj eller høj grad) samtidig med, at de fik forståelse for meritterne ved en nysgerrig og udforskende tilgang til jobsamtalerne (67 pct. svarer i meget høj eller høj grad).

Samme tendens tegner sig for kursusdag 2, hvor 60 pct. af medarbejderne vurderer, at de fik særligt brugbar viden om virksomhederne rekrutteringspraksis (60 pct. svarer i meget høj eller i høj grad). Denne tendens ses også for kursusdag 4, hvor flere medarbejdere svarer, at de fik gode værktøjer og redskaber til at deltage i hinandens samtaler og til at give sparring (45 pct. svarer i meget høj eller høj grad).

Kursusdag 3 omhandlede de svære samtaler med borgerne. Denne dag evalueres en anelse mere negativt, idet kun 31 pct. af medarbejderne svarer, at de i meget høj eller høj grad blev særligt klædt på til at håndtere vanskelige samtaler, hvor den ledige har personlige udfordringer. I interviewene blev der stillet skarpt på denne vurdering. En gennemgående årsag til den lavere tilfredshed med denne kursusdag kan henføres til den klassiske undervisningsproblematik knyttet til undervisningsdifferentiering; nogle medarbejdere peger på, at niveauet var for lavt, og at det tog udgangspunkt i laveste fællesnævner, mens andre mener, at niveauet var for akademisk. Desuden lader det til, at flere af medarbejderne var utilfredse med, at den svære samtale kun fyldte en kursusdag, da flere under interviewene italesatte, at de personlige problemer, en borger måtte have (som gør samtalen svær), generelt er en af de største barrierer for at gøre samtalerne mere jobrettede.

På tværs af både medarbejder- og projektlederinterviewene blev det understreget, at kompetenceudviklingsdagene er et særligt godt implementeringsgreb i forhold til jobrettede samtaler. Det skyldes, at flere sagsbehandlere med årene udvikler sin egen form for samtalepraksis, som ikke nødvendigvis harmonerer med den nyeste viden på området om, hvad der virker i samtaler. Her forlyder det, at undervisning om samtalerne kan være med til at opdatere samtalepraksis efter den nyeste viden med tilgange, der virker. Den samlede vurdering er således, at kompetenceudviklingens effekt for implementeringen af den jobrettede samtale har været høj.

2.3.6 Hvad betinger effekten af implementeringsgrebet?

Effekten af implementeringsgrebet, kompetenceudvikling, betinges af flere forhold.

For det første er det vigtigt, at kursisterne er velforberejede og engagerede under kurserne. Er de ikke det, vil deres udbytte ikke være stort, fordi de ikke deltager i drøftelser og reflekterer over den viden, de modtager. Dermed mindskes effekten af grebet.

For det andet er det vigtigt, at det er den rette deltagerkreds, der er med til kompetenceudviklingen. Deltagerkredsen skal opleve, at indholdet i kompetenceudviklingen er relevant for dem. Dette fremmes ved at sikre, at de rette medarbejdere deltager med udgangspunkt i, hvilken viden de har i forvejen, hvilken funktion de varetager i det daglige, og hvordan de kan bruge den viden, de får på kurserne i praksis. Er det ikke den rette deltagerkreds, der er med, vil indholdet ikke umiddelbart være tilstrækkeligt relevant for dem, og deres udbytte mindskes, ligesom effekten af grebet også gør.

For det tredje har læringsmiljøet under kompetenceudviklingen en betydning for effekten af grebet. Kursisterne skal opleve et læringsmiljø, der er trygt og uden forstyrrelser, hvor de kan stille spørgsmål og starte dialoger uden at tøve. Dette fremmer, at de er åbne over for den viden, de modtager på kurserne, og dermed også at effekten af grebene øges.

For det fjerde – og sidste – har undervisernes kompetencer og erfaringer også en betydning. Det har en betydning for indholdet i kompetenceudviklingen og sammensætningen af undervisningen. Jo mere erfaring og jo bedre undervisningen er tilpasset kursisterne, jo større udbytte får de af kurset og jo bedre effekt, antages det, at grebet får. Derudover har det en betydning for kursisternes tiltro til den læring, de får af underviserne. Oplever de at blive undervist af kompetente undervisere, vil de være mere tilbøjelige til at tage imod den læring, de får, og dermed øges effekten af kompetenceudviklingen.

2.4 Ambassadørordning

2.4.1 Formål

Ambassadørordningen havde til formål at skabe fremdrift i projektkommunerne på baggrund af rådgivning og sparring med en medarbejder (ambassadør) fra et af de jobcentre, som har implementeret Jobrettet Samtale i Bølge 1 med succes.

2.4.2 Målgruppen

Projektlederne.

2.4.3 Timingen

Løbende.

2.4.4 Anvendelsesgrad

Der er relativt stor variation i, hvor ofte projektkommunerne har benyttet sig af ambassadørerne. Dem, der hyppigst har brugt ordningen, har sparret med ambassadørerne mellem fire og otte gange i løbet af projektperioden (fire projektkommuner). Størstedelen af projektlederne har dog gjort brug af ambassadøren to til fire gange (11 projektkommuner), mens en kommune har brugt ordningen én gang og to kommuner slet ikke har gjort brug af ordningen. Derfor vurderes den samlede anvendelsesgrad til at være lav.

2.4.5 Effekt

I en række af projekterne har ordningen fungeret som intenderet, og i disse tilfælde giver projektlederne udtryk for, at drøftelserne med ambassadørerne er gode, da de kan give helt praksisnære tips og løsninger på konkrete udfordringer. Af spørgeskemaet om implementeringsgreb til projektlederne fremgår det, at ambassadørerne fx har bidraget med brugbar viden om drivkræfter og barrierer i indsatsen (53 pct. svarer i meget høj eller høj grad) og med at holde fokus på målopfyldelse og implementering af metoderne i praksis (53 pct. svarer i meget høj eller høj grad).

Ambassadørerne er dog kun i mindre grad lykkes med at bidrage med brugbar viden om aktionslæring og supervision (24 pct. svarer i meget høj eller høj grad).

Om end, at en række projektledere peger på, at ordningen har værdifulde effekter, resulterer den lave anvendelsesgrad i, at implementeringsgrebet vurderes at have haft en lav effekt på implementeringen af projekt Jobrettet Samtale II.

2.4.6 Hvad betinger effekten af implementeringsgrebet?

Effekten af implementeringsgrebet er betinget af flere forhold.

For det første skal brugen af ordningen gerne have klare rammer og systematiseres. Fx kan det fremme effekten, hvis sparringen fastlægges med en fast frekvens, således at ordningen ikke kun anvendes ved akutte behov, men også anvendes formativt til at adressere potentielle udfordringer, før de opstår. Samtidig kan anvendelse efter faste kadencer betyde, at der udveksles brugbar viden, som projektlederne ikke nødvendigvis direkte efterspørger, men som alligevel er gavnlig for implementeringen hos dem.

For det andet har kemien mellem projektleder og ambassadør en betydning for effekten af ordningen. Det handler om, at projektlederen skal have tiltro til ambassadøren og være tryk ved at tage imod ambassadørens råd om mulige løsninger på lokale udfordringer. Dette hænger i høj grad sammen med projektlederens syn på, hvor kompetent ambassadøren er inden for feltet.

Kemiens betydning for effekten af ordningen forstærkes endvidere af, hvordan anvendelsen af ordningen er organiseret. Når ordningen er løsnere organiseret, hvor projektlederne selv skal tage initiativ til at anvende ordningen, kan initiativet afhænge af, hvorvidt projektlederne har kemi med ambassadøren.

På samme måde er et tredje forhold, at projektlederne skal være nysgerrige og opsøgende om råd, ideer og løsninger fra ambassadørerne, førend ordningen har den ønskede effekt.

2.5 De månedlige telefoniske opfølgningssamtaler

2.5.1 Formål

Den månedlige telefonopfølgning med en konsulent fra Rambøll/Mannaz havde til formål at understøtte kommunernes fremdrift ved at give et rum til refleksion og sparring, som bringer projektlederen videre i sin opgave med at drive implementeringen af den jobrettede samtale i kommunen. Samtalerne skulle desuden sikre, at projektlederne blev holdt til ilden gennem den systematiske opfølgning på projektets centrale måltal.

2.5.2 Målgruppen

Projektlederne.

2.5.3 Timingen

En gang om måneden i løbet af hele projektperioden.

2.5.4 Anvendelsesgrad

Samtalerne er gennemført efter de intenderede kadencer med blot få undtagelser. Derfor vurderes anvendelsesgraden til at være høj.

2.5.5 Effekt

På tværs af alle projektlederinterviewene var der opbakning til dette implementeringsgreb. Konkret nævnes det, at processtøtten er særlig god i forhold til at sparre om projektledelsesudfordringer, tidsperspektivet i implementeringsprocessen og generelt god til at facilitere vigtige refleksioner om projektets fremdrift. Samtidig pointerer en række projektledere dog, at sparringen er mindre konstruktiv, når der kommer et for stort fokus på måltal og resultatopnåelse i samtalerne.

Spørgeskemaresultaterne understøtter dette perspektiv. Projektlederne oplever, at processtøtten særligt har bidraget til at holde fokus på målopnåelse og implementeringen af metoderne i praksis (80 pct. svarer i meget høj eller høj grad). Desuden har sparringen givet anledning til at afklare eventuelle spørgsmål i forbindelse med implementeringen af projektet (90 pct. svarer i meget høj eller høj grad) samt givet anledning til refleksion og sparring om projektets fremdrift (90 pct. svarer i meget høj eller høj grad).

Processtøtten er i mindre grad lykkes med at bidrage med brugbare erfaringer om, hvordan der kan sikres motivation og ejerskab blandt medarbejderne (40 pct. svarer i meget høj eller høj grad). På baggrund af dette vurderes den samlede effekt af grebet til at være af mellem grad.

2.5.6 Hvad betinger effekten af implementeringsgrebet?

Effekten af de månedlige telefoniske opfølgningssamtaler er på samme måde som ambassadørordningen betinget af kemien mellem konsulenten og projektledere. Projektlederen skal have tiltro til konsulenten og være tryk ved at tage imod konsulentens råd og vejledning. Samtidig skal projektlederen være villig til at anvende konsulenten som en sparringspartner, herunder betro sig til konsulenten om de reelle udfordringer i implementeringsprocessen. Er projektlederen ikke tryk ved konsulenten, kan projektlederen være skeptisk ved at anvende rådene, og effekten af opfølgningssamtalerne mindskes.

I tråd hermed er det vigtigt, at projektlederne oplever, at formålet med opfølgningssamtalerne er at sparre og bistå projektlederen i at skabe fremdrift i implementeringen. Oplever projektlederen i stedet, at opfølgningssamtalerne har form af at være med for stort fokus på at monitorere status frem for at sparre om løsninger på udfordringer, vil projektlederne ikke betro sig til konsulenten, og effekten mindskes.

Derfor er det essentielt for effekten, at der forventningsafstemmes mellem konsulent og projektleder om rammerne for opfølgningssamtalerne og hvilken rolle, konsulenten varetager i samarbejdet. Fra samtale til samtale er det også vigtigt, at der forventningsafstemmes om temaet for samtalen, så begge parter er forberedt.

2.6 Erfa-seminarer

2.6.1 Formål

Formålet med erfa-seminarerne er at understøtte videns- og erfaringsudveksling i mellemprojektlederne og give dem yderligere inspiration til deres egen lokale implementering.

2.6.2 Målgruppen

Projektlederne.

2.6.3 Timingen

Tre gange i løbet af projektperioden; i opstartsfasen, i implementeringsfasen og i forankringsfasen.

2.6.4 Anvendelsesgrad

Alle projektkommuner har været repræsenteret på de planlagte møder, hvorfor anvendelsesgraden vurderes til at være høj.

2.6.5 Effekt

Erfa-seminarerne er det implementeringsgreb, som projektlederne udtrykte den største begejstring for under interviewene. Dette begrundes med, at drøftelserne på møderne var blandt ligesindede, som alle var optaget af at drøfte de samme udfordringer og problemstillinger. Flere af projektlederne nævner, at de som direkte konsekvens af møderne har taget løsninger med hjem på konkrete udfordringer, som er blevet brugt til at forbedre implementeringen af projektet lokalt.

Samme optimisme kommer også til udtryk i spørgeskemaundersøgelsen, hvor projektlederne svarer, at de på møderne har fået inspiration til, hvordan man kan overkomme udfordringer i implementeringen af den jobrettede samtale (63 pct. svarer i meget høj eller høj grad). Ligeledes

svarer en væsentlig del af projektlederne, at møderne har understøttet dem i implementeringen af indsatsen (47 pct. svarer i meget høj eller høj grad). Endelig er der også et fremtidsperspektiv i erfa-seminarerne, idet mange af projektlederne svarer, at de på seminarerne har dannet relationer, som de vil bruge til fremtidig sparring (63 pct. svarer i meget høj eller høj grad).

Af både interviewene og spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at erfa-seminarerne er med til at fastholde fokus på implementeringens fremdrift, samt at sparringen mellem projektkommunerne er af stor værdi for projektlederne. Derfor vurderes effekten af erfa-seminarerne til at være høj.

2.6.6 Hvad betinger effekten af implementeringsgrebet?

Effekten af erfa-seminarer som implementeringsgreb betinges af deltagerens engagement og motivation under seminaret, facilitering og ledelse af seminaret samt forankring af viden fra seminarerne.

Hvad angår førstnævnte, er det fremmede for effekten, at deltagerne er engagerede og motiverede til at deltage i drøftelser med de øvrige deltagere på seminaret. Fordi de gode løsninger på udfordringer opstår i drøftelser blandt deltagerne, er det essentielt, at deltagerne selv tager initiativ og er åbne over for at indgå i dialog. Er de ikke det, kan det minimere effekten af implementeringsgrebet, fordi de ikke tager noget med sig hjem fra seminaret.

For det andet har facilitering og ledelse af seminaret en betydning, fordi det fx kan kræve gode refleksionsspørgsmål at igangsætte de dialoger og drøftelser, som deltagerne får gavn af under seminaret. Deltagerne skal hjælpes til at indsnævre og ensrette dialogerne mod de centrale udfordringer, som de gerne vil have konkrete løsninger på. Hvis dialogerne bliver for overfladiske eller mangler fokus, kan udbyttet af dialogerne være begrænset, og dermed mindskes effekten af implementeringsgrebet.

For det tredje er det essentielt, at de løsninger, som deltagerne får øje på under erfa-seminaret, kan forankres i den lokale kontekst efter seminaret. Dette kræver for det første, at deltagerne reflekterer over inputs fra dagen til egen praksis. For det andet kræver det, at deltagerne får forpligtet ledelsen på at kunne arbejde videre med de løsninger. Hvis ikke dialogerne kan udmøntes i konkrete løsninger i den enkelte kommune efterfølgende, mindskes effekten af implementeringsgrebet.

2.7 Monitorering (Rambøll Results)

2.7.1 Formål

Intentionen med monitoreringen af data (Rambøll Results) er, at det bliver muligt for projektlederen at monitorere indsatsen og resultaterne i projektet. Dermed kan projektlederen stille skarpt på succeser og justeringsbehov og synliggøre disse for medarbejderne, hvorefter de kan adresseres.

2.7.2 Målgruppen

Projektlederne.

2.7.3 Timing

Løbende.

2.7.4 Anvendelsesgrad

Af de nyeste spørgeskemaresultater fremgår det, at en stor andel af projektlederne anvender platformen hver uge (25 pct.), hver anden uge (45 pct.) eller en gang om måneden (30 pct.). Samme billede blev bekræftet i projektlederinterviewene, hvorfor anvendelsesgraden af grebet vurderes til at være høj.

2.7.5 Effekt

I spørgeskemaundersøgelsen om implementeringsgrebene svarer projektlederne, at de anvender monitoreringsredskabet til at informere nærmeste leder omkring status på projektet (95 pct.), til at monitorere projektets fremdrift (84 pct.) samt til videndeling omkring status for projektet (79 pct.). I interviewene med projektlederne uddyber flere, at monitoreringsværktøjet er helt afgørende for at kunne sætte ind der, hvor behovet er størst. Samtidig nævner flere, at Rambøll Results også kan indgå som et aktivt element i forandringsledelse, hvor resultaterne kan være udgangspunkt for at rose og anerkende medarbejdernes indsats med at implementere indsatsen korrekt.

Implementeringsgrebet har først og fremmest været tiltænkt som et redskab til projektlederne, men der blev også kort spurgt ind til dette emne i medarbejderinterviewene. Mange af medarbejderne gav positiv feedback i denne forbindelse og understregede bl.a., at værktøjet er et godt udgangspunkt for drøftelser om projektet. Flere nævnte også, at værktøjet generelt er blevet anvendt til at kommunikere resultater til medarbejderne for på den måde at motivere dem eller give indikationer om, hvor der er behov for, at der lægges et ekstra fokus og en ekstra indsats. På denne baggrund vurderes effekten af monitoreringen af data gennem Rambøll Results til at være høj for implementeringen af projektet.

2.7.6 Hvad betinger effekten af implementeringsgrebet?

Der er tre forhold, der betinger effekten af monitoreringen af resultaterne. For det første er det vigtigt, at data er aktuelle. Det vil sige, at de parametre, der måles på, skal være relevante for de medarbejdergrupper, der skal anvende data. Derudover skal data være tidmæssigt opdaterede. Hvis data er meget forsinkede, oplever medarbejdere og projektledere, at effekten af dem mindskes. Det skyldes en oplevelse af, at hvis data skal kunne bidrage til at fejre succeser og justere i mangler, skal justeringerne, der foretages, kunne ses umiddelbart efter i data for at kunne give den motiverende effekt.

For det andet skal data deles med alle relevante medarbejdergrupper. Det vil sige, at den effekt, der skabes for medarbejderne, kun skabes, hvis data de facto er tilgængeligt for dem.

For det tredje og i forbindelse med ovenstående, er det vigtigt, at data formidles på en enkel måde, så konklusioner og budskaber i data er tilgængelige for medarbejdere og ledere. Det indebærer, at fokus i formidlingen indsnævres til de mest relevante data, hvor der kan være mulighed for at dykke længere ned i data, hvis det efterspørges. Er data ikke umiddelbart lettilgængelige for medarbejdere og ledere, anvendes de i mindre grad, og effekten af grebene mindskes.

2.8 Kollegial sparring

2.8.1 Formål

Kollegial sparring og feedback handler om at gøre medarbejdernes forskellige samtalepraksisser synlige, så medarbejderne kan lære af hinanden gennem et direkte kendskab til hinandens tilgange. Aktiviteten skal skabe et rum for en konstruktiv dialog, hvor det faglige niveau udvikles og arbejdet effektiviseres.

2.8.2 Målgruppen

Sagsbehandlerne.

2.8.3 Timingen

Løbende.

2.8.4 Anvendelsesgrad

Otte kommuner har afholdt kollegial sparring en gang om måneden, fem kommuner hver anden måned, fire kommuner en gang i kvartalet og en kommune mellem hver anden til hver tredje uge. Samtlige kommuner har dermed gennemført aktiviteten relativt hyppigt, og anvendelsesgraden vurderes at være høj.

2.8.5 Effekt

Den primære gevinst ved den kollegiale sparring har ifølge medarbejderne selv været, at de er blevet mere bevidste omkring, hvordan de gennemfører jobsamtaler (66 pct. svarer i meget høj eller i høj grad). Dette underbygges yderligere af, at projektlederne svarer, at den kollegiale sparring har styrket medarbejdernes evne til kritisk at reflektere over egen samtalepraksis (67 pct. svarer i meget høj eller i høj grad). Dette resultat blev også bekræftet i interviewene, hvor en række medarbejdere bl.a. uddybede, at den anerkendende tilgang til at give feedback gjorde det nemmere både at håndtere kritikken og at give den. Ligeledes fremgik det på tværs af mange af interviewene, at medarbejderne opfatter en kollegas perspektiv på samtalerne som et meget værdifuldt udgangspunkt for yderligere læring. Mere konkret beskriver medarbejderne, at den kollegiale sparringsværdi ligger i, at dialogen bliver meget praksisnær og ofte går helt tæt på brugen af de inddragende samtaleteknikker.

Både projektledere (62 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) og medarbejdere (47 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) er enige om, at kollegial sparring har understøttet indlæringen af de forskellige metoder og teknikker i den jobrettede samtale. I interviewene blev dette uddybet, idet flere medarbejdere pegede på, at den kollegiale sparring understøtter, at der langsomt skabes en læringskultur i jobcenteret, hvor der er fokus på åben dialog og erfaringsudveksling om samtalepraksisser. Dette stemmer godt overens med spørgeskemaresultaterne, hvor både medarbejderne (56 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) og projektlederne (61 pct. svarer i høj eller i meget høj grad) svarer, at kollegial sparring er med til at skabe god og åben kommunikation mellem medarbejderne i jobcentrene. En række medarbejdere uddybede yderligere i interviewene, at man ved regelmæssigt at afholde kollegial sparring skaber et rum og en naturlig anledning til at dele konstruktiv feedback og gode råd med kollegaerne.

På tværs af alle projektleder- og medarbejderinterviews var der stor opbakning til kollegial sparring. Ingen interviewpersoner ytrede sig negativt om aktiviteten. Det blev endda hyppigt pointeret, at kollegial sparring har en lang række ekstra gevinster, så som øget tillid mellem medarbejderne og bedre sociale relationer til kollegaer i både egen og andre afdelinger (i de tilfælde hvor sparringen foregik på tværs af afdelinger). Samlet set kan det konkluderes, at den kollegiale sparring i projektkommunerne har været en betydelig drivkraft i implementeringen af jobrettede samtaler, og effekten af dette greb vurderes derfor til at have været høj.

2.8.6 Hvad betinger effekten af implementeringsgrebet?

Effekten af kollegial sparring er betinget af en klar forventningsafstemning mellem feedbackgiver og -modtager, faste rammer for måden at give feedback på og kemien mellem de to.

Hvad angår førstnævnte, har det en betydning for effekten af implementeringsgrebet, at der forventningsafstemmes omkring formålet med den kollegiale sparring. Feedbackmodtageren skal være af den oplevelse, at formålet er sparring og feedback fremfor, at vedkommende bliver overværet og modtager kritik. Hvis ikke, kan feedbackmodtageren blive utryk ved at have en kollega med i samtalen og efterfølgende modtage feedback, hvilket overskygger den potentielle læring, der ligger i at gennemføre sparringen.

For det andet spiller formen på feedbacken en rolle. Feedbackmodtager og -giver skal modtage og give feedback efter de samme principper, så begge parter kan fastholde fokus på selve læringen og indholdet i feedbacken fremfor rammerne. I den forbindelse er det også vigtigt, at feedbacken er anerkendende frem for kritisk.

For det tredje og sidste afhænger effekten af grebet af, at feedbackmodtageren har tiltro til sin kollegas kompetencer og føler sig tryk ved at tage imod feedback af feedbackgiveren. Hvis ikke feedbackmodtageren oplever at kunne lære noget af kollegaen, mindskes effekten af implementeringsgrebet, da feedbackmodtageren vil være tilbøjelig til ikke at tage imod forbedringsforslagene.

2.9 Supervision

2.9.1 Formål

Det overordnede formål med supervisionen er at sikre, at sagsbehandlere faktisk bruger tilgangen og metoderne i deres samtaler (indsatsfidelitet), og at de jobrettede samtaler dermed implementeres efter intentionen. Desuden kan supervision benyttes som afsæt for en diskussion af, hvordan metoderne benyttes bedst i konkrete samtalsituationer. Supervision skal således fremme læringen, men fungerer også som en kvalitetssikringsaktivitet.

2.9.2 Målgruppen

Ledere og sagsbehandlere.

2.9.3 Timingen

Løbende.

2.9.4 Anvendelsesgrad

Kadencen for supervision varierer kommunerne i mellem. 12 af projektkommunerne har gennemsnitligt afholdt supervision en gang i kvartalet, mens to kommuner har gennemført aktiviteten hver anden måned og fire kommuner én gang om måneden. Anvendelsesgraden vurderes dermed at være høj.

2.9.5 Effekt

Når medarbejdere og projektleder oplever, at supervisionen har været en succes, skyldes det, at aktiviteten har en række positive effekter. Projektlederne (66 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) og medarbejderne (46 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) vurderer, at supervision understøtter indlæringen af de forskellige metoder og teknikker i den jobrettede samtale, og mange medarbejdere (64 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) er af den opfattelse, at den superviserende leder har været klædt tilstrækkeligt på til at give god feedback. I forlængelse af dette oplever medarbejderne også (56 pct. svarer i meget høj eller høj grad), at supervisionen har været anerkendende og bidraget væsentlig til deres læring.

Alt i alt er der både i interviewmaterialet og i spørgeskemasvarene en tendens til, at projektlederne er mere begejstrede for supervision end medarbejderne. Eksempelvis svarer hele 83 pct. af projektlederne, at supervisionen i meget høj eller høj grad har styrket den fælles forståelse for, hvad den jobrettede samtaler er. Flere af projektlederne og lederne uddybede yderligere i interviewene, at supervision er en helt unik mulighed for at følge op på implementeringen af indsatsmodellen i samtalepraksis, og for følge op på om der er generelle problemer i medarbejdernes samtalepraksisser, som bør justeres.

Størstedelen af medarbejderne ser også aktiviteten som en god mulighed for faglig sparring og læring, men en række af medarbejderne opfatter aktiviteten som kontrol. Disse medarbejdere pointerer, at supervision aldrig bliver det samme som kollegial sparring. Det gør en væsentlig forskel, når den superviserende part har mulighed for at fyre den medarbejder, der bliver observeret. De positive udsagn opvejer dog langt de negative i antal og samlet set vurderes supervision at have en høj effekt på implementeringen.

2.9.6 Hvad betinger effekten af implementeringsgrebet?

Ligesom med kollegial sparring er forventningsafstemning og rammesætning om formål og indhold i feedbacken vigtig for, at supervisionen får den ønskede effekt. For nogle medarbejdere vil disse to forhold være endnu vigtigere for supervisionen end for sparringen, fordi der er et magtforhold tilstede i supervisionen. Derfor er det essentielt, at medarbejderne har en oplevelse af, at supervisionen kommer dem til gavn og ikke blot er et kontrolværktøj fra ledelsens side.

Derudover spiller selve formen på feedbacken en betydning for effekten i forhold til, hvordan medarbejderne tager imod feedback. Feedbacken skal have karakter af en anerkendende tilgang. Det får medarbejderne til at åbne mere op og tage imod de forbedringsforslag, som lederen kommer med på baggrund af sin observation.

I tråd hermed er det vigtigt, at der er en tryghed mellem leder og medarbejder. Medarbejderen må ikke opleve, at udfaldet af supervisionen kan have konsekvenser for fx vedkommendes job i jobcenteret. Tværtimod skal medarbejderen have tiltro til, at lederens intention udelukkende er at skabe læring og refleksion over medarbejderens samtalepraksis. Hvis ikke dette er tilfældet, mindskes effekten af supervision.

2.10 Læringsgruppemøder

2.10.1 Formål

Formålet med læringsgruppemøderne er at skabe et forum, hvor projektmedarbejderne løbende kan tage en status på og reflektere over, hvordan det går med implementeringen af metoderne og teknikkerne i projektet.

2.10.2 Målgruppen

Sagsbehandlere, projektledere og ledere.

2.10.3 Timingen

Løbende.

2.10.4 Anvendelsesgrad

11 kommuner har afholdt læringsgruppemøder en gang om måneden, tre kommuner mellem hver anden til hver tredje uge, tre kommuner hver uge, mens én kommune har afholdt møderne én gang hver anden måned. Samlet set vurderes anvendelsesgraden af implementeringsgrebet til at være høj.

2.10.5 Effekt

Både medarbejderne (50 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) og projektlederne (83 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) svarer i spørgeskemaundersøgelsen, at læringsgruppemøder har været med til at styrke den fælles forståelse i jobcenteret for, hvad den jobrettede samtale er, og hvordan den implementeres. Denne påstand finder også opbakning i medarbejderinterviewene. Eksempelvis blev det beskrevet under interviewene, hvordan erfaringsudvekslingen til læringsgruppemøderne om brugen af den jobrettede samtale i flere tilfælde har bidraget til en skærpet forståelse af, hvad der skal til for at lykkes med at gøre samtalerne jobrettede. Samtidig berettede mange medarbejdere, at læringsgruppemøderne har bidraget til, at de kontinuerligt har holdt fokus på indsatsen. I særlig grad fremhæves det, at møderne har været fokuseret omkring den aktive brug af de inddragende samtaleteknikker, hvilket har understøttet og styrket medarbejdernes motivation for at blive ved med at bruge og udvikle teknikkerne.

En anden helt central og konstruktiv effekt af læringsgruppemøderne har været, at de har understøttet en åben og god kommunikation mellem medarbejderne i jobcentrene (50 pct. af medarbejderne svarer i meget høj eller i høj grad). Dette er vigtigt for at skabe den læringskultur, som er nødvendig for, at medarbejderne løbende kan styrke og revidere deres samtalepraksis, så

samtalerne bliver endnu mere jobrettede. I forlængelse af dette understreger mange medarbejdere i interviewene, at læringsgruppemøderne også har virket som et godt forum for vidensdeling mellem forskellige afdelinger. Denne effekt forekom særligt i de jobcentre, hvor det er to separate afdelinger, der arbejder med dagpengemodtagere og jobparate kontanthjælpsmodtagere. Mere generelt gælder det dog også på tværs af størstedelen af projektkommunerne, at læringsgruppemøderne hyppigt har været anvendt til at inddrage virksomhedskonsulenterne i dialogerne med henblik på at styrke videndelingen. Dette fremhævede en række projektledere som en stor styrke, da det på den måde sikres, at sagsbehandlere har den nyeste viden om tendenser og udviklinger på det lokale arbejdsmarked.

Overordnet set kan det konkluderes, at læringsgruppemøderne har haft en høj effekt på implementeringen af projektet. Dette bekræftes yderligere, idet både projektlederne (72 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) og medarbejderne (42 pct. svarer i meget høj eller i høj grad) svarer, at læringsgruppemøderne understøtter indlæringen af de forskellige metoder og teknikker i den jobrettede samtale. Desuden fortsætter 14 af projektkommunerne med at afholde læringsgruppemøder efter projektets ophør. Dette ville de næppe gøre, hvis der ikke blandt langt de fleste projekter eksisterede en opfattelse af, at læringsgruppemøderne i væsentlig grad understøtter implementeringen af indsatsen. Denne påstand konsolideres yderligere i spørgeskemaundersøgelsen, hvor 61 pct. af projektlederne peger på, at læringsgruppemøderne er en af de tre vigtigste implementeringsaktiviteter (ud af i alt ti aktiviteter) for at lykkes med succesfuld implementering af jobrettede samtaler.

2.10.6 Hvad betinger effekten af implementeringsgrebet?

Der er flere forhold, der betinger effekten af implementeringsgrebet læringsgruppemøder.

For det første skal der være klare rammer for, hvordan læringsgruppemøderne afvikles, og hvilket udbytte læringsgruppemøderne skal give de deltagende. Det indebærer faste dagsordenspunkter, og at der udnævnes en ordstyrer til at fastholde fokus i møderne. I den forbindelse skal dagsordenen udsendes på forhånd, så deltagerne har mulighed for at forberede sig på temaet for læringsgruppemødet. Er der ikke klare rammer, kan dette skabe frustration og forvirring blandt medarbejderne omkring, hvad der skal drøftes og hvornår. Det bidrager til en tvivl om udbytte og flytter medarbejdernes fokus fra de faglige drøftelser, der er tiltænkt at være på læringsgruppemøderne. Behovet for, at der er en ordstyrer, der mødeleder læringsgruppen, skyldes, at faglige drøftelser mellem medarbejdere kan få karakter af konkrete sagsdrøftelser frem for at drøfte anvendelse af samtaleteknikkerne i praksis. Ordstyrens opgave er derfor at fastholde fokus med henblik på at indfri det ønskede udbytte med læringsgruppemøderne og dermed skabe stor effekt af implementeringsgrebet.

For det andet betinger medarbejdernes engagement effekten af grebet. Gode læringsgruppemøder er afhængige af, at deltagerne har mod på at indgå i faglige drøftelser, og det kræver engagement. En måde, hvorpå medarbejderne kan engageres, er, at medarbejderne får ansvaret for at planlægge og drive møderne. Dermed kan ansvaret gå på skift på tværs af medarbejderne. Når de selv har været engageret i planlægningen, resulterer det ofte i et større engagement under møderne, hvilket understøtter effekten af implementeringsgrebet.

For det tredje har indholdet af læringsgruppemøderne en betydning for effekten af grebet. Skal læringsgruppemøderne bidrage til at skabe den læringskultur, der ændrer praksis, skal indholdet hovedsageligt være fagligt frem for orienteret mod data. Data skal anvendes som afsæt for de faglige drøftelser og ikke være centrum for drøftelserne. Får drøftelserne karakter af at være centrum for drøftelserne, mindskes medarbejdernes engagement i drøftelserne, fordi det skaber en diskrepans mellem formålet med mødet og deres oplevelse af mødet. Effekten af grebet mindskes derfor.

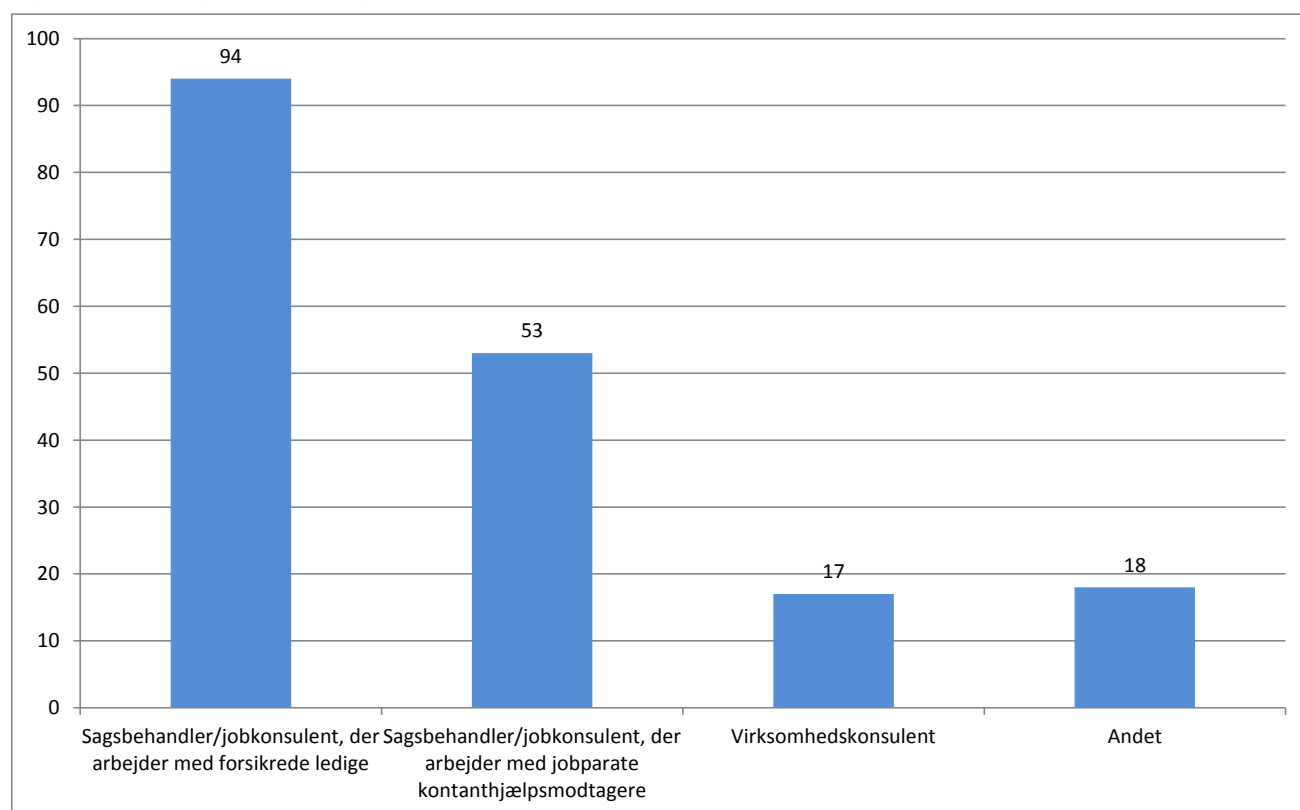
For det fjerde kan det styrke effekten af grebet, hvis andre medarbejdergrupper inviteres og deltager end blot sagsbehandlere. Det skyldes, at læringskulturen fremmes, når medarbejderne får andre perspektiver på samtalepraksis end blot egne. Dermed fremmes effekten af implementeringsgrebet.

3. BILAG

Som en del af dataindsamlingen til slutevalueringen udsendte Rambøll i juni 2017 og januar 2018 spørgeskemaer målrettet både medarbejderne og projektlederne. Spørgeskemaerne omhandlede respondenternes brug, nytte og tilfredshed med de forskellige implementeringsunderstøttende aktiviteter, som Rambøll har gennemført for at understøtte implementeringen af den jobrettede samtale i kommunerne. I følgende bilag fremgår resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne.

3.1 Resultaterne af spørgeskemaundersøgelse i juni 2017 målrettet medarbejderne om implementeringsgreb i projekt Jobrettet Samtale II

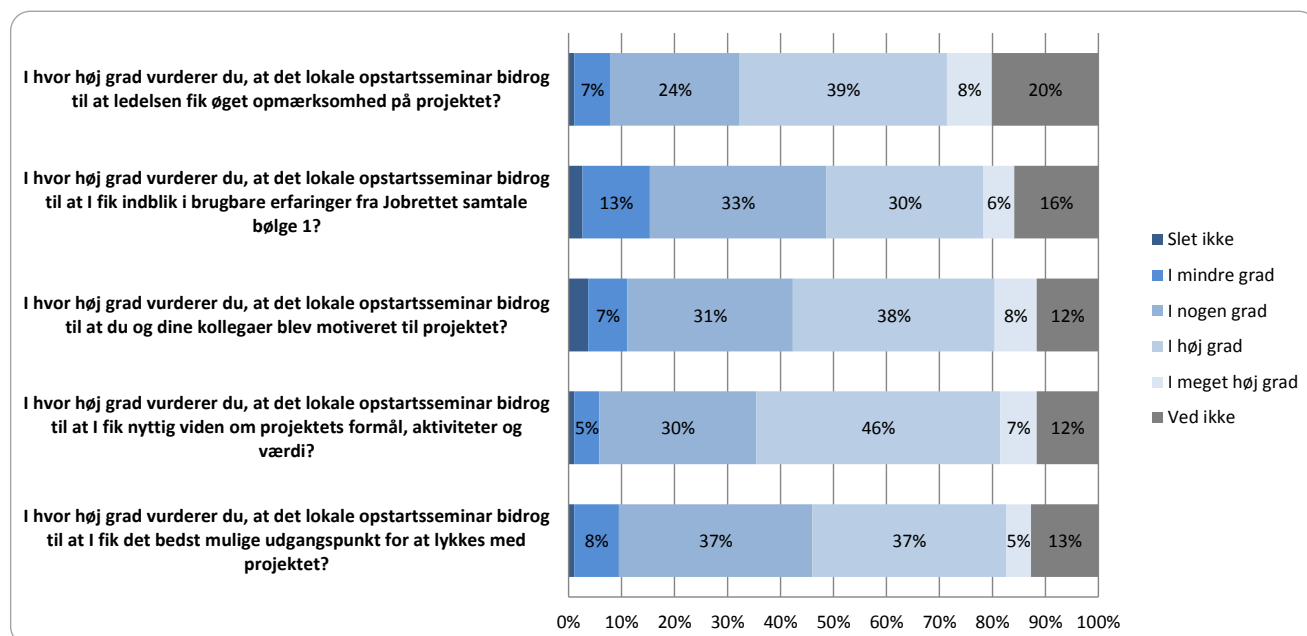
Figur 1: Medarbejdernes stillinger



Note n=182

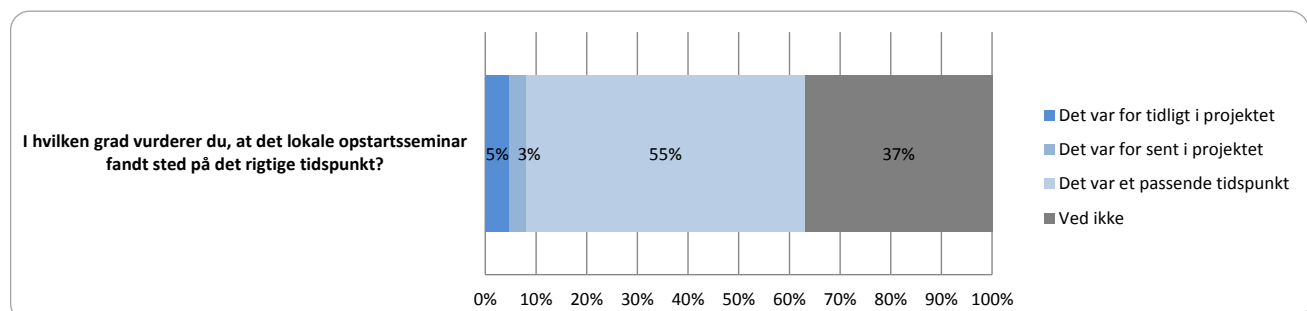
3.1.1 Det lokale opstartsseminar

Figur 2: Medarbejdernes vurdering af det lokale opstartsseminar



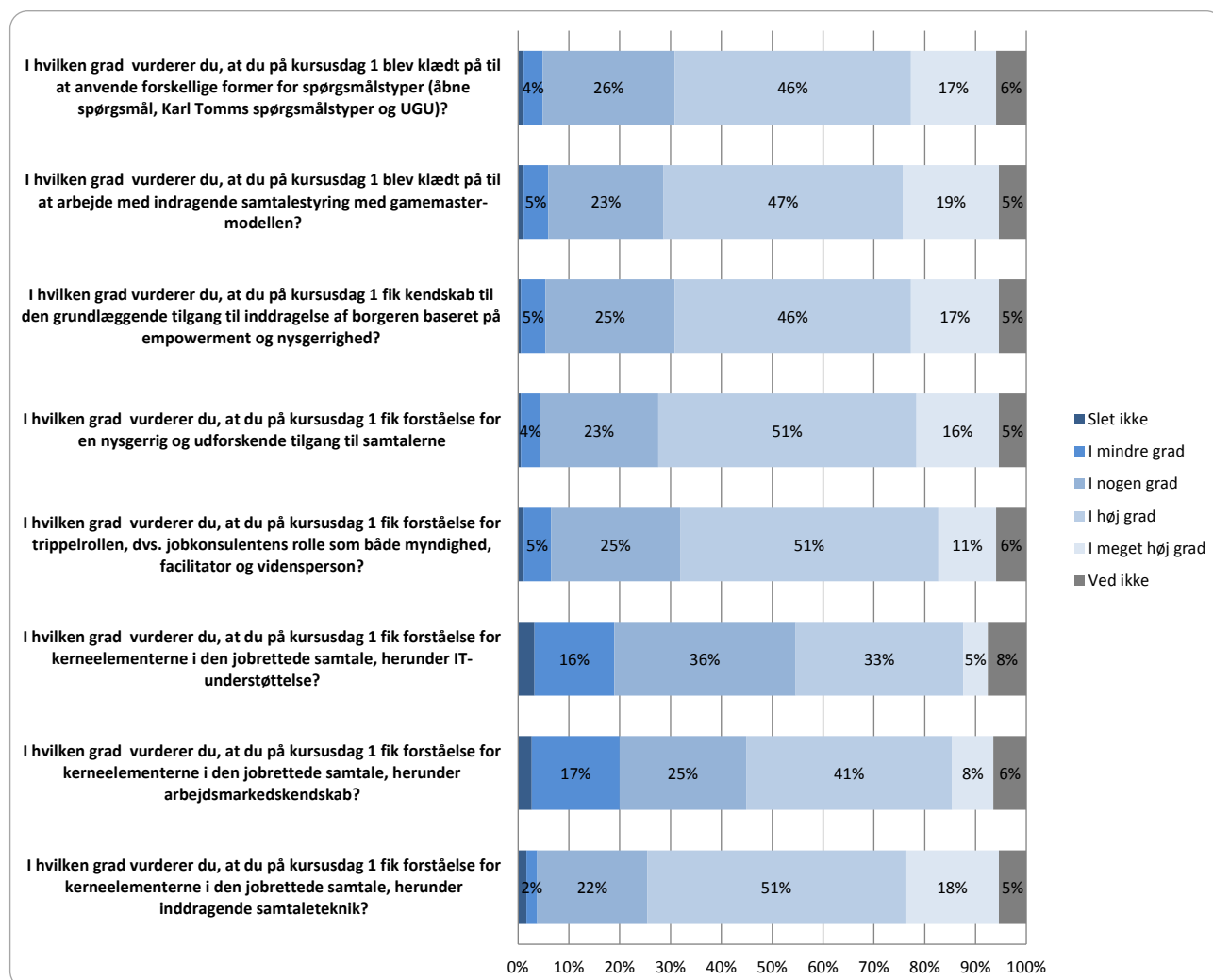
Note n=189

Figur 3: Medarbejdernes vurdering af timingen af det lokale opstartsseminar



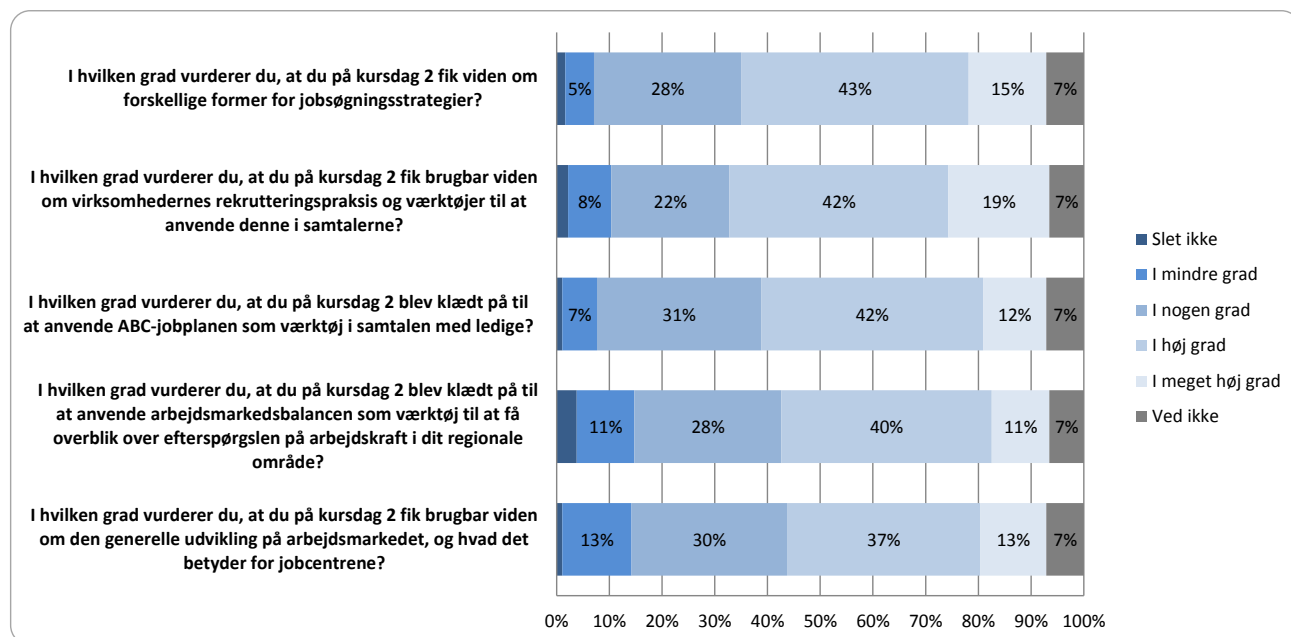
3.1.2 Kompetenceudvikling

Figur 4: Medarbejdernes vurdering af kursusdag 1



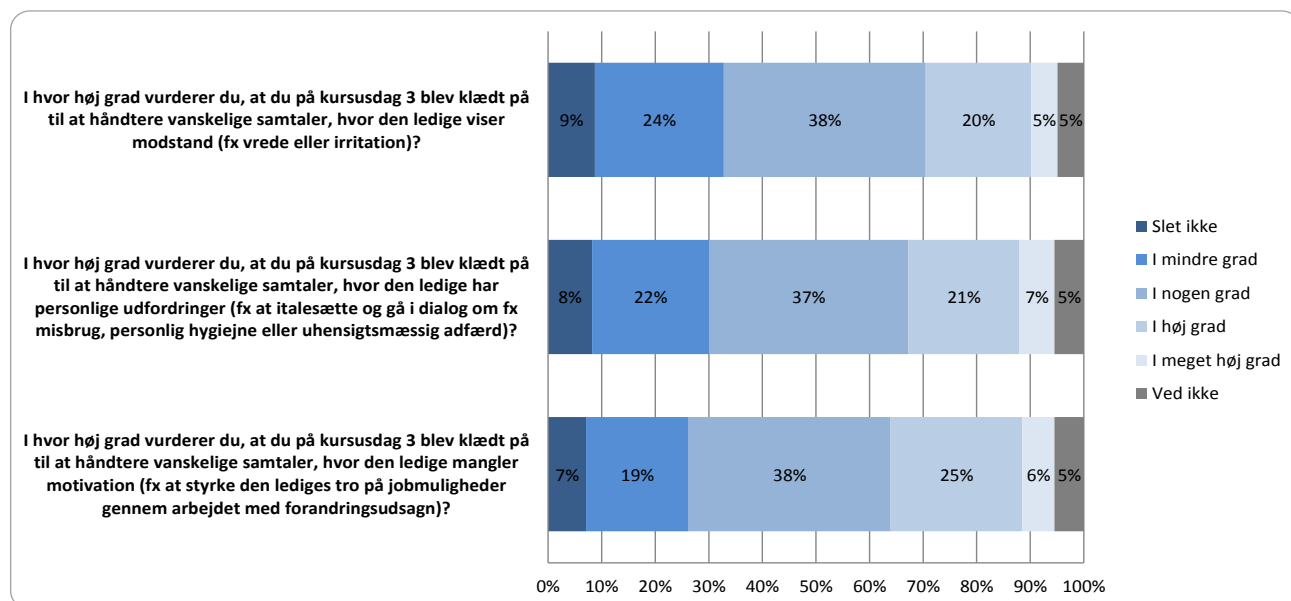
Note n=185

Figur 5: Medarbejdernes vurdering af kursusdag 2



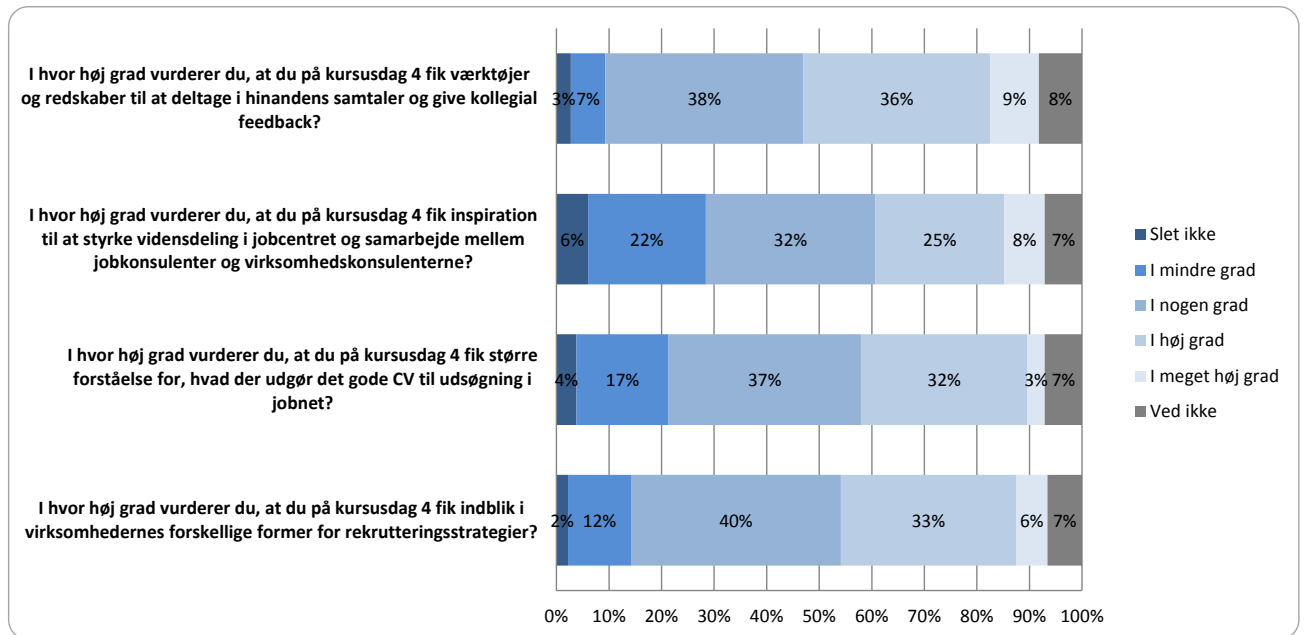
Note n=183

Figur 6: Medarbejdernes vurdering af kursusdag 3



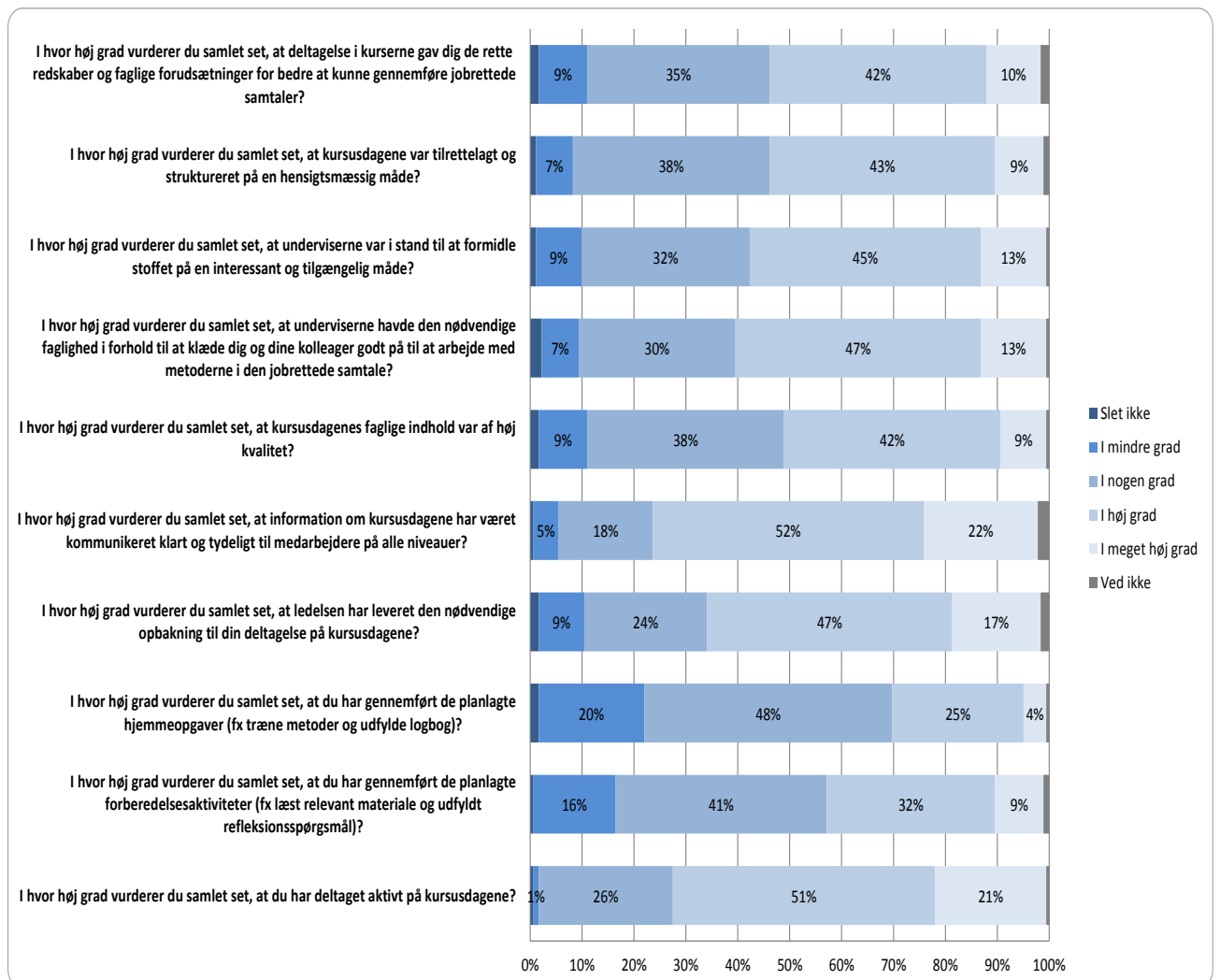
Note n=183

Figur 7: Medarbejdernes vurdering af kursusdag 4



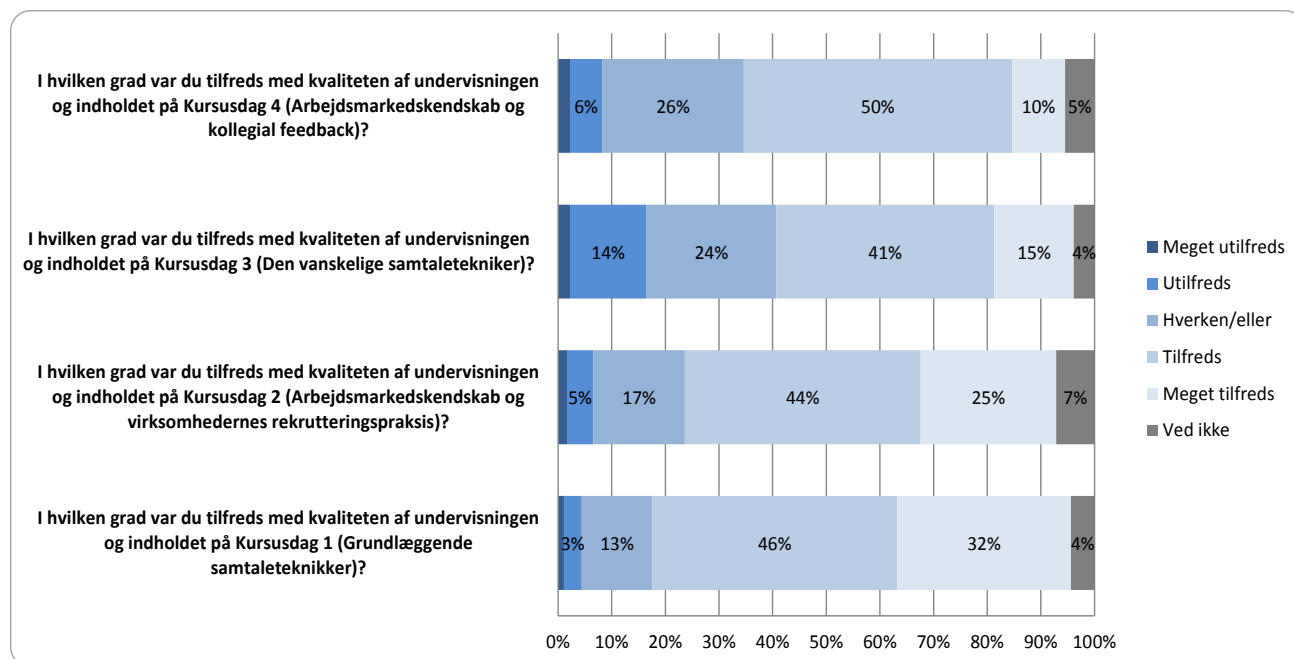
Note n=183

Figur 8: Medarbejdernes vurdering af den faglige kvalitet på kursusdagene samt af eget engagement



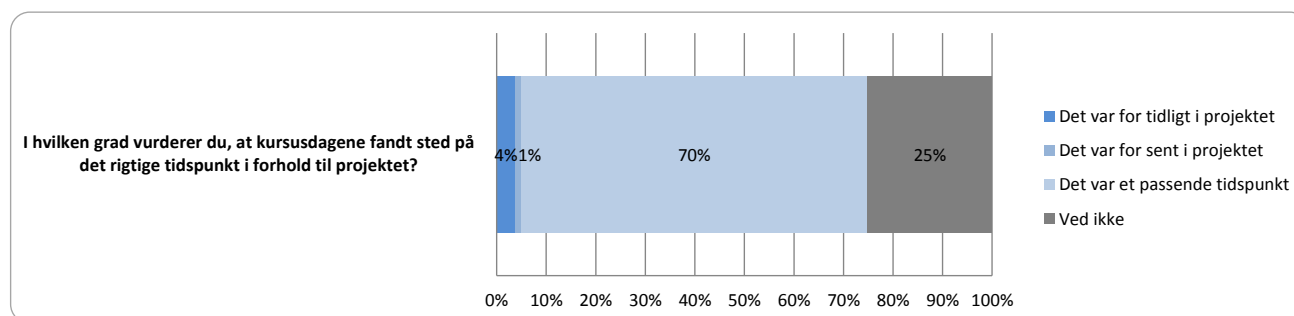
Note n=182

Figur 9: Medarbejdernes samlede vurdering og tilfredshed med de fire kursusdage



Note n=182

Figur 10: Medarbejdernes vurdering af tilingen af kursusdagene



Note n=182

Kommentarer fra respondenterne på følgende spørgsmål:

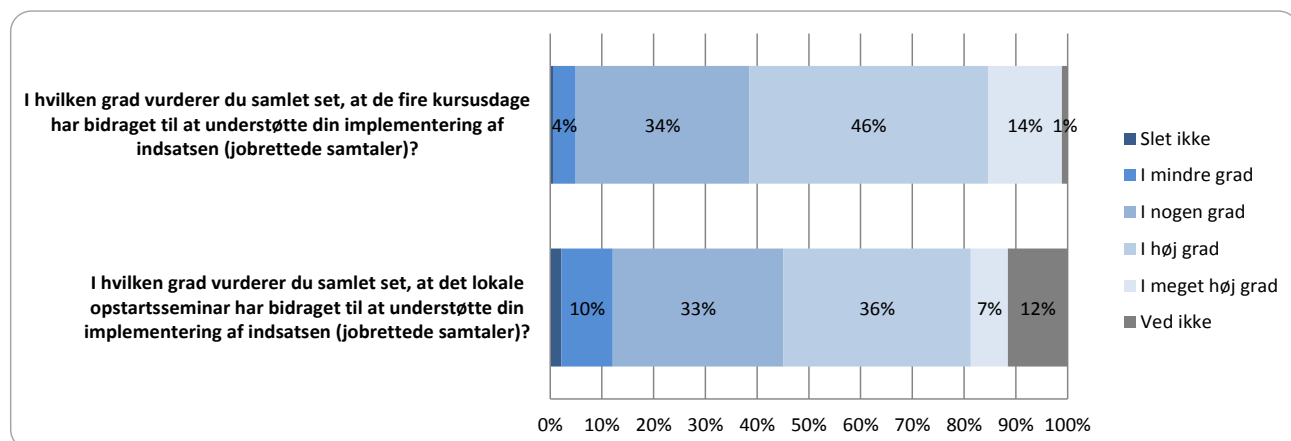
Har du forslag til, hvordan kompetenceforløbet kan forbedres i eventuelle fremtidige projekter?

- at der er længere tid imellem kurserne
- Har kun deltaget på 3+4
- tilrettelæggelse af forløb afh. af hvilken type organisation man underviser. Tilpasning af undervisning.
- Arbejdsmarkedskendskab og virksomhedsrekrutteringspraksis kan man læse sig til via Business mm. noget at dette samlede og struktureret synes jeg kunne være en spændende indgangsvinkel
- Tag højde for arbejdsforhold i det enkelte jobcenter
- Lav undervisningsmateriale så det passer til deltagerens hverdag. Opdater undervisningsmateriale.
- Det omkring arbejdsmarkedsbalancen og jobkompas var ikke særlig godt
- Mere målrettet de borger man har til daglig, samt vores afdelingsstruktur idet vi ikke har faste sagsstammer og maks. 30 min. til hver samtale.
- Mere målrettet og skræddesyet i forhold til målgruppen og opgaven
- tage hensyn til hvor lang tid der er til samtaler med borger - hos os har vi 20 min
- At kursusdagen målrettes målgruppe og arbejdsområder.
- Afstem inden kursusstart hvilke forventninger der er og hvilke kompetencer deltagerne i forvejen har. Jeg har oplevet mig talt meget ned til og fået repeteret nogle ting for 4. gang i de plus 5 år jeg har været ansat i et jobcenter
- Tværfagligt samarbejde som punkt der sættes mere spot på - Flere virksomhedskonsulenter der deltager i kurset.

- mere virksomhedsrettet
- Det kunne have været relevant, om man havde kigget på det fynske arbejdsmarked. Jeg ønskede mig, at man viste på jobnet, hvordan cv bliver fyldestgørende og søgbart.
- For helt nye medarbejdere uden erfaring er visse kursusgange langt mere nyttige end for medarbejder med stor erfaring og uddannelse i samtaleteknikker, teori og praksis.
- Konsulenterne skal selv have erfaring med jobsamtaler
- Der mangler et afluttende kursusbevis
- deltog ikke i 1. og 4. dage
- Undervisere med det teoretiske fundament og gerne erfaring fra arbejde i et jobcenter
- Jeg kan rigtig godt lide undervisning hvor der ikke læses op af powerpoints, men fortælles i eksempler fra dagligdagen. Altså praksisnær undervisning. Undervisningen i arbejdsmarkedet må også meget gerne have været mere lokal forankret.
- bedre rammesætning/tid til træning
- Dette er meddelt direkte til Rambøll vedr. oplæg fra Cavi.
- højere vægtning af kollegial feedback, viden om arbejdsmarkedet fra virksomheder eller evt. arbejdsmarkedets parter - det emne var for labgt og for tyndt
- det faglige omk. kollegial feedback skal have mere opmærksomhed og fylder mere.
- Nej
- Logbogen skal inddrages mere i undervisningen på kursusdagene. Den har haft for lidt fokus og det er derfor vanskeligt for os at få den gjort brugbar i hverdagen.
- Mere konkret i forhold til vanskelige samtaler
- -
- indblik i kønsopdelte arbejdsmarked og lovgivning på området. International rekruttering kunne også være et tema. Eksempler med jobsøgende borgere fra EØS og efter endt uddannelse i DK
- Nej ikke umiddelbart
- mere luft imellem kursusdagene, for at nå at afprøve teknikker
- Praksisnær undervisning
- Kursusdagene lå alt for tæt, og der var derfor for lidt tid til at afprøve teknikker, inden de næste blev præsenteret. Men det allerstørste problem har været, at der ikke har været tid og rum til at fokusere på at øve og arbejde med feedback. Vi har været meget presset i vores kalender af de mange kursusdage og en drift, der skulle køre ved siden af, og som er blevet komprimere tpå grund af de mange kursusdage. Det har været meget svært at finde fælles positioner til feedback. Der bør reduceres i antallet af samtaler, som jobkonsulenten skal gennemføre for at give bedre tid til til at lære.
- Lave en samtale foran de andre, så det bliver mere virkeligt med det vi sidder med, istedet for de videoer vi så. At underviserne kommer ud nogen dage i praksis og er med i samtalerummet

3.1.3 Medarbejdernes samlede vurdering af implementeringsgrebene

Figur 11: Opsummering: Medarbejdernes samlede vurdering af de implementeringsunderstøttende aktiviteter

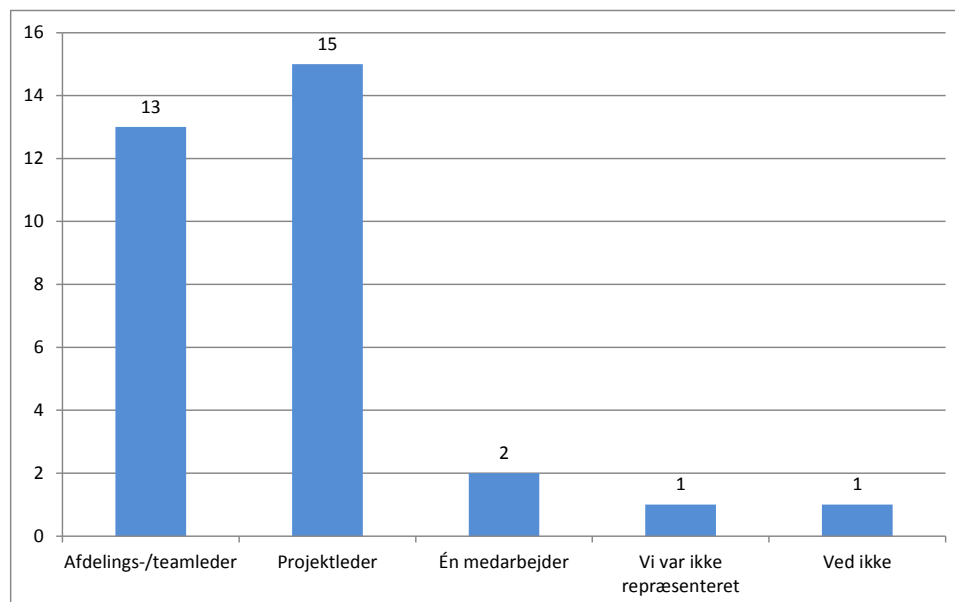


Note n=182

3.2 Resultaterne af spørgeskemaundersøgelse i juni 2017 målrettet projektlederne om implementeringsgreb i projekt Jobrettet Samtale II

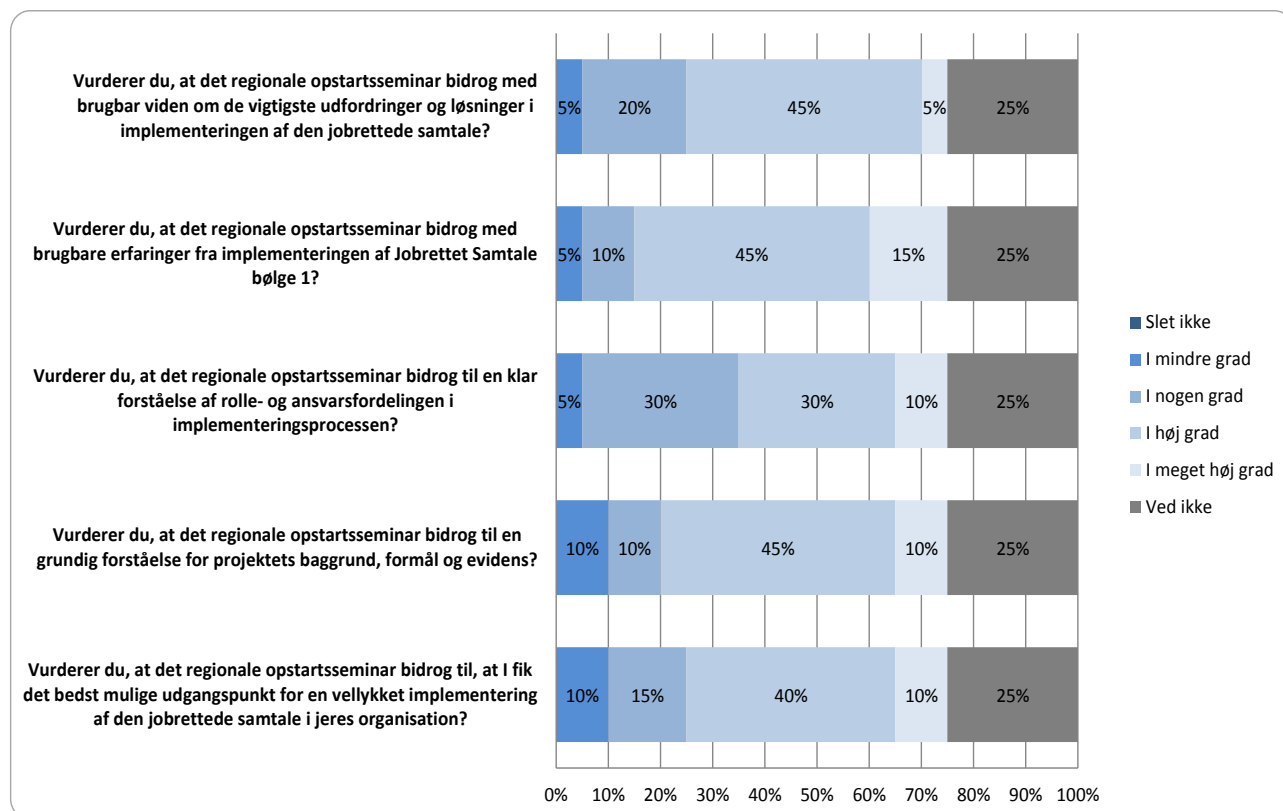
3.2.1 De regionale- og lokale opstartsseminarer

Figur 12: Deltagere på det regionale opstartsseminar



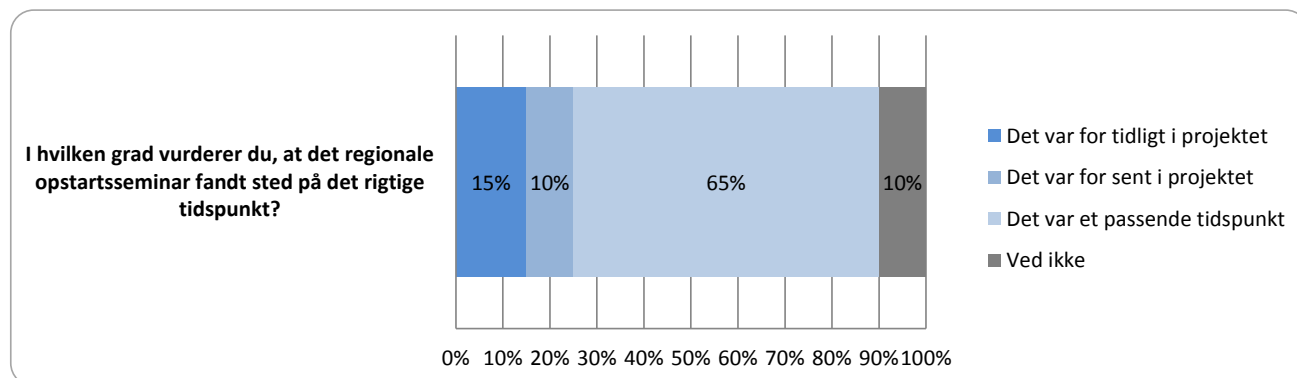
Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 13: Projektledernes vurdering af det regionale opstartsseminar



Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 14: Projektledernes vurdering af timingen af det regionale opstartsseminar



Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

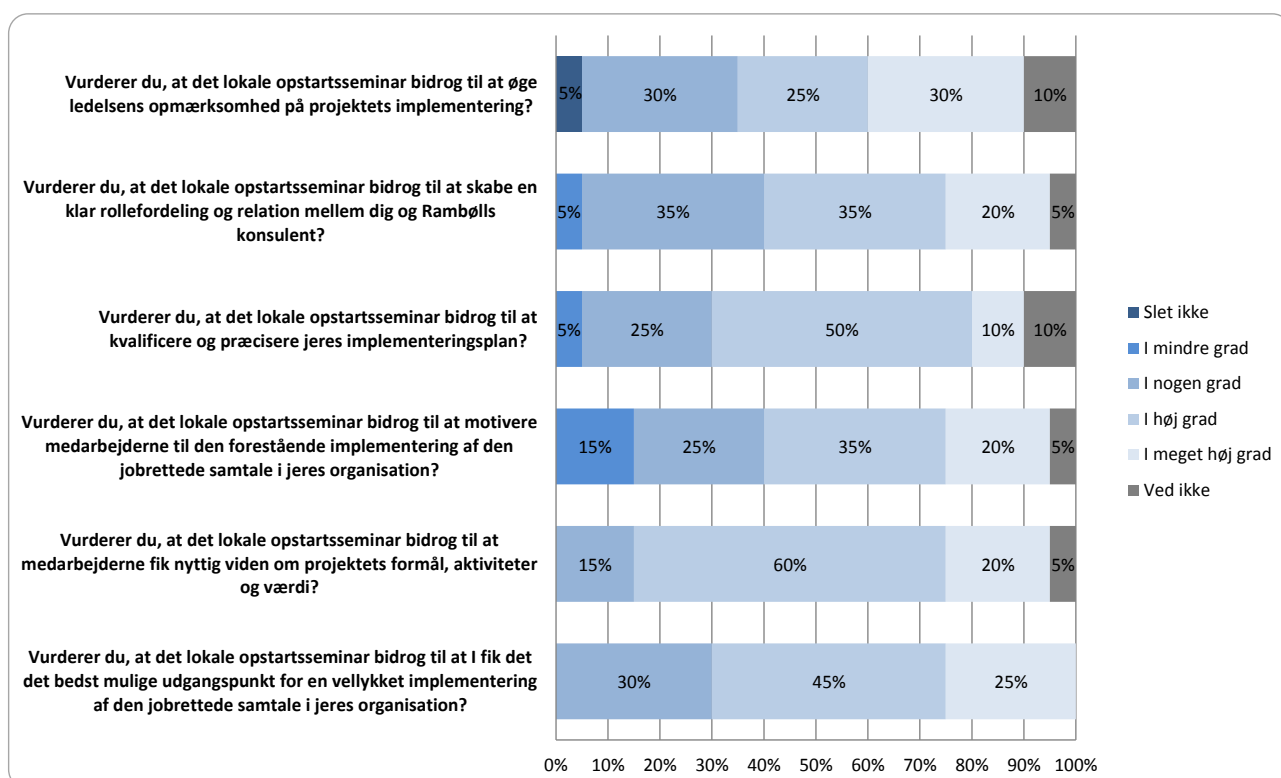
Kommentarer fra respondenterne på følgende spørgsmål:

Har du forslag til, hvordan et regionalt opstartsseminar en anden gang vil kunne tilrettelægges endnu bedre?

- Svært at huske tilbage til januar !!!
- indholdet kunne med fordel strammes tidsmæssigt
- Vi var ikek på plads med frigivelse af projektdeltagerne på tidspunktet for opstartsmøde - og jeg kunne forstå at det samme flere andre. Tydelig forventningsafstemning til de deltagende kommuner ift hvad der skal være på plads hvornår, kunne være en ide.
- mere fokus på evt udfordringer i løbet af projektet
- Ambasadørmatchet kunne have bedre rammevilkår for projekterne.

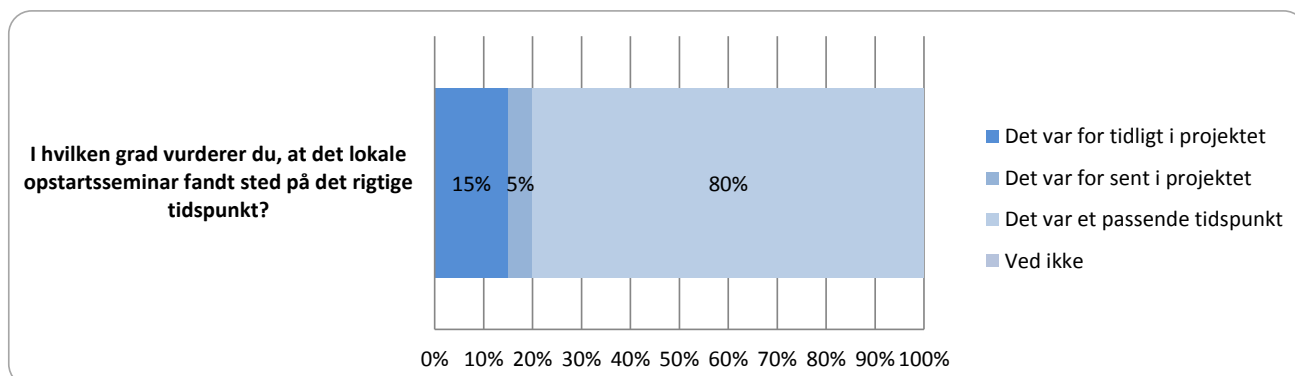
- vores udfordring var den sene udmelding af dato. Det gjorde at vi ikke havde mulighed for at deltage alle dem, der havde en vigtig rolle i projektet.
- Det er en rigtig god øvelse at man skal arbejde med implementeringsplanen for projektet, men det fungerer ikke på et opstratsseminar. Skulle man lave en grundig implementeringsplan var der ikke nok tid på seminariet - men hvis det var for at skyde processen igang, så var den afsatte tid passende.
- Nej.
- Var ikke tilkøbet projektet fra start og kan derfor ikke udtale mig.

Figur 15: Projektledernes vurdering af det lokale opstartsseminar



Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 16: Projektledernes vurdering af tingen af det lokale opstartsseminar



Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

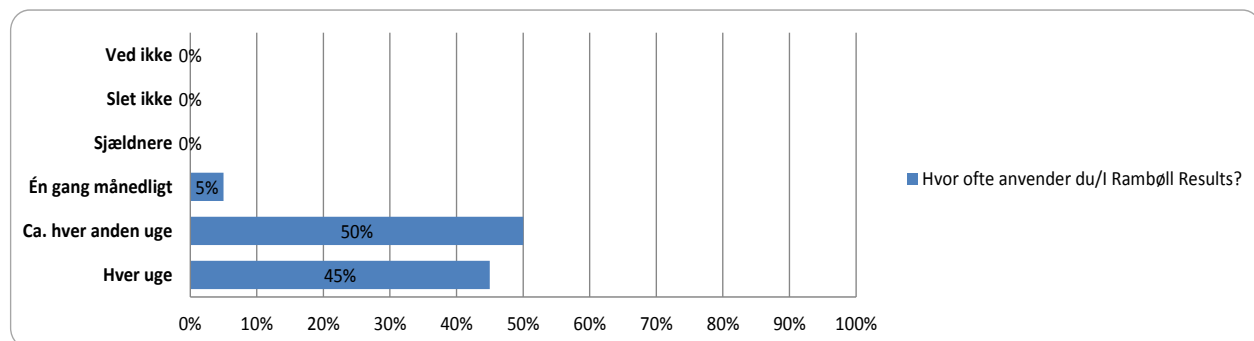
Kommentarer fra respondenterne på følgende spørgsmål:

Har du forslag til, hvordan et lokalt opstartsseminar en anden gang vil kunne tilrettelægges endnu bedre?

- Det var for tidligt i projektet for os, men vi havde også en chefskifte og andre "forstyrrende" elementer.
- Måske det var lidt for tidligt - medarbejderne havde ikke hørt særlig meget om projektet inden opstartsseminariet - og det var min fornemmelse at medarbejderne ikke helt kunne relatere projektet til deres egen praksis (vi holder allerede jobrettede samtaler, hvorfor er vi med i projektet, hvad får vi ud af det, etc.) Så vi skulle i virkeligheden nok have forberedt medarbejderne lidt bedre inden opstartsseminariet.
- Nej
- Desværre - var ikke ansat i projektet på det tidspunkt, men deltog som medarbejder
- På daværende tidspunkt var jeg lige kommet med i projektet og havde som projektleder for lidt viden og var derfor lidt usikker på mine egne forventninger til styregruppemødet. Opstartsmødet med medarbejderne var godt, men lå for sent ifht. at vi også har haft et forløb med Marselisborg sideløbende - og der havde vi haft første undervisningsdag.
- Tænker vi internt skulle have haft "et opstartsmøde", så Rambøll kunne følge op på et par uger efter - det ville give en bedre effekt for medarbejderne, som har lidt modstand

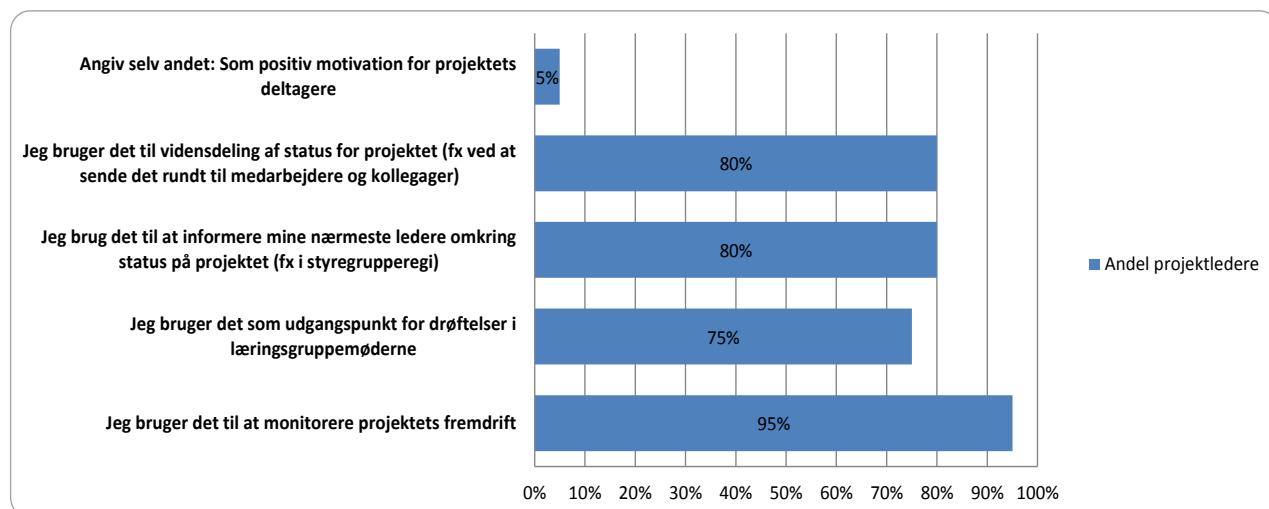
3.2.2 Rambøll Results

Figur 17: Projektledernes anvendelsesgrad af Rambøll results



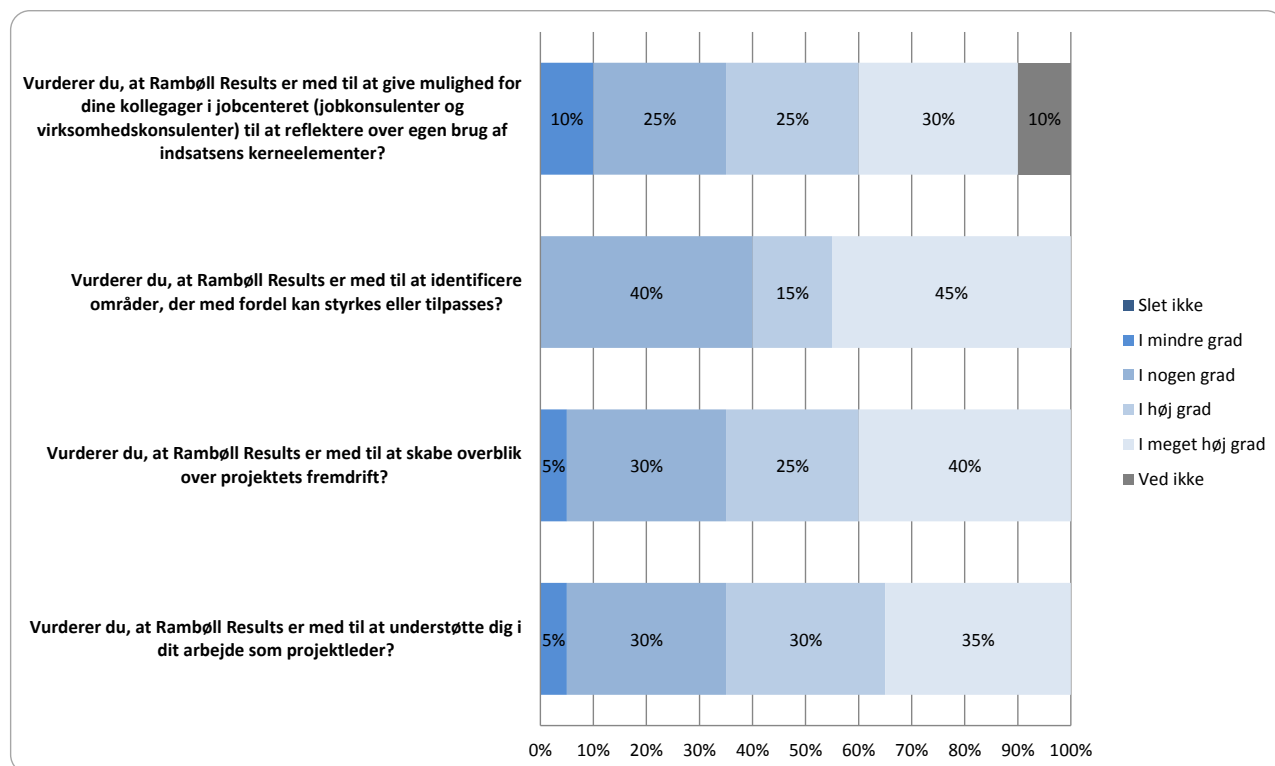
Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 18: Rambøll Results anvendelsesformål



Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 19: Projektledernes vurdering af Rambøll Results



Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

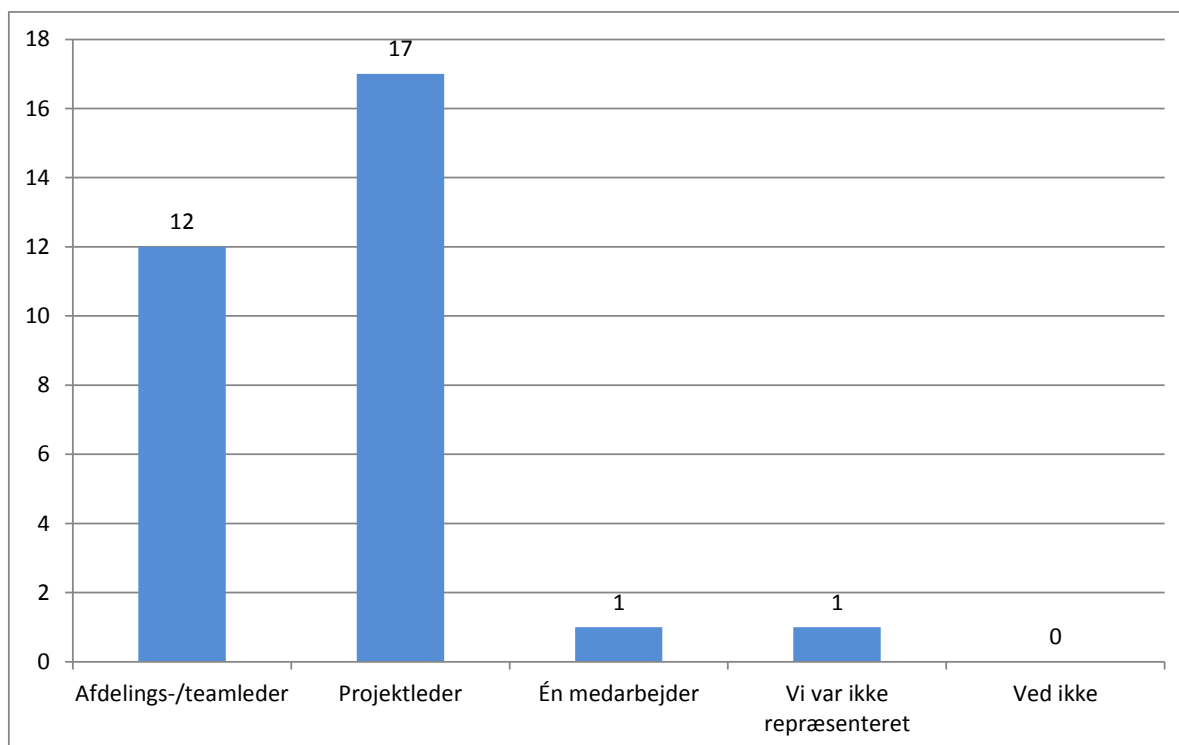
Kommentarer fra respondenterne på følgende spørgsmål:

Hvordan kan Rambøll Results bedst muligt understøtte jer i den resterende del af projektperioden?

- Ved at nuancere informationerne og hermed talmaterialet. Eksempelvis ved at vise resultatet af hele brugerevalueringen, hvor mange borgere der ikke er tilfreds eller er ok med den jobrettede samtale . I forhold til registrering af selvbookingstallene vil det være ønskeligt ,at tallene trækkes fra planner. Herved vil de faktuelle jobrettede samtaler og dermed antal selvbooking blive mere praksisnære og korrekte.
- Værktøjet er fint, men skal være med validerede data, som bør være dugfriske målinger.
- 100% korrekt opdeling i centrene i KBH. Jeg kan se tal for dagpengemodtagere, men vores projekt omhandler "kun" kontanthjælpsmodtagere. Når dette er på plads, ønsker jeg vejledning i, hvordan tallene kan kommunikeres ud og eksempelvis bruges i læringsgrupper m.m.
- nyere tal
- Der er et ret stort fokus på andelen med digitale værktøjer, Der måtte gerne være endnu mere fokus på de mere bløde værdier som f.eks. spørgsmål om, hvorvidt medarbejderne føler, at de udvikler sig eller er professionelle omkring brugen af samtalen som et værktøj.
- Det ved jeg ikke - det skulle være, hvis de spørgeskemaer der sendes ud til medarbejderne var dynamiske og kunne spørge mere ind til de områder, hvor vi scorer lavt...
- Ved v/månedlige samtaler at påpege/hjælpe til med, hvilke fokuspunkter vi skal sætte ind overfor.
- Det vil være fint, hvis alle svar indgik synligt i results og ikke kun der, hvor der er svaret mest positivt. Det vil være lige så vigtigt at se, hvor det halter meget.
- Fortsætte som nu
- Jeg kunne tænke mig en hurtigere opdatering af tallene

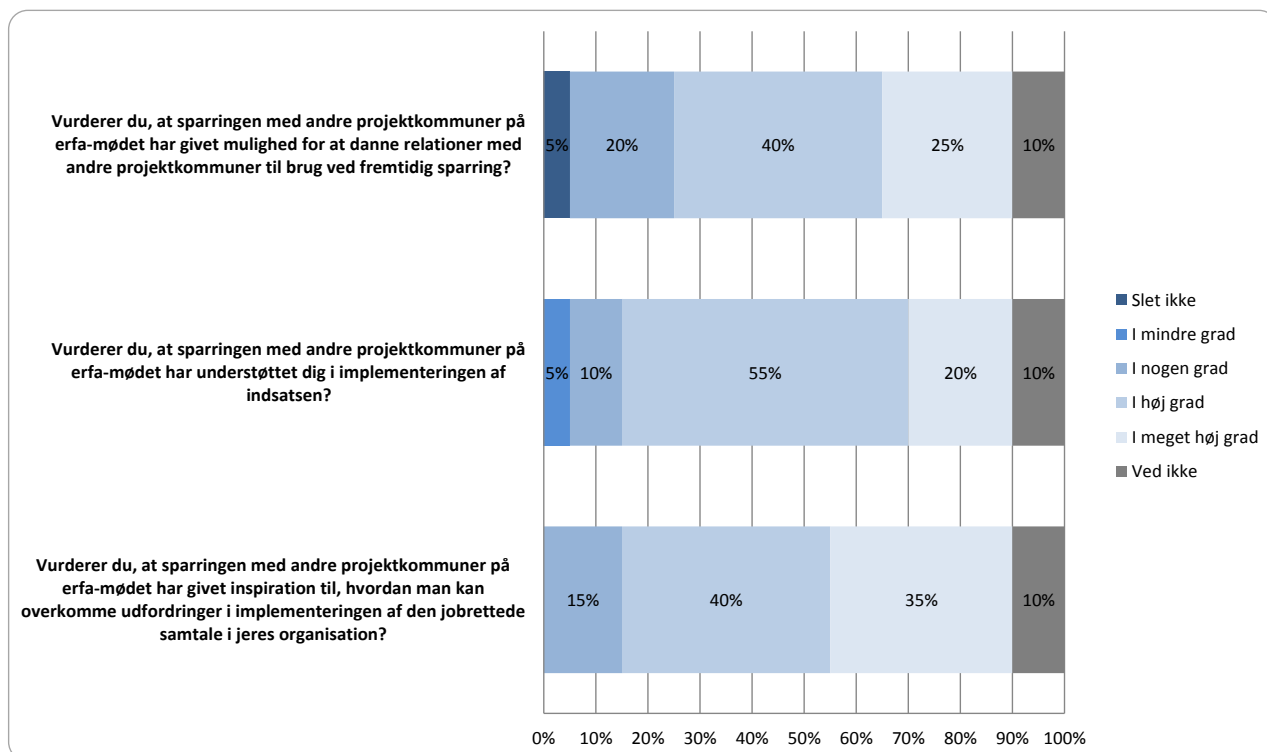
3.2.3 Erfa-møderne

Figur 20: Deltagere på erfa-mødet



Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 21: Projektledernes vurdering af erfa-møderne



Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

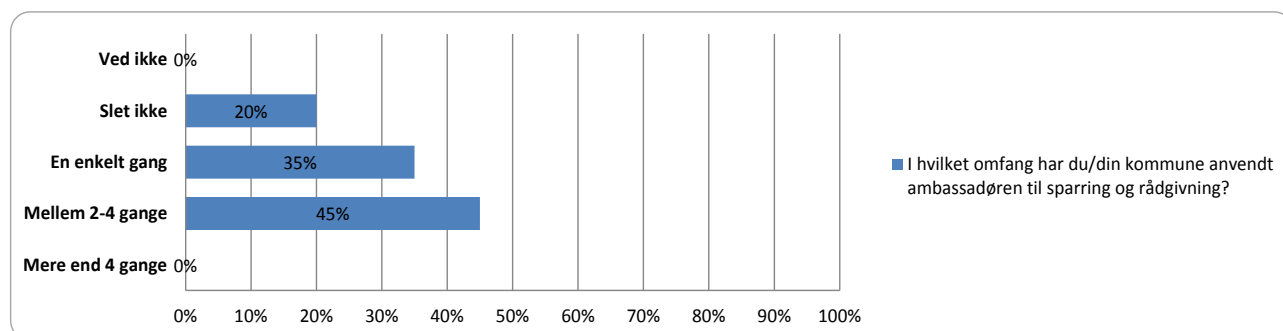
Kommentarer fra respondenterne på følgende spørgsmål:

Hvordan kan det næste erfa-møde i oktober tilrettelægges, så du/I får størst muligt udbytte af mødet?

- Resultater med tilhørende anvendt faglighed (teori) ville være interessant
- Jeg syntes det var et fantastisk møde i april - vil faktisk mene, at der skal være flere af disse møder - måske endda hveranden måned, da møderne er med til at fastholde fokus. Vil klart anbefale at det bliver obligatorisk at afdelingschef/leder deltager, da hele projektets succes er dybt afhængig af ledelsesmæssig opbakning. (måske det kan være et krav for at kunne søge om midlerne?)
- stramme op på tiden
- Det fungerer rigtig godt, at alle kommuner fremlægger de områder, hvor de er udfordret og får nogle gode snakke og sparring til specifikke problemstillinger. Man kan måske forud for mødet indsamle information om, hvor skoen trykker hos os alle sammen og ud fra det afveje, hvad der skal fylde meget og lidt.
- Samme koncept som sidst, tak!
- Hvert jobcenter fremsender punkter til mødet som de ønsker drøftet

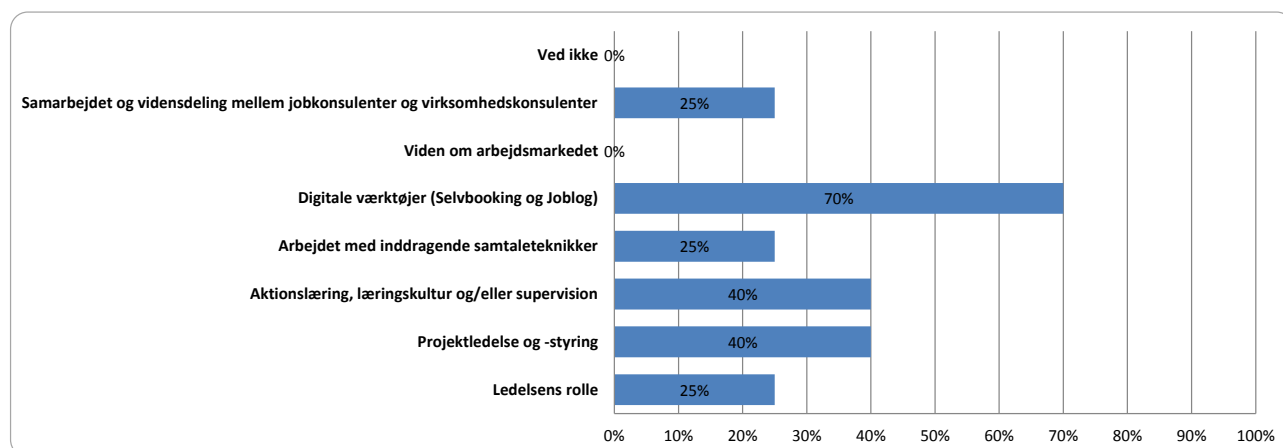
3.2.4 Ambassadørkorpset

Figur 22: Projektledernes anvendelsesgrad af ambassadørkorpset



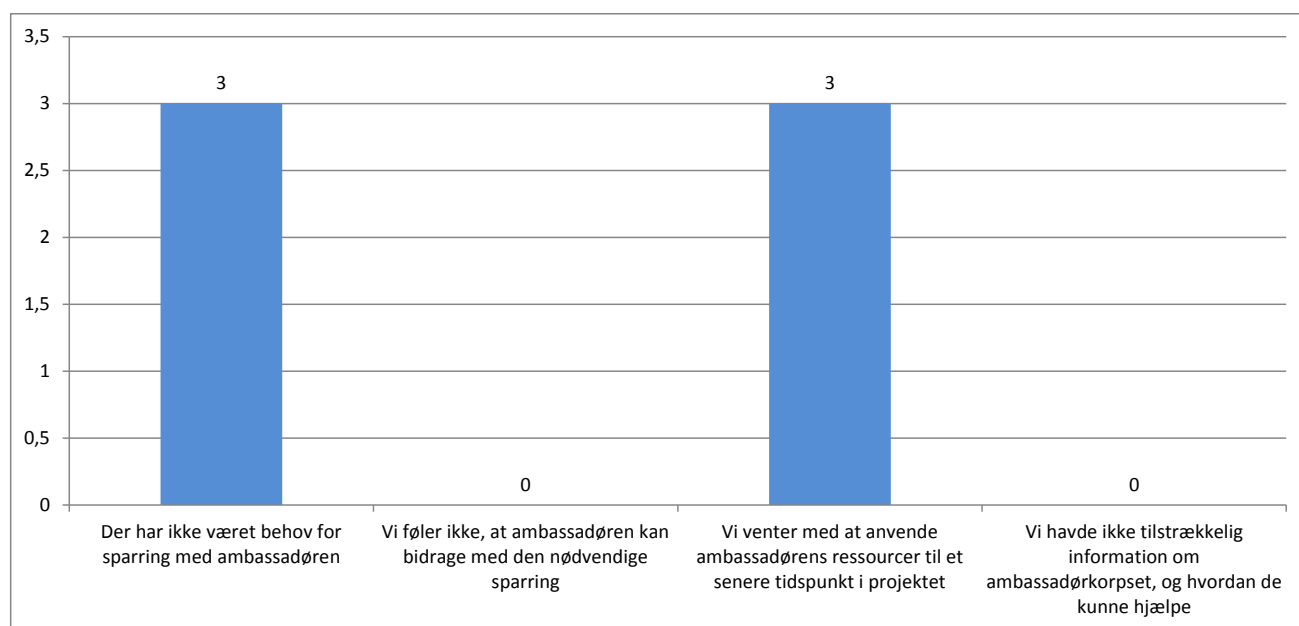
Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 23: Områder hvor projektlederne har anvendt ambassadørkorpset til sparring



Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 24: Projektledernes vurdering af hvorfor de ikke har benyttet ambassadørordningen



Note n=20. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

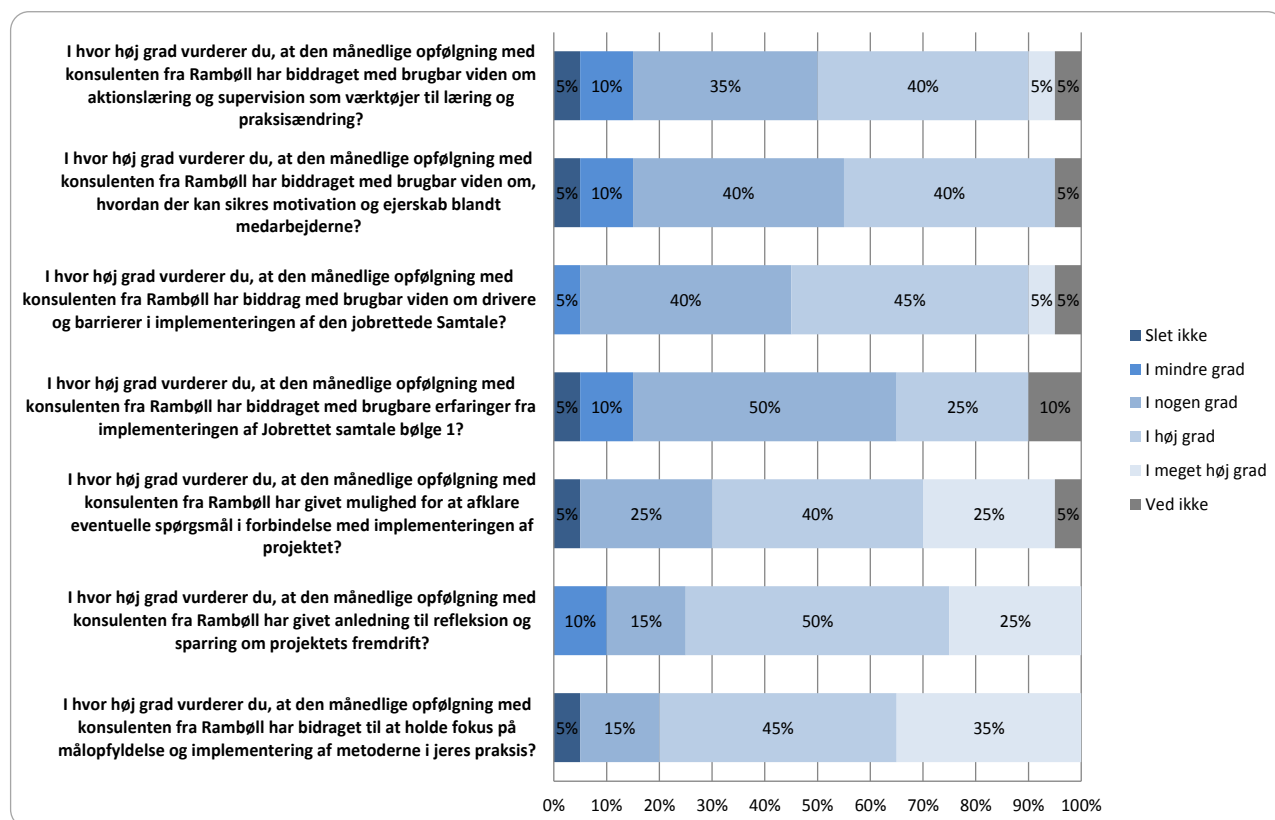
Kommentarer fra respondenterne på følgende spørgsmål:

Hvordan kan ambassadørordningen bedst muligt understøtte jer i den resterende del af projektperioden?

- Det vigtigste i min optik er, at man som projektleder kan kontakte en ambassadør såfremt man som projektleder har brug for inspiration eller at se projektudfordringerne ud fra forskellige blikke.
- Selvom en ambassadørkommune har været med i bølge 1 - er det ikke sikkert at den jobrettede samtale er fuldt implementeret hos dem. Det har jeg erfaret efter studiebesøg i kommunen. Det har været en kæmpe læring og et OBS-punkt ift hvordan vi sikrer den jobrettede samtales overlevelse hos os. Samtidig har vi fået SÅ meget andet med os fra samarbejdet, så det har været meget givtigt. Vi skal have fuldt fokus på arbejdsmarkeds- og virksomhedsdelen i 2. halvår, så vi får brug for mere sparring og har aftalt et muligt besøg hos os.
- Bliv ved med at levere den samme, gode sparring som hidtil!
- Det er en god mulighed at have at vi fortsat kan kontakte ambassadøren, selvom vi ikke har anvendt muligheden mere end én gang

3.2.5 Den telefoniske opfølgningssamtale

Figur 25: Projektledernes vurdering af den telefoniske opfølgningssamtale



Note n=19. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

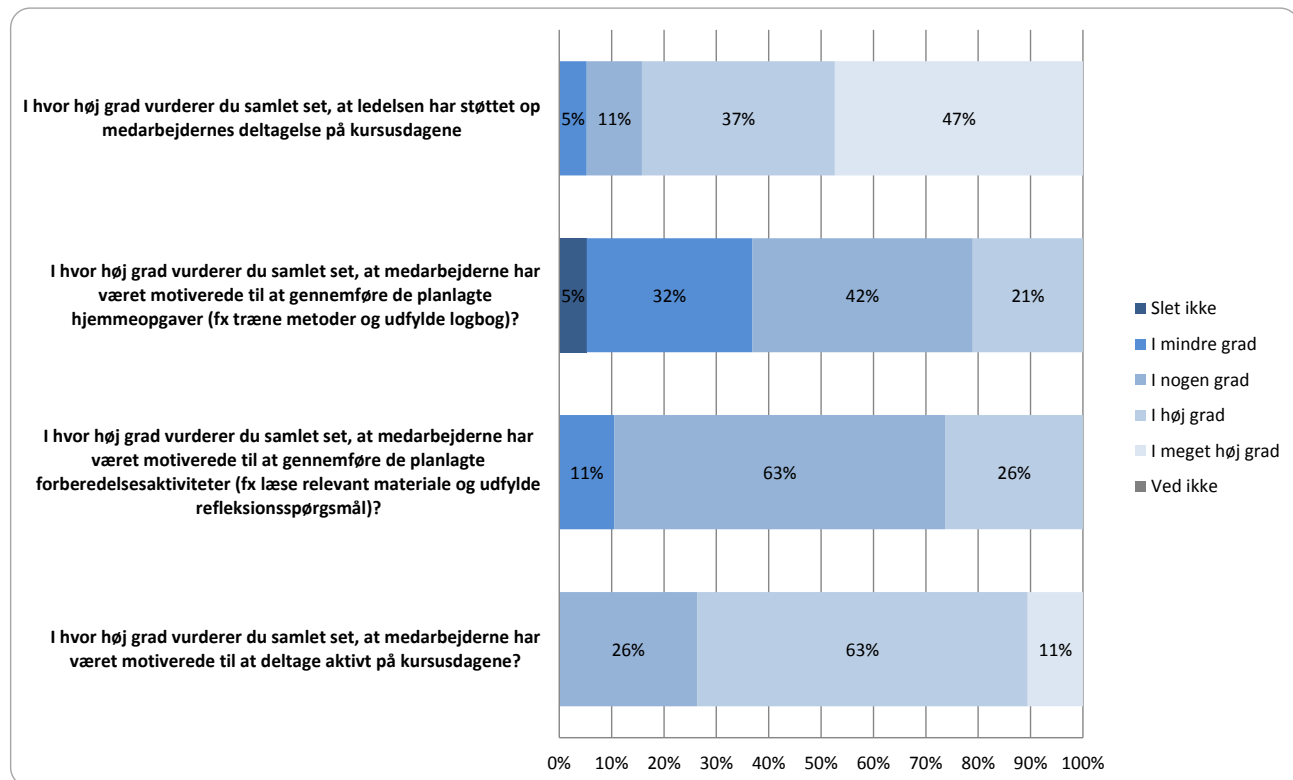
Kommentarer fra respondenterne på følgende spørgsmål:

Hvordan kan de telefoniske opfølgningssamtaler bedst muligt understøtte dig i den resterende del af projektperioden?

- Opfølgningssamtalerne må gerne fortsætte som hidtil ,ved at være konstruktive med fokus på projektets målsætninger.
- Selve afholdelsen af samtalen hjælper på fastholdelse af projektets momentum
- Jeg syntes vi har fundet en form nu hvor det giver mening for mig. Jeg er ikke begejstret for den mere målstyrende del hvor det er helt tydeligt at STAR har dikteret tonen. jeg har fået meget brugbar sparring ift til at fastholde progression og ti tackling af diver udfordringer.
- Lad ming beholde mine samtaler med Christian Garn, så er jeg tilfreds.
- Gode ideer til konkret opfølgning blandt kolleger, motivation og ejerskab.
- det kører fint som det gør pt
- ved at det fortsat er Jeppe vi taler med. Det er vigtigt for projektet at det er den samme person hver gang, en man kender og har mødt i virkeligheden. 1 times samtale er passende og results er et godt udgangspunkt for samtalerne.

3.2.6 Ledelsesopbakning og medarbejdernes engagement

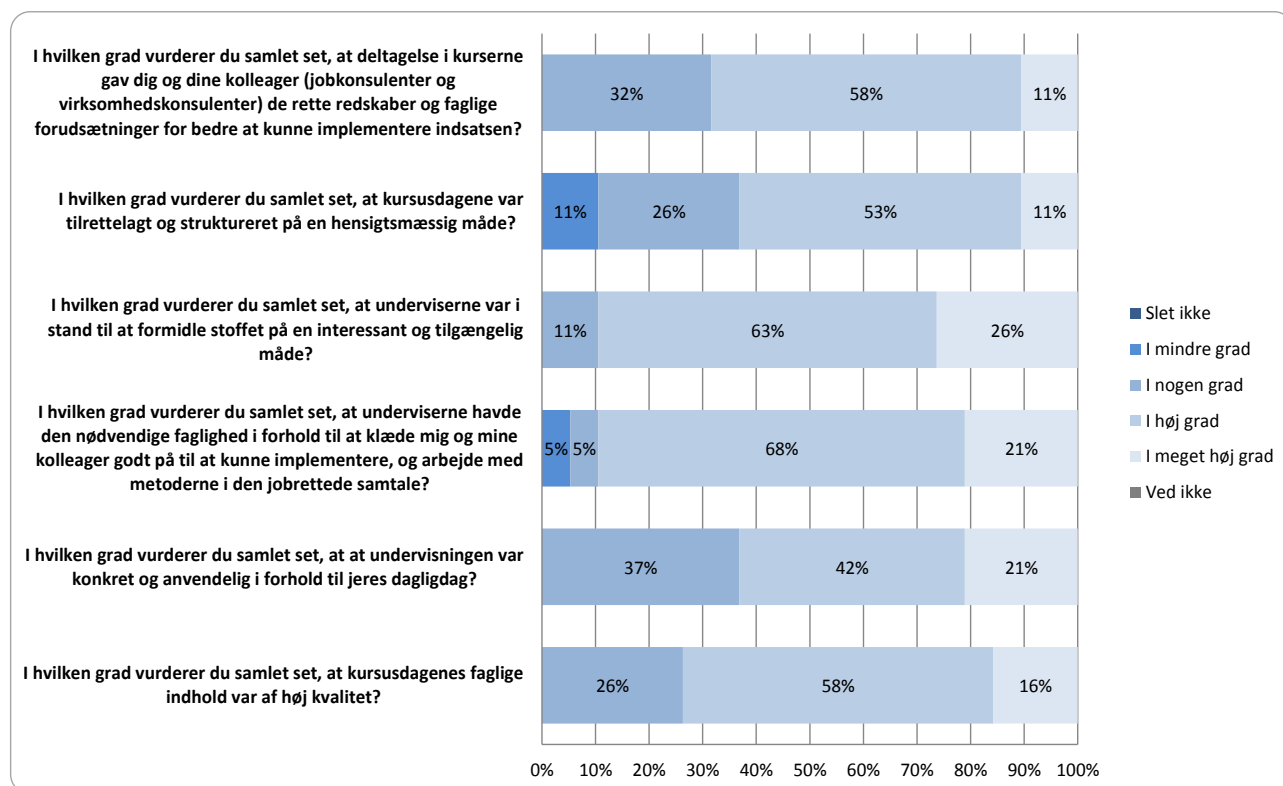
Figur 26: Projektledernes vurdering af ledelsesopbakningen og medarbejdernes engagement



Note n=19. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

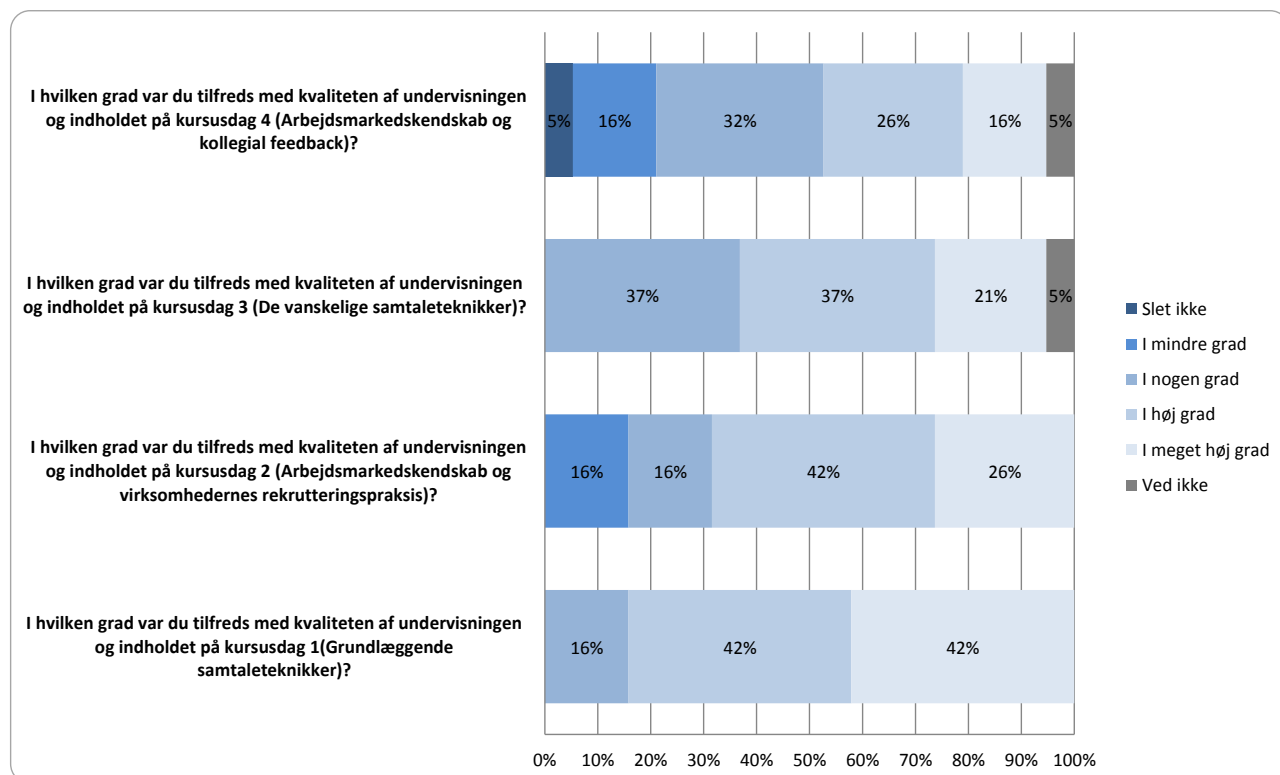
3.2.7 Kompetenceudviklingen

Figur 27: Projektledernes vurdering af kvaliteten af kompetenceudviklingen



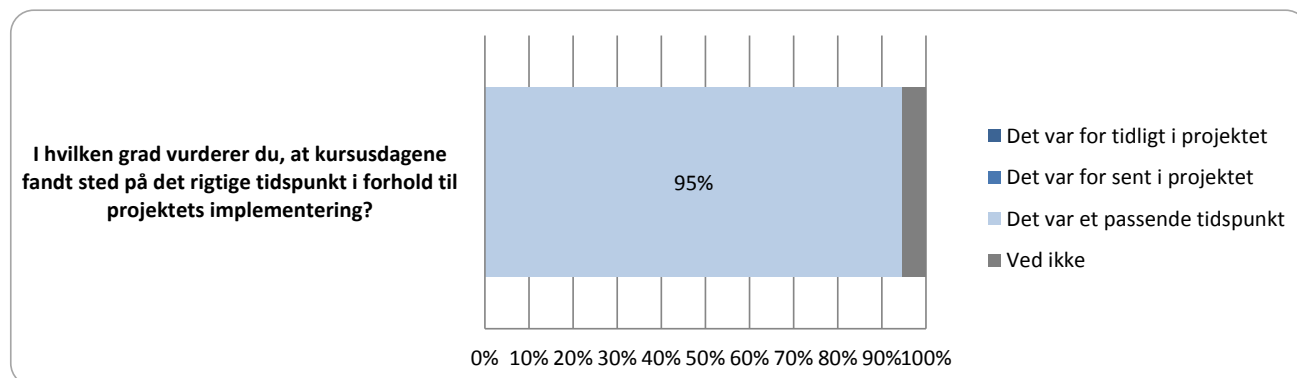
Note n=19. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 28: Projektledernes vurdering af kvaliteten af Kursusdag 1-4



Note n=19. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 29: Projektledernes vurdering af timingen af kursusdagene



Note n=19. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Kommentarer fra respondenterne på følgende spørgsmål:

- Har du forslag til, hvordan kompetenceforløbet kan forbedres i eventuelle fremtidige projekter?
- I må meget gerne kontakte projektleder i Jobcenter Fredericia for at få uddybet mine refleksioner,
 - Har allerede givet input med ønske om mere teori om ledighedspsykologi. Identifikation af den lediges tilstand og tilhørende interventionsvalg
 - Ballisagers indlæg har været det, der generelt har været mest begejstring over. Kursusdag 3 kom aldrig helt ind til kernen, tilbagemeldingerne var, at værktøjerne ikke var skarpe nok i alle situationer. Måske kunne en ide være, at lade deltagerne komme med cases på vanskelige samtaler og tage udgangspunkt i dem i undervisningen?. Kursusdag 1 var virkelig god og meget konkret - specielt formidlingen af trippelrollen har gjort indtryk. Jeg emner personligt at kursusdag 4, firmiddag var lidt tynd i forhold til samarbejdet mellem virksomhedskonsulenter/beskæftigelseskonsulenter. Eftermiddagen med kollegial feedback var fantastisk.

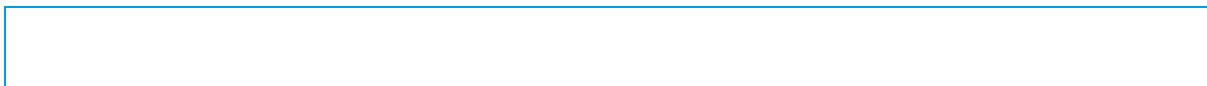
- Jeg mener, at det kunne være en god idé at arbejde mere med medarbejdernes holdning til samtalen som et redskab, der skal bruges professionelt og hvor man altid kan udvikle sig. Desuden er niveauet af jobparate borgere ikke helt der, hvor oplægsholderne mener, at det er. Ofte er jobparate borgere noget længere fra arbejdsmarkedet. Det betyder at samtaler, der vises på video og de der henvises til som "svære" ikke er realistiske for medarbejderne, som ofte oplever langt sværere samtaler i deres dagligdag.
- Jeg mener der kan være rigtig god mening i at kollegial feedback kommer på meget tidligere. Og så synes jeg måske ikke vi er blevet så forfærdelig meget klogere på arbejdsmarkedskendskab..
- Højere vægtning af den kollegiale feedback, Viden om arbejdsmarked - ikke noget vi ikke vidste i forvejen
- Nej
- helt overordnet er foråret et rigtig travlt tidspunkt i Jobcentrene. Så kunne man lave "forskudt" start / start på projekter i efteråret - så ville der være lidt mere ro omkring kursusdagene, idet der ikke er så mange andre aktiviteter i gang også / fridage/høj ledighed i vinter m.v.

Kommentarer fra respondenterne på følgende spørgsmål:

Har I lokalt i jobcenteret udviklet og anvendt understøttende aktiviteter (Fx interne kurser, egne vejledninger, pjecer og tiltag for at styrke vidensdeling om arbejdsmarkedet mm.). Altså aktiviteter der ikke er udbudt af Rambøll/Mannaz?

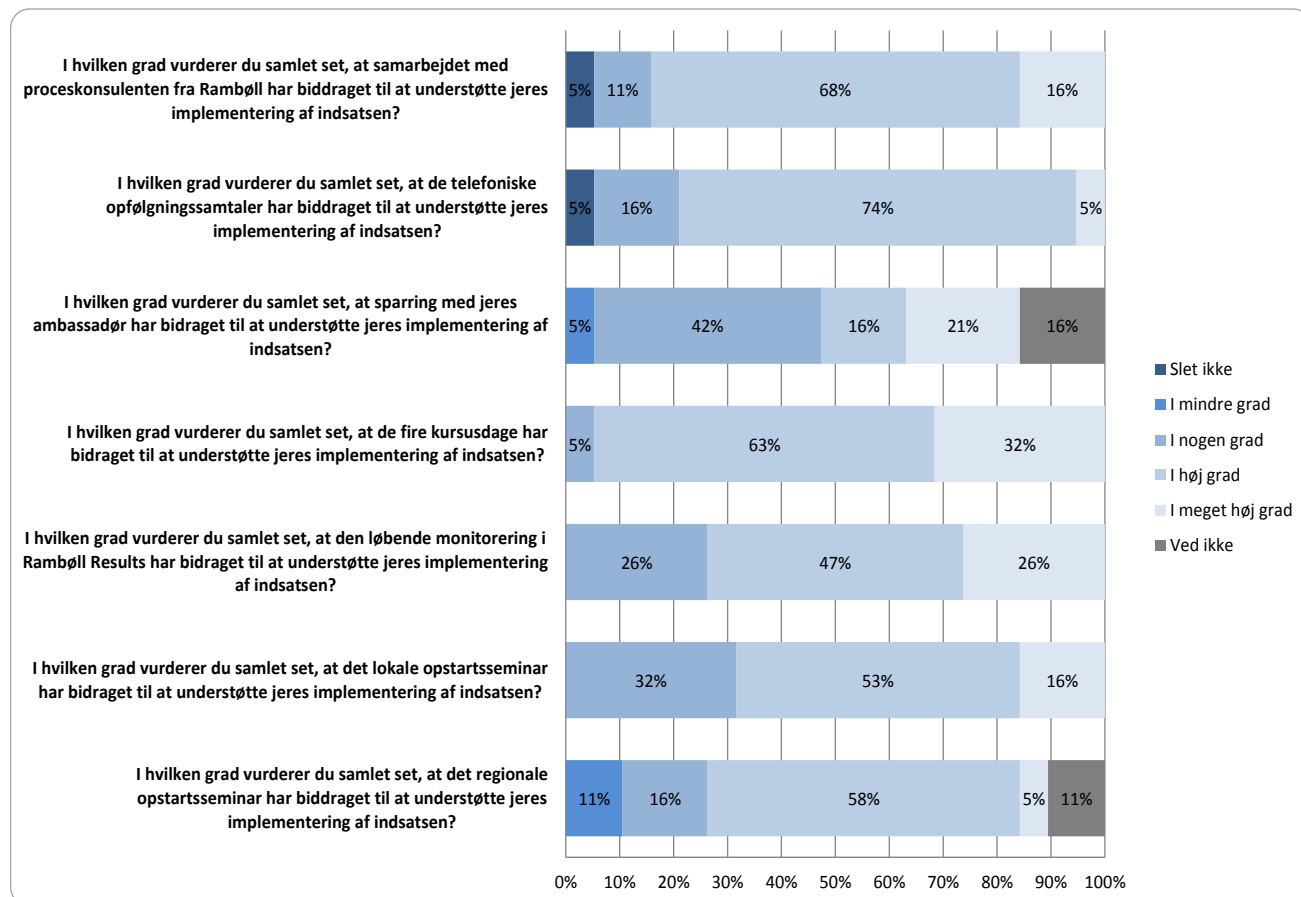
Hvis 'ja' til ovenstående - hvilke aktiviteter er udviklet?

- Udviklingskema omkring læringens taksonomi med udgangspunkt i redskaberne fra jobrettet samtale, IT værksted i jobnet, folder, pjecer mv. floorwalkers til at hjælpe IT svage borgere, gangmøder med vidensdeling ml. virksomheds-konsulenter/jobkonsulenter, barriere screening af ledige, om-organisering i forhold til opbakning af selvbook.
- opstart af læringsgrupper
- Månedlige indslag om arbejdsmarkedet fra erhvervs- og virksomhedskonsulenter
- Materiale vedr.: Quick guide – mødebooking
- Interne kurser i brugen af Joblog, Oplæg om arbejdsmarkedet i lokalområdet, Lineal til kontanthjælpsmodtagere med viden om samtaleflow og selvbook.
- Lige om lidt er vi klar med en bibel (mappe) hvor alle værktøjer/metoder/videngrundlag m.m. bliver lagt i og gjort praktisk håndterbart i samtalerne. Vi har gjort 2 værktøjer obligatoriske på alle samtaler; rammesætning og indragende spørgsmål i starten af hver samtale. Og så har vi en masse tiltag på idéstadiet til efteråret.
- undervisning, "tilbage til lovgivningen", pjecer, it-undervisning med regionale arb mark kontor, virksomhedspanel
- "Den grønne liste", som er en fuldstændig opdateret version af den grønne side af jobbarometret. Således, at det er totalt opdateret. Samtidig har vi været på virksomhedsbesøg og arbejder nu på at styrke vores tavlemøder, som afholdes af virksomhedskonsulenter for øvrige medarbejdere.
- Vi holder teammøder ugentlig med virksomhedskonsulenter og arbejdsmarkedsrådgivere ugentligt, vi har netop afholdt et rekrutteringsarrangement med et vikarbureau, arbejdsmarkedsrådgiverne er inviteret på messe, vi har planlagt at invitere HR folk eller andre fra den "virkelige" verden til at fortælle om tendenser, behov og udfordringer inden for rekruttering. Derudover har vi flere tiltag, som der skal arbejdes med efter sommerferien.
- Pjecer om selvbooking og vi arbejder med en oversigt over den jobrettede samtale med relevante værktøjer
- Opdeling i brancheteam med ugl. møder mellem jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter
- månedlige møder Vi deler viden med eksterne oplæg fra brancher, 2 gange om måneden møder med virksomhedskonsulenter, Samarbejde med jobrådgivere og virksomhedskonsulenter i en Visitationsenhed
- Kursus i at vejlede borger i brug af Selvbooking, kursus i brug af databasen NNMarkedsdata og vi er i gang med at lave en samtaleguide, der skal understøtte det jobrettede i samtalerne.
- Gamemaster "koncept" indeholdende og der er flere tiltag i støbeskeen efter sommerferien, Selvbook pjece
- interne kurser for borgerne, breve ved selvbooking og spørgeskemaundersøgelse, på vej med workshops omkring arbejdsmarkedskendskab og vidensdeling i efteråret.
- Vidensdelingsmøder hver 2 uge
- Vi har haft et sideløbende kursusforløb med Marselisborg, som også omfatter supervision og fælles læringsmøder. På kontanthjælpsområdet arbejder vi desuden fortløbende med vores samtaleguide og tilpasser den til den jobrettede samtale. I jobcentret er vi nu inddelt i branchegrupper sammen med virksomhedskonsulenter og borgerne er inddelt i sagsstammer efter brancheområde. Diverse pjecer tilrettes desuden, fx. vejledning om huskeservice på jobnet m.m.
- Bla inddragelse af brugen af ABC planen i informøder og ved visitering til tilbud
- Lavet intern pjecer



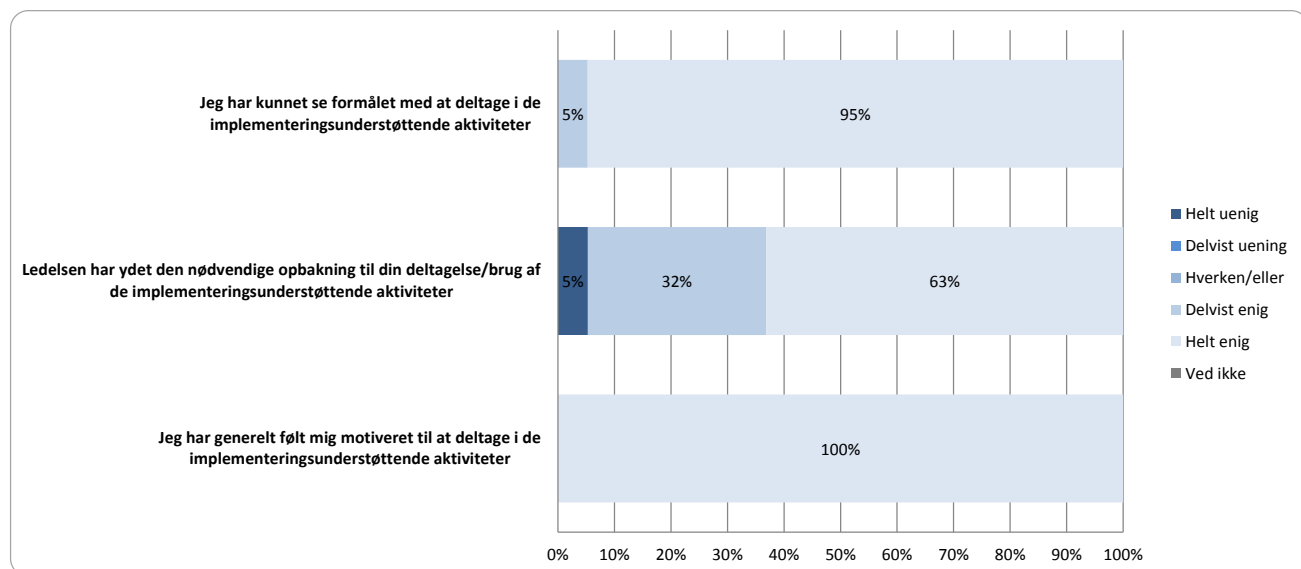
3.2.8 Samlet vurdering af implementeringsgrebene

Figur 30: Projektledernes samlede vurdering af de understøttende aktiviteter



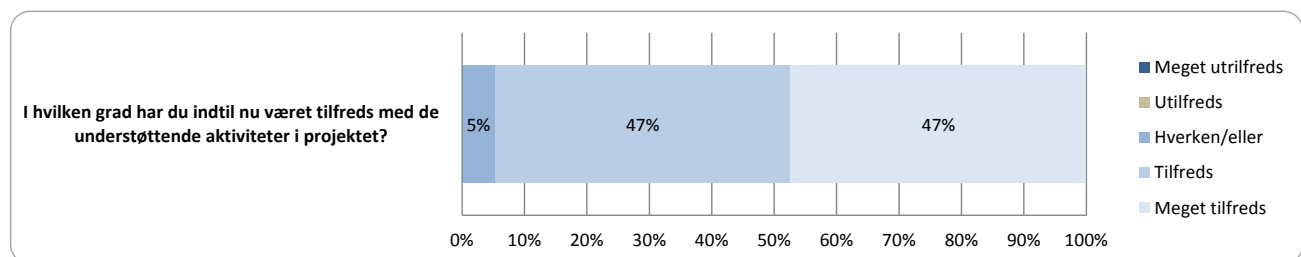
Note n=19. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

Figur 31: Projektlederens motivation og ledelsesopbakning



Note n=19. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

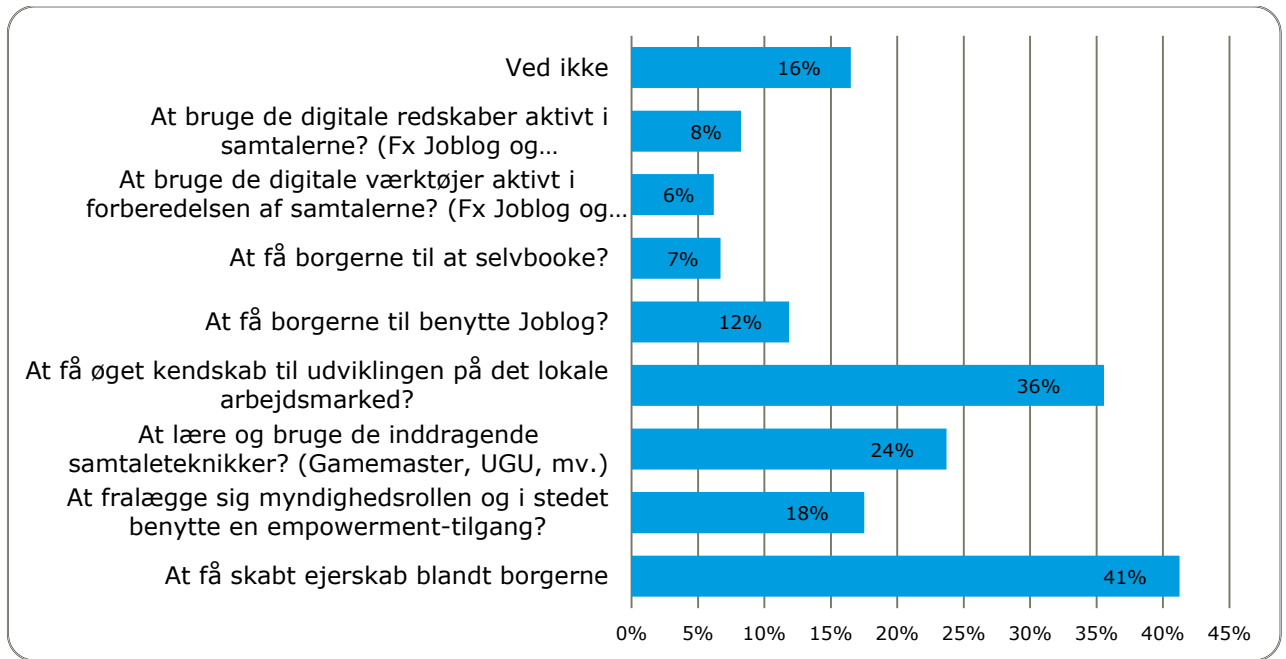
Figur 32: Projektledernes overordnede tilfredshed med de understøttende aktiviteter i projektet



Note n=19. I et par af kommunerne er der mere end én projektleder, hvorfor n er større end antallet af projektkommuner (18).

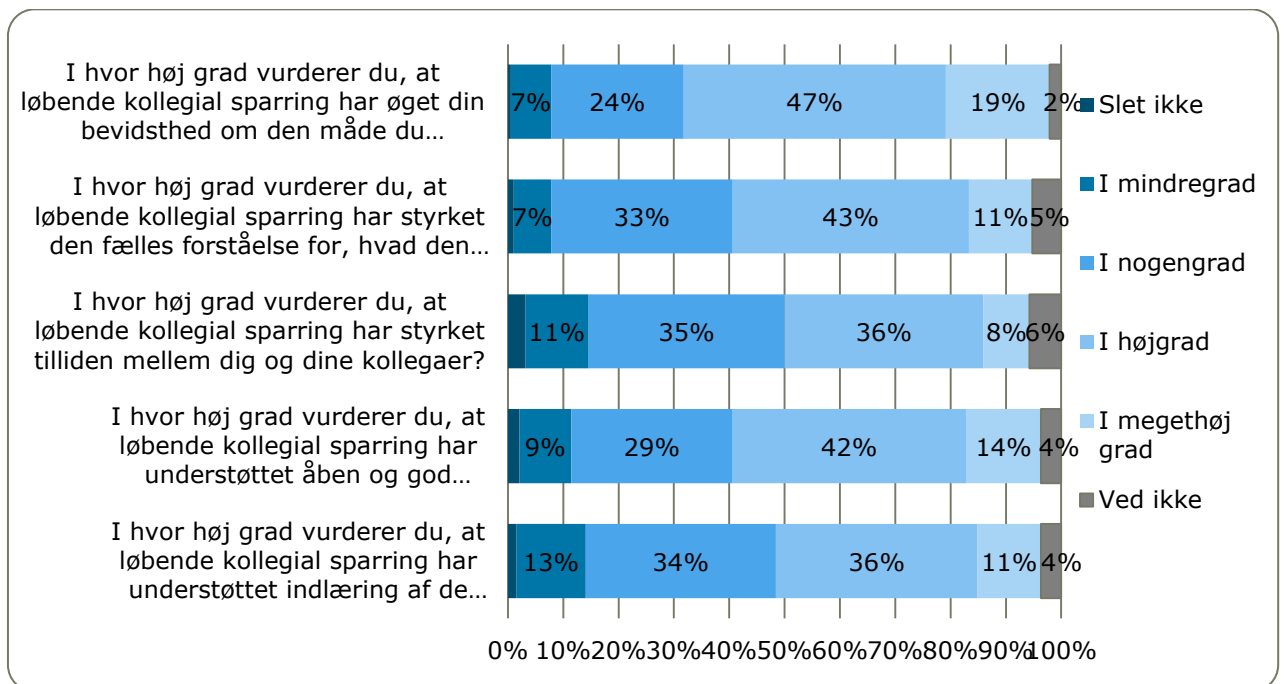
3.3 Resultaterne af spørgeskemaundersøgelse i januar 2018 målrettet medarbejderne om implementeringsgreb i projekt Jobrettet Samtale II

Figur 2: Medarbejdernes vurdering af, hvad der har været sværest i implementeringen af jobrettede samtaler



Note n= 194

Figur 3: Medarbejdernes vurdering af, hvad der har været sværest i implementeringen af jobrettede samtaler

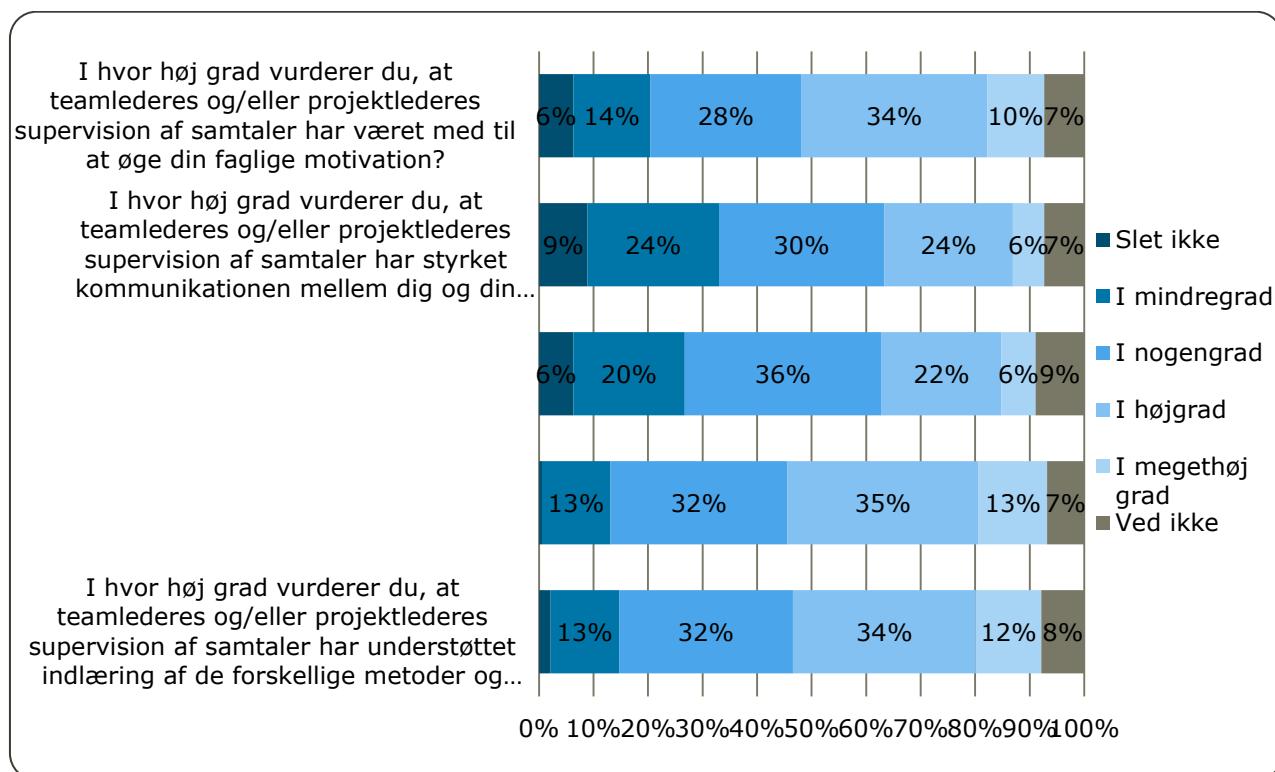


Note n= 194

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

- Syntes egentlig vi også før projektet startede havde en god og åben kommunikation :-)
- Har ikke haft kollegial supervision

Figur 4: Medarbejdernes vurdering af udbyttet ved teamlederes og/eller projektlederes supervision

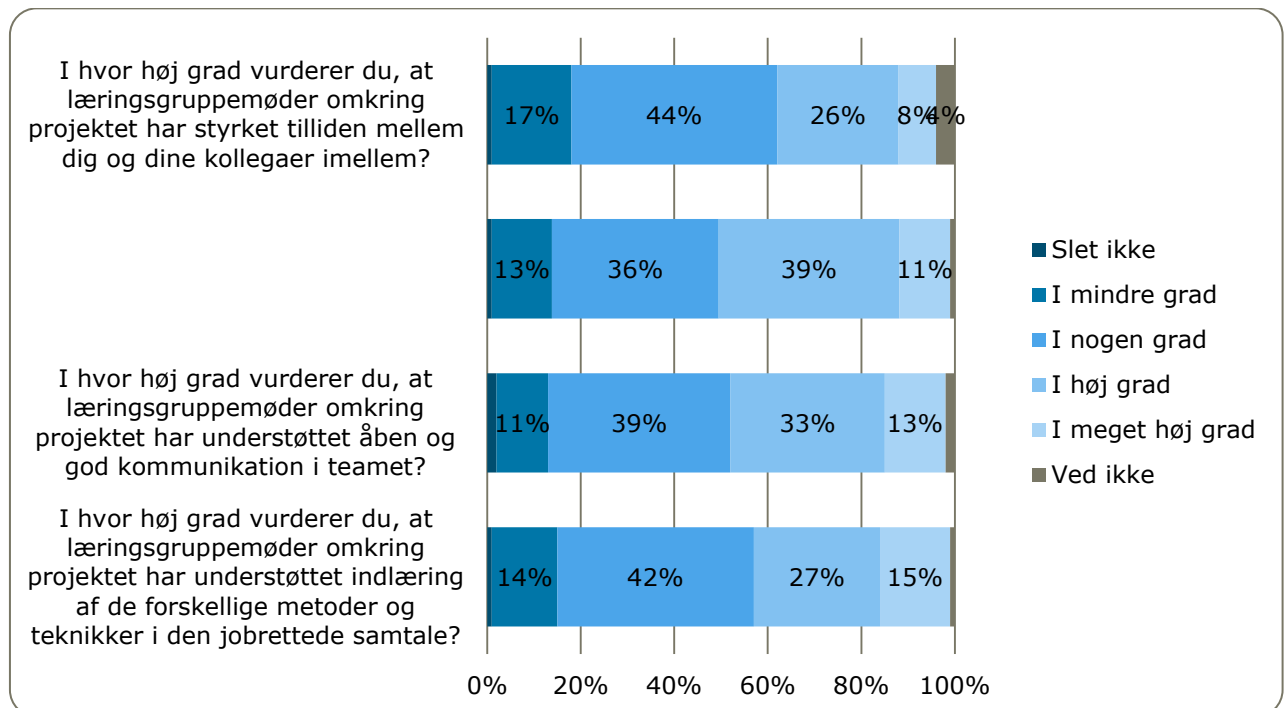


Note n= 191

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

- Teamleder har ikke givet supervision
- Jeg har ikke haft borgersamtaler mens der har været supervision
- 2 første spørgsmål er besvaret i forhold til projektleder
- Har kun haft en enkelt samtale med supervision - men den generelle dialog omkring jobrettet samtale har understøttet samtlige af ovenstående punkter. I dette spørgsmål er der dog taget udgangspunkt i supervision af samtalerne - så derfor denne besvarelse
- Har ikke haft supervision
- Har fin kommunikation i forvejen med leder
- Begyndene udviklende ift. samtalerne, hvordan der kan udvikles under smatalen.
- Jeg har ikke haft supervision endnu
- Har givet en fælles tilgang.

Figur 5: Medarbejdernes vurdering af udbyttet af læringsgruppemøder

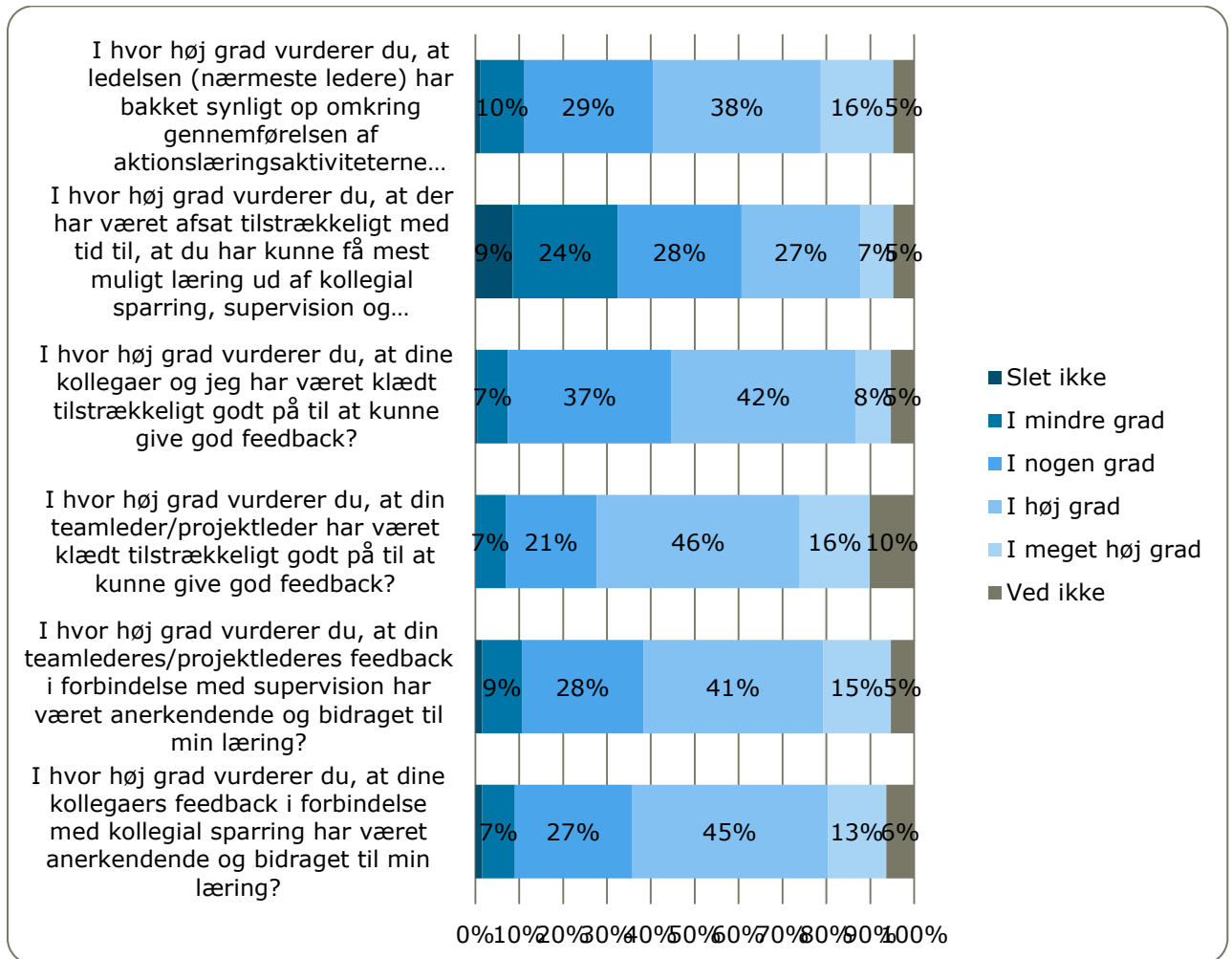


Note n= 190

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

- Vi har hele tiden haft en god tillid til hinanden :-)
- Styrket dialogen med lederen
- Tillid med kollegaer er der i forvejen

Figur 6: Medarbejdernes vurdering af læringsudbyttet

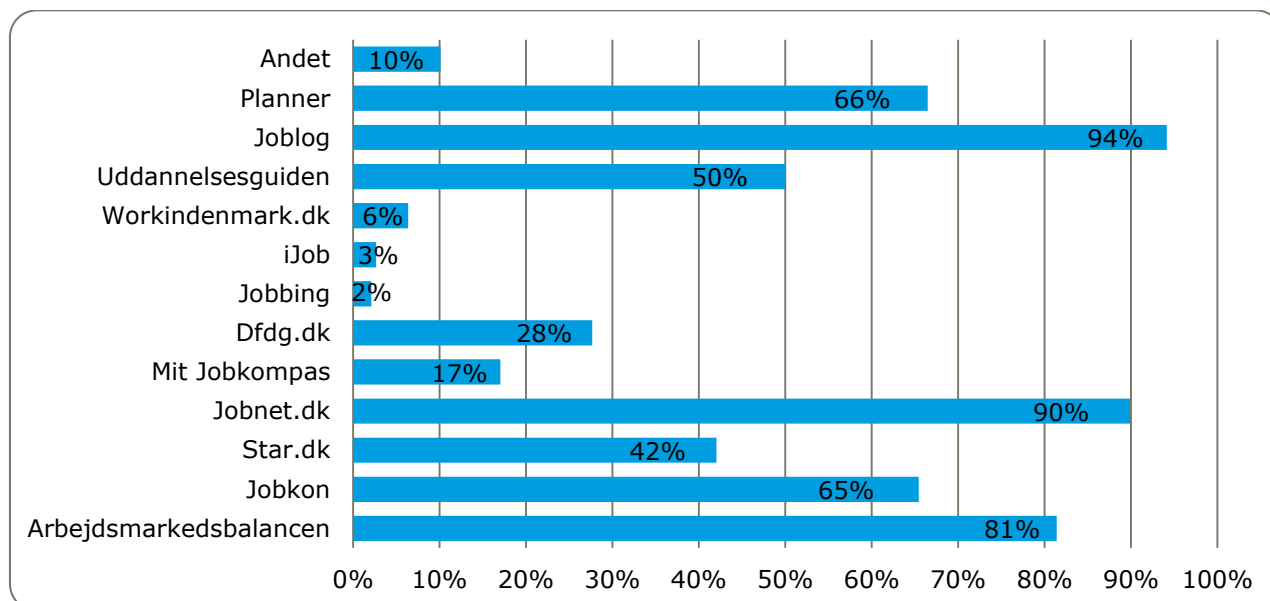


Note n= 188

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

- Jeg har ikke fået kolligial supervision. Men har givet suspension.
- Jeg har ikke modtaget sparring fra leder, hvilket skyldes forhold hos mig selv.
- Har igen kun haft en supervisionssamtale, men der var feedback både anerkendende og gav gode refleksioner - vi har haft 2 til at supervisere - men jeg har kun haft supervision en gang med min nærmeste leder. Det var meget produktivt - kan ikke udtale mig om andre i supervisionsituationen, da jeg ikke er bekendt med deres metode til feedback.
- Projektledere har "slidt og slæbt" for projektet.
- Kunne godt have brugt mere tid til egenrefleksion mellem aktiviteterne.

Figur 7: Medarbejdernes brug af IT-værktøjer/ hjemmesider

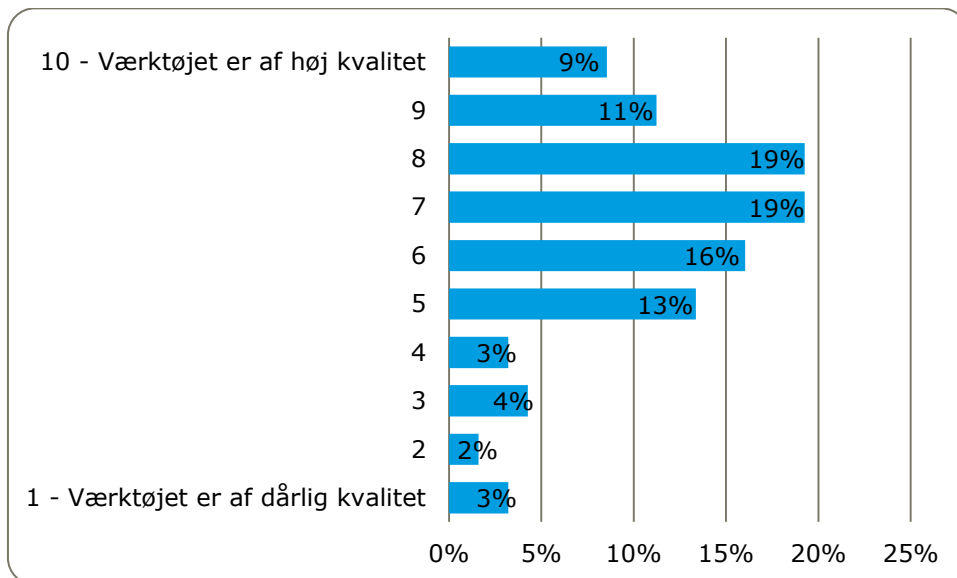


Note n=188

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

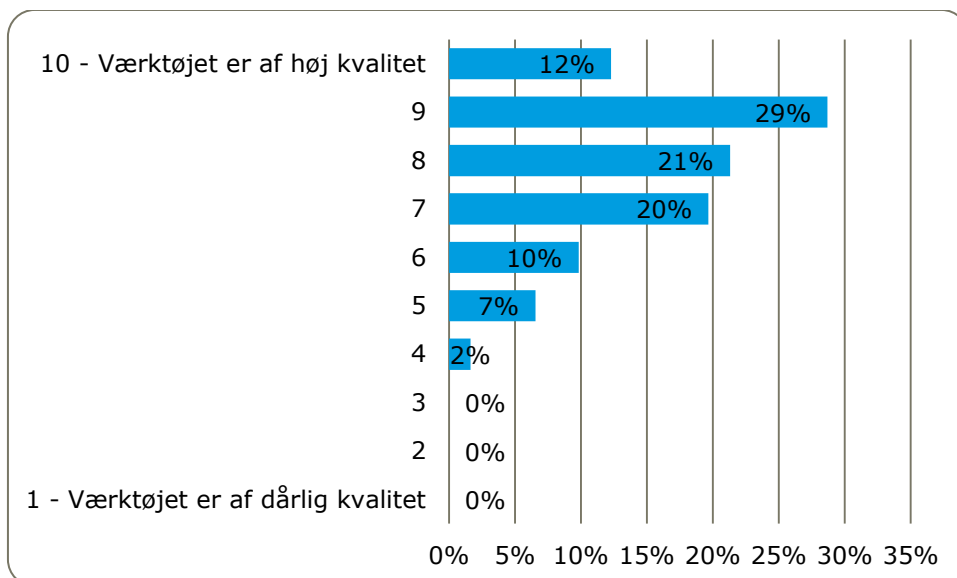
- Jobsider
- Jobindex
- Jobbarometret
- Vitas
- praktikpladsen.dk
- Mit Jobkompas virker ikke og det er ærgeligt!
- Jobfisk.dk og misterwhat.dk
- Jobindex og ofir
- Mit jobkompas har været ude af funktion i hele projektperioden og det er flere måneder siden at der endelig kom melding om, at den lukkes - derfor er jeg meget uforstående overfor, hvorfor dette værktøj ikke forlængst er fjernet fra sprøgeskemaerne
- Proff-jobindex-arkivdel
- Jobindex, Børsen og arbejdsmarkedsrelaterede sider
- Arkiv jobindex
- Bruger lokalt intranet med jobs hver dag
- Jobindex, Facebook, LinkedIn, Jobagent
- Workwithus.dk, work-live-stay.dk
- FASIT
- Nnmarkedsdata, LinkedIn, Diverse jobportaler, diverse jobrelaterede sider, diverse fagrelaterede fora
- Akademikerkampagnen.dk, kurserforledige.dk, www.los.dk, A-Kassernes hjemmesider

Figur 8 Medarbejdernes vurdering af Arbejdsmarkedsbalancen



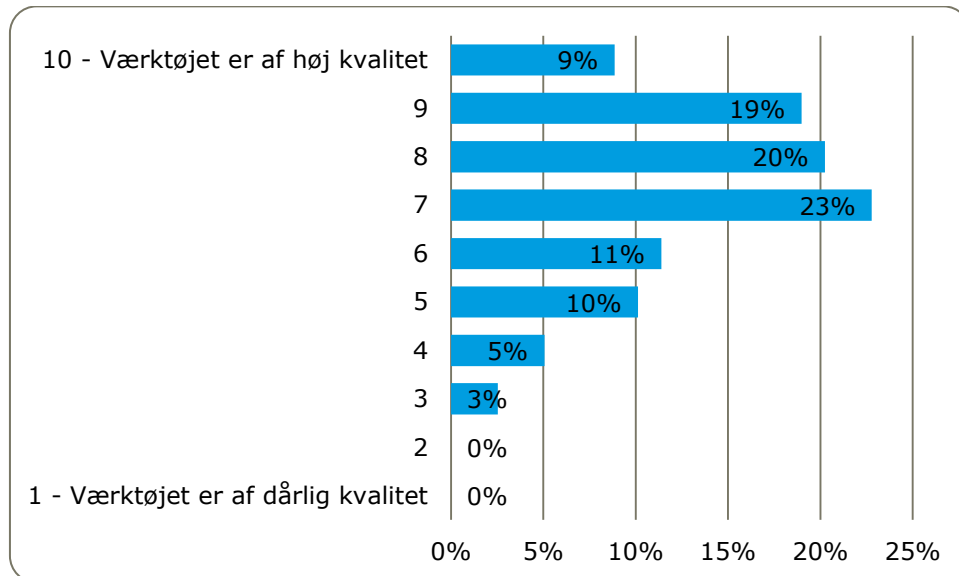
Note n=187

Figur 9: Medarbejdernes vurdering af Jobbkon



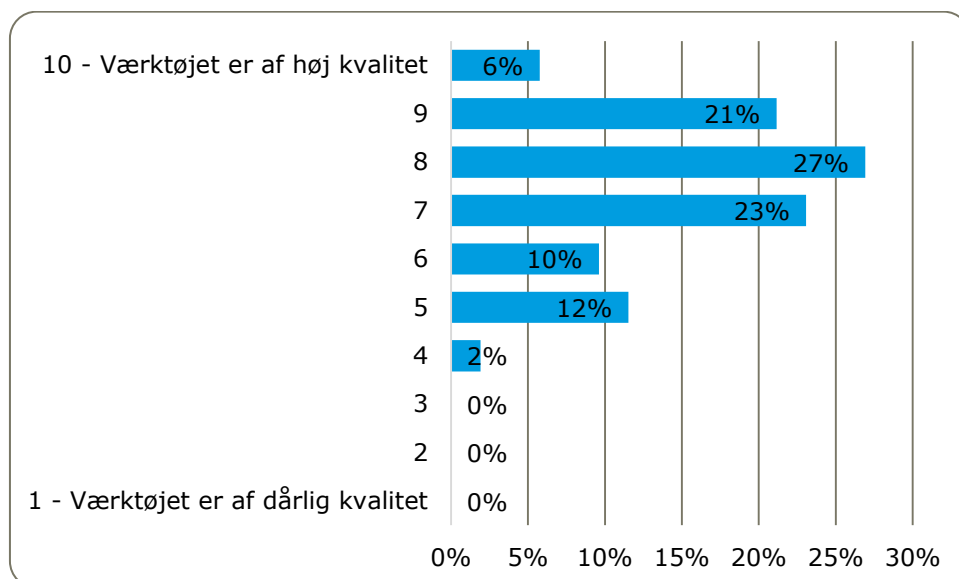
Note n= 122

Figur 10: Medarbejdernes vurdering af Star.dk



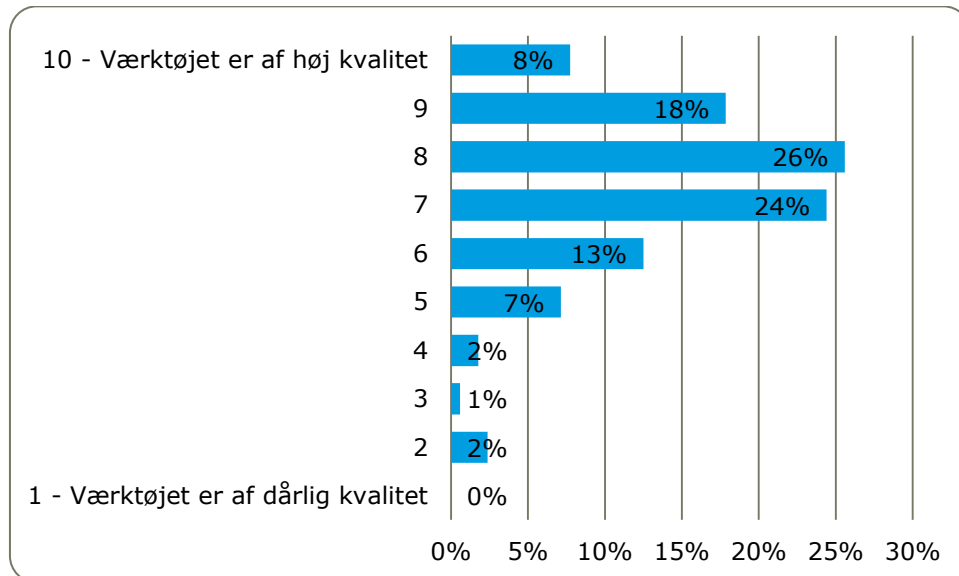
Note n=79

Figur 11: Medarbejdernes vurdering af Dfdg.dk



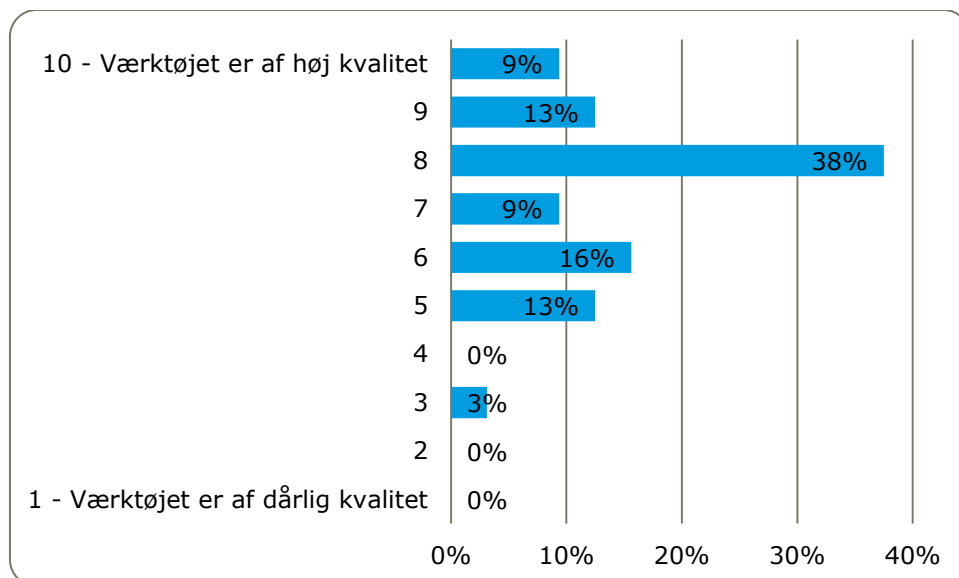
Note n=52

Figur 12: Medarbejdernes vurdering af Jobnet.dk



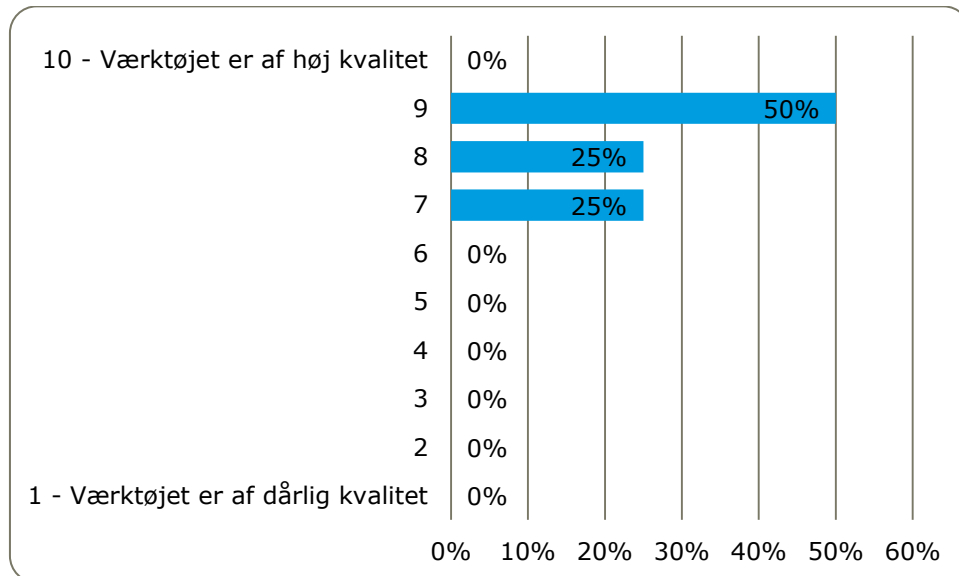
Note n= 168

Figur 13: Medarbejdernes vurdering af Mit JobKompass



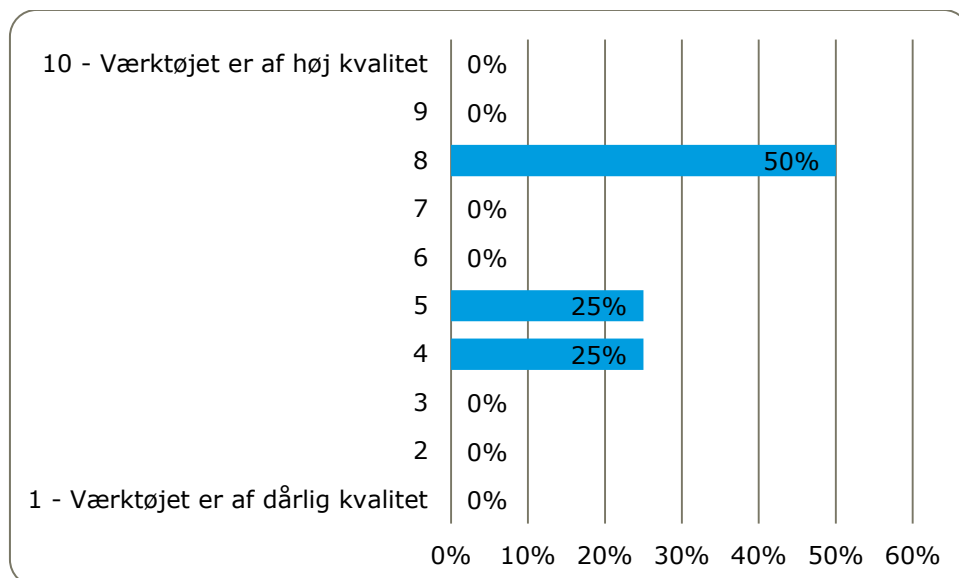
Note n= 32

Figur 14: Medarbejdernes vurdering af Jobbing



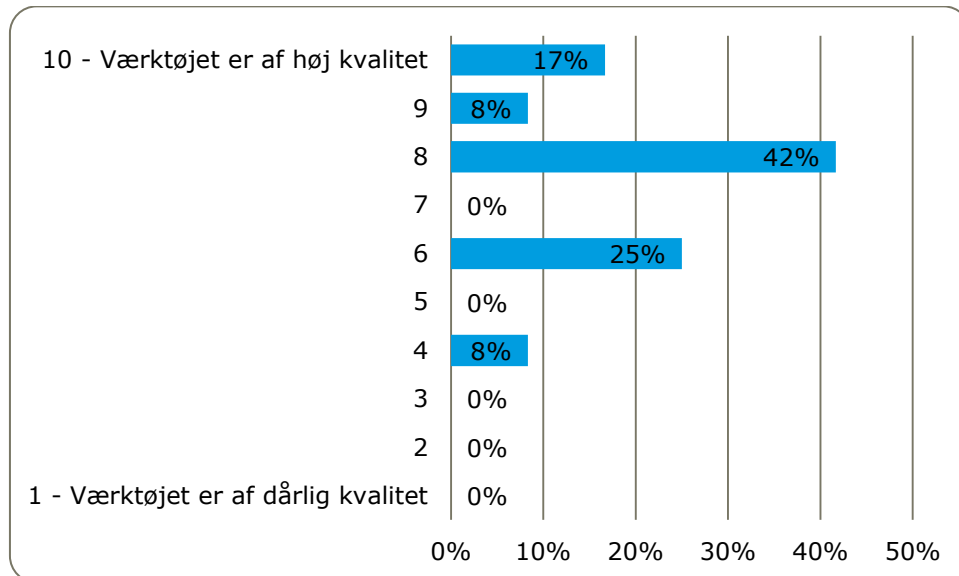
Note n= 4

Figur 15: Medarbejdernes vurdering af iJob



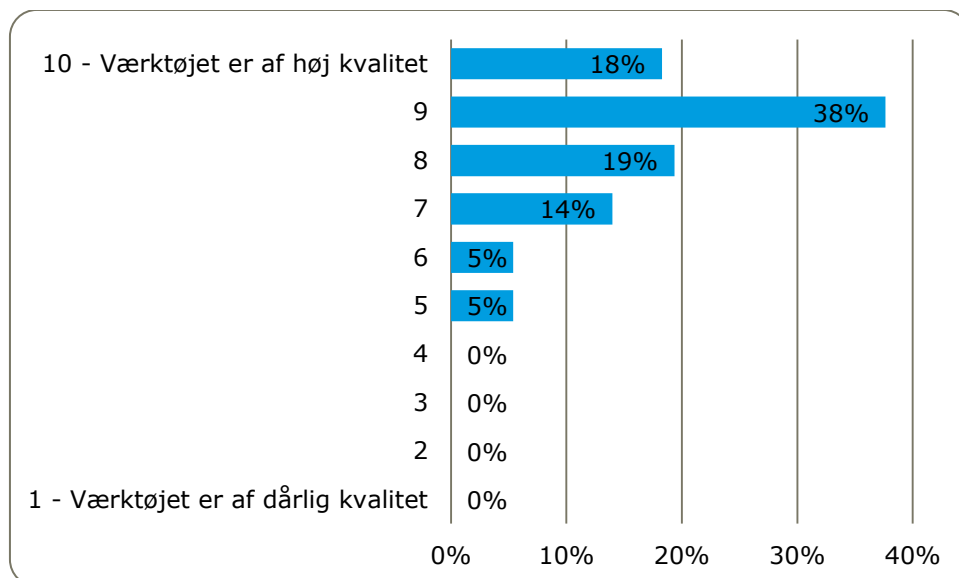
Note n= 4

Figur 16: Medarbejdernes vurdering af Workindenmark.dk



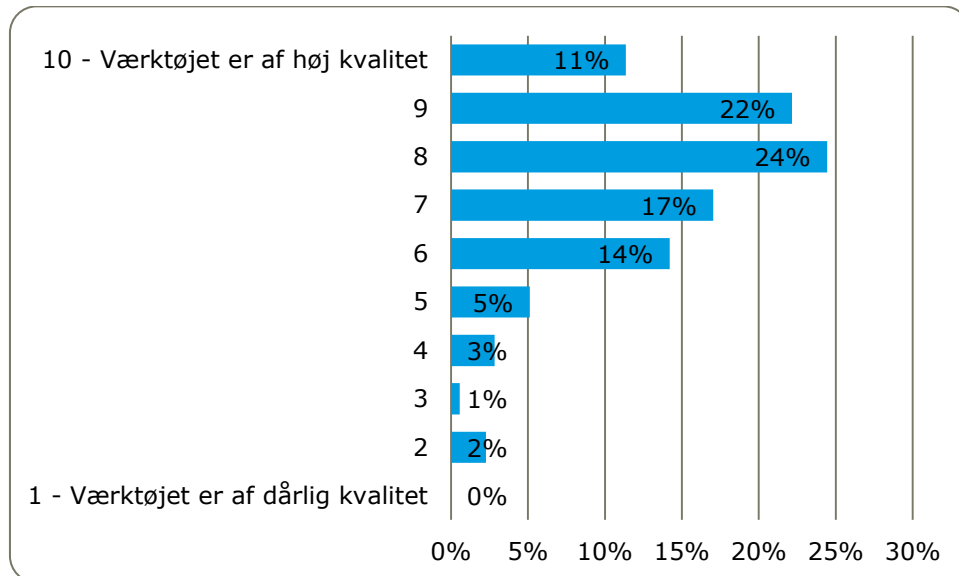
Note n= 12

Figur 17: Medarbejdernes vurdering af Uddannelsesguiden



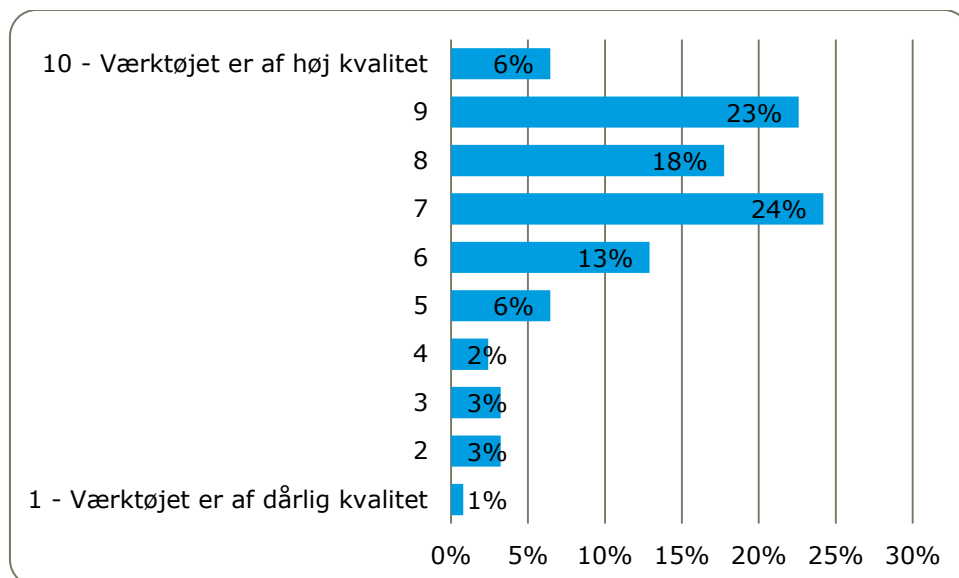
Note n= 93

Figur 18: Medarbejdernes vurdering af Joblog



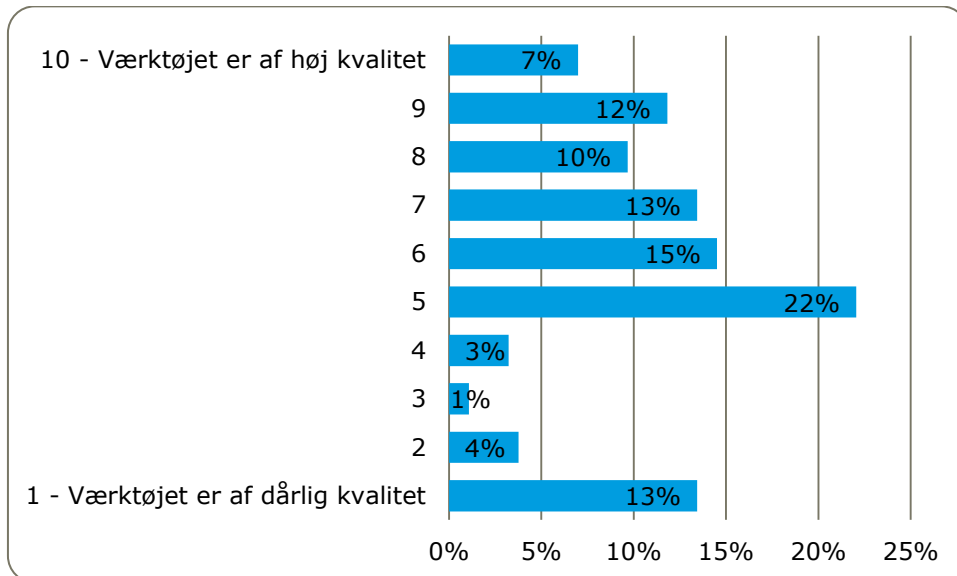
Note n= 176

Figur 19: Medarbejdernes vurdering af Planner



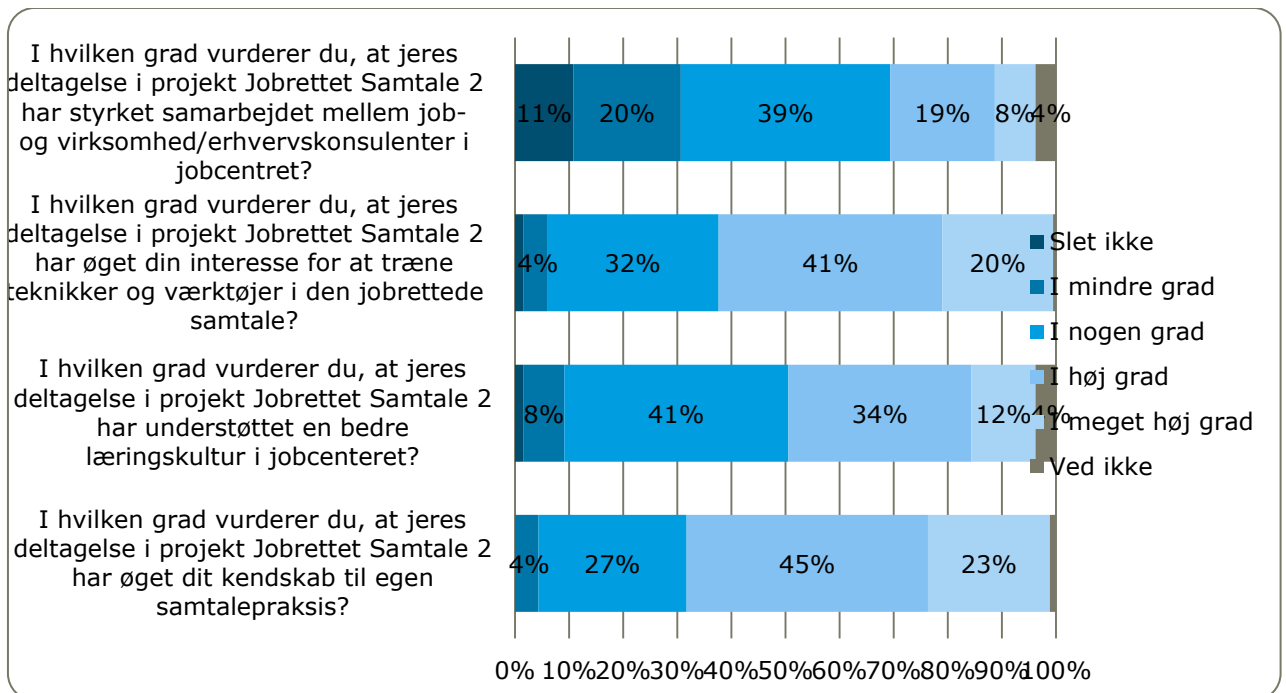
Note n= 124

Figur 20: Medarbejdernes vurdering af evt. andet



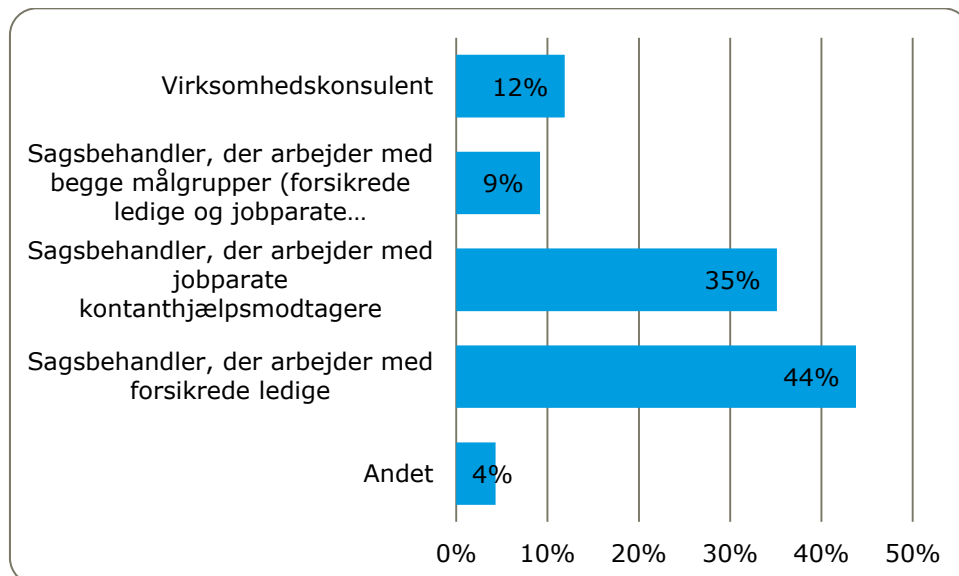
Note n= 186

Figur 21: Medarbejdernes vurdering af udbyttet af Jobrettet Samtale 2



Note n=186

Figur 22: Oversigt over medarbejdernes stillingsbetegnelse

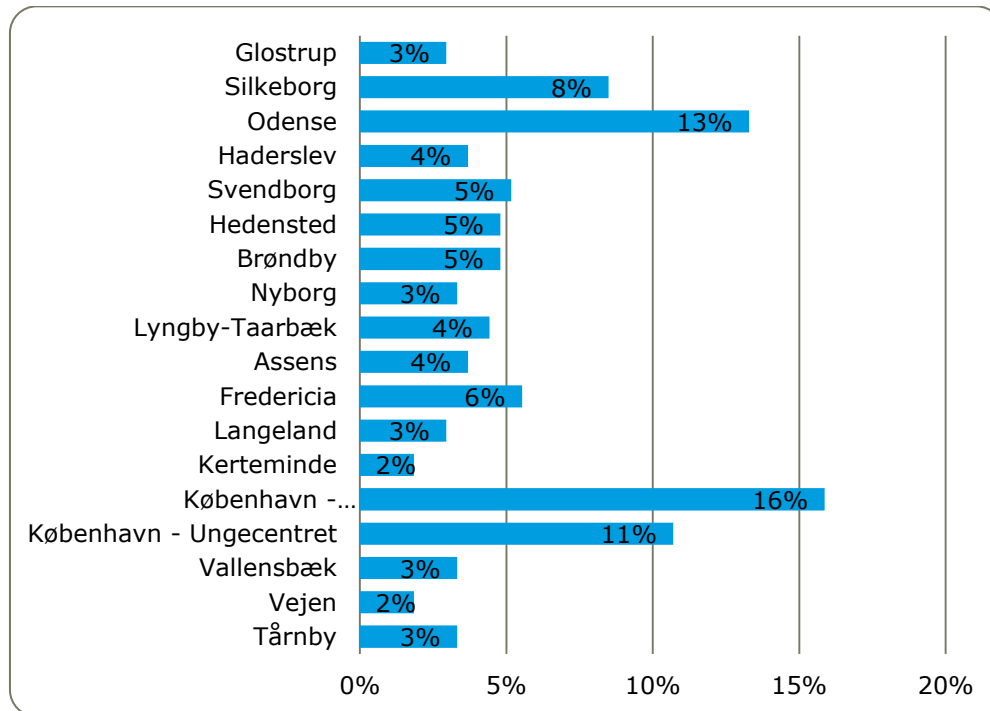


Note n= 185

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

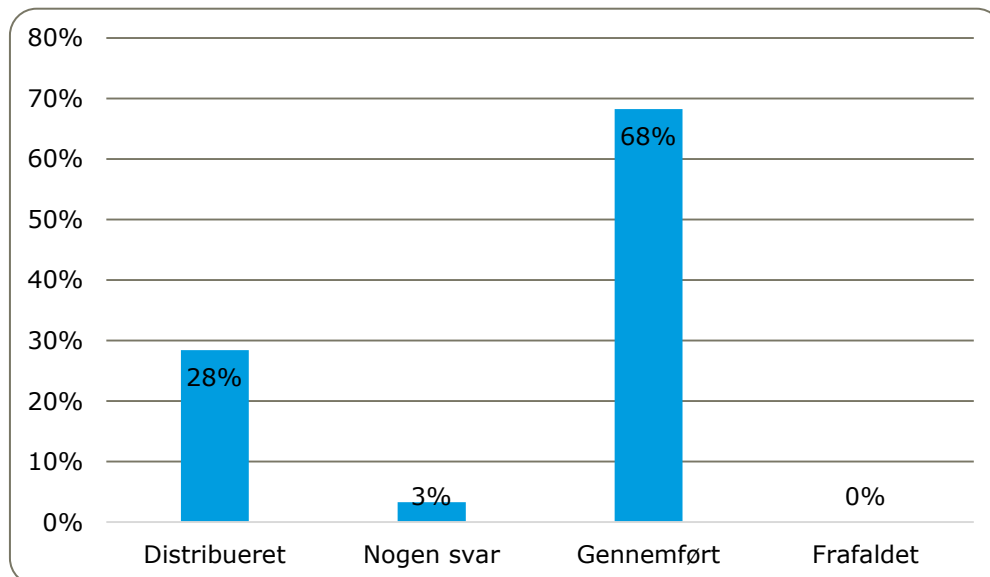
- Alt i en jobguide
- Projektmedarbejder/personlig jobformidler m. flere projekter
- Underviser i dimittendklub
- Underviser
- Underviser
- Uddannelseshjælp
- Sagsbehandler der arbejder med: Unge fra 18-30 år: Uddannelseshjælp (aktivitetsparate og jobparate) kontanthjælp under 30 (aktivitetsparate og jobparate) ressourceforløb og revalidering.
- Arbejder med ledige og sygemeldte

Figur 23: Oversigt over respondenter fordelt på kommune



Note n= 271

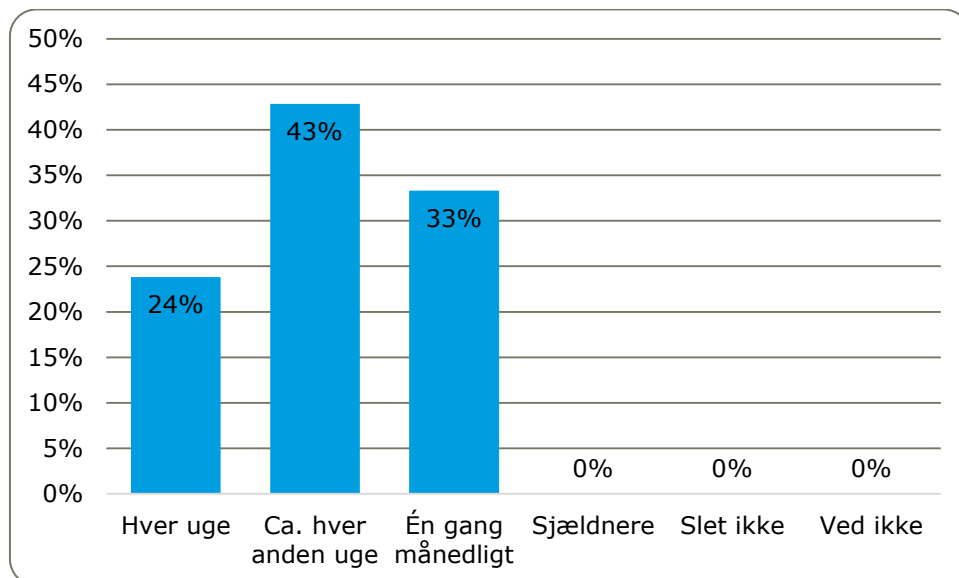
Figur 24: Fordeling af svar



Note n= 271

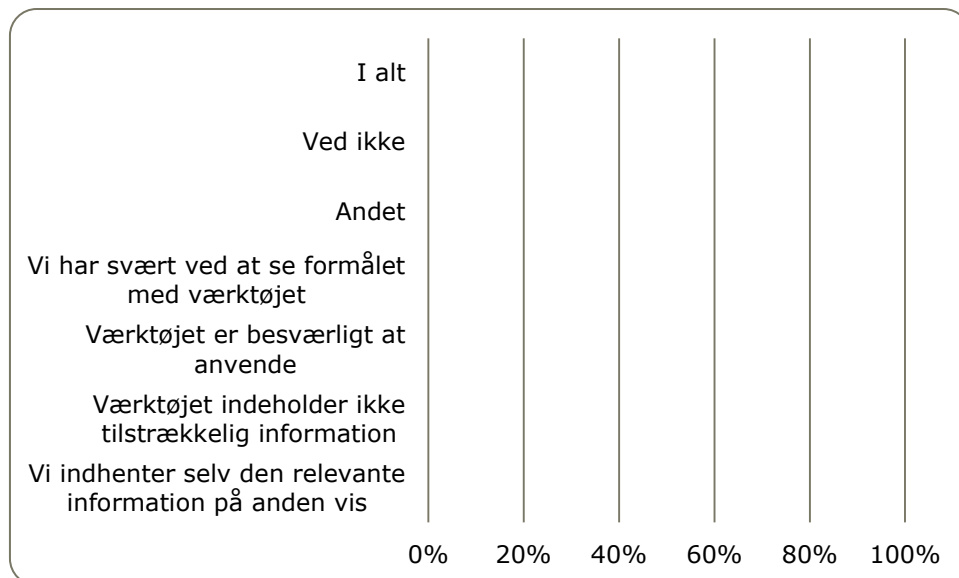
3.4 Resultaterne af spørgeskemaundersøgelse i januar 2018 målrettet medarbejderne om implementeringsgreb i projekt Jobrettet Samtale II

Figur 25: Hyppigheden af ledernes anvendelse af data fra Rambøll Results



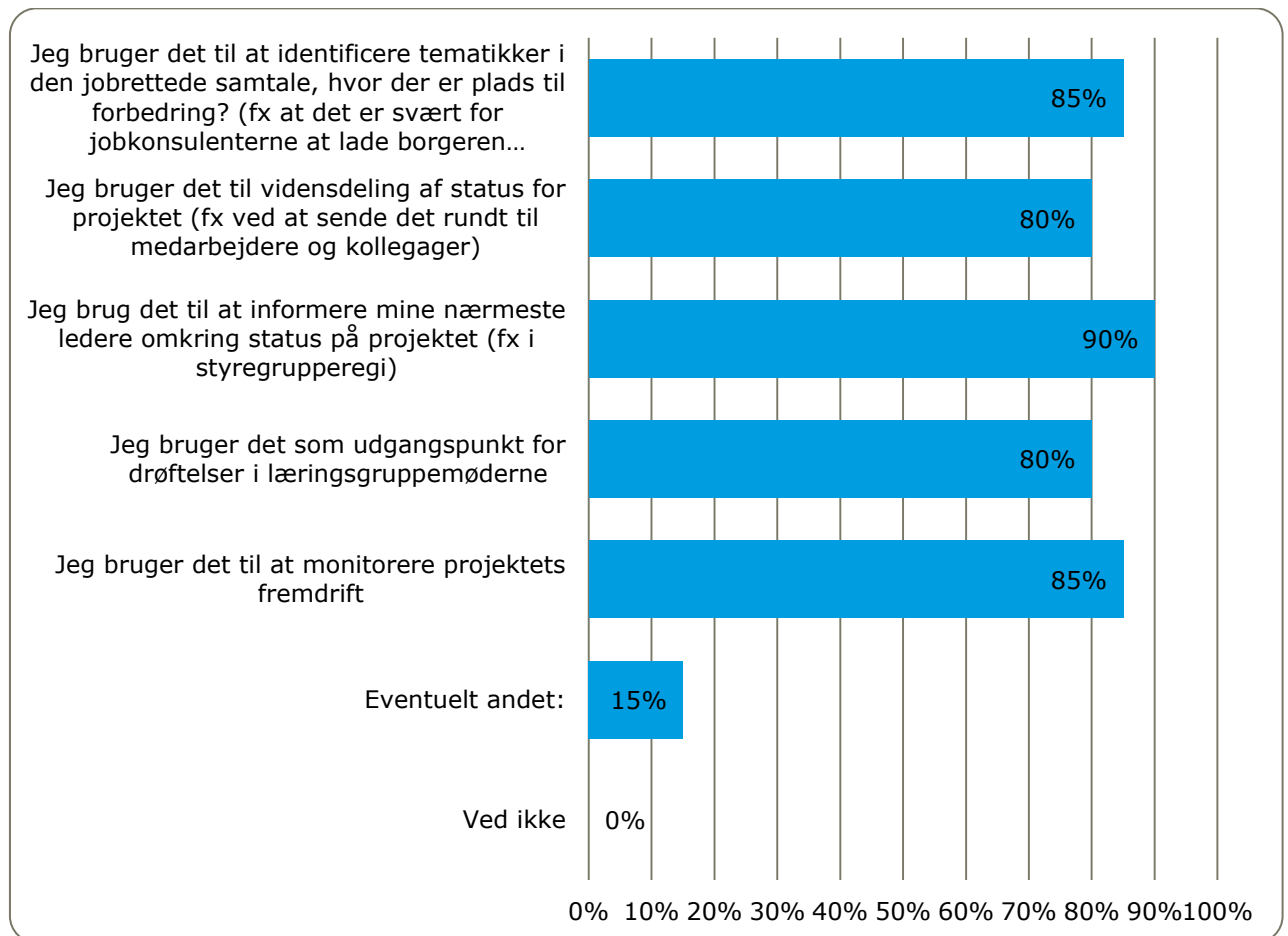
Note n= 21

Figur 26: Årsager til at lederne ikke anvender data fra Rambøll Results



Note n= 0

Figur 27: Formål med at ledere anvender data fra Rambøll Results

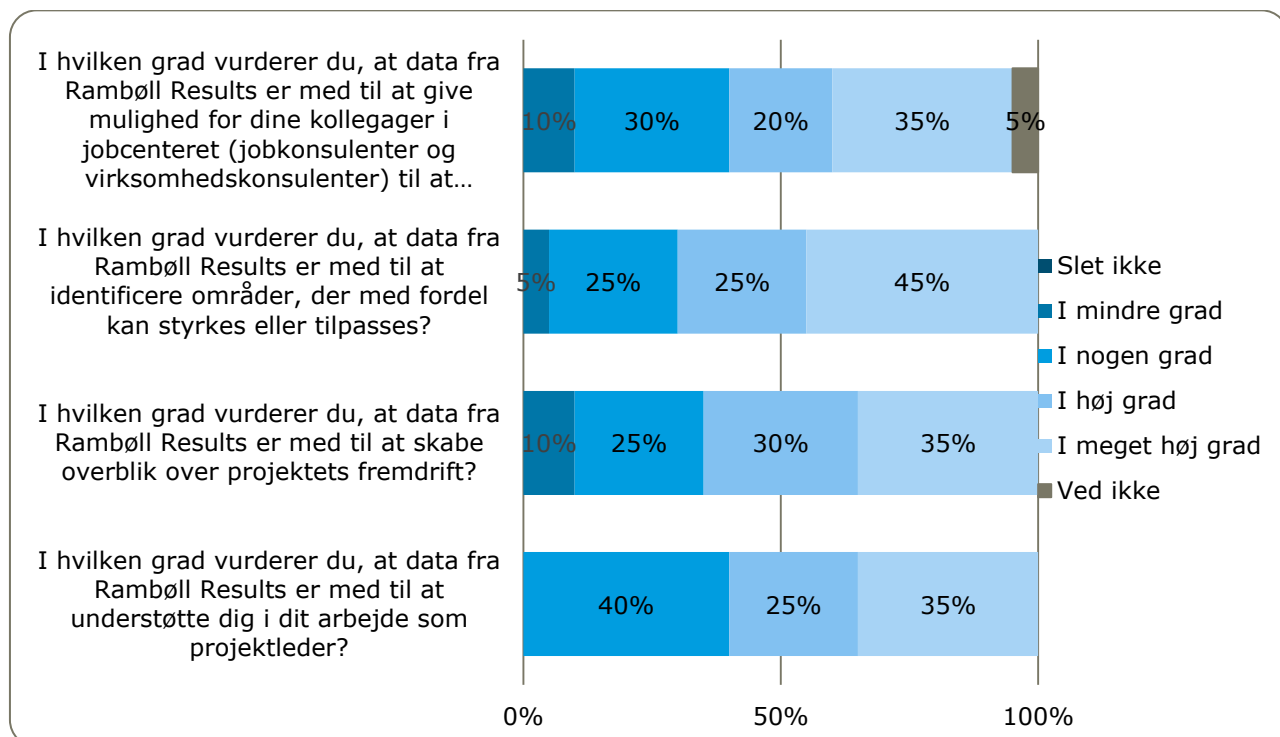


Note n= 20

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

- Forud for opfølgingsmøde med Rambøll
- Til drøftelser af nye tiltag fx for at få flere til at joblogge
- Jeg bruger det til at holde mig ajour mht. joblog og selvbook

Figur 28: Ledernes vurdering af Rambøll Results

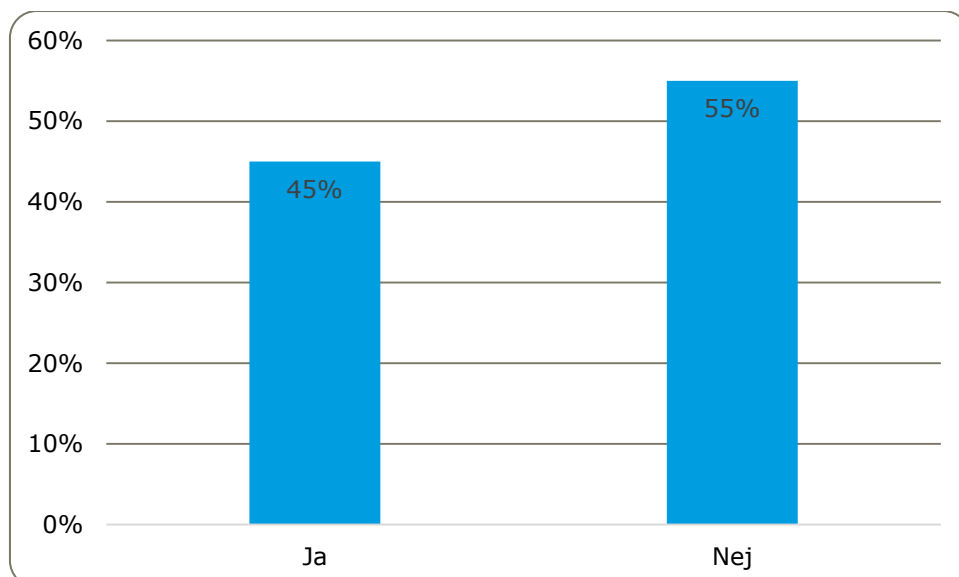


Note n = 20

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

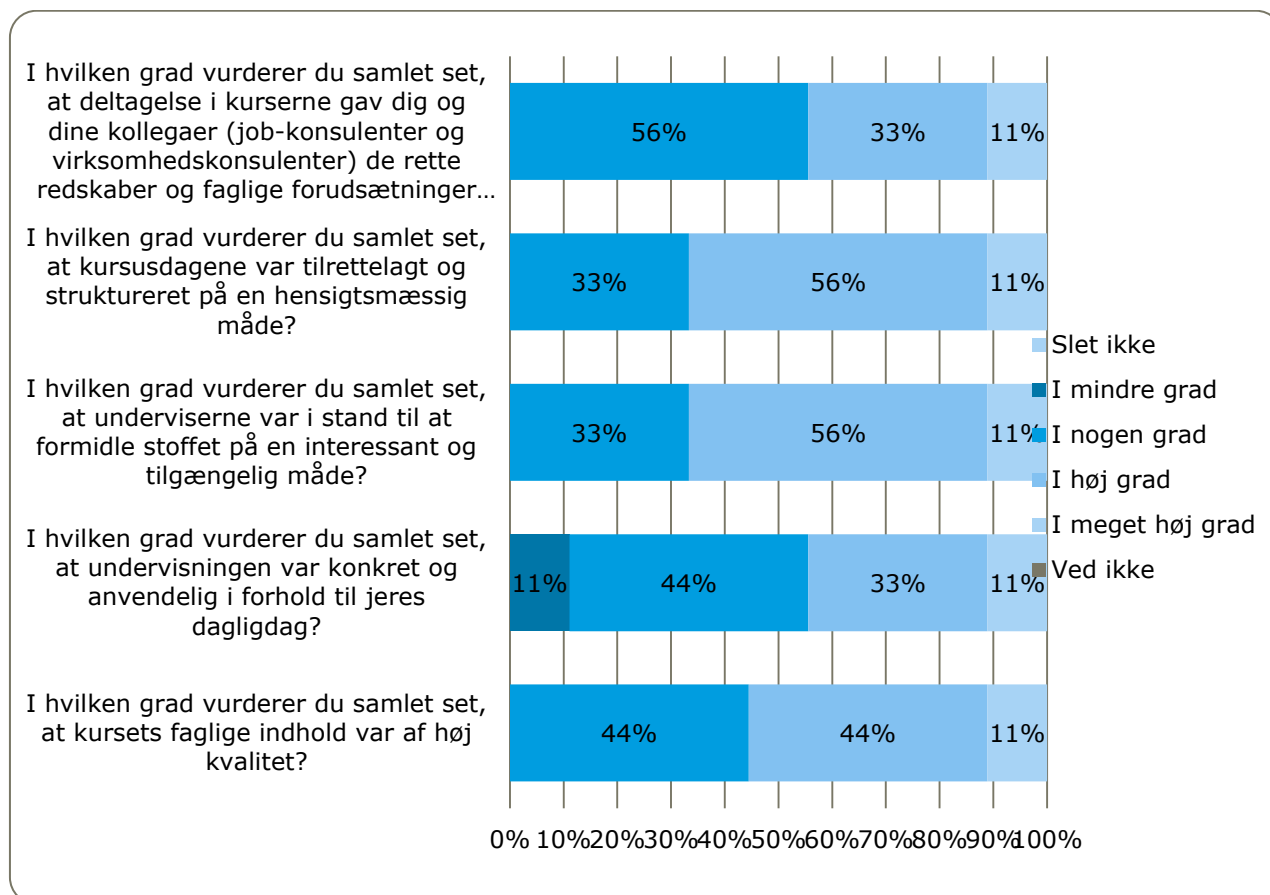
- Dataforsinkelse er et stort problem
- Det har været svært for os at gennemskue, hvordan I når frem til jeres måltal. Blandt andet ' vurdering af samtalen ' samt joblog
- Skabe overblik over hele projektet fx. i form af referater fra tlf. opfølgning
- Ville have ønsket at opdateringer var mere nutidige samt at grundlaget for f.eks. borger survey var baseret på flere borgeres synspunkt, hvis kun 2 borgere har svaret giver det ikke et samlet billede af om flere borgere har samme opfattelse af samtalen

Figur 29: Oversigt over deltagelse i nøglepersonkurset



Note n=20

Figur 30: Ledernes samlede vurdering af kursusdagene

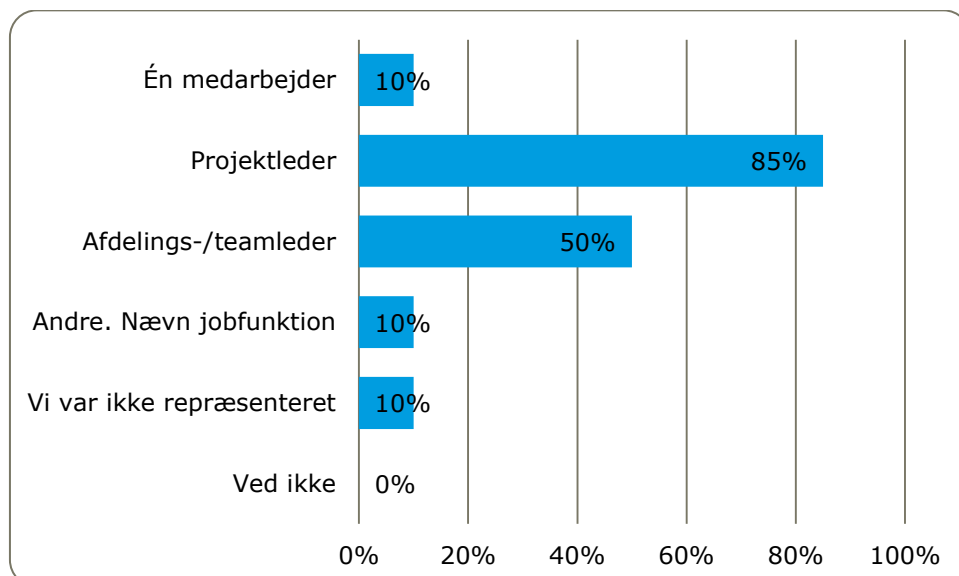


Note n= 9

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

- Det er lidt svært at huske dagens forløb nu

Figur 31: Oversigt over deltagerne i oktober-mødets funktion

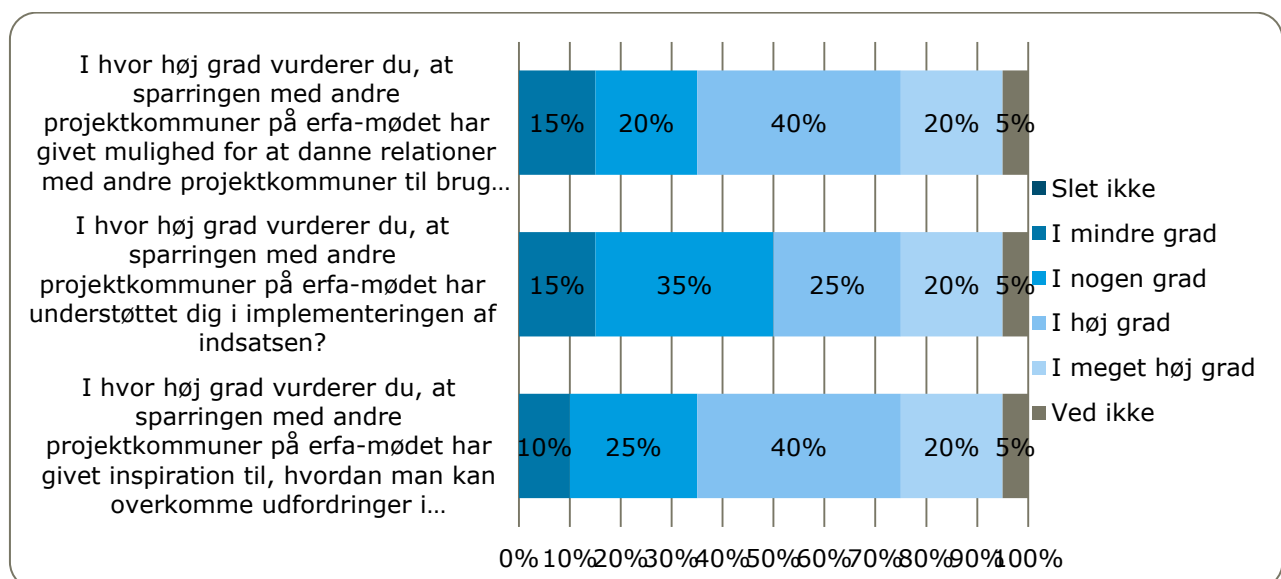


Note n= 20

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

- Begge projektledere
- Der var en anden projektleder på det tidspunkt

Figur 32: Ledernes vurdering af sparringsudbyttet på erfa-mødet

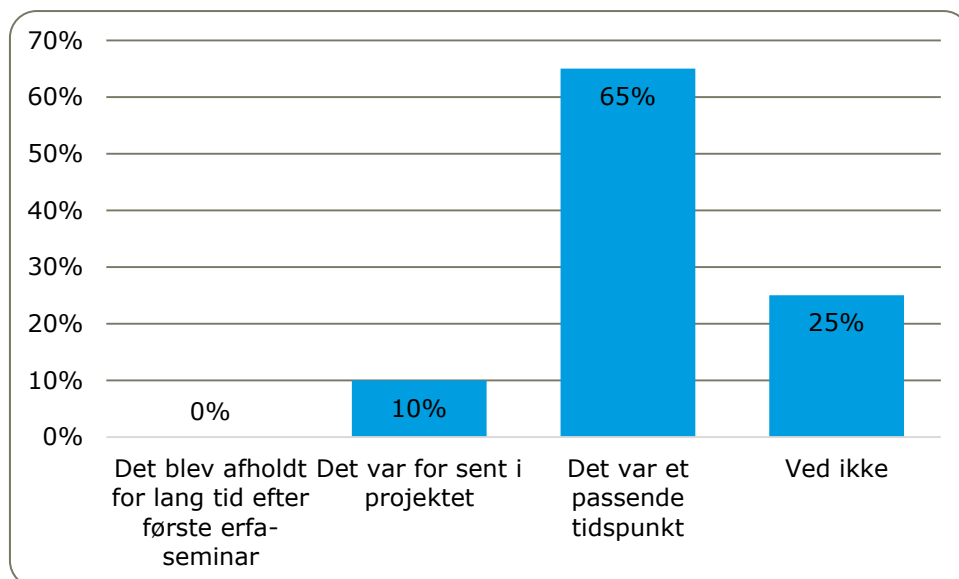


Note n= 20

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

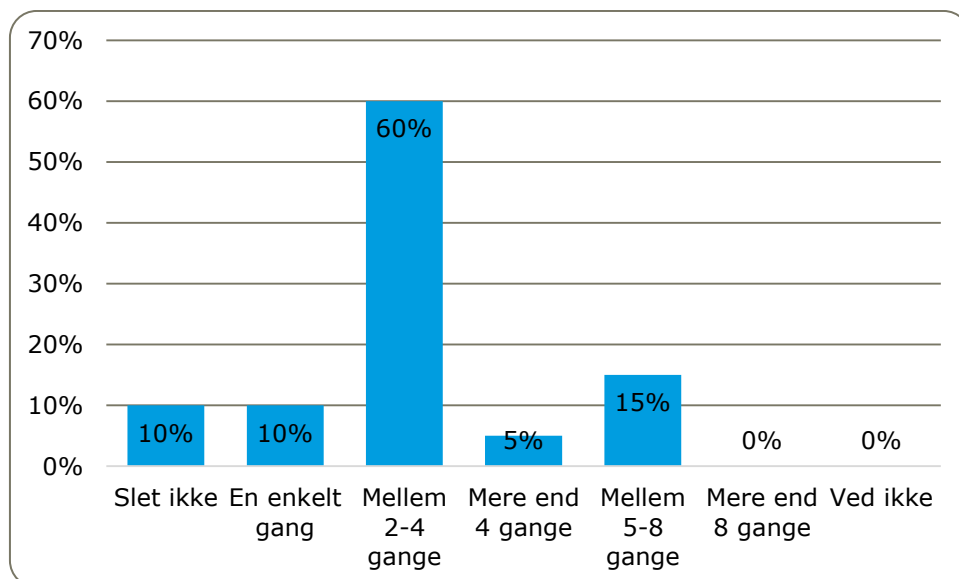
- For meget tid til at summe med en makker
- For megen tid til at gå ud og summe over div. emner
- Mener ikke selv at have deltager så kan ikke udtale mig, men synes generelt at erfamøder er en god idé

Figur 33: Vurdering af tidspunktet for afholdelse af erfa-møde



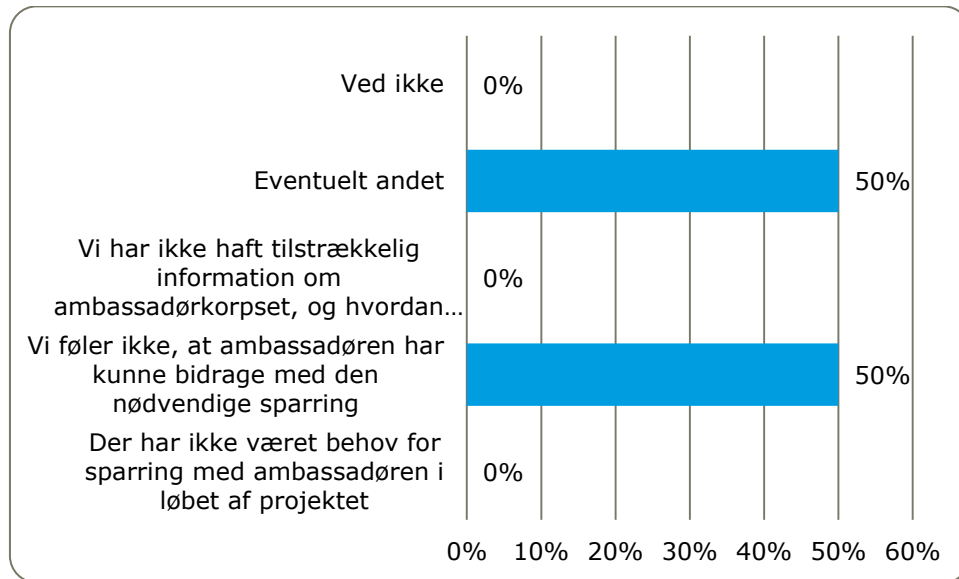
Note n= 20

Figur 34: Omfanget af kommunernes anvendelse af ambassadører til sparring og rådgivning



Note n= 20

Figur 35: Årsag til at ambassadøren ikke er anvendt

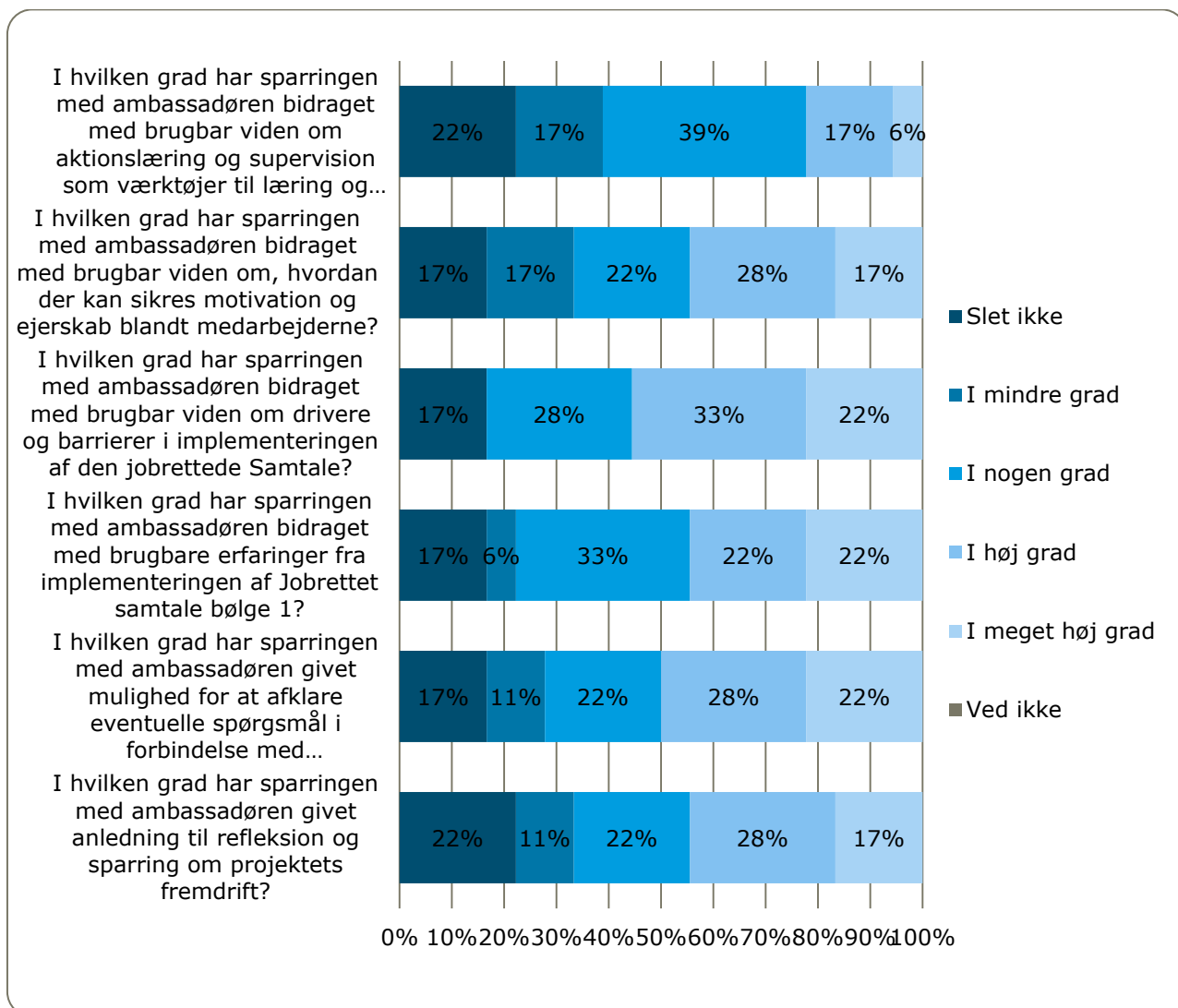


Note n= 2

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

- Ambassadøren meldte afbud på dagen til det planlagte møde

Figur 36: Ledernes vurdering af sparringsudbyttet med ambassadøren

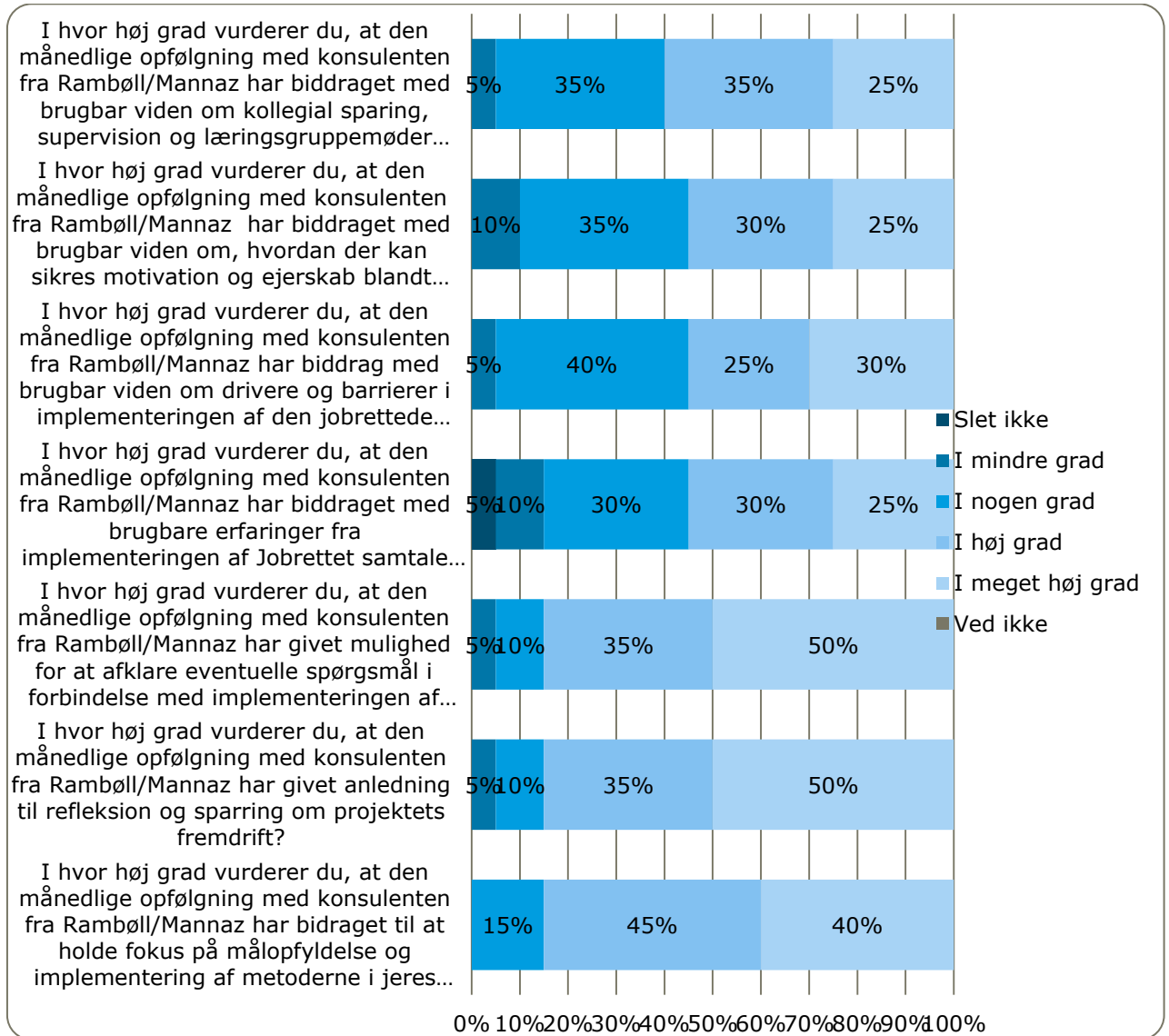


Note n=18

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

- Jeg har primært brug sparring ved opstart i projektet
- Selvbooking, Maria fra skanderborg er fremragende

Figur 37: Ledernes vurdering af den månedlige opfølgning med Rambøll/ Mannaz

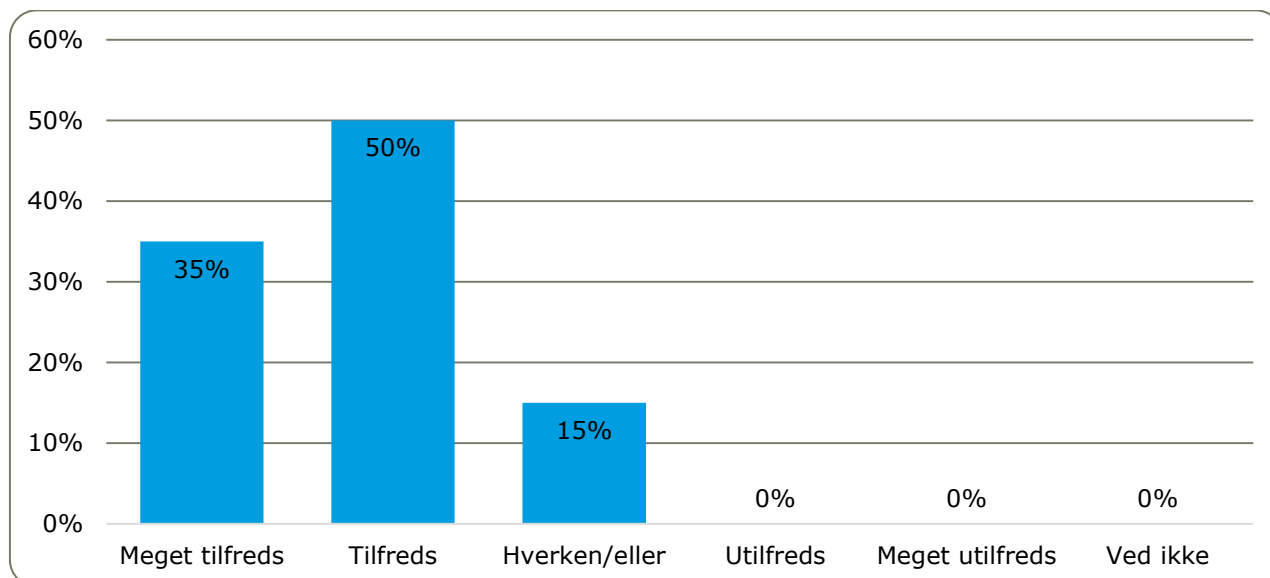


Note n= 20

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

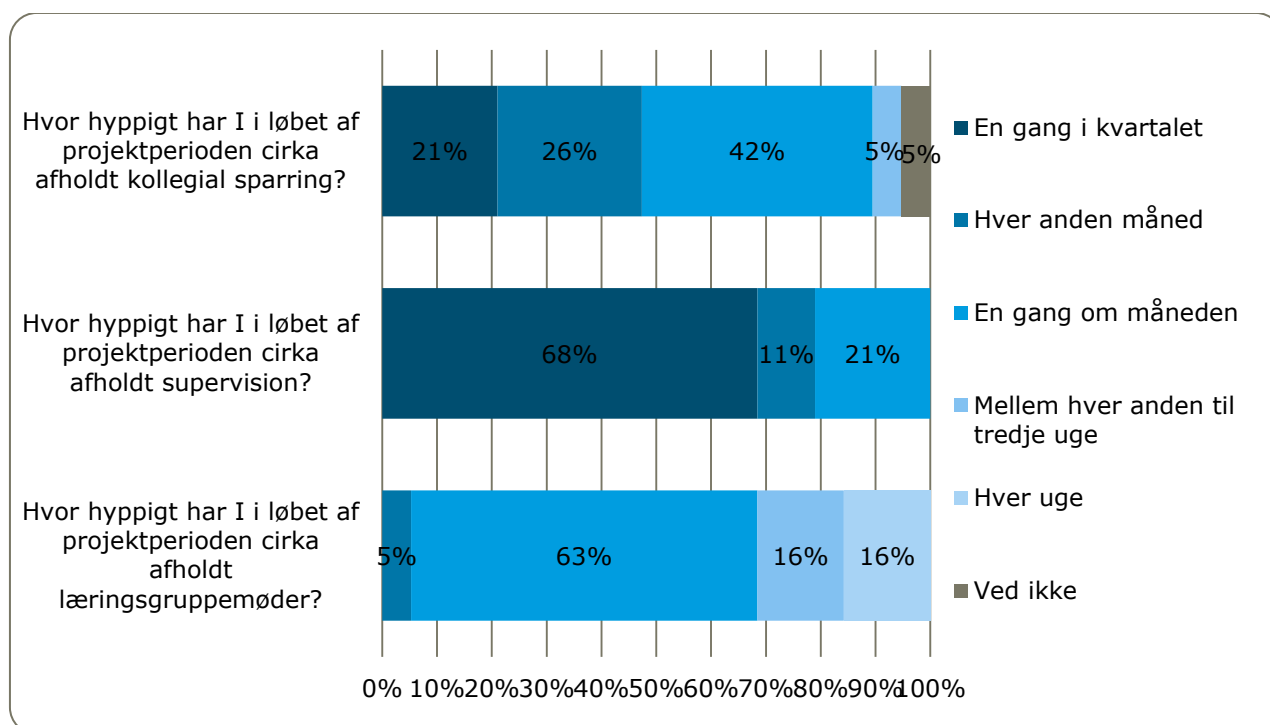
- Jeg har været glad for at have en gennemgående person at sparre med ud over dem jeg har internt i jobcentret.
- Rikke har været en fornøjelse
- Rikke har været en god sparringspartner
- God sparringspartner ifht. projektlederrollen

Figur 38: Tilfredshedsvurdering af de understøttende aktiviteter



Note n= 20

Figur 39: Oversigt over hyppigheden af...

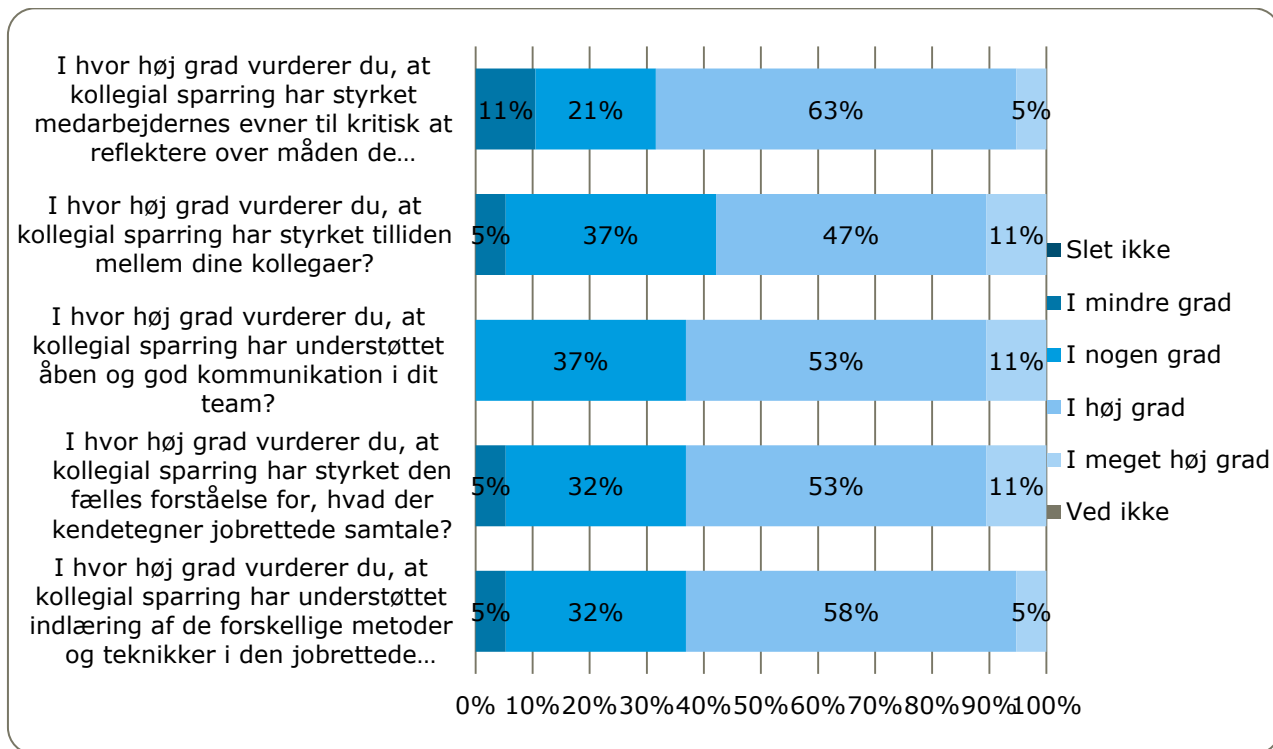


Note n= 19

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

- Vi har været ramt af opsigelser og sygdom, så der har været enkelte udfordringer omkring supervision/kollegial sparring, en vi har forsøgt at gennemføre alligevel.
- Supplerende undervisningsforløb m.m. ved Marselisborg.

Figur 40: Ledernes vurdering af udbyttet af den kollegiale sparring

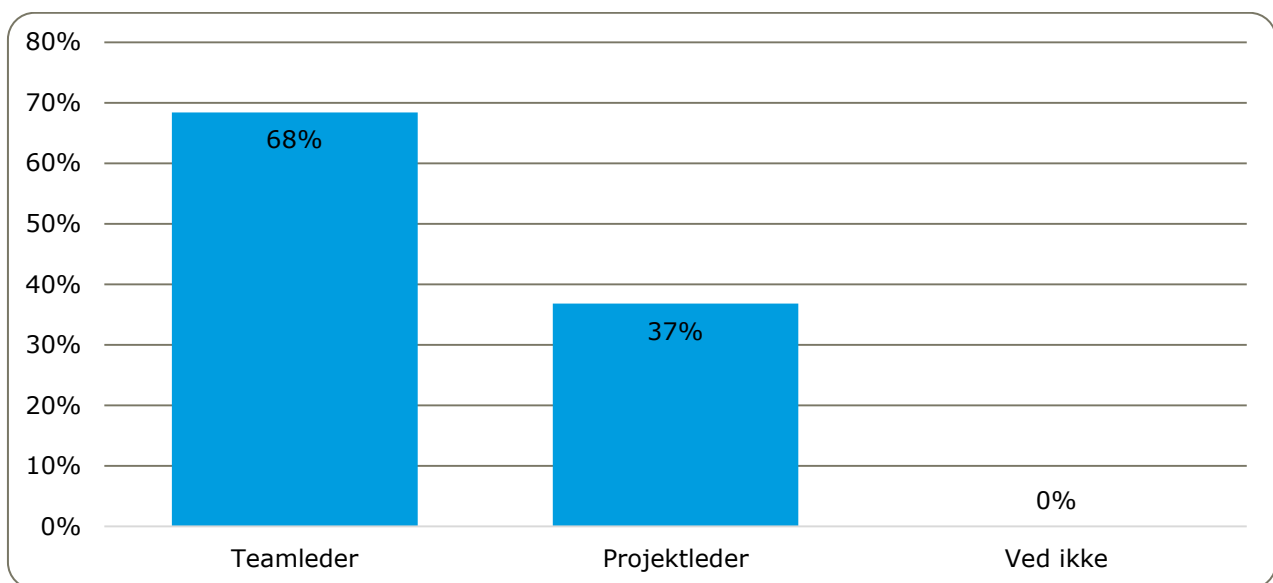


Note n= 19

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

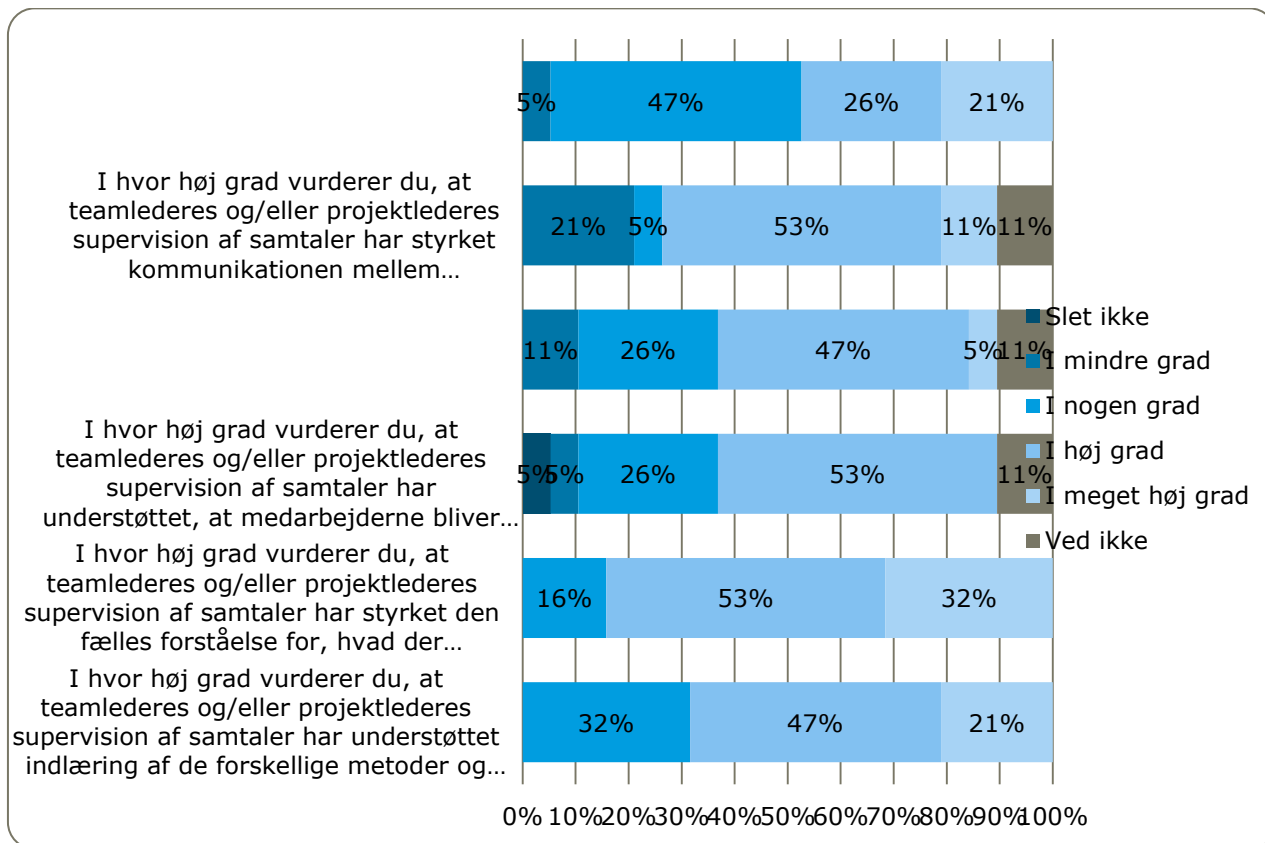
- Vi har primært haft kollegial supervision i læringsgrupperne.
- En stor andel af ældre medarbejdere der var vanskelige at motivere.
- Det er individuelt hvilket udbytte det giver.

Figur 41: Oversigt over hvem der primært har gennemført supervision



Note n= 19

Figur 42: Vurdering af udbyttet fra supervision

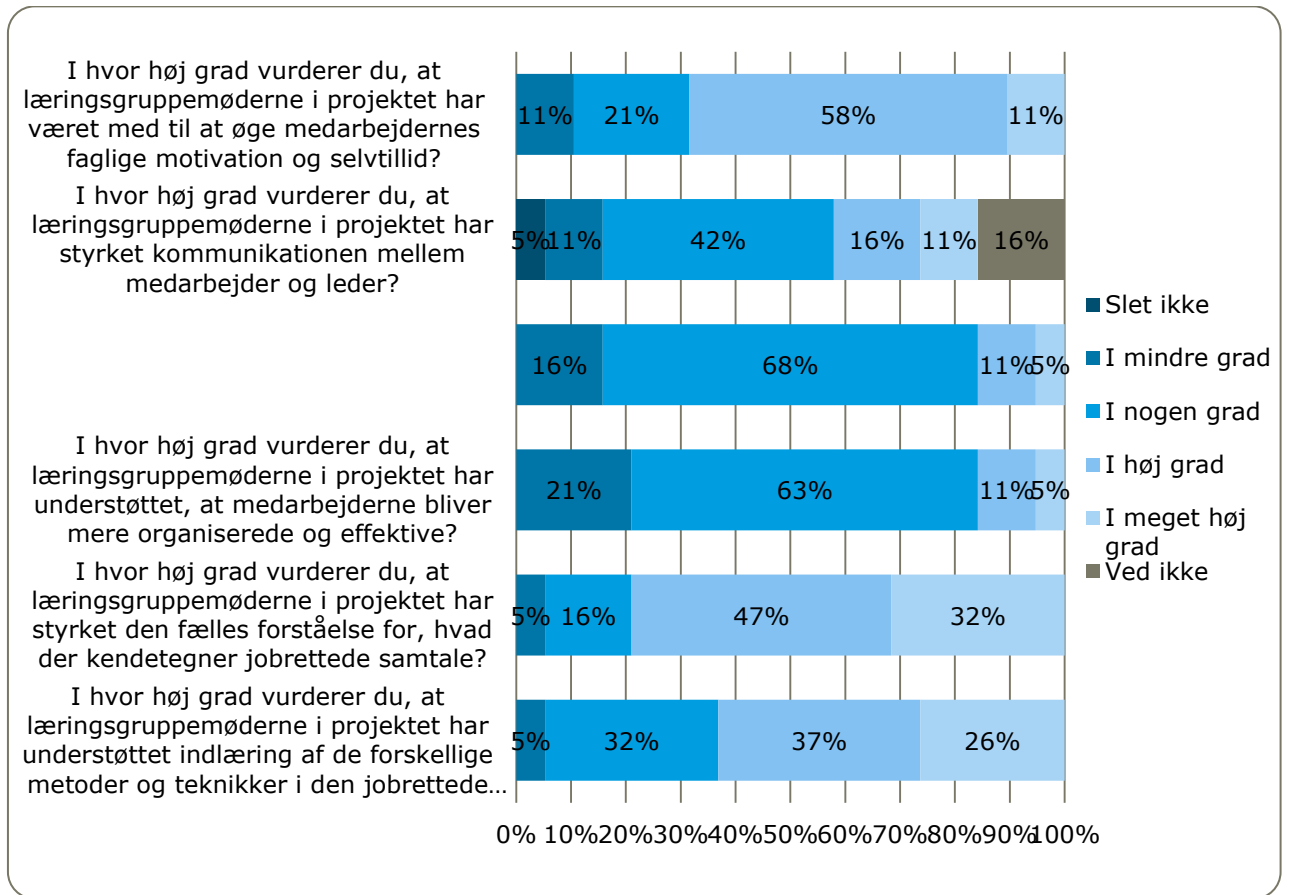


Note n= 19

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

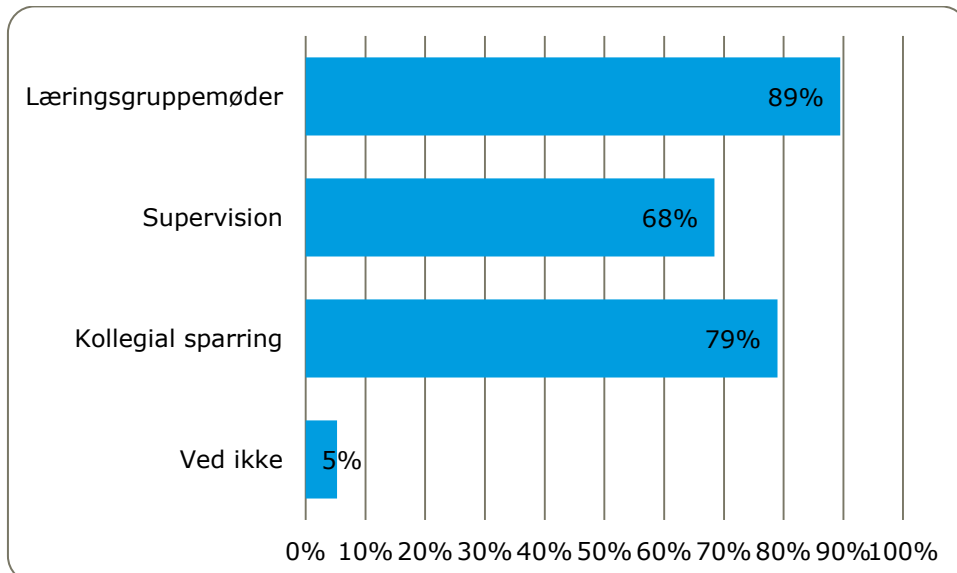
- Vi har skiftet leder i projektperioden, det har nok forsinket processen lidt, men er generelt gået godt.

Figur 43: Vurdering af udbyttet fra læringsgruppemøderne



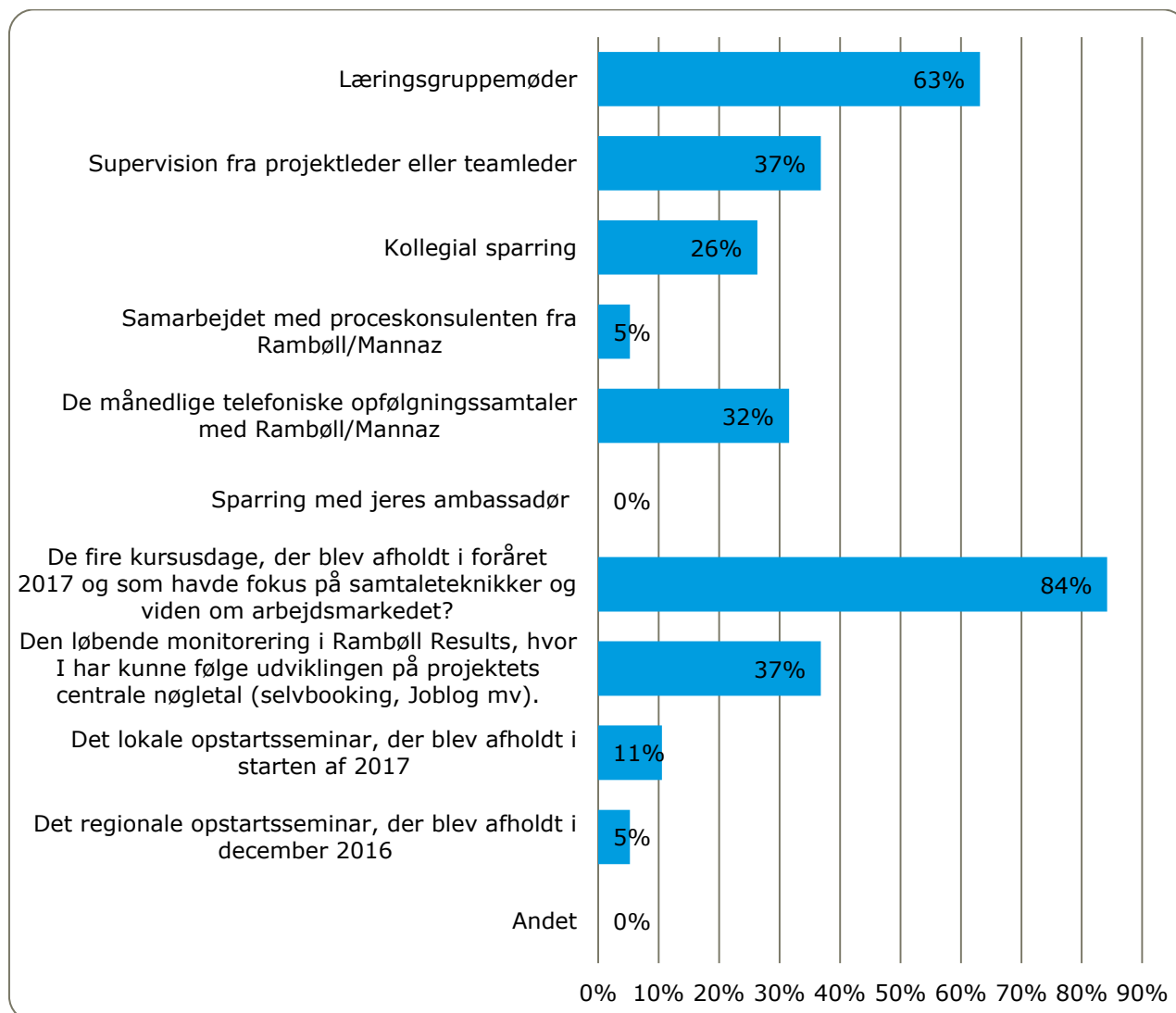
Note n= 19

Figur 44: Aktiviteter som leder ønsker at beholde efter projektets afslutning



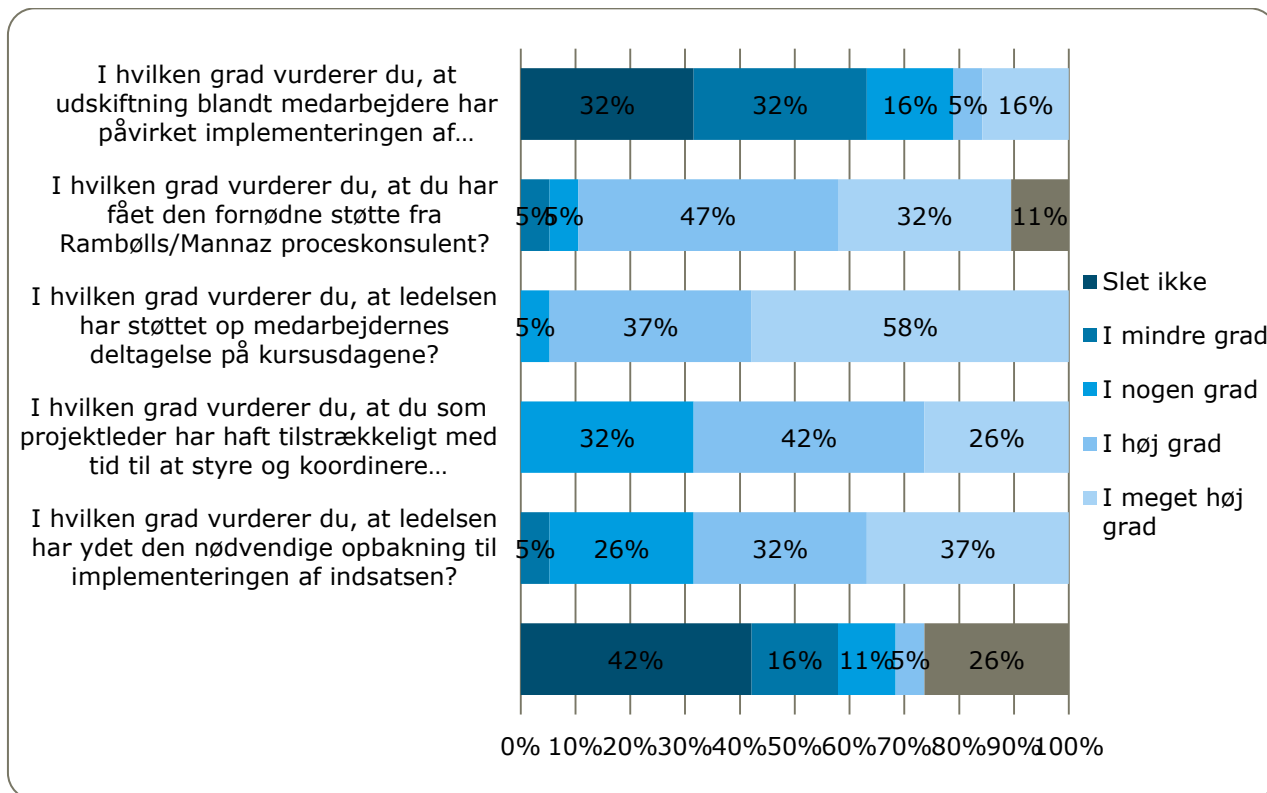
Note n= 19

Figur 45: Aktiviteter som leder vurderer i størst grad har hjulpet i implementeringen af indsatsen



Note n= 19

Figur 46: Lederens vurdering af implementeringen af indsatsen

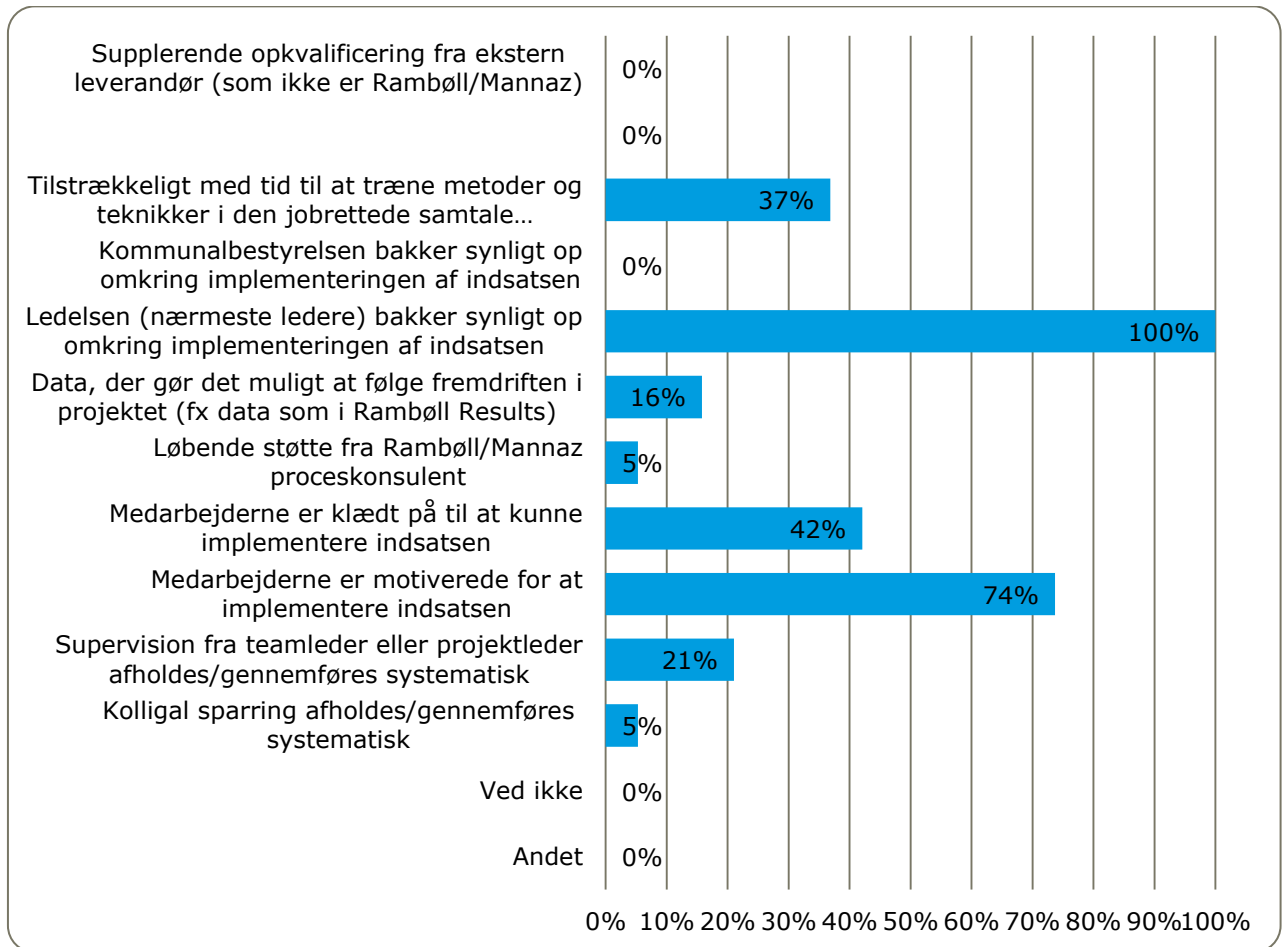


Note n= 19

Kommentarer fra respondenter, der har angivet 'andet':

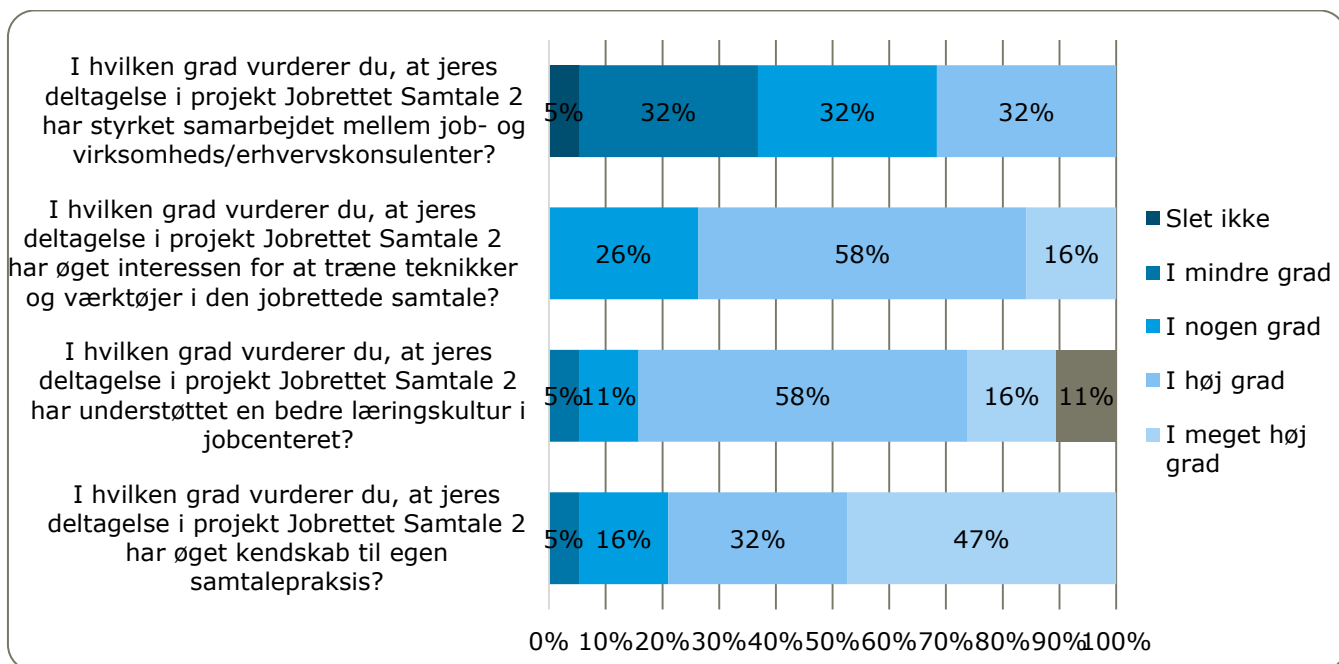
- Det har været svært at holde fast i metoderne efterhånden som flere på opgaven ikke har været med i hele forløbet.
- Vi er usikre på, hvem vores proceskonsulent er?
- Vi er usikre på hvem vores proceskonsulent er
- Som 1:ikke kommunalbestyrelsen men koncernledelsen

Figur 47: Leders vurdering af de tre vigtigste forhold til at sikre en vellykket implementering af jobrette- de samtaler



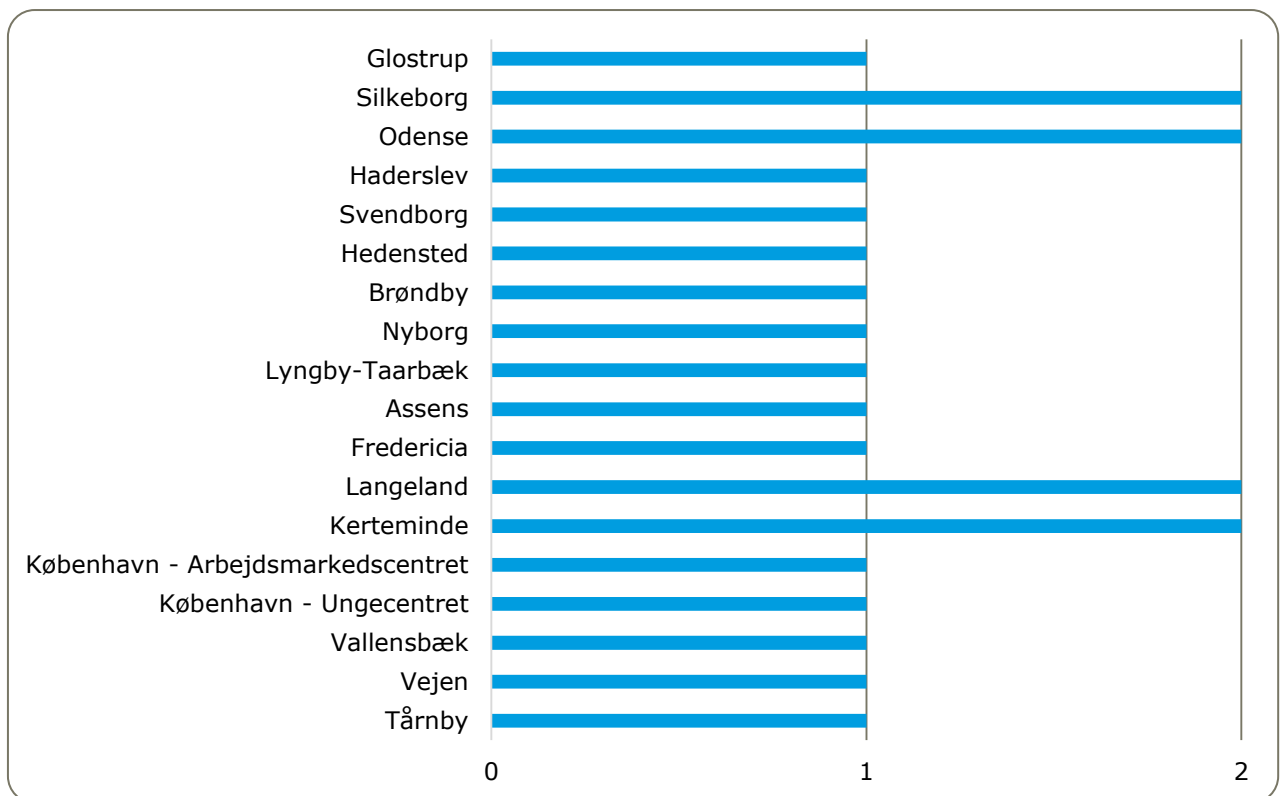
Note n= 19

Figur 48: Ledernes vurdering af udbyttet af deres deltagelse i projekt Jobrettet Samtale 2



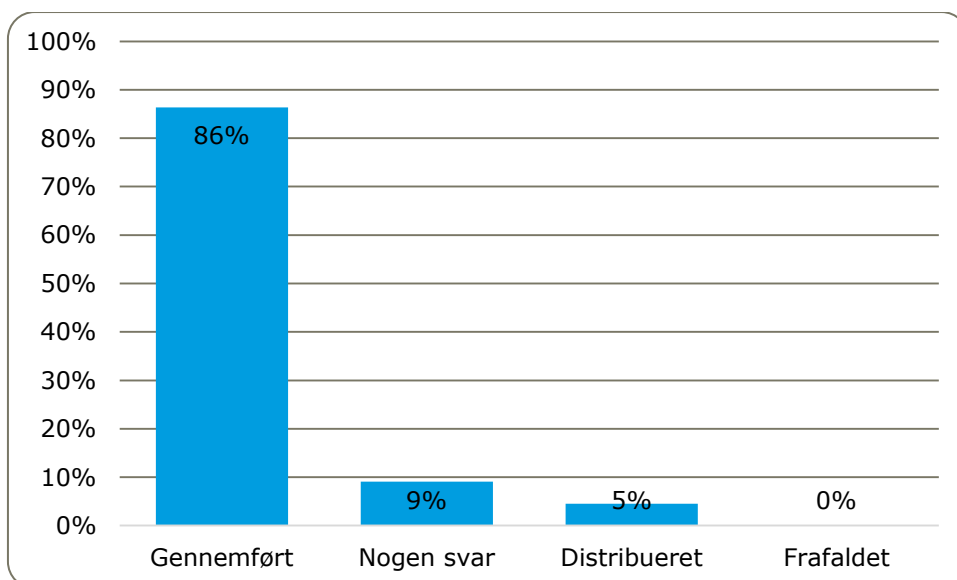
Note n= 19

Figur 49: Oversigt over respondenter fordelt på kommune



Note n= 22

Figur 50: Fordeling af svar



Note n= 22