



En undersøgelse af borgeres og medarbejders oplevelse af og  
perspektiver på

# VÆRDIG SAGSBEHANDLING I BORGER OG ARBEJDSMARKED



**En undersøgelse af borgeres og medarbejderes oplevelse af og  
perspektiver på værdig sagsbehandling i Borger og  
Arbejdsmarked**

Udgivet af Vordingborg Kommune – sommer 2022

Udarbejdet af: Arbejdsmarkedssekretariatet

**Vordingborg Kommune**

Algade 63

4760 Vordingborg

## TAK

Tak til borgere og medarbejdere tilknyttet Borger og Arbejdsmarked for jeres deltagelse i vores undersøgelse af værdig sagsbehandling. Tak for jeres ærlige og berigende input, der danner grundlaget for rapportens analyse og det videre arbejde med at sikre værdig sagsbehandling for alle ledige borgere. Tak til borgerrådgiveren og øvrige samarbejdspartnere for gode input undervejs.

Tak til det tidligere Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalg for jeres nysgerrighed og for at igangsætte hele projektet samt prioritere en grundig undersøgelse.

Tak til Uddannelses- og Beskæftigelsesudvalget for fortsat at have ambition om et vedvarende fokus på værdig sagsbehandling.

Rigtig god læselyst.

Med venlig hilsen

**Lotte Svilling**

*Borger og Arbejdsmarkedschef*

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>TAK</b> .....	<b>3</b>
<b>INDHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMÉ</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUKTION OG BAGGRUND</b> .....	<b>6</b>
Undersøgelingsdesign.....	6
Datamateriale .....	7
Fokusgruppeinterview med medarbejdere .....	7
Fokusgruppeinterviews med borgere .....	7
Spørgeskemaundersøgelse for borgere .....	8
Spørgeskemaundersøgelse for medarbejdere.....	9
Rapportens temaer og undertemaer .....	10
<b>ANALYSE</b> .....	<b>11</b>
Samarbejde med borgerne.....	11
Værdier .....	12
Forvaltning af rammer og roller.....	12
Opsamling og læringspointer: .....	15
Relationsarbejde.....	16
Mentalisering .....	16
Tryghed .....	17
Match.....	18
Ekstra indsats .....	19
Opsamling og læringspointer: .....	20
Kommunikation.....	21
Relationsskabende kommunikation.....	21
Fysiske møders betydning for relationsdannelse .....	23
Brugervenlig kommunikation .....	24
Tydelighed.....	24
Opfølgning, vejledning og begrundelse .....	25
Opsamling og læringspointer: .....	27
Organisatoriske rammer og det professionelle samarbejde .....	28
Rammerne.....	28
Feedback og informationsdeling.....	29
Jobcenterets koordinerende rolle .....	31
Opsamling og læringspointer: .....	31
<b>KONKLUSION</b> .....	<b>32</b>
Læringspointer og anbefalinger.....	32
Anbefalinger ift. samarbejde, relationsarbejde og kommunikation .....	32
Anbefalinger ift. de organisatoriske rammer og det professionelle samarbejde.....	33
<b>BILAG</b> .....	<b>34</b>
Spørgeramme borgere – værdig sagsbehandling.....	34
Spørgeramme medarbejdere – værdig sagsbehandling.....	34

## RESUMÉ

Nærværende rapport indeholder en undersøgelse af borgeres og medarbejderes oplevelse af og perspektiver på værdig sagsbehandling i Vordingborg Kommunes Borger og Arbejdsmarked 2021-2022. Baggrunden herfor er, at beskæftigelsesminister Peter Hummelgaard i 2020 lancerede ministermålet: *'Alle ledige skal have en værdig sagsbehandling'*. Det nye ministermål blev gjort gældende fra 2021 med en målsætning om, at jobcentrene skal sikre borgerne en værdig sagsbehandling. På baggrund af fokusgruppeinterview og spørgeskemaundersøgelser for både borgere og medarbejdere har Borger og Arbejdsmarked undersøgt dette.

Undersøgelsen viser, at borgerne generelt har stor tilfredshed med samarbejdet med medarbejderne i Borger og Arbejdsmarked, og at de generelt er meget tilfredse med deres kontakt/møder med Borger og Arbejdsmarked<sup>1</sup>. Undersøgelsen viser også, at der er områder, der kan styrkes ved forskellige læringsaktiviteter for netop at fremme borgernes oplevelse af værdig sagsbehandling. Disse områder omhandler overordnet set følgende 4 temaer: samarbejde med borgerne, relationsarbejde, kommunikation samt organisatoriske rammer og professionelt samarbejde.



---

<sup>1</sup> Målt på borgersens seneste 3 måneders kontakt forud for undersøgelsen.

## INTRODUKTION OG BAGGRUND

Nærværende rapport indeholder en analyse af værdig sagsbehandling i Borger og Arbejdsmarked i Vordingborg Kommune. Baggrunden for denne undersøgelse er, at beskæftigelsesminister Peter Hummelgaard i 2020 lancerede et nyt mål omhandlende følgende: ”Alle ledige skal have en værdig sagsbehandling.”<sup>2</sup> Det nye ministermål blev gjort gældende fra 2021 med en målsætning om, at jobcentrene skal sikre borgerne en værdig sagsbehandling. Det blev lagt op til den enkelte kommune at definere, hvordan arbejdet med ministermålet skulle pågå. Beskæftigelsesminister Peter Hummelgaard videreførte målet omkring værdig sagsbehandling til 2022. Analysen er blevet til på baggrund af en undersøgelse bestående af flere forskellige dele, hvilket beskrives i det efterfølgende afsnit omkring undersøgelsesdesign.

### UNDERSØGELSESDSIGN

Værdig sagsbehandling kan forstås og defineres på mange måder. Som led i denne undersøgelse er der blevet afholdt fokusgruppeinterviews med både borgere og medarbejdere, der hver især har været med til at uddybe og nuancere, hvad der for dem er værdig sagsbehandling, og ikke mindst hvilke værdier der knytter sig an hertil. Borgere og medarbejdere nævner bl.a. følgende<sup>3</sup>:

Respekt

Tillid

Forståelse

Åbenhed

Empati

Inddragelse

Derudover siger én af medarbejderne følgende omkring værdig sagsbehandling: ”Udtrykke respekt og møde borgeren i øjenhøjde – sådan generelt. Yde værdig sagsbehandling er at være aktivt lyttende. Hør nu borgerens mening, det er borgerens liv, vi sidder og snakker om. Det er vigtigt for borgeren. Jeg er ansat som serviceperson for at hjælpe borgeren, det skal jeg aldrig glemme (...)”<sup>4</sup>

I Vordingborg Kommunes beskæftigelsesplan for 2021-2022 fremgår en toårig plan for arbejdet med værdig sagsbehandling. Det pågældende arbejde er delt i tre faser:

Undersøgelse

Opfølgning

Implementering

I februar 2021 blev der nedsat en arbejdsgruppe, som repræsenterer et bredt udsnit af medarbejdere i Borger og Arbejdsmarked, hvor både medarbejdere og ledere sidder med. Arbejdsgruppens funktion har været at kvalificere tilrettelæggelsen af processen, udarbejde og kvalificere de forskellige undersøgelsesdele, deltage sammen med udvalgte borgere i den pilotundersøgelse, der løb forud for spørgeskemaundersøgelserne, samt give feedback på datamateriale og kvalificere analysearbejdet heraf.

I foråret 2021 påbegyndte undersøgelsesfasen med udgangspunkt i at lade både borgere og medarbejdere definere, hvordan de opfatter begrebet ’værdig sagsbehandling’. I rapporten benyttes begrebet ’medarbejdere’, hvilket både dækker over sagsbehandlere, vejledere, mentorer,

<sup>2</sup> Beskæftigelsespolitiske mål for 2022:

<https://star.dk/om-styrelsen/nyt/nyheder/2021/05/udmelding-af-de-beskaeftigelsespolitiske-maal-for-2022/>

<sup>3</sup> Generelle værdier der går igen i fokusgruppeinterviewene for hhv. borgere og medarbejdere

<sup>4</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview



undervisere og virksomhedskonsulenter. Dette valg er truffet på baggrund af, at de alle er en del af borgernes sagsforløb. I undersøgelsesfasen blev der afholdt fokusgruppeinterviews med borgere og medarbejdere, og disse interviews havde fokus på, hvilke parametre der er vigtige for borgerne i forhold til at få en værdig sagsbehandling samt medarbejdernes oplevelse af at yde værdig sagsbehandling. På baggrund af fokusgruppeinterviewene blev der udarbejdet to spørgeskemaundersøgelser – én til borgerne og én til medarbejderne. Spørgeskemaundersøgelsen for medarbejdere blev udsendt i juni 2021. Spørgeskemaundersøgelsen for borgere blev udsendt i december 2021. Besvarelserne fra begge spørgeskemaundersøgelser er anonyme.

*Opfølgingsfasen* påbegyndte ultimo 2021 med henblik på at analysere og sammenstille de forskellige data og forstå sammenhænge og årsager til besvarelserne. Den endelige analyse forelægges Uddannelses- og beskæftigelsesudvalget i september 2022.

*Implementeringsfasen* løber i efteråret 2022 og tilrettelægges i samarbejde med arbejdsgruppen, det lokale MED-udvalg samt de lokale ledere i Borger og Arbejdsmarked. Implementeringsfasen vil indeholde en række læringsspor og aktiviteter for det samlede Borger og Arbejdsmarked, og der vil efterfølgende blive fulgt op herpå.

## DATAMATERIALE

### Fokusgruppeinterview med medarbejdere

Ultimo april 2021 blev der afholdt 2 fokusgruppeinterviews med medarbejdere fra Borger og Arbejdsmarked. Der blev sendt en informationsmail ud til medarbejderne, hvor de kunne melde sig til at deltage. 11 medarbejdere deltog, herunder 5 mænd og 6 kvinder. Medarbejderne repræsenterede følgende afdelinger i Borger og Arbejdsmarked:

Dagpenge og opkvalificering

Kontanthjælp og integration

Sygedagpenge og fastholdelse

Ungecenter

De aktive indsatser

Medarbejderne er anonymiseret i rapporten. Spørgerammen for fokusgruppeinterviewene er vedlagt som bilag.

### Fokusgruppeinterviews med borgere

Ultimo maj 2021 blev der afholdt 3 fokusgruppeinterviews med borgere tilknyttet Borger og Arbejdsmarked. Der blev sendt invitationer ud til tilfældigt udvalgte borgere, som var tilmeldt samtaler indenfor en periode på tre uger (ca. 300 borgere). Programmet 'Reserchrandomizer' blev benyttet til at trække tilfældige borgere ud. Der blev udtrukket 50 borgere, som til samtalen med deres pågældende medarbejder fik forklaret baggrunden for fokusgruppeinterviewene og tilbudt at deltage. 15 borgere meldte sig til og fik tilsendt et informationsbrev forud for interviewet. 11 borgere deltog i fokusgruppeinterviewene.

De borgere, der havde meldt afbud, blev tilbudt muligheden for et telefoninterview i stedet. Det lykkedes at afholde ét telefoninterview. Af de 12 borgere, der blev interviewet, var 9 kvinder og 3 mænd. Borgerne var tilknyttet følgende afdelinger:

Dagpenge og opkvalificering

Kontanthjælp og integration

Sygedagpenge og fastholdelse

Aldersfordelingen på borgerne fordelte sig således:

Alder	Antal borgere
30-39 år	2
50-59 år	3
60-69 år	7

Forud for undersøgelsen var målet, at 15-20 borgere deltog i fokusgruppeinterviewene. Grundet målet ikke blev nået, samt borgernes relativt høje alder, blev der gjort en ekstra indsats efter afholdelsen af fokusgruppeinterviewene, hvor de borgere, der havde vist interesse, men af forskellige årsager ikke havde takket ja (fx fordi datoerne ikke passede, eller de fortrak et 1:1 interview), blev forsøgt kontaktet. Det lykkedes desværre ikke at få andre end den førnævnte ene borger til at deltage i et telefoninterview. Borgerne er alle anonymiseret i rapporten. Den pågældende spørgeramme for fokusgruppeinterviewene er vedlagt som bilag.

### Spørgeskemaundersøgelse for borgere

I perioden 2. december til 16. december 2021 blev spørgeskemaundersøgelsen sendt ud til 612 borgere, hvoraf 245 borgere besvarede undersøgelsen. Svarprocenten er således på 40 %. Spørgeskemaet er kun udfærdiget på dansk. Undersøgelsen er sendt ud til borgere med aktive sager, og hvor Borger og Arbejdsmarked har haft kontakt med borgerne over en længere periode. Borgere tilknyttet følgende teams har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen:



I nedenstående tabel ses kønsfordelingen for de borgere, som har besvaret spørgeskemaet.

Køn	Antal	Procent
Kvinde	148	60,4 %
Mand	97	39,6 %

I undersøgelsen er der en overvægt af kvinder blandt de deltagende borgere. 60,4 % er kvinder, og 39,6 % er mænd. Den faktiske kønsfordeling blandt borgere på offentlig forsørgelse i Vordingborg Kommune er 55 % kvinder og 45 % mænd i januar 2022. Således er der en lille overrepræsentation af kvinder i undersøgelsen.

I nedenstående tabel ses aldersfordelingen på de borgere, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Det fremgår, at andelen af aldersgrupper i spørgeskemaundersøgelsen er forholdsvis tæt på den faktiske andel blandt borgere på offentlig forsørgelse.



Aldersfordeling	Antal	Mand	Kvinde	Andel i %	Den faktiske aldersfordeling på offentlig forsørgelse 1. jan 2022
18-24 år	16	7	9	6,53 %	8,60 %
25-34 år	40	22	18	16,33 %	20,00 %
35-44 år	56	22	34	22,86 %	18,13 %
45-54 år	55	14	41	22,45 %	24,73 %
55-64 år	71	31	40	28,98 %	26,54 %
65 år+	7	1	6	2,86 %	2,00 %
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>97</b>	<b>148</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Spørgeskemaundersøgelsen bestod af følgende 7 spørgsmål, der blev udformet på baggrund af de nøgleord og refleksioner, der kom frem i den indledende proces med bl.a. fokusgruppeinterviews:

- Oplever du, at der bliver talt ordentligt til dig?
- Oplever du, at der bliver lyttet til dig?
- Oplever du, at du får den vejledning og information, som du har brug for?
- I hvilken grad oplever du, at du bliver mødt med forståelse for din situation?
- I hvilken grad oplever du, at du har mulighed for at have indflydelse på dit eget forløb?
- I hvilken grad oplever du, at samarbejdet med medarbejderne fungerer?
- Hvor tilfreds er du alt i alt med din kontakt/dine møder med team<sup>5</sup> de seneste 3 måneder?

Derudover var der mulighed for, at borgerne kunne tilføje deres telefonnummer og efterfølgende blive ringet op i forbindelse med uddybning af svar eller spørgsmål i forbindelse med undersøgelsen<sup>6</sup>.

### Spørgeskemaundersøgelse for medarbejdere

I perioden 29. juni 2021 til 5. juli 2021 blev der lavet en kort spørgeskemaundersøgelse blandt Borger og Arbejdsmarkeds medarbejdere for at få en større medarbejdergruppes perspektiv på værdig sagsbehandling. Spørgeskemaet blev sendt ud til de medarbejdergrupper, der har direkte borgerkontakt, og som ligeledes følger borgerne i et længerevarende forløb.

Det drejer sig om medarbejdere fra følgende teams/afdelinger:



<sup>5</sup> I undersøgelsen fremgår det team, som borgeren er tilknyttet.

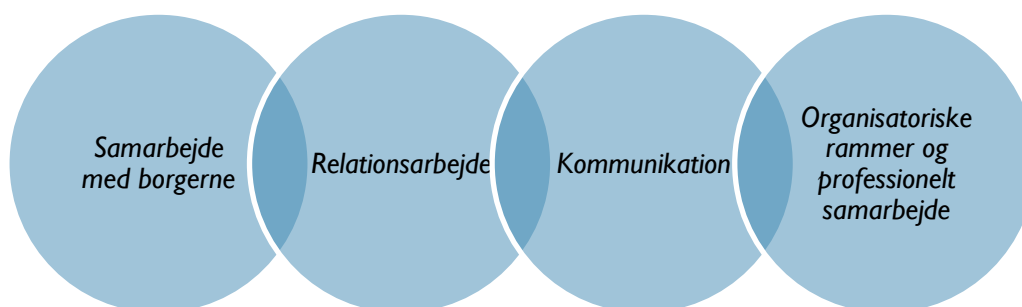
<sup>6</sup> Ingen borgere valgte at benytte sig af dette.

Undersøgelsen blev sendt ud til 125 medarbejdere og 76 medarbejdere svarede, hvilket giver en svarprocent på ca. 60 %. Spørgeskemaundersøgelsen bestod af følgende 6 spørgsmål, der er udformet på baggrund af de nøgleord og refleksioner, der kom frem i fokusgruppeinterviews med både borgere og medarbejdere:

- *Hvor ofte indleder du en samtale med at spørge ind til, hvordan det går med borgeren?*
- *Hvor ofte oplever du, at borgeren er utryk ved jeres samtale?*
- *I hvor høj grad føler du, at det lykkedes, at få borgerne til at forstå deres rettigheder og lovgivningen?*
- *I hvor høj grad oplever du, at det interne samarbejde (også det tværfaglige) med kollegaer om borgerne fungerer tilfredsstillende?*
- *Hvor ofte reagerer du, hvis du undrer dig over en kollegas behandling af en borger eller en borgers sag?*
- *Skriv her, hvis du har uddybende forklaringer eller yderligere kommentarer ift. hvad der fungerer rigtig godt, og hvor der er eventuelle udfordringer.*

### **RAPPORTENS TEMAER OG UNDERTEMAER**

Rapporten er delt op i 4 store analysetemaer med dertilhørende undertemaer. Temaer og undertemaer er fremkommet af det kvantitative såvel som det kvalitative datamateriale. I de første 3 temaer er der flere dele og undertemaer, der hænger sammen, og som ikke som sådan kan adskilles fra hinanden, om end de i rapporten optræder som selvstændige dele. Analysens temaer omhandler følgende:



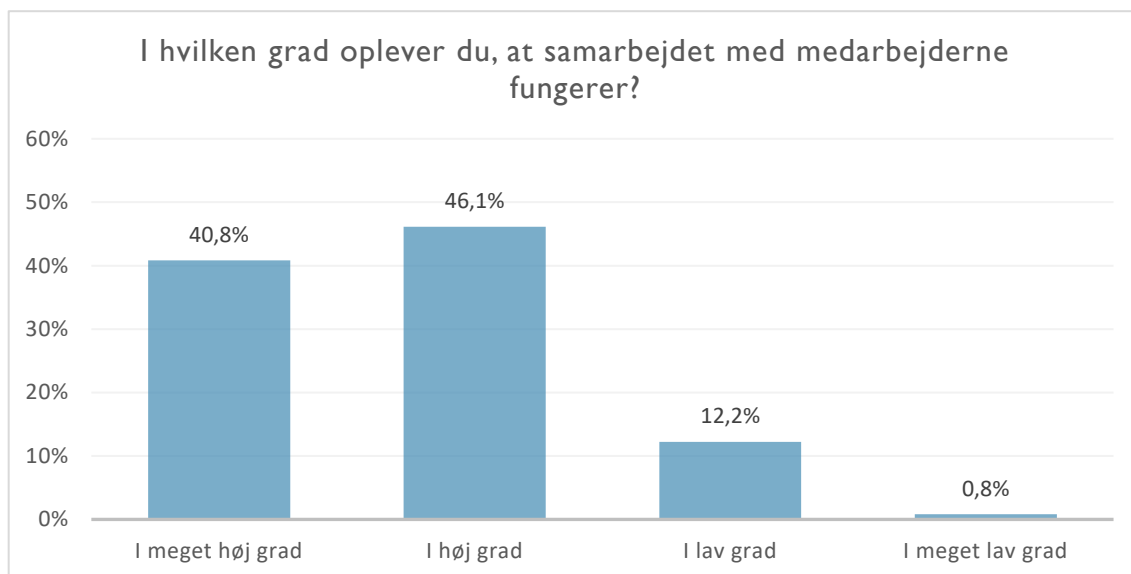
Til hvert enkelt analysetema knytter sig flere undertemaer, der er med til at nuancere og konkretisere de analytiske fund.

## ANALYSE

### SAMARBEJDE MED BORGERNE

Borger og Arbejdsmarked servicere mange borgere på forskellig vis, og i relation hertil er samarbejdet med borgerne helt centralt uanset opgave og ydelse. Samarbejde kan være en svær disciplin, da forskellige meninger, holdninger og interesser kan være på spil samtidig, men ikke desto mindre er et godt samarbejde forudsætning for relevante og meningsfulde forløb – også dér hvor der kan være uenighed om retning eller ydelser grundet lovgivningsmæssige rammer.

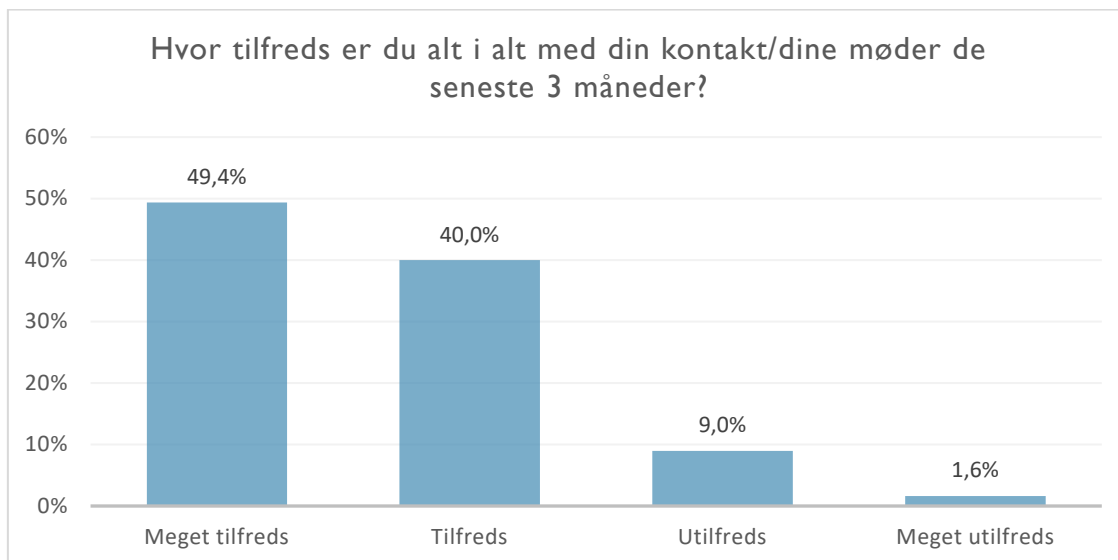
I spørgeskemaundersøgelsen er borgerne i Borger og Arbejdsmarked netop blevet spurgt om, i hvilken grad de oplever, at samarbejdet med medarbejderne fungerer<sup>7</sup>. Som det ses af nedenstående graf, viser borgernes svar generelt en stor tilfredshed, da 86,9 % af borgerne svarer, at de enten i meget høj grad eller i høj grad oplever, at samarbejdet med medarbejderne fungerer.



I tillæg til ovenstående er borgerne også blevet spurgt til, hvor tilfredse de har været med deres møder/kontakt med Borger og Arbejdsmarked de seneste 3 måneder<sup>8</sup>. Af nedenstående graf fremgår det, at borgernes svar igen viser stor tilfredshed; 89,4 % af borgerne svarer, at de enten er meget tilfredse eller tilfredse med deres seneste 3 måneders kontakt/møder.

<sup>7</sup> Spørgeskemaundersøgelse for borgere i Borger og Arbejdsmarked 2021

<sup>8</sup> Spørgeskemaundersøgelse for borgere i Borger og Arbejdsmarked 2021



### Værdier

Samarbejde mellem borgere og medarbejdere bygger på mange elementer – noget er borgere og medarbejdere fælles om, noget har medarbejderne ansvar for, og andet bringer borgerne ind. Værdier er helt centrale, fordi de ligger til grund for, hvordan mennesker møder hinanden. Både borgere og medarbejdere fremhæver, at det er en vigtig værdi for begge parter at møde det andet menneske, dér hvor det er<sup>9</sup>. Dette betyder helt konkret med forståelse for, hvad det andet menneske kommer med, hvor det befinder sig i øjeblikket, og hvor det skal hen.

Respekt bliver også nævnt som helt centralt i samarbejdet, og her peger både borgere og medarbejdere på, at respekt selvfølgelig skal gå begge veje. En borger siger: *”Ligesom i mødet med så mange andre mennesker - en gensidig respekt både fra den ene og anden side<sup>10</sup>”*, og en medarbejder supplerer: *”For mig handler det om gensidig respekt<sup>11</sup>”*. Respekt bliver i flere udsagn fra fokusgruppeinterviewene kædet direkte sammen med værdig sagsbehandling, og en borger peger også på, at hvis man bliver behandlet med respekt, så bevarer man sin værdighed<sup>12</sup>.

### Forvaltning af rammer og roller

Arbejdsmarkedsområdet er underlagt en stor mængde lovgivning, som sætter de lovmæssige rammer for arbejdet med at få borgerne ud på arbejdsmarkedet. Både borgere og medarbejdere beskriver, hvordan de er bundet op på og begrænset af de lovmæssige rammer<sup>13</sup>. Nogle borgere oplever, at de skal passe ned i en kasse, og at der er meget begrænsede muligheder for at skræddersy noget til den enkeltes behov. Det fremgår dog, at det er meget forskelligt, hvor meget disse begrænsende rammer fylder hos borgerne, og hvorvidt de accepterer rammerne eller ej<sup>14</sup>.

De lovmæssige rammer er et arbejdsvilkår, som hverken ledere eller medarbejdere kan ændre på, men i forvaltningen af rammerne er der et mulighedsrum, der også er med til at definere

<sup>9</sup> Borgere, fokusgruppeinterview og medarbejdere, fokusgruppeinterview

<sup>10</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>11</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>12</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>13</sup> Borgere, fokusgruppeinterview og medarbejdere, fokusgruppeinterview

<sup>14</sup> Borgere, fokusgruppeinterview

samarbejdet med borgerne. For selvom der er noget, der lovgivningsmæssigt er bestemt og lægger fast, så kan den enkelte medarbejder forvalte den ramme vidt forskelligt – bl.a. er det her, at den enkelte medarbejder kan bringe personligheden i spil i samarbejdet med borgeren.

Både borgere og medarbejdere giver udtryk for, at de er opmærksomme på det magtforhold, der ligger i relationen mellem borger og medarbejder. Begge parter nævner, at det er vigtigt at borgerne, trods dette ulige magtforhold, bliver behandlet som ligeværdige, med respekt og mødt med forståelse<sup>15</sup>. En borger udtrykker det således<sup>16</sup>:

*”Jeg er helt med på, at det er et sæt regler, som skal være til stede og som skal følges, fordi ellers bryder det hele sammen (...) så længe jeg bliver mødt med forståelse i første omgang.”*

Flere medarbejdere beskriver, at den lovgivning, som de arbejder indenfor, kan skabe frustrationer hos borgerne, og at de skal kunne rumme disse frustrationer. En medarbejder fortæller: *”Det er en rigid lovgivning, vi arbejder med. Nogle af de frustrationer skal vi også kunne rumme. Ikke at vi skal stå model til alt, men vi skal kunne rumme, at det er mennesker, der er pressede.”*<sup>17</sup> Det bliver i den forbindelse ligeledes nævnt, hvordan borgere har oplevet, at medarbejderen har fået dem til at føle sig som medspillere i stedet for modspillere i forløbet, og hvordan dette har vendt oplevelsen af at være tilknyttet jobcenteret fra negativ til positiv<sup>18</sup>. Inddragelse bliver et nøgleord i forhold til at opnå dette, og flere medarbejdere nævner i den forbindelse, hvordan de i form af deres rolle har ansvaret for at inddrage borgerne i forløbet. En medarbejder fortæller således: *”Det er vigtigt at få afdækket, hvad er det, borgerne selv vil? Så vi ikke kommer og trækker tilbud ned over ørerne på dem.”*<sup>19</sup>

I spørgeskemaundersøgelsen til borgerne, blev de spurgt ind til, i hvilken grad de oplever, at de har muligheden for at have indflydelse på deres eget forløb. Nedenstående graf viser, at borgerne generelt oplever, at de har indflydelse på deres forløb. 80,4 % af borgerne svarer, at de enten i meget høj grad eller i høj grad oplever, at de har indflydelse på deres forløb. Dermed svarer 19,6 % af borgerne, at de enten i lav grad eller i meget lav grad oplever indflydelse.

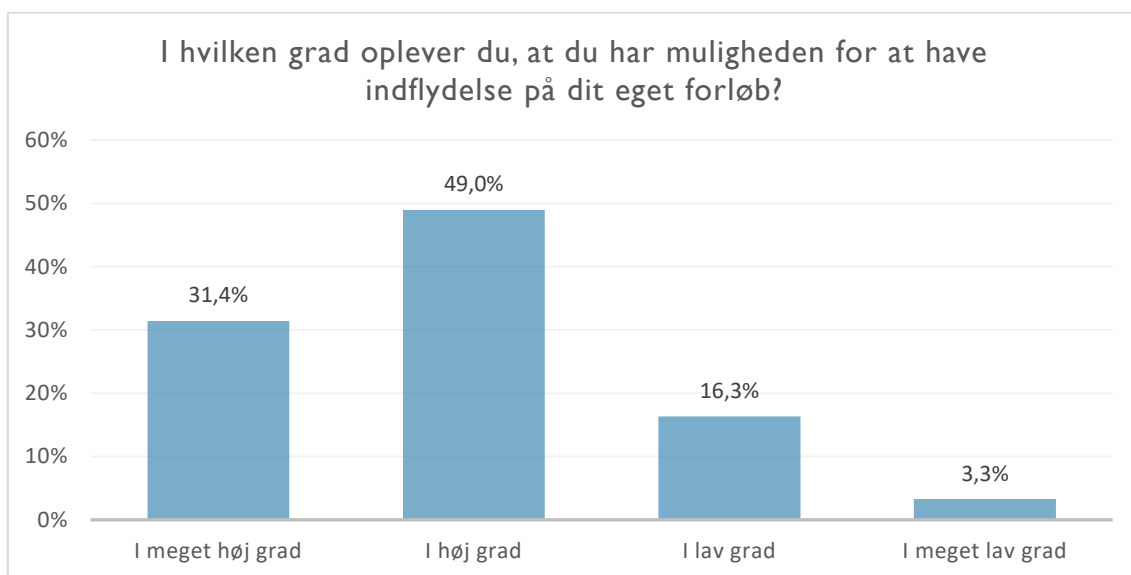
<sup>15</sup> Borgere, fokusgruppeinterview og medarbejdere, fokusgruppeinterview

<sup>16</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>17</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>18</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>19</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview



Nogle medarbejdere nævner, hvordan de bevidst nedtoner myndighedsrollen for at skabe tryghed, f.eks. ved at spørge ind til, hvordan det går. En medarbejder uddyber det således: *”Det har også noget at gøre med værdighed, at man lige husker, at du ikke kun er en repræsentant fra systemet. Du er også stadigvæk et menneske.”*<sup>20</sup>. Det fremgår dermed, at det at møde borgerne som menneske og ikke kun myndighedsperson er vigtigt, men samtidig lægger flere medarbejdere også vægt på, at det vigtigt, at man som sagsbehandler er tydelig omkring netop sin myndighedsrolle. Man skal altså kunne balancere begge dele. Et eksempel er, at man skal være opmærksom på ikke at kalde noget en aftale, hvis borgeren reelt ikke har mulighed for at takke ”nej”, da det dermed ikke er en indbyrdes aftale, der er tale om<sup>21</sup>. Der er derfor en balancegang mellem at nedtone og fremhæve myndighedstrollen, hvilket stiller krav til medarbejderens kompetencer.

Både medarbejdere og borgere lægger i relation til ovenstående vægt på, at medarbejderne skal tage ansvar for det arbejde, de laver og også være villige til at indrømme, hvis der bliver begået fejl. En borger beskriver en oplevelse, hvor borgeren er kommet til tiden, men ender med at vente i en time på medarbejderen<sup>22</sup>:

*”Hun gav mig en undskyldning (...). Det var så en positiv oplevelse i en negativ situation. Det er sådan nogle småting, man husker.”*

Af citatet fremgår det, hvor stor betydning det har haft for borgeren, at medarbejderen sagde ”undskyld”. At indrømme fejl kan dermed være med til at styrke samarbejdet, idet systemet træder i baggrunden og medarbejderen som menneske træder i forgrunden.

<sup>20</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>21</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>22</sup> Borger, fokusgruppeinterview



### Opsamling og læringspointer:

- Definitionen af værdig sagsbehandling bygger, for både borgere og medarbejdere, på det samme værdigrundlag. Værdierne er centrale i samarbejdet, særligt 'gensidig respekt', idet det kædes direkte sammen med oplevelsen af værdig sagsbehandling.
- Lovgivningen er et vilkår, men forvaltningen af disse rammer tilbyder et mulighedsrum for den enkelte medarbejder, der kan være med til at styrke samarbejdet med borgeren. Her peges især på at gøre, hvad man kan indenfor de givne rammer og lade personligheden træde frem.
- Oplevelse af indflydelse på eget forløb blandt borgerne er mulig trods fastlagte lovgivningsmæssige vilkår. Man kan med fordel have en øget opmærksomhed på at møde borgerne med forståelse for deres situation samt inddrage dem i løsninger.

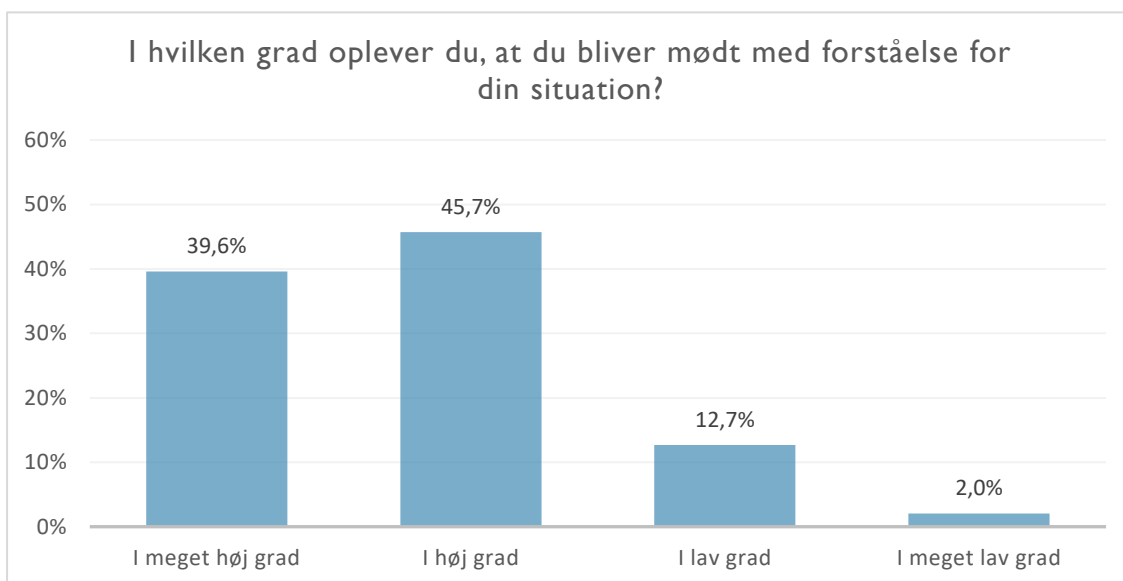
## RELATIONSARBEJDE

I arbejdet med mennesker er relationen til den enkelte en vigtig del af det forandringsarbejde, der finder sted, og derfor er det også centralt, at borgerne oplever en god relation til den medarbejder, de nu engang har et forløb med. En borger siger noget centralt om, hvad en god relation netop muliggør: ”Det er netop det der med relationen. Hvis man har en god relation. Hvis vi to har en god relation, så er jeg meget mere åben for at få en dialog med dig om, hvad vej vi kan gå. Nogle ting og muligheder jeg ville nævne til dig, som jeg ikke kommer ind på, hvis jeg er nødt til at bruge min energi på at være i forsvar.<sup>23</sup>”

### Mentalisering

I det relationelle arbejde er mentalisering et centralt begreb, der handler om at forstå sin egen og andres adfærd<sup>24</sup>. Det vil sige, at man f.eks. som medarbejder er i stand til at forstå, hvad der ligger bag adfærden, hvis en borger eksempelvis bliver vred, eller at man er i stand til at se sig selv udefra, hvis man f.eks. som medarbejder bliver frustreret over en borger og handler uhensigtsmæssigt. I spørgeskemaundersøgelsen for borgerne blev disse bl.a. spurgt om, i hvilken grad de oplever, at de bliver mødt med forståelse for deres situation – et spørgsmål der i høj grad handler om mentalisering.

Nedenstående figur viser, at borgerne generelt oplever at blive mødt med forståelse for deres situation. 85,3 % af borgerne svarer, at de enten i meget høj grad eller i høj grad oplever at blive mødt med forståelse for deres forløb. 14,7 % af borgerne svarer, at de enten i lav grad eller i meget lav grad oplever at blive mødt med forståelse.



I fokusgruppeinterviewene peger flere af borgerne på eksempler, hvor de særligt har følt sig 'set' af den medarbejder, der er tilknyttet. Bl.a. siger en borger følgende: ”Men så har jeg fået en fantastisk sød sagsbehandler (...) Hun forstod, hvad jeg sagde. I stedet for at tage sygedagpengene, så sagde hun – vi er nødt til at finde ud af, hvor meget du kan magte. Den der fod den skal du have resten af livet.<sup>25</sup>” Borgeren fortsætter og siger: ”Jeg kan ikke bruge foden til ret meget – har fået at vide, at

<sup>23</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>24</sup> Se f.eks.: <https://www.centerformentalisering.dk/hvad-er-mentalisering/>

<sup>25</sup> Borger, fokusgruppeinterview. Citatet er lettere sløret af hensyn til anonymitet

*jeg skal holde den i ro. Derfor var det også meget rart, da jeg snakkede med min sagsbehandler for et par uger siden, at hun ikke var efter mig. Det havde jeg virkelig brug for.<sup>26</sup>*

Citaterne illustrerer, hvor vigtigt det er at blive mødt med forståelse for sin situation, særligt fordi det er en sårbar situation at være i, når man er udfordret på sin arbejdsevne. En anden borger understøtter netop dette med følgende udsagn: *”Jeg tænkte, nu er du pludselig en belastning for systemet. Hun [medarbejderen] har faktisk drejet den lidt og fået mere eller mindre sagt til mig, at hun er her for at hjælpe mig. Det der har faktisk vendt noget i mit hoved.”<sup>27</sup>.*

Både borgere og medarbejdere peger på, at forståelse går to veje. Borgerne skal f.eks. have forståelse for, at medarbejderne arbejder indenfor lovgivningens rammer. En borger siger bl.a., at vedkommende godt ved, at medarbejderne både er pressede på tid, og at de skal overholde en masse rammer<sup>28</sup>. En anden understøtter dette, idet vedkommende peger på, at man som borger ikke altid ved, hvordan det er at sidde i den anden stol<sup>29</sup>. Følgende citat illustrer en borgers forsøg på at sætte sig i en sagsbehandlers sted: *”Med al ydmyghed vil jeg sige, at jeg ved da heller ikke, hvordan det er at være sagsbehandler.”<sup>30</sup>*

I det kvalitative materiale er der dog også eksempler på, hvordan det nogle gange kan være udfordrende at bevare forståelsen for den anden, og hvor mentaliseringsevnen så at sige kan blive udfordret. F.eks. peger en medarbejder på følgende<sup>31</sup>:

*”Man kan godt blive malet så meget op i en krog af en aggressiv borger, at man reagerer uhensigtsmæssigt. Selvom man føler, at man har styr på det hele og er top-professionel.”*

En anden medarbejder siger følgende om en lignende situation: *”Det er ikke hensigtsmæssigt, men der er vi jo også kun mennesker.”<sup>32</sup>* Citaterne illustrer, at til trods for medarbejderens bestræbelser på at bevare deres professionalisme, så kan der være situationer, hvor dette udfordres – af forskellige årsager der kan være kendte eller ukendte for den enkelte. Det kan dog gå ud over samarbejdet, når der opstår situationer, hvor den enkelte medarbejder ikke er i stand til at sætte sig i borgerens sted. En borger siger om dette: *”Tryk avler modtryk. Hvis der opstår ting, så kan det hurtigt spidse til.”<sup>33</sup>*

## Tryghed

Et andet centralt element i relationsarbejdet er tryghed, da følelsen af tryghed i samarbejdet mellem borger og medarbejder er medvirkende til at skabe gode rammer for udvikling og forandring. I spørgeundersøgelsen for medarbejdere blev der spurgt ind til, hvor ofte de oplever, at borgerne er utrygge ved deres samtaler. Af nedenstående graf fremgår det, at 6,5 % af medarbejderne altid eller ofte oplever, at borgerne er utrygge ved deres samtaler. 44,7 % oplever

<sup>26</sup> Borger, fokusgruppeinterview. Citatet er lettere sløret af hensyn til anonymitet

<sup>27</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>28</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>29</sup> Borger, fokusgruppeinterview

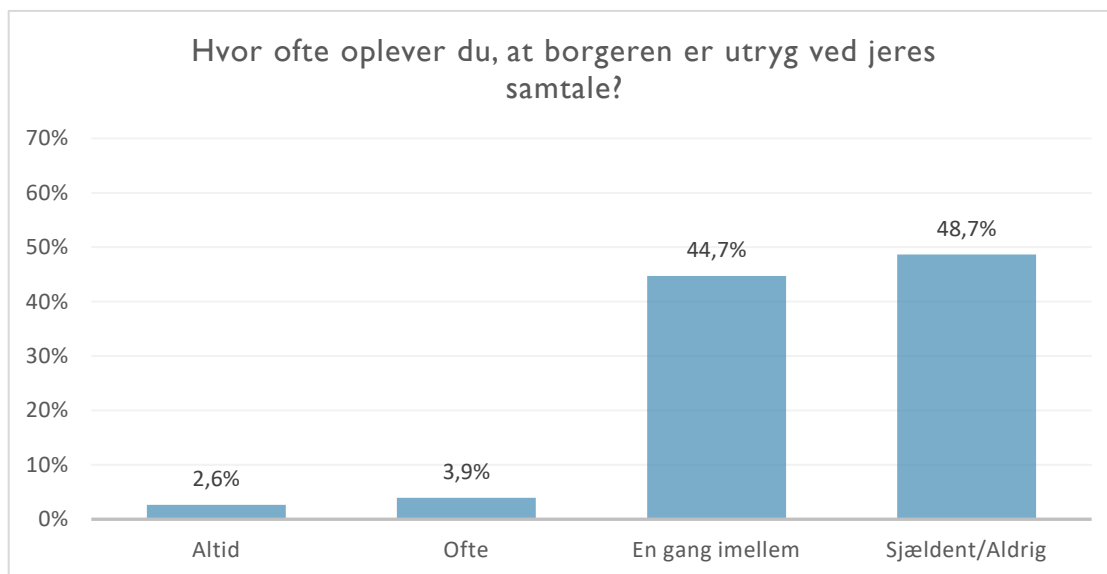
<sup>30</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>31</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>32</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>33</sup> Borger, fokusgruppeinterview

at borgerne en gang i mellem er utrygge og 48,7 % at borgerne sjældent eller aldrig er utrygge ved deres samtaler.



Der er altså en del af borgerne, som medarbejderne identificerer som værende utrygge i samtalerne ofte eller engang i mellem, hvilket der naturligvis kan være forskellige årsager til. Eksempelvis kan der være noget i kontakten, relationen og samarbejdet mellem medarbejder og borger, der har behov for at blive justeret, eller borgeren kan have negative erfaringer fra tidligere med sig, som naturligvis også har betydning for det nuværende samarbejde. Nogle af medarbejderne nævner, hvordan de bevidst forsøger at skabe tryghed ved f.eks. at spørge ind til, hvordan borgerne har det og på den måde fremstå mere menneskelig og ikke blot som repræsentant for systemet<sup>34</sup>. En borger peger på, at manglende tryghed kan føre til, at borgerne oplever behov for at være i forsvar overfor deres kontakt i Borger og Arbejdsmarked<sup>35</sup>.

Derudover kan utryghed være grundet i manglende forståelse for rammer og regler, og netop dette fremhæver én af borgerne: *”Man kan godt blive skrub forvirret, og man kan også blive pisse bange for, om man kommer til at glemme et eller andet (...) Det system, hvis det skal være så rigtigt... Folk der har det svært psykisk og er meget pligtopfyldende, de bliver altså kvast i det her.”*<sup>36</sup> En anden borger peger på, at manglende forståelse også nogle gange handler om manglende tydelighed ift. rammer og roller, og at det kan være svært for borgeren at skelne mellem, hvem der gør hvad. Her peger borgeren på, at en større tydelighed fra medarbejdernes side ville være værdifuldt<sup>37</sup>.

## Match

I relationsarbejdet er kemi eller match et centralt element. Mennesker er forskellige, og ikke alle matcher lige godt, men hver især kan forsøge at tilpasse sig den anden så godt som muligt. I fokusgruppeinterviewene kommer både borgere og medarbejdere ind på dette tema, og en borger siger følgende: *”Jeg tænker, at det også må være meget vigtigt, at man har en god kemi sagsbehandler og borgeren imellem (...) det kan hurtigt komme til at gå i hårdknode, hvis kemien ikke er der.”*<sup>38</sup> Borgeren peger altså på, at kemien har betydning for, om der er en god relation borger og medarbejder imellem, og om samarbejdet er konstruktivt eller har risiko for at ’gå i

<sup>34</sup> Medarbejdere, fokusgruppeinterview

<sup>35</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>36</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>37</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>38</sup> Borger, fokusgruppeinterview

hårdknude'. Noget af det, som medarbejderne f.eks. kan 'skrue' på i deres match af borgerne er deres udøvelse og varetagelse af deres professionelle rolle. Dette gør medarbejderne forskelligt, hvilket i høj grad handler om at matche borgerne<sup>39</sup>. En borger fortæller blandt andet om, hvordan vedkommendes sagsbehandler i høj grad forsøger at matche borgerens behov<sup>40</sup>:

*"Min sagsbehandler ved, at jeg ikke går på e-Boks, så hun sender mig en sms om mødet (...) Jeg synes, at det er dejligt, at hun sms'er til mig. Hun skælder mig ikke ud over, at jeg ikke tjekker min e-Boks. Hun er forstående (...)"*

I fokusgruppeinterviewene er der dog eksempler, hvor matchet mellem borger og medarbejder ikke er så godt. Eksempelvis siger en borger følgende: *"Min tilfredshed med hende kommer aldrig op på 95 %, den kommer måske op på 60 %, måske. Også fordi jeg ikke kunne lide hende i forvejen."*<sup>41</sup> Her vil det være relevant at overveje, hvorvidt det er givtigt at fortsætte med pågældende samarbejde, eller om både borger og medarbejder ville være bedre stillet ved at lave et skift til en anden medarbejder. Dette bakker en medarbejder op, idét vedkommende fortæller om en situation, hvor der ikke blev foretaget et skift: *"Det var heller ikke værdig sagsbehandling, at jeg blev ved med at have hende [en borger], hun skulle være givet videre."*<sup>42</sup>

En af medarbejderne peger på, at det kan være svært at foreslå et skift, da der kan være faglig sårbarhed på spil: *"Jeg oplever nogle gange at folk [medarbejderne] de ikke slipper. Beholder [borgeren] for egen værdighed – min kollega skal ikke vide, at jeg ikke kan."*<sup>43</sup> Det kræver tillid og mod at tale højt om sin sårbarhed, men omvendt er det, ifølge medarbejderen ovenfor, heller ikke værdigt overfor borgerne at insistere på en relation, hvis denne ikke er konstruktiv. En medarbejder peger på, at det er muligt at lave et skifte, og at det hjælper at italesætte, at det er en svær relation<sup>44</sup>. Der er dog en usikkerhed blandt nogle af borgerne omkring, hvorvidt de har mulighed for at bede om at få skiftet medarbejder, hvis der ikke er kemi eller samarbejdet er gået i hårdknude<sup>45</sup>. Denne mulighed kan med fordel gøres mere tydelig for borgerne.

### Ekstra indsats

Noget, som især borgerne peger på i fokusgruppeinterviewene som positivt for samarbejdet og relationen mellem dem og medarbejderne, er oplevelsen af, at deres medarbejder gør en ekstra indsats for dem. Borgerne har flere eksempler på dette, og én nævner eksempelvis følgende: *"Jeg [sagsbehandleren] må jo egentlig ikke, men vil du godt have kaffe? (...) Det er jo en måde at vise på – jeg vil godt prøve at få det her til at køre så optimalt, som det kan være, når det nu er, som det er. Der må jeg sige, der har hun [sagsbehandler] prøvet at få et godt indtryk – at starte på en positiv måde."*<sup>46</sup> En anden borger peger på, at et ekstra opkald fra hendes sagsbehandler uden forudgående aftale gjorde noget godt for samarbejdet<sup>47</sup>. Begge borgere pointerer, at det er vigtigt at opleve, at borgerne ikke bare en del af systemet, men at de er mennesker, der har betydning.

<sup>39</sup> Borgere, fokusgruppeinterview og medarbejdere, fokusgruppeinterview

<sup>40</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>41</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>42</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>43</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>44</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>45</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>46</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>47</sup> Borger, fokusgruppeinterview

Endnu en borger understreger dette, idet vedkommende siger: ”Han [sagsbehandleren] husker på mig, selvom vi ikke har en aftale. At man ikke bare er sådan en, der lige popper op på skærmen, men at man ligesom ligger i baghovedet på en sagsbehandler (...).<sup>48</sup>”

### Opsamling og læringspointer:

- Borgernes oplevelse af medarbejdernes forståelse for deres situation bør stå særligt centralt i samarbejdet, da det er med til at skabe tillid og tryghed i relationen. Et fagligt fokus på mentaliseringsbegrebet kan være med til at øge medarbejdernes opmærksomhed herpå.
- Tryghed i relationen mellem medarbejder og borger er vigtig, og da der er en del medarbejdere, der identificerer borgerne som utrygge, er en opmærksomhed herpå relevant. Dette kan skabes på flere måder, bl.a. ved at medarbejderne lader personligheden i forgrunden og funktionen i baggrunden samtidig med, at der skabes tydelighed omkring rammer og roller.
- Muligheden for at skifte medarbejder, hvis der ikke er god kemi mellem medarbejder og borger, eller hvis relationen er 'gået i hårdknude' kan med fordel tænkes mere ind i den faglige vurdering af den enkelte borgers forløb. Derudover skal det være tydeligt for både medarbejdere og borgere, hvad der er muligt.
- Borgernes oplevelse af, at medarbejderne gør en ekstra indsats for dem, styrker relationen og samarbejdet, og giver desuden borgerne en oplevelse af, at de er et menneske af betydning.

---

<sup>48</sup> Borger, fokusgruppeinterview



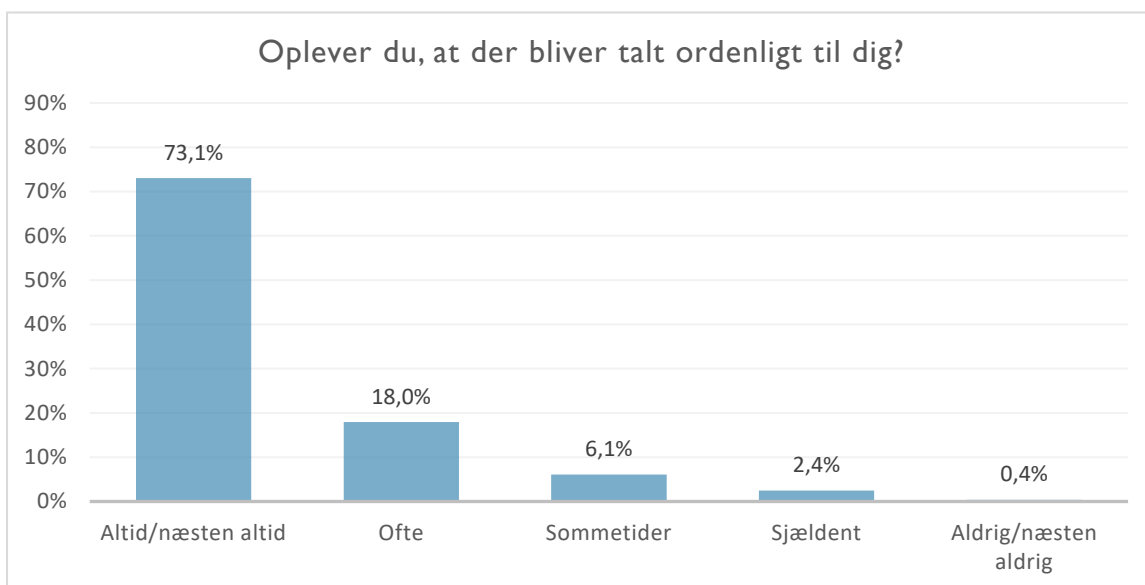
## KOMMUNIKATION

Kommunikation omhandler måden, hvorpå mennesker verbalt og nonverbalt henvender sig til hinanden, og har stor betydning for, hvordan samarbejde med hinanden opfattes. I Borger og Arbejdsmarked er der forskellige formelle former for kommunikation såsom fysiske møder med borgere, telefonsamtaler eller skriftlige henvendelser. Derudover er der al den kommunikation, der finder sted i det uformelle rum f.eks. i tavsheden eller kropsligt/nonverbalt. Kommunikation kan foregå på mange måder, og budskaber kan fortolkes forskelligt. Når Borger og Arbejdsmarked f.eks. sender et brev til en borger med ét afsæt, er det ikke nødvendigvis givet, at modtageren tager imod det på den måde, som afsender havde tiltænkt. Så det er ikke altid til at styre, hvordan modtageren opfatter budskabet. Men der er dog alligevel elementer, der har stor betydning for helhedsopfattelsen af kommunikationen, som der med fordel kan kigges nærmere på.

### Relationsskabende kommunikation

I samarbejdet mellem borgere og medarbejdere er der kommunikative handlinger, der i sig selv er relationsopbyggende. Af fokusgruppeinterviewene fremgår det bl.a., at borgerne lægger vægt på at blive talt ordentlig til, da det grundlæggende fremmer respekten i relationen mellem borger og medarbejder<sup>49</sup>. I relation hertil fremhæver en borger, at følgende er vigtigt for vedkommende: *”At der ikke bliver set ned på én eller snakket ned til én, når man kommer.”*<sup>50</sup>

I spørgeskemaundersøgelsen for borgerne bliver de spurgt om netop oplevelsen af at blive talt ordentlig til, og af nedenstående graf fremgår det, at 91,1 % altid/næsten altid eller ofte oplever at blive talt ordentligt til.



En medarbejder genkender borgernes oplevelse af, at der generelt bliver talt ordentligt til borgerne, men siger dog også følgende: *”Jeg synes, at der er masser af ordentlighed, men nogle gange opstår der noget, hvor borgeren bliver talt ned til.”*<sup>51</sup>. Så selvom der generelt tales ordentligt til borgerne, kan der også være situationer, hvor dette bliver udfordret.

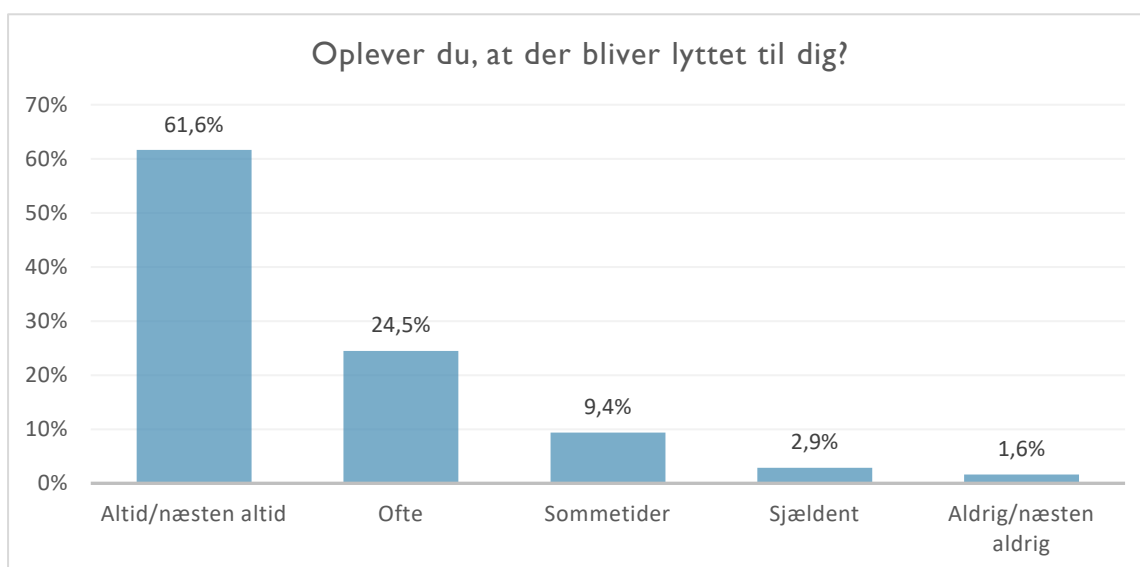
<sup>49</sup> Borgere, fokusgruppeinterview

<sup>50</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>51</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

En borger fortæller bl.a. om nogle oplevelser, hun har haft, hvor medarbejderne har talt ned til hende, og at det gør hende vred. Hun siger videre herom: *"Ikke tale i tredjeperson og sige 'nårhhhh' (...) 'Vi har tænkt os' – hvem er vi? (...) Det med at sige vi, jeg gider ikke tales til som en 3-årig.<sup>52</sup>"*

Noget andet, som borgerne fremhæver som vigtigt i relationen til medarbejderne, er at blive lyttet til. Af nedenstående graf fremgår det, at 86,1 % af borgerne altid/næsten altid og ofte oplever at blive lyttet til.



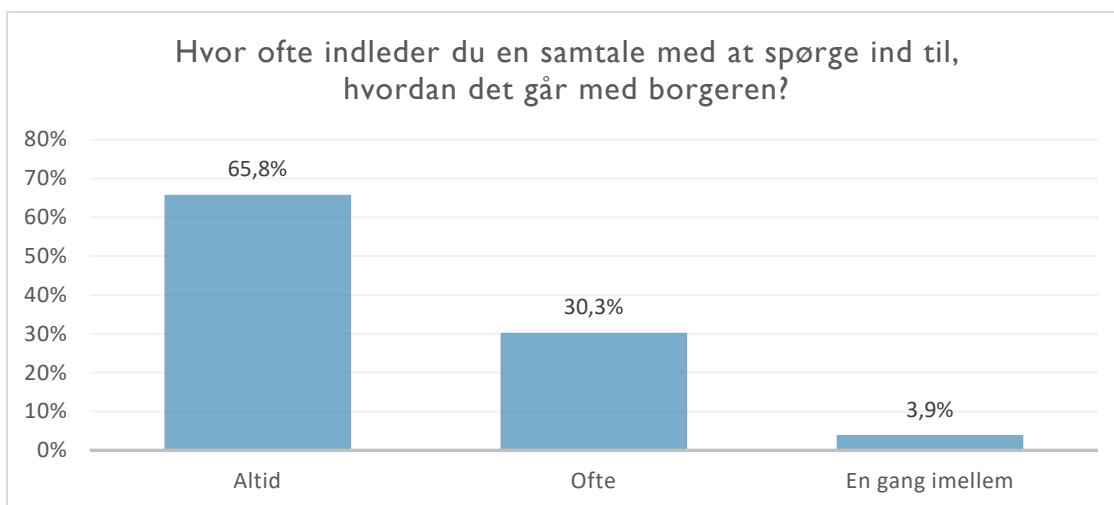
Af den kvalitative data fremgår det ligeledes, at borgerne peger på, at det at blive lyttet til først, før f.eks. medarbejderen træder til handling, kan være afgørende, fordi det for borgeren er med til at skabe en forståelse for dennes situation uagtet muligheder efterfølgende<sup>53</sup>. En borger siger følgende til spørgsmålet om, hvad det vil sige at få værdig sagsbehandling: *"At blive mødt af et andet menneske, som lytter og forstår situationen og ikke hopper direkte ind i en hel række regler.<sup>54</sup>"* Det fremgår af citatet, hvordan det er vigtigt at borgeren føler sig lyttet til, men ligeledes at rækkefølgen, i dette tilfælde starten på mødet, kan have betydning for resten af mødet og dermed også den fremadrettede relation og samarbejdet med medarbejderen.

Medarbejderne er i forbindelse hermed i spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt om, hvor ofte de indleder deres samtaler med borgeren med at spørge ind til, hvordan det går. Af nedenstående graf fremgår det, at en stor del af medarbejderne svarende til 65,8 % altid indleder en samtale med at spørge ind til, hvordan det går med borgeren. 30,3 % af medarbejderne indleder ofte med dette og 3,9 % indleder en gang imellem med at spørge ind til borgeren.

<sup>52</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>53</sup> Borgere, fokusgruppeinterview

<sup>54</sup> Borgere, fokusgruppeinterview



Dét, at spørge ind til borgeren, er med til at skabe et billede af den enkeltes aktuelle situation. Der kan være noget – stort som småt – der kan fylde hos den enkelte, og det har som udgangspunkt naturligvis betydning for, hvad denne bringer ind i mødet. En borger siger eksempelvis herom: "(...) han [medarbejderen] spørger altid, hvordan jeg har det. Jeg siger tingene ligeud, jeg har det af helvedes til, så spørger han ind til hvorfor og siger 'op på hesten, vi finder en løsning'. Det er supervigtigt, at sagsbehandleren er menneskelig.<sup>55</sup>". En anden borger siger, at hendes sagsbehandler altid spørger ind til, hvordan det går, og at det gør hende glad<sup>56</sup>.

Flere af borgerne fremhæver, at det er vigtigt, at medarbejderen tager udgangspunkt i dét, borgeren fortæller og har tiltro til, at dét, borgeren fortæller, er rigtigt. En borger beskriver det således: "(...) give the benefit of the doubt. Start ud med at stole på vedkommende og prøv at forstå vedkommende og så tage den derfra<sup>57</sup>". En anden borger supplerer: "For mig er det vigtigt at blive mødt – at møde mennesket med en positiv vinkel, indtil det modsatte er bevist<sup>58</sup>". En medarbejder tilslutter sig samme udgangspunkt: "Være fordomsfri, at arbejde med det, som bliver sagt.<sup>59</sup>". Citaterne illustrerer, at både borgere og medarbejdere er bevidste om betydningen af, hvordan man møder hinanden og kommunikationen og intentionerne bag er alfa omega i dette møde. Desuden fremgår det af ovenstående, at tillid mellem borger og medarbejder er vigtig, og at kommunikationsformen kan være med til at skabe denne tillid.

### Fysiske møders betydning for relationsdannelse

Både borgere og medarbejdere peger på, at det fysiske møde er at foretrække i en opstartsfasen, da det er nemmere at danne en relation til et menneske, man rent faktisk har mødt i virkeligheden<sup>60</sup>. F.eks. siger en medarbejder følgende: "Der er ikke noget, der kan erstatte det fysiske møde og opbygning af tillid ved det fysiske møde og det at sætte ansigt på folk.<sup>61</sup>", og en borger følgende: "Jeg har set hende. Det, synes jeg, er en kæmpe fordel, man kan danne en relation. Man får et ansigt og så efterfølgende, når det hele er foregået naturligt pga. corona på telefon, har man trods alt dannet sig en relation, som var face to face. Det er en stor fordel.<sup>62</sup>"

<sup>55</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>56</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>57</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>58</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>59</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>60</sup> Borgere, fokusgruppeinterview og medarbejdere, fokusgruppeinterview

<sup>61</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>62</sup> Borger, fokusgruppeinterview

Selvom det fysiske møde foretrækkes af både borgere og medarbejdere ift. at få skabt en relation, så peger flere på, at dialogen efterfølgende også kan foregå på andre måder, f.eks. kan telefonmøder være et godt dialogredskab for både borgere og medarbejdere, idet telefonmøder opleves som effektive og mere fleksible: ”Det er jo nemt at holde møde via en telefon, og det går hurtigt. Altså det der med møder kan normalvis tage en krig med ikke noget.<sup>63</sup>” siger en borger. Hvad enten det gælder fysiske møder eller møder over telefon eller Teams, har kropssprog og stemmeføring også stor betydning. Dette fremgår af følgende udsnit fra et fokusgruppeinterview med borgere<sup>64</sup>:

*”Person A: Kropssprog er også vigtigt, fordi det er 90 % af det, vi har.*

*Person B: Men jeg kan ikke se det igennem telefonen.*

*Person A: Det kan du selvfølgelig ikke, man kan også høre det i stemmen. Stemmen og kropssproget har meget at sige.”*

Som medarbejder er det dermed vigtigt at være bevidst om det, der kommunikeres gennem kropssprog ved fysiske/digitale møder og gennem stemmeføringen ved alle typer af møder. Ved overlevering af alvorlige beskeder peger en borger dog på, at dette helst skal foregå ved et fysisk møde<sup>65</sup>. En forklaring herpå kan være, at den mellem-menneskelige kontakt er særlig vigtig i sådanne situationer, og at det betyder noget for modtageren, at der sidder et fysisk menneske overfor én.

### Brugervenlig kommunikation

Kommunikationsformen er med til at forme relationen, men det handler ikke kun om, hvordan man taler sammen og møder det menneske, der sidder overfor én. Det handler også om, hvordan man kommunikerer indholdet – f.eks. de mange regler/love, som der er en del af Borger og Arbejdsmarkeds virke.

### Tydelighed

Nogle af borgerne beskriver, hvordan de oplever at blive forvirrede over reglerne, hvilket kan afføde en usikkerhed hos borgerne og en angst for at gøre noget forkert, da det kan have store konsekvenser<sup>66</sup>. En borger beskriver at få et brev med sanktioner i forbindelse med at have overskredet en deadline: ”Jeg havde misset det med én dag, og jeg havde faktisk søgt, men ikke registreret det. Jeg ringede op og var lidt i panik, og det viste sig [at de svarerede] – `registrer det bare`. Det synes jeg var et mismatch mellem sagens alvor og en utrolig kontant besked.<sup>67</sup>” Som det fremgår af citatet, så er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan den indholdsmæssige del som fx regler og sanktioner kan opfattes.

Medarbejderne beskriver vigtigheden af at være tydelige i forhold til at forklare regler og rammer og at gøre det på en nænsom måde. Det nævnes, hvordan medarbejderne til første møde med borgerne har gavn af at sætte rammerne, for eksempel i forhold til hvornår/hvordan medarbejderen er tilgængelig samt give borgeren realistiske svartider<sup>68</sup>. I forbindelse hermed er der en

<sup>63</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>64</sup> Borgere, fokusgruppeinterview

<sup>65</sup> Borger, fokusgruppeinterview

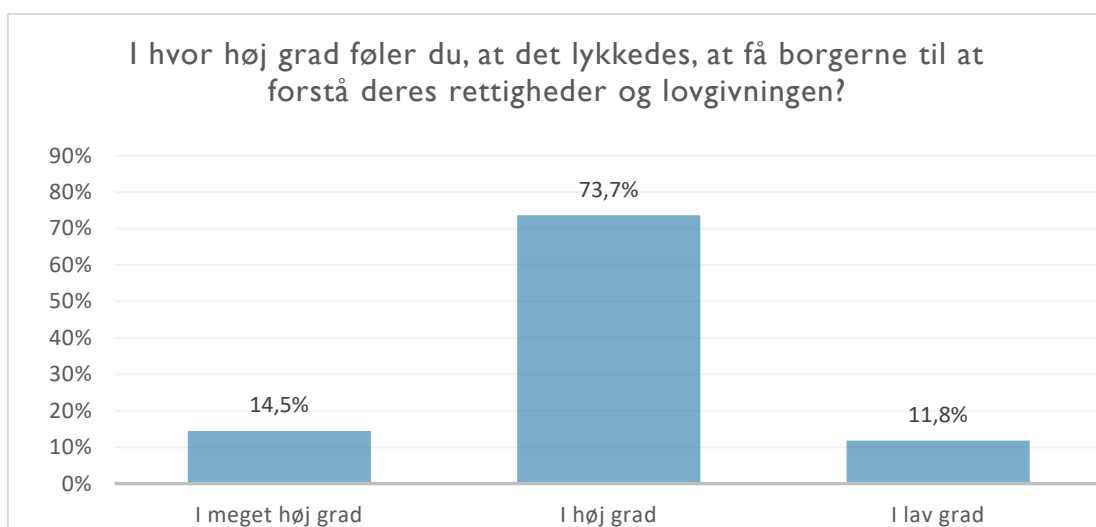
<sup>66</sup> Borgere, fokusgruppeinterview

<sup>67</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>68</sup> Medarbejdere, fokusgruppeinterview

borger, der efterspørger, at der er en tydelig dagsorden for møderne. Borgeren beskriver, hvordan det kan opleves som om, at der ikke er nogen årsag til mødet, og det derfor blot bliver spørgsmål, som drejer sig om, hvordan det går med borgeren<sup>69</sup>, hvilket peger på, at det ikke altid lykkedes at sætte rammerne for møderne.

I spørgeskemaundersøgelsen til medarbejdere, blev medarbejderne spurgt ind til, i hvor høj grad de lykkedes med at få borgerne til at forstå deres rettigheder og lovgivningen. Af nedenstående graf fremgår det, at 88,2 % af medarbejderne oplever, at de i høj grad eller meget høj grad lykkedes med at få borgerne til at forstå deres rettigheder og lovgivningen. Dermed er der 11,8 % af medarbejderne, der oplever, at de i lav grad lykkedes med at få borgerne til at forstå deres rettigheder og lovgivningen. En stor del af medarbejderne vurderer dermed selv, at de lykkedes hermed.



Både borgere og medarbejdere nævner desuden, at der er behov for et særligt fokus på fagsprog. En medarbejder beskriver det således: *”Det er vigtigt, at det offentlige skriver i et sprog, som den almindelige borger kan forstå, (...) Det er vigtigt, at de forstår, hvad de modtager, at vi skriver tydeligt, hvad vi forventer af dem, og hvad konsekvenserne er. At vores budskab er tydeligt og ikke kan misforstås.”*<sup>70</sup> Af citatet fremgår det, hvor vigtig den tydelige kommunikation er, og at problematikken omkring fagsprog nemt kan skabe misforståelser, hvilket nævnes af flere medarbejdere. Borgerne peger ligeledes på, at dette kan være problematisk, og en borger siger direkte, at vedkommende er holdt op med at gå på e-Boks og læse brevene <sup>71</sup>. En anden borger siger følgende: *”Hvorfor skriver man ikke bare konkret? Et andet ord som er let at læse. Man bruger flere ord for at beskrive en lille ting. Mindre ord tak.”*<sup>72</sup>

### Opfølgning, vejledning og begrundelse

Det beskrives i relation til ovenstående, at det er vigtigt, at man som medarbejder er opmærksom på at følge op på obligatoriske standardbreve f.eks. ved at ringe til borgeren, hvis det anes, at (fag)sproget kan forvirre borgeren<sup>73</sup>. I tillæg hertil siger en borger følgende: *”Den mundtlige kommunikation er meget mere indholdsrig, der kommer flere nuancer, breve er mere standard end*

<sup>69</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>70</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>71</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>72</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>73</sup> Medarbejdere, fokusgruppeinterview

personligt.<sup>74</sup> Generelt ved levering af beskeder eller afslag peger både borgere og medarbejdere på, at disse skal følges op med en forklaring eller begrundelse. Uanset om borgeren får en bevilning eller et afslag, er det vigtigt at vide, hvad der ligger til grund herfor<sup>75</sup>. En borger fortæller følgende om det videre samarbejde efter en episode, hvor vedkommende ikke havde fået nogen begrundelse for en økonomisk afvigelse: ”Men selv efter jeg havde forladt kontoret i vrede, så blev det selvfølgelig bedre, når jeg spurgte om noget. Så kom hun altså med begrundelsen for hvordan og hvorledes, hvis det blev et nej. Der tog hun sig lidt sammen.”<sup>76</sup> Af citatet fremgår det, hvordan borgerens fremadrettede oplevelse af samarbejdet forbedres, efter borgeren oplever at få begrundelser for beslutninger.

I forhold til afslag peger især medarbejderne på, at det er vigtigt at give disse på en ordentlig måde og med respekt for borgeren<sup>77</sup>. En medarbejder kommer med et eksempel på, hvordan det kan gribes an: ” (...) Der er ikke noget, jeg kan gøre, det er den verden, vi lever i. Jeg kan godt forstå din frustration, men den bedste vej frem er den og den.”<sup>78</sup>. En af borgerne peger på, at man også selv har et ansvar for at give udtryk for, hvis der er noget, man ikke forstår<sup>79</sup>:

”Man skal måske være bedre til faktisk at stille spørgsmål, når man ikke forstår. I stedet for at lade som om, at man forstår, for det gør man sgu ikke, tænker jeg.”

Citaterne tydeliggør at både medarbejdere og borgere har et ansvar for, at kommunikationen fungerer.

I spørgeskemaundersøgelsen til borgere, blev der spurgt ind til, hvorledes borgerne har fået den vejledning og information, som de havde brug for. Nedenstående graf viser, at borgerne generelt oplever, at de får den vejledning og information, som de har brug for. 79,2 % af borgerne svarer, at de altid/næsten altid eller ofte får den vejledning og information de har brug for. 15,1 % svarer sommetider og 5,7 % svarer, at de sjældent/aldrig får den vejledning og information, som de har brug for.

<sup>74</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>75</sup> Borgere, fokusgruppeinterview og medarbejdere, fokusgruppeinterview

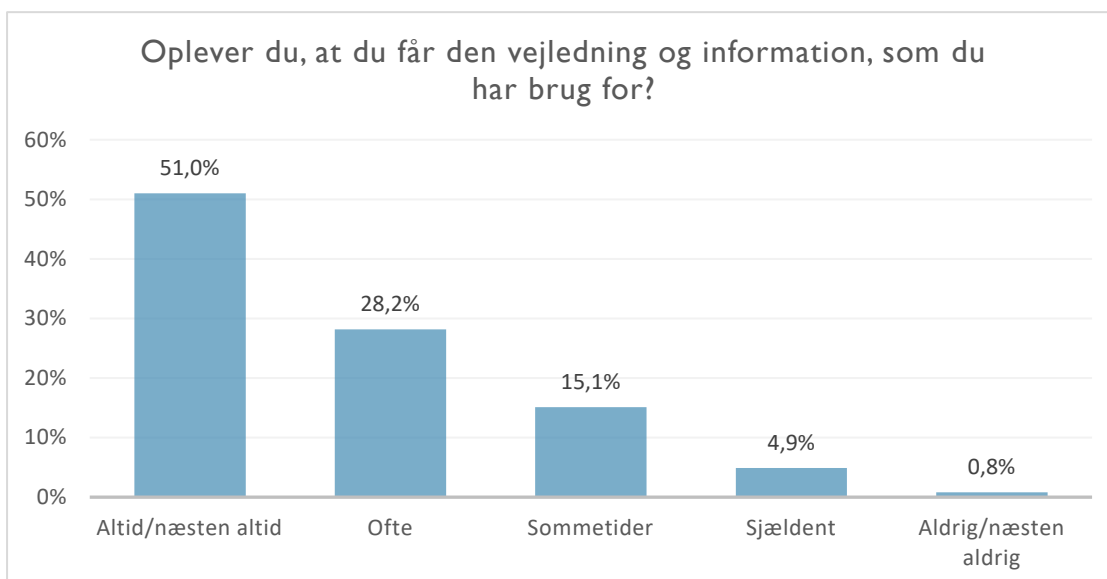
<sup>76</sup> Borger, fokusgruppeinterview

<sup>77</sup> Medarbejdere, fokusgruppeinterview

<sup>78</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>79</sup> Borger, fokusgruppeinterview





Af de to undersøgelser fremgår det, at både borgere og medarbejdere er overvejende positive. Dog er medarbejderne en anelse mere positive (88 %) sammenlignet med borgernes besvarelse (79 %). Det er dog vigtigt at pointere, at det ikke er præcist det samme spørgsmål, som medarbejdere og borgere har svaret på, og de derfor ikke kan sammenlignes 1:1.

### Opsamling og læringspointer:

- Kommunikation går på 2 ben; det ene fremmer relationen mellem borger og medarbejder, det andet skaber tydelighed for borgeren og er dermed medvirkende til opbygning af tillid. Det er derfor vigtigt at have fokus på begge dele i relationen mellem borger og medarbejder.
- Det kan være forskelligt, hvorvidt det er mest hensigtsmæssigt at kommunikere mundtligt eller skriftligt. Derfor er det væsentligt at have fokus på, hvornår man gør hvad og hvorfor.
- For at borgerne i højere grad kan forstå, hvad der kommunikeres, er det vigtigt at have fokus på at minimere fagsprog, som borgerne ikke nødvendigvis er fortrolige med.
- Det er vigtigt at sikre, at borgerne forstår årsagerne til beslutninger/afgørelser mm. Dette kan imødekommes ved at have øget fokus på vejledning og begrundelse.

## ORGANISATORISKE RAMMER OG DET PROFESSIONELLE SAMARBEJDE

De organisatoriske rammer er med til at definere de muligheder, der er for samarbejdet med borgerne, men ligeledes rammerne for det professionelle samarbejde. Borgerne møder ofte flere forskellige medarbejdere fra Borger og Arbejdsmarked og Vordingborg Kommune samt eksterne aktører, når de er i et forløb hos Borger og Arbejdsmarked. Det professionelle samarbejde mellem disse forskellige aktører er derfor et vigtigt omdrejningspunkt, når borgerne skal have de mest relevante forløb. Derfor er samarbejdet dels mellem kollegaerne i Borger og Arbejdsmarked, dels med eksterne parter, centralt.

### Rammerne

Den organisatoriske opbygning af Borger og Arbejdsmarked indbefatter, at bestemte teams knytter sig til særlige lovområder, og dermed vil mange borgere opleve at skifte medarbejder i forbindelse med udviklingen i deres forløb. Både borgere og medarbejdere nævner i fokusgruppeinterviewene medarbejderskift som et område, det er vigtigt at have fokus på. De beskriver hvordan "tvungne"<sup>80</sup> skift kan opleves som uværdige for borgerne<sup>81</sup>. En medarbejder beskriver det således: "(...) så jeg tror, at en vigtig del af værdig sagsbehandling er den tid, man har til at tale med borgeren. Hvis man skal sætte det hårdt mod hårdt, så tror jeg at jo flere vejlederskifte man har, jo mere uværdig sagsbehandling, vil det blive betragtet af borgerne, fordi de når ikke at betro sig til en, eller at beskrive deres livshistorie eller deres problemstilling eller deres ønsker, før man skifter igen, og så skal borgeren starte om igen."<sup>82</sup> Af citatet fremgår det, hvordan det kan opleves som at starte forfra, og at det kan være svært at opbygge et tillidsfuldt samarbejde, når der er mange skift. To borgere uddyber med deres erfaringer<sup>83</sup>:

**Person A:** "(...) så skulle jeg have en ny sagsbehandler, fordi det var en anden paragraf, jeg pludselig kom ind under, fordi jeg havde brugt de 22 uger. Jeg kom hjem og tænkte: Hvem fanden er det nu, jeg skal mødes med?"

**Person B:** "Nu sker der også noget der – i takt med at man skifter sagsbehandler – hvis de ikke gider at sætte sig ind i, hvad der lige er foregået på vejen, før man kommer. Det synes jeg også er ret uværdigt, at man bare kommer ind, og så skal du starte forfra."

Nogle skift er, som beskrevet, fastsat af rammerne og andre skyldes, at medarbejdere f.eks. skifter funktion eller job. Af citaterne fremgår det, at håndteringen af overgangen har betydning for borgerne. Herunder hvorvidt den nye medarbejder har sat sig ind i borgerens sag forud for det første møde. I forbindelse med medarbejderskift beskriver en medarbejder yderligere, at der kan opstå u hensigtsmæssig liggetid på sagerne, og at det er vigtigt med en opmærksomhed

<sup>80</sup> Med "tvungne" skift menes der både, når en medarbejder stopper, eller når en borger overgår til en anden sagsbehandler/medarbejder, fordi er kommet under et andet område fx fra tidlig indsats til sygedagpenge

<sup>81</sup> Borgere, fokusgruppeinterview og medarbejdere, fokusgruppeinterview

<sup>82</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

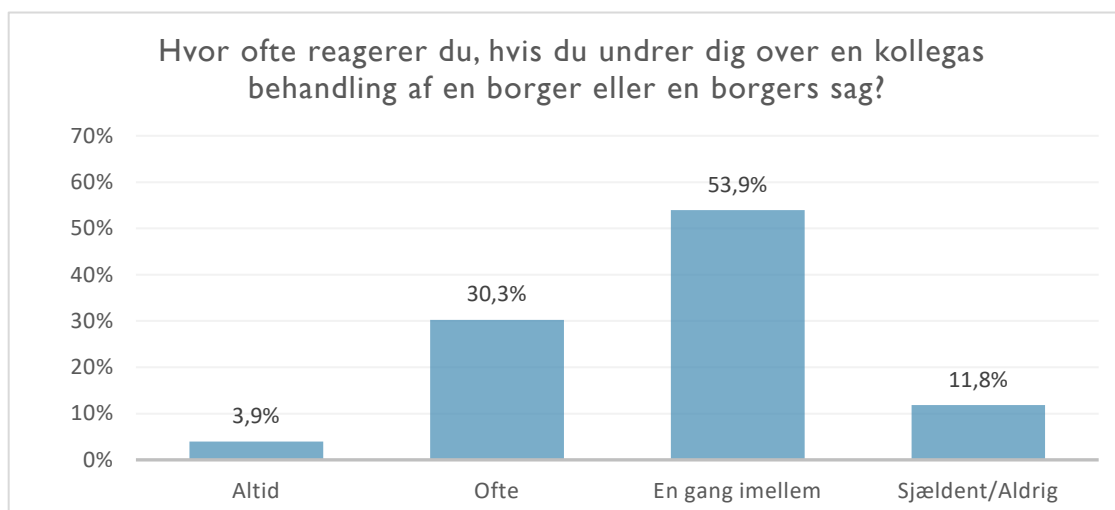
<sup>83</sup> Borgere, fokusgruppeinterview

herpå<sup>84</sup>. Flere medarbejdere nævner ligeledes 'tid' som en vigtig faktor i andre aspekter af arbejdet. En medarbejder beskriver, hvordan han tog sig tid til at lytte længe på en borger og slutter af med at sige: "Det er ikke normalt det man har tid til, men det hun havde brug for der."<sup>85</sup> Af citatet fremgår det, hvordan det kan opleves, at der ikke er "tid nok" til at tage sig den ekstra tid, som der nogle gange kan være et behov for.

### Feedback og informationsdeling

I det professionelle samarbejde er feedback et redskab til at styrke faglig refleksion i en gruppe eller enkeltvis. Feedback mellem kollegaer kan afstedkomme vigtig læring, idét man bliver spejlet i sin faglige vurderinger, i samarbejdet med borgere, i samarbejdet med interne og eksterne kollegaer osv. Den type feedback, som medarbejderne primært berører, er feedback omkring borgere/borgersager - både i forhold til faglige og sociale/relationelle handlinger.

I spørgeskemaundersøgelsen til medarbejderne blev de spurgt ind til, hvor ofte de reagerer, hvis de undrer sig over en kollegas behandling af en borger eller en borgers sag. Af nedenstående graf fremgår det, at 53,9 % af medarbejderne svarer, at de en gang imellem reagerer, hvis de undrer sig over deres kollegaers behandling af en borger eller en borgers sag. 30,3 % reagerer ofte, 11,8 % reagerer sjældent/aldrig og 3,9 % reagerer altid.



Der er dermed en stor andel af medarbejdere, der reagerer en gang imellem eller sjældent/aldrig. En af årsagerne hertil fremgår af kommentarerne til spørgeskemaundersøgelsen for medarbejderne. Her giver medarbejderne udtryk for, at de mangler redskaber til at give deres kollegaer feedback omkring borgere/borgersager. Flere giver udtryk for, at når de har givet feedback, så er denne ikke blevet taget godt imod af kollegaer, og derfor afholder de sig fra at give feedback<sup>86</sup>. En medarbejder beskriver det således: "Det er svært at stille sig undrende overfor en kollega. Det bliver hurtigt til hvirken i krogene og dårlig stemning."<sup>87</sup> En anden medarbejder supplerer: "Jeg finder det udfordrende at italesætte en episode, jeg oplever overfor en kollega, da dette oftest bliver taget ilde op, og jeg mødes med en tilgang om, at det er mig, der er forkert på den."<sup>88</sup>

<sup>84</sup> Medarbejdere, fokusgruppeinterview

<sup>85</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

<sup>86</sup> Medarbejdere, kommentarer til spørgeskemaundersøgelsen for medarbejdere

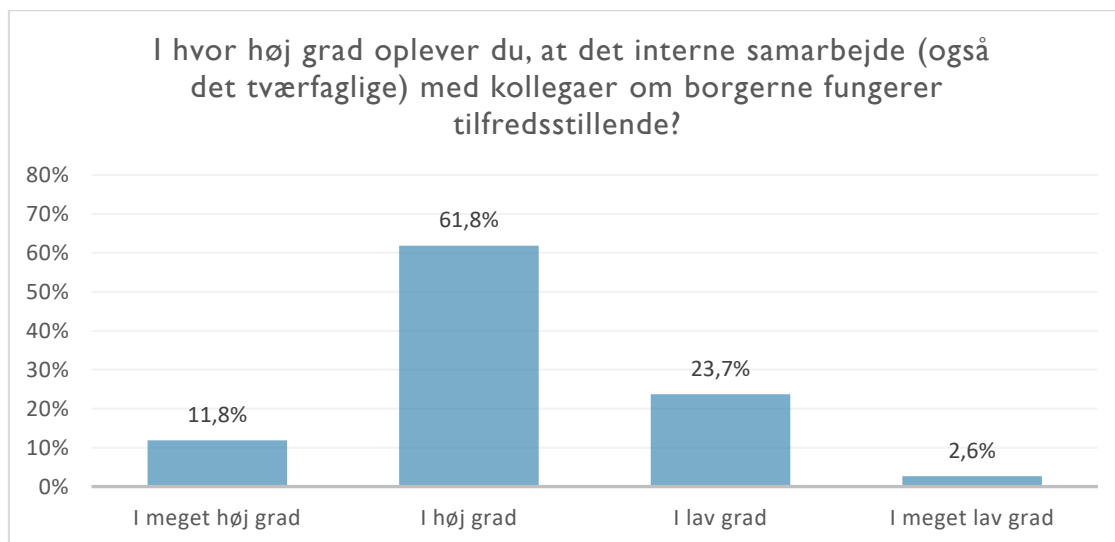
<sup>87</sup> Medarbejder, kommentar til spørgeskemaundersøgelsen for medarbejdere

<sup>88</sup> Medarbejder, kommentar til spørgeskemaundersøgelsen for medarbejdere

Dårlige oplevelser med at give kollegaer feedback kan derfor være med til at stoppe medarbejderne i at gøre dette fremadrettet og ligeledes være årsag til deres efterspørgsel efter redskaber til at give feedback. Samtidig beskriver medarbejderne, at de mangler opbakning fra deres leder, når de søger dialog om kollagerens ageren. Flere medarbejdere efterspørger ligeledes faglig feedback fra deres leder<sup>89</sup>.

Nogle af medarbejderne beskriver ift. kollegaer, at feedback er nemmere at give, jo tættere en relation man har. Det nævnes i forbindelse med at gå over og spørge en kollega om viden/information på deres område. I relation hertil er der mange, der efterspørger et bedre kendskab til kollegaerne fra andre teams både relationelt og fagligt<sup>90</sup>. I relation til det faglige kendskab beskrives det, hvorledes det kan gå ud over troværdigheden overfor borgerne, når medarbejderen ikke udviser forståelse for det, som der er gået forud i borgernes sag/forløb. En medarbejder beskriver det således: *"Hvis jeg skal være helt ærligt, det der holder mig tilbage i forhold til at gå over [til en kollega fra andet team] det er, at de tænker bare, at jeg er mega åndsvag, når jeg kommer og spørger om det her. Det burde være indlysende."*<sup>91</sup> Af citatet fremgår det, hvordan en medarbejder undgår at spørge om hjælp af kollegaer for ikke at fremstå uvidende, og det giver et billede af, at der ikke for alle teams er kutyme for at spørge hinanden på tværs af teams/afdelinger.

I spørgeskemaundersøgelsen til medarbejderne blev de spurgt ind til, i hvor høj grad medarbejderne oplever, at det interne samarbejde (også det tværfaglige) med kollegaer om borgerne fungerer. Af nedenstående graf fremgår det, at 73,6 % af medarbejderne oplever, at det interne samarbejde i høj grad eller meget høj grad fungerer tilfredsstillende. 26,3 % af medarbejderne oplever, at samarbejdet kun i lav grad eller meget lav grad fungerer.



Samarbejdet er for manges vedkommende tilfredsstillende, men der er samtidig også et udviklingspotentiale. Det skal dog bemærkes, at der både er spurgt ind til samarbejde med kollegaer fra eget team samt andre teams og afdelinger, og der er en forskel på oplevelsen af samarbejdet afhængig af, hvor tæt en kollega der er tale om. I den forbindelse er der ligeledes medarbejdere, der beskriver, at det kan være en udfordring at medarbejderne har forskellige roller overfor borgerne fx sagsbehandler og mentor, og hvordan disse forskellige roller kan påvirke sam-

<sup>89</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview og medarbejder, kommentar til spørgeskemaundersøgelsen for medarbejdere

<sup>90</sup> Medarbejdere, fokusgruppeinterview

<sup>91</sup> Medarbejder, fokusgruppeinterview

arbejdet om borgerne og borgerens oplevelse af deres forløb. Det nævnes, at en afklaring af rammerne og rollefordelingen mellem kollegaer kan mindske disse udfordringer.

### Jobcenterets koordinerende rolle

I jobcenteret har medarbejderne mange forskellige eksterne samarbejdspartnere, da mange parter ofte involveres i borgernes forløb. Det er både i forhold til det tværorganisatoriske samarbejde for eksempel med Børn og Familie eller Psykiatri og Handicap samt samarbejdet med andre eksterne parter som for eksempel virksomheder eller a-kasser.

Medarbejderne giver udtryk for, at et tæt og tillidsfuldt samarbejde med eksterne samarbejdspartnere er vigtigt. Medarbejdernes primære fokus er dog på det tværorganisatoriske samarbejde. De oplever, at det tværorganisatoriske samarbejde i flere henseender ikke fungerer optimalt. Det drejer sig bl.a. om manglende koordinering, for eksempel i forhold til møder, hvor der ikke gives besked om aflysninger, hvilket i sidste ende går ud over borgerne<sup>92</sup>.

Helhedstænkningen omkring borgerne fremhæves som en vigtig tilgang, når borgerne skal hjælpes på vej videre, men samtidig som værende et af de områder, hvor det opleves, at andre forvaltninger ikke har den samme tilgang og dermed tendens til "tunnelsyn". Medarbejderne beskriver, hvordan det kan opleves som om, at der skabes et 'os mod dem', hvor medarbejdere fra forskellige forvaltninger trækker i hver sin ende af borgerne. Medarbejderne beskriver, at det er vigtigt at kende samarbejdspartnerne og deres 'dagsorden'/arbejde. Et større kendskab til hinanden beskrives derfor som en mulig vej til at forbedre samarbejdet<sup>93</sup>. Medarbejderne fremhæver ligeledes, hvordan faglig sparring til netværksmøder og overleveringsmøder er gode redskaber til at fremme samarbejdet, samtidig med at møderne er med til at skabe en sammenhæng for borgerne i deres forløb<sup>94</sup>.

### Opsamling og læringspointer:

- Fokus på gode overgange for borgerne ved medarbejderskift uanset om skiftet skyldes, at en medarbejder stopper eller det er "systemisk".
- Sikre bedre kendskab til kollegaer i Borger og Arbejdsmarked både i forhold til kollegaernes faglige arbejdsområder samt relationelt, da gode relationer skaber bedre samarbejde.
- Udvikle redskaber til at give feedback - både kollegaer imellem og i forhold til feedback fra ledelsen til medarbejderne.
- Styrke det tværorganisatoriske samarbejde – f.eks. igennem bedre kendskab til hinandens arbejdsgange/prioriteringer mm.

<sup>92</sup> Medarbejdere, fokusgruppeinterview og kommentarer til spørgeskemaundersøgelse for medarbejdere

<sup>93</sup> Medarbejdere, fokusgruppeinterview og kommentarer til spørgeskemaundersøgelse for medarbejdere

<sup>94</sup> Medarbejdere, kommentarer til spørgeskemaundersøgelse for medarbejdere

## KONKLUSION

Værdig sagsbehandling kan forstås på mange måder og kan opleves og udføres på forskellig vis afhængig af den enkelte person. Ikke desto mindre er det en politisk målsætning, at alle borgere skal opleve en værdig sagsbehandling. I Vordingborg Kommunes Borger og Arbejdsmarked har undersøgelsen af og processen omkring værdig sagsbehandling været tilrettelagt i et tæt samarbejde med medarbejdere og ledere og har indeholdt fokusgruppeinterviews og spørgeskemaundersøgelser – begge dele for både borgere og medarbejdere. I den samlede undersøgelse har der været fokus på en så bred repræsentation som muligt, hvilket til tider har været en udfordring – bl.a. ses der en overrepræsentation af borgere over 50 år.

Den samlede undersøgelse viser, at borgerne generelt udviser stor tilfredshed med samarbejdet med medarbejderne i Borger og Arbejdsmarked. 86,9 % af borgerne svarer, at de i høj grad eller i meget høj grad oplever, at samarbejdet med medarbejderne fungerer. Ligeledes oplever borgerne stor tilfredshed med deres seneste 3 måneders møder/kontakt med Borger og Arbejdsmarked, hvor 89,4 % af borgerne svarer, at de er tilfredse eller meget tilfredse. Dette giver naturligvis et godt udgangspunkt for det videre arbejde med værdig sagsbehandling, og når man dykker ned i nuancerne i rapporten, peger både borgere og medarbejdere også på, at der er rigtig mange dele af arbejdet og samarbejdet, der fungerer godt. Der er dog også områder, hvor der peges på mulige læringsspor, og hvor dels samarbejdet mellem borgene og medarbejderne kan styrkes, dels hvor det professionelle samarbejde og de organisatoriske rammer kan styrkes. Dette præsenteres i det nedenstående som konkrete anbefalinger til det videre arbejde med værdig sagsbehandling i Borger og Arbejdsmarked.

### LÆRINGSPOINTER OG ANBEFALINGER

#### Anbefalinger ift. samarbejde, relationsarbejde og kommunikation

1. Det anbefales, at der er et øget fokus på, i hvilke situationer de forskellige kommunikationsformer bruges. Den personlige og fysiske kontakt foretrækkes ved overlevering af svære beskeder, hvorimod almindelig opfølgning mv. gerne må gøres over telefon eller skriftligt. For alle kommunikationsformer gælder det, at fagsprog skal minimeres, da borgerne ikke er fortrolige hermed.
2. For at sikre, at medarbejderne får formidlet lovgivning og rettigheder tydeligt, anbefales det, at der er et øget fokus på vejledning og begrundelse, så borgerne forstår årsagerne til beslutninger og afgørelser.
3. For at styrke samarbejdet mellem borger og medarbejder yderligere, anbefales det, at medarbejderne har et øget fokus på balancegangen mellem dels at være tydelig omkring rammer og regler, dels at være personlig i sit møde med borgeren, da dette skaber tryk og tillid i relationen.
4. Mentaliseringsbegrebet kan med fordel anvendes som fagligt fokus, idét det øger medarbejdernes forståelse for borgernes situation, og skaber en bevidsthed om egen ageren i samarbejdet med borgerne. Derfor vil det ligeledes være relevant at have vedvarende fagligt fokus på de situationer, hvor medarbejderne kan blive udfordret i samarbejdet med borgerne.



5. Det styrker relationen, samarbejdet og borgernes generelle tilfredshed med kontakten til Borger og Arbejdsmarked, at medarbejderne gør en ekstra indsats. Derfor anbefales det, at der skabes et fagligt fokus på dét at gøre en ekstra indsats. Det kunne f.eks. være at skabe rum for deling af gode erfaringer hermed, og hvordan de kan tænkes ind i det daglige arbejde.
6. Der kan opstå situationer, hvor relationen mellem medarbejdere og borgere af forskellige årsager ikke er udviklende. Her fremhæver både medarbejdere og borgere, at der bør være mulighed for at skifte sagsbehandler. Det anbefales, at der er et særligt fokus på dette i samarbejder, der ikke er udviklende for borgernes forløb.

### Anbefalinger ift. de organisatoriske rammer og det professionelle samarbejde

1. Borger og Arbejdsmarked rummer ca. 220 medarbejdere, der på forskellig vis bidrager til borgernes samlede oplevelse af værdig sagsbehandling. Analysen peger på, at det vil være en fordel at styrke organisationens indre kendskab til kollegaer i de forskellige afdelinger – fagligt såvel som relationelt, da det styrker samarbejdet om borgerne og dermed øger borgernes oplevelse af værdig sagsbehandling. Dette vil ydermere kunne bidrage til at styrke overgangene for borgerne ved medarbejderskift.
2. Det anbefales at have fokus på at øge feedbackkulturen kollegaer imellem og mellem medarbejdere og ledere, da dette er med til at skabe nuancer i sagsbehandlingen og styrke fagligheden.
3. Der ses et uforløst potentiale i forhold til at styrke det tværorganisatoriske samarbejde, da det er med til at skabe bedre kendskab til hinandens fagområder, arbejdsgange og prioriteringer – og i sidste ende styrke sagsbehandlingen og være med til at give en større oplevelse af værdig sagsbehandling blandt borgerne.



## BILAG

### SPØRGERAMME BORGERE – VÆRDIG SAGSBEHANDLING

1. Hvordan oplever du den skriftlige kommunikation fra jobcenteret?
2. Hvordan oplever du den mundtlige kommunikation/det fysiske møde?
3. Hvordan forberedes du på, hvad der skal ske i sagsbehandlingsforløbet?
4. Hvordan bliver du inddraget i sagsforløbet?
5. Hvad vil det sige at få en værdig sagsbehandling?
6. Hvad betyder værdighed for dig?
7. Nævn 3-5 ord, der er de vigtigste ift. værdig sagsbehandling
8. Kan du beskrive en oplevelse, hvor du er blevet behandlet værdigt?
9. Kan du beskrive en oplevelse, hvor du IKKE er blevet behandlet værdigt?
10. Kan man få værdig sagsbehandling, selvom man ikke opnår det man håbede på? Fx tilkendt en særlig ydelse? Hvordan?
11. Hvad kan medarbejderne gøre for at skabe de bedste forudsætninger for værdig sagsbehandling? (obs. på om det er skriftligt/fysisk/telefonisk møde der snakkes om)
12. Hvad kan du som borger gøre for at skabe de bedste forudsætninger for værdig sagsbehandling?

### SPØRGERAMME MEDARBEJDERE – VÆRDIG SAGSBEHANDLING

1. Hvordan oplever du generelt kommunikationen mellem dig og borgerne? (er der forskel på telefonmøde, fysisk møde osv.?)
2. Hvordan inddrager du borgeren i sagsbehandlingsforløbet?
3. Hvad betyder værdighed for dig?
4. Hvad vil det sige at yde værdig sagsbehandling?
5. Nævn 3-5 ord, der er de vigtigste ift. værdig sagsbehandling
6. Hvor oplever du særligt, at du lykkedes med at yde værdig sagsbehandling?
7. Kan du beskrive en situation med en borger, hvor du følte, at du ikke ydede værdig sagsbehandling?
8. Hvad kan du som medarbejder gøre for at skabe de bedste forudsætninger for værdig sagsbehandling?
9. Hvad kan du gøre, for at hjælpe dine kollegaer med at yde værdig sagsbehandling?
10. Har du nogen ideer til hvad ledelsen kan gøre, for at skabe de bedste handlemuligheder for værdig sagsbehandling?



**Vordingborg Kommune**

Postboks 200

Algade 63

4760 Vordingborg

Tlf. 55 36 36 36