

FORSØG MED FLEKSJOB ERFARINGSEVALUERING



FORSØG MED FLEKSJOB ERFARINGSEVALUERING

Dato **Januar 2015**

Udarbejdet af **Louis Havn, Trine Oksbjerg og Lars Høeberg**

INDHOLD

1.	INDLEDNING	1
1.1	Baggrunden for forsøgene	1
1.2	Formålet med forsøgene	2
1.3	Gennemførelsen af forsøgene	2
1.4	Læsevejledning	3
2.	HOVEDKONKLUSIONER	5
2.1	De to forsøgsprojekter <i>har</i> bidraget til at få flere borgere med meget begrænset arbejdsevne i fleksjob	5
2.2	Forsøg med kommunale fleksjobansættelser	5
2.3	Forsøg med fleksjobværksteder	6
2.4	Indledende skepsis blandt virksomhederne kan som regel overvindes	6
2.5	Øget arbejdsidentitet, men sjældent højere timetal	7
2.6	Helhedsorienteret indsats, hvor der sættes ind på fire forskellige områder	7
3.	KOMMUNALE FLEKSJOBANSÆTTELSE	8
3.1	Forandringsteori for kommunale fleksjobansættelser	8
3.2	Grundmodeller for placering af borgerne	9
3.3	Kommunernes implementering	9
3.4	Særlige erfaringer specifikt med kommunale fleksjobansættelser	17
4.	FORSØG MED FLEKSJOBVÆRKSTEDER	20
4.1	Forandringsteori for fleksjobværksteder	20
4.2	Grundmodeller for støtte til virksomhederne	21
4.3	Kommunernes implementering	21
4.4	Særlige erfaringer specifikt med fleksjobværksteder	31
5.	INDSATSMODEL OG TVÆRGÅENDE ERFARINGER	34
5.1	Indsatsmodel for fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne	34
5.2	Generelle erfaringer	35
5.3	1 – Afklaring og forberedelse af borger	36
5.4	2 – Virksomhedsstrategi	38
5.5	3 – Borgeropfølgning	43
5.6	4 – Virksomhedsopfølgning	46

1. INDLEDNING

1.1 Baggrunden for forsøgene

Den 1. januar 2013 trådte reformen af førtidspension og fleksjobordningen i kraft, som regeringen havde besluttet sammen med Venstre, Konservative og Liberal Alliance. Reformen betyder bl.a., at mulighederne for at få tilkendt førtidspension begrænses især for unge under 40 år. Til gengæld målrettes fleksjobordningen, så også borgere med meget begrænset arbejdsevne kan få udbytte af den. Dette sker bl.a. ved, at der ændres på reglerne, så det nu kan betale sig økonomisk for virksomheder at ansætte borgere i fleksjob på under 12 timer om ugen.

Som del af Finansloven for 2013 blev der indgået aftale om to forsøgsprojekter: *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* og *Forsøg med fleksjobværksteder* – begge målrettet mod at afprøve mulighederne for, at borgere med meget begrænset arbejdsevne opnår og fastholder fleksjob på få timer.

Boks 1: Finansloven 2013 om de to forsøg:

Kommunale fleksjobansættelser er "en ny type kommunale fleksjob, hvor kommunen ansætter en person i et fleksjob, hvorefter kommunen sørger for, at den ansatte i fleksjob kan indgå i konkrete job på fx private virksomheder" (Finansloven 2013, s. 18). I det andet forsøg, *Forsøg med fleksjobværksteder*, "kan kommunen indgå samarbejdsaftaler med større virksomheder om at etablere fleksjobværksteder på virksomheder. Samarbejdsaftalen kan eventuelt kombineres med en aftale om, at virksomheder ansætter et bestemt antal personer i fleksjob" (Finansloven 2013, s. 18).

Målgruppen for forsøgene er borgere med den laveste arbejdsevne blandt fleksjobvisiterede, dvs. en arbejdsevne på maks. 12 timer om ugen. Denne målgruppe har tidligere typisk fået tilkendt førtidspension, men efter reformen af førtidspension- og fleksjobordningen fra 1. januar 2013 er denne mulighed blevet indskrænket, og til gengæld kan der nu tilkendes fleksjob på helt ned til 1 time om ugen.

Foruden *Forsøg med fleksjobværksteder* og *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser*, er der iværksat flere lovgivningsmæssige tiltag for at understøtte reformen af fleksjobordningen. Der er fx blevet ansat minimum to fleksjobambassadører i hvert jobcenter, der arbejder med at udbrede viden til virksomheder om nye muligheder i fleksjobordningen, hjælper med at sikre det rette match mellem virksomhed og fleksjobber samt støtter virksomhederne i at bruge ordningen. Ligeledes blev der per 1. januar 2013 indført en fleksjobbonus på kr. 25.000 (senere justeret til kr. 20.000), som virksomheder, der ansætter fleksjobbere, kunne ansøge om¹.

Erfaringerne cirka 1,5 år efter reformen af førtidspension og fleksjobordningen viser, at det klart er muligt at få oprettet fleksjob på få timer. Således var i alt omkring 16.000 personer i fleksjob i august 2014, og knapt 9.000 af disse var ansat til 10 timer eller mindre om ugen. I hele perioden fra 1. januar 2013 til august 2014 var det cirka 60 pct. af alle oprettede fleksjob, som var på 10 timer eller derunder. Disse 60 pct. fordeler sig således, at godt 25 pct. af alle fleksjob oprettet i perioden var på 1-5 timer per uge, mens knapt 35 pct. var på 6-10 timer per uge².

¹ Per 1. maj 2014 blev fleksjobbonusordningen ændret, så den nu er på kr. 20.000 og kun kan tildeles private virksomheder, som ansætter borgere med nedsat arbejdsevne i fleksjob på under 10 timer per uge i mindst 9 sammenhængende måneder (kilde: http://www.fleks.nu/sites/fleks.nu/files/FleksjobAmbassad%C3%B8rNyt_2.pdf)

² Samspil.info. Udsatte fleksjobbere strømmer ind på arbejdsmarkedet. Nr. 73. Styrelsen for arbejdsmarked og rekruttering 2014.

1.2 Formålet med forsøgene

Med ændringerne i reformen af førtidspension- og fleksjobordningen opstår der således en ny målgruppe for fleksjob, som har en væsentlig lavere arbejdsevne end den gruppe af ledige, som før reformen har fået tildelt fleksjob. Det primære formål med de to forsøgsprojekter – *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* og *Forsøg med fleksjobværksteder* – er at afprøve forskellige modeller for og herigennem indsamle værdifulde erfaringer, om hvordan borgere i denne nye målgruppe kan komme i og fastholde et fleksjob og evt. udvikle deres arbejdsevne. På lidt længere sigt er formålet, at disse erfaringer kan udbredes til andre kommuner, således at der fremadrettet kan ske en styrkelse af mulighederne for at deltage aktivt på arbejdsmarkedet for en større gruppe af borgere med begrænset arbejdsevne.

Bestræbelsen på at få borgere i denne målgruppe i fleksjob indeholder umiddelbart en række udfordringer. Først og fremmest har kommunerne frem til reformens ikrafttrædelse per 1. januar 2013 kun meget begrænsede erfaringer med beskæftigelsesfremmende tiltag til ledige i forsøgenes målgruppe. Der er således behov for mere systematisk viden i kommunerne om, hvordan man bedst muligt kan støtte borgere i målgruppen med at opnå beskæftigelse i form af fleksjob på få timer, samt hvordan man herigennem kan udvikle deres arbejdsevne.

For det andet ser der ud til, at der i hvert fald indtil for nylig har været en ganske stor skepsis blandt virksomhederne i Danmark angående mulighederne for, at borgere i denne målgruppe kan opnå fleksjob. Således vurderer 3 ud af 10 virksomheder i en undersøgelse foretaget af i 2012 Oxford Research for Dansk Handicapforbund³, at det er "*Helt urealistisk*" at have en person ansat i fleksjob på 10 timer om ugen. 7-8 af 10 virksomheder i samme undersøgelse vurderer, at det er "*Helt urealistisk*" at have en person ansat tre timer om ugen.

For kommunerne ligger der et klart økonomisk incitament i at få ansat de fleksjobvisiterede borgere i et fleksjob, da den statslige refusion for disse borgeres ledighedsydelse bortfalder efter 18 måneder, hvis borgeren ikke inden da har været i fleksjob i mindst ni måneder. De to forsøgsprojekter *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* og *Forsøg med fleksjobværksteder* kan således også bidrage til økonomien i andre kommuner, ved at der udvikles og afprøves redskaber, som kommuner kan anvende til at øge beskæftigelsen for fleksjobvisiterede borgere.

I de to forsøgsprojekter har de deltagende kommuner arbejdet med at håndtere de forskellige udfordringer ved at få borgere med meget begrænset arbejdsevne ansat i fleksjob, og herigennem er der blevet produceret en række interessante erfaringer, som vil kunne bidrage til bestræbelsen i alle danske kommuner på at hjælpe ledige med meget begrænset arbejdsevne med at fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet.

I denne rapport præsenteres og diskuteres erfaringer fra gennemførelsen af de to forsøgsprojekter, der kan bidrage til at skabe succes med at oprette fleksjob på få timer.

1.3 Gennemførelsen af forsøgene

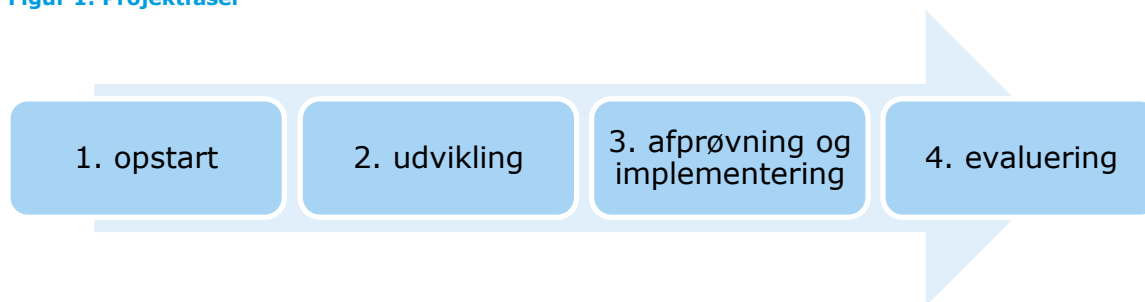
Forsøg med kommunale fleksjobansættelser og *Forsøg med fleksjobværksteder* er finansieret af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (herefter STAR) (tidligere Styrelsen for Fastholdelse og Rekruttering). Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll) har for STAR stået for af-dækning af eksisterende viden på området, rekruttering af kommuner til forsøgene, udvikling af projektskitser i samarbejde med de deltagende kommuner samt løbende procesunderstøttelse, erfaringsworkshops og nærværende evalueringsrapport. Forsøgene er blevet gennemført i perioden fra august 2013 til udgangen af november 2014 med deltagelse af Esbjerg, Horsens og Slagelse Kommune⁴ (*Forsøg med kommunale fleksjobansættelser*) samt Gladsaxe, Svendborg, Struer og Thisted Kommune (*Forsøg med fleksjobværksteder*). Visse af kommunerne søgte - og fik lov til - undervejs at forlænge deres projektperiode. Alle kommuner har derfor ikke afsluttet deres projekter samtidig.

³ *Undersøgelse af virksomheders brug af fleksjob i 2012*, Oxford Research (2012), København.

⁴ Bornholm deltog i starten af forsøget, men besluttede undervejs at udgå primært pga. en for lille målgruppe i kommunen.

Projektet i hver kommune kan inddeles i følgende fire faser, som kort beskrives nedenfor:

Figur 1: Projektfaser



1.3.1 Opstart

Under opstartsfasen har Rambøll i samarbejde med STAR fastlagt det endelige projektdesign og foretaget en afdækning af den eksisterende viden på området. Formålet med afdækningen har været at identificere mulige drivere og barrierer for at få borgere med begrænset arbejdsevne i fleksjob. Herudover har Rambøll rekrutteret deltagerkommuner, der via en opstartsworkshop supplerede med deres viden på området.

1.3.2 Udvikling

I tæt samarbejde med de deltagende kommuner og STAR har Rambøll udviklet forandringsteorier⁵ på baggrund af en overordnet forandringsteori for hvert af de to fleksjobforsøg. Forandringsteoriene er udarbejdet med afsæt i afdækningen af den eksisterende viden på området.

Kommunerne har hver især udarbejdet skitser til deres projekter med udgangspunkt i den overordnede forandringsteori. For at give de mest nuancerede erfaringer i projektet og drage nytte af den kommunale innovation har der her været et betydeligt spillerum for, hvordan hver af de deltagende kommuner kunne designe deres projekt.

1.3.3 Afprøvning og implementering

I den tredje fase er de udviklede projektskitser blevet implementeret i de deltagende kommuner. I forbindelse hermed har kommunerne løbende justeret modellerne efter behov, og Rambøll har undervejs givet implementeringsstøtte samt foretaget telefoniske opfølgninger for at dokumentere udviklingen i de implementerede modeller. Desuden har kommunerne deltaget i en erfaringsworkshop faciliteret af Rambøll med fokus på de foreløbige erfaringer og udfordringer ca. midtvejs i processen. Implementeringsfasen var oprindeligt tiltænkt at vare et år, men grundet opstartsproblemer (bl.a. ift. lovgivning og samarbejde med virksomheder) blev denne fase forlænget, så de deltagende kommuner havde tilstrækkelig tid til at danne sig erfaringer med deres projekter.

1.3.4 Evaluering

Rambøll har for hvert af de to forsøg gennemført erfaringsopsamling og resultatdokumentation via evalueringsworkshop samt casebesøg i de enkelte kommuner. Ved hvert af disse casebesøg er der gennemført interviews med den ansvarlige leder, projektlederen på kommunens fleksjobforsøg, projektmedarbejdere, et udpluk af deltagende borgere samt 1-2 virksomheder.

1.4 Læsevejledning

Kapitel 1 er nærværende indledning.

I **kapitel 2** præsenteres rapportens hovedkonklusioner.

⁵ En forandringsteori er en række antagelser om, hvordan man opnår en ønsket forandring – i dette tilfælde styrke mulighederne for at deltage aktivt på arbejdsmarkedet for en større gruppe med nedsat arbejdsevne. Det er en måde at opstille en årsag-virkning-kæde for, hvordan man vil nå det langsigtede mål med indsatsen, hvilke resultater der kræves, hvilke aktiviteter, der skal til for at opnå resultaterne, og hvilke ressourcer disse aktiviteter kræver.

Kapitel 3 og **kapitel 4** beskriver hhv. *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* og *Forsøg med fleksjobværksteder*: Forandringsteorien for forsøget; de grundmodeller der kan identificeres i forsøget; uddybende om hvordan hver kommune har implementeret forsøget; samt hvilke særlige erfaringer specifikt for dette forsøg, som kommunerne har gjort sig.

I **kapitel 5** beskrives og diskuteres de tværgående erfaringer, som projektet har produceret, hvad angår arbejdet med fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne. Dette sker i form af en indsatsmodel, der består af fire modelementer, som indfanger de fire vigtigste områder, som jobcentre skal arbejde på for at fremme, således at borgere med begrænset arbejdsevne ansættes og fastholdes i fleksjob og dermed øger deres tilknytning til arbejdsmarkedet.

2. HOVEDKONKLUSIONER

Formålet med *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* og *Forsøg med fleksjobværksteder* har ikke været at teste effekten af de afprøvede modeller, men i stedet at indsamle erfaringer vedrørende mulighederne for, at borgere med meget begrænset arbejdsevne kan opnå fleksjob og evt. herigennem udvikle deres arbejdsevne og arbejdsidentitet. I dette kapitel præsenteres i komprimeret form de vigtigste erfaringer på tværs af de to forsøg. I kapitel 5 uddybes erfaringerne fra de to forsøg og kobles med en samlet indsatsmodel for arbejdet med fleksjob på få timer til borgere med begrænset arbejdsevne.

2.1 De to forsøgsprojekter har bidraget til at få flere borgere med meget begrænset arbejdsevne i fleksjob

En vigtig baggrund for at igangsætte de to forsøg var, at der på daværende tidspunkt (i starten af 2013) endnu kun var begrænsede erfaringer med, i hvilken grad det ville være muligt at få oprettet fleksjob på få timer. Som beskrevet i afsnit 1.1 ovenfor har det vist sig, at dette klart har kunnet lade sig gøre, og *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* og *Forsøg med fleksjobværksteder* bekræfter denne tendens. For næsten alle de deltagende kommuner i de to forsøg skete der en positiv udvikling i løbet af projektet: Først var det særdeles vanskeligt at få borgerne i målgruppen ansat i fleksjob, men med tiden skete der en fremgang, i takt med at kommunerne fik gjort sig vigtige erfaringer, og at de virksomheder, som kommunerne samarbejdede med, vænnede sig til at have borgerne ansat og så de konkrete fordele ved samarbejdet.

Som belyst i afsnit 1.1 er der siden 1. januar 2013 også iværksat andre tiltag på beskæftigelsesområdet for at styrke indsatsen med at få flere borgere ansat i fleksjob. Nærværende evaluering kan da heller ikke give et entydigt svar på, i hvor høj grad det er kommunernes forsøgsindsatser, der har skabt de positive resultater mht. fleksjobansættelser i målgruppen, versus i hvilken grad disse borgere også ville være kommet i fleksjob, hvis de blot havde fået kommunernes normalindsats. Det er dog Rambølls klare vurdering, at forsøgsprojekterne har været en stærk medvirkende årsag til de relativt gode resultater i de deltagende kommuner, hvilket særligt skal tilskrives, at forsøgsprojekterne har givet kommunerne økonomisk råderum til for det første at udvikle og afprøve nogle nye redskaber i arbejdet med borgere såvel som virksomheder. Desuden for det andet har kommunernes projektaktiviteter i de to forsøg medvirket til at øge bevidstheden blandt lokale virksomheder om, hvad det reelt indebærer samt hvilke fordele det kan give at ansætte personer i fleksjob på få timer.

Erfaringerne fra de to forsøgsprojekter viser dog også, at det kræver en vedholdende og forholdsvist ressourcetung indsats sammenlignet med normalindsatsen. Det krævende ligger for det første i det tålmodige forberedelses- og udviklingsarbejde med borgerne, før de er klar til at bestride et fleksjob selv på få timer. For det andet ligger der et stort arbejde i samarbejdet med virksomhederne, både hvad angår de indledende forhandlinger om at oprette fleksjob og den efterfølgende opfølgning undervejs i ansættelserne.

2.2 Forsøg med kommunale fleksjobansættelser

Set på tværs af de deltagende kommuner i de to forsøgsprojekter har projekterne inden for *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* vist sig at have lidt sværere ved at få borgerne i målgruppen ansat i fleksjob på få timer. Dette skyldes især to forhold. For det første har der især i starten af kommuners indsats inden for forsøgsprojektet været en del forvirring omkring, hvordan de skulle prisfastsætte de timer, som de fleksjobvisiterede borgere løste for virksomheder. Uklarheden har gået på, om kommunerne for at undgå konkurrenceforvridning var forpligtet til at anvende den højere omkostningsbaserede pris (som inkluderer bl.a. et estimeret overhead) for borgernes effektive arbejdstimer eller de kunne benytte den lavere direkte pris, som udelukkende var baseret på borgernes timeløn. Indtil dette blev afklaret medførte forvirringen omkring den anvendte timepris i visse tilfælde, at virksomheder takkede nej til at få opgaver løst af en fleksjobber i projektet, fordi den omkostningsbaserede timepris var højere end den, som de var villige til at betale.

Den anden og nok vigtigste årsag til den lidt lavere succesrate blandt kommunerne i *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* skal formentlig findes i de administrative barrierer, som skyldes konstruktionen med at ansætte borgerne kommunalt og så fakturere virksomheder for borgernes opgaveløsning time for time. I nogle kommuner har dette i overvejende grad fungeret, mens det i andre især i starten af projektet skabte forvirring og ofte en vis modvilje hos virksomhederne, som generelt ikke var villige til at betale den højere omkostningsbaserede pris for de effektive arbejdstimer, som borgerne leverede. Denne problematik uddybes i afsnit 3.4.2 på side 18. Den gennemgående melding fra virksomhederne har været, at man i stedet for at blive faktureret for borgernes arbejdstimer hellere ville ansætte dem i et ordinært fleksjob på få timer.

Baseret på erfaringerne fra *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* kan Rambøll ikke entydigt anbefale denne indsatsform som en selvstændig model, men den indeholder en række konstruktive elementer, som er indarbejdet i den samlede indsatsmodel for borgere med begrænset arbejdsevne, som præsenteres i kapitel 5 på side 34.

2.3 Forsøg med fleksjobværksteder

I forudsætningerne for de deltagende kommuners implementering af *Forsøg med fleksjobværksteder* lå et krav om, at hver virksomhed skulle ansætte mindst to borgere i fleksjob på få timer, før der var tale om et fleksjobværksted. Dette skabte en del indledende modvilje hos flere virksomheder, som hellere ville nøjes med at ansætte én borger i fleksjob på få timer og så evt. øge antallet, hvis erfaringerne var positive. Kommunerne håndterede bl.a. dette ved at tilbyde ekstra støtte ved opstarten af fleksjobværkstedet på den enkelte virksomhed, men alligevel var der virksomheder, der med henvisning til kravet om mindst to borgere takkede nej til at ansætte borgere i fleksjob på få timer.

En vigtig pointe fra dette forsøgsprojekt er også, at der kan være visse positive stordriftsfordele for virksomhederne i at ansætte flere borgere i fleksjob på få timer. Hvis en eller flere medarbejdere på virksomheden fungerer som virksomhedsmentorer, kan de mere effektivt udnytte deres tid brugt på dette, hvis de har flere fleksjobbere at tage sig af. En anden mulig stordriftsfordel består i, at flere borgere med meget begrænset arbejdsevne kan deles hen igennem arbejdsugen om at håndtere en arbejdsopgave, som kræver flere timer, end hver af borgerne kan magte i løbet af en uge.

Baseret på erfaringerne fra *Forsøg med fleksjobværksteder* kan Rambøll ikke entydigt anbefale denne indsatsform som en selvstændig model, men den indeholder en række konstruktive elementer, som er indarbejdet i den samlede indsatsmodel for borgere med begrænset arbejdsevne, som præsenteres i kapitel 5 på side 34.

2.4 Indledende skepsis blandt virksomhederne kan som regel overvindes

Både i undersøgelserne på området og i de to forsøg er erfaringen, at virksomhederne i udgangspunktet er ret skeptiske over at have fleksjobbere ansat i under 12 timer per uge. Virksomhederne er bekymrede for flere ting: At fleksjobberne ikke kan udføre reelle opgaver på den korte tid, og/eller at der vil være så mange problemer i samarbejdet med fleksjobberne, at ansættelsen er en udgift for virksomheden, og/eller at det kan skabe dårlig stemning på virksomheden at have fleksjobbere ansat. De to forsøg viser dog klart, at virksomhederne bliver langt mere positive over for at have fleksjobbere ansat på selv få timer, når de oplever, at borgeren faktisk kan skabe værdi for virksomheden, og at samarbejdet med borgeren i de fleste tilfælde fungerer, fordi jobcentret støtter op om borgeren og følger op over for virksomheden.

Der er dog stadig en del virksomheder, som er så skeptiske over for ordningen, at de formentlig først vil afprøve den, når den er blevet en velafprøvet del af normalindsatsen. Denne skepsis går særligt på, om det er meningsfuldt at have en fleksjobber ansat på meget få timer og om de kan bidrage positivt til virksomheden.

2.5 Øget arbejdsidentitet, men sjældent højere timetal

Mange af kommunerne har koncentreret sig om de svageste fleksjobvisiterede borgere, dvs. dem med en arbejdsevne ned til 1-2 timer per uge, som ofte har svære psykiske eller sociale problemstillinger. Der er således tale om en målgruppe, som før reformen af førtidspensionen og fleksjobordningen i de fleste tilfælde ville være blevet tilkendt førtidspension. Dette er den vigtigste forklaring på, at det for de fleste borgere i forsøgets vedkommende ikke er lykkedes at udvikle deres arbejdsevne. En supplerende forklaring er, at der for borgere med meget få timer er ingen eller kun en meget ringe økonomisk gevinst ved at øge arbejdstiden, hvilket mindsker deres motivation for at gøre dette. Dog er det vigtigt at pointere, at hovedparten af borgerne i forsøget i kraft af deres ansættelse i fleksjob på få timer har forøget deres arbejdsidentitet og dermed troen på egne evner.

2.6 Helhedsorienteret indsats, hvor der sættes ind på fire forskellige områder

Erfaringerne fra de to forsøgsprojekter peger på, at det er vigtigt med en helhedsorienteret indsats med fokus på fire hovedområder for at skaffe fleksjob på få timer til borgere med meget begrænset arbejdsevne og støtter dem i at fastholde dette. For det *første* skal der arbejdes med at afklare og forberede borgerne på at bestride et fleksjob på få timer i en virksomhed. Dette kan bl.a. ske gennem coach-samtaler med borgeren, korte praktikker på relevante virksomheder, samt at borgeren ansættes i jobcentret og udfører konkrete, tilpassede arbejdsopgaver. For det *andet* skal der sættes ind med en vedholdende virksomhedsstrategi, hvor det tydeliggøres for virksomhederne, hvordan en fleksjobber på få timer kan skabe værdi hos dem, og hvordan jobcentret vil følge op både på borgeren og virksomheden for at sikre et godt samarbejde. For det *tredje* skal jobcentret sikre tidlig opfølgning på borgeren, som bl.a. kan udføres af en coach-uddannet medarbejder fra jobcentret og/eller en mentor på virksomheden. For det *fjerde* skal jobcentret følge op hos virksomheden, så man her oplever, at både administrative udfordringer og problemer i samarbejdet med borgeren bliver håndteret hurtigt.

3. KOMMUNALE FLEKSJOBANSÆTTELSE

I dette kapitel præsenteres først den overordnede forandringsteori for *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* samt de grundmodeller hvad angår forankringen af borgernes opgaveløsning, der kan identificeres i kommunernes implementering af forsøget. Dernæst gives en nærmere beskrivelse af kommunernes implementering af forsøget. Til sidst præsenteres en særlig erfaring, som relaterer sig specifikt til forsøget.

3.1 Forandringsteori for kommunale fleksjobansættelser

Af Finansloven 2013⁶ fremgår følgende om *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser*:

Boks 2: Finansloven om kommunale fleksjobansættelser

Forsøg med en ny type kommunale fleksjob, hvor kommunen ansætter en person i et fleksjob og herefter sørger for, at den ansatte i fleksjob kan indgå i konkrete job på fx private virksomheder. Ordningen rettes mod fleksjobbere med meget begrænset arbejdsevne

Hvordan en kommunal fleksjobansættelse fungerer i praksis er kort beskrevet i følgende boks:

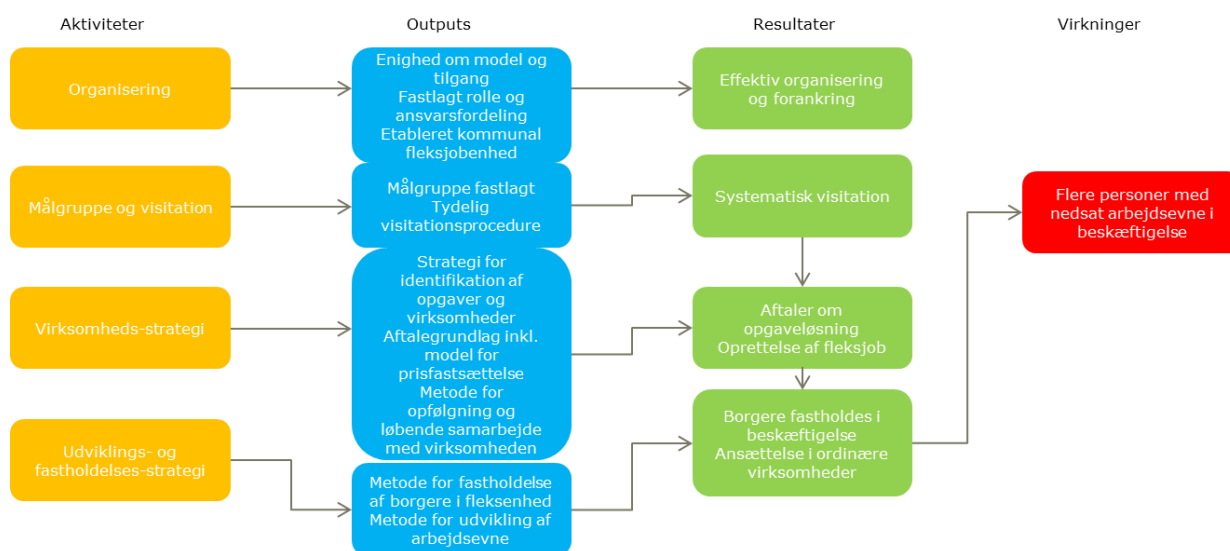
Boks 3: Kommunale fleksjobansættelser i praksis

I en kommunal fleksjobansættelse ansættes borgeren i kommunen, som kontakter private såvel som offentlige virksomheder mhp. at identificere arbejdsopgaver, som fleksjobberen kan løse, fx lettere serviceopgaver, rengøring, chaufføropgaver mv. Kommunen fakturerer så virksomhederne for de effektive arbejdstimer, som borgeren leverer i denne opgaveløsning. Tanken bag denne tilgang er, at virksomhederne kan få løst forskellige arbejdsopgaver, men undgå den administrative byrde ved at have en fleksjobber ansat, fx ansættelse, lønforhandling, opsigelse mv.

For at øge mulighederne for, at fleksjobvisiterede borgere med begrænset arbejdsevne som følge af den kommunale fleksjobansættelse kan opnå et fleksjob uden for projektet, er det vigtigt at sikre en sammenhæng mellem denne målsætning og indsatsen i forsøgets deltagende kommuner. Neden for i Figur 2 ses den overordnede forandringsteori for *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser*, som skal medvirke til at sikre denne sammenhæng. Forandringsteorien indeholder fire indsatsområder, som kommunerne har skullet forholde sig til i forbindelse med udarbejdelsen af deres specifikke modeller: Organisering; målgruppe og visitation; virksomhedsstrategi; samt udviklings- og fastholdelsesstrategi.

⁶ Finansministeriet (2012), Aftaler om Finansloven 2013, Aftale om flere fleksjob, s. 18.

Figur 2: Forandringsteori for kommunale fleksjobansætter



3.2 Grundmodeller for placering af borgerne

De deltagende kommuner har i høj grad haft frie rammer til selv at udarbejde en projektmodel med udgangspunkt i ovenstående forandringsteori. Formålet med dette var at give kommunerne mulighed for at udarbejde en model, der passer til deres egen organisation og kontekst samt for at øge deres ejerskab til projektet. Inden for *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser* kan der identificeres to grundmodeller, hvad angår forankringen af borgernes opgaveløsning under forsøget.

- **Basemodel**

Borgernes arbejdsopgaver ligger i jobcentret, hvor de har haft deres daglige gang her og kun sjældent eller slet ikke været ude i virksomheder.

- **Udstationeringsmodel**

Borgernes arbejdsopgaver foregår ude i en virksomhed, hvor de har haft deres daglige gang. Der kan have været anvendt op til fire ugers praktik forud for borgerens udstationering på virksomheden.

3.3 Kommunernes implementering

Generelt har de deltagende kommuner lagt stor energi i at udvikle og afprøve deres projektmodeller. Kommunerne har i ret høj grad tilpasset deres modeller undervejs, så de bedre levede op til de behov, som opstod undervejs. Hermed har forsøgsprojektet vist sin styrke ved ikke fra starten at have pålagt kommunerne stramme krav, om hvordan de skulle udforme deres projektmodeller eller at de ikke måtte tilpasse dem undervejs.

Nedenstående Tabel 1 giver en oversigt over de tre modelkommuners projekter på bl.a. følgende parametre: Grundmodel; overordnet idé med projektet; målgruppe(r); visitation; ansættelsesform; virksomhedsstrategi; fastholdelse og udvikling af medarbejdere og udplacering

Tabel 1: Oversigt over modeller for kommunale fleksjobansættelser

	Esbjerg	Horsens	Slagelse
Overordnet idé	Springbræt til et fleksjob uden for projektet.	Springbræt til et fleksjob uden for projektet.	Springbræt til et fleksjob uden for projektet.
Grundmodel	Udgangspunktet var ønsket om at anvende en udstationeringsmodel inspireret af jobrotationsordningen. Da det ikke kunne lade sig gøre i praksis, ændrede man strategi og kørte videre med en basemodel i form af afspringsenhed i jobcentret, der fungerer som springbræt til fleksjob i en ekstern virksomhed uden for projektet.	En hybrid mellem base- og udstationeringsmodel, med værksteder i jobcentret, hvor borgerne udfører forskellige arbejdsopgaver og herigennem suppleret af bl.a. coaching udvikler deres arbejdsidentitet, inden de udstationeres/ansættes i fleksjob i primært private virksomheder. Den kommunale ansættelse ses som springbræt til et fleksjob uden for projektet.	Udstationeringsmodel, hvor borgerne løser opgaver i private eller offentlige virksomheder.
Resultater i tal	<p>Startede med 32 borgere i målgruppen, men mange var for svage til fleksjob. 7 blev ansat i afspringsenhed, hvilket ledte til, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 blev ansat som chauffør i privat virksomhed. • 3 ansat som afspritter i kommunen. • 1 kom i praktik • 2 blev sygemeldt. 	<p>Startede med 61 borgere i kommunal ansættelse. 2 blev opsagt, 1 gik på folkepension, hvorfor der ved udgangen af projektet var 58 borgere, som havde været visiteret, heraf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 ansat i fleksjob uden for projektet, 3 ophørte i projektperiode. Ved projektafslutning var 27 ansat i fleksjob uden for projektet. • Resterende 31 borgere er ikke kommet i fleksjob, men har løbende været til hele projektets tilbudsække, herunder coachsamtaler, motiverende samtaler og møder med jobkonsulenter. 	<p>Startede med 17 borgere i projektet, hvoraf 6 undervejs i projektet blev udstationeret hos en virksomhed og løste opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 er forlænget efter projektet • 1 fastansat i fleksjob fra første dag i projektet. • De resterende 10 har løbende været til motiverende samtaler med projektmedarbejder i jobcentret men har ikke løst opgaver hos virksomheder.
Organisering	Organiseret i projektgruppe med 2 ansatte Efter strategiændring i en nyoprettet afspringsenhed i jobcentret. Her er ansat en projektleder og en projektmedarbejder, der samarbejder med det øvrige fleksjobteam.	Organiseret i jobcentrets tilbudsservice i en projektgruppe med 2 overordnet ansvarlige på deltid, 2 jobkonsulenter og én coach. Gruppen har afholdt ugentlige møder.	Projektet har været organiseret i en projektgruppe med én projektleder og én projektmedarbejder, der samarbejder tæt med det øvrige fleksjobteam ift., hvordan borgerne kan komme i fleksjob.

	Esbjerg	Horsens	Slagelse
Målgruppe	Fleksjobvisiterede med en ledighed på over 18 mdr. og maks. arbejdsevne på 12 timer/uge.	1) Flexjobvisiterede, ledighed over 18 mdr. 2) Flexjobvisiterede, ledighed under 6 mdr. Alle med arbejdsevne på under 10 timer/uge.	Fleksjobvisiterede med arbejdsevne under 10-12 timer/uge. Målgruppen har udviklet sig undervejs i projektet i retning mod svagere borgere.
Tilgang til visitation	Visitation på baggrund af målgruppekarakteristika, dvs. ledighedslængde og arbejdsevne jf. lige ovenfor. De borgere, der kunne visiteres til projektet, kom til informationsmøde og i praktik, hvorefter de kunne beslutte, om de ønskede at deltage.	Visitation pba. målgruppekarakteristika. Inden projektets start deltager borgerne i en 14 dages introduktion, hvor der orienteres om forskellige stillinger, og arbejdsintensitet drøftes. Borgerne skriver selv CV til et værksted og deltager i en ansættelsessamtale omhandlende, hvilken stilling fleksjobbereren ønsker.	Visitation af borgere er sket på baggrund af arbejdsevne. Med udgangspunkt i borgernes kompetencer er der fundet virksomheder, der har opgaver borgerne kan løse. Borgerne har ikke selv været involveret i, hvilke virksomheder de ansættes i, og hvilke opgaver de skal løse.
Ansættelsesform	Begrænset ansættelse i forsøgsperioden i op til 9 mdr. eller indtil fleksjob er fundet.	De ledige tilbydes en kommunal ansættelse i værkstedet på maks. et år eller ind til varigt fleksjob er fundet. Ifm. fleksjob i ekstern virksomhed, mulighed for kort praktik på max 4 uger.	Kommunal ansættelse, hvor ansættelsesforhold (opgaver, arbejdstid mm) aftales mellem borger og virksomhed, mens aflønning og MUS-samtaler er jobcentrets ansvar.
Virksomhedsstrategi	Først: "Kold kanvasstrategi", hvor jobcentret har forsøgt at finde opgaver ved at opfordre virksomheder til efteruddannelse, hvor borgerne har kunnet varetage medarbejdernes opgaver, evt. fordi de har været på opkvalificerende kurser. Efter strategiændring flyttede man fleksjobberne til intern afspringsenhed.	Todelt virksomhedsstrategi: <ul style="list-style-type: none"> • Ifm. opgaver i værksteder in house: fokus på at sikre kvalitet i arbejdet. • Ifm. samarbejde om at lave minifleksjob i virksomheder: fokus på personlig kontakt → øger socialt engagement. Stort informationsarbejde om projektet og målgruppen før ansættelse og under praktik. 	Direkte og indirekte virksomhedsstrategi: Den direkte virksomhedsstrategi har handlet om at lave minifleksjob. Her har jobcentrets virksomhedskonsulenter været opsøgende over for virksomhederne. Ærlighed omkring borgerne samt én indgang til jobcentret vigtigt for godt samarbejde. Indirekte strategi har bestået i en stor oplysningskampagne omkring fleksjobreformen og projektet.
Virksomheder	Enheder i jobcentret (en enkelt privat virksomhed).	Private og offentlige	Private og offentlige
Opgaver	Afspringsning af overflader i afdelinger i jobcentret. En enkelt ansat som chauffør i privat virksomhed.	Serviceopgaver i forbindelse med drift eller vedligeholdelse og andre opgaver fra private virksomheder.	Tilpasset den enkeltes kompetencer. Projektmedarbejderne har taget udgangspunkt i borgernes kompetencer i forbindelse med virksomhedskontakten.

	Esbjerg	Horsens	Slagelse
Fastholdelse og udvikling af medarbejdere	Månedlige opfølgningssamtaler hvor borgernes udviklingsmål og trivsel drøftes. Stort fokus på sygefravær.	Opfølgning og støtte på direkte arbejdsrelaterede forhold varetages af jobkonsulenter, hvorimod borgeren tilbydes samarbejde med en coach ift. personlige og sociale udfordringer ift. arbejdsudplacering og fastholdelse.	Faste mini-mus-samtaler 4 gange årligt. Fokus på udstationering af borgerne for at skabe de bedste forudsætninger for udvikling. Man har undladt at presse borgerne mht. progression.
Udplacering	Med undtagelse af en enkelt er fleksjobberne blevet udplaceret til fleksjob i jobcentret uden for projektet. Ved afslutningen af projektet har projektmedarbejderne ikke arbejdet med at udplacere borgerne til andre virksomheder end jobcentret.	Ved varig ansættelse tilbydes fleksjobberne en kort praktik, med mulighed for at vende tilbage til jobcenteret, hvis der ikke kommer fastansættelse, eller hvis denne ophører.	Drøftes på et sidste møde mellem projektmedarbejder og fleksjobber. Der aftales, hvordan jobcentret bedst kan understøtte en fast ansættelse.
Forskel fra normalindsats	Tættere opfølgning på borgerne samt fleksjobansættelse i jobcentret, der skulle fungere som base for borgerne og springbræt ift. at opnå et fleksjob i virksomhed uden for projektet.	Tættere opfølgning på borgerne, fleksjobansættelse i værksteder i jobcentret samt coachforløb.	Tættere opfølgning på borgerne og virksomhederne samt at borgernes ansættelsesforhold varetages af jobcentret.

3.3.1 Esbjerg

Overordnet idé og målgruppe

Den overordnede idé i Esbjergs projekt var som udgangspunkt at anvende en udstationeringsmodel inspireret af jobrotationsordningen, dvs. hvor borgerne er ansat af jobcentret men udstationeres til private virksomheder i en slags jobrotation, hvor de udfylder jobfunktioner for medarbejdere, mens disse er på kursus. Kommunen har dog ikke lykkedes med at få en jobrotationslignende ordning op at køre, især fordi virksomhederne var skeptiske over for, om borgerne i projektet kunne udfylde de jobfunktioner, der var ledige pga. kursusaktivitet hos virksomhedens medarbejdere. Kommunen valgte derfor at ændre strategi og oprettede en intern afsprittingsenhed i jobcentret, hvor borgerne blev ansat. Man gik derfor over til en basemodel, hvor jobcentret har fungeret som borgernes base. Her har fleksjobvisiterede med en ledighedsperiode over 18 måneder og en arbejdsevne under 12 timer om ugen kunnet arbejde som afsprittere på forskellige lokationer. Tankegangen omkring en afsprittingsenhed, hvor fleksjobbernes arbejde er at afspritte overflader i en afdeling i jobcentret, er udsprunget fra en erfaring med afspritting i en daginstitution i kommunen, hvor man havde held med at nedsætte sygefraværet ved hjælp af afspritting (hvilket var en blandt flere arbejdsopgaver for en fleksjobber). Desuden var funktionen tænkt ind som en del af et overordnet projekt i Esbjerg Kommune om at nedsætte sygefraværet i jobcentret generelt. I afsprittingsopgaven har man således en enkel arbejdsopgave, der er meningsfuld, da den er med til at skabe et sundere arbejdsmiljø, hvilket man i Esbjerg så som værende vigtigt for målgruppen.

Det lykkedes ikke for kommunen som ønsket at få borgerne til at deltage i andre opkvalificerende kurser end et introduktionsforløb til afsprittingsopgaven. Dette skyldtes manglende overskud hos borgerne til opkvalificering.

Organisering og visitering af borgere til projektet

Visitation til projektet er sket ved, at jobcentrets ledige fleksjobvisiterede er blevet screenet bl.a. på baggrund af deres ledighedsperiode. Borgere med en ledighedsperiode over 18 måneder er i samarbejde mellem projektmedarbejdere og jobkonsulenter blevet visiteret til projektet på baggrund af deres arbejdsevne, hvor borgere med den laveste arbejdsevne blandt kandidaterne til projektet, er blevet valgt. Efter at være blevet tilbudt at indgå i projektet, har borgerne været i en 2-4 ugers praktik i afsprittingsenheden, hvor de er blevet introduceret til arbejdet, hvorefter de har kunnet tilkendegive, om de ønskede at deltage eller ej.

Fastholdelse og opkvalificering af borgerne

I forbindelse med opstart i projektet har de visiterede borgere i samarbejde med projektmedarbejderne udarbejdet en række udviklingsmål, lige som borgerne er blevet tildelt en fast kontaktperson i den afdeling i jobcentret, hvor de udførte afspritting. Udviklingsmålene samt borgerens trivsel blevet drøftet på månedlige opfølgingsmøder med borgerens kontaktperson. Desuden har projektmedarbejderne haft stort fokus på borgernes sygefravær, hvorfor der har været særdeles hyppig telefonisk opfølgning i tilfælde af, at en borger melder sig syg. Her har kontaktpersonen i afdelingen ringet til borgerne på første sygedag og efterfølgende løbende efter behov for at tjekke op på, hvordan det går med borgeren.

Som nævnt ovenfor, har borgerne i projektet ikke haft overskud til at deltage i opkvalificerende kurser eller anden uddannelse. Det vurderes til at være en blandt flere årsager til, at der ikke har været nævneværdig udvikling i borgernes kompetencer. Til gengæld har det, at borgerne har haft deres dagligdag i jobcentret og derfor haft arbejdsplads samme sted som projektmedarbejderne betydet, at der har været en tættere kontakt end ellers muligt. Herved har projektmedarbejderne kunnet støtte borgerne i at være del af en arbejdsplads, hvilket har bidraget positivt til borgernes personlige udvikling og oparbejdelse af arbejdsidentitet. Ligeledes har jobcentret ople-

vet succes med at give borgerne fleksibel arbejdstid. Dvs. at hvis en borger har skullet møde fx 10 timer per uge, har vedkommende selv kunne planlægge sin arbejdstid ud fra "dagsformen". Jobcentret oplevede ikke et øget fravær sidst på ugen, men tværtimod en ganske høj arbejds-moral hos borgerne.

Virksomhedsstrategi og opgavetyper

Esbjerg Jobcenter anlagde som udgangspunkt en opsøgende strategi i forhold til at lave samarbejdsaftaler med offentlige eller private virksomheder om opgaver til borgerne. Således har projektmedarbejderne anvendt en "kold kanvasstrategi" og taget kontakt til virksomhederne og foreslået, at de kunne sende deres medarbejdere på efteruddannelse, mens projektets borgere kunne varetage opgaver i virksomheden. En strategi i forbindelse med at indgå aftaler med virksomhederne har været, at borgerne kunne tage opkvalificerende kurser inden de midlertidige ansættelser for at få kompetencer der matcher de stillinger, som borgerne skulle bestride. Det er som nævnt ikke lykkedes at indgå sådanne aftaler med nogen virksomheder. Derfor gik projektmedarbejderne væk fra idéen om en jobrotationsordning, og forsøgte i stedet at "købe opgaver ind fra virksomhederne" – dette var ligeledes forgæves, og man ændrede derefter strategien til at arbejde med et internt projekt i jobcentret. Her udførte man midlertidige ansættelser i jobcentrets fleksjobenhed og gik i forbindelse hermed helt væk fra at forsøge at samarbejde med eksterne virksomheder omkring målgruppen.

Opgaverne i afspringsenheden har bestået i at afspritte berøringsoverflader som fx dørhåndtag og andre greb, borde, stole, toiletter m.m. i jobcentrets forskellige afdelinger.

Resultater og udbytte

Syv borgere har deltaget i projektet og derigennem været ansat i afspringsenheden. Efter projektmedarbejderne gik væk fra jobrotationsidéen, er det lykkedes at ansætte tre af borgerne i et fleksjob i jobcentret, hvor borgerne skal fortsætte som afsprittere, mens en enkelt borger har fået administrativt arbejde i jobcentret. En enkelt borger er blevet ansat som chauffør i en privat virksomhed. Dette tilskriver projektmedarbejderne det øgede kendskab til borgeren, som de opnåede via projektet, da det ikke var et arbejdsfelt der tidligere havde været på banen i forbindelse med den pågældende borger.

Endvidere er udbyttet af forsøget, at jobcentret har fået et væsentligt større kendskab til målgruppens arbejdsveje, skånebehov og behov for støtte, i kraft af at borgerne har haft deres dagligdag i jobcentret.

3.3.2 Horsens

Overordnet idé og målgruppe

Horsens-modellen for kommunale ansættelser er en hybrid mellem basemodellen og udstationeringsmodellen. Borgernes udgangspunkt har været en base i jobcentret, og idéen har her været at flytte borgerne fra passiv til aktiv forsørgelse ved bl.a. at arbejde med ofte glemte eller manglende kompetencer hos borgerne. Disse har været ansat i en midlertidig fleksjobansættelse i den kommunale fleksjobenhed Center for Job og Afklaring/Jobcenter Horsens af et års varighed, hvor de blev tilknyttet et værksted, som springbræt til at de kan komme i fleksjob i private eller offentlige virksomheder

Målgrupperne for projektet har været fleksjobvisiterede med en ledighed over 18 måneder eller nyvisiterede fleksjobberettigede med en ledighed på under 6 måneder. På tværs af de to grupper har der især været fokus på de svageste borgere med en effektiv arbejdsveje på under 10 timer om ugen.

Organisering og visitering af borgere til projektet

Projektet har været organiseret i jobcentrets tilbudsservice, hvor der har været ansat to projektledere og tre projektmedarbejdere, hvoraf den ene har en coachuddannelse og derfor har haft ansvaret for coaching af borgerne. Hele målgruppen for projektet har deltaget i et 14 dages introduktionsforløb. Her blev de introduceret for projektet og værkstederne, hvor man løser de opgaver, som private og offentlige virksomheder byder ind med. Endvidere blev borgernes effektive arbejdssevne drøftet i introduktionsforløbet, og borgere med en effektiv arbejdssevne på maks. 10 timer om ugen blev visiteret til projektet. De visiterede har efterfølgende skullet skrive et kortfattet CV Herefter fulgte en ansættelsessamtale, som bl.a. havde fokus på, hvilken stilling borgeren ønskede.

Fastholdelse og opkvalificering af borgerne

Borgerne har under deres ansættelse i værkstedsafdelingen haft tilknyttet en coach og er blevet tilbudt gruppecoaching og individuel coaching med henblik på at motivere og arbejde med personlig udvikling. I samarbejde med coachen har borgeren opstillet udviklingsmål, som blev drøftet under de individuelle samtaler. Her er det også blevet drøftet, hvad borgeren skal arbejde videre med frem mod næste møde.

Projektmedarbejderne har allerede fra introduktionsforløbet haft fokus på, at borgerne skal flyttes fra værkstederne til faste fleksjobansættelser i virksomheder. Derfor har muligheden for at komme i et fleksjob været et emne under de opfølgende møder med både coach og jobkonsulent. I forbindelse med varig ansættelse i en virksomhed tilbydes borgeren at blive tilknyttet en coach med det formål, at fastholde borgeren i beskæftigelse.

Virksomhedsstrategi og opgavetyper

Som nævnt ovenfor har Horsens overordnede strategi bestået i en generel fokusering på at få borgerne i varig eksternt ansættelse med den midlertidige kommunale ansættelse som springbræt. Inden for dette har man i Horsens arbejdet med en todelt virksomhedsstrategi, idet projektmedarbejderne både har skullet finde opgaver, som kunne løses in house i fleksjobenheden samt indgå samarbejde med virksomheder om udstationering af borgere til varige fleksjobansættelser.

I forbindelse med den midlertidige kommunale ansættelse, har jobkonsulenterne kunnet trække på allerede eksisterende opgaver i værkstederne i Jobcenter Horsens. Her har borgerne kunnet udføre mange forskelligartede opgaver, fx tømmerarbejde, pakkearbejde m.m. Projektmedarbejderne har endvidere arbejdet på at oprette nye værksteder med andre opgavetyper for at kunne matche opgaverne med flere borgers kompetencer. Borgerne har ligeledes kunnet arbejde med interne opgaver i jobcentret, fx kantinearbejde og rengøring.

I forbindelse med samarbejdet med virksomhederne om udstationering af borgere, har projektmedarbejderne anlagt en opsøgende strategi og så vidt muligt forsøgt at møde personligt op til et møde med virksomheden og sørget for at informere virksomhederne grundigt om både projektet og målgruppen. Hvad angår sidstnævnte, har det været vigtigt at være ærlige omkring arbejdssevne, kompetencer og skånehensyn for at kunne lave det rette match mellem virksomhed og borger. Endvidere har man også informeret virksomhederne om muligheden for at søge fleksjobbonus, hvilket har været en væsentlig information at formidle. Hvis relevant har der været anvendt op til fire ugers praktik forud for borgerens udstationering på virksomheden. Under denne praktik har projektmedarbejderne fulgt op i virksomheden for at kunne afhjælpe eventuelle problemstillinger.

Resultater og udbytte

Jobcentret har af tre omgange ansat fleksjobvisiterede i en kommunal ansættelse i Center for Job og Afklaring. Ved projektets afslutning var tre borgere faldet fra, som følge af bl.a. sygdom. Under projektperioden er der blevet oprettet 30 fleksjobansættelser uden for Center for Job og Afklaring, som således har løst opgaver i eksterne virksomheder under deres kommunale ansættelse. Af disse er tre ansættelser ophørt i projektperioden. Ved projektets afslutning var der 27 fleksjobbere i ansættelse i eksterne virksomheder, svarende til ca. 44 % af deltagerne i projektet.

Også i Horsens har et vigtigt udbytte af forsøget været, at jobcentret har fået et væsentligt større kendskab til målgruppens arbejdsevne, skånebehov samt behov for støtte. Den primære årsag til dette har været den tætte kontakt mellem projektmedarbejdere og borgere både i det daglige arbejde og i igennem coachingen.

3.3.3 Slagelse

Overordnet idé og målgruppe

I modsætning til de to andre kommuner har projektmedarbejderne i Slagelse arbejdet ud fra en ren udstationeringsmodel, hvor borgerne via deres kommunale fleksjobansættelse er blevet udstationeret i offentlige eller private virksomheder og løst forskellige arbejdsopgaver der. Denne model udspringer af en idé om, at borgerne kan rykke sig mest ved at komme ud i en virksomhed og arbejde frem for at have sin gang i jobcenteret. Som udgangspunkt var projektets målgruppe alle fleksjobvisiterede med en arbejdsevne under 10-12 timer om ugen, men undervejs i projektet er målgruppen blevet mere fokuseret på de allersvageste borgere, som ofte har svære psykiske udfordringer, da der i projektet har været ekstra ressourcer til mentorstøtte, som denne gruppe særligt har behov for.

Organisering og visitering af borgere til projektet

Projektet har været organiseret i en projektgruppe, der dog har haft et samarbejde med det øvrige fleksjobteam i jobcenteret vedrørende visitation af borgere til projektet. Udvælgelsen er sket med udgangspunkt i borgernes arbejdsevne. Med udgangspunkt i borgerens kompetencer, har projektmedarbejderne i samarbejde med jobcentrets virksomhedskonsulenter fundet virksomheder, der har opgaver, som borgeren kan løse. Herefter er der aftalt et møde mellem borger, virksomhed og evt. en projektmedarbejder med henblik på at udarbejde en kontrakt. Deltagelsen i projektet er frivillig, men borgeren er ikke selv involveret i, hvilken virksomhed vedkommende har skullet til samtale i.

Fastholdelse og opkvalificering af borgerne

En strategi for at motivere og opkvalificere borgerne har været, at de har skullet ansættes i en ekstern virksomhed fra dag 1, da tanken var, at det var her, borgerne kunne udvikle sig mest. Borgere, der blev udstationeret i virksomheder, har haft løbende "mini-MUS-samtaler" med en jobcentermentor, hvor man har drøftet borgerens trivsel og eventuelle udfordringer på arbejdspladsen. Jobcentermentoren har ligeledes fungeret som kontaktperson i jobcentret, som både borgere og virksomheder har kunnet kontakte, hvis der har været behov for støtte fx til en svær samtale, lige som mentoren ved lejlighed er kommet på uformelle besøg i virksomheden. Borgerne har ligeledes haft en mentor i virksomheden, som har oplært borgerne samt fungeret som kontaktperson i virksomheden. Tanken var endvidere, at borger og mentor i samarbejde skulle udarbejde udviklingsmål, som skulle drøftes under MUS-samtalerne, men for at undlade at presse skrøbelige borgere, har projektmedarbejderne fravalgt dette.

De borgere, der ikke har været udstationeret i virksomheder, har med ca. tre måneders mellemrum været til motiverende samtaler med en mentor fra projektgruppen for at kunne komme tættere på et fleksjob.

Virksomhedsstrategi og opgavetyper

Virksomhedsstrategien har været todelt, idet jobcentret både har haft en direkte og indirekte strategi for samarbejdet med virksomhederne. Den direkte strategi har bestået i et opsøgende arbejde, hvor projektmedarbejderne via et kommunikationsbureau har fået udført en række fokusgruppeinterviews med lokale virksomheder både vedrørende projektet, samt de arbejdsopgaver, som virksomhederne tænkte, at borgerne kan varetage. For at sikre et godt samarbejde med virksomhederne har projektmedarbejderne haft stort fokus på at foretage det rette match mellem borger og virksomhed. Ligeledes har en projektmedarbejder været kontaktperson for virksomhederne i tilfælde af, at virksomheden har behov for støtte.

Sideløbende med projektet har der været stort fokus på formidling af og information om projektet i kommunen (kaldet "Flexability") og den nye fleksjobordning til virksomheder. Dette skal ses som en trædesten til det videre arbejde med fleksjobbere. I dette kommunikationsarbejde har der været fokus på:

- At rykke ved virksomhedernes opfattelse af fleksjobbere
- At nedbryde fordomme
- At vise, at det ikke er besværligt at have en fleksjobber ansat
- At udbrede kendskab til den nye fleksjobreform

Resultater

Jobcentret har visiteret 17 borgere til projektet. Heraf har det været muligt at finde et fleksjob til 7. Den ene af disse er blevet ansat i et fleksjob i en ekstern virksomhed, hvorfor kun 6 visiterede er blevet ansat i et kommunalt fleksjob. Af disse er 3 fortsat i fleksjob efter projektets afslutning.

3.4 Særlige erfaringer specifikt med kommunale fleksjobansættelser

I dette afsnit beskrives to særlige erfaringer, som relaterer sig specifikt til *Forsøg med kommunale fleksjobansættelser*. De overordnede erfaringer ang. fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne præsenteres i kapitel 5.

3.4.1 Fordele og ulemper ved de to grundmodeller

Som nævnt i starten af dette kapitel, kan der identificeres to forskellige grundmodeller i forsøget, hvor de tre kommuner repræsenterer hhv. den ene, den anden og en hybrid af de to modeller.

Basemodellen

På tværs af alle tre deltagende kommuner har projektmedarbejderne givet udtryk for, at de blev overraskede over målgruppens arbejdsevne og især deres psykiske helbred. Borgerne var i en sværere tilstand, end man havde forestillet sig som udgangspunkt. Derfor har både Esbjerg og Horsens haft positiv erfaring med at have en base i jobcentret, hvor fleksjobberne har haft deres gang i forbindelse med deres fleksjob. Projektmedarbejderne har således fået et bedre kendskab til den målgruppe, de arbejder med, og dermed et bedre udgangspunkt for at skabe "det gode match" mellem fleksjobber og virksomhed på lang sigt, idet de opnår bedre indsigt i fleksjobbernes arbejdsevne og skånebehov igennem den kollegiale relation. Basen i jobcentret har yderligere skabt en ramme for, at have både formel og uformel kontakt til fleksjobberne, hvilket kan støtte deres personlige udvikling. I Esbjerg har man haft flere fleksjobbere ansat som afsprittere på jobcentret, og projektmedarbejderne har dermed haft kontakt til fleksjobberne i deres daglige arbejde. Det har bl.a. medført, at projektmedarbejdere samt ledere og øvrige ansatte, der normalt ikke har daglig kontakt med denne borgergruppe, har oplevet, hvordan fleksjobberne agerer og fremtræder på en arbejdsplads. Herved har der eksempelvis været mulighed for at opfange og afhjælpe problemer som fx dårlig personlig hygiejne. Endvidere giver det også de borgere, der er langt fra job, en tryk tilbagevenden, hvor de forud for en ansættelse i et fleksjob uden for

projektet kan lære at indgå i sociale og kollegiale relationer, ved at projektmedarbejderne indtager dem i arbejdspladsens daglige rutiner (kaffepauser, frokost mm). Denne tættere kontakt mellem borger og projektmedarbejdere, der opstår i basen, medfører endvidere, at jobcentret bliver fleksjobbernes medspiller frem for modspiller. Flere borgere har givet udtryk for, at de i forbindelse med deres ansættelse har haft en fornemmelse af, at "denne gang vil jobcentret faktisk gerne hjælpe mig. Nu mener de det, de siger."

Basemodellen har dog også ulemper. At borgere ansat med base i jobcentret får en mulighed for en tryk tilbagevenden til arbejdsmarkedet, er ikke nødvendigvis kun positivt, da projektmedarbejderne giver udtryk for, at den kommunale ansættelse i basen kan blive for tryk. Hvis borgerne igennem længere tid bliver vant til en hverdag i jobcentret, der ikke er sammenlignelig med en fleksjobansættelse uden for projektet og ikke får erfaring med at arbejde i en ekstern virksomhed, er der risiko for, at den kommunale fleksjobansættelse ikke egner sig som springbræt til en fleksjobansættelse uden for projektet. I Horsens har projektmedarbejderne forsøgt at undgå dette ved kontinuerligt at tale med borgerne om, fx under coachsamtalerne, at deres endelige mål med den kommunale ansættelse og arbejdet i værkstedsenheden i Center for Job og Afklaring er en fleksjobansættelse uden for projektet.

Udstationeringsmodellen

I udstationeringsmodellen udfører borgerne opgaver, mens de er udstationeret i virksomheder. Herved får virksomheden arbejdskraft uden at have personaleansvar og uden at skulle forholde sig til de administrative forhold, der er forbundet med en almindelig fleksjobansættelse. Erfaringerne hermed er blandede, da nogle virksomheder har givet udtryk for, at det har fungeret rigtig godt, mens andre virksomheder har været uforstående over for ansættelsesformen og har ønsket at ansætte borgerne i fleksjob uden for projektet med det samme.

En fordel ved udstationeringsmodellen set i forhold til basemodellen er, at borgerne her kommer ud i eksterne virksomheder og arbejder. Herved får de i højere grad en oplevelse af at være i en reel ansættelse og får erfaring med at arbejde i en rigtig virksomhed og indgå i et arbejdsfællesskab.

I Esbjerg har projektmedarbejderne oplevet flere barrierer i forbindelse med deres forsøg på at implementere en udstationeringsmodel inspireret af jobrotationsordningen. Først og fremmest har det været problematisk at afgøre, hvordan jobcentret skulle aflønne borgerne i forbindelse med udstationering til virksomheder, især fordi borgerne under jobrotationen ville komme til at arbejde i virksomheder og med opgaver, der er underlagt forskellige overenskomster (dette løn/pris-tema uddybes i afsnit 3.4.2).

3.4.2 Prisfastsætning for opgaveløsning i virksomheder

Det viste sig at være visse juridiske udfordringer ift. at afklare, hvilken pris kommunerne skulle tage for de effektive arbejdstimer, som borgerne løste for virksomhederne. Spørgsmålet gik især på, hvorvidt man var nødt til at prissætte timerne efter en omkostningsbaseret pris, dvs. borgerens timeløn plus indirekte omkostninger i form af et estimeret overhead eller om man kunne prisfastsætte udelukkende efter de direkte omkostninger, dvs. borgerens timeløn (og evt. materialer).

I de deltagende kommuner var erfaringen allerede tidligt i forsøget, at det ville være vanskeligt at sælge borgernes arbejdskraft til virksomhederne, hvis man var forpligtet til at prissætte disse timer efter omkostningsprisen. Dette skyldes, at timernes pris kom til at ligge relativt tæt på den pris, som virksomheden skulle betale, hvis de ansatte en almindelig medarbejder eller en fleksjobber uden for projektet til at løse de samme opgaver. Kommunernes erfaring har her været, at

virksomhederne ikke er parate til at betale denne pris, når de samtidig oplevede at skulle tage en række ekstra skånehensyn til fleksjobberne, som desuden kun kom så få timer om ugen.

Efter grundige overvejelser valgte projektopdragsgiveren (den daværende Styrelsen for Fastholdelse og Rekruttering) at fastsætte en forsøgsbekendtgørelse⁷, hvori det vedrørende prisfastsættelsen af fleksjobbernes timer fastslås, at "*Den betaling kommunen modtager, jf. stk. 1, skal mindst svare til den løn, som den udstationerede ville have krav på efter § 70 e, stk. 3 og 4, i lov om en aktiv beskæftigelsesindsats, hvis den pågældende var ansat hos den arbejdsgiver, hvor udstationeringen foregår.*" Således blev udgangen på dette spørgsmål, at kommunerne kunne prissætte fleksjobbernes effektive arbejdstimer udelukkende ud fra de direkte omkostninger.

Det er Rambølls vurdering, at hvis man i fremtidige fleksjobindsatser for borgere med begrænset arbejdsevne ønsker at fakturere fleksjobbernes arbejdstimer til virksomheder, så vil det klart øge mulighederne for at indgå samarbejde med virksomheder, hvis man også her kan prisfastsætte baseret på de direkte omkostninger. Dog er det vigtigt at understrege, at også denne prisfastsættelse indeholder en række lønjuridiske problematikker, fx hvordan borgerens løn kan fastsættes, hvis vedkommende udfører forskellige opgaver i forskellige virksomheder, hvortil der hører forskellige overenskomstmæssige lønniveauer. Alt i alt er det derfor Rambølls vurdering, at der kan opnås bedre resultater og færre juridiske/administrative barrierer, hvis borgerne i målgruppen ansættes direkte i virksomheden i et fleksjob på få timer i stedet for at blive ansat i kommunen, som så fakturerer virksomheden for borgerens effektive arbejdstimer.

⁷ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=158308>

4. FORSØG MED FLEKSJOBVÆRKSTEDER

I dette kapitel præsenteres først den overordnede forandringsteori for *Forsøg med fleksjobværksteder* samt de grundmodeller mht. omfanget af støtte til virksomhederne, som kan identificeres i kommunernes implementering af forsøget. Dernæst gives en nærmere beskrivelse af kommunernes implementering af forsøget. Til sidst præsenteres en særlig erfaring, som relaterer sig specifikt til *Forsøg med fleksjobværksteder*.

4.1 Forandringsteori for fleksjobværksteder

Af Finansloven 2013⁸ fremgår følgende om *Forsøg med fleksjobværksteder*:

Boks 4: Finansloven om fleksjobværksteder

Forsøg hvor kommuner kan indgå samarbejdsaftaler med større virksomheder om at etablere fleksjobværksteder på virksomheden. Samarbejdsaftalen kan eventuelt kombineres med en aftale om, at virksomheden ansætter et bestemt antal personer i fleksjob.

Hvordan et fleksjobværksted fungerer i praksis er kort beskrevet i følgende boks:

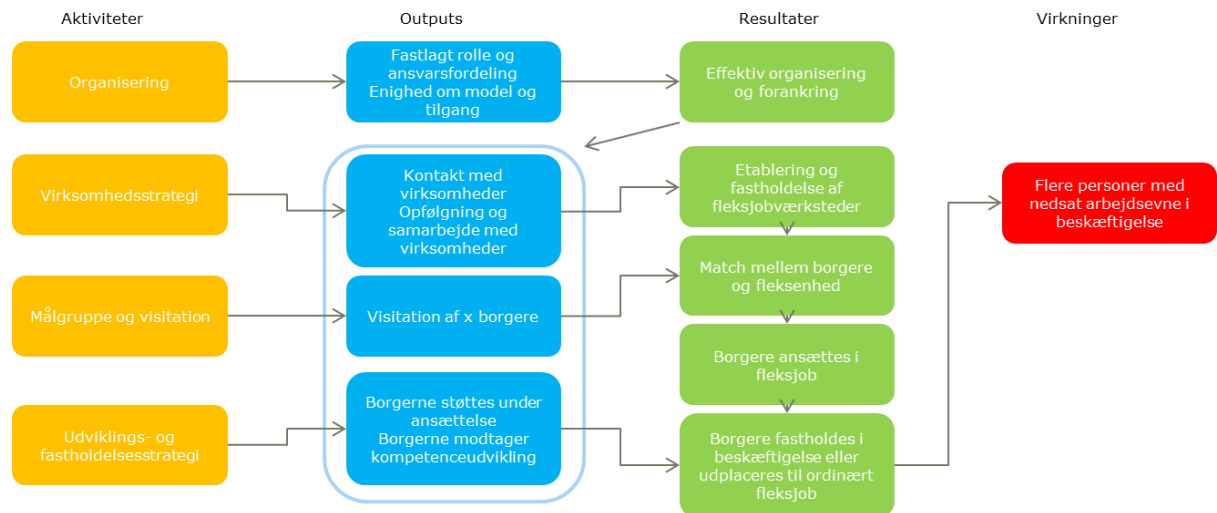
Boks 5: Fleksjobværksteder i praksis

Fleksjobværksteder kan i praksis implementeres på flere forskellige måder. En virksomhed kan eksempelvis vælge at oprette en egentlig sideproduktion, hvor flere fleksjobbere arbejder på samme lokation i virksomheden og herigennem fx kan støtte hinanden i opgaveløsningen. Der kan også være tale om et "virtuelt fleksjobværksted", hvor fleksjobberne er placeret forskellige steder i virksomheden, fx én på kontor, én i kantinen og én i produktionen. En fællesnævner for fleksjobværkstederne uanset organisering er dog, at der som minimum skal ansættes to fleksjobbere i værkstedet.

For at øge mulighederne for, at fleksjobvisiterede borgere med begrænset arbejdsevne som følge af ansættelsen i fleksjobværkstedet kan opnå et fleksjob uden for projektet, er det vigtigt at sikre en sammenhæng mellem denne målsætning og indsatsen i de deltagende kommuner i forsøget. Neden for i Figur 3 ses den overordnede forandringsteori for *Forsøg med fleksjobværksteder*, som skal medvirke til at sikre denne sammenhæng. Forandringsteorien indeholder fire indsatsområder, som kommunerne har skullet forholde sig til i forbindelse med udarbejdelsen af deres specifikke modeller: Organisering; virksomhedsstrategi; målgruppe og visitation; samt udviklings- og fastholdelsesstrategi.

⁸ Finansministeriet (2012), *Aftaler om Finansloven 2013, Aftale om flere fleksjob*, s. 18, København.

Figur 3: Forandringsteori for fleksjobværksteder



4.2 Grundmodeller for støtte til virksomhederne

De deltagende kommuner har i høj grad haft frie rammer til selv at udarbejde en projektmodel med udgangspunkt i ovenstående forandringsteori. Formålet med dette var at give kommunerne mulighed for at udarbejde en model, der passer til deres egen organisation og kontekst samt for at øge deres ejerskab til projektet. Inden for *Forsøg med fleksjobværksteder* kan der peges på to grundmodeller, som udtrykker forskellige tilgange til, hvor meget støtte man giver til de virksomheder, hvor borgerne er ansat:

- **Relativt flere ressourcer på støtte til virksomheder**
Der anvendes relativt *mange* ressourcer på at give støtte til virksomhederne, fx mentorstøtte, økonomisk støtte m.m.
- **Relativt færre ressourcer på støtte til virksomheder**
Der anvendes relativt *færre* ressourcer på at give støtte til virksomhederne, fx mentorstøtte, økonomisk kompensation mv. – dog stadig flere ressourcer end normalindsatsen for denne målgruppe

Kommunerne, der har arbejdet med den første grundmodel, har ønsket at finde ud af, hvilke resultater der kan nås, hvis man giver en massiv støtte til oprettelse af og opfølgning med fleksjob- værksteder. Argumentet har her været, at hverken jobcenter eller virksomheder er vant til at arbejde med fleksjob til borgere, som er så relativt resourcesvage, og at man derfor er nødt til at anvende ekstra ressourcer, før det er muligt at gøre sig anvendelige erfaringer. I kommuner der har anvendt denne model, er der eksempelvis givet økonomisk kompensation for mentorstøtte i lige så mange timer, som borgeren er på virksomheden.

Kommuner, der har arbejdet med den anden grundmodel har haft et ønske om at arbejde med en model, som de vurderer som værende overvejende realistisk at fortsætte med efter projektets afslutning, dvs. uden de ekstra projektmidler. Argumentet er her, at det giver mere mening at afprøve en model, som (tilnærmelsesvis) ville kunne lade sig gøre med de ressourcer, som er til rådighed i normalindsatsen. I disse kommuner har man eksempelvis ofte kun givet virksomhederne kompensation for 1 times mentorstøtte om ugen, selvom borgeren var ansat fx 4-5 timer om ugen.

4.3 Kommunernes implementering

Generelt har de deltagende kommuner lagt stor energi i at udvikle og afprøve deres projektmodeller. Kommunerne har i ret høj grad tilpasset deres modeller undervejs, så de bedre levede op

til de behov, som opstod, og hermed har forsøgsprojektet vist sin styrke ved ikke fra starten at have pålagt kommunerne stramme krav vedrørende udformningen af projektmodellerne eller forbud mod at tilpasse dem undervejs.

Nedenstående Tabel 2 giver en oversigt over de fire modelkommuners projekter på bl.a. følgende parametre: Overordnet idé med projektet; grundmodel hvad angår støtte til virksomhederne; målgruppe(r); visitation; ansættelsesform; virksomhedsstrategi; fastholdelse og udvikling af borger; samt udplacering.

Tabel 2: Oversigt over modeller for fleksjobværksteder

	Gladsaxe	Struer	Svendborg	Thisted
Overordnet idé	Springbræt til fleksjob uden for projektet. Ønske om at udvikle metode til at samarbejde med virksomheder.	Permanent ansættelse i værksteder. Ønske om at afprøve model, hvor flere borgeres kompetencer kan udgøre én stilling i værksted.	Værkstederne kan enten være springbræt eller permanent ansættelse. Ønske om at undersøge, hvilken betydning massiv mentorstøtte har for en svær målgruppe.	Ønske om at bruge værkstederne som springbræt, til at langtidsledige borgere kan komme i fleksjob uden for projektet.
Grundmodel	Relativt færre ressourcer til støtte i virksomheden.	Relativt færre ressourcer til støtte i virksomheden.	Relativt flere ressourcer til støtte i virksomheden (massiv mentorstøtte).	Relativt flere ressourcer til støtte i virksomheden (både mentorstøtte og økonomisk kompensation)
Resultater i tal	40 borgere blev oprindeligt visiteret til projektet, hvoraf projektgruppen har arbejdet med 23 af borgerne: <ul style="list-style-type: none"> • 21 blev ansat i et fleksjobværksted • 16-18 er efterfølgende blevet forlænget eller kommet i permanent fleksjob. 	32 borgere visiteret til projektet: <ul style="list-style-type: none"> • 25 permanente ansættelser i værksteder à min. 2 pladser • 2 borgere ansat i "værksteder" med kun 1 borger i hver. 	51 borgere visiteret til projektet <ul style="list-style-type: none"> • 40 ansættelser/35 borgere (5 har haft to ansættelser). • 5 ansættelser fleksjob uden for projektet fra dag ét. • 16 borgere er blevet fastansat eller forlænget. 	28 borgere har været visiteret til projektet, heraf har 27 været ansat i fleksjobværksteder. <ul style="list-style-type: none"> • 19 er fastansat i fleksjob • 2 er lovet ansættelse i sæsonarbejde
Organisering	Organiseret i <i>Teamet for det rummelige arbejdsmarked</i> . 3 projektmedarbejdere har samarbejdet med sagsbehandlere og fleksjobambassadører vedr. visitation af borgere men har ellers været selvstændige.	Organiseret i afdeling for virksomhedsservice i jobcentret. Det daglige ansvar for projektet ligger hos to projektmedarbejdere i afdelingen suppleret af ekstern rådgiver (CABI).	Organiseret i projektgruppe med 2 medarbejdere i jobcentrets virksomhedsservice og fleksjobteam. Samarbejde på tværs af projektgruppe og den øvrige afdeling.	Har været organiseret i projektgruppe under Team Jobservice. To projektmedarbejdere med hhv. teoretisk og praktisk uddannelse har været ansat i projektet.
Målgruppe	De svageste fleksjobvisiterede med arbejdsevne på max 10-12 timer/uge.	De svageste fleksjobvisiterede, fokus på borgere med ledighedsperiode over 18 mdr. og	De svageste fleksjobvisiterede. Indirekte fokus på borgere med ledighedsperiode på +18	De svageste fleksjobvisiterede med ledighed på +18 mdr.

	Gladsaxe	Struer	Svendborg	Thisted
Tilgang til visitation	Borgerne er visiteret på baggrund af arbejdsevne. Blandt de visiterede borgere, har projektmedarbejderne haft fokus på de svageste borgere i målgruppen.	laveste arbejdsevne. Borgerne er visiteret på baggrund af ledighedsperiode. De borgere, hvis kompetencer man har fundet et match til i en virksomhed er blevet kaldt til samtale i virksomheden. Fokus har været borgere med laveste arbejdsevne.	mdr. Fleksjobteamet har budt ind med borgere på baggrund af arbejdsevne. Derudover har projektmedarbejderne også selv "plukket" borgere fra en Microsoft Access-database, hvor borgerens karakteristika er indtastet, fx skånebehov og kompetencer.	Borgerne er visiteret på baggrund af ledighedsperiode. Virksomhederne har lavet jobopslag, som jobcentret har opfordret oplagte borgere til at søge, hvorefter de har deltaget i en samtale i virksomheden, evt. med projektmedarbejder.
Ansættelsesform	Primært tidsbegrænsede ansættelser à 26 ugers varighed. Dog er flere fleksjobbere også blevet fastansat fra start. Korte praktikker anvendt.	Permanente ansættelser. Forud herfor: Ansættelsessamtaler efterfulgt af praktik hvor arbejdsevne fastlægges forud for egentlig ansættelse.	Fleksjobberne kan starte i praktik med henblik på ansættelse, hvis virksomhederne ønsker det.	Anvendt praktik i bredt omfang for at afklare arbejdsevne og se, om man har det rette match. Både midlertidige og faste ansættelser.
Virksomhedsstrategi	Lægge ud med at informere virksomhederne grundigt om fleksjobbere, lave en skriftlig "fleksjobaftale" og derefter starte et lille værksted op. Stor vægt på, at virksomhederne giver mentorstøtte til de borgere, de har ansat.	Opsøgende strategi, hvor jobcentret har arbejdet på at skabe god relation til virksomheder, informere om projektet og fordele ved minifleksjob. Ekstra opfølgning på virksomheder, især under praktik.	Trukket på netværk – personligt og fra tidligere samarbejde ifm. at indgå samarbejde. Massiv mentorstøtte: Mulighed for, at virksomhederne kunne få 1 times mentorstøtte per time fleksjobberen er ansat. Opfølgende indsats tilpasset virksomhedernes behov.	Jobcentret har kontaktet virksomhederne og fremlagt projektet. Virksomhederne udbetales 500 kr. per uge per borger som lønkomensation for den tid, som virksomhedens medarbejdere bruger på at tage sig af og instruere borgerne ansat i fleksjobværkstedet. Praktisk tilgang til virksomhederne. Forsøget skal passe til deres virkelighed. Fokus på ærlighed om borgernes kompetencer.
Virksomheder	Primært private	Kun private	Primært private, også frivillige	Kun private

	Gladsaxe	Struer	Svendborg	Thisted
Opgaver	Meget forskelligt. Der er blevet lagt vægt på, at det skal være reelle opgaver for at øge borgernes motivation.	Meget forskelligt: Rengøring, vedligeholdelse, administration, køkkenopgaver osv.	Meget forskelligt: Madlavning, pædagogmedhjælp, fundraising, produktion osv.	Meget forskelligt: "madmor", havearbejde, tømrerarbejde, chauffør, produktion osv.
Fastholdelse og udvikling af borgere	Arbejde med kompetence-CV. Indsats for at klæde virksomheder på til at arbejde med målgruppen. Massiv mentorstøtte i opstartsfasen. Ro til at udvikle sig i eget tempo. Fast kontaktperson i jobcentret.	Motiverende mentorsamtaler forud for ansættelse samt håndholdt indsats under praktik og evt. efterfølgende ved behov.	Massiv virksomhedsmentor til borgerne under hele projektperioden. Fast kontaktperson i jobcentret. Motiverende samtaler med mentor i jobcentret til borgere, der ikke er i fleksjob.	Borgerne har haft en fast kontaktperson i jobcentret samt en mentor i virksomheden. Midtvejs samtale mellem borger og jobcentret, hvor der blev drøftet udvikling og arbejdsevne.
Udplacering	I forbindelse med projektets ophør, er der en samtale mellem jobcentret, borger og virksomhed, hvor fremtid drøftes.	Ikke relevant, da man ikke har arbejdet med midlertidige ansættelser.	Midtvejs- og slutevalueringer mellem jobcentret, virksomhed og borger mhp. at støtte op om forlængelse/ansættelse.	Har været op til borger og virksomhed at afklare sammen, men det er om nødvendigt blevet drøftet under afsluttende samtale.
Forskel fra normalindsats	Virksomhedssamarbejdet samt øget mentorstøtte i virksomheden.	Måden at anskue en stilling i virksomheden – kan opdeles i flere opgaver.	Massiv mentorstøtte	Virksomhedssamarbejdet og den stærke støtte til borgere og virksomheder.

4.3.1 Gladsaxe

Overordnet idé og målgruppe

Den overordnede idé med Gladsaxes *Forsøg med fleksjobværksteder* har været at fleksjobværkstederne skulle fungere som springbræt til fleksjobansættelse uden for projektet for ledige fleksjobvisiterede med en arbejdsevne på maks. 10-12 timer om ugen. Blandt denne målgruppe, har projektmedarbejdernes primære fokus været på de svageste borgere. Endvidere har idéen med projektet været at udarbejde en metode til at samarbejde med virksomhederne om netop denne målgruppe, som jobcentret også kan have gavn af efterfølgende.

Organisering og visitering af borgere til projektet

Projektet har været organiseret i et projektteam under Teamet for det rummelige arbejdsmarked, hvor tre projektmedarbejdere har kørt projektet. I forhold til visitation af borgere, har projektmedarbejderne samarbejdet med teamets sagsbehandlere, der har budt ind med i alt 40 borgere, der matchede kravene til målgruppen. Heraf har projektgruppen primært haft fokus på de 23 borgere med den laveste arbejdsevne. Når projektmedarbejderne har fundet en jobåbning til en borger, er vedkommende blevet kaldt til samtale i virksomheden. Her er der blevet talt om arbejdsevne, behovet for mentortimer og skånebehov, og der er blevet indgået en "fleksjobaftale" mellem virksomheden og jobcentret. Inden ansættelse i fleksjobværkstedet har borgeren haft mulighed for at komme i praktik i op til 4 uger bl.a. med henblik på at afklare arbejdsevnen.

Fastholdelse og udvikling af borgere

Som led i at udvikle borgerne inden de har søgt et fleksjob og er blevet kaldt til jobsamtale i en virksomhed, har projektmedarbejderne hjulpet dem med at lave et kompetence-CV. Borgerne får herigennem sat ord på deres kompetencer og beskrevet disse i et CV, frem for at fastholde et kronologisk CV, der ofte for denne målgruppe beskriver en række arbejdsopgaver vedkommende ikke længere kan håndtere. Herved bliver borgerne bevidste om egne kompetencer og dermed klædt på til at gå til en jobsamtale.

I forhold til at fastholde borgerne på arbejdspladsen, når de først er kommet i fleksjob, har projektmedarbejderne i høj grad koncentreret sig om virksomhederne. Projektmedarbejderne har lagt vægt på at klæde virksomhederne på til at ansætte og arbejde med borgere med meget lav arbejdsevne, allerede inden borgerne bliver kaldt til jobsamtale. Dette er sket ved at definere målgruppen klart for virksomhederne, forklare om deres kompetencer, arbejdsevne og skånebehov både via et skriftligt materiale, som projektgruppen har udarbejdet i forbindelse med projektet, men også under personlige møder med ledelsen og ansatte i virksomheden. Flexjobambassadørerne har endvidere løbende rådgivet mentorerne omkring deres virksomhedsmentorrolle. Ofte når virksomhedsmentorerne stod overfor svære samtaler bl.a. omkring effektiv arbejdstid.

I opstartsfasen af fleksjobværkstedet har projektmedarbejderne støttet virksomheden i forhold til afholdelse af jobsamtaler, lønforhandlinger, administrative opgaver m.m. for at sikre, at praktiske problemstillinger ikke bliver en barriere for fastholdelse. I forhold til fastholdelse og udvikling af borgerne på længere sigt har virksomhederne haft mulighed for at sende medarbejdere på mentorkurser og jobcentret har givet løndispensations for den eller de medarbejdere, der har haft en mentorrolle over for borgeren. Projektmedarbejderne har ikke benyttet systematisk opfølgning med hverken mentor i virksomheden eller borgerne, lige som det heller ikke har været et krav at virksomhedsmentoren skulle afholde systematiske opfølgningssamtaler med borgerne, som man ellers havde planlagt. Til gengæld har virksomheder såvel som borgere haft en fast kontaktperson i projektgruppen, som de har kunnet kontakte i tilfælde af behov for støtte, hvorfor opfølgningen har været individuelt tilpasset borgerne og virksomhederne. Dette har været af hensyn til at give borgerne ro til at udvikle sig i eget tempo og dermed undgå, at borgerne blev unødvendigt presset i deres fleksjobansættelse i værkstedet.

Virksomhedsstrategi og opgavetyper

Det har været en vigtig del af Gladsaxes projekt at udvikle en strategi til at samarbejde med virksomheder om fleksjob på få timer. Man er endt med en strategi, hvor en stor del af projektmedarbejdernes kontakt til virksomhederne ligger forud for eller i starten af ansættelsen i fleksjobværkstedet, og hvor man har givet virksomhederne plads til at få erfaringer med fleksjobberne, før man har forsøgt at lave store værksteder.

I forhold til at indgå samarbejdsaftaler med virksomheder har strategien været, at projektmedarbejderen kontakter virksomheden og aftaler et personligt møde med ledelsen. Her forklarer projektmedarbejderen, hvad projektet handler om, beskriver målgruppen og inddrager borgernes kompetence CV samt et fagkatalog udviklet af projektmedarbejderne for at inspirere til, hvordan borgerne kan bruges i virksomheden. Der snakkes endvidere om, hvad det kræver at ansætte en borger i fleksjob, og om muligheden for at få mentortimer og mentorkursus. De medarbejdere, som borgerne vil komme til at arbejde sammen med, inddrages derefter i samarbejdet. De informeres om borgernes kompetencer, arbejdsevne og skånebehov, og derved sikres, at alle led i virksomheden er klædt på til at arbejde med målgruppen ved fleksjobværkstedets opstart.

Projektmedarbejderne har i flere tilfælde vurderet, at det ikke var muligt for virksomheden at ansætte mere end én borger i fleksjob på få timer, oftest pga. virksomhedens ringe størrelse, og derfor er der i visse virksomheder blevet oprettet fleksjobværksteder med kun én borger. Hovedforklaringen er, at små virksomheder alt andet lige har en mindre kapacitet ift. at rumme og integrere borgere med begrænset arbejdsevne. Når de mindre virksomheder er kommet godt i gang med et fleksjobværksted og har fået gode erfaringer hermed, har projektmedarbejderne henvendt sig med henblik på at få oprettet flere pladser i værkstedet.

Virksomhederne har desuden haft en fast kontaktperson blandt kommunens projektmedarbejdere, som de har kunnet kontakte efter behov fx i forbindelse med en svær samtale med borgeren.

Resultater og udbytte

Som udgangspunkt var der blevet visiteret 40 borgere til projektet. Heraf har projektmedarbejderne fokuseret på de 23 borgere, der havde den laveste arbejdsevne. Af disse er 21 kommet i et fleksjob, og 16-18 borgere er enten blevet forlænget eller har fået en permanent fleksjobansættelse. Borgerne, der har kunnet fortsætte i fleksjob efter projektet, er enten fortsat i den virksomhed, hvor de var i fleksjobværksted eller i en anden virksomhed, som de selv eller projektmedarbejderne har fundet.

Et andet udbytte af projektet foruden borgernes ansættelse fleksjob har været den meget konkrete virksomhedsstrategi, som projektmedarbejderne har udviklet under projektet. Ligeledes har projektmedarbejderne også arbejdet med en ny måde at anskue borgernes CV på, hvor fokus ligger på borgernes kompetencer i modsætning til i et traditionelt, kronologisk CV.

4.3.2 Struer

Overordnet idé og målgruppe

Den overordnede idé i Struers *Forsøg med fleksjobværksteder* har været at oprette permanente fleksjobansættelser til borgere med begrænset arbejdsevne ved at afprøve en ny metode til at samarbejde med virksomhederne om fleksjob. Her har man forsøgt at identificere opgaver i virksomhederne, som to eller flere af borgerne tilsammen har kunnet løse. Idéen har været at splitte én stilling op i de opgaver, der skal løses, således at en borger med kompetencer til enkelte opgaver, der indgår i en given stilling, kobles med en borger med kompetencer, der matcher de resterende opgaver, som stillingen består af. Målgruppen for projektet har været borgere med en ledighedsperiode på over 18 måneder samt en meget begrænset arbejdsevne.

Organisering og visitering af borgere til projektet

Projektet har været organiseret i Afdeling for Virksomhedsservice, hvor afdelingslederen har haft det overordnede ansvar, mens to projektmedarbejdere har haft det daglige ansvar. Endvidere har CABI⁹ suppleret projektgruppen med faglig rådgivning. Projektgruppen har samarbejdet med afdelingens fleksjobambassadører vedrørende visitering af borgere til projektet. Når projektmedarbejderne finder en jobåbning, informeres de borgere, der kan matche opgaverne, og opfordres til at søge stillingen (evt. i samarbejde med projektmedarbejderne). Før en egentlig ansættelse i værkstedet, er der mulighed for en kort praktik (maks. 4 uger) med henblik på at afklare arbejdsevne.

Fastholdelse og udvikling af borgere

Projektmedarbejderne afholder mentorsamtaler med borgeren, hvor frekvensen afhænger af det konkrete behov hos borgeren for at sikre fastholdelse i fleksjobansættelsen. Endvidere er borgerne og virksomhederne blevet tildelt en fast kontaktperson i jobcentret, som man har kunnet kontakte, hvis der har været behov. Her har der været fokus på at komme hurtigt ud til virksomhed og borger. Derfor har der også været lagt op til et tæt samarbejde mellem virksomhed og jobcenter. I nogle fleksjobværksteder har der været behov for hyppigere kontakt end andre.

Med hensyn til opkvalificering af borgerne har tanken været, at borgerne bedst opnår kompetencer ude i virksomhederne. Der har dog også været mulighed for, at virksomhederne har kunnet søge tilskud til at sende borgerne på kurser, evt. specielt tilrettelagt for borgerne i projektet.

Virksomhedsstrategi og opgavetyper

Projektmedarbejderne har anlagt en opsøgende virksomhedsstrategi. Strategien har været at få en god relation til virksomheden, før man er begyndt at tale om fleksjobværksteder, ved at få et godt kendskab til virksomheden og tale med dem om, hvilke opgaver virksomheden kunne have brug for at få løst. Herefter taler projektmedarbejderne med virksomheden om muligheden for fleksjobværksteder samt om fordelene ved at ansætte flere borgere i minifleksjob frem for blot én enkelt fleksjobber på flere timer. Derudover fremlægges idéen om opdeling af én stilling i flere opgavetyper for virksomheden.

Når projektmedarbejderne kender til virksomhedens behov, matches disse med to eller flere borgere, som sammen kan varetage de opgaver, der ligger i virksomheden. Hvis der var behov for afklaring af arbejdsevne, har der været mulighed for op til fire ugers praktik. Særligt i praktikperioden har projektmedarbejderne sørget for en håndholdt opfølgning over for både virksomheder og borgere, for at sikre at der hurtigst muligt blev taget hånd om de problemstillinger, der er opstået.

Resultater og udbytte

32 borgere i projektet. Heraf er det lykkedes at ansætte 25 borgere i permanente fleksjob på værksteder med mindst 2 pladser. 3 virksomheder ansatte 3 fleksjobbere, mens 1 virksomhed ansatte 6. Yderligere 2 borgere fra målgruppen blev i løbet af projektperioden ansat i permanente fleksjob i hver deres virksomhed.

Ud over borgernes fleksjobansættelser har et vigtigt udbytte af projektet, at projektmedarbejderne anskuer fleksjobansættelser på en ny måde, hvor to eller flere borgere deler én stilling i en virksomhed.

⁹ CABI er en selvejende institution under Beskæftigelsesministeriet, der arbejder med at rådgive og formidle viden om, hvordan udsatte ledige kan få en god fremtid på arbejdsmarkedet, og hvordan medarbejdere kan fastholdes bl.a. ved at forebygge nedslidning. Se mere på www.cabiweb.dk

4.3.3 Svendborg

Overordnet idé og målgruppe

Den overordnede idé med Svendborgs *Forsøg med fleksjobværksteder* har været at give de allersvageste fleksjobvisiterede borger en massiv mentorstøtte for at se, hvilken effekt det kan have på målgruppen. Målgruppen for projektet har således været de fleksjobvisiterede med en arbejdsevne på maks. 10-12 timer om ugen. Blandt disse borgere har der særligt været fokus på dem, der har de mest komplekse problemstillinger, da der i projektet har været ressourcer til at prioritere dem. Projektmedarbejderne har primært fokuseret på at lave midlertidige ansættelser som springbræt til en ansættelse i et fleksjob uden for projektet, men man har også været åben for fast-ansættelser fra dag ét, hvis det har været virksomhedens ønske.

Organisering og visitering af borgere til projektet

Projektet har været organiseret i en projektgruppe, som har samarbejdet med jobcentrets virksomhedsservice og fleksjobteamet. Der har været ansat en projektleder og en projektmedarbejder, der sammen har haft det daglige ansvar for projektet med fleksjobværksteder. Fleksjobteamet har visiteret potentielle borgere til projektet på baggrund af de ledige fleksjobberes arbejdsevne. Man har ikke direkte valgt at fokusere på borgere med en bestemt ledighedsperiode, men har indirekte haft fokus været på borgere med en ledighedsperiode længere end 18 måneder for at undgå at miste den statslige refusion for disse borgere. Ligeledes har det været oplagt at arbejde med denne målgruppe, da disse borgere ofte har komplekse problemstillinger. Ud over de borgere, som fleksjobteamet har visiteret, har projektmedarbejderne også selv udvalgt borgere til projektet, hvis virksomheder har efterspurgt specifikke kompetencer. Her har man anvendt en Microsoft Access-database, hvor borgernes kompetencer, arbejdsevne og skånebehov er registreret. Man har i høj grad oplevet, at denne database gjorde det lettere at overskue gruppen af borgere i projektet særligt i dialogen med virksomheder.

Fastholdelse og udvikling af borgere

Projektgruppen har som udgangspunkt haft ambitioner om at sende borgerne på opkvalificerende kurser for at udvikle deres kompetencer. Men da borgerne har været for svage til at over-skue både ansættelse og deltagelse i kurser, har fokus primært drejet sig om at fastholde bor-gerne i deres ansættelse og udvikle deres arbejdsidentitet igennem ansættelsen.

Borgere i fleksjob har haft massiv mentorstøtte i virksomheden, hvor en medarbejder har haft mentorrollen for borgeren. Der har været mulighed for at virksomheden kunne søge mentorstøtte til lige så mange timer, som borgerens effektive arbejdstid. Ligeledes har en af projektmedarbejderne også været mentor for borgerne, således at der har været en fast kontaktperson i jobcentret, som både borgere og virksomheder har kunnet kontakte efter behov.

De borgere, der har været visiteret til projektet, men som man ikke er fundet et fleksjob til, har deltaget i løbende mentorsamtaler med mentoren i jobcentret. Fokus har her været at sikre at borgerne er motiverede for at starte i fleksjob.

I forbindelse med fastholdelse i fleksjob efter den midlertidige ansættelse har borgeren været til et afsluttende møde i jobcentret, om hvordan jobcentret på bedst mulig vis kan støtte borgerne i at få en forlængelse af deres ansættelse. Jobcentret har bl.a. kunnet give opkvalificerende kurser (fx som fundraiser, så borgerne kunne komme til at finansiere deres egen løn i en frivillig organisation).

Virksomhedsstrategi og opgavetyper

For at indgå aftaler om samarbejde med virksomheder, har jobcentret trukket på sit netværk fra tidligere arbejde med virksomheder, lige som man har anvendt en "kold kanvasstrategi" ved personligt at tage ud i virksomhederne og fortælle om projektet. Strategien har her været at

fortælle om projektet og især muligheden for at få høj grad af støtte til mentorarbejdet samt at skabe den gode dialog med virksomheden via det personlige fremmøde. Endvidere har projektmedarbejderne i projektet lagt stor vægt på ærlighed omkring borgernes kompetencer og arbejdsevne samt forventninger til virksomheden.

Man havde ønske om at lave store værksteder med flere ansatte, men da dette var en udfordring, har projektmedarbejderne ikke krævet, at virksomhederne skulle ansætte mindst to borgere.

Projektmedarbejderne har forsøgt at tage højde for borgernes ønsker og kompetencer, når de har skullet finde opgaver i virksomhederne. Dog har dette været en svær tilgang, hvorfor opgaverne ofte har været dem, som virksomhederne har ønsket at få varetaget af en fleksjobber. Det har typisk været opgaver som madlavning, pedalarbejde, produktion m.m. Projektmedarbejderne har dog også forsøgt at tænke alternativt i forhold til opgaver, og derfor har man i nogle tilfælde givet en borger helt anderledes opgaver, end vedkommendes kompetencer matcher (fx en tømrer, der er blevet placeret i en SFO). Ligeledes har man også har indgået aftaler med frivillige organisationer, som har kunnet indgå i projektet grundet den massive mentorstøtte.

Under borgernes ansættelse i værkstederne har virksomhederne haft en fast kontaktperson i jobcentret, som de har kunnet kontakte efter behov og projektmedarbejderne har ved lejlighed mødt op i virksomheden for at bibeholde den gode dialog.

Resultater

51 borgere blev visiteret til projektet. Heraf har 35 borgere været ansat i et fleksjobværksted under projektperioden, heraf har fem borgere haft to ansættelser. Efter projektet er 16 borgere blevet forlænget eller fastansat i et fleksjob.

4.3.4 Thisted

Overordnet idé og målgruppe

Den overordnede idé i Thisted implementering af *Forsøg med fleksjobværksteder* var at skabe et springbræt til fleksjobansættelse uden for projektet for langtidsledige borgere visiteret til fleksjob. Der har udelukkende været fokus på de allersvageste borgere med en ledighedsperiode på mindst 18 måneder.

Organisering og visitering af borgere til projektet

Projektet har været organiseret i en projektgruppe under jobcentrets afdeling for jobservice. Der har været ansat to projektmedarbejdere, der primært har arbejdet selvstændigt. I starten af projektet samarbejdede man med det øvrige fleksjobteam vedrørende visitation af borgere, men af hensyn til at sikre at kun de allersvageste blev visiteret til projektet, har projektgruppen efterfølgende selv stået for det.

Man har valgt kun at visitere de allersvageste borgere til projektet for at undgå, at virksomhederne evt. fravalgte de svageste borgere i projektets målgruppe, når de skulle beslutte, hvem de ville ansætte i fleksjob.

Fastholdelse og udvikling af borgere

Projektgruppen havde som udgangspunkt ambitioner om, at borgerne i samarbejde med en projektmedarbejder skulle opstille udviklingsmål, som løbende skulle drøftes og revideres under opfølgningssamtaler. Grundet borgernes lave arbejdsevne har dette dog ikke været meningsfuldt, hvorfor projektmedarbejdernes rolle ift. fastholdelse og udvikling har bestået i at være kontaktperson for virksomheder og borgere i tilfælde af behov for ekstra støtte. Endvidere har projektmedarbejderne afholdt en midtvejs- og afsluttende samtale med borgerne, hvor borgernes

trivsel og evt. udvikling i arbejdsevne er blevet drøftet. Under den afsluttende samtale blev borgernes fremtid i fleksjobværkstedet endvidere drøftet, hvis der var behov for dette.

Virksomhederne har således haft den primære rolle i forhold til at fastholde, støtte og udvikle borgerne. Hertil har de fået tildelt ressourcer til en værkstedsmentor, hvor antallet af mentortimer per borger afhænger af den enkeltes behov. Timetallet er blevet aftalt under visitationssamtalen mellem borger, virksomhed og jobcenter. Af et interview med en samarbejdsvirksomhed i Thisted fremgår, at en vigtig del af virksomhedsmentorens rolle har været at spørge ind til borgerens trivsel samt at tage problemstillinger i opløbet. Endvidere fremgår det af interviewet, at alle medarbejdere i virksomheden har haft en anerkendende tilgang til borgerne og deres arbejde for at vise dem, at de er en vigtig del af virksomheden.

Endvidere har der været tilknyttet en ergoterapeut til projektet, som kunne hjælpe med at sikre det bedst mulige fysiske arbejdsmiljø i værkstederne. Som udgangspunkt kom ergoterapeuten fast ud i virksomhederne, men dette er blevet ændret til et frivilligt tilbud grundet blandede erfaringer i de forskellige værksteder.

Virksomhedsstrategi og opgavetyper

Den oprindelige virksomhedsstrategi bestod i at liste potentielle samarbejdsvirksomheder op og kontakte dem telefonisk med henblik på at lave samarbejdsaftaler med virksomhederne om fleksjobværksteder. Da denne strategi ikke gav resultater, ændrede projektgruppen strategi og begyndte herefter at møde personligt op i virksomheden for at informere om projektet og målgruppen. Strategien har været at tage udgangspunkt i både borgernes kompetencer og virksomhedernes behov og foreslå virksomhederne, hvilke opgaver borgerne har kunnet varetage. Disse har været meget blandede. Borgerne har bl.a. lavet mad til virksomhedens ansatte, udført tømrerarbejde, arbejdet på kontor og i produktion m.m.

I bestræbelsen på at overbevise virksomhederne om at afprøve idéen om fleksjobværksteder, har man tilbudt virksomhederne 500 kr. per borger per uge som lønkomensation for den tid, som deres medarbejdere bruger på borgerne ansat i fleksjobværkstedet. Yderligere har projektmedarbejderne i mødet med virksomhederne forud for oprettelse af fleksjobværkstederne haft fokus på at få en god dialog med virksomhederne. Dette har bl.a. indebåret, at projektmedarbejderne har været ærlige omkring borgernes arbejdsevne og skånebehov. Desuden har man grundigt forklaret virksomhederne, hvad projektet indebærer, herunder at der gives støtte til ansættelse af en værkstedsleder/virksomhedsmentor, som kan komme på mentorkursus. Projektmedarbejderne i Thisted har endvidere, som den eneste af de fire deltagende kommuner i forsøget med fleksjobværksteder, krævet af virksomhederne, at de har skullet ansætte minimum 3 borgere i et fleksjobværksted.

Efter oprettelsen af værkstederne har projektmedarbejderne haft en individuel tilgang til virksomhederne ved at tilpasse deres støtte til de enkelte virksomheders behov.

Resultater

28 borgere blev visiteret til projektet, hvoraf 27 borgere er blevet ansat i et fleksjob under projektet. 19 af disse har fået en forlængelse af deres fleksjobansættelse i den virksomhed de har været ansat i under projektet eller er blevet ansat i et andet fleksjob efterfølgende. Yderligere to borgere er blevet lovet ansættelse igen i virksomhedens højsæson.

4.4 Særlige erfaringer specifikt med fleksjobværksteder

I dette afsnit beskrives en særlig erfaringer, som relaterer sig specifikt til Forsøg med fleksjobværksteder. De overordnede erfaringer ang. fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne præsenteres i kapitel 5.

4.4.1 Størrelse på fleksjobværksteder

Tanken med fleksjobværksteder har været, at jobcentrene har kunnet indgå samarbejdsaftaler med (større) virksomheder om at etablere en enhed i virksomheden, hvor flere borgere kan arbejde i fleksjob enten som en egentlig sideproduktion, hvor de arbejder sammen, eller hvor de indgår forskellige steder i virksomheden, og hvor der er en værkstedsleder ansat, som kan oplære og støtte dem i deres arbejde. Et krav, uanset model, har været, at der skulle være minimum to, gerne flere, borgere ansat per værksted. Derfor har jobcentrene som udgangspunkt henvendt sig til virksomhederne med henblik på at oprette fleksjobværksteder med minimum to pladser. Fx har projektgruppen i Thisted og Gladsaxe i deres projektskitse beskrevet, at de vil stile efter at oprette værksteder med hhv. 4-10 borgere og 3-5 borgere. For tre ud af fire deltagende kommuner har dette dog vist sig som en udfordring, især fordi projektmedarbejderne har mødt stor skepsis hos langt de fleste virksomheder, når to eller flere fleksjobbere på få timer er blevet foreslået.

Boks 6: Om at oprette fleksjobværksteder med mange borgere

“Det ville være at spænde ben for os selv, hvis vi presser virksomheder til at oprette store værksteder. Virksomhederne kan ikke rumme det, fordi borgerne er så svage, som de er.”

“Det er heller ikke realistisk [*at oprette store værksteder, red.*], fordi vi især har samarbejdet med små- og mellemstore virksomheder. De har egentligt ikke kapacitet til mere end én fleksjobber fra målgruppen, men mange har alligevel ansat to.”

En vigtig erfaring er her, at det har været klart mest virksomt at få langsomt til værks over for hver virksomhed og få oprettet én plads i virksomheden. Når virksomheden er kommet godt i gang med fleksjobværkstedet og har fået gode erfaringer med den ansatte i fleksjob, har projektmedarbejderne ofte henvendt sig til virksomheden med henblik på at oprette én eller flere yderligere pladser i værkstedet.

Thisted har som nævnt haft relativt god succes med at overkomme de barrierer, som projektets øvrige kommuner har kæmpet med, og her er det bl.a. lykkedes at oprette et værksted med ni borgere. Projektmedarbejderne har krævet, at virksomhederne oprettede mindst tre pladser for at kunne deltage i projektet og fx få støtte til mentortimer til de mest resourcesvage borgere samt en økonomisk lønkompensation fra jobcentret på 500 kr. om ugen per borger. Projektmedarbejderne peger på, at denne kompensation har åbnet for, at virksomhederne blev interesseret i projektet, men de mener, hverken at den har været altafgørende for de virksomheder, der har valgt at deltage, eller at virksomhederne var åbne for at ansætte et større antal borgere i fleksjob på få timer. Vurderingen i Thisted er, at den personlige kontakt mellem projektmedarbejderne og virksomheden har været vigtig for det gode samarbejde, og for at virksomhederne har villet ansætte flere borgere. Dette illustreres i neden stående uddrag fra et virksomhedsinterview i Thisted:

Boks 7: Et godt samarbejde mellem jobcenter og virksomhed

"500 kr. per uge er jo ingenting. Hvis en medarbejder er en stor irritation, betyder 500 kr. om ugen ingenting. Vedkommende kan skabe så mange problemer, at det slet ikke kan køre rundt. Men selvfølgelig, alting er med til at gøre noget."

Virksomheden startede med at ansætte tre borgere i projektet, hvoraf den ene hurtigt faldt fra, fordi vedkommende ikke passede ind i virksomheden. De to andre borgere har man haft rigtig gode erfaringer med, og derfor har virksomheden efterfølgende ansat yderligere tre borgere og kunne godt finde på at ansætte flere, hvis det passer med behovet for arbejdskraft:

"Han [projektmedarbejder, red.] ringer nogle gange og spørger [om virksomheden vil ansætte en borger mere, red.], og så overvejer vi det. Når han ringer, oplever jeg det ikke som en dørsælger. Vi har rigtig godt samarbejde. Vi forstår hinanden, de forstår, at det skal give mening i virksomheden."

5. INDSATSMODEL OG TVÆRGÅENDE ERFARINGER

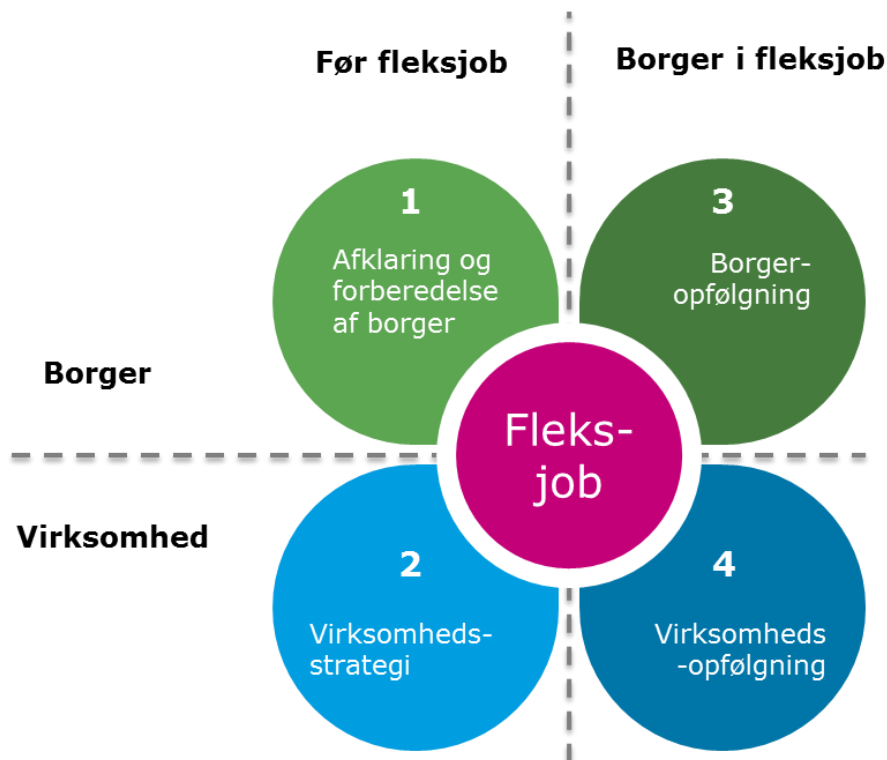
Forsøg med kommunale fleksjobansættelser og Forsøg med fleksjobværksteder har givet anledning til en lang række erfaringer vedrørende arbejdet med at identificere mulige fleksjob i virksomhederne, forberede borgere med begrænset arbejdsevne på at varetage et fleksjob, sikre deres fastholdelse i fleksjob mv. Ud fra disse erfaringer kan Rambøll *ikke* entydigt anbefale enten kommunale fleksjobansættelser eller fleksjobværksteder som model for, hvordan kommunerne bedst muligt kan arbejde med fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne.

Baseret på erfaringerne fra de to forsøg har Rambøll i stedet opstillet en *indsatsmodel for fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne*. Modellen går på tværs af de to forsøgsprojekter og består af fire *modelementer*, som indfanger de fire vigtigste områder, som man i jobcentrene skal arbejde på, for at fremme at borgere med begrænset arbejdsevne bliver ansat og fastholdt i fleksjob og dermed øger deres tilknytning til arbejdsmarkedet. Idéen med at præsentere en sådan indsatsmodel er for det første at bidrage til en helhedsorienteret tilgang til indsatsen over for borgere med begrænset arbejdsevne, og for det andet at belyse centrale indsatspunkter i denne tilgang med udgangspunkt i forsøgenes erfaringer. I dette kapitel beskrives den foreslåede indsatsmodel, og erfaringerne fra de to forsøg præsenteres under de modelementer, som de vedrører.

5.1 Indsatsmodel for fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne

Rambølls indsatsmodel for fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne er illustreret i Figur 4:

Figur 4: Indsatsmodel for fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne



Der er *ikke* tale om en fasemodel men i stedet en udpegning af områder, der skal arbejdes med for hver borger for at sikre, at denne kommer i fleksjob og fastholder det. Den venstre side af

figuren ("Før fleksjob") indeholder de to modelementer, hvor kommunen skal sætte ind, før borgeren kan komme i fleksjob. Dette handler for det første om at afklare borgeren (skånebehov, kompetencer mv.) og forberede borgeren til at kunne varetage et fleksjob ("1. Afklaring og forberedelse af borger"); samt for det andet om at udsøge og få oprettet et egnet fleksjob til borgeren ("2. Virksomhedsstrategi"). Den højre side af figuren ("Borger i fleksjob") indeholder de to modelementer, hvor kommunen skal sætte ind, når borgeren er kommet i fleksjob. Dette består for det første i en opfølgning hos borgeren (støtte til at håndtere problemer på arbejdspladsen, samtaler om mulighederne for at øge timetallet mv.) ("3. Borgeropfølgning"); samt for det andet at følge op på virksomheden (hjælp til administrative problemer med fleksjobansættelserne, samtaler om muligheden for at udvide antallet af fleksjobbere mv.) ("4. Virksomhedsopfølgning"). Hvis en borgers fleksjobansættelse på få timer bliver afbrudt uden at kunne genoptages, vil fokus i indsatsen over for borgeren skifte tilbage til den venstre side af figuren, indtil borgeren har opnået en ny ansættelse i fleksjob på få timer, hvorefter indsatsen igen skifter til den højre side af figuren.

I det følgende beskrives først nogle få overordnede erfaringer på tværs af de to forsøg, som er en vigtig del af konteksten for indsatsmodellen. Dernæst beskrives hvert af de fire modelementer i indsatsmodellen med udgangspunkt i erfaringerne fra de to forsøg. For hvert modelement belyses formålet med elementet, mulige indsatsaktiviteter samt vigtige opmærksomhedspunkter. Indsatsaktiviteterne udgør eksempler på de redskaber, som jobcentret kan anvende inden for hvert af de fire modelementer. Flere indsatsaktiviteter står under mere end et af de fire modelementer, da de bidrager på flere fronter, fx både ift. at overbevise en virksomhed om at oprette et fleksjob ("2. Virksomhedsstrategi") og ift. at fastholde borgere i et fleksjob på virksomheden ("3. Borgeropfølgning").

5.2 Generelle erfaringer

5.2.1 Krævende indsats

En helt gennemgående erfaring for kommunerne i de to forsøg er, at det er særdeles krævende at arbejde med fleksjob til borgere i forsøgenes målgruppe. Så godt som alle projektmedarbejdere og ledere i de to forsøg fremhæver, at indsatsen har krævet rigtig mange ressourcer, både hvad angår personaletimer og økonomisk støtte til fx mentorer på virksomhederne, – en del flere end der er til rådighed i normalindsatsen.

Men disse erfaringer skal ikke tages som et udtryk for, at man af forsøgene kan konkludere, at det ikke er muligt inden for normalindsatsens ressourceramme at arbejde meningsfuldt med fleksjob til borgere med meget begrænset arbejdsevne. Hovedparten af kommunerne i de to forsøg beretter om at have oplevet en vis "ketchup-effekt", hvor de efter en meget vanskelig opstartsperiode med tiden fik langt større succes med at få borgere i fleksjob og fastholde dem der. Vurderingen er, at denne effekt for det første skyldes, at man i kommunen fik vigtig læring, ang. hvordan man kunne arbejde med målgruppen. For det andet skyldes "ketchup-effekten", at virksomhederne med tiden blev mindre skeptiske over for at ansætte borgere i målgruppen, i takt med at de så potentialerne i deres arbejdsindsats, samt at samarbejdet med jobcentret om borgerne blev mere veludviklet.

Dog er det stadig vigtigt at pointere, at det er klart mere ressourcekrævende at arbejde med fleksjob til borgere med en så begrænset arbejdsevne, at de kun er i stand til at arbejde op til 10 timer om ugen, end det er med andre målgrupper. Det ligger uden for denne evaluering at foretage en cost-benefit-vurdering af indsatsen for at bringe borgere med begrænset arbejdsevne i fleksjob og hermed øge deres tilknytning til arbejdsmarkedet. Derfor kan der ikke på det foreliggende grundlag foretages en økonomisk afvejning af indsatsens samfundsøkonomiske bæredygtighed. En vigtig konklusion er dog, at succes med denne indsats kræver anseelige ressourcer, og at læring på tværs af kommuner, – som denne evaluering bidrager til, – er essentielt.

5.2.2 Balancen mellem borgerfokus og virksomhedsfokus

En anden vigtig, generel erfaring er, at arbejdet med fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne skal foregå i en til tider vanskelig balance mellem fokus på borgerne på den ene side (afklaring af skånebehov, støtte til personlig udvikling, opfølgning på problemer i fleksjob i virksomhed mv.) og fokus på virksomhederne på den anden side (forhandlinger om oprettelse af fleksjob, opfølgning på problemer med borgere ansat i fleksjob på virksomheden mv.). Flere af de deltagende kommuner har oplevet, at de i perioder kom til at lægge for meget fokus på enten borgerne eller virksomhederne, og at det hindrede bestræbelserne på at få borgerne i fleksjob og fastholde dem der.

Denne skævhed i fokus kan forekomme i den indsatsdel forud for, at en given borger kommer i fleksjob i en virksomhed. Dette kan eksempelvis bestå i, at man kommer til at tage så meget udgangspunkt i borgernes kompetencer og ønsker til indhold i fleksjobbet, at det ikke er muligt at finde et egnet fleksjob. Omvendt kan man også komme til at tage så meget udgangspunkt i behovene hos de virksomheder, man tager kontakt til, at man ikke kan matche deres behov med nogle af de borgere, som er i målgruppen for et fleksjob på få timer.

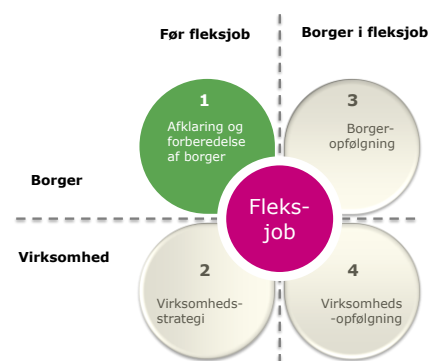
Skævheden i fokus kan også forekomme i indsatsen på det tidspunkt, hvor en given borger er kommet i fleksjob i en virksomhed. Her kan skævheden bestå i, at man lægger så meget vægt på fx at opfylde borgerens evt. mindre centrale skånehensyn eller ønsker til indholdet i jobbet, at virksomheden ikke ønsker at fastholde eller forlænge borgeren i fleksjobbet. Omvendt kan man også komme for skade at lægge så meget vægt på virksomhedernes ønsker til borgerens fleksjobansættelse, fx øgning af timetallet eller udvidelse af arbejdsopgaverne, at borgeren ikke magter at udfylde stillingen og derfor må opgive fleksjobbet.

Netop balancen mellem borgerfokus og virksomhedsfokus er et af de forhold, som søges adresseret i Rambølls forslag til indsatsmodel for fleksjob til borgere med begrænset arbejdsevne, som beskrives i det følgende.

5.3 1 – Afklaring og forberedelse af borger

5.3.1 Formål

Det første modelement starter med visitation af borgere til indsatsen. Evalueringen giver ikke noget entydigt svar på, hvilke borgere der udgør den optimale målgruppe for fleksjob på få timer, men kommunernes erfaringer tyder på to ting: For det første skal borgernes reelle arbejds- evne afklares, så man undgår borgere, der har en så lav arbejdsevne, at de de facto ikke er i stand til at bestride et fleksjob på bare 1 time om ugen. For det andet peger meget på, at borgere med et omfattende misbrug (særligt alkohol og/eller stoffer) samt borgere med svære psykiske lidelser (fx svær grad af borderline eller skizofreni) kan have så vanskeligt ved at fastholde et fleksjob på selv få timer, at det formentlig er mere hensigtsmæssigt først at sætte målrettet ind over for deres misbrug og/eller psykiske lidelse, inden man forsøger at få dem ansat i fleksjob på få timer.



Efter visitationen har det første modelement et tosidet formål: For det første skal borgeren afklares, således at jobcentret får den nødvendige viden for at kunne foretage et kvalificeret match mellem borgeren og et fleksjob. Det kan eksempelvis bestå i at få afdækket borgerens skånebehov, at identificere borgerens kompetencer samt vedkommendes ønsker til et fleksjob. For det andet skal borgeren forberedes til at bestride et fleksjob, således at man mindsker risiko-

en for, at vedkommende ikke magter jobbet, eller at virksomheden afbryder samarbejdet efter kort tid pga. samarbejdsproblemer eller fx manglende mødestabilitet fra borgerens side. Dette kan eksempelvis handle om, at borgeren forbedrer sin hverdagsmestring (fx mødestabilitet, personlig hygiejne mv.), får arbejdet med sin arbejdsidentitet samt opnår succesoplevelser med at udføre konkrete, joblignende arbejdsopgaver.

5.3.2 Mulige indsatsaktiviteter

De to forsøg har belyst en række indsatsaktiviteter, der med fordel kan anvendes inden for det første modelement til at opnå de formål skitseret i det følgende:

- Visitationssamtaler mellem medarbejdere i jobcentret og fleksjobambassadør eller andre med særlig indsigt og erfaring inden for fleksjobområdet
- Ansættelse i værksted i jobcentret, der løser in house opgaver for offentlige eller private virksomheder, fx pakkearbejde, indtastningsopgaver mv. (se også Boks 8 nedenfor)
- Ansættelse i intern funktion i jobcentret, der udfører konkrete arbejdsopgaver, fx afsprøjtning af overflader, rengøring, kantinedrift, renhold af udendørsarealer mv. (se også Boks 8 nedenfor)
- Kort, fokuseret virksomhedspraktik (fx 4 uger), som udgør et potentiale for et fleksjob på få timer til borgeren
- Udarbejdelse af kompetencefokuseret CV (frem for kronologisk CV) for borgeren (se også Boks 10 nedenfor)
- Afholdelse af motiverende og afklarende samtaler med borgeren, fx ved mentor- eller coachuddannet medarbejder (se også Boks 8 nedenfor)

Boks 8: Forberedelse af borgere (Horsens)

I Horsens har man positive erfaringer med at forberede borgerne til at vende tilbage til arbejdsmarkedet, ved at borgerne i første omgang ansættes i et værksted i jobcentret. I værkstedet løser borgerne opgaver som eksisterer i jobcentret (kantinearbejde, rengøring m.m.) eller in house opgaver for virksomheder (pakkearbejde, tømmerarbejde m.m.) Sideløbende indgår borgerne i både individuelle- og gruppeforløb hos en coachuddannet projektmedarbejder.

I trygge omgivelser kan borgerne herved få (gen)opbygget en arbejdsidentitet med ekstra støtte fra projektmedarbejderne, mens coachen over for borgerne hele tiden holder fast i målet om en fleksjobansættelse uden for jobcentret. Ligeledes styrker den tætte kontakt med projektmedarbejder borgernes personlige og sociale udvikling. Projektmedarbejderne nævner bl.a. at kontakten gør det langt lettere at støtte borgerne i eksempelvis at opøve deres personlige hygiejne, som er vigtig mhp. at komme ud og have deres daglige gang i virksomheder ifm. en fleksjobansættelse.

5.3.3 Opmærksomhedspunkter

For at øge succesen under arbejdet med det første modelement er følgende opmærksomhedspunkter vigtige:

- **Sørg for at visitation sker i samarbejde mellem sagsbehandlere og fleksjobambassadører eller lignende**

Det er vigtigt, at visitationen til indsatsen *ikke* sker rent administrativt, fx pba. ledighedsancenitet. Chansen for succesfuld visitering øges klart, hvis den sker som et samarbejde mellem de relevante sagsbehandlere med myndighedsansvar for borgerne og jobcentrets fleks-

jobambassadører eller andre med særlig indsigt i fleksjobområdet. I dette samarbejde skal det afklares, hvilke borgere der egner sig til indsatsen, både så man undgår *for* svage borgere men også *for* stærke borgere, som må forventes at kunne få et fleksjob inden for normalindsatsen til fleksjobberettigede borgere.

- **Anlæg en tålmodig, realistisk og anerkendende tilgang til borgerne**

Borgere i målgruppen for fleksjob på få timer er som oftest meget skrøbelige, så forsøg på at forcere borgernes forløb vil ofte skubbe dem endnu længere væk fra et fleksjob. Samtidig har mange af borgerne meget få erfaringer med at gå på arbejde ofte kombineret med en svag arbejdsidentitet, især fordi de evt. mest er indstillet på at få tildelt en førtidspension. Af disse årsager er det vigtigt, at man anlægger en tålmodig, realistisk og anerkendende tilgang til at få borgerne i fleksjob, hvor man fokuserer på de små fremskridt fx i mødestabilitet og personlig hygiejne. Hvor nogle borgere måske kun har brug for et par ugers afklaring og forbedrelse, kan der for andre borgere være brug for noget længere tid, før de er parate til at starte i og fastholde et fleksjob.

- **Fokuser på nuværende kompetencer og lyst til at bidrage**

For langt størsteparten af målgruppen er deres CV fyldt med nederlag og kompetencer og opgaver, som de ikke magter længere. At tage udgangspunkt i borgerens kronologiske CV vil derfor ofte medføre frustration og fokus på begrænsningerne hos borgeren. Derfor er det for det første vigtigt at fokusere på, hvad borgeren kan magte lige nu og evt. vil kunne magte, hvis de rette skånehensyn bliver taget. For det andet er der i langt de fleste tilfælde meget at vinde ved i kommunikationen med borgeren at flytte fokus væk fra vedkommendes rådgivningsforpligtelse og i stedet lægge vægt på muligheden for at få en økonomisk gevinst, få noget at stå op til hver morgen samt gøre en forskel for andre mennesker.

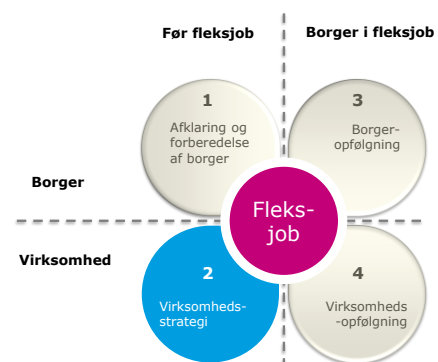
- **Sørg for at have tilpassede men reelle arbejdsopgaver**

Når borgerne endnu ikke er blevet ansat i et fleksjob, er det rigtig vigtigt, at vedkommende ikke går passiv, men derimod deltager i meningsfulde aktiviteter. Som beskrevet ovenfor kan dette fx bestå i, at borgeren udfører forskellige funktioner i jobcentret eller er ansat i fleksjob i et værksted i jobcentret, hvor der løses in-house arbejdsopgaver for virksomheder. Her er det helt centralt, at arbejdsopgaverne er tilpassede borgerens skånebehov og kompetencer, og samtidig opleves som "*et rigtigt arbejde*", dvs. hvor der fx stilles krav til mødetid, omgangstone mv. samt at der eksempelvis afholdes en form for ansættelsessamtaler, gennemføres "afdelingsmøder" mv. For det første er denne tilgang nøglen til at øge borgernes parathed ift. at bestride et fleksjob, for det andet virker det motiverende på borgerne, at der ikke er tale om "*endnu en udsigtsløs praktik*", som en borger i forsøget udtrykker det.

5.4 2 – Virksomhedsstrategi

5.4.1 Formål

Formålet i det andet modelement er grundlæggende at sørge for, at der oprettes fleksjob på få timer i forskellige virksomheder, hvor borgerne i målgruppen kan ansættes. Som beskrevet tidligere i denne rapport viser undersøgelser, at virksomhederne ofte har en vis skepsis over for at ansætte fleksjobbere i relativt få timer per uge. Samtidig konkurrerer fleksjob på få timer med en række andre former for støttede ansættelser, fx nyttejob (for offentlige virksomheder), løntilskud, fleksjob uden for projektet, studenterjobs mv.



Jobcentret står altså med den til tider ret vanskelige opgave at "sælge" idéen om fleksjob på få timer til virksomhederne. Dette kan gøres på en række forskellige måder (se eksempelvis Boks 9 nedenfor), men de grundlæggende trin kan skitseres således: Først og fremmest skal virksomhederne overhovedet kende til muligheden for at ansætte borgere i fleksjob på få timer. Dette vil ofte afføde behov for både at beskrive de mulige fordele nærmere samt håndtere skepsis hos virksomheden på forskellige områder, fx om borgerne er stabile nok til at være i virksomheden, om de kan løse reelle arbejdsopgaver mv. Næste trin vil ofte være i samarbejde med virksomheden at identificere de opgaver, som fleksjobberne ville kunne løse, hvilket ofte glider over i en matchingproces, hvor de(n) rette fleksjobber(e) og virksomheden matches, hvad angår kompetencer og skånebehov vs. arbejdsopgaver og arbejdsintensitet vs. opgaveomfang.

Når én borger er blevet ansat i fleksjob på få timer i virksomheden, kan virksomhedsstrategien også have til formål at kontakte virksomheden mhp. at få ansat flere borgere i samme ansættelsestype. Dette kan ofte give god mening efter nogle måneder, hvis virksomheden har gjort sig gode erfaringer med fleksjob på få timer og begynder at se flere arbejdsopgaver egnet til denne type ansatte.

Boks 9: Gladsaxes virksomhedsstrategi

I Gladsaxe har et vigtigt udbytte af forsøget været ny viden om, hvordan jobcentret kan gribe samarbejdet med virksomhederne an. Herunder har projektmedarbejderne udviklet en fremgangsmåde for, hvordan de kan håndtere virksomhedskontakten og -samarbejdet:

- Kontakt til ledelsen i virksomheden: Fortælle om projektet og fordele herved (socialt ansvar, mulighed for mentorkurser, mulighed for at få løst små opgaver osv.), definere hvad en fleksjobber kan være, herunder arbejdsevne, kompetencer og skånebehov samt forklare hvordan det administrativt fungerer at ansætte en borger i fleksjob. I forbindelse med de første møder med virksomheden er det vigtigt ikke at kræve at virksomheden ansætter flere borgere.
- Inddragelse af de medarbejdere på virksomheden, der kommer til at arbejde sammen med fleksjobberne, fx forklare hvad det kræver at arbejde sammen med en fleksjobber med forskellige skånebehov.
- Støtte virksomheden i forbindelse med ansættelsessamtaler og svære samtaler med borgeren omkring løn- og ansættelsesforhold.
- Massiv støtte til virksomheden i opstartsfasen, så praktiske problemstillinger (fx administrative) eller mindre problemer mellem borger og virksomhed ikke medfører en afbrydelse af ansættelsen.

5.4.2 Mulige indsatsaktiviteter

Følgende indsatsaktiviteter eksemplificerer, hvordan jobcentret kan opnå de formål i virksomhedsstrategien, som blev skitseret ovenfor:

- Iværksætte informationskampagne der fortæller om virksomhedens muligheder og fordele ved at ansætte borgere i fleksjob på få timer
- Kontakte virksomhederne (per telefon eller ved personligt fremmøde) mhp. at tage et møde og drøfte mulighederne for at få ansat fleksjobbere på få timer
- Møde med virksomheden, hvor jobcentret eksempelvis lægger vægt på følgende:

- Præsenterer et udpluk af borgere med fokus på at identificere, hvilke af deres kompetencer kunne være relevante for virksomheden (her kan fx anvendes kompetencefokuseret CV (frem for kronologisk CV) for borgerne (se også Boks 10 nedenfor).
- Hjælper virksomheden med at identificere arbejdsopgaver, som tilfører virksomheden værdi uden at være meget presserende/tidsafhængige, og som derfor egner sig til fleksjobbere på få timer.
- Giver tilbud om at kunne sende medarbejdere på mentorkursus
- Informerer virksomheden om de forskellige muligheder for økonomisk kompensation, fx:
 - Midler til mentor på virksomheden
 - Eventuelle midler til arbejdspladsindretning for at tage højde for borgerens skånehensyn
 - Fleksjobbonus på 20.000 kr. per fleksjobber
- Udarbejde database over borgere (kompetencer, skånebehov, jobønsker mv.), som giver jobcentret overblik over, hvilke former for opgaveløsning samt timetal, som man kan tilbyde virksomhederne (se også Boks 11 nedenfor)

Boks 10: Kompetence-CV (Gladsaxe)

I Gladsaxe har man med succes anvendt et kompetence-CV, som beskriver borgerens nuværende kompetencer i modsætning til et traditionelt CV, der fokuserer retrospektivt på de jobs mv., som borgeren tidligere har haft, men som vedkommende ofte ikke længere er i stand til at bestride.

Kompetence-CV'et har hjulpet borgerne med at sætte fokus på, hvad de rent faktisk kan i dag og flyttet fokus væk fra de ting, som de ikke længere magter. Over for virksomhederne har kompetence-CV'et bidraget til at sættes fokus på, hvilke opgaver borgerne konkret ville kunne løse i virksomheden.

Boks 11: Database over borgere (Svendborg)

I Svendborg har projektmedarbejderne oprettet en Microsoft Access database, som løbende er blevet fodret med information om borgernes ønskede arbejdsområder, kompetencer, skånebehov, arbejdsevne (målt som estimeret timetal) mv. Databasen har været et vigtigt redskab især i arbejdet med at matche fleksjob i virksomhederne med de borgere, som deltog i forsøget.

Hvis en virksomhed eksempelvis manglende en medarbejder med bestemte kompetencer, kunne projektmedarbejderne søge i databasen efter en borger med disse kompetencer. I de tilfælde, hvor en virksomhed har haft en borger ansat og gerne ville have flere timer, end borgeren kunne arbejde, har databasen kunne bruges til at finde en anden borger med lignende kompetencer, som så også kunne ansættes i virksomheden i et fleksjob på få timer

5.4.3 Opmærksomhedspunkter

For at øge succesen under arbejdet med det andet modelement er det vigtigt at have følgende opmærksomhedspunkter for øje:

- **Vær helt ærlig omkring borgernes kompetencer og skånebehov**

En helt gennemgående erfaring i de to forsøgsprojekter er, at kommunen er nødt til at være helt ærlige over for virksomhederne ang. kompetencer og skånebehov hos de borgere, som de håber på at få ansat i fleksjob på få timer i virksomheden. Denne ærlighed kan gøre overtalelsesprocessen lidt vanskeligheder, men til gengæld skaber den et klart bedre grundlag for det efterfølgende samarbejde mellem jobcenter, virksomhed og borger. I de få tilfælde, hvor en kommune vurderer, at man er kommet til at "oversælge" en eller flere borgere til en virksomhed, medførte det en række problemer med frustrerede virksomheder og borgere, som blev hjemme fra jobbet.

- **Start med én borger i virksomheden og udvid evt. derfra**

En vigtig tanke i den overordnede model for *Forsøg med fleksjobværksteder* var, at et fleksjobværksted skulle bestå af mindst to borgere ansat i virksomheden i fleksjob på få timer. En klar erfaring er her, at man har langt større succes, hvis man over for virksomhederne starter med at tale om at ansætte én borger på fleksjob i få timer. Først hvis dette er forløbet positivt, taler man evt. med virksomheden om at udvide antallet af borgere. Årsagen er, at mange virksomheder afviser at ansætte fleksjobbere på få timer, hvis de ikke kender til ordningen og samtidig præsenteres for et krav om at ansætte fx 2-3 borgere, da det kræver

mange ressourcer at integrere og rumme mere end én fleksjobber.

- **Udvis servicemindedhed og hjælp med håndtering af administrative problemer**
 Mange virksomheder kender ikke de nye regler, som væsentligt reducerer det administrative besvær ved at have en fleksjobber ansat. Derfor er det vigtigt at understrege, hvad de nye regler består i, samt hvordan jobcentret kan være virksomheden behjælpelig med at få ansættelserne i stand.
- **Afklar virksomhedens motivation**
 En virksomheds motivation for at ansætte en borger i fleksjob på få timer kan variere meget, bl.a. alt efter virksomhedens type, chefens personlige indstilling, virksomhedens økonomiske situationer, virksomhedens geografiske beliggenhed mv. Derfor er det vigtigt for jobcentret at afveje, bl.a. gennem indledende møder og evt. forudgående kendskab til virksomheden, hvad der lægges vægt på over for virksomheden: I nogle virksomheder vil det sociale engagement veje tungest, mens andre virksomheder vælger at ansætte en borger, pga. udsigten til at få løst nogle konkrete arbejdsopgaver uden nævneværdige ekstraudgifter. Hvis det første er tilfælde, vil udsigten til en økonomisk kompensation ofte ikke være så effektiv i forhandlingen med virksomheden, hvorimod den ofte vil være et kardinalpunkt, hvis virksomhedens motivation mere går i retning af det sidste.
- **Fokuser på "ekstraopgaver", som giver værdi at få løst, men som ikke er meget tidsafhængige**
 En tydelig erfaring i de to projekter er, at man bør gå efter at finde opgaver i virksomhederne, som for det første tilføjer ekstra værdi (ofte i form af arbejdsglæde hos de øvrige medarbejdere), og for det andet ikke er afhængige af at blive udført på et meget specifikt tidspunkt. Årsagen til dette er, at borgerne i målgruppen kan være relativt svingende i deres opgaveløsning, at det skaber problemer både for virksomheden og for borgernes oplevelse af at gå på arbejde, hvis deres arbejdsopgaver opleves som meget presserende.
- **Anvend gerne arbejdsdeling mellem fleksjobberne**
 Især hvis en borger er meget ustabil eller har meget snævre kompetencer, kan det være fornuftigt at sammensætte et "team" af 2-3 borgere, som ansættes i virksomheden i fleksjob på få timer og supplerer hinanden i opgaveløsningen samt evt. kan dække ind for hinanden i tilfælde af fravær (se også Boks 12 nedenfor).
- **Gå efter små og mellemstore virksomheder**
 Erfaringerne i de to forsøg viser, at store virksomheder ofte kan være svære at overtale til at ansætte en borger i fleksjob på få timer, bl.a. fordi disse virksomheder tit har en HR-politik om kun eller i hvert fald helt overvejende at anvende fleksjobordningen til at ansætte egne tidligere medarbejdere, som af forskellige årsager ikke længere kan bestride en ordinær stilling. Derfor bør man i første omgang gå efter små- og mellemstore virksomheder, men man bør også være opmærksom på potentialerne ved at få foden inden for hos en af de store, lokale virksomheder.
- **Skab klarhed omkring muligheder for økonomisk kompensation**
 Det er rigtig vigtigt for samarbejdet med virksomheden, at det er helt klart, hvilke former for økonomisk kompensation virksomheden kan få ved at have fleksjobbere ansat på få timer. Flere virksomheder i forsøgene oplevede en del forvirring omkring fleksjobbonusen, hvor beløb og vilkår blev ændret i løbet af forsøgenes løbetid, hvilket gjorde, at virksomhederne følte sig usikre på, om de kunne regne med den information, som de havde fået fra jobcentret.

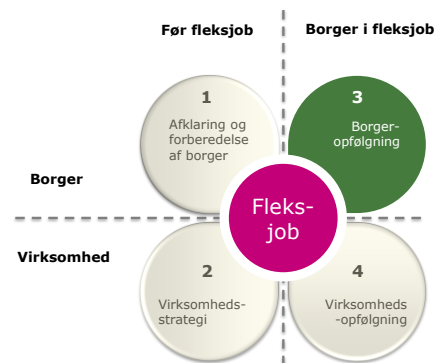
Boks 12: Arbejdsdeling mellem borgere ansat i fleksjob på få timer (Struer)

I Struer har man haft succes med at opsplitte en stilling i flere mindre opgaver. Således har projektmedarbejderne fx foreslået en virksomhed, der har søgt en medarbejder til at håndtere rengøring og kantineopgaver, at stillingen kunne deles i to og herved besættes af to fleksjobbere; én til rengøring og én til kantineopgaver. Herved kan to eller flere borgere med forskellige kompetencer supplere hinanden og sammen varetage en stilling.

5.5 3 – Borgeropfølgning

5.5.1 Formål

I det tredje modelement er fokus skiftet over til, at borgeren *er* blevet ansat i et fleksjob på få timer, og kommunen skal nu arbejde på, at borgeren fastholder denne ansættelse og gerne udvikler sin arbejdsevne. I denne bestræbelse ligger en vigtig balance mellem på den ene side at støtte op om borgeren, så vedkommende fastholder sin ansættelse, og på den anden side at være klar til på en anerkendende og udviklingsorienteret måde at inspirere og evt. udfordre borgeren til om muligt at øge sin arbejdsidentitet i form af et højere timetal. Dette er et vanskeligt punkt i indsatsen, men hvis det lykkes, kan det hjælpe til at give borgeren et langt bedre fodfæste på arbejdsmarkedet (se et eksempel i Boks 13).



Opfølgningen i dette modelement sker i tæt parløb med det fjerde og sidste modelement (Virksomhedsopfølgning), som beskrives længere nede i afsnit 5.6.

Boks 13: Succeshistorie med at udvikle arbejdsevne og arbejdsidentitet (Svendborg)

I Svendborg kommune er man lykkedes med at udvikle en borger både hvad angår arbejdsevne (fra 8-18 timer i virksomheden) og –identitet (tilknytning til arbejdsmarkedet og udvikling af kompetencer). Borgeren har været ansat i et fleksjobværksted som pædagogmedhjælper. Både virksomheden og opgaverne er meget forskellig fra hans erfaringer på arbejdsmarkedet. Derfor har der været et omfattende opkvalificerende arbejde i forbindelse med fleksjobansættelsen, som virksomheden har kunnet varetage bl.a. på baggrund af virksomhedsmentorens kompetencer samt en lyst til at arbejde med borgerens udvikling. Flere faktorer har spillet ind for, at casen blev en succes:

- Der er skabt det rette match mellem borger og virksomhed: Borgeren havde lyst til og mod på at prøve fleksjobbet af og opkvalificere sig inden for et nyt felt. De øvrige ansatte i virksomheden havde lyst til at arbejde med borgerens udvikling og har haft kompetencer til det
- Der er givet massiv støtte til virksomhedsmentor, så der har været ressourcer i virksomheden til at give borgeren mentorstøtte. Denne har bestået af ugentlige opfølgningssamtaler, hvor der hver uge er sat et nyt udviklingsmål for borgeren (primært vedrørende faglig udvikling inden for det nye felt)
- Borger og virksomhed har haft en fast kontaktperson i jobcentret, som de har kunnet kontakte i tilfælde af behov. Dette har givet tryghed i ansættelsen.

5.5.2 Mulige indsatsaktiviteter

Følgende punkter viser eksempler på, hvordan man kan arbejde med borgeropfølgning:

- Mentor (fra virksomheden) der følger borgeren i den daglige opgaveløsning i virksomheden. (Mentoren er økonomisk kompenseret af jobcentret for at mindske udgiften for virksomheden).
- Mentor (fra jobcentret) der med faste intervaller og/eller efter behov kommer ud i virksomheden og taler med borgeren om, hvordan det går samt hjælper med problemløsning, fx ved at tage en snak med arbejdsgiveren eller borgerens mentor i virksomheden. Mentoren kan også aftale med virksomheden, at borgeren og vedkommendes mentor på virksomheden holder små, jævnlige møder, hvor de følger op på, hvordan det går, og sender kort referat af samtalen til borgerens mentor i jobcentret.
- Coach (fra jobcentret) der afholder samtaler med borgerne (med faste tidsintervaller og/eller styret af borgernes efterspørgsel) for at støtte dem i deres personlige og sociale udvikling samt håndtering af opståede problemer.
- Fast kontaktperson i jobcentret, som borgeren kan kontakte efter behov (i tilfælde af at borgeren ikke har en fast mentor fra jobcentret).

Boks 14: Fast kontaktperson i jobcentret

For at fastholde og evt. udvikle borgerne i deres fleksjobansættelse har kommunerne god erfaring med, at borgerne har en fast kontaktperson i jobcentret. I Horsens har det i forbindelse med borgerens in-house ansættelse været en coach som beskrevet i Boks 8. I Svendborg har borgerne, uanset om de er ansat i fleksjob eller ej, været til løbende "mini-MUS-samtaler" med ca. 2-3 måneders interval hos en mentor i jobcentret, hvor projektmedarbejderen har talt med borgerne omkring deres trivsel og udvikling samt fremtidsperspektiver.

5.5.3 Opmærksomhedspunkter

For at optimere arbejdet med det tredje modelement er det vigtigt at have følgende opmærksomhedspunkter for øje:

- **Sørg for at anlægge en tålmodig og håndholdt tilgang til borgerne**
 Borgerne i målgruppen er ofte meget skrøbelige og nervøse for at opleve endnu et nederlag, og derfor er det vigtigt, at de på den ene side oplever, at de faktisk udfylder en reel arbejdsfunktion (dvs. at der ikke er tale om "bare endnu en praktikplads"), og på den anden side at de har et sikkerhedsnet (mentor fra jobcentret, mentor på virksomheden mv.), som kan gribe og støtte dem, hvis de oplever ikke at kunne magte jobbet. Til at skabe dette sikkerhedsnet fra jobcentrets side kan der med fordel anvendes en coach eller borgerdedikeret mentor (se næste punkt).
- **Ansæt coach eller særligt uddannet mentor**
 Der ligger et stort potentiale i at ansætte en person, som både er fagligt klædt på til og tidsmæssigt dedikeret til at følge op på fleksjobberne og hjælpe dem med at håndtere de problemer, som de løber ind i ifm. deres fleksjobansættelse. I andre tilfælde vil denne opgave ofte ligge hos en jobcentermedarbejder, som evt. hverken har de faglige kompetencer eller tid nok til at følge op på de ofte meget personlige problemer, som borgeren kan have. Her kan jobcentermedarbejderen fx tage et møde på virksomheden med borger og dennes mentor.
- **Opkvalificeringsaktiviteter skal ske med udgangspunkt i fleksjobbet**
 I flere kommuner havde man udviklet forskellige planer eller koncepter for arbejdet med borgernes udvikling, fx faste samtaler i jobcentret, en vifte af kursustilbud mv. Erfaringen er dog ret gennemgående, at når borgerne først er blevet klædt på til at bestride et fleksjob (modelement 1), så er de langt mere interesserede i, - og får mere ud af, - at udføre nogle konkrete arbejdsopgaver og først derefter tale udvikling og evt. kompetenceudvikling med udgangspunkt i deres opgaver hos virksomheden. I mange tilfælde har borgerne heller ikke overskud til både at varetage fleksjobbet og deltage i kurser (se også Boks 15 nedenfor).
- **Fokuser på personlige udviklingsmål og fastholdelse mere end øgning af timetal**
 Ofte har borgerne ikke ressourcer til at øge timetallet, så et forsøg på at gøre dette kan medføre, at borgeren bliver overvældet og falder fra jobbet. Der er ofte derfor bedre reason i at fokusere på borgerens personlige udviklingsmål med udgangspunkt i det konkrete fleksjob, fx mht. at håndtere svære situationer på arbejdspladsen, mødestabilitet mv. Dog kan der være visse tilfælde, hvor efter en stabil periode giver mening at arbejde på en gradvis og forsigtig forøgelse af timetallet (se eksempelvis Boks 13).

- **Prioriter at borger deltager i sociale sammenhænge på virksomhed**

For at øge borgernes arbejdsidentitet og evt. lyst til at øge timetallet, er det en god idé at støtte op om, at borgerne deltager i virksomhedens sociale arrangementer. Især for stærkere borgere kan arrangementer som julefrokoster, firmaudflugter mv. være en idé, mens det for svagere borgere i de fleste tilfælde giver et bedre resultat at fokusere på kortere og mere afgrænsede aktiviteter som frokostpauser, kaffepauser mv., der er mere overskuelige, og som ikke tager for meget tid ud af de ofte lave timeantal, som disse borgere har på virksomheden.

Boks 15: Ringe interesse for kurser og udviklingsplaner (Thisted)

I Thisted havde en af projektmedarbejderne udviklet et redskab til at opstille udviklingsplaner for hver enkelt borger samt følge op på disse, fx ved at give borgerne mulighed for at komme på forskellige kurser, til udviklingssamtaler i jobcentret mv. Medarbejderen oplevede imidlertid, at borgerne var meget mere interesserede i at "komme ud og få noget fornuftigt at lave" og ikke var særlig interesserede i at snakke udviklingsplaner mv.

5.6 4 – Virksomhedsopfølgning

5.6.1 Formål

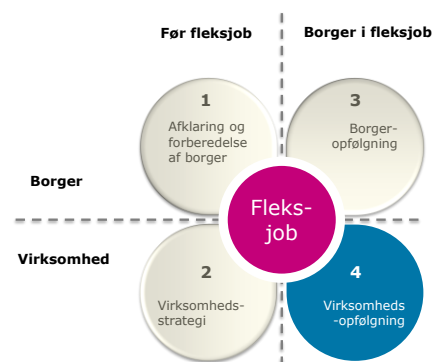
I det fjerde og sidste modelement er formålet at sikre, at virksomheden opretholder og gerne forlænger fleksjobansættelsen på få timer. Hvis virksomheden oplever, at borgeren ikke løser de aftalte opgaver og/eller kræver for megen tid fra sin mentor på virksomheden, er der en overhængende risiko for, at virksomheden afbryder ansættelsen eller undlader at forlænge den, når den udløber.

5.6.2 Mulige indsatsaktiviteter

Følgende punkter viser eksempler på, hvordan man kan arbejde med virksomhedsopfølgning:

- Samtaler (per telefon, men helst personligt fremmøde) med mentoren på virksomheden om arbejdet med borgerne, herunder evt. problemer i borgerens opgaveløsning.
- Samtaler (per telefon og personligt fremmøde) med arbejdsgiver om fx:
 - Administrative problemer med fleksjobansættelser
 - Muligheden for at forlænge ansættelsen af fleksjobberne på virksomheden
 - Muligheden for at ansætte flere fleksjobbere
- Mentorkurser hvor mentorerne på virksomhederne kan møde andre mentorer og lære redskaber, der kan støtte borgeren i det daglige
- Virksomhedsnetværk for virksomheder som har ansat borgere i fleksjob på få timer

Nedenstående Boks 16 er et eksempel, hvor bl.a. en god virksomhedsopfølgning har været medvirkende til en succeshistorie i forsøgsprojektet i Thisted:



Boks 16: Succeshistorie med udvikling af virksomhedssamarbejde (Thisted)

I Thisted har projektmedarbejderne i flere tilfælde haft succes med at oprette større fleksjobværksteder med 3 eller flere borgere fleksjobansatte. Særligt i ét tilfælde har virksomhedssamarbejdet medført succes, da fleksjobværkstedet løbende er blevet udvidet ligesom de fleksjobansattes arbejdsevne og –identitet langsomt har udviklet sig. Virksomheden, et større landbrug med 18 ansatte, startede med at ansætte 3 fleksjobansatte, og havde ved projektets afslutning ansat 5 fleksjobbere, der alle blev fastansat i fleksjob efter projektets afslutning.

Virksomhedens tilgang til fleksjobberne har været meget anderledes end i eksemplet fra Svendborg (se Boks 13). Her har man givet fleksjobberne plads til at finde sig selv på arbejdspladsen og udvikle sig i deres eget tempo. En ansat i virksomheden har fungeret som de fleksjobansattes virksomhedsmentor, og vedkommendes rolle har været at sørge for, at borgerne har haft det godt. Endvidere har virksomheden været opmærksomme på at være eksplicite omkring deres værdsættelse af borgerne. Det, kombineret med at borgerne ikke er blevet presset til at øge deres arbejdsevne, har ifølge ejeren af virksomheden været medvirkende til, at borgerne selv har påtaget sig mere og mere ansvar med tiden, har spurgt til om de måtte løse flere opgaver og dermed gå op i arbejdstid samt at de er blevet løftet personligt.

5.6.3 Opmærksomhedspunkter

For at skabe den bedst mulige virksomhedsopfølgning er følgende opmærksomhedspunkter vigtige:

- **Sørg for høj grad af opfølgning i starten af ansættelsen**

Da mange virksomheder ikke har de store erfaringer med fleksjobbere på få timer er det vigtigt især i starten af den første borgers ansættelse på virksomheden, at jobcentret følger tæt op, fx ved at ringe efter den første uge og høre, hvordan det er gået. Dette er også vigtigt, fordi det ofte er i starten af den første ansættelse, at virksomheden oplever de største administrative problemer. Denne opfølgingspraksis er naturligvis ressourcekrævende, men den kan ofte forhindre afbrudte ansættelser tidligt i forløbet. Som tiden går og borger og virksomhed vender sig mere til hinanden, kan der skrues noget ned for opfølgingsgraden, så den i højere grad er baseret på, hvordan det går i ansættelsen (se også næste punkt).

- **Vær proaktiv og demonstrer tilgængelighed over for virksomheden**

Flere kommuner har oplevet, at virksomhederne undlod at tage kontakt med det samme, når der opstod problemer ift. borgeren, og i stedet blot skrev til jobcentret, når de havde afbrudt ansættelsen. Derfor er det meget vigtigt, at man fra jobcentrets side er proaktiv over for virksomhederne og tager kontakt, så snart man har en fornemmelse af, at problemer er under opsejling, fx ud fra samtaler med borgeren. I den løbende opfølgning over for virksomheden er det også centralt, at man demonstrerer tilgængelighed, fx ved hurtigt at svare tilbage på henvendelser, og om nødvendigt møder op på virksomheden i tilfælde af problemer. I dette ligger også, at virksomheden har én indgang til jobcentret, fx borgerens mentor fra jobcentret, så virksomheden ikke bliver i tvivl om, hvor henvendelser skal rettes. Hvis ikke jobcentret på denne måde udviser tilgængelighed, er der stor risiko for, at virksomheden vil handle på egen hånd, hvis der opstår problemer med borgeren.

- **Følg ekstra grundigt op ifm. udløb af ansættelser**

Hvis en fleksjobansættelse på få timer er tidsbegrænset, er det særligt i perioden op til an-

sættelsens udløb meget vigtigt, at der følges op over for virksomheden. Til tider vil virksomheden først overveje at forlænge ansættelsen, hvis jobcentret tager kontakt og lægger op til en konstruktiv forhandling om, på hvilke vilkår virksomheden ønsker, at borgeren fortsætter i ansættelsen. Med mindre samarbejdet mellem borger og virksomhed har været decideret problematisk, vil virksomheden ofte se positivt på, at borgeren fortsætter. Dette gælder specielt, hvis jobcentret er med i forhandlingen og er parat til fremover at tilbyde borgeren yderligere støtte, såfremt virksomheden ønsker det.

- **Tilpas opfølgning til den enkelte virksomhed**

De foregående punkter har peget på behovet for intensiveret opfølgning over for virksomheden i forskellige situationer. Det er dog også vigtigt at pointere, at virksomhedsopfølgningen bør tilpasses den enkelte virksomhed. Nogle virksomheder generes af, at jobcentret ofte tager kontakt, mens andre sætter stor pris på den tætte kontakt til jobcentret. Dette understreger også vigtigheden af, at virksomheden har én indgang til jobcentret, og at denne person kender virksomheden så godt, at vedkommende ved, hvordan det er aftalt med virksomheden, at der skal følges op (se også Boks 17 nedenfor).

- **Faciliter videndeling mellem virksomheder med fleksjobbere ansat**

En mulighed for at styrke virksomhedsopfølgningen er at arrangere netværksmøder og lignende for de virksomheder i kommunen, som har ansat borgere i fleksjob på få timer. Det er vigtigt, at formålet med disse netværksmøder bliver gjort klart for virksomhederne, så det er tydeligt, hvilket udbytte de får ved at deltage. Et godt bud på dette formål kan være, at virksomhedens mentorer kan udveksle erfaringer med andre mentorer om, hvordan man bedst kan håndtere fleksjobbere med forskellige skånebehov. Desuden bør jobcentret være repræsenteret på mødet både for at kunne besvare spørgsmål og for at indsamle vigtig viden om, hvilke problemer virksomhederne evt. oplever omkring at have ansat fleksjobbere på få timer.

Boks 17: Individuelt tilpasset samarbejde

For at sikre det bedste samarbejde med virksomhederne er det vigtigt at tilpasse opfølgningen til virksomhedens behov, hvorfor det ofte ikke giver mening at anvende en fast opfølgningsplan. I Thisted har projektmedarbejderne, især i én virksomhed, haft succes med at en individuelt tilpasset opfølgning kan give succes i forhold til at udvide samarbejdet med virksomhederne:

- Virksomheden startede med 3 ansatte i et fleksjobværksted og havde ved projektets afslutning haft ansat 6 borgere, hvoraf de 5 er blevet fastansat.
- Projektmedarbejderne har gennem hele samarbejdet haft personlig kontakt til virksomheden ved personligt fremmøde og har herigennem skabt en god relation og et godt kendskab til virksomheden.
- Den gode relation og kendskabet til virksomheden har betydet, at projektmedarbejderne har kunnet identificere opgaver i virksomheden samt borgere, der kan matche virksomhedens ønsker. Derfor er virksomheden åben for at udvide samarbejdet med jobcentret.

