



30-10-2015

## **Børne- og Ungdomsforvaltningens foreløbige evaluering af frisættelsesforsøgene**

Som grundlag for den foreløbige evaluering har Økonomiforvaltningen udarbejdet en evalueringsskabelon bestående af nedenfor anførte spørgsmål, som er besvaret med udgangspunkt i de tre frisættelsesforsøg i BUF; Østerbrogården, Ø10-klyngen og VE3-klyngen.

Sagsnr.  
2014-0100219

Dokumentnr.  
2014-0100219-22

### ***1. Hvordan er processen forløbet?***

I BUF har der fra start af været forskellige forståelser af frisættelsesforsøget blandt forvaltningen og fri-enhederne. Fri-enhederne har fokuseret på forsøgene som helhed, hvor forvaltningen i starten var mest optaget af de enkelte frisættelser og hvordan disse evt. kunne udbredes til resten af forvaltningen.

Processen har været præget af afklaringer af projektets muligheder og begrænsninger. Fri-enhederne har alle haft mange idéer og viljen til at komme i gang med forsøget med det samme, men har oplevet processen som lang og bureaukratisk. Oplevelsen var, at frisættelse fra regler/krav medførte andre regler/ krav, hvilket ikke har været hensigten.

Derfor er der sket en ændring i forvaltningens tilgang fra at se på *om* frisættelsen kan lade sig gøre til, *hvordan* frisættelsen kan lade sig gøre. Yderligere har BUF haft specialestuderende Nanna Westerby tilknyttet forsøget. Specialet har undersøgt tillidsdagsordnen med Ø10-klyngens frisættelsesforsøg som case. Det har været lærerigt at have en ude fra til at se på forsøget og Nanna Westerby's pointer indgår løbende i denne foreløbige evaluering.

### ***2. Hvordan løses kerneopgaven anderledes nu end tidligere?***

Fri-enhederne arbejder på hver deres måde med at skabe højere kvalitet og et bedre serviceniveau. De forsøger derfor at løse kerneopgaven på en anderledes måde end hidtil. Fri-enhederne har alle forskellige frisættelser, der ikke nødvendigvis har sammenhæng til de enkelte forsøgs hovedfokus – fx har Ø10-klyngens frisættelse fra beløbsgrænsen på firmadankort ikke en direkte kobling til deres fokus på pejlemærkerne. For dem alle gælder det, at frisættelserne er midlet til målet om innovation i kerneydelsen.

### ***3. I hvilket omfang er der opnået øget medarbejder-/brugertilfredshed?***

Generelt er det for tidligt at sige, i hvilket omfang der er opnået medarbejder/brugertilfredshed hos de tre fri-enheder.

På Østerbrogården ønsker de at lave en brugertilfredshedsundersøgelse med forældrene. De vil undersøge, hvordan forældrene oplever den fleksible overgang fra børnehave til fritidshjem. Østerbrogården har til sammenligning tilbagemeldinger fra forældrenes oplevelse med overgangene inden frisættelsesforsøget. I

**Organisation og Ledelse**

Gyldenløvesgade 15  
1600 København V

Ø10 beretter ledelsen om, hvordan arbejdet med pejlemærkerne skaber god energi, og at arbejdsgrupperne tager ejerskab til metodeudviklingen. Det medvirker også til, at projektet giver mening for den samlede medarbejdergruppe.

Selvom det endnu er for tidligt at konkludere på effekten af VE3's fokus på nedbringelse af sygefraværet, så er det tydeligt at den øgede indsat har en effekt. VE3 planlægger at gennemføre en række medarbejderinterviews i løbet af efteråret, hvor der spørges systematisk ind til medarbejdernes holdning til resultatlønnen.

#### ***4. Hvad har udfordringerne været på hhv. enhedsniveau og organisatorisk niveau?***

På organisationsniveau er udfordringen, at implicerede medarbejdere i forvaltningen med arbejdsopgaver relateret til kontrol skal udføre deres arbejde "ringere" i forbindelse med enkelte frisættelser. Udfordringen kunne måske have været mindre, hvis der i BUF var blevet kommunikeret bedre ud om frisættelsesforsøget fra start.

På både organisations- og enhedsniveau har udfordringen været den lange og bureaukratiske afklaringsproces. For en af fri-enhederne har dette medført, at de har oplevet forsøget som tidskrævende frem for besparende.

Det har også været en udfordring, når ønsker om frisættelser har været forankret i en anden forvaltning end BUF. Her har opbakningen fra direktionen og en vedholdende indsats fra forvaltningen været afgørende. Udfordringen har illustreret, at det ikke er let for en enkelt institution eller klynge at igangsætte initiativer på tværs af forvaltningsgrænser på egen hånd.

#### ***5. Hvad har de positive erfaringer været?***

Forsøget har medvirket til at bygge bro mellem forvaltningen og fri-enhederne, da tydeliggørelsen af parternes forskellige perspektiver skaber forståelse for hinandens praksis. Forsøget har på den måde skabt en "oversætter-funktion", der har oversat fri-enhedernes behov til forvaltningsniveau og omvendt. Flere fri-enheder nævner det positive i, at forvaltningen i forbindelse med forsøget har fået lov til at se på sig selv og opleve, hvor tungt bureaukratiet kan være. Både forvaltningen og fri-enhederne er enige om, at forsøget har været og fortsat er lærerigt, men at det måske indtil nu har været forvaltningen, der har lært mest af forsøget, da forsøget i høj grad illustrerer, hvor bureaukratisk det kommunale system kan være.

Østerbrogårdens samarbejde med TMF om den bemandede Tårnlegeplads har også været en positiv erfaring. Frisættelsen har både gavnet dem selv, og været til gavn for Tårnlegepladsens øvrige besøgende, da legepladsen har været åben i vinterhalvåret. Ø10's

anvendelse af MobilePay gør, at Ø10 klyngen nemt kan opkræve forældrebetaling ved særlige forældrearrangementer i klyngen. VE3's fremtidige udlån af deres lokaler vil gøre, at klyngens faciliteter udnyttes bedre til gavn for klyngens lokalområde.

#### **6. I hvilket omfang er der opnået forenkling af regler?**

I BUF er der ikke arbejdet direkte med regelforenkling, forstået som at fritagelse fra én regel har medført en enklere måde at løse samme opgave på. For fri-enhederne har det mere været et spørgsmål om, at summen af frisættelser skulle frigøre tid fra bureaukratisk arbejde. Frisættelserne fungerer dermed som midlet til målet om at skabe innovation i kerneydelsen. Det handler på den måde mere om, hvad enhederne er friset *til* (at arbejde fokuseret med forsøget) frem for, hvad de er friset *fra* (de konkrete frisættelser).

#### **7. I hvilket omfang er det lykkedes at skabe nye og innovative måder at løse opgaverne på?**

Alle tre fri-enheder arbejder på forskellig vis med innovative måder at løse kerneopgaven på. Østerbrogården bemander en kommunal legeplads, som ikke bemandes af TMF i vinterhalvåret. I Ø10 arbejder de med pejlemærkerne ved at metodeudvikle via ”bottom-up-processer”. Forhåbningen er, at metoderne på sigt vil kunne anvendes af andre institutioner. Udover indførelsen af resultatlønskonceptet, så har VE3 også indført nærværssamtaler. De afholdes med medarbejdere, der ikke har haft sygefravær de seneste tre måneder. MED-udvalget følger samtalerne nøje og medarbejderne er glade for dem. Det vil være interessant at se på, om konceptet med nærværssamtaler kan bredes ud i resten af BUF.

#### **8. Kan der i øvrigt uddrages relevante erfaringer – og i givet fald hvilke?**

For at skabe det bedst mulige forsøg er det vigtigt, at der fra start af skabes en fælles forståelse for formålet. I BUF har opnåelsen af en fælles forståelse betydet, at der ikke skal være så meget opmærksomhed på frisættelsernes konkrete tidseffekter, da effekten af forsøgene er subjektive. I stedet giver det mere mening at være opmærksom på, om forsøgene skaber tilfredshed og gejst blandt medarbejderne, som smitter positivt af på kerneopgaven. Yderligere har det været en erkendelse i BUF, at nogle af fri-enhederne har søgt frisættelse fra regler, som i realiteten ikke fandtes. For forvaltningen giver dette anledning til at overveje, om institutionernes rammer og handlerum er tydelige nok. Forvaltningen skal blive bedre til at tydeliggøre det ledelsesrum, de decentrale enheder råder over. Endelig har særligt Østerbrogården fremhævet, at mange af de igangsatte tiltag i forbindelse med frisættelsesforsøgene vil kunne lade sig gøre alligevel. Her har forsøget måske virket som en særlig primusmotor, men har ikke været afgørende i sig selv.



**Til Økonomiforvaltningen**

11-09-2015

**Kultur- og Fritidsforvaltningens foreløbige evaluering af frisættelsesforsøgene.**

Sagsnr.  
2015-0211618

Dokumentnr.  
2015-0211618-1

Kultur- og Fritidsforvaltningen er blevet bedt om svar på følgende spørgsmål vedrørende frisættelsesforsøgene:

Sagsbehandler  
Simon Levin

1. *Hvordan er processen forløbet?*
2. *Hvordan løses kerneopgaven anderledes nu end tidligere?*
3. *I hvilket omfang er der opnået øget medarbejder-/brugertilfredshed?*
4. *Hvad har udfordringerne været på hhv. enhedsniveau og organisatorisk niveau?*
5. *Hvad har de positive erfaringer været?*
6. *I hvilket omfang er der opnået forenkling af regler?*
7. *I hvilket omfang er det lykkedes at skabe nye og innovative måder at løse opgaverne på?*
8. *Kan der i øvrigt uddrages relevante erfaringer – og i givet fald hvilke?*

**Kultur- og Fritidsforvaltningens svar:**

*Ad. 1 Hvordan er processen forløbet?*

De deltagende enheder i KFF (herefter friinstitutionerne) har oplevet processen omkring fritagelse som meget langstrakt. Der gik lang tid fra de første drøftelser omkring deltagelse til de egentlige forsøg med frisættelse kunne begynde.

Internt i KFF blev der etableret en arbejdsgruppe, som formulerede en række konkrete forslag til fritagelse. Mange af forslagene blev afvist af ØU og BR. Afvisningerne henføres typisk til regler eller kommunale arbejdsgange og retningslinjer. Friinstitutionerne ønsker fortsat, at afprøve de afviste forslag.

Friinstitutionerne har haft en god dialog med de lokale tillidsrepræsentanter omkring de lokale frisættelser.

*Ad. 2 Hvordan løses kerneopgaven anderledes nu end tidligere?*

De områder, som indgår i frisættelsesforsøgene i KFF er primært af teknisk og administrativ karakter. Det skyldes, at KFF's tillidsdagsorden allerede har frisat de deltagende enheder fra unødvendige rammer og kontrol.

Friinstitutionerne vurderer, at de områder og dertilhørende arbejdsopgaver, som i dag er en del af frisættelsesforsøgene løses

**Strategi og Analyse**

Nørre Søgade 35  
1370 København K

Telefon  
3060 3673

Mobil  
3060 3673

E-mail  
LEV@kff.kk.dk

EAN nummer  
5798009780560

mere effektivt end før forsøget. Friinstitutionerne mener derfor, at det vil være et tilbageskridt at vende tilbage til tidligere procedurer. På baggrund af friinstitutionernes vurdering ønsker KFF at forlænge frisættelserne.

*Ad. 3 I hvilket omfang er der opnået øget medarbejder-/brugertilfredshed?*

Friinstitutionerne vurderer, at muligheden for at udvikle og anvende egen hjemmeside lokalt, samt at anvende Facebook og Google drev, i særlig grad har styrket kommunikationen til borgerne og med de frivillige. F. eks. har anvendelsen af Google drev (online platform med lagerplads til alle former for filer) muliggjort at ansatte og frivillige bedre kan samskabe projekter. Der har også været udbredt tilfredshed fra medarbejdernes side over ikke at anvende Edoc, da de frivillige ikke har adgang til Edoc.

*Ad.4 Hvad har udfordringerne været på hhv. enhedsniveau og organisatorisk niveau?*

Under hele forsøget er Koncernservice (KS) blevet oplevet som en barriere af friinstitutionerne. Deres oplevelse af KS er, at KS ikke har haft kendskab til projektet, hvilket har medført og stadig medfører lange sagsbehandlingsforløb i KS. Friinstitutionerne foreslår, at KS tages med som aktiv partner i projektet. Det ville løfte projektet med en fast-track behandling og et større kendskab til projektet i KS.

*Ad.5 Hvad har de positive erfaringer været?*

Se punkt 2.

*Ad. 6 I hvilket omfang er der opnået en forenkling af regler?*

Der er opnået regelforenkling på følgende områder i KFF:

- Frisættelse fra at slå vikariater på under 1 år op
- Fritagelse fra kravet om elektronisk betaling til udenlandske aktører
- Fritagelse fra økologikrav i forbindelse med cafédrift
- Mulighed for at benytte andre end KK's IT-værktøjer og løsninger
- Mulighed for at understøtte brugerstyret økonomi ved at udbetale aktivitets- og driftsmidler direkte til brugere
- Frisat fra centralt fastsatte grænser for kassebeholdning, der, hvor det giver mening
- Mulighed for at benytte andre journaliseringssystemer end eDoc.

Friinstitutionerne havde desuden en række andre ønsker, som ikke blev politisk eller administrativt godkendt.

*Ad. 7 I hvilket omfang er det lykkedes at skabe nye og innovative måder at løse opgaverne på?*

I KFF er brugen af frivillige i friinstitutionerne forbedret. Ved at give de frivillige budgetansvar for mindre opgaver kan de udføre flere typer af opgaver end tidligere.

*Ad. 8 Kan der i øvrigt uddrages relevante erfaringer – og i givet fald hvilke?*

KFF anbefaler, at der ved en eventuel fortsættelse af fritagelsesforsøgene fra centralt hold, lægges mere energi i at udfordre eksterne og interne begrænsninger for frisættelserne. F.eks. kan ØKF have en særlig rolle i forhold til at udfordre Kommunernes Landsforening. Det kan være ønskværdigt såfremt det forsøgsvis er muligt at tilsidesætte regler. I KK regi ønsker KFF's friinstitutioner, at der i KS og i KFF er større åbenhed over for midlertidigt at tilsidesætte procedurer med henblik på test af afbureaukratiserende procedurer.



### **Socialforvaltningens bidrag til den samlede evaluering af frisættelsesforsøgene**

Det er to år siden frisættelsesforsøgsordningen blev igangsat i Københavns Kommune, og denne orientering er Socialforvaltningens bidrag til den tværgående evaluering for de fire involverede forvaltninger (SOF, SUF, BUF og KFF).

Økonomiforvaltningen har i samarbejde med de deltagende forvaltninger udarbejdet en skabelon for evalueringen, som alle forvaltninger har besvaret. Forvaltningernes besvarelser indgår i den fælles evaluering, som skal behandles af Økonomiudvalget i slutningen af 2015.

I de følgende afsnit gennemgås Socialforvaltningens bidrag til evalueringen med udgangspunkt i den fælles skabelon.

#### *- Hvordan er processen forløbet?*

I Socialforvaltningen er fem projekter godkendt som fricenterforsøg. Det er centrene selv, der har ansøgt om at blive fricenter på baggrund af deres egen projektidé. Det er gennemgående for Socialforvaltningens fricenterforsøg, at selve frisættelsen fra regler og procedurekrav ikke er endt med at være det dominerende element. Fricenterforsøgene er snarere kendetegnet ved at udfordre gældende arbejdsmetoder og samarbejdsstrukturer i forvaltningen og udvikle nye metoder. I Socialforvaltningen har frisættelsesforsøgsordningen været en mulighed for at frigive lokale ressourcer og kompetencer og dermed drive forvaltningens udvikling nedefra. Det har medført en stor diversitet projekterne imellem samt et stort lokalt engagement.

#### *- Hvordan løses kerneopgaven anderledes nu end tidligere?*

Fricenterforsøgene i Socialforvaltningen arbejder på forskellige vis alle hen imod en mere borgerorienteret løsning af kerneopgaven.

Nogle fricenterforsøg arbejder på at udvikle nye og mere borgerinddragende dokumentationsmetoder, hvor borgeren i højere grad er en aktiv deltager i dokumentationsarbejdet. Andre fricenterforsøg har mere fokus på at ændre arbejdstilrettelæggelsen, hvor medarbejderne i højere grad kan tage udgangspunkt i borgerens unikke behov og ønsker i den daglige udførelse af kerneopgaven.

29-10-2015

Sagsnr.  
2015-0156466

Dokumentnr.  
2015-0156466-3

Sagsbehandler  
Emil Mathias Rasmussen

#### **Organisationsudvikling**

Bernstorffsgade 17, 3  
1592 København V

Telefon  
2382 1204

Mobil  
2065 1512

E-mail  
B94B@sof.kk.dk

EAN nummer  
5798009679536

*- I hvilket omfang er der opnået øget medarbejder-/brugertilfredshed?*

I alle fricentre udtrykker de involverede borgere og medarbejdere, at de er glade for eller ser frem til den nye/ændrede service, og at det har haft positiv indvirkning på blandt andet medarbejdernes arbejdsglæde og faglighed, samt borgernes selvstændighed, deres niveau af indflydelse og oplevelsen af en mere sammenhængende service. Vurderingen af tilfredsheden er foretaget på baggrund af kvalitative interviews med medarbejdere og borgere samt enkelte spørgeskemaundersøgelser.

*- Hvad har udfordringerne været på hhv. enheds- og organisatorisk niveau?*

En af målsætningerne med tillidsreformen i Socialforvaltningen er at overføre mere af udviklingsansvaret til de lokale enheder. Derfor har rammerne for fricenterforsøgene fra start været tilrettelagt ud fra et ønske om mest mulig lokalt initiativ og ansvar.

Dette har på mange måder været en god proces, men det har også hen af vejen har vist sig, at centrene ofte har svært ved at få skabt rum og ressourcer til udviklingsarbejdet i hverdagen. De udfordringer som flere af fricentrene har mødet undervejs, har givet anledning til overvejelser og initiativer ift., hvordan vi bliver bedre til organisatorisk at arbejde med og understøtte sådanne udviklingsprojekter. Det gælder særligt ift. udvikling af business cases, projektplanlægning og gennemførelse af effektmåling.

Flere af fricentrene har desuden haft udfordringer med at etablere de samarbejdsaftaler – med enheder i Socialforvaltningen og på tværs af forvaltningerne og regionen – der er nødvendige for, at projekterne kan lykkes. Her er der også et behov for, at stabscenteret agerer 'døråbner' og relationsskaber i højere grad.

*- Hvad har de positive erfaringer været?*

Ved at lade fricentrene vokse i de enkelte enheder og på deres eget initiativ, er der opstået en særlig ejerskabsfølelse og et stort engagement i projektgrupperne.

De deltagende arbejdspladser giver udtryk for, at det at være godkendt som fricenter giver et legitimt rum til at arbejde med forandring i en større skala, som de ikke oplever, har været der tidligere.



Rammesætningen i fricenterforsøgene har samtidig medført, at de fleste projekter har formået at fastholde og skabe engagement og fokus.

*- I hvilket omfang er der opnået forenkling af regler?*

Forenkling af regler har ikke været et krav for de godkendte fricenterforsøg i Socialforvaltningen. Der er i et vist omfang sket forenkling af en række procedurer og arbejdsgange, som kan være lige så vanskelige at ændre på for de enkelte tilbud som egentlige regler. Det er dog besluttet, at fricenterforsøg, der godkendes fremover, skal have et mere fremtrædende forenklingfokus.

*- I hvilket omfang er det lykkedes at skabe nye og innovative måder at løse opgaverne på?*

For en del af fricentrene har ordningen medført, at de allerede nu løser opgaverne på en anden og mere effektiv måde end tidligere. For alle fricentrene gælder det dog, at de endnu et stykke vej at gå, inden de kan opnå deres fulde effekt.

Flere af fricentrene er ved at være færdige med at udvikle de prototyper, som de skal afprøve og måle effekten af. Stabscenteret assisterer med effektmåling med udgangspunkt i de fem bundlinjer, som Socialforvaltningen måler innovation på.



26-08-2015

Sagsnr.  
2015-0197631

Dokumentnr.  
2015-0197631-1

Sagsbehandler  
Dorte Holten Nielsen/Lisbeth Rygaard  
Duedahl

## Foreløbig evaluering af frisættelsesforsøg i SUF

Økonomiforvaltningens oplæg: Som grundlag for den foreløbige evaluering i 2015 af frisættelsesforsøgene lægges der op til, at forvaltningen besvarer de nedenfor anførte spørgsmål. Hvis forvaltningen vurderer, at et spørgsmål ikke er vedkommende i relation til forvaltningens frisættelsesforsøg, kan spørgsmålet besvares med ”ikke relevant”. Som udgangspunkt bør besvarelsen være relativt kort – ca. 2 sider.

### 1. Hvordan er processen forløbet?

*En overordnet beskrivelse af processens forløb, herunder af involvering af medarbejdere og evt. TR/MED, samt af de eventuelle ændringer, der har vist sig nødvendige undervejs.*

I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen var projektperioden i udgangspunktet planlagt i fire faser af hver et halvt år. De tre plejecentre skulle i de enkelte faser, identificere et område de ønskede at udfordre og eksperimentere med alternative løsninger.

Undervejs i projektet har det vist sig at være mere tidskrævende end forventet at identificere områder til udfordring og arbejde med alternative løsninger, blandt andet fordi en fase blev anvendt til at kortlægge alle rammer, der strammer, for at lokalisere de områder, der var mulige at udfordre i dette projekt. Desuden anses udfordringer på medicinområdet for værende meget komplekse, hvorfor de strækker sig over to faser.

Den metodiske tilgang i projektet er en bottom-up-tilgang, hvor der tages afsæt i de oplevelser, som borgere, medarbejdere og ledere på plejecentrene har om rammer, regler og retningslinjer, som i hverdagen opleves at hæmme det faglige råderum. Endvidere arbejdes i projektet med innovationsmetoder, herunder en antropologisk metode, hvor projektets deltagere er på opdagelse på plejecentrene for at se og forstå de udfordringer, som plejecentrene oplever.

### 2. Hvordan løses kerneopgaven anderledes nu end tidligere?

*Det kan herunder inddrages, om der har været enighed om, hvad kerneopgaven er.*

To af de deltagende plejecentre har udfordret og udviklet dokumentationsredskabet: døgn- og ugeplanen (overblik for borgers behov for pleje, omsorg og aktiviteter). Den nyudviklede døgn- og ugeplan understøtter, at borgeren i højere grad er med til at udforme egen døgn- og ugeplan, som samtidig fremstår mere overskuelig for medarbejderne – begge dele vurderes at påvirke borgers indflydelse på daglig pleje, og dermed kerneopgaven, positivt.

Det er i øjeblikket ved at blive undersøgt, hvordan spredningspotentialer er i forhold til forvaltningens øvrige plejecentre.

Undervejs i projektet er det blevet tydeligt, at der er behov for at uddybe og drøfte forståelsen af, hvad kerneopgaven er, og dermed hvad det var muligt at udfordre og arbejde med i dette projekt.

### 3. I hvilket omfang er der opnået oget medarbejder-/brugertilfredshed?

*I det omfang, der foreligger oplysninger på dette område, bør det nævnes, hvilken meto-*

<i>de der har været anvendt for vurdering af tilfredsheden hos medarbejdere og brugere.</i>
<p>Projektet har ikke målt direkte på, om der er opnået øget medarbejder- og brugertilfredshed. Både medarbejdere og ledere, der deltager i eksperimenterne udtrykker dog stor tilfredshed med, at der arbejdes med de hverdagsudfordringer, som de finder betydningsfulde, og at de har direkte indflydelse på udvikling af nye løsninger. Endvidere er de første tilbagemeldinger på den nye døgn- ugeplan, der er i gang med at blive testet, at den giver mere mening som arbejdsredskab i det daglige samarbejde med borgerne.</p>
<p><b>4. <i>Hvad har udfordringerne været på hhv. enhedsniveau og organisatorisk niveau?</i></b>  <i>En beskrivelse af de udfordringer, der har været såvel internt i fri-enheden som på organisatorisk niveau. Forslag til, hvad der kan gøres for at overkomme de konstaterede udfordringer, kan med fordel nævnes.</i></p>
<p>Forvaltningen forventede ved projektstart, at det ville være problemfrit for enhederne at udpege de enkelte rammer, som oplevedes som snærende bånd. Det har imidlertid vist sig ikke at være tilfældet. Erfaringen er, at det ikke nødvendigvis er den enkelte regel eller ramme, som er afgørende for oplevelsen af, at noget strammer, men nærmere kompleksiteten af mange regler/ rammer.</p> <p>Derudover har det vist sig, at plejecentrene også ønsker at udfordre regler og rammer, der ikke knytter sig til den borgernære opgave, men som har indirekte indflydelse på løsningen af kerneopgaven.</p>
<p><b>5. <i>Hvad har de positive erfaringer været?</i></b>  <i>En beskrivelse af, hvilke positive erfaringer der på nuværende tidspunkt kan drages på baggrund af frisetelsesforsøgene.</i></p>
<p>Projektet har bidraget med organisatorisk læring om, hvordan nye redskaber kan udvikles med udgangspunkt i det praksisnære felt, hvor medarbejderne understøttes i udviklingsprocessen. Medarbejderne vil gerne deltage og udvikle, når de oplever meningsfuldhed og har mulighed for at påvirke og ændre daglig praksis.</p> <p>Projektet har helt konkret udviklet et nyt arbejdsredskab – Døgn/ugeplanen – som medarbejderne finder vedkommende, og som anvendes med succes i hverdagen.</p> <p>I projektet har de tre forvaltningsniveauer (enhed, lokalområde og centralforvaltning) arbejdet tættere sammen, hvilket også kan have haft indflydelse på, at der er blevet udviklet løsninger, der matcher enhedernes behov.</p>
<p><b>6. <i>I hvilket omfang er der opnået forenkling af regler?</i></b>  <i>I det omfang, der har været arbejdet med forenkling af regler, vurderes det, i hvilket omfang den ønskede forenkling af regler er opnået – og hvad de eventuelle barrierer herfor har været.</i></p>
<p>I det tilfælde, hvor der er udviklet et nyt arbejdsredskab, er det lykkedes at forenkles og reducere tidsforbruget anvendt på dokumentation (ny døgn/ugeplan).</p> <p>Umiddelbart har der ikke været arbejdet med direkte regelforenkling .</p>
<p><b>7. <i>I hvilket omfang er det lykkedes at skabe nye og innovative måder at løse op-</i></b></p>

***gaverne på?***

*I det omfang, der har været arbejdet med innovation, vurderes det, i hvilket omfang den ønskede innovation er opnået – og hvad de eventuelle barrierer herfor har været.*

Det er ved hjælp af projektets metodiske tilgang lykket at udvikle et nyt arbejdsredskab. (Døgn/ugeplanen). Medarbejderdrevet innovation styrker opgaveløsningen, ejerskabet og implementeringsgraden, men er en ressourcekrævende proces.

***8. Kan der i øvrigt udtrages relevante erfaringer – og i givet fald hvilke?***

*Eventuelle øvrige erfaringer af relevans for evalueringen, der ikke følger af de ovenstående punkter, kan nævnes her.*

Det er blevet tydeligt, at ledelse af hverdagsinnovation kræver situationsbestemt ledelse og tager tid – da hverdagsinnovation foregår i hverdagen og i praksis.

I projektets første fase viste det sig at være vanskeligt at udvikle helt nye måder at gøre tingene på. En del af deltagerne i projektet har oplevet, at det er svært at ændre tankesæt og tænke ud over de eksisterende rammer, som de selv er en del af.