

Til:

**Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering**

Dokumenttype

**Midtvejsevaluering**

Dato

**februar 2019**

# FLERE SKAL MED MIDTVEJSEVALUERING

**RAMBØLL**

**M•PLOY**  
VIDEN > UDVIKLING > IMPLEMENTERING

**Lars Skipper**

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.</b>	<b>INDLEDNING</b>	<b>2</b>
1.1	Midtvejsevalueringens fokus	3
1.2	Midtvejsevalueringens metode	3
1.3	Midtvejsevalueringens indhold	3
<b>2.</b>	<b>SAMMENFATNING</b>	<b>4</b>
2.1	Kommunerne har skabt en række positive resultater med 'Flere skal med'	4
2.2	Potentialer for at styrke arbejdet med indsatsmodellen	4
2.3	Implementeringsgreb	10
<b>3.</b>	<b>OVERORDNET STATUS FOR INDSATSEN</b>	<b>12</b>
3.1	Analyse af indsatsgruppen	12
3.2	Status for målene om en øget arbejdsmarkedstilknytning	12
3.3	Status på brug af ordinære timer	13
3.4	Brug af virksomhedsrettet indsats og sammenhæng til ordinære timer	14
<b>4.</b>	<b>INDSATSMODELLEN 'FLERE SKAL MED'</b>	<b>16</b>
4.1	Kerneelement 1: Borgerens eget jobmål skal sætte retning	17
4.2	Kerneelement 2: Borger får en personlig jobformidler med kendskab til arbejdsmarkedet	20
4.3	Kerneelement 3: Borger finder et individuelt jobmatch med kolleger og arbejdsopgaver, "der kan vokse"	25
4.4	Kerneelement 4: Borger og virksomhed indgår klar aftale om timer, opgaver, opfølgning og ordinære timer	28
4.5	Kerneelement 5: Borger støttes gennem en ressourcefokuseret tilgang	32
4.6	Kerneelement 6: Borger får løbende opfølgning med fokus på fastholdelse og progression mod ordinære timer	35
<b>5.</b>	<b>IMPLEMENTERING AF INDSATSEN</b>	<b>39</b>
5.1	Fagpersonernes rammer (især sagsstammen) opleves som afgørende for at skabe resultater og en målrettet indsats	39
5.2	Rammerne for koordinering og en tæt kontakt med borgerne er styrket	40
5.3	Erfaringer med implementeringsgreb	41
<b>6.</b>	<b>BILAG 1: METODE</b>	<b>44</b>

## BILAG

**Bilag 1 – Metode**

**Bilag 2 – Opdeling af kommuner**

# 1. INDLEDNING

Mere end 27.000 borgere i Danmark havde i 2017 været i kontanthjælpssystemet i fem år eller længere. En del af dem havde ikke modtaget en aktiv indsats i flere år. På den baggrund afsatte satspuljepartierne i perioden 2017-2019 262,5 mio. kr. til at gennemføre initiativet 'Flere skal med'. I alt deltager 88 kommuner i projektet, som løber fra august 2017 til august 2019.

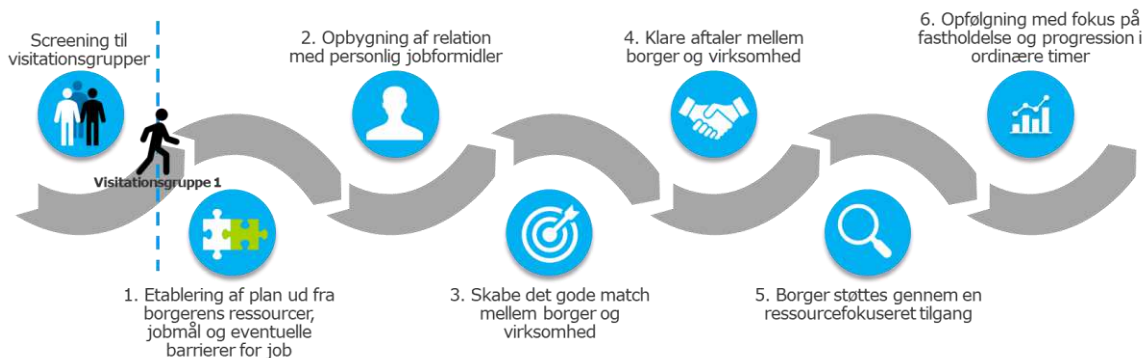
Formålet med 'Flere skal med' er at understøtte, at flest mulige borgere i målgruppen opnår fuld eller delvis tilknytning til arbejdsmarkedet i form af ordinære timer. Målgruppen er alle aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere med mere end fem års sammenhængende forløb på kontanthjælp.

I 'Flere skal med' skal alle i målgruppen vurderes og visiteres til den relevante indsats. Der er visiteret til tre grupper:

- **Gruppe 1: Indsatsgruppen.** Gruppe 1 skal mødes med en indsats, som effektivt guider og motiverer i retning af flest mulige timers ordinær beskæftigelse.
- **Gruppe 2: Rehabilitering.** I gruppe 2 arbejdes der i et rehabiliteringsspor med etablering af rehabiliteringsplan og forelæggelse for rehabiliteringsteam og efterfølgende indstilling til ressourceforløb, fleksjob, førtidspension mv.
- **Gruppe 3: Borgere, som ikke kan deltage i en beskæftigelsesrettet indsats grundet meget alvorlige sociale eller helbredsmæssige udfordringer.** For gruppe 3 skal kommunen, hvis det er relevant, sende en underretning til socialforvaltningen eller andre forvaltninger, så det sikres, at der er opmærksomhed på borgeren.

For gruppe 1 – indsatsgruppen – skal der i projektet arbejdes med en indsatsmodel med seks kernelementer, som gradvist styrker grundlaget for og udvikler borgerens arbejdsmarkedstilknytning. Kommunernes visitation og den efterfølgende indsatsmodel er illustreret i figuren nedenfor.

**Figur 1: Overblik over de seks kernelementer i indsatsmodellen for 'Flere skal med'**



Indsatsgruppen skal møde en indsats, der har fokus på, at:

- Hjælpe flest mulige i målgruppen med at opnå tilknytning til arbejdsmarkedet i form af en virksomhedsplacering og ordinære timer
- At der arbejdes ressourcefokuseret og skabes progression i ordinære timer
- At der opnås minimum 30 ordinære timer ugentligt.

Der arbejdes i kommunerne henimod et konkret succeskriterie om, at 40 pct. af målgruppen er i en virksomhedsrettet indsats eller ordinære timer.

'Flere skal med' evalueres af Rambøll Management Consulting (Rambøll) og Mploy i samarbejde med Lars Skipper fra Institut for Økonomi på Aarhus Universitet. Den samlede evaluering består af tre delevalueringer: En nulpunktsanalyse afsluttet i april 2018, nærværende midtvejsevaluering samt en efterfølgende slutevaluering, som forventes færdig i 2019.

### **1.1 Midtvejsevalueringens fokus**

Denne evaluering samler op på hele indsatsen under 'Flere skal med'. Dvs. den samlede indsats for alle tre visitationsgrupper. Evalueringen har dog særligt fokus på den indsatsmodel, der har mødt gruppe 1, hvilken består af seks kerneelementer.

Formålet med midtvejsevalueringen er således at evaluere kommunernes fremdrift og erfaringer med arbejdet med indsatsmodellen midtvejs i projektperioden samt at sammenholde denne midtvejsstatus med udgangspunktet for implementeringen afdækket i nulpunktsanalysen. Samtidig skal midtvejsevalueringen fungere som input til det løbende arbejde med implementeringen af initiativet, som skal pågå i den sidste del af projektperioden. Midtvejsevalueringen peger på områder, hvor kommunerne med fordel kan fokusere deres indsats i resten af projektperioden med henblik på at styrke arbejdet med indsatsmodellen, og der opstilles læringspunkter fra succesfulde kommuner, som kan fungere som inspiration og pejlemærker for de øvrige kommuner.

I kapitlerne analyseres forskellige dele af det arbejde med indsatsmodellen, der foregår i og omkring indsatsen for at få en forståelse af de vigtigste resultater og erfaringer fra samarbejdet med borgere, virksomheder og internt i kommunerne.

### **1.2 Midtvejsevalueringens metode**

Midtvejsevalueringen bygger på en kombination af registerdata, monitoreringsdata fra projektet, spørgeskemadata fra medarbejdere og ledere samt casebesøg og borgercases fra udvalgte jobcentre. I forbindelse med casebesøg og survey er der foretaget et udtræk af diverse registerdata med status i marts 2018 samt i DREAM til og med marts 2018. Dette for at sikre tidssammenfald med surveydata og casebesøg.

For at skabe et mere opdateret billede af projektets status i forbindelse med færdiggørelsen af midtvejsevalueringen er de ovennævnte data fra evaluator om midtvejsstatus for Flere skal med i dele af rapporten suppleret med opgørelser fra projektets statusrapporter for januar 2019, der indeholder data til og med udgangen af december 2018.

Evalueringens metoder er nærmere beskrevet i metodebilaget.

### **1.3 Midtvejsevalueringens indhold**

Nærværende midtvejsevaluering følger overordnet set indsatsmodellens struktur. Rapporten starter derfor med en overordnet gennemgang af målgruppe, visitation og status for projektets foreløbige resultater. Herefter følger et kapitel, som redegør for projektets implementering og fidelitet med en række tematiske afsnit, som behandler de enkelte kerneelementer i indsatsmodellen og supplerer de kvantitative data om implementering med kvalitative data fra kommune- og borgercases. Til sidst følger et kapitel, som opsamler en foreløbig status på 'Flere skal med'-projektet som implementeringsprojekt. Dvs. de mere generelle erfaringer i forhold til implementering af en fastlagt indsatsmodel i jobcentre.

## 2. SAMMENFATNING

På tidspunktet for midtvejsevalueringen er visitationen af projektets deltagere afsluttet. Størstedelen af projektets målgruppe er visiteret til indsatsgruppen (55 pct.), mens 34 pct. er i rehabiliteringsgruppen og 11 pct. i gruppen med alvorlige helbredsmæssige eller sociale udfordringer. I alt er ca. 24.000 kontanthjælpsmodtagere visiteret til projektet i de 88 deltagende kommuner.

Midtvejsevalueringen samler op på den samlede indsats under 'Flere skal med', men har særligt fokus på indsatsgruppen.

Evalueringens hovedresultater er sammenfattet i de følgende afsnit.

### 2.1 Kommunerne har skabt en række positive resultater med 'Flere skal med'

'Flere skal med' har skabt bevægelse i en gruppe, der forud for indsatsen havde en meget stabil tilknytning til kontanthjælpsystemet. Ved udgangen af december måned 2018 var status således (tal fra projektets *seneste statusrapport*):

- For gruppe 1: Der er ca. 13.000 borgere i indsatsgruppen. 11 pct. af indsatsgruppen er i ordinære timer, og ca. 23 pct. er i virksomhedspraktik eller løntilskud.
- For gruppe 2: Der er ca. 8.000 borgere i gruppe 2, som skal have deres sag behandlet i rehabiliteringsteamet. 70 pct. af rehabiliteringsgruppen har fået behandlet deres sag i rehabiliteringsteamet og fået tilkendt ressourceforløb, førtidspension eller fleksjob.
- For gruppe 3: Der er ca. 2.500 borgere i gruppe 3 med alvorlige sociale eller helbredsmæssige problemer, svarende til 11 pct. af hele målgruppen.

For indsatsgruppen har de overordnede succeskriterier været, at indsatsen skal lede til, at flere i målgruppen får en tilknytning til arbejdsmarkedet gennem en virksomhedsrettet indsats og ordinære timer. Det er derfor et væsentligt resultat ved midtvejsstatus, at kommunerne samlet set har **øget omfanget af ordinære timer i målgruppen** betydeligt. Der har været en løbende stigning i anvendelsen af ordinære timer siden projektets start.

På baggrund af data fra evaluator opgjort pr. marts 2018, som giver en *midtvejs status* i projektet, ligger en stor del af kommunerne allerede højere i forhold til, hvor stor en andel af kommunernes borgere, der har ordinære timer end deres historiske udgangspunkt (andelen af borgere med ordinære timer set over en 2-årig periode). Dvs. at der i mange kommuner er nået samme eller bedre resultater på 9 måneder ift., hvad der tidligere blev opnået på 2 år.

### 2.2 Potentialer for at styrke arbejdet med indsatsmodellen

Kommunerne oplever et væsentligt bedre udgangspunkt for arbejdet med alle seks kerneelementer på tidspunktet for midtvejsevalueringen sammenlignet med ved projektopstarten. Den højere fidelitet på kerneelementerne afspejler sig også i bedre resultater, jf. ovenfor.

På tværs af indsatsmodellens kernelementer har evaluator identificeret fire temaer; *Jobformidlerens rolle, Volume og kvalitet i CV'er, Individuelt jobmatch samt Aftaler med progression*. I hvert afsnit er der særligt fokus på potentiale for forbedring i kommunernes arbejde i den resterende projektperiode. Hovedresultater og evaluators anbefalinger inden for de 4 temaer er sammenfattet i de følgende afsnit.

### 2.2.1 Jobformidlerens rolle

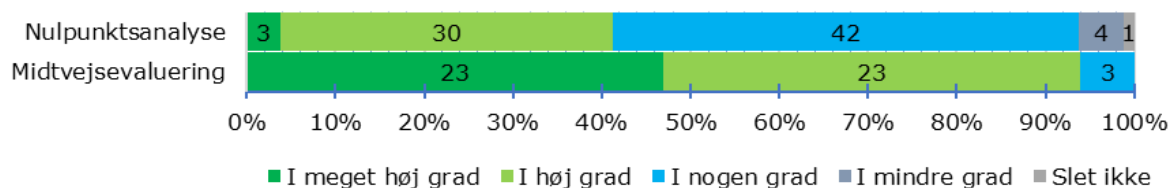
Kommunerne har med deres deltagelse i indsatsen modtaget ekstra midler. *Intentionen* med de ekstra midler er, at kommunerne tilbyder borgerne i målgruppen en mere håndholdt indsats med en primær kontaktperson, der er fleksibel og tilgængelig for borgeren og som "går på to ben" ved kobling af borger- og virksomhedsrettet fokus. Det betyder at der med indsatsmodellen er tid til, at jobformidleren skal opbygge en kontinuerlig og tillidsbaseret relation til borgeren, hvor målet er at sikre et individuelt match mellem borger og en virksomhed.

Funktionen som personlig jobformidler varetages af en medarbejder, der går på to ben. Dvs. at jobformidleren på den ene side skal opbygge relationen til borger og på den anden side skal have viden om det lokale arbejdsmarked, adgang til et veludbygget virksomhedsnetværk og sikre virksomhedsfokus i indsatsen fra start og bygge bro til virksomhederne.

*Resultaterne* fra midtvejsevalueringen viser, at de personlige jobformidlers sagsstamme er på gennemsnitligt 47 sager. Det er ca. 10 pct. lavere end i nulpunktsmålingen, hvor den ansvarlige sagsbehandler vurderede, at der gennemsnitlig var 52 sager i sagsstammen.

Samtidig viser resultaterne, at jobformidlerne i høj grad oplever, at de lykkes med at opbygge en tillidsfuld relation til borgerne. Siden projektets start er der eksempelvis sket et markant løft i ledere og medarbejders vurdering af, hvorvidt borgerne oplever en kontinuitet i den personlige jobformidlers relation til borgeren, jf. jf. Figur 2.

**Figur 2: I hvilken grad vurderer du, at borgere i din sagsstamme vil opleve kontinuerligt at have dig som jobformidler?**



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=49).

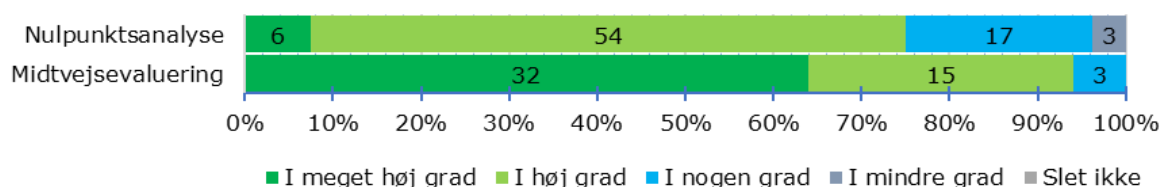
Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktanalyse og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

Sammenholdes faldet i sagsstammestørrelse med den positive udvikling i kommunernes arbejde med indsatsens kerneelementer, tegner der sig et billede af, at et lavere antal sager i sagsstammen potentielt giver mulighed for en tæt relationsopbygning og for at arbejde med etablering og vedligeholdelse af det gode match. Det er ligeledes en sammenhæng som fremhæves af kommunerne ifbm. casebesøg, og noget, som undersøges nærmere i forbindelse med slutevalueringen.

Fra borgernes synspunkt, opbygges tilliden til fagpersonerne, når fagpersoner har mulighed for at handle hurtigt på deres henvendelser, fordi borgerne oplever at der sker fremdrift i deres forløb, og at fagpersonerne er der for dem.

Evalueringen viser i den forbindelse en markant fremgang siden projektets start i jobformidlernes oplevelse af at kunne være tilgængelige for deres borgere. 32 ud af 50 kommuner oplever i dag, at deres borgere i meget høj grad har let ved at komme i kontakt med deres jobformidler. I nulpunktanalysen var blot seks kommuner ud af 80 af den opfattelse, jf. figuren herunder.

**Figur 3: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, i hvor høj grad borgere har let ved komme i kontakt med fagpersonerne**



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

Borgerne oplever også, at jobformidlerne er tilgængelige. I de cases, hvor borgere har succes i forhold til at opnå praktik eller ordinære timer, har fagpersoner haft mulighed for at reagere hurtigt på borgernes motivation for at komme ud i virksomhedsrettet forløb. Eksempelvis når fagpersoner i umiddelbar forlængelse af en borgers henvendelse, hjælper med at identificere og kontakte mulige virksomheder inden for en branche som borger finder interessant. Et andet eksempel er, at fagpersonen hjælper borger med at udarbejde et CV, der kan bruges som 'salgsmateriale' i kontakten til virksomheder.

Det fremgår dog samtidig af resultaterne fra midtvejsevalueringen, at jobformidlernes oplevelse af at have adgang til et veludbygget virksomhedsnetværk er svækket siden nulpunktanalysen. 50 ud af 80 kommuner vurderede ved nulpunktanalysen, at de personlige jobformidlere oplevede i meget høj eller i høj grad at have et veludbygget netværk af virksomheder. I midtvejsevalueringen vurderer blot 23 ud af 50 kommuner, at dette gør sig gældende (uddybes afsnit 4.3.3 side 29).

Med andre ord mangler jobformidlerne i en stor del af kommunerne "det ene ben".

*Potentialet* for kommunerne i forhold til at styrke jobformidlerens rolle findes derfor i at skabe rammer for at styrke jobformidlernes arbejdsmarkedskendskab, netværk og brugen af værktøjer som understøtter den virksomhedsrettede indsats. På den måde understøttes begge dele af jobformidlerens rolle.

Evaluator *anbefaler*, at jobformidlerne støttes i opbygningen af viden om det lokale arbejdsmarked og et virksomhedsnetværk ved fx, at:

- Stille rammer til rådhed, hvor jobformidlere uden stor erfaring med det virksomhedsrettede arbejde kan samarbejde med en mere erfaren virksomhedskonsulent. Fokus for samarbejdet kan være på støtte til det konkrete match mellem borger og virksomhed, hvor virksomhedskonsulenten kan tilføre viden om virksomheder og lokale jobmuligheder. Sparing på dialogen med virksomheder, herunder hvad der er vigtigt at forventningsafstemme om ude hos virksomhederne, og hvordan muligheden for ordinære timer kan sættes i spil så tidligt som muligt.
- Der dedikeres tid i jobformidlernes ugentlige arbejdsplaner til at besøge virksomheder og foretage andre opsøgende virksomhedsaktiviteter. Dermed kompetenceudvikles jobformidleren i arbejdsmarkedskendskab gennem "learning by doing".

- Der skal sættes endnu mere fokus på brugen af CV til både at understøtte samtalerne med borgeren og til at understøtte den virksomhedsrettede indsats, hvilket uddybedes nedenfor.
- Sætte fokus på, hvordan samtaleafviklingen med borgerne kan foregå fleksibelt og samtidig effektivt så der prioriteres tid til virksomhedskontakten/ sikre virksomhedsfokus. Det kan handle om at sætte struktur for, hvilke samtaleformer der arbejdes med, og hvordan der kan arbejdes effektivt med forberedelse, afvikling og efterbehandling i hver af disse samtalsituationer.

### 2.2.2 Volumen og kvalitet i jobmål og CV

*Intentionen* med at arbejde med CV og jobmål er at sikre, at indsatsen tager udgangspunkt i borgerens egne ressourcer og jobmål som afsæt til at sikre det rette match med en virksomhed. CV'et og 'Min plan' kan desuden bidrage til, at dialogen med borgeren fokuserer på de joborienterede ressourcer, som borgeren har frem for barrierer for job eller manglende kompetencer.

*Resultaterne* fra midtvejsevalueringen viser for det første, at der er sket en forbedring i, hvor mange kommuner der udarbejder CV'er, jobmål og jobplan med borgerne i indsatsen.

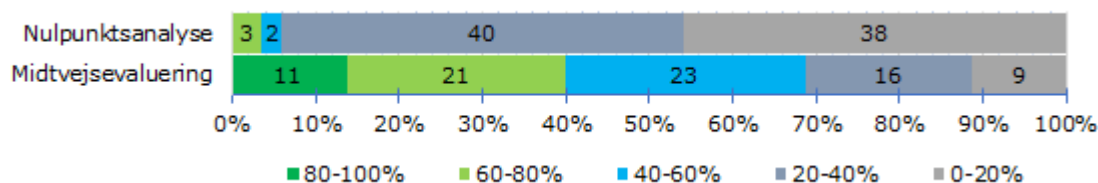
I 32 kommuner (40 pct.) angiver fagpersonerne, at flere end 60 pct. af borgerne har et CV. I nulpunktsmålingen gav blot tre kommuner denne vurdering.

Kommunerne arbejder samtidig i højere grad med konkrete jobmål i indsatsen i forhold til ved projektets start. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at 29 kommuner i midtvejsevalueringen vurderer, at mellem 60 og 100 pct. af borgerne har formuleret konkrete jobmål i indsatsen. I nulpunktanalysen vurderede blot to kommuner selvsamme.

I midtvejsevalueringen peges der ligeledes på, at kommunerne generelt oplever, at CV'et er et godt værktøj til at sætte fokus på ressourcer og kompetencer, når det anvendes. Borgeren "vokser" af de samtaler, der udspringer af dialogen om CV'et, og på den måde er det et godt værktøj til at fastholde ressourcefokus. CV'er skal dermed i høj grad anskues som et arbejdsredskab i samtalen.

På trods af at anvendelsen af CV er steget i kommunerne, viser midtvejsevalueringen, at der fortsat er 25 kommuner (30 pct. af kommunerne), hvor mindre end 40 pct. af borgerne i indsatsen har et CV, jf. figuren herunder.

**Figur 4: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, hvor stor en andel af borgerne i 'Flere skal med' der har et CV**



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=83). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

Fra de kvalitative data kan der identificeres to udfordringer, der ved midtvejsevalueringen står i vejen for at hæve anvendelsen af CV for borgere i målgruppen:



*For det første* giver en stor del af fagpersonerne i de casekommuner, som er besøgt i forbindelse med midtvejsevalueringen udtryk for, at det er udfordrende at udarbejde et meningsfuldt CV for borgere med meget få erfaringer på arbejdsmarkedet og i uddannelsessystemet. Der kan derfor være en risiko for, at udarbejdelse og anvendelse af CV'et først sker, når borgeren vurderes at være klar til en virksomhedsplacering.

*For det andet* arbejder casekommunerne ikke videre systematisk med, hvad CV'erne skal indeholde og udgøres af. Det er i høj grad den enkelte fagpersons værktøjskasse, der afgør, hvordan CV'et kommer til at se ud, og hvad det indeholder. Dermed er grundlaget for den fælles dialog om CV'er og sparring ikke så stærkt, som det kunne være.

*Potentialet* for kommunerne ligger derfor i at øge anvendelsen af CV og konkrete jobmål og øge systematikken i og dialogen om anvendelsen, så der kan sættes målrettet fokus på den værdi, CV'et kan skabe for fastlæggelse af mål og jobplan.

Evaluators *anbefaler*, at kommunerne udnytter dette potentiale ved fx, at:

- Udarbejde lokale retningslinjer for indholdet i CV'erne, så der sikres et minimumsniveau for indhold og kvalitet i CV'erne. Retningslinjerne kan samtidig suppleres med ledelsesopfølgning på kvaliteten og konkret sparring på færdige CV'er for at understøtte dialogen med den enkelte medarbejder og på tværs om værdien af CV'et.
- Sikre at der skabes rum til dialog mellem fagpersonerne om værdien af og anvendelsesmulighederne for CV og konkrete jobmål. Det kan bl.a. gøres med baggrund i konkrete eksempler på borgerforløb, hvor CV'et har haft en positiv betydning for borgerens progression og/eller relationen mellem jobformidler og borger. Et andet greb kan også være at dele CV'er, hvor det er lykkedes at udarbejde et jobrettet CV med en borger med begrænset arbejds erfaring.

### **2.2.3 Match der baserer sig på en individuelt tilpasset aftale**

*Intention* med indsatsmodellens fokus på at etablere individuelle jobmatch er, at det individuelle jobmatch er forudsætningen for et succesfuldt virksomhedsforløb for borgeren. Den form for virksomhedssamarbejde, der ligger til grund for borgerens virksomhedsrettede indsats, skal tilpasses borgerens jobmål/-område, ønsker og ressourcer.

*Resultaterne* fra midtvejsevalueringen viser, at de interviewede kommuner ofte drager nytte af forskellige former for virksomhedssamarbejder, herunder også virksomhedscentre i den virksomhedsvendte indsats.

De interviewede kommuner har gennem en årrække opbygget et godt netværk af virksomhedscentre og anvender oftest virksomhedscentrene som en form for "prøvebane", hvor både borger og virksomhed er indforstået med, at praktikperioden er tiltænkt en afprøvning af borgerens udvikling og evner. Heri ligger også oftest en implicit forventning blandt begge parter om, at virksomheden udviser stor rummelighed og villighed til at arbejde med de særligt svage borgere. Erfaringerne fra samtlige af de seks casekommuner viser, at under denne rammesætning af virksomhedscentre er det vanskeligt at indtænke ordinære timer i borgerforløbet på en håndholdt og tilpasset måde for den enkelte.

Det er casekommunernes erfaring, at hvis der er en mulighed for fokus på ordinære timer, så er der behov for en anden type virksomhedsplacering. Her anvender fagpersonerne i stedet en mere individuel tilgang til at etablere et match mellem en borger og en virksomhed. Der er typisk en oplevelse af, at der er behov for andre virksomheder end dem, jobcenteret allerede har kontakt til eller nye arbejdsfunktioner i virksomheder, der er i netværket. Dermed indebærer den håndholdte

tilgang, at matchet mellem borger og virksomhed baserer sig på en individuelt tilpasset aftale, hvilket gør det nemmere for den enkelte borger at finde nogle kompetencer, som har et potentiale for at udløse lønnede timer på virksomheden.

*Potentialet* for kommunerne ligger derfor i at udnytte de eksisterende virksomhedssamarbejder med virksomhedscentre, så også virksomhedscentre kan anvendes direkte med en indsatsmodel som den i 'Flere skal med'. Det eksisterende samarbejde rummer især et potentiale, hvis virksomhedscentrene er etableret indenfor områder med gode beskæftigelsesmuligheder.

Evaluators *anbefaler*, at kommunerne udnytter dette potentiale ved fx, at:

- Beslutningen om, hvilken virksomhedstype eller virksomhedssamarbejde der matcher den enkelte borger, skal baseres på hensynet til borgerens kompetencer og potentiale for udvikling. Virksomhedscentre kan derfor anvendes til disse borgere, såfremt et match baserer sig på en mere individuelt tilpasset aftale.
- Gentænke og videreudvikle eksisterende virksomhedssamarbejder. Fx kan virksomhedscenteraftaler genforhandles, så der er større mulighed for at etablere mere individuelle og håndholdte match i de eksisterende samarbejder, som bedre passer ind i indsatsmodellen for 'Flere skal med'.

#### 2.2.4 Klare arbejdsaftaler og progression i borgerens forløb mod ordinære timer

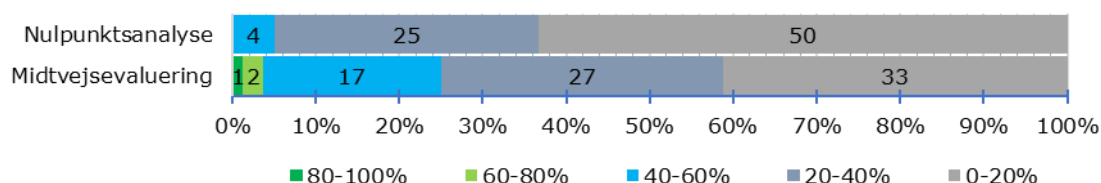
*Intentionen* med klare arbejdsaftaler er, at virksomhed og borger understøttes i at forventningsafstemme om timer, opgaver, opfølgning, ordinære timer og målet med forløbet. På den måde tjener aftalen som et udgangspunkt for den senere opfølgning og sikrer samarbejdskæden mellem borger, virksomhed og jobcentermedarbejder.

*Resultaterne* fra midtvejsevalueringen viser, at arbejdsaftalerne i vid udstrækning er implementeret og anvendes til at sætte retning for forløbet. I de 18 borgercases, der er analyseret i midtvejsevalueringen, som er eksempler på borgere, der er eller har været i forløb på virksomheder, er der ca.  $\frac{3}{4}$  af casene, hvor der indgår en arbejdsaftale ift. virksomhedsforløbet.

Midtvejsevalueringen viser også, at aftalerne har fokus på arbejdstimer, opgaver og delmål for progression. Borgercasene og afdækningen af praksis i casekommunerne giver indtryk af, at fagpersonerne oplever, at det kvalificerer opfølgningen med borgeren at have klare mål for praktikken. Det løfter opfølgningen for alle parter, at der er et klart mål at arbejde henimod.

Evalueringen viser, at der er sket et løft i, hvor ofte ordinære timer inddrages i arbejdsaftalerne. Ved nulpunktsanalysen angav blot fire kommuner, at der var en klar aftale om ordinære timer fra starten af forløbet i imellem 40-60 pct. af aftalerne, jf. Figur 5. Ingen af kommunerne vurderede, at det var tilfældet i mere end 60 pct. af aftalerne. Ved midtvejsevalueringen angiver tre kommuner, at der er inddraget ordinære timer i mere end 60 pct. af arbejdsaftalerne og 17 kommuner vurderer, at det er sket i 40-60 pct. af aftalerne.

**Figur 5: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, om arbejdsaftalen med virksomheder indeholder en klar aftale om ordinære timer fra starten af forløbet**



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=79). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

På trods af den positive udvikling peger resultaterne også på, at det endnu er svært for kommunerne at få indbygget ordinære timer i aftaler med virksomheder. Hovedparten af kommunerne vurderer netop fortsat, at ordinære timer indgår i mindre end 40 pct. af arbejdsaftalerne. Casekommunerne giver samtidig udtryk for, at arbejdsaftalerne kun i begrænset omfang anvendes som et dynamisk værktøj i forløbet hos virksomheder, men at virksomhederne ofte vil gå længere, end fagpersonen i udgangspunktet havde tænkt, når ordinære timer bliver nævnt.

*Potentialet* for kommunerne i forhold til arbejdsaftaler og progression i borgerforløb er derfor at styrke inddragelsen af ordinære timer som progressionsmål i aftalerne og brugen af arbejdsaftaler i den løbende opfølgning med virksomheder og borger.

Evaluators *anbefaler*, at kommunerne udnytter dette potentiale ved fx, at:

- Sætte fokus på afprøvning af en mere systematisk inddragelse af ordinære timer som hensigtserklæring. Dette kan styrke virksomhedernes viden om mulighederne for at bruge ordinære timer i kombination med virksomhedspraktik, idet en stor del af kommunerne oplever, at virksomhederne mangler denne viden. Det kan være en greb til at sikre større anvendelse af ordinære timer tidligere i forløbet.
- Sætte yderligere fokus på, hvordan arbejdsaftalen kan inddrages løbende i dialogen som et dynamisk værktøj ved at bruge aftalen som dialogredskaber under samtaler på virksomheden.

### 2.3 Implementeringsgreb

*Intentionen* med implementeringsgrebene er at give de kommuner, der er en del af 'Flere skal med', adgang til en række projektstøttende værktøjer.

*Resultaterne* fra midtvejsevalueringen viser, at kommunerne generelt har en relativt høj grad af anvendelse af de tilbudte implementeringsgreb. Der er størst kendskab til og brug af kompetenceudviklingsforløb og de månedlige statusrapporter. Det handler bl.a. om, at disse redskaber er nået ud til den største gruppe af medarbejdere og ledere.

Der er færrest, som har kendskab til og har gjort brug af processtøtten fra AMK'er og proceskonsulenter. Det er dog omkring en tredjedel af projektlederne og lederne, der har anvendt muligheden for støtte fra proceskonsulenter og AMK.

Resultaterne viser også, at der er variation i, hvor virksomme kommunerne vurderer de forskellige implementeringsgreb. Det er primært de mest konkrete og "styrende" implementeringsgreb, der vurderes som effektive i selve implementeringsarbejdet.

Baseret på survey blandt ledere og medarbejdere i kommunerne er det særligt de sammenlignelige data og de konkrete værktøjer i startpakken (visitationsguiden, samtaleguiden og skabelon for arbejdsaftalen med virksomheder), som har bidraget til implementeringen.

De kommuner, som bruger monitoreringsrapporterne, mener, at disse understøtter implementeringen af projektet. Netop den datadrevne del af projektets implementeringsstrategi ser således ud til at være effektiv. Der er stor forskel i kommunernes brug af monitoreringen, og det giver en

indikation af, at der endnu er et uudnyttet potentiale, og noget man skal tage videre med til andre lignende projekter.

Det er derfor en oplagt indsatsprioritet i den resterende projektperiode, at proceskonsulenterne og AMK'erne aktivt bruger de sammenlignelige data og statusrapporterne til at understøtte og fokusere opfølgningen og procesunderstøttelsen i den resterende del af projektperioden.

I forhold til implementeringen i 'Flere skal med'-indsatsen er det endvidere vigtigt at være opmærksom på, at kommunerne i vid udstrækning har arbejdet med lokale implementeringsgreb tilpasset egen organisation og oplevede behov. De besøgte casekommuner har givet udtryk for, at indsatsmodellen kræver en betydelig omstilling, og der er investeret i både lokal kompetenceudvikling, udvikling af arbejdsgange, støtte til visitationsprocessen, kollegial og ledelsesmæssig sparring på samtaler og forløb osv. Disse lokale implementeringsgreb er tilpasset de lokale rammer i forhold til organisering, rolle og ansvarsfordeling, snitflader mv.

Kommunerne har organiseret sig med en betydelig variation, og det betyder også, at der opstår behov for at arbejde med forskellige implementeringsgreb med forskellig vægt og tempi. Det kan være en væsentlig baggrund for, at de lokale implementeringsgreb af kommunerne vurderes lige så vigtige som de centrale.

Med henblik på at styrke kommunernes implementering af indsatsen fremadrettet *anbefaler* evaluatoren, at:

- Der arbejdes på at styrke kendskabet blandt ledere/projektledere og medarbejdere til muligheden for proceskonsulenter og AMK. Det er det implementeringsgreb, der er mindst kendskab til, som iværksættes centralt. Øges kendskabet, er der dermed også umiddelbart potentiale for, at grebet i højere grad kan understøtte kommunernes implementering.
- Proceskonsulenternes/AMK's opfølgning i højere grad skal fokusere på at udpege og gøre kommunerne opmærksomme på de næste trin i implementeringen af indsatsen.
- Der er opmærksomhed på, hvilke egne aktiviteter og værktøjer kommunerne anvender som implementeringsgreb, som har styrket implementeringen. Særligt brugbare aktiviteter eller værktøjer bør deles på tværs af kommunerne, så den lokale implementering løftes.

### 3. OVERORDNET STATUS FOR INDSATSEN

I dette kapitel redegøres for status for indsatsen og målgruppen for 'Flere skal med', herunder fordelingen på visitationsgrupper, indsatsgruppens sammensætning, status for målene for virksomhedsrettet indsats og ordinære timer og status for den kommunale variation i forhold til visitation og målene om virksomhedsrettet indsats og ordinære timer.

Afsnit 3.1 giver en overordnet status på projektet baseret på de *seneste tal* i monitoreringsrapporten for projektet opgjort i perioden frem til december 2018. De efterfølgende afsnit gør status *midtvejs* i projektet, og er således baseret på data frem til marts 2018, som var de tilgængelige data for evaluator på opgørelsestidspunktet. I disse afsnit afdækkes indsatsgruppens sammensætning og udviklingen i ordinære timer, herunder sammenhængen mellem den virksomhedsrettet indsats og ordinære timer.

#### 3.1 Status for målene om en øget arbejdsmarkedstilknytning

I 'Flere skal med' er resultatmålet opsat som, at der i hver kommune skal være 40 pct. af indsatsgruppen, som i løbet af projektperioden skal i virksomhedsforløb mv. i tre sammenhængende måneder. Dette resultatmål dækker over både virksomhedsrettede indsatser, ordinære timer, overgang til ordinær uddannelse samt fleksjob. Ved udgangen af december 2018 var status, at 38 pct. af indsatsgruppen i virksomhedsforløb mv., jf. monitoreringsrapport for januar 2019.

Dette dækker dog over betydelig variation på tværs af kommuner, da nogle kommuner allerede på nuværende tidspunkt har opnået at få 60-70 pct. af indsatsgruppen i virksomhedsforløb.

Der er dog stor forskel på, hvordan kommunerne har indfriet målet om de 40 pct., hvilket særligt gør sig gældende i kommuner med kun få borgere i projektet. Eksempelvis har Solrød Kommune allerede opnået resultatmålet, da 40 pct. af 10 borgere har deltaget i virksomhedsforløb mv. Dette mål er nået ved, at tre borgere er visiteret til fleksjob, mens én borger har været i virksomhedspraktik eller løntilskud. Modsat har Køge Kommune nået resultatmålet for deres 46 borgere i indsatsgruppen næsten udelukkende med brug af ordinære timer, jf. monitoreringsrapport for januar 2019.

Den del af målgruppen, som er visiteret til gruppe 2 (rehabilitering), skal videre til anden indsats/afklaring. I december 2018 var 70 pct. af borgerne i gruppe 2 overgået til en anden ydelse, herunder særligt ressourceforløb, fleksjob og førtidspension. Samtidig er ca. 2.500 borgere visiteret til gruppe 3 i december 2018, svarende til 11. pct. af bruttomålgruppen.

For de borgere i gruppe 2 og gruppe 3, som ikke er videre til eksempelvis ressourceforløb, fleksjob eller andet, er det værd at fokusere på, hvilke tiltag der iværksættes.

Opgørelser over aktive tilbud for denne gruppe, som fortsat er på kontanthjælp i gruppe 2, tyder på, at der findes en gruppe, som ikke modtager aktive indsatser, men udelukkende venter på at komme videre til eksempelvis ressourceforløb, fleksjob eller andet.

Disse opgørelser viser, at en betydelig del af den gruppe borgere, som fortsat modtager kontanthjælp, ikke er i nogen form for aktive tilbud efter visitation til gruppe 2. Andelen af kontanthjælpsmodtagere uden aktive tilbud er 60 pct. i gruppe 2 i december 2018.

#### 3.2 Analyse af indsatsgruppen

I nulpunktsmålingen blev der opgjort en række karakteristika for bruttomålgruppen på baggrund af et ønske om løbende at undersøge, hvorvidt bruttomålgruppen flyttede sig over tid. I dette afsnit retter vi fokuset på indsatsgruppen, og hvorvidt deres karakteristika har flyttet sig over tid. Hypotesen er, at kommunerne i starten visiterede de borgere, som oplagt skulle visiteres til indsatsgruppen og udsatte de mere svære sager til senere. Der er dog ikke den store forskel på bag-

grundskarakteristika for indsatsgruppen, hvis man sammenligner gruppen, som blev visiteret til indsatsgruppen i 2017, med dem, som blev visiteret til indsatsgruppen fra starten af 2018 og frem, jf. Tabel 1. Der er en lille forskel i aktiveringsgraden og fordelingen af etnicitet fra 2017 til 2018. Andelen med ordinære timer ligger derimod tæt.

Der er således ikke umiddelbart tegn på, at den gruppe, som er visiteret til indsatsgruppen sidst, er markant anderledes, end de borgere der blev visiteret først.

**Tabel 1: Baggrundskarakteristika for indsatsgruppen**

	Sammensætning af indsatsgruppen før 1. januar 2018	Sammensætning af visiterede efter 1. januar 2018
<b>Antal borgere i alt</b>	10.619	2.237
<b>Andel mænd</b>	43 pct.	43 pct.
<b>Aldersfordeling</b>		
... under 30 år	6 pct.	10 pct.
... mellem 30 og 50 år	58 pct.	60 pct.
... Over 50 år	36 pct.	30 pct.
<b>Etnicitet</b>		
... andel danskere	63 pct.	71 pct.
... andel indvandrere	35 pct.	27 pct.
... andel efterkommere	2 pct.	2 pct.
<b>Andet</b>		
Aktiveringsgrad foregående to år	31 pct.	35 pct.
Andel med ordinære timer	11 pct.	11 pct.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af DFDG og DREAM. Data for perioden frem til marts 2018.

Note: Bemærk, at der er en difference mellem indsatsgruppen hos RMC og i Deloitte's monitoreringsrapport ultimo marts på 96 borgere. Efter dialog med STARs analysekontor skyldes differencen formentlig tidspunktet for udtræk af data.

### 3.3 Status på brug af ordinære timer

Som en del af 'Flere skal med' har der særligt været fokus på brug af ordinære timer som et primært mål med indsatsen.

Ca. 11 pct. af indsatsgruppen har opnået ordinære timer, og de er bredt fordelt i forhold til branchebeskæftigelse. Sammenlignet med den samlede lønmodtagerbeskæftigelse ses dog en overrepræsentation af ordinære timer inden for brancherne *Handel og transport* og *Erhvervsservice*, mens der er en underrepræsentation inden for de fleste øvrige brancher, jf. Tabel 2.

**Tabel 2: Forløb med opnået ordinære timer fordelt på brancher og visitationsgrupper. Berørte borgere, procent**

Branche	Indsatsgruppe	Rehabilitering	Helbredsproblemer	Hele målgruppen	Lønmodtagerbeskæftigelsen i DK
Landbrug, skovbrug og fiskeri	1	2	2	1	2
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	4	6	4	5	12
Bygge og anlæg	5	6	6	5	6
Ingen kendt beskæftigelse	1	0	-	1	-
Handel og transport mv.	36	39	9	36	25
Information og kommunikation	1	1	-	1	4
Finansiering og forsikring	0	-	-	0	3
Ejendomshandel og udlejning	2	3	-	2	1
Erhvervsservice	18	7	11	15	11
Offentlig administration, undervisning og sundhed	24	25	51	25	32
Kultur, fritid og anden service	5	8	6	6	4
Beskæftigelse men uoplyst aktivitet	3	4	11	3	0

Branche	Indsats-gruppe	Rehabilite-ring	Helbreds-problemer	Hele mål-gruppen	Lønmodtager-beskæftigel-sen i DK
Total	100	100	100	100	100
Antal	1.357	457	47	1.861	2.760.038

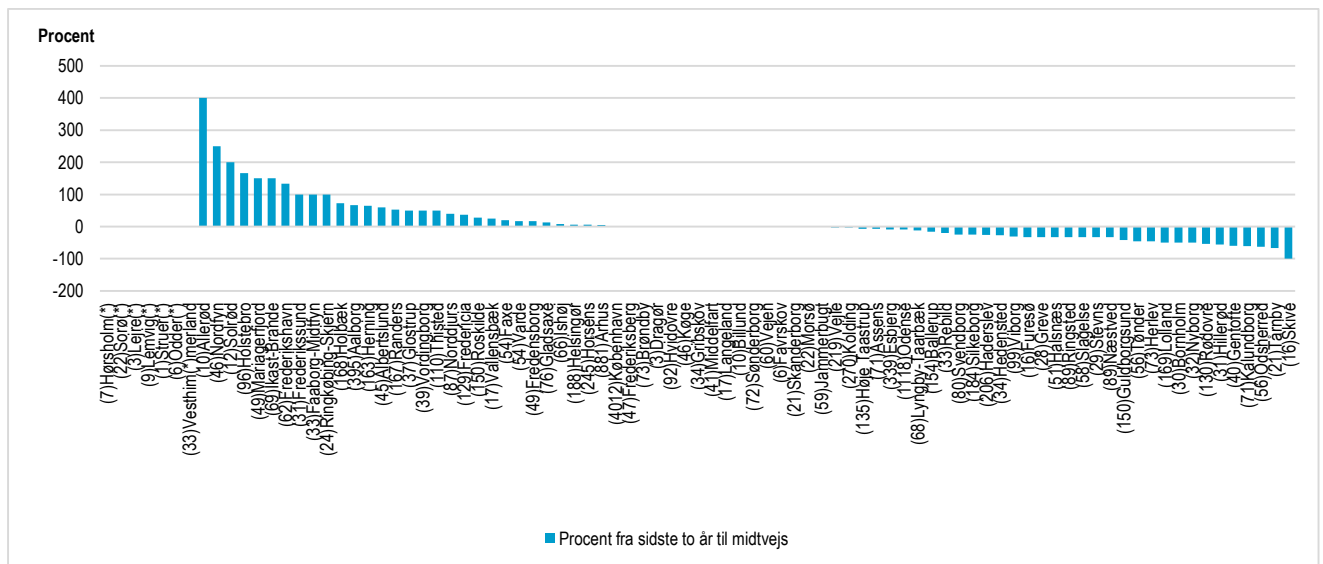
Note: Der er taget udgangspunkt i antallet af berørte med ordinære timer målt efter visitationen og frem til udløb af datasættet i uge 13, 2018.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af DFDG og DREAM, statistikbanken LBESK03.

Note: Totaler summerer ikke nødvendigvis til 100 på grund af afrundinger.

For at sætte de opnåede midtvejsresultater i perspektiv er der foretaget en opgørelse af, hvor langt kommunerne er nået ved midtvejsstatus otte måneder inde i indsatsen i forhold til den historiske baseline (to år inden starten på indsatsen). Den procentvise udvikling er udregnet således, at hvis en kommune har opnået samme andel i ordinære timer midtvejs i projektet som deres historiske udgangspunkt, vil kommunen have en procentvis udvikling på 0. Såfremt man har en procentvis udvikling over 0, så har man allerede opnået mere i løbet af de otte måneder med 'Flere skal med', end kommunen har opnået for den samme målgruppe af borgere to år inden, projektet startede. Over halvdelen af kommunerne har allerede på nuværende tidspunkt rykket sig i forhold til deres historiske baseline (0) for arbejdet med denne målgruppe, jf. Figur 6.

**Figur 6: Udvikling i kommunernes niveau for ordinære timer for indsatsgruppen – opgjort som procent fra seneste to år til midtvejs i perioden**



Note: Figuren viser andelen af kommunens borgere i 'Flere skal med', som har opnået ordinære timer i projektperioden holdt op imod opnåelsen af ordinære timer for de samme borgere to år inden, 'Flere skal med' startede, dvs. i perioden juni 2015 til juni 2017. Der er udregnet den procentvise udvikling fra antal berørte de seneste to år inden midtvejs til antal berørte i perioden august 2017 til marts 2018.

En procentvis stigning på 200 for Nordfyns Kommune angiver dermed, at kommunen allerede har tre gange så mange i ordinære timer i regi af 'Flere skal med' sammenlignet med deres historiske udgangspunkt for den samme målgruppe over en 2-årig periode.

Der er taget udgangspunkt i antallet af berørte med ordinære timer målt efter visitationen og frem til udløb af datasættet i marts 2018. Berørte er defineret som antal borgere med minimum en måned med ordinære timer over 0 i perioden.

(\*) angiver, at indekset ikke er beregnet, da det historiske tal er nul.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af DFDG og DREAM. Data fra marts 2018.

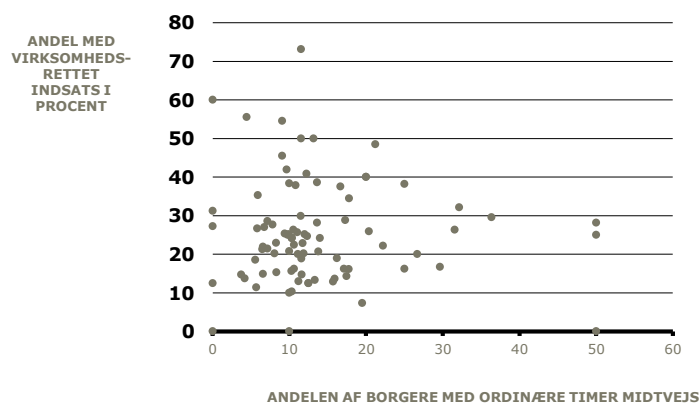
### 3.4 Brug af virksomhedsrettet indsats og sammenhæng til ordinære timer

Andelen af borgere i virksomhedsrettede aktive tilbud (virksomhedspraktik og løntilskud) er svagt stigende i løbet af projektperioden. Det er således lykkedes at skabe en fremgang i brugen af både virksomhedspraktik og ordinære timer.

Der er dog kun en svag sammenhæng mellem kommunernes brug af ordinære timer og virksomhedsrettede indsatser, jf. Figur 7. Der er i stedet en meget stor variation i både omfang og indhold af de virksomhedsrettede indsatser. En række kommuner performer højt på virksomhedsrettet indsats uden at formå at omsætte det til ordinære timer. Omvendt er der også kommuner, som har et relativt højt niveau for ordinære timer på trods af et lavt niveau for virksomhedsrettet indsats.

Igen skal man dog være opmærksom på, at der for en del kommuners vedkommende er tale om meget små målgrupper, og at tallene derfor kan være følsomme overfor små udsving.

**Figur 7: Kommunernes brug af virksomhedsrettet indsats (virksomhedspraktik og løntilskud) og ordinære timer**



Note: Der er taget udgangspunkt i antallet af berørte med virksomhedsrettet indsats og ordinære timer målt efter visitationen og frem til udløb af datasættet.







Kilde: Egne beregninger på baggrund af DFDG og DREAM. Data fra marts 2018.



## 4. INDSATSMODELLEN 'FLERE SKAL MED'

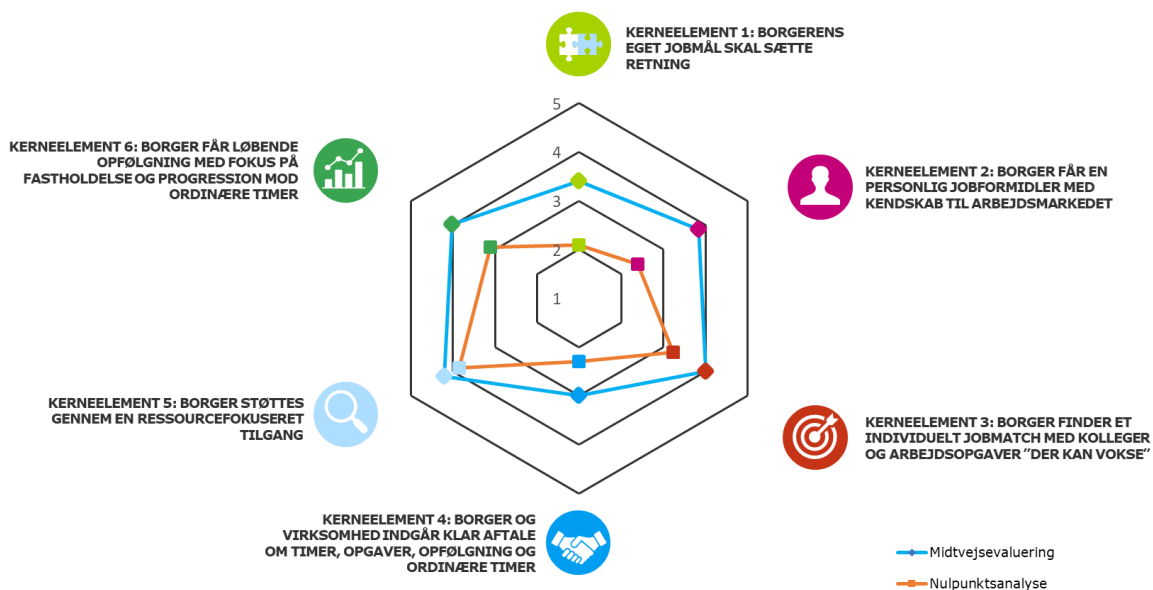
Dette kapitel giver et overblik over fremdriften i kommunernes implementering af indsatsmodellen 'Flere skal med'. Der tages afsæt i projektets kerneelementer, som kort er ridset op i nedenstående tabel.

Tabel 3. Indsatsens kerneelementer

Indsatsmodellens kerneelementer	
	<b>1.</b> Der skal udarbejdes en plan for borgerens videre forløb, der tager afsæt i borgerens egne ressourcer og jobmål samt eventuelle barrierer for job, som borgeren selv definerer.
	<b>2.</b> Borger får en personlig jobformidler, der opbygger en tillidsbaseret relation til borgeren som led i en kontinuerlig og systematisk indsats. Borgeren oplever, at jobformidleren er tilgængelig og koordinerer med aktører omkring borgeren. Samtidig skal jobformidleren inddrage viden om det lokale arbejdsmarked i relationen til borger.
	<b>3.</b> Jobformidler hjælper borger med at konkretisere sit jobmål. Samtidig samarbejder jobformidler og borger om at opsøge og tage kontakt til relevante arbejdspladser med henblik på at finde et jobmatch for borger.
	<b>4.</b> Jobformidler hjælper borger og virksomhed med at indgå en konkret aftale om ansættelse, herunder ordinære løntimer, og dernæst en klar plan for opfølgning under ansættelsen. I aftalen indgår borgerens arbejdsopgaver, arbejdstid, delmål for progression, mulighed for lønnede timer og eventuelle hensyn til borgerens helbred. Borger tildeles fast kontaktperson på virksomheden, der understøtter progression.
	<b>5.</b> Jobformidler støtter borger ved at have fokus på borgerens ressourcer og understøtte, at borger mestrer de eventuelle barrierer, borgeren vurderer, står i vejen for et job.
	<b>6.</b> Jobformidler følger borger tæt efter opstart i virksomheden. Opfølgningen sker med udgangspunkt i aftalt opfølgningsplan, hvor der løbende foretages nødvendige justeringer, så borger understøttes i at opnå progression i ordinære timer. Jobformidler står til rådighed for såvel borger som virksomhed.

I forbindelse med midtvejsevalueringen er der gennemført en survey blandt alle deltagerkommunerne om fideliteten i deres indsats. Udvalgte spørgsmål herfra er udpeget som indikatorer for, i hvor høj grad kerneelementerne er implementeret efter intentionen. I figuren nedenfor er der samlet op på status på tværs af kommunerne. Figuren bygger på en survey blandt medarbejdere og ledere, som har vurderet deres egne oplevelser af status på de seks kerneelementer.

**Figur 8: Overblik over kommunernes implementering af indsatsmodellens kerneelementer**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse om fidelitet i indsatsen til alle deltagerkommuner og interviews under casebesøg i seks casekommuner. Figuren udgøres af summerede opgørelser af jobcentrenes vurderinger. Svarene er således aggregeret på kommuneniveau, hvilket vil sige, at der er udregnet et gennemsnit på tværs af besvarelser inden for kommunen.

Note: 1 = laveste grad af fidelitet, 5 = højeste grad af fidelitet. N = 49-83 kommuner varierende efter spørgsmålet. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere, der skulle arbejde med målgruppen, spurgt. I midtvejsevalueringen er medarbejdere med en sagsstamme i 'Flere skal med' spurgt.

Resultaterne peger på, at der på tværs af alle seks kerneelementer i 'Flere skal med' er sket en udvikling i kommunernes arbejde. Der er store forskelle i udviklingen på de forskellige parametre. De områder, kommunerne stod stærkest på før igangsættelsen af indsatsen (kerneelement 3, 6 og især 5), er stadig dem, de selv vurderer, at de står stærkest på ved midtvejsevalueringen. Dog er der størst udvikling på kerneelement 1 og 2, som også er de områder, hvor kommunerne stod svagest ved nulpunktmålingen.

Interviews med casekommunerne har tydeliggjort, at arbejdet med indsatsmodellen er en omfattende og relativt kompleks forandringsproces, som kræver meget proces- og ledelsesfokus for at lykkes. Og kommunerne betragter ikke implementeringen som færdig ved midtvejsevalueringen. Den stærke udvikling i forhold til kerneelement 1 og 2 kan hænge sammen med, at kommunerne i den første fase af projektet primært har fokuseret på de første kerneelementer i indsatsmodellen for gradvist at dreje fokus over mod de sidste dele af kerneelementerne.

I de efterfølgende afsnit sættes der fokus på udviklingen i fideliteten for hvert kerneelement på tværs af de deltagende kommuner. Udviklingen i fideliteten er afdækket via en survey til deltagerkommunerne. Analysen suppleres med gode erfaringer, der er kortlagt gennem kvalitative interviews med projektledere, fagpersoner og borgere i seks casekommuner.

Med dette kapitel vurderer evaluatoren, hvilke områder i indsatsmodellen der kræver kommunernes særlige fokus, og giver anbefalinger til, hvordan fideliteten i implementeringen af indsatsmodellen kan styrkes i den resterende projektperiode.

#### **4.1 Kerneelement 1: Borgerens eget jobmål skal sætte retning**

I kerneelement 1 skal der arbejdes med at afdække borgerens kompetencer og ønsker i forhold til job, for at det kan danne afsæt for en jobrettet plan.

**Figur 9: Indhold i kerneelement 1**



Der skal udarbejdes en plan for borgerens videre forløb, der tager afsæt i borgerens egne ressourcer og jobmål samt eventuelle barrierer for job, som borgeren selv definerer. Som led i arbejdet med planen skal borgeren udarbejde et CV.

Overordnet har kommunernes arbejde med kerneelement 1 udviklet sig positivt siden starten af projektet. Fidelitetssurveyen viser en forbedring i både kommunernes arbejde med at udarbejde CV med borgerne og i forhold til, at borgerne skal have formuleret konkrete jobmål, og at der skal være en plan med indsats for borgerens videre forløb. Kommunerne har gennemgået den største forbedring i forhold til at udarbejde CV'er med borgerne i indsatsen og at formulere konkrete jobmål i samarbejde med borgeren. Det er dog fortsat disse to elementer, som kommunerne skal arbejde med at løfte.

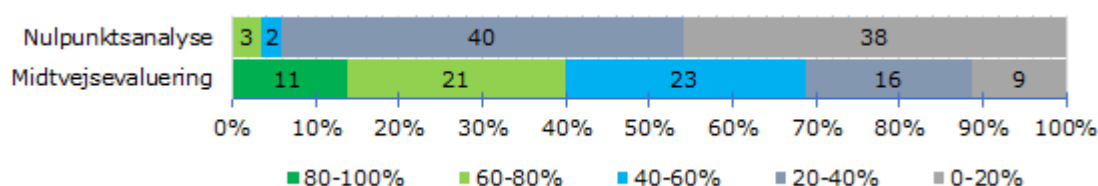
Med henblik på at styrke kommunernes arbejde med kerneelementet fremadrettet, anbefaler evaluatoren, at:

- Der sættes fokus på at understøtte sagsbehandlernes forståelse af, hvordan CV'et og jobmål skaber værdi og mening for hele målgruppen.
- Det overvejes at udarbejde lokale retningslinjer for indholdet i CV'erne, så indholdet i mindre grad afhænger af den enkelte fagpersons tidligere erfaringer med at udarbejde et CV.
- Kommunerne er opmærksomme på, om der er tilstrækkelig kvalitet i borgernes jobplaner. I fidelitetssurveyen vurderer kommunerne, at flere borgere har jobplaner, end antallet af borgere der angives at have et CV og har formuleret konkrete jobmål.

#### 4.1.1 CV'et anvendes, men der er fortsat en stor gruppe, der ikke har et CV

Det er forudsat i indsatsmodellen, at der skal udarbejdes et CV for alle i indsatsgruppen. Fidelitetssurveyen peger på, at der er sket en betydelig stigning i, hvor stor en andel af borgerne i projektet der har et CV. I 32 kommuner (40 pct.) angiver fagpersonerne, at flere end 60 pct. af borgerne har et CV. I nulpunktsmålingen gav blot tre kommuner denne vurdering. Der er dog fortsat 25 kommuner (30 pct. af kommunerne), hvor mindre end 40 pct. af borgerne i indsatsen har et CV, jf. figur 10.

**Figur 10: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, hvor stor en andel af borgerne i 'Flere skal med' der har et CV**



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=83). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

Casestudierne i seks kommuner viser, at kommunerne generelt oplever, at CV'et kan være et godt værktøj til at sætte fokus på ressourcer og kompetencer. Det er en mulighed for at sætte fokus på og anerkende de kompetencer, som borgeren har, som ikke nødvendigvis bygger på arbejdserfaringer.

CV'et er både anvendt i samtaler og på gruppeforløb, hvor fagpersoner underviser og understøtter borgere i at udarbejde eget CV. Der er delte vurderinger blandt fagpersonerne om, hvornår CV'et virker bedst. Nogle fagpersoner vurderer, at det virker bedst, når CV'et anvendes som samtaleredskab i samtalerne. Det bunder i en oplevelse af, at der er behov for, at fagpersonerne anvender det aktivt og er i stand til at fremhæve borgerens positive sider og kompetencer undervejs. Dette vurderer fagpersonerne ikke er muligt i samme grad under gruppeforløb. På den anden side kan gruppeforløb have gevinster i forhold til at arbejde med teknikker til præsentation af borgerens kompetencer.

I indsatsmodellen er CV, jobmål og jobplan en opgave, der løftes af den koordinerende sagsbehandler, hvorefter det overleveres til en personlig jobformidler, der kan arbejde målrettet inden for denne ramme. Grundet kommunernes valg af organisering af indsatsmodellen kan det i praksis også være den personlige jobformidler, der udarbejder disse elementer, da nogle kommuner vælger at have rollerne samlet under én medarbejder. Det er ikke muligt i midtvejsevalueringen at vurdere, om organiseringen og rollefordelingen har betydning for kommunernes resultater, men det kan være et fokus for slutevalueringen.

Fra analysen af casestudierne og borgercases i de seks kommuner kan evaluator fremhæve særligt to udfordringer i kommunernes arbejde med CV med borgerne:

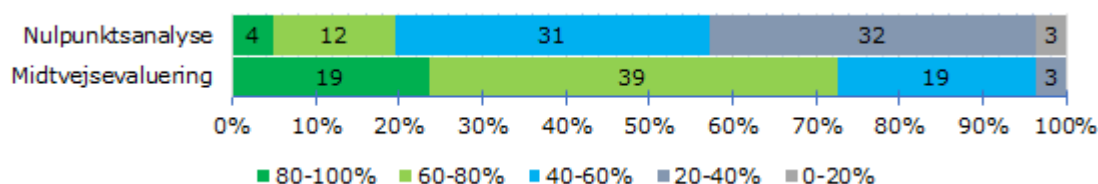
- Fagpersonerne er udfordret i at udarbejde et meningsfuldt CV for borgere med meget få erfaringer på arbejdsmarkedet og i uddannelsessystemet. Anvendelsen af CV'et sker derfor først, når den koordinerende sagsbehandler vurderer, at det er relevant for borgeren, fordi borgeren er *klar* til en jobrettet indsats.
- Casekommunerne arbejder ikke videre systematisk med, hvad CV'erne skal indeholde og udgøres af. Det er i høj grad den enkelte fagpersons værktøjskasse, der afgør, hvordan CV'et kommer til at se ud, og hvad det indeholder.

#### 4.1.2 Der er etableret jobplaner for en stor del af målgruppen

Siden projektets start er der sket et markant løft i ledere og medarbejders vurdering af, hvor stor en andel af målgruppen, der har en plan for en jobrettet indsats. I alt 58 kommuner ud af 80 kommuner vurderer, at næsten 60 pct. af målgruppen har en plan. Ved indgangen til indsatsen var det 16 pct., jf. figur 11.

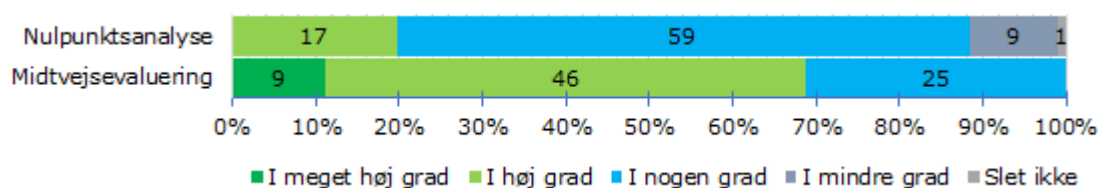
For nogle borgere kan jobplanen være en fortsættelse af en eksisterende plan, men for en god del af målgruppen peger resultaterne også på, at indsatsen har ledt til en ny plan.

**Figur 11: Fordeling af kommunernes vurdering af andel af borgere, der har en plan for det videre forløb med indsatser**



Hovedparten af kommunerne (55 kommuner) vurderer også, at planen i høj eller i meget høj grad tager udgangspunkt i borgerens eget jobønske, jf. figur 12.

**Figur 12: Fordeling af kommunernes vurdering af andel af planer, der tager udgangspunkt i borgerens eget jobønske**



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=82). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

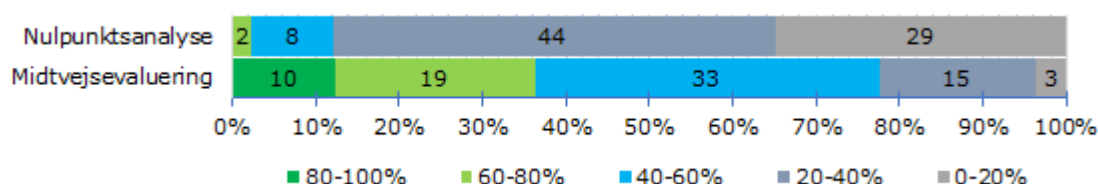
25 kommuner vurderer derudover, at planen kun i nogen grad tager afsæt i borgerens jobønske.

Det faktum, at kun 25 kommuner vurderer, at planen kun i nogen grad tager afsæt i borgerens ønske, kan hænge sammen med det forhold, at kommunerne har fokus på at oversætte borgerens jobønsker til realistiske jobmål. Netop denne pointe peges der på i interviews hos casekommunerne, hvor det fremhæves, at netop dette fylder i deres fokus. Medarbejderne i deltagerkommunerne angiver ligeledes, at opgaven "identificere jobmål og jobområder med udgangspunkt i borgernes egne jobønsker" er en af de opgaver, de anvender mest tid på.

#### 4.1.3 Arbejdet med konkrete jobmål kan fortsat styrkes

Fidelitetssurveyen peger på, at kommunerne i højere grad arbejder med konkrete jobmål i indsatsen i forhold til i projektets start, men at det fortsat er et udviklingsområde. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at 29 kommuner i midtvejsevalueringen vurderer, at mellem 60 og 100 pct. af borgerne har formuleret konkrete jobmål i indsatsen. I nulpunktanalysen vurderede blot to kommuner selv samme, jf. figur 13.

**Figur 13: Fordeling af kommuners vurdering af andel af borgere, der har formuleret konkret jobmål**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse. Note: Resultater aggregeret på kommuneniveau. Tal i labels angiver, i hvor mange kommuner dette var medarbejdernes gennemsnitlige svar. I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme i FSM spurgt. N=80. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere, der kommer til at beskæftige sig med indsatsen, spurgt. N=83

Det er en entydig vurdering blandt de fagpersoner, der er interviewet i forbindelse med de udvalgte borgercases og de øvrige fagpersoner, der har indgået i fokusgruppeinterviews, at det at tale om ønsker og drømme bidrager til et skift i borgerens perspektiv på egne fysiske og psykiske sygdomsbarrierer. Fagpersonerne vurderer, at barrierer, der tidligere har forhindret borgerne i at modtage en virksomhedsrettet indsats, træder markant i baggrunden.

#### 4.2 Kerneelement 2: Borger får en personlig jobformidler med kendskab til arbejdsmarkedet

I 'Flere skal med' skal indsatsgruppen tildeles en personlig jobformidler, som skal sikre et godt forløb for borgeren og hjælpe med at skabe eller genskabe kontakten til arbejdsmarkedet. Ved midtvejsevalueringen er denne del stort set færdigimplementeret i størstedelen af kommunerne. 90 pct. af indsatsgruppen har en personlig jobformidler på tværs af kommunerne. Der er fortsat

ca. en fjerdedel af kommunerne, hvor under 80 pct. af indsatsgruppen har en personlig jobformidler.

**Figur 14: Indhold i kerneelement 2**



Borger får en personlig jobformidler, der opbygger en tillidsbaseret relation til borgeren som led i en kontinuerlig og systematisk indsats. Borgeren oplever, at jobformidleren er tilgængelig og koordinerer med aktører tilknyttet borgeren. Samtidig skal jobformidleren inddrage viden om det lokale arbejdsmarked i relationen til borger.

Fidelitetssurveyen viser overordnet en forbedring i kommunernes arbejde med jobformidlernes relation til borgerne og koordination med aktører rundt om borgeren.

Kommunerne oplever, at jobformidlernes kendskab til arbejdsmarkedet er gået lidt tilbage siden nulpunktsanalysen. Det gælder særligt jobformidlernes adgang til et virksomhedsnetværk, som de kan samarbejde med om målgruppen.

Med henblik på at styrke kommunernes arbejde med kerneelementet fremadrettet anbefaler evaluatør, at der arbejdes med:

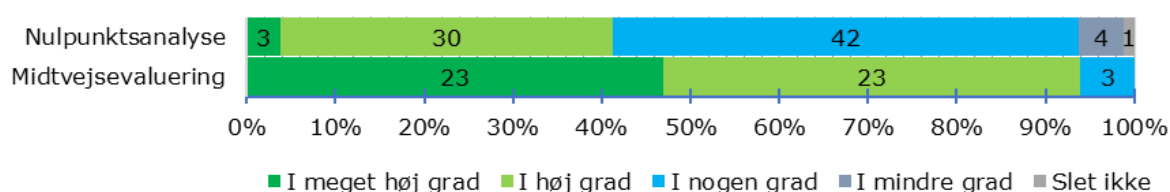
- At styrke jobformidlernes viden om det lokale arbejdsmarked og opbygning af et virksomhedsnetværk ved at koble jobformidlere uden store erfaringer med det virksomhedsrettede arbejde sammen med en mere erfaren virksomhedskonsulent. De to fagpersoner bør samarbejde tæt i forhold til sparring om konkrete borgere, så jobformidlerens kompetencer inden for det virksomhedsrettede fokus (opsøgende arbejde) øges. Det er væsentligt, at kommunerne ikke organiserer arbejdet, så det virksomhedsvendte varetages af en erfaren virksomhedskonsulent uden om den personlige jobformidler, men at arbejdet organiseres således, at jobformidleren kompetenceudvikles gennem tæt samarbejde.
- De personlige jobformidlere understøttes yderligere i at finde den rette balance i brug af ressourcer mellem relationsopbygning til borger og det virksomhedsvendte arbejde. Det er væsentligt, at de personlige jobformidlers kompetencer inden for det virksomhedsrettede arbejde øges uden at gå på kompromis med relationsarbejdet med borgere.

#### 4.2.1 Jobformidlerne oplever, at de opbygger en tillidsfuld relation til borgerne som led i en kontinuerlig indsats

Siden projektets start er der sket et markant løft i ledere og medarbejders vurdering af, hvorvidt borgerne oplever en kontinuitet i den personlige jobformidlers tilknytning til borgeren.

I alt 46 ud af 49 kommuner vurderer ved midtvejsevalueringen, at ovenstående gør sig gældende. Ved nulpunktsanalysen vurderede blot 33 ud af 80 kommuner, at borgerne ville opleve kontinuerligt at have samme jobformidler, jf. Figur 15.

**Figur 15: I hvilken grad vurderer du, at borgere i din sagsstamme vil opleve kontinuerligt at have dig som jobformidler?**



Kilde: Surveydata. I nulpunktsanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=49).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktsanalyse og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

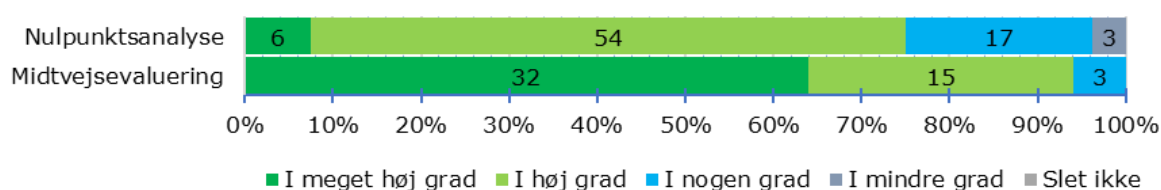
Ifølge samtlige fagpersoner i de seks casekommuner er en kontinuerlig og tillidsfuld relation til borgeren afgørende som det første skridt på vejen til at skabe det rette match mellem borger og virksomhed.

Relationen fremmes af, at den personlige jobformidler er fleksibel i sit samarbejde med borgeren. Flexibilitet indebærer, at den personlige jobformidler er tilgængelig for borgeren, og at vedkommende arbejder helhedsorienteret i sin tilgang til borgeren. Kommunernes status på arbejdet med de to elementer beskriver vi herunder.

#### 4.2.2 Flexibilitet og tilgængelighed vurderes at være væsentlige forudsætninger for jobformidlers samarbejde med borgeren

I fidelitetssurveyen ses der en markant fremgang siden projektets start i jobformidlernes oplevelse af at kunne være tilgængelig for deres borgere. 32 ud af 50 kommuner oplever i dag, at deres borgere i meget høj grad har let ved at komme i kontakt med deres jobformidler. I nulpunktsanalysen var blot seks kommuner ud af 80 af den opfattelse, jf. figur 16.

**Figur 16: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, i hvor høj grad borgere har let ved komme i kontakt med fagpersonerne**



Kilde: Surveydata. I nulpunktsanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktsanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

Samtlige fagpersoner i de seks casekommuner fortæller, at de har haft samtaler med borgerne med 4-6 ugers kadence i gennemsnit. Alle fagpersonerne har dog også løbende telefonisk kontakt og med varierende intensitet igennem forløbet og fra borger til borger alt efter behov. Det kan fx handle om, at den personlige jobformidler tager sig tid til at have en længere telefonsamtale med borgeren, hvor borgeren klædes på til selv at kontakte virksomheder.

Fagpersonerne i de seks casekommuner oplever generelt, at det er essentielt, at de kan handle hurtigt og igangsætte det nødvendige i borgerens forløb. Det bidrager til, at borgerne oplever, at fagpersonen er der for dem, og at borgerne bliver mødt på deres egne præmisser. Samtidig oplever borgerne, at der sker fremdrift i deres forløb, hvilket skaber tillid til fagpersonen og understøtter en god samarbejdsrelation.

At fagpersonen handler hurtigt, gælder derudover særligt, når fagpersonen oplever, at borgerens motivation begynder at "blomstre". Her er det afgørende, at fagpersonen er i stand til at "gribe" borgerens motivation. "Gribes" borgerens motivation ikke, er det alle fagpersonernes oplevelse, at sandsynligheden for, at borgeren mister modet, øges.

Den største udfordring for jobformidlerne i de seks casekommuner er ifølge evaluators analyse på tværs af de kvalitative data at finde den rette balance i forhold til brugen af ressourcer mellem relationsopbygning (kontakt til borger og arbejdsopgaver) og det virksomhedsvendte arbejde.

I fidelitetssurveyen er fagpersonerne bedt prioritere, hvilke aktiviteter i indsatsen de vurderer, de bruger flest ressourcer på. Ifølge fagpersonerne bruger de flest ressourcer på at opbygge relationen til borgeren, identificere jobmål og jobområder og få lagt planer om borgerens forløb. Fagpersonerne bruger i mindre grad ressourcer på at hjælpe borgerne med at tage kontakt til virksomheder og udvide netværk samt samarbejde med virksomheder.

Hvor stor en udfordring, det er at finde den rette balance mellem de arbejdsopgaver for den enkelte jobformidler, afhænger blandt andet af den personlige jobformidlers tidligere erfaring med arbejdsopgaverne, viden om det lokale arbejdsmarked, netværk af virksomheder og generelle kendskab til målgruppen af borgerne.

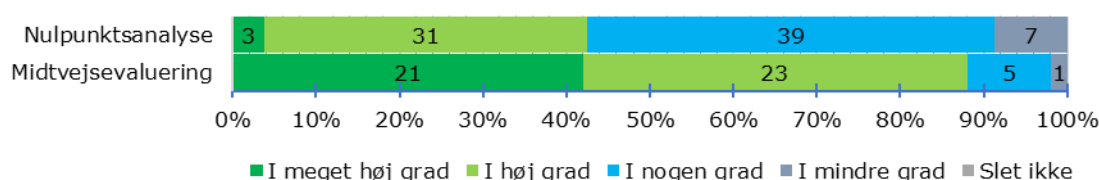
For fagpersoner, der skal finde ind i en ny rolle – fx med mere virksomhedsvendt arbejde – opleves det som afgørende, at der er mere tid til at gå ind i forberedelsen af de funktioner, som er meget anderledes, end det fagpersonen er vant til at udføre. Det er især kontakten til virksomheder og det at tænke i andre kontaktformer end den traditionelle samtale i jobcenteret, der opleves som krævende. Der er formentlig mulighed for at optimere arbejdet med kontakten til virksomheder og borgere, når fagpersonerne bliver mere fortrolige med deres nye funktioner, og der kan være god grund til at fokusere på videndeling mellem kommunerne om effektiv arbejdstilrettelæggelse i indsatsen.

#### 4.2.3 Ifølge kommunerne oplever borgerne en koordineret og helhedsorienteret indsats

Fra nulpunktanalysen til midtvejsevalueringen er der sket en markant positiv udvikling i, hvorvidt fagpersonerne vurderer, at borgeren oplever, at den personlige jobformidler koordinerer med og inddrage andre aktører tilknyttet borgeren.

Ved nulpunktanalysen vurderede tre ud af 80 kommuner, at dette gjorde sig gældende i meget høj grad. Antallet af kommuner, der vurderer dette ved midtvejsevalueringen, er 21 ud af 50, jf. Figur 17.

**Figur 17: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, i hvor høj grad borgere oplever, at den personlige jobformidler koordinerer med og inddrager andre aktører tilknyttet borgeren**



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

Casebesøgene peger på, at der i de seks casekommuner er mange velfungerende snitflader, og der også er fundet veje til smidige og fleksible samarbejdsformer med andre forvaltningsområder. Flere års arbejde med samarbejde i rehabiliteringssammenhæng har formentlig bidraget til, at der er fundet veje til et godt samarbejde. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at den personlige jobformidler:

- Deltager i relevante lægesamtaler, så borgeren fx undgår sygemelding i praktikperioden
- Afholder akutte møder i misbrugscenter ved tilbagefald
- Koordinerer indsatser med familie- eller børne- og ungeafdelingen
- Understøtter borgers deltagelse i behandlingsforløb.



Et øget fokus og styrket indsats for borgere i 'Flere skal med' kan dog skabe et pres på andre afdelinger, tilbud og centre, hvilket kræver klar og tydelig kommunikation om målet for indsatsen og forståelse af behovet og det potentiale, der ligger i at prioritere gruppen.

Ifølge fagpersonerne i de seks casekommuner gælder dette særligt, når den personlige jobformidler har behov for at samarbejde fleksibelt og tæt med de medarbejdere, der behandler og tildeler ydelser i jobcenteret, og som oftest er forankret i en anden del af jobcenteret.

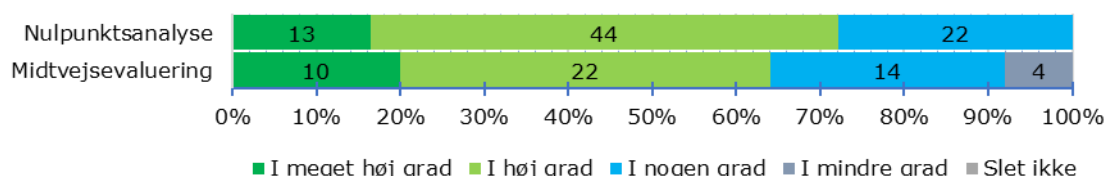
Behovet for at samarbejde med ydelsesmedarbejdere opstår fx, når den personlige jobformidler har behov for økonomisk rådgivning om konsekvenser af ordinære timer i samtalen med borgere om at varetage ordinære timer. Et andet eksempel er også, at der kan være behov for, at ydelsesmedarbejderne handler hurtigt og fleksibelt i nogle sammenhænge for at sikre, at økonomi ikke bliver en hindring for indsatsen eller ordinære timer for borgeren. Ordinære timer vil netop i de fleste tilfælde betyde en økonomisk gevinst for borgeren. De personlige jobformidlere har dog oplevet flere eksempler på, at det at opnå ordinære timer i en periode kan give uregelmæssige udbetalinger af kontanthjælp til borgeren.

#### 4.2.4 Viden om lokale jobåbninger er mindsket, men kommunerne sikrer kompetencerne ved forskellige organiseringsformer

Fidelitetssurveyen viser, at fagpersonernes vurdering af egen viden om jobmuligheder på det lokale arbejdsmarked er gået tilbage sammenlignet med nulpunktsanalysen.

Ved nulpunktsanalysen vurderede 57 ud af 79 kommuner, at de personlige jobformidlere i meget høj eller i høj grad har viden om jobmuligheder på det lokale arbejdsmarked. Ved midtvejsevalueringen vurderer blot 32 ud af 50, at dette gør sig gældende, jf. figur 18.

**Figur 18: Fordeling af kommuner i forhold til, i hvilken grad de personlige jobformidlere vurderer at have viden om det lokale arbejdsmarked**



Kilde: Surveydata. I nulpunktsanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=79). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktsanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategoriene.

Ifølge de seks casekommuner er det vigtigt, at den personlige jobformidler kender jobåbningerne i nærområdet med henblik på at kunne finde det rette match mellem virksomhed og borger. Det er tilmed nødvendigt ikke blot at kende til jobåbninger efter stillingsbetegnelser, men i stedet have viden om konkrete arbejdsopgaver og funktioner, så der eventuelt åbner sig flere muligheder for flere borgere.

Evaluators analyse af de kvalitative data fra de seks casekommuner viser også, at de personlige jobformidlers erfaringer med det virksomhedsrettede arbejde er på et tidligt stadie. Det er generelt nyt i mange jobcentre at kombinere det virksomhedsrettede og det borgerrettede arbejde så tæt, som er tilfældet i 'Flere skal med'.


En stor del af casekommunerne har derfor også valgt at knytte fagpersoner med særlige kompetencer i forhold til opdyrkning af virksomhedsnetværk og placeringsmuligheder til at understøtte

de personlige jobformidlere med kendskab til det lokale arbejdsmarked og kompetencer i forhold til salgsarbejdet overfor virksomhederne. I denne sammenhæng kalder vi det en virksomhedskonsulent.

Hvis det er den personlige jobformidler, der skal foretage matchet, er det afgørende, at der løbende tilføres viden om det lokale arbejdsmarked og muligheder på arbejdsmarkedet samt eventuelt konkrete placeringsmuligheder. Hvis det er en virksomhedskonsulent, der assisterer med jobmatchet, er det væsentligt, at den personlige jobformidler tager ansvar for at finde realistiske jobmål, som giver virksomhedskonsulenten et godt grundlag for at leve op til borgernes forventninger.

### 4.3 Kerneelement 3: Borger finder et individuelt jobmatch med kolleger og arbejdsopgaver, "der kan vokse"

Figur 19: Indhold i kerneelement 3



Jobformidleren hjælper borger med at konkretisere sit jobmål. Samtidig samarbejder jobformidler og borger om at opsøge og tage kontakt til relevante arbejdspladser med henblik på at finde et jobmatch for borger.

Overordnet er der nogen forbedring i kommunernes arbejde med kerneelement 3 om at etablere et individuelt jobmatch for borger med kolleger og arbejdsopgaver, "der kan vokse". Fidelitetssurveyen viser en forbedring i både kommunernes arbejde med at støtte borgere til at konkretisere jobmål og til at opsøge og kontakte virksomheder.

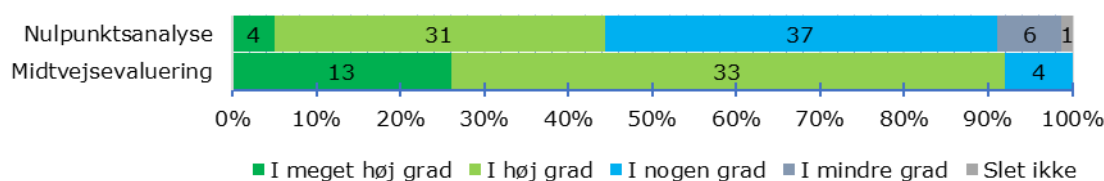
Med henblik på at styrke kommunernes arbejde med kerneelementet fremadrettet, anbefaler evaluatoren, at:

- Oversættelse af borgernes ønsker og drømme til realistiske og konkrete funktioner på arbejdsmarkedet fremmes ved brug af værktøjer, såsom ABC-jobplaner eller et lokalt jobbarometer, der udpeger jobområder med gode beskæftigelsesmuligheder.
- Kommunerne er bevidste om formålet med at vælge en type af virksomhedssamarbejder, såsom virksomhedscentre frem for at etablere et mere håndholdt match med en anden virksomhed. Det væsentligste i etableringen af matchet mellem borger og virksomhed er, at matchet baserer sig på en mere individuelt tilpasset aftale. På den baggrund vurderer evaluatoren, at der er behov for en gentænkning og videreudvikling af kommunernes nuværende virksomhedscenteraftaler, hvis virksomhedscentrene skal kunne anvendes direkte med en indsatsmodel som denne i 'Flere skal med'.

#### 4.3.1 Jobformidlerne hjælper borgere med at formulere konkrete jobmål og har gode erfaringer med at anvende konkrete værktøjer til det

Fidelitetssurveyen viser, at der er sket en markant fremgang i fagpersonernes vurdering af, i hvor høj grad de hjælper borgerne med at konkretisere deres jobmål. I nulpunktanalysen vurderede 35 ud af 79 kommuner, at jobformidlerne i meget høj eller i høj grad gjorde dette. Ved midtvejs-evalueringen angiver 46 ud af 50 kommuner det samme, jf. figur 20.

Figur 20: Kommunernes fordeling i forhold til, i hvilken grad jobformidlerne hjælper borgerne med at konkretisere deres jobmål, herunder konkrete arbejdspladser, arbejdsopgaver, funktioner, mv.



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=79). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

Evaluators analyse på tværs af de kvalitative data viser, at den største udfordring for fagpersonerne i casekommunerne er at oversætte og relatere borgernes ønsker og drømme til realistiske og konkrete funktioner på arbejdsmarkedet.

I flere kommuner har fagpersonerne gode erfaringer med at anvende ABC-jobplaner som redskab til at oversætte elementer fra borgerens drøm til realistiske jobplaner. De fagpersoner, der anvender redskabet, oplever, at redskabet gør dem i stand til at drøfte konkrete jobs og prioritering af jobønsker med borgeren.

A-jobbet er det job, som borgeren helst vil arbejde med. B-job er et godt og acceptabelt job, hvortil C-job er det nødvendige jobområde for at kunne blive selvforsørgende. Er A-jobbet ikke et realistisk scenarie, kan fagpersonen arbejde videre med borgerens B- eller C-job, hvor mulighederne på samme måde undersøges. En løsning, som flere fagpersoner tager i brug, er også at fortælle borgeren om, at erfaring med borgerens C-job kan være den nødvendige erfaring for at komme tættere på et job i B-jobplanen.

Størstedelen af fagpersonernes erfaringer viser også, at nogle borgere har svært ved at tænke i bestemte brancher, stillinger eller arbejdsfunktioner. For disse borgere kan fagpersoner tale ind i en drøm om at komme i ordinært arbejde og dermed "blive fri" af jobcenter, være rollemodel for sine børn m.m. Drømmen kan også være at komme ud i en indsats eller job, der motiverer borgeren, fx at få netværk, hjælpe andre mennesker, bruge erfaringer fra sin hobby, få løn m.m.

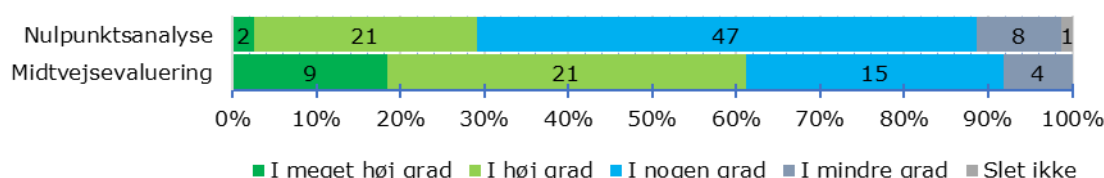
I nogle kommuner har fagpersonerne arbejdet med at inddrage et lokalt jobbarometer som et supplement til formuleringen af borgerens jobplaner. Jobbarometeret giver borgeren et overblik over, hvilke jobområder, med gode jobmuligheder, der ligner borgerens drømmejob.

#### 4.3.2 De personlige jobformidlere hjælper borgerne med at kontakte relevante virksomheder, samtidig med at der udsøges nye virksomhedssamarbejder

Ifølge fidelitetssurveyen vurderer de personlige jobformidlere, at de i højere grad hjælper borgerne med at opsøge og kontakte relevante virksomheder sammenlignet med i nulpunktanalysen.

Hvor 23 ud af 79 kommuner vurderede, at jobformidlerne gør dette i meget høj eller i høj grad ved nulpunktanalysen, er 30 ud af 49 kommuner af denne vurdering ved midtvejsevalueringen, jf. Figur 21.

**Figur 21: Kommunernes fordeling i forhold til, i hvilken grad jobformidlerne hjælper borgerne med at opsøge og kontakte relevante virksomheder**



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=79). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=49).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

Casestudierne i seks kommuner peger på udfordringerne og mulighederne i at arbejde med etableringen af et godt jobmatch mellem borger og virksomhed.

Når det rette match skal etableres, er der ifølge alle fagpersonerne mange forhold, der skal gå op i en højere enhed. De opgaver, som borgeren skal varetage på virksomheden, kolleger og ledelse skal matche borgerens ønsker og jobmål. Samtidig skal virksomheden være indstillet på, at der arbejdes mod (stadig flere) ordinære løntimer.

Erfaringen fra nogle af casekommunerne er, at de har en strategi for, hvorvidt og hvornår de anvender virksomhedscentre i forhold til mere håndholdte match.

Der findes flere modeller for virksomhedscentre i kommunerne generelt. Nogle kommuner arbejder fx med en model, hvor de har aftaler med virksomheder om, at virksomheden stiller et fast antal pladser til rådighed for borgere i praktik. Andre arbejder i stedet blot med forhåndsftaler med virksomhederne om en eller flere praktikpladser på virksomheden, men hvor antallet ikke er fastlagt. Uanset hvilken model der er tale om, er samarbejdet mellem jobcenteret og virksomheden fast, og der udvælges løbende borgere til at påbegynde et praktikforløb på virksomheden. Samtidig er disse praktikpladser ofte bestående af de samme arbejdsfunktioner i virksomheden.

Baggrunden for dette er hovedsagelig, at virksomhedscentre anvendes som en form for "prøvebane", hvor både borger og virksomhed er indforstået med, at praktikperioden er tiltænkt en afprøvning af borgernes udvikling og evner. Heri ligger også oftest en implicit forventning blandt begge parter om, at virksomheden udviser stor rummelighed og villighed til at arbejde med de særligt svage borgere.

Erfaringerne fra samtlige af de seks casekommuner viser, at under denne rammesætning af virksomhedscentre er det vanskeligt at indtænke ordinære timer i borgerforløbet på en håndholdt og tilpasset måde for den enkelte.

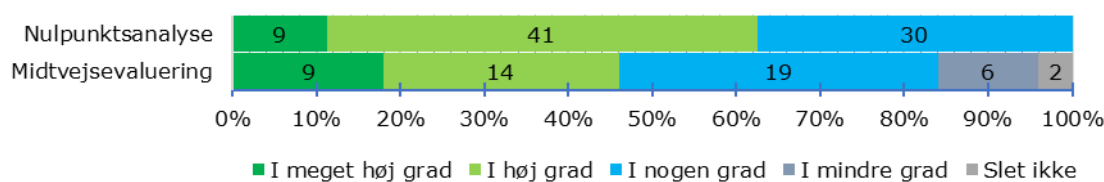
Det er casekommunernes erfaring, at anvender fagpersonerne i stedet en mere håndholdt tilgang til at etablere et match mellem en borger og en virksomhed, kan der være tale om andre virksomheder end dem, jobcenteret allerede har kontakt til. På samme måde kan der være tale om, at det er virksomheder i eksisterende samarbejder, hvor der udsøges nye arbejdsfunktioner, som borgere kan udføre på virksomheden, der ikke tidligere er udført af denne målgruppe af borgere. Dermed indebærer den håndholdte tilgang, at matchet mellem borger og virksomhed baserer sig på en mere individuelt tilpasset aftale, hvilket gør det nemmere for den enkelte borger at finde nogle kompetencer, som har et potentiale for at udløse ordinære timer på virksomheden.

#### **4.3.3 Adgang til et veludbygget netværk af virksomheder opnås i højere grad gennem virksomhedskonsulenter end ved de personlige jobformidlere**

Fidelitetssurveyen peger på, at de personlige jobformidlers oplevelse af at have et tilstrækkeligt virksomhedsnetværk ikke er forbedret i forhold til vurderingen hos nøglefagpersoner i nulpunktsanalysen.

50 ud af 80 kommuner vurderede ved nulpunktsanalysen, at de personlige jobformidlere oplevede i meget høj eller i høj grad at have et veludbygget netværk af virksomheder. I midtvejsevalueringen vurderer blot 23 ud af 50 kommuner, at dette gør sig gældende, jf. Figur 22.

**Figur 22: Fordeling af kommuner i forhold til, i hvilken grad de personlige jobformidlere vurderer at have adgang til et veludbygget netværk af virksomheder**



Kilde: Surveydata. I nulpunktsanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktsanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategoriene.

Casebesøgene i de seks casekommuner peger på, at der ligger særligt nedenstående udfordring til grund for dette:


- De personlige jobformidlere har forskellig baggrund og erfaring med det virksomhedsvendte arbejde, og for nogle jobformidlere skal viden om det lokale arbejdsmarked og virksomhedsnetværket opbygges fra bunden. De personlige jobformidlere trækker på det netværk, de har, og oplever at have begrænsede muligheder/ressourcer til at opdyrke nyt netværk.

I casekommunerne imødekommes disse udfordringer ved at inddrage virksomhedskonsulenter, der har et større eksisterende virksomhedsnetværk. De inddrages enten som sparringspartnere i forhold til, hvilke virksomheder der kan være relevante at opsøge eller til det første opsøgende salg. I en enkelt kommune er der også virksomhedskonsulenter, der helt overtager rollen som personlige jobformidlere, når der er et særligt perspektiv for at skabe progression i ordinære timer.

#### 4.4 Kerneelement 4: Borger og virksomhed indgår klar aftale om timer, opgaver, opfølgning og ordinære timer

Før den endelige aftale om et virksomhedsforløb fastlægges mellem en borger og en virksomhed, skal der ifølge indsatsmodellen indgås en arbejdsaftale, jf. beskrivelsen af kerneelementer.

**Figur 23: Indhold i kerneelement 4**



Jobformidler hjælper borger og virksomhed med at indgå en konkret aftale om ansættelse, herunder ordinære løntimer, og dernæst en klar plan for opfølgning under ansættelsen. I aftalen indgår borgerens arbejdsopgaver, arbejdstid, delmål for progression, mulighed for lønnede timer og eventuelle hensyn til borgerens helbred. Borger tildeles fast kontaktperson på virksomheden, der understøtter progression.

Arbejdsaftalen skal bidrage til en forventningsafstemning om forløbet og målet med indsatsen og på den måde tjene som et udgangspunkt for den senere opfølgning.

Fidelitetsmålingen blandt ledere og medarbejdere i kommunerne har haft fokus på lederne og medarbejdernes vurderinger af, i hvor høj grad der indgås arbejdsaftaler med virksomheder, der omfatter klare aftaler om opgaver, arbejdstid, delmål og ordinære timer.

Resultaterne af fidelitetssurveyen og interviews med casekommuner peger på, at aftalerne primært har fokus på arbejdstimer, opgaver og delmål for progression. Resultaterne peger også på, at det endnu er svært for kommunerne at få indbygget ordinære timer i aftaler med virksomheder. Ledere og medarbejdere vurderer dog, at inddragelse af ordinære timer sker i større omfang end ved nulpunktsmålingen.

Borgercases og afdækningen af praksis med casekommunerne giver indtryk af, at fagpersonerne oplever, at det kvalificerer opfølgningen med borgeren at have klare mål for praktikken. Det løfter opfølgningen for alle parter, at der er et klart mål at arbejde henimod. Kommunerne giver samtidig udtryk for, at arbejdsaftalerne kun i begrænset omfang anvendes som et dynamisk værktøj i forløbet hos virksomheder, og arbejdsaftalen som helhed tillægges en begrænset værdi i forløbet. Det opleves samtidig som vanskeligt at inddrage ordinære timer fra start.

Med henblik på at styrke kommunernes arbejde med kerneelementet fremadrettet, anbefaler evaluatoren, at:

- Kommunerne sætter fokus på afprøvning af en mere systematisk inddragelse af ordinære timer som hensigtserklæring. Det kan styrke virksomhedernes viden om mulighederne for at bruge ordinære timer i kombination med virksomhedspraktik, idet en stor del af kommunerne oplever, at virksomhederne mangler den viden. Det kan være et greb til at åbne døre for en større anvendelse af ordinære timer tidligere i forløbet.
- At der sættes yderligere fokus på, hvordan arbejdsaftalen kan inddrages løbende i dialogen som et dynamisk værktøj.

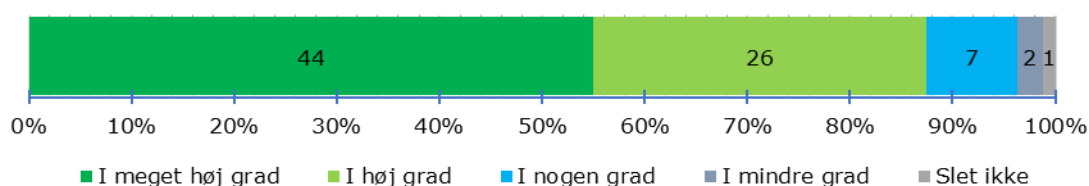
#### 4.4.1 Arbejdsaftalen anvendes i kommunerne

Fidelitetssurveyen og borgercases peger på, at arbejdsaftalerne i vid udstrækning er implementeret og anvendes til at sætte retning for forløbet. I de 18 borgercases, som er eksempler på borgere, der er eller har været i forløb på virksomheder, er der ca.  $\frac{3}{4}$  af casene, hvor der ligger en arbejdsaftale i forhold til virksomhedsforløbet.

Når der er forløb, der startes op uden arbejdsaftale, kan det skyldes, at aftalerne i nogle tilfælde indgås mundtligt. I interviews med fagpersoner i casekommunerne er det praksis i nogle tilfælde, at aftalerne noteres ned og tages med tilbage til jobcenteret og kommer fremkommer til borger via en opdatering af borgers jobplan.

En del af indholdet i arbejdsaftalen er, at borger får en fast kontaktperson på virksomheden. Langt de fleste af kommunerne vurderer, at borgerne i høj eller i meget høj grad har en fast kontaktperson, jf. Figur 24.

**Figur 24: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, i hvor høj grad borger har en fast kontaktperson på virksomheden**



Kilde: Surveydata. N=80.

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

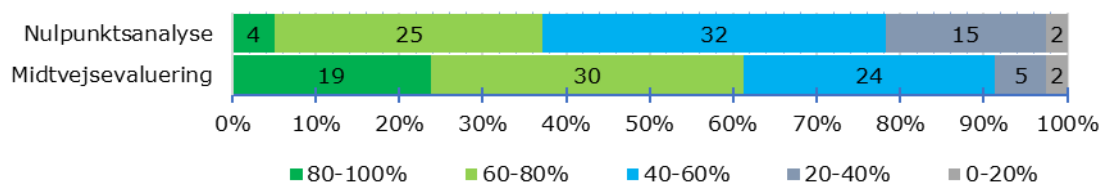
#### 4.4.2 Delmål for progression er blevet et anvendt greb i arbejdsaftalen i forhold til både arbejdsopgaver og at øge i antallet af timer på virksomheden

Fidelitetssurveyen peger på, at arbejdsaftaler i høj grad omfatter arbejdstid og arbejdsopgaver, og at aftalerne med virksomhederne især er styrket på delmål for progression.

Delmål kan omfatte, at borgeren skal arbejde med øget stabilitet, indgå i det sociale miljø på arbejdspladsen, borgeren skal prøve kræfter med specifikke arbejdsopgaver eller at borgeren inden

for en given tidsperiode skal øge antallet af praktik- og/eller lønnede timer på virksomheden. I surveyen angiver 49 ud af 80 kommuner, at der er indgået aftaler med virksomheder angående delmål for progression i over 60 pct. af borgerforløbene, jf. Figur 25.

**Figur 25: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af i, hvor høj grad borger har delmål for progression i arbejdsaftalen**



Kilde: Surveydata. I nulpunktsanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktsanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategoriene.

Delmål giver ifølge alle interviewede fagpersoner virksomhederne viden om, hvilket fokus borgeren og fagpersonen har for forløbet. Dermed muliggør det, at alle parter arbejder henimod samme mål i forløbet.

Blandt de 18 borgere, der er interviewet om deres forløb i 'Flere skal med', er der også en stor andel, der giver udtryk for, at det har stor betydning, at der er et formuleret mål med praktikken. Det er med til at sikre, at borger kan se meningen med forløbet.

*Det har haft kæmpe betydning, at jeg har haft et mål denne gang. Så starter man ikke bare for at starte, men man starter, fordi man vil noget med det, og det er meningsfuldt. Jeg skal vide, hvad jeg skal bruge det til og vide, hvad det fører til.*  
- Borger i 'Flere skal med'

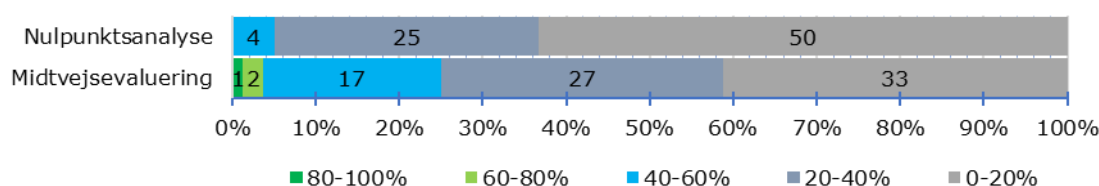
Analysen viser derudover, at formuleringen af mål og delmål forpligter i forhold til, at alle involverede parter har fokus på udviklingen af borgerens evner og kompetencer, samt hvad der skal til for at understøtte udviklingen, hvilket gavner borgerens oplevelse af et meningsfuldt og målrettet forløb.

#### 4.4.3 Ordinære timer inddrages ikke systematisk i arbejdsaftalen

I indsatsmodellen er det intentionen, at der så tidligt som muligt, og gerne allerede ved etableringen af en arbejdsaftale, sættes fokus på ordinære timer.

Kommunerne har i fidelitetssurveyen angivet, i hvor stor en andel af arbejdsaftalerne ordinære timer faktisk inddrages. Resultaterne peger på, at der er sket et løft i, hvor ofte ordinære timer inddrages i arbejdsaftalerne, men hovedparten af kommunerne angiver, at ordinære timer indgår i mindre end 40 pct. af arbejdsaftalerne. Det er kun tre kommuner, der endnu har inddraget ordinære timer i mere end 60 pct. af arbejdsaftalerne, jf. figur 26.

**Figur 26: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, om arbejdsaftalen med virksomheder indeholder en klar aftale om ordinære timer fra starten af forløbet**



Kilde: Surveydata. I nulpunktsanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=79). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktsanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategorierne.

Interviewene med casekommunerne peger på, at der er en oplevelse af, at det er vanskeligt at tale med virksomhederne om ordinære timer i opstarten af et virksomhedsforløb. Der er en oplevelse af, at virksomhederne vil opbygge en relation og konstatere, om borgeren fungerer godt på arbejdspladsen, før virksomheden binder sig til ordinære timer.

Samtidig peger fagpersonerne på, at de ofte bliver overraskede over den positive effekt, det har på borger og virksomhed, når der startes en dialog om ordinære timer. Virksomhederne vil ofte gå længere end fagpersonen havde tænkt, når der er den rette motivation. Og når fagpersoner italesætter ordinære timer overfor virksomhederne, bliver det også af borgerne opfattet som et udtryk for, at deres fagperson tror på deres kompetencer, og at de har værdi på arbejdsmarkedet. Der kan således ligge et potentiale i at styrke dialogen med virksomhederne om ordinære timer.

#### 4.4.4 Krav til virksomhederne fremmer ordinære timer

Fagpersoner i casekommunerne har ud over ovenstående erfaret, at de skal turde at gå i dialog og stille krav om progression og de lønnede timer til virksomhederne. Det opleves af mange medarbejdere som svært og noget, der kræver meget forberedelse. Samtidig er der også tilkendegivet oplevelser af, at når det faktisk udføres, er der tit positiv respons fra virksomhederne.

Ifølge samtlige interviewede fagpersoner i de seks casekommuner er en af de store udfordringer i at etablere samarbejde med virksomheder om borgerforløb med ordinære løntimer, at de skal finde balancen mellem at kunne tale ind i forretningsværdi for virksomhederne og samtidig "sælge" borgeren til virksomheden. Dette handler i sidste ende om at etablere det rette match, hvortil der ifølge fagpersonerne er mange forhold, der skal sammenholdes.

For at kunne afkode denne balance er det ifølge fagpersoner og virksomhedskontaktpersoner i casekommunerne godt givet ud, at fagpersonen er godt forberedt, inden kontakten til virksomheden etableres. I forberedelsen kan fagpersonen fx have undersøgt og afdækket tre væsentlige forhold, som er beskrevet i tabellen herunder.

**Tabel 4: Fagpersonens forberedelse inden samarbejde med virksomheder**

Forhold der skal afdækkes:	Fagpersonen bør have indgående kendskab til:	Kendskabet bidrager til:
<b>Virksomhedens arbejdsopgaver, -funktioner og fordelingen af disse for nuværende medarbejdere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De arbejdsopgaver, der bliver udført på virksomheden, og hvilke arbejdsfunktioner de kræver.</li> <li>• Hvor mange ansatte virksomheden i forvejen har, og hvilke arbejdsopgaver de udfører.</li> <li>• Den daglige drift og gennemførelse af arbejdsopgaver, såsom hvem der varetager små ad hoc-opgaver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At fagpersonen kan nedbryde de stillingsfunktioner, som virksomheden ofte anvender til at udsøge nye medarbejdere, ned i konkrete arbejdsopgaver. Det åbner muligheder for, at borgere kan varetage dele af arbejdsopgaver i stedet for fulde stillinger.</li> <li>• Fagpersonen kan arbejde med at identificere mindre arbejdsopgaver på virksomhederne, som enten er for snævre til at udgøre en fuldtidsstilling, eller som ved hjælp af substitution kan frigøres fra en eksisterende stillingsfunktion. Disse arbejdsopgaver kan potentielt varetages af borgerne i målgruppen.</li> <li>• At fagpersonen kan være kreativ med henblik på at fremme anvendelsen af kombinationen mellem praktik og lønnede timer, hvor opgaveløsningen varierer for de timer, der er tiltænkt praktik og lønnede timer.</li> </ul>

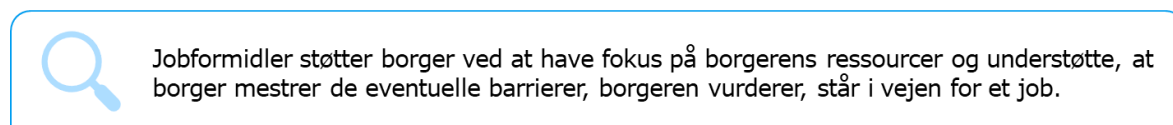


Forhold der skal afdækkes:	Fagpersonen bør have indgående kendskab til:	Kendskabet bidrager til:
<b>Borgerens udfordringer og muligheder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Borgerens ressourcer baseret på både tidligere arbejds erfaring og fritidsinteresser.</li> <li>Borgerens situation generelt, herunder særligt stabilitet, private forhold, der kan have en betydning for borger præstation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fagpersonen kan indsnævre de konkrete ressourcer, som borgeren har, der kan appliceres direkte i virksomhedens funktion/produktion.</li> <li>At kunne kortlægge ustabilitet eller særlige forhold for virksomheden, inden et forløb etableres, således virksomheden er indforstået med, at der kan være opstartsudfordringer for borgeren, eller at det er målet med forløbet.</li> <li>Ifølge fagpersonerne er det i denne forbindelse vigtigt altid at fremhæve borgerens ressourcer før udfordringer for virksomheden.</li> </ul>
<b>Virksomhedens motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Om virksomhedens motivation for et eventuelt samarbejde hovedsageligt bliver vurderet ud fra en økonomisk og værdimæssig kalkule eller en social ansvarsfølelse.</li> <li>Dette kan, ifølge fagpersonerne, bl.a. undersøges ved at afdække, om virksomheden tidligere har haft borgere i forløb, og hvad deres erfaring har været med dette.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fagpersonen kan forbedre sine argumenter og strategi for, hvordan vedkommende vil anvende sin viden om virksomhedens øvrige forhold og borgerens ressourcer og udfordringer.</li> </ul>

#### 4.5 Kerneelement 5: Borger støttes gennem en ressourcefokuseret tilgang

Kerneelement 5 har fokus på en del af jobformidlerens rolle, som handler om, at borger skal støttes på vejen mod en virksomhedsplacering med fokus på borgerens ressourcer, jf. figur 27

Figur 27: Indhold i kerneelement 5



Jobformidleren skal samtidig støtte borgeren i at mestre de eventuelle barrierer, borgeren vurderer, der står i vejen for et job.

Medarbejdere og ledere i kommunerne vurderede allerede ved indgangen til 'Flere skal med', at de stod godt i forhold til at arbejde ressourcefokuseret med borgerne. Fidelitetssurveyen peger på, at kommunerne vurderer, at der også på dette område er sket en udvikling og et løft i, i hvor høj grad der arbejdes ressourcefokuseret.

I casekommunerne har jobformidlerens rolle i forhold til at støtte borgeren samme med relationsopbygning fået meget stort fokus hos medarbejderne. Nogle af casekommunerne følger i ledelses-tilsyn op på, om der skabes progression i forløbet i forhold til de delmål, der sættes for borger, og med den store investering, der gøres.

Med henblik på at styrke kommunernes arbejde med kerneelementet fremadrettet anbefaler evaluatoren, at:

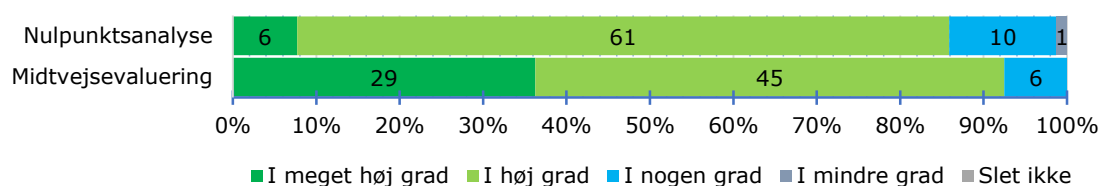
- Kommunerne sætter fokus på at følge op på effektiviteten og resultaterne af samtaler og kontakt med borger, fx gennem ledelsesinformation om udvikling i borgerforløb, ledelses-tilsyn eller sparring på samtaler.

##### 4.5.1 Ressourcefokus er øget med implementeringen af 'Flere skal med'

Fidelitetssurveyen peger på, at medarbejdere og ledere vurderer, at indsatsen i meget stor udstrækning tager udgangspunkt i borgers ressourcer. 29 ud af 80 kommuner svarer ved midtvejs-

evalueringen, at borger i meget høj grad støttes med udgangspunkt i borgerens ressourcer. Ved nulpunktsmålingen var det seks ud af 78 kommuner, jf. figur 28.

**Figur 28: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, i hvor høj grad støtten til borger tager udgangspunkt i borgers ressourcer**



Kilde: Surveydata. Nulpunktanalyse: N=78. Midtvejsevaluering. N=80

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Søjlerne afspejler svarfordelingen blandt kommuner i henholdsvis nulpunktanalysen og midtvejsevalueringen. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar. Den vandrette akse inddeler søjlerne i andele af de samlede besvarelser og giver dermed en indikation af, hvor stor en procentdel af kommunerne der falder inden for svarkategoriene.

Casekommunerne tillægger selv denne del af indsatsen stor værdi sammen med relationsopbygningen til borger, og vurderingen er, at det i særlig grad er disse elementer, der er afgørende for succes med indsatsen.

I fidelitetssurveyen er medarbejdere på tværs af alle kommuner spurgt om, hvad der prioriteres flest ressourcer til i indsatsen. De seks højest prioriterede områder er alle fokuseret på at opbygge relationen til borger og støtte borgerens udvikling frem mod en virksomhedsplacering. De seks områder er i prioriteret rækkefølge:

1. Opbygge relation til borger
2. Identificere jobmål og jobområder med udgangspunkt i borgernes egne jobønsker
3. Få lagt planer om borgernes forløb
4. Hjælpe borgerne med at håndtere barrierer, der står i vejen for job
5. Få iværksat parallelle social- og/eller sundhedsindsatser for borgere, der har behov.

Der er spurgt til prioritering af 11 områder i alt og længere nede i prioritering findes bl.a. støtte til at opsøge virksomheder, opfølgning på virksomhedsforløb mv.

#### Redskaber til at understøtte ressourcefokus i støtten til borger

I Horsens Kommune er samtalekonceptet udviklet i forhold til at rumme de ressourceelementer, der arbejdes med i 'Flere skal med'. Samtaleguide er således afstemt med at komme igennem alle emnerne.

- Tro på egne evner
- Dit helbred
- Din retning mod arbejde
- Samarbejde på arbejdspladsen
- Relationer til fagprofessionelle
- Privat netværk.

Der følges med jævne mellemrum op på borgers status på de forskellige områder for at vurdere, om samtaleforløbet får understøttet progression, og gøre status på, om der skal sætte ny retning i forløbet.

Casekommunerne har i den første del af projektperioden i udpræget grad haft meget fokus på at støtte medarbejderne i relationsopbygningen og i at arbejde ressourcefokuseret. Der er bl.a. lagt meget ledelsesfokus i at sikre rum til, at medarbejderne kompetenceudvikles, og at der sikres rum til sparring og feedback på samtaler og forløb fra kolleger og leder samt til en vis grad, at der udvikles værktøjer til at understøtte ressourcefokus.

#### 4.5.2 Væsentligt at kunne arbejde med stor fleksibilitet i metoder og indhold i borgernes forløb

Ifølge alle de interviewede fagpersoner i casekommunerne er det et afgørende element for at opnå resultater med indsatsen for borgerne, at der er en fleksibilitet i den måde, samarbejdet med borgerne afvikles på.

Fagpersonerne oplever, at det er vigtigt at handle hurtigt og forskelligt for at igangsætte det nødvendige i borgerens forløb med den rette timing. Det bidrager til, at borgerne oplever, at fagper-

sonen er der for dem, og at borgerne bliver mødt på deres egne præmisser. Samtidig oplever borgerne, at der sker fremdrift i deres forløb og handles på aftaler, hvilket skaber tillid til fagpersonen og understøtter en god samarbejdsrelation.

Fagpersonerne i casekommunerne har givet udtryk for, at der er behov for en fleksibel tilgang til kontakten med borger. Fagpersonernes oplevelse af behovet for fleksibilitet kan tage flere former. Casekommunerne har især givet udtryk for behovet for fire typer fleksibilitet, som giver stor værdi i samarbejdsrelation mellem borger og jobformidler.

**Tabel 5. Typen af fleksibilitet og hvilke behov det dækker hos borgeren**

Type af fleksibilitet	Hvilket behov dækkes hos borgeren?
<p><b>Fleksibilitet i tid til at handle hurtigt, når borgeren har behov</b></p> <p>Ifølge fagpersonerne er det væsentligt for deres muligheder for at støtte borgerne, at der er plads i kalenderen til at tage fat om borgernes henvendelser, så snart de kommer.</p>	<p>Fleksibiliteten i forhold til at kunne handle hurtigt bidrager til, at der handles hurtigt på borgers motivation, fx ved, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et CV-møde med en borger kan fremrykkes, hvis borgeren har fået kontakt til en virksomhed og hurtigt har behov for et brugbart kompetence-CV</li> <li>• Kunne tage en telefonsamtale med borgeren og hjælpe borgeren med at blive klædt på til selv at kontakte virksomheder.</li> </ul>
<p><b>Fleksibilitet til at justere i rammerne for samtale</b></p> <p>Ifølge nogle fagpersonerne kan det være gavnligt for nogle borgere at afholde samtalerne under andre rammer end jobcenterets.</p>	<p>Nogle fagpersoner har mulighed for at afholde samtaler ude af huset (fx på gåture eller på neutrale steder som biblioteker). Det kan give nogle andre typer af samtaler med borgerne pga. den mindre formelle situation.</p>
<p><b>Fleksibilitet i forhold til indholdet i samtaler</b></p> <p>Mange fagpersoner vurderer også, at det kan være væsentligt at kunne træde til med kort varsel ved møder med andre forvaltninger eller ved at kunne støtte borgeren i at deltage i aktiviteter.</p>	<p>Mange fagpersoner vurderer også, at det kan være væsentligt at kunne træde til med kort varsel ved møder med andre forvaltninger eller ved at kunne støtte borgeren i at deltage i aktiviteter. Konkrete eksempler kan være:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltage i relevante lægesamtaler, så borgeren undgår sygemelding i praktikperioden</li> <li>• Afholde akutte møder i misbrugscenter eller psykiatri ved tilbagefald</li> <li>• Koordinere indsatser med familie- eller børne- og ungeafdelingen</li> <li>• Understøtte borgers deltagelse i behandlingsforløb.</li> </ul>
<p><b>Fleksibilitet i handlemuligheder</b></p>	<p>Det tillægges også stor værdi hos fagpersoner i casekommunerne, at der er stor fleksibilitet i forhold til at kunne iværksætte de nødvendige aktiviteter. Det handler om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At kunne ændre jobplan og iværksætte aktiviteter, der kan understøtte borgers progression</li> <li>• At kunne tage kontakt til andre forvaltningsområder med henblik på iværksættelse af tilbud</li> <li>• At kunne bevilge hjælpemidler eller lignende for at kunne imødegå skånebehov</li> <li>• At kunne bevilge mentorstøtte, når der er behov</li> <li>• At have god adgang til virksomhedsnetværk – enten eget eller via virksomhedskonsulent e.l.</li> </ul>

Fagpersonerne i alle seks casekommuner vurderer, at det kræver tid, tæt opfølgning og gode samarbejdsrelationer med kolleger og samarbejdspartnere at kunne arbejde med så høj en grad af fleksibilitet i indsatsen.

I casekommunerne vurderer medarbejderne, at de har haft samtaler med borgerne med ca. 4-6 ugers kadence i gennemsnit. Alle fagpersonerne har dog også løbende telefonisk kontakt og med varierende intensitet igennem forløbet og fra borger til borger alt efter behov.

#### 4.5.3 Der er behov for fokus på, at der sker udvikling i forløbene

De fleste casekommuner peger på, at der også er behov for et ledelsesfokus på, at der faktisk sker fremdrift med den indsats, der leveres. Det kan bidrage til at sikre et fokus på, at den investering, der gøres i relationsopbygning og ressourcefokuseret tilgang, faktisk udvikler sig til et forløb, der er målrettet borgerens jobmål og en placering på arbejdsmarkedet.

#### 4.6 Kerneelement 6: Borger får løbende opfølgning med fokus på fastholdelse og progression mod ordinære timer

I kerneelement 6 er det intentionen, at der skal arbejdes med løbende udvikling af borgerens tilknytning til virksomheden i ordinære timer, jf. figur 29.

Figur 29: Indhold i kerneelement 6



Jobformidler følger borger tæt efter opstart i virksomheden. Opfølgningen sker med udgangspunkt i aftalt opfølgingsplan, hvor der løbende foretages nødvendige justeringer, så borger understøttes i at opnå progression i ordinære timer. Jobformidler står til rådighed for såvel borger som virksomhed.

Kommunerne oplever, at de ved midtvejsmålingen står stærkere i forhold til opfølgningen på borgerens forløb. Kommunernes vurdering af egen indsats i opfølgningen i forhold til virksomhedsplaceringer generelt og mod ordinære timer specifikt har fået et løft.

Casekommunerne har alle tidligere haft en systematisk opfølgning på virksomhedsforløb. I casekommunerne har medarbejderne givet udtryk for, at der er en bevægelse i gang med at få yderligere fokus på ordinære timer i denne opfølgning og få udbygget netværket af virksomheder. Det er en læreproces, idet medarbejderne ikke er vant med opgaven om at forhandle løbende justeringer af vilkårene under et virksomhedsrettet forløb.

Casekommunerne lægger generelt meget vægt på opfølgningen i forhold til borger og virksomhed under virksomhedsforløbet. Opfølgningen under virksomhedsrettede forløb opleves samtidig som krævende, og der kan være udfordringer med at finde nok tid til den tætte opfølgning. Casekommunerne har samtidig også givet udtryk for, at de oplever, at der skabes stor værdi for både borger og virksomhed, når jobformidler faktisk kommer ud på virksomheden og følger op på muligheden for ordinære timer og progression i ordinære timer.

Med henblik på at styrke kommunernes arbejde med kerneelementet fremadrettet, anbefaler evaluatoren, at:

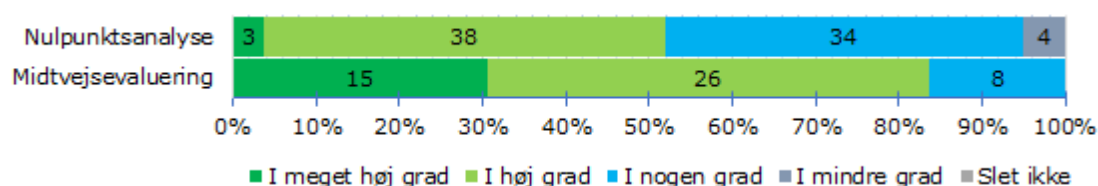
- Kommunerne sætter fokus på at sikre, at indsatsens fokus gradvist drejes med over på at støtte op om virksomhedsplaceringer og opfølgningen ifm. virksomhedsplaceringer.
- At der sættes yderligere fokus på at understøtte ledelsesfokus på udviklingen af kontakten til virksomheder.

##### 4.6.1 Tæt opfølgning på virksomhedsrettede forløb med fokus på ordinære timer

Analysen af de kvalitative interviews med borgere og fagpersoner fra casekommunerne viser, at en stor del af borgerne har behov for at blive understøttet i overgangen til en ny hverdag i virksomhedsforløb med henblik på at opnå både fastholdelse og progression.

Den tætte opfølgning på borgerne i virksomhedsrettet indsats er en del af indsatsmodellen for 'Flere skal med'. I fidelitetssurveyen, jf. figuren nedenfor, ses en positiv udvikling i fagpersonernes oplevelse af at kunne foretage den tætte opfølgning på borgere.

**Figur 30: Fordeling af kommuners vurdering af, i hvor høj grad de har kunnet følge tæt op på borgerne efter start i virksomhedsforløb**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse. Note: Resultater aggregeret på kommuneniveau. Tal i labels angiver, i hvor mange kommuner dette var medarbejdernes gennemsnitlige svar. I midtvejsevalueringen er personlige jobformidlere i FSM spurgt. N=49. I nulpunktsanalysen er koordinerende sagsbehandlere og personlige jobformidlere, der kommer til at beskæftige sig med indsatsen, spurgt. N=79

41 ud af 49 kommuner vurderer ved midtvejsevalueringen, at der i høj eller i meget høj grad kan følges tæt op på borgerne i virksomhedsforløb.

I interviews med casekommunerne er der bredt set givet udtryk for, at implementeringsudfordringen i opfølgningen med virksomheder ligger i at få et større fokus på dialogen med virksomhederne om progressionen i ordinære timer. Det er kommunernes egen vurdering i fidelitetssurveyen, at der ved midtvejsevalueringen er en høj grad af fokus på opfølgning på ordinære timer. 33 ud af 48 kommuner (knap 70 pct.) vurderer, at der i meget høj eller i høj grad er fokus på progression i ordinære timer, jf. figur 31.

**Figur 31: Fordeling af kommuners vurdering af, i hvor høj grad kommunerne har fokus på progression i ordinære timer i deres opfølgning**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse. Note: Resultater aggregeret på kommuneniveau. Tal i labels angiver, i hvor mange kommuner dette var medarbejdernes gennemsnitlige svar. I midtvejsevalueringen er personlige jobformidlere i FSM spurgt. N=48. I nulpunktsanalysen er koordinerende sagsbehandlere og personlige jobformidlere, der kommer til at beskæftige sig med indsatsen, spurgt. N=79.

#### 4.6.2 Løbende møder med faste kadencer og mulighed for kontakt ved yderligere behov understøtter fastholdelse

Samtlige interviewede fagpersoner i de seks casekommuner oplever vigtigheden af at have løbende møder med faste kadencer, hvor fagpersonerne besøger virksomhederne. Dette foregår ifølge både fagpersoner og virksomhedskontaktpersoner typisk hver 4. uge. Alle fagpersonerne lægger derudover vægt på løbende at tage telefonisk kontakt til borgerne for at komme eventuelle udfordringer i forkøbet og samtidig kunne fremme progression.

Det er størstedelen af fagpersonernes oplevelse, at virksomhederne tillægger det stor værdi, at der er rum til både den faste opfølgning og det, der foregår ad hoc. Ifølge fagpersonerne bidrager opfølgningen til, at virksomheden ikke føler sig alene med borgeren og de udfordringer, der opstår undervejs i forløbet, som ikke har noget med opgaverne at gøre. Samtidig oplever flere af virksomhederne, at jobcenteret kan fungere som et sikkerhedsnet. Dette bidrager, ifølge størstedelen af virksomhedskontaktpersonerne, til en tryghed i at samarbejde med jobcenteret.

Analysen på tværs af de seks casekommuner viser, at følgende punkter ofte drøftes i den faste opfølgning:

- **Mål for forløb:** Er det stadig det rigtige mål for borgeren at arbejde henimod?
- **Justering af delmål:** Fagpersonen følger op på borgerens delmål ved hvert opfølgningsmøde. Ved hvert møde aftales det med borger og virksomhed, hvad borger skal arbejde videre med mod næste møde. Fx kan timetallet øges, eller der kan findes mere udfordrende arbejdsopgaver til borgeren.
- **Behov for supplerende tilbud:** Der kan være behov for, at borgeren understøttes yderligere med supplerende tilbud for at sikre fastholdelse eller progression frem mod jobmålet. Det kan fx være yderligere mentorstøtte eller understøttende sundhedstilbud.
- **Ordinære løntimer:** Fagpersoner med gode erfaringer med tæt opfølgning ude i virksomhederne oplever, at den tætte opfølgning skaber et godt grundlag for at tale om ordinære timer med virksomhederne. Der skal være fokus på, hvilke opgaver borgeren kan løfte på lige vilkår med andre medarbejdere, ligesom der skal være fokus på, inden for hvilke områder borgeren skal udvikle sine kompetencer for at opnå lønnede timer.

Samtidig er det ifølge samtlige af fagpersonerne vigtigt, at fagpersonerne er fleksible og tilgængelige, når virksomhederne har behov for at blive understøttet i udfordringer med borgeren. Det indebærer, at virksomheden eller borger altid kan kontakte jobcenteret, og at fagpersonerne prioriterer at håndtere disse henvendelser. I nedenstående tabel er optegnet nogle af de problemstillinger, som fagpersonen skal kunne understøtte løbende.

Situation der skal understøttes	Hvad bruges der tid på i forhold til borger	Hvad bruges der tid på sammen med virksomhed/andre aktører
<b>Fastholdelse i virksomheder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende give rum til og mulighed for, at bekymringer kan vendes</li> <li>• Håndtere utryghed ved arbejdssituationen, fx indgå aftaler om, hvordan borger kan give besked til kolleger/chef, når der er behov for at trække sig fra socialt samvær</li> <li>• Følge op på årsag til fravær og drøfte mulighed for anderledes tackling</li> <li>• Hjælpe med hverdagsmestring, fx hjælp til korrekt indberetning til SKAT og kommune ved ændringer i økonomiske forhold.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opfølgning på arbejdsforholdet</li> <li>• Hjælpe virksomhederne med forståelse af årsager til fravær</li> <li>• Hjælpe virksomheder med håndtering af opståede problemstilling, fx manglende erfaring og forståelse hos borger af "normal" adfærd på arbejdspladsen</li> <li>• Indgå aftaler med virksomheden om, hvordan nye mål kan understøttes</li> <li>• Understrege vigtigheden af hurtig fremsendelse af lønseddel for ordinære timer.</li> </ul>
<b>Progression i forløb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tale med borger om nye delmål for virksomhedsplacering, fx borgers deltagelse i sociale sammenhænge på virksomheden</li> <li>• Løbende vurderes muligheden for at tale med borger om det næste skridt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skubbe på for flere ordinære timer</li> <li>• Hjælpe virksomheder med at se muligheder i ordinære timer</li> <li>• Øge kendskabet til virksomhedens forretningsområder og jobfunktioner på virksomheden med henblik på at se muligheder</li> <li>• Bruge virksomhedernes netværk til at finde nye muligheder for borger.</li> </ul>

#### 4.6.3 Andre støttefunktioner end jobformidleren kan understøtte fastholdelse

Nogle af de interviewede casekommuner har et internt mentorkorps, mens andre kommuner arbejder med bevilling af mentorstøtte ude på virksomheder. Virksomheden modtager således økonomisk tilskud til at agere mentor for borgeren, i stedet for at jobformidleren skal have denne rolle. Det er hovedparten af de interviewede fagpersoners oplevelse, at dette understøtter et godt forløb for borgeren at have en mentor på virksomheden. Der er dog få virksomheder, som kender til denne mulighed.

Knap 50 pct. af kommunerne har i surveyen angivet, at de i høj eller i meget høj grad har adgang til parallelle tilbud, hvis der er behov for det.



## 5. IMPLEMENTERING AF INDSATSEN

Som led i midtvejsevalueringen har evaluator gennem casebesøg og en survey om implementering afdækket kommunernes organisering og implementering af indsatsen i "Flere Skal Med". I dette kapitel kortlægger vi organiseringen sammen med kommunernes erfaring med de implementeringsgreb, der er stillet til rådighed for dem i projektet.

Kommunerne har valgt forskellige tilgange til organiseringen af indsatsen, hvilket både handler om, hvordan de organiserer sig i forhold til rollerne i 'Flere skal med', og hvor bredt de vælger at involvere organisationen.

Det er vurderingen, at kommunernes organisering med fordel kan afdækkes nærmere og anvendes aktivt i effektevalueringen i slutningen af projektperioden. Det kan give mulighed for at analysere, hvorvidt der er visse organiseringsformer, der har en større positiv betydning for resultaterne end andre.

### 5.1 Fagpersonernes rammer (især sagsstammen) opleves som afgørende for at skabe resultater og en målrettet indsats

Det er generelt for casekommunerne, at fagpersonerne vurderer, at rammerne for arbejdet har stor betydning for deres muligheder for at skabe en relation til borger og skabe resultater. Med rammerne menes som oftest størrelsen af fagpersonens sagsstamme og kun i mindre grad om adgangen til andre indsatser, kompetencer og ressourcer.

En lav sagsstamme giver mulighed for en tæt relationsopbygning og at arbejde med etablering og vedligeholdelse af det gode match, som blandt fagpersonerne i casekommunerne opleves som helt afgørende for resultatskabelse.<sup>1</sup>

I casebesøgene har der været fokus på, hvad tiden anvendes til, og hvad mere tid omsættes til i indsatsmodellen. I nedenstående tabel er der samlet op på, hvad fagpersonerne især har fremhævet, at de anvender tiden til.

**Tabel 6: Udnyttelse af tid ved lavere sagsstammer**

Situation der skal understøttes	Hvad bruges der tid i forhold til borger?	Hvad bruges der tid på sammen med virksomhed/andre aktører?
<b>Relationsopbygning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forberedelse af samtaleforløb</li><li>• Samtaler om borgers udgangspunkt, drømme og mål</li><li>• Samtaler på nye måder og uden for jobcenterets ramme</li><li>• Arrangere hentning af borger i eget hjem ifm. behandling eller andre tilbud</li><li>• Ringe eller sende sms for at påminde borger om samtaler o.l.</li><li>• Hjælpe med at forstå/lære procedurer for at melde fravær.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koordinering og drøftelse af borgers muligheder i forhold til arbejde eller tilbud.</li></ul>
<b>Jobplan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aftaler om jobmål og jobplan</li><li>• Treparsamtaler, fx med virksomhedskonsulent.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Treparsamtaler, fx med virksomhedskonsulent</li><li>• Kontakt til beskæftigelsesrettede tilbud</li><li>• Kontakt til behandlings-/træningstilbud</li><li>• Iværksættelse af tilbud.</li></ul>

<sup>1</sup> Det er forsøgt undersøgt, hvorvidt der er en sammenhæng mellem størrelsen af de sagsstammer, som kommunerne har angivet i survey med fideliteten på indsatsmodellens kerneelementer. Af hensyn til de metodiske usikkerheder, der er i forhold til kommunernes angivelse af sagsstammens størrelser, er undersøgelsen af sammenhængen uhensigtsmæssig.



Situation der skal understøttes	Hvad bruges der tid i forhold til borger?	Hvad bruges der tid på sammen med virksomhed/andre aktører?
<b>Etablering af match og ordinære timer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aftale mål og delmål for virksomhedsplacering</li> <li>Hjælp til beregning af indtægt ved ordinære timer</li> <li>Hjælpe med at planlægge/afsøge muligheder for børnepasning</li> <li>Arrangere hentning af borger i eget hjem ifm. behandling eller andre tilbud</li> <li>Ringe eller sende sms for at påminde borger</li> <li>Hjælpe med at forstå/lære procedurer for at melde fravær.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>God forventningsafstemning om borgers behov for støtte til varetagelse af opgaver</li> <li>God forventningsafstemning om behov for rummelighed</li> <li>Indgåelse af arbejdsaftale, herunder aftaler om hjælpemidler, mentor, om rollefordeling mellem jobcenter og virksomhed og om kontakthænder</li> <li>Information til virksomheder om muligheden for ordinære timer i kombination med virksomhedspraktik.</li> </ul>
<b>Fastholdelse i virksomheder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende give rum til og mulighed for, at bekymringer kan vendes</li> <li>Håndtere utryghed ved arbejdssituationen, fx indgå aftaler om, hvordan borger kan give besked til kolleger/chef, når der er behov for at trække sig fra socialt samvær</li> <li>Følge op på årsag til fravær og drøfte mulighed for anderledes tackling</li> <li>Hjælpe med hverdagsmestring, fx hjælp til korrekt indberetning til SKAT og kommune ved ændringer i økonomiske forhold.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opfølgning på arbejdsforholdet</li> <li>Hjælpe virksomhederne med forståelse af årsager til fravær</li> <li>Hjælpe virksomheder med håndtering af opståede problemstillinger, fx manglende erfaring og forståelse hos borger af "normal" adfærd på arbejdspladser</li> <li>Indgå aftaler med virksomheden om, hvordan nye mål kan understøttes</li> <li>Understrege vigtigheden af hurtig fremsendelse af lønseddel for ordinære timer.</li> </ul>
<b>Progression i forløb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tale med borger om nye delmål for virksomhedsplacering, fx borgers deltagelse i sociale sammenhænge på virksomheden</li> <li>Løbende vurderes muligheden for og tale med borger om det næste skridt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skubbe på for flere ordinære timer</li> <li>Hjælpe virksomheder med at se muligheder i ordinære timer</li> <li>Øge kendskabet til virksomhedens forretningsområder og jobfunktioner på virksomheden med henblik på at se muligheder</li> <li>Bruge virksomhedernes netværk til at finde nye muligheder for borger.</li> </ul>
<b>Efterværn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Åbent tilbud: Stå til rådighed, hvis borger har behov</li> <li>Aktiv opfølgning ved telefonisk kontakt til borger i en periode efter ordinær beskæftigelse</li> <li>Rådgivning om økonomi o.l.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Åbent tilbud: Stå til rådighed, hvis borger har behov for det</li> <li>Aktiv opfølgning hos virksomhed i en periode.</li> </ul>

## 5.2 Rammerne for koordinering og en tæt kontakt med borgerne er styrket

De personlige jobformidlere i de deltagende kommuner vurderer i den gennemførte fidelitetssurvey, at deres caseload er på gennemsnitligt 47 sager i gennemsnit. Det er ca. 10 pct. lavere end i nulpunktsmålingen, hvor den ansvarlige sagsbehandler vurderede, at der gennemsnitlig var 52 sager i sagsstammen.

Der er med dette fald en indikator for, at der er sket en ressourcetilførsel til indsatsen, og at den ressourcetilførsel giver sig udtryk i en lavere sagsbestand i kommunerne. Dette billede understøttes i interviews med ledelsen i casekommunerne, som generelt har peget på, at der er prioriteret ekstra ressourcer til en tættere kontakt med borger samt borger og virksomheder under virksomhedsrettede forløb.

De personlige jobformidlere vurderer samtidig i surveyen i højere grad end sagsbehandlerne ved nulpunktsmålingen, at borgerne oplever en tæt og koordineret indsats, samt at borgerne vil opleve en stabil personlig relation (fast kontaktperson).

Fidelitetssurveyen peger således på, at der hos mange personlige jobformidlere er en tro på, at der er mulighed for at skabe en god oplevelse af kontakten hos borgerne. Dette understøtter billedet af, at der er skabt rammer for en tættere relationsdannelse mellem borger og fagperson.

### 5.3 Erfaringer med implementeringsgreb

I forbindelse med opstarten af 'Flere skal med' har STAR samt proceskonsulenterne stillet en række værktøjer til rådighed, som har haft til hensigt at sikre implementering og god opstart af indsatsen.

Medarbejdere, projektledere og ledere i kommunerne er spurgt om deres kendskab til og deres anvendelse af de forskellige implementeringsgreb. Derudover er de spurgt om deres oplevelse af implementeringsgrebets bidrag til implementering af indsatsen og til de formål, der har været med implementeringsgrebet. Målgruppen for de forskellige spørgsmål varierer, efter hvem der har været modtager af implementeringsgrebene. Metoden er beskrevet nærmere i metodebilaget.

De implementeringsgreb, som er omfattet af denne analyse, er følgende:

- Kompetenceudviklingsforløb
- Lokale opstartworkshops
- Startpakke (består af en række værktøjer såsom visitationsguide, samtaleguide, analyser, ledelsesoplæg, skabeloner osv.)
- Månedlige statusrapporter
- Processtøtte fra AMK'er og proceskonsulenter.

De lokale opstartworkshops, kompetenceudvikling og startpakken er rettet mod opstartsfasen og er primært gennemført som enkeltstående aktiviteter. De månedlige statusrapporter med løbende monitorering af status for indsats og resultater og processtøtten fra AMK'er og proceskonsulenter er aktiviteter, der fortsætter projektet ud.

Helt overordnet peger surveyen på, at **der er størst kendskab til og brug af kompetenceudviklingsforløb og de månedlige statusrapporter**. Det handler bl.a. om, at disse redskaber er nået ud til den største gruppe af medarbejdere og ledere.

**Der er færrest, som har kendskab til og har gjort brug af processtøtten fra AMK'er og proceskonsulenter.** Det er dog omkring en tredjedel af projektlederne og lederne, der har anvendt muligheden for støtte fra proceskonsulenter og AMK'er.

Mange kommuner svarer, at deres egne aktiviteter og værktøjer har suppleret og i høj grad har styrket implementeringen af indsatsen. Det handler især om, at kommunerne har arbejdet med arbejdsgange og retningslinjer, klar rolle og opgavefordeling samt sagssparring og supervision.

Med henblik på at styrke kommunernes implementering af indsatsen fremadrettet, anbefaler evaluatoren, at:

- Der arbejdes på at styrke kendskabet blandt ledere/projektledere og medarbejdere til muligheden for proceskonsulenter og AMK'er. Det er det implementeringsgreb, der er mindst kendskab til, som iværksættes centralt. Øges kendskabet, er der dermed også umiddelbart potentiale for, at grebet i højere grad kan understøtte kommunernes implementering.
- Proceskonsulenternes/AMK'ers opfølgning i højere grad skal fokusere på at udpege og gøre kommunerne opmærksomme på de næste trin i implementeringen af indsatsen.

- Der er opmærksomhed på, hvilke egne aktiviteter og værktøjer kommunerne anvender som implementeringsgreb, som har styrket implementeringen. Særligt brugbare aktiviteter eller værktøjer bør deles på tværs af kommunerne, så den lokale implementering løftes.

Kommunernes brug af de enkelte implementeringsgreb, samt hvilket udbytte kommunerne har angivet, fremgår af tabellen herunder.

**Tabel 7: Brug af implementeringsgreb i forhold til 'Flere skal med'**

Implementeringsgreb	Vigtigste pointer om kommunernes anvendelse af grebet	Vigtigste pointer om kommunernes vurdering af grebets bidrag til implementeringen
Kompetenceudviklingsforløb (består af to kompetenceudviklingsforløb – et tre dages kompetenceudviklingsforløb rettet mod medarbejdere og et todages forløb rettet mod ledere)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 61 pct. af lederne og medarbejderne har angivet, at kompetenceudviklingsforløbene har været anvendt.</li> <li>• 57 pct. af de adspurgte medarbejdere har anvendt kompetenceudviklingsforløbene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forløbene er gennemført i de første måneder af 2018 og har ifølge ledere og medarbejdere, der har anvendt kompetenceudviklingsforløbene, især bidraget til at styrke: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ressourcefokus</li> <li>○ Fagpersonernes tro på borgernes jobmuligheder</li> <li>○ Færdigheder i forhold til at arbejde med ordinære timer.</li> </ul> </li> <li>• 58 pct. angiver, at kompetenceudviklingsforløbene i nogen grad, i høj eller i meget høj grad har bidraget til implementeringen.</li> <li>• Kompetenceudviklingsprogrammet er først blev iværksat i starten af 2018, hvilket nogle kommuner har peget på var for sent.</li> </ul>
Lokale opstartsworkshops (Det er ledere og projektledere, der har vurderet anvendelsen og udbyttet af grebet.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75 pct. af lederne/projektlederne angiver, at de har anvendt opstartsworkshops.</li> <li>• På de lokale opstartsworkshops har en del af kommunens medarbejdere kunnet deltage i en workshop med mulighed for at planlægge implementeringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstartsworkshops er gennemført i 3. kvartal af 2017 og har ifølge ledere og medarbejdere, der har anvendt opstartsworkshops, især bidraget til at styrke: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Få overblik over målgruppen og kapacitetsbehovet i indsatsen</li> <li>○ Tilrettelæggelse af projektledelsen og ledelsesforankring af projektet.</li> </ul> </li> <li>• 57 pct. angiver, at opstartsworkshops i nogen grad, i høj eller i meget høj grad har bidraget til implementeringen.</li> </ul>
Startpakken (Der er spurgt til de forskellige elementer i startpakken. Startpakken består af visitationsguide, skabelon for arbejdsaftalen, samtaleguide, kommunikations- og inspirationsmateriale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 pct. af lederne/projektlederne angiver, at de har anvendt startpakken.</li> <li>• 29 pct. af de adspurgte medarbejdere har anvendt startpakken.</li> <li>• Startpakken rummer en række produkter, som kommunerne har kunnet anvende i implementeringen. Det er bl.a. visitationsguiden, samtaleguiden og skabelon for arbejdsaftalen med virksomheder.</li> <li>• Kommunerne angiver, at de i højest grad har anvendt konkrete værktøjer til støtte af sagsbehandlingen, dvs. fx visitationsguiden og samtaleguiden - i startpakken.</li> <li>• Kommunerne har i mindst omfang brugt kommunikationsmaterialet,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 91 pct. af lederne/projektlederne angiver, at startpakken i nogen grad, i høj eller i meget høj grad har bidraget til implementeringen.</li> <li>• 87 pct. af medarbejderne angiver, at startpakken i nogen grad, i høj eller i meget høj grad har bidraget til implementeringen.</li> <li>• Det er også især de konkrete værktøjer til støtte af sagsbehandlingen, dvs. visitationsguiden og samtaleguiden, der giver størst udbytte.</li> </ul>

Implementeringsgreb	Vigtigste pointer om kommunernes anvendelse af grebet	Vigtigste pointer om kommunernes vurdering af grebets bidrag til implementeringen
	som er udarbejdet til projektet.	
Månedlige statusrapporter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 85 pct. af lederne/projektlederne angiver, at de har anvendt månedlige statusrapporter.</li> <li>• 36 pct. af de adspurgte medarbejdere har anvendt de månedlige statusrapporter.</li> <li>• 89 pct. af lederne/projektlederne angiver i nogen grad, i høj grad eller i meget høj grad, at de månedlige statusrapporter anvendes i forbindelse med styring og opfølgning på resultater.</li> <li>• De bliver især anvendt til løbende monitorering og til orientering af ledelsen om fremdrift.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 74 pct. af lederne og projektlederne angiver, at de månedlige statusrapporter i nogen grad, i høj eller i meget høj grad har bidraget til implementeringen.</li> </ul>
<p>Processtøtte fra AMK'er og proceskonsulenter  <b>(der er spurgt bredt ind til processtøtte – ikke de konkrete aktiviteter, som AMK'erne og proceskonsulenterne gennemfører)</b>  (Det er ledere og projektledere, der har vurderet anvendelsen og udbyttet af grebet.  )</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 31 pct. af lederne og projektlederne angiver, at de har anvendt processtøtten fra AMK'er/proceskonsulenter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 71 pct. angiver, at processtøtten fra AMK'er/proceskonsulenter i nogen eller i høj grad har bidraget til implementeringen.</li> <li>• Processtøtten har især bidraget til input til kommunernes egen styring og opfølgning på fremdrift, indsats og resultater i 'Flere skal med'.</li> <li>• Besvarelser fra survey peger på, at der er behov for, at proceskonsulenter/AMK'er i højere grad løbende udpeger og gør opmærksom på næste trin i implementeringen af indsatsen.</li> </ul>

Note: Det er kun ledere og medarbejdere, der har anvendt implementeringsgrebet, der har forholdt sig til udbyttet af at have anvendt implementeringsgrebet. Øvrig metodisk beskrivelse og svarpersoner er detaljeret beskrevet i metodebilaget.

Note: Survey om implementeringsgreb indeholder svar fra 534 unikke respondenter på tværs af 79 kommuner og har været rettet mod alle medarbejdere og ledere, som er en del af indsatsen. Nogle respondenter har angivet, at de har flere funktioner i 'Flere skal med' (eksempelvis projektleder og personlig jobformidler), hvorfor disse vil tælles med to gange, og det samlede antal besvarelser kan derfor overstige 534.

## 6. BILAG 1: METODE

Midtvejsevalueringen bygger på fem forskellige datakilder:

1. Udtræk af monitoreringsdata fra [www.flereskalmed.dk](http://www.flereskalmed.dk)
2. To spørgeskemaundersøgelser, som er udsendt til jobcentermedarbejdere og ledere
3. Registerdata fra DFDG om målgruppen
4. Seks casebesøg
5. 18 borgercases.

De enkelte metoder er beskrevet nærmere herunder.

### Registreringsdata

STAR har i efteråret 2018 leveret et udtræk af registreringsdata svarende til monitoreringsrapporten for august 2018. Disse data er anvendt til at give et opdateret billede af de centrale nøgletal for visitation og målgruppestatus i kapitel 3. Til de egentlige analyser, som ser på tværs af datakilder, er derimod anvendt registerdata med status i marts 2018 (de nedenfor nævnte registerdata fra DFDG om målgruppen) for at sikre tidssammenfald med surveydata og casebesøg.

### Spørgeskemaer

I forbindelse med midtvejsevalueringen er der udsendt to surveys til alle deltagerkommuner. Disse to surveys har haft som formål at indhente jobcentrenes vurderinger af, hvordan det går med implementeringen og arbejdet med indsatsmodellen, og hvilke implementeringsgreb der er anvendt og har bidraget til implementeringen af 'Flere skal med'.

De to surveys har forskelligt sigte, som karakteriseres ved:

- *Fidelitetssurveyen* har haft til formål at afdække kommunernes progression i arbejdet med de seks kerneelementer i indsatsen. I surveyen om fidelitet spørges ind til kommunernes oplevelse af arbejdet med indsatsmodellens kerneelementer.
- *Survey om implementeringsgreb* evaluerer, hvordan de greb, der er stillet til rådighed for at støtte kommunernes implementering af arbejdet med indsatsen, har hjulpet dem til at sikre en implementering med høj grad af fidelitet. I surveyen om implementeringsgreb spørges ind til deltagelsen i og udbyttet af: Kompetenceudviklingsforløb, lokale opstartswerkshops, startpakken, månedlige statusrapporter og processtøtten fra AMK'erne og proceskonsulenterne.

Spørgsmålene i fidelitetssurveyen er særligt karakteriseret ved, at spørgsmålene er stillet med fokus på sammenlignelighed i forhold til en fidelitetssurvey gennemført i forbindelse med nulpunktmålingen.

Der er i fidelitetssurveyen indhentet svar fra 487 respondenter på tværs af 81 kommuner. Surveyen har været rettet mod alle medarbejdere og ledere, som er en del af indsatsen.

Survey om implementeringsgreb indeholder svar fra 534 unikke respondenter på tværs af 79 kommuner og har været rettet mod alle medarbejdere og ledere, som er en del af indsatsen. Nogle respondenter har angivet, at de har flere funktioner i 'Flere skal med' (eksempelvis projektleder og personlig jobformidler), hvorfor disse vil tælles med to gange, og det samlede antal besvarelser kan derfor overstige 534.

### Registerdata

I forbindelse med midtvejsevalueringen er der indhentet data fra DFDG og DREAM, som indeholder oplysninger om kommunernes visitation af borgerne til de forskellige grupper i 'Flere skal med'. Der er brugt oplysninger fra DREAM indtil marts 2018.

Visitationsdata, der indeholder data om kommunernes indtastning af borgernes visitationsgrupper, har ofte flere observationer pr. borger. Derfor er der foretaget en række afgrænsninger og definitioner, som har til formål, at koble én gruppe på én borger i projektperioden.

Initialt har RMC ekskluderet alle visitationsdata, hvor slutdato har ligget før startdato, da det ikke giver logisk mening. Herefter har evaluator fulgt Deloitte's sorteringsdefinitioner på følgende måde for at sikre konsistens og sammenlignelighed til monitoreringsrapporterne.

Når der tages udgangspunkt i data fra primo august 2017 til ultimo januar 2018 er der gjort følgende:

Følgende prioriteringer er foretaget i nævnt rækkefølge i forhold til vigtighed:

1. Inkluder grupperne:
  - a. Gruppe 1: Indsatsgruppe
  - b. Gruppe 2: Rehabilitering
  - c. Gruppe 3: Ukontaktbar
  - d. Udskudt visitation.
2. Sortér på startdato, således at den visitations startdato, som ligger tættest på 31. januar 2018, bliver foretrukket frem for en visitation tidligere.
3. Hvis to visitationer har samme startdato, og ingen ligger tættere end disse to på 31. januar, så foretrækkes visitationen, der har længst tid til slutdatoen.
4. Hvis to visitationer har samme startdato, ingen ligger tættere end disse to på 31. januar, og de to visitationer har samme slutdato, så foretrækkes gruppe 1 i prioriteret rækkefølge: gruppe 2, gruppe 3 og sidst gruppe 6.

Når der tages udgangspunkt i data fra primo februar 2018 til ultimo marts 2018 er der gjort følgende:

Følgende prioriteringer er foretaget i nævnt rækkefølge i forhold til vigtighed:

1. Inkluder grupperne:
  - a. Gruppe 1: Indsatsgruppe
  - b. Gruppe 2: Rehabilitering
  - c. Gruppe 3: Ukontaktbar.
2. Sortér på startdato, således at den visitations startdato, som ligger tættest på 1. februar 2018, bliver foretrukket frem for en visitation senere.
3. Hvis to visitationer har samme startdato, og ingen ligger tættere end disse to på 1. februar, så foretrækkes visitationen, der har længst tid til slutdatoen.
4. Hvis to visitationer har samme startdato, ingen ligger tættere end disse to på 1. februar, og de to visitationer har samme slutdato, så foretrækkes gruppe 1 i prioriteret rækkefølge: gruppe 2 og sidst gruppe 3.

Særligt for tildeling af gruppe 6 (udskudt visitation) til en borger i intervallet primo august 2017 til ultimo januar 2018.

Hvis én borger er blevet tildelt gruppe 6 i perioden primo august 2017 til ultimo januar 2018, så undersøges det, om denne borger er blevet tildelt en af grupperne: gruppe 1, gruppe 2 eller gruppe 3 fra primo februar 2018 og frem til ultimo marts 2018.

Hvis dette er tilfældet, så gælder samme prioriteringer som for alle andre borgere i perioden primo februar 2018 og frem til ultimo marts 2018.

Efter denne prioritering bliver disse datasæt koblet sammen med det samlede DREAM-datasæt.

Der kan opstå enkelte forskelle til monitoreringsrapporterne, da der løbende sker efterregistreringer.

### Casebesøg

I forbindelse med midtvejsevalueringen er der gennemført seks casebesøg. Casekommunerne er udvalgt med henblik på at kunne afdække praksis for indsatsmodellen og evt. uddrage gode eksempler på praksis. Casestudierne baserer sig dels på interviews med projektledere og fokusgrupppeinterviews med medarbejdere i de seks udvalgte kommuner. Derudover har ledere og medarbejdere også deltaget i en afdækningsworkshop med fokus på at afdække, hvordan der konkret arbejdes med de forskellige elementer i indsatsmodellen for 'Flere skal med'.

Casekommunerne har således bidraget med billeder på:

- Hvordan indsatsen er organiseret for 'Flere skal med'
- Hvordan indsatsen er prioriteret blandt andre indsatser, og hvordan der sikres løbende ledelsesmæssigt fokus på indsatsmodellens implementering og resultater?
- Hvordan implementeringsarbejdet er forløbet, og hvad der har været særligt fokus på i omstillingsarbejdet
- Vurdering af egen indsats og primære udfordringer
- Hvordan der arbejdes helt konkret med relationen til borger og virksomheder.

Interviewene blev gennemført som semi-strukturerede interviews, der tillod, at fokus hos medarbejdere og ledelse fik plads, samtidig med at interviewene kom rundt om centrale temaer. Afdækningsworkshoppen er gennemført som en struktureret gennemgang af kommunernes prioriteringer, fokus, tilgange, værktøjer og metoder knyttet til forskellige trin i samarbejdet med borger og virksomheder i indsatsen.

Casekommunerne er udvalgt med afsæt i deres implementeringsresultater i januar måned. Helt konkret er der fundet kommuner, der har været langt i forhold til tildeling af personlige jobformidlere og samtidig også har været i den bedste tredjedel af kommuner i forhold til, hvor stor en andel af borgerne der er i ordinære timer. STARs arbejdsmarkedskontorer har herefter på baggrund i en bruttoliste bidraget til at udpege, hvilke kommuner der indgår som casekommuner.

De kommuner, som har indgået i casebesøg, er Vejle, Horsens, Aarhus, Jammerbugt, Hvidovre og Faxe Kommuner.

### Borgercases

Casekommunerne har ud over interviews bidraget med at finde tre borgere, som udgør gode eksempler på borgere, hvor det er lykkedes at iværksætte en virksomhedsvendt indsats og skabe progression i forløbet.

For hver af disse borgere er der taget kontakt til både borger, virksomhed og personlig jobformidler med henblik på at drøfte det samarbejde, der er etableret mellem borger, virksomhed og jobformidler.

Borgercasene har skullet bidrage med konkrete indsigter i, hvad der har været afgørende for at skabe progression i forløbet for de tre parter.

Forud for interviews med de tre parter er der indhentet oplysninger om borgerens jobplan, CV og en vurdering fra sagsbehandler af forløbet.