



Projekt Særlig Tilrettelagt Virksomhedsforløb

Afsluttende evaluering
Delnotat: Casestudier

September 2019



INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	INTRO – BAGGRUND FOR CASESTUDIERNE	2
2.	ANALYSEN	3
2.1	Tro på at målgruppen kan komme i virksomhedsforløb og opnå ordinære timer	3
2.2	Efterlevelse af de indsatsmæssige minimumskrav	5
	Spor 1: Kultur og forandring i jobcenteret	5
	Spor 2: Opbygning af kapacitet i jobcentrets virksomhedsindsats	9
	Spor 3: Mening og retning for borgeren	12
2.3	Borgerinterviews	16

1. INTRO – BAGGRUND FOR CASESTUDIERNE

Den samlede slutevaluering af STV-projektet undersøger, hvorvidt STV-indsatsen er blevet implementeret som foreskrevet, herunder implementeringsgraden, og i hvilket omfang implementeringsaktiviteterne har bidraget til implementering af kerneelementer og indfrielse af succeskriterierne. Den har derudover til formål at bidrage med eventuelle forslag til tilpasning og optimal implementering af STV-indsatsrammen og de anvendte implementeringsgreb.

Formålet med den kvalitative devaluering, i form af casestudier, er at finde frem til bredere perspektiver, som kan nuancere og forklare den kvantitative viden fra registeranalyser og surveys.

I casestudierne har målet desuden været at få viden om, hvordan et jobcenter kan få succes med STV-indsatsen. Både i den strategiske udvælgelse af casejobcentre og i analysen af den indsamlede data har der derfor været fokus på at afdække 'best practice', samt erfaringer og vurderinger, som andre jobcentre kan lære af.

Casestudierne er udført i de 4 jobcentre, der har vist størst fremgang siden nulpunktanalysen - både på effekt ift. succeskriterier (andel aktivitetsparate kontathjælpsmodtagere og borgere i ressourceforløb der deltager i virksomhedsrettet indsats og/eller opnår ordinære timer) og ift. implementering af kerneelementer. Der er således udvalgt 4 jobcentre, hvor både ledelse og medarbejdere angiver, at de har flyttet sig positivt på implementering af kerneelementer (surveydata), ligesom de viser fremgang ifølge registerdata. Udvælgelsen er sket i samarbejde med STAR.

De fire succesjobcentre der er udvalgt til slutevalueringen er:

- Nyborg (case 1)
- Frederikshavn (case 2)
- Greve (case 3)
- Favrskov (case 4).

Datagrundlag

Casestudierne har form af interviewundersøgelser, hvor vi kommer hele vejen rundt om STV-indsatsen. Der er gennemført både enkelt- og gruppeinterviews som semistrukturerede kvalitative interviews, der giver mulighed for, at informanterne kan bidrage med nye temaer og pointer, samtidigt med at vi har afdækket foruddefinerede temaer og emner.

Der er anvendt samme overordnede spørgeramme til ledelse, projektleder og medarbejdere, men spørgsmålene er differentieret for at målrette dem de konkrete informanter.

Til borgerinterviews er udviklet separat interviewguide, og borgerne er den eneste datakilde ift. deres eget konkrete forløb.

Alle jobcenterinterviews er udskrevet og kodet på tværs af relevante temaer. Resultaterne er sammenholdt i nedenstående samlede analyse. Alle borgerinterviews er skrevet ud som casehistorier, som vidneudsagn ift. oplevelsen af STV-indsatsen. Analysen og casehistorier er valideret af informanterne, idet de er sendt til interviewpersonerne – hhv. jobcentre og borgere – for godkendelse.

Informanter

I de fire casejobcentre har DISCUS interviewet involverede ledere, projektledere, medarbejdere samt udvalgte borgere, der har været omfattet af STV-indsatsen, og som er kommet i gang med et virksomhedsforløb og har opnået ordinære løntimer.

Interviewene er foretaget i januar 2019 i umiddelbar forlængelse af STV-projektets afslutning med udgangen af 2018.

Oversigt over de interviewede:

Ledere	Sagsbehandlere (S)*	Virksomhedskonsulenter (VK)*	Projektledere	Borgere
7	8	6	3	6

* I casestudierne bruges samme terminologi, som er anvendt i i surveys i STV-projektet. *Sagsbehandler* (S) er myndighedsperson og koordinerer indsats, *virksomhedskonsulent* (VK) har opgaven med den virksomhedsvendte del.

2. ANALYSEN

2.1 TRO PÅ AT MÅLGRUPPEN KAN KOMME I VIRKSOMHEDSFORLØB OG OPNÅ ORDINÆRE TIMER

I alle fire casekommuner har STV-projektet bidraget til at øge belief blandt medarbejderne. Det er primært sket ved at dele oplevelser *både* om 'succesborgere' og om intensiv indsats for borgere, som man typisk før ville have givet 'ro'; samt ved målrettet arbejde med belief/mindset fra ledelsen.

Ved afslutningen af STV-projektet er der i casekommunerne generelt en høj grad af belief, selv ift. borgere længst fra arbejdsmarkedet, og der er bred enighed blandt medarbejderne om, at den virksomhedsvendte tilgang er den rette. Også ledernes belief er øget.

Det fremgår af interviews, at belief kan vises på mange måder og er relevant på flere niveauer og i flere relationer:

- belief fra medarbejder til borger, som kan vises ved at stille krav, ved at sætte virksomhedskonsulenter tidligt på sagen, direkte udtrykt i borgersamtaler og på skrift - og generelt ved at arbejde aktivt og seriøst med borgerens sag

- belief fra virksomhed til borger kan vises bl.a. ved at udtrykke positive forventninger
- ledere kan vise deres belief overfor medarbejderne gennem åbenlys tiltro til borgerne og til indsatsen.

CASE 1	<p>Belief er man begyndt at arbejde bevidst med i STV. Ledelsen ønsker at se belief afspejlet i dialogen med borgere og med kolleger (fx ved sagsoverlevering), i skriftlighed og adfærd.</p> <p>Medarbejderne har selv valgt at være i med i STV, fordi de brænder for målgruppen. De oplever, at deres belief har rykket sig positivt i løbet af projektperioden.</p> <p>Ledelsen oplever dog, at medarbejderne kan have sværere ved vedblivende at tro på de borgere, hvor det er 'op ad bakke'.</p> <p>Medarbejderne påpeger, at det også er vigtigt, at borgerne møder belief på virksomhederne, fx i form af kolleger der tør stille krav. Hvis der ingen forventninger er til, at man møder op eller udfører noget, er det det modsatte af belief.</p>
CASE 2	<p>Ledelsen oplever, at STV har højnet medarbejdernes såvel som ledernes belief. Succeser med svære sager gør, at alle har set, at med ihærdighed, passende krav og det rigtige match kan meget lade sig gøre.</p> <p>Man er begyndt at tænke på borgerne som jobparate, bare med færre timer, for virksomhedstilgangen og metoden er den samme.</p> <p>At borgeren bliver mødt af en VK viser, at man tror på dem.</p> <p>Medarbejderne oplever selv, at de har fået mere belief, og at det virksomhedsrettede fokus har sat sig fast – men at det hele tiden skal holdes ved lige. Medarbejderne er positivt påvirkede af, at deres leder har stærk tiltro til borgerne og til projektet.</p>
CASE 3	<p>I begyndelsen af STV havde medarbejderne lav belief. De mente, fx at borgere på RF skulle 'holdes i hånden og være derhjemme'. Man brugte meget tid i starten og i løbet af projektet, på at arbejde med belief. I dag er troen høj blandt både medarbejdere og ledere - og den gælder alle borgere.</p> <p>Ledere og medarbejdere har i dag den indstilling, at borgere skal ud på arbejdsmarkedet for at blive klar til arbejdsmarkedet.</p> <p>Succeshistorier og gode erfaringer bidrog til belief.</p> <p>Ledelsen påpeger, at positiv belief gør arbejdet nemmere. Har medarbejderen lav belief påvirker det borgeren, hvilket gør den negative belief selvopfyldende, og dermed arbejdet sværere.</p>
CASE 4	<p>Ledelsen peger på et stort arbejde med kulturændring og belief som en vigtig grund til de gode resultater i STV. Medarbejderne oplever, at det har været krævende at omstille sig til et ressourcefokus, men de har gradvist fået større belief i løbet af projektet. Aktiv deling af succeshistorier har bidraget til belief.</p> <p>En udfordring var at arbejde virksomhedsrettet med borgere med psykiske vanskeligheder. Det blev vendt på et kursus med PPclinic, som gav tro på, at det er okay at stille krav og at udfordre borgerens syn på sig selv.</p> <p>I arbejdet med belief har man haft besøg af Hedensted, Aarhus og Vejle, for at få inspiration, og har også selv været ude og fortælle om, hvordan man har arbejdet med det.</p> <p>Der har i projektperioden været en del udskiftning af medarbejdere, og i rekrutteringen har man gået efter folk, der kan arbejde med begejstring for den nye linje.</p>

	Medarbejderne vurderer, at STV-indsatsen giver borgerne den oplevelse, at der bliver arbejdet for deres sag, hvilket viser, at man tror på dem.
--	---

2.2 EFTERLEVELSE AF DE INDSATSMÆSSIGE MINIMUMSKRAV

2.2.1 Spor 1: Kultur og forandring i jobcenteret

I de fire casejobcentre er der sket en kulturforandring omkring den virksomhedsrettede indsats for udsatte borgere i STV.

Man har omorganiseret produktionskæden: sat sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter tæt sammen og afskaffet BUM-modellen og gjort op med bestiller – og udførerrollerne, brugt tid og ressourcer på at strømline samarbejdet og har generelt opnået et mere nært samarbejde horisontalt medarbejdergrupperne imellem samt vertikalt i organisationen mellem ledelse og medarbejdere.

1A: Ledelsen i jobcentret skal prioritere den virksomhedsrettede indsats for udsatte borgere

I de fire casejobcentre har ledelsen prioriteret STV-projektet og den virksomhedsrettede indsats for målgruppen højt. Der blev afsat tid og ressourcer til at arbejde med at implementere projektindsatsen og til at arbejde med at ændre mindset. Ledelsen er gået forrest og været synlig især i starten af projektperioden og været involveret i kulturforandringen også på sagsniveau.

CASE 1	<p>Man var i gang med en kulturforandring før STV, og projektet har understøttet, at man har holdt fokus på de spor, som man havde påbegyndt.</p> <p>Ledelsen har prioriteret projektet højt og haft fokus på det altafgørende i, at ledelsen gennem hele processen går forrest. Det er krævende at ændre på gamle vaner, men det er muligt, hvis man går 'all-in' og sørger for, at alle taler om det hele tiden.</p>
CASE 2	<p>Ledelsen opfatter kontinuerligt ledelsesfokus som afgørende for projektets succes. Medarbejderne oplever, at STV og selve tilgangen har været højt prioriteret af ledelsen, og har mærket stor belief fra ledelsens side – <i>'det gør en forskel, at ens leder brænder for det.'</i></p> <p>Medarbejderne har fået meget ud af de eksternt tilbudte implementeringsaktiviteter, fordi redskaber og tilgange efterfølgende er italesat på teammøder, afdelingsmøder i mails m.m.</p> <p>Man har prioriteret at få eksterne konsulenter til at lave et forløb med supervision m.m., ift. at bruge metoder til at åbne døre til virksomheder.</p>
CASE 3	<p>Ledelsen har prioriteret at sætte mange tidsressourcer af til projektet, både på medarbejder- og ledelsesniveau. Ledelsen har fulgt projektet tæt og været tæt på driften. I starten var ledelsen ofte involveret i konkrete borgersager.</p> <p>Man har haft møder hver 14. dag (i starten hver uge), med medarbejderne på tværs af teams samt alle ledere. I starten brugte man bl.a. møderne til at lære nye snitflader, og til</p>

	<p>konkret sagssparring, indtil man fandt et fælles sprog for, hvordan man arbejdede med borgerne. Man har afholdt temadage, og hver 2. måned har man afholdt workshops.</p> <p>Ledelsen blev opmærksom på, at mange borgere faldt fra i sommerferien, og man lavede derfor en plan for, hvilke medarbejdere der var ansvarlige for fastholdelse i den periode.</p>
CASE 4	<p>Ledelsen prioriterer den virksomhedsvendte indsats meget højt. Da man begyndte STV, havde man allerede implementeret intensive samtaleforløb med borgerne længst væk fra arbejdsmarkedet, og et tæt samarbejde mellem S og VK.</p> <p>Ledelsen vurderer, at en del af succesen i STV skyldes, at man har prioriteret at have en fuldtids projektleder, som har kunnet sikre konstant fokus på indsatsen, og at projektlederen har været en ildsjæl.</p> <p>Der har været udskiftning og nyansættelser i projektperioden, og ifm. rekruttering har ledelsen haft fokus på at ansætte VK, der kan arbejde efter den nye linje, og som har mod til at 'presse virksomheder' for lønkroner.</p>

Effektive organisatoriske rammer

Som led i prioriteringen af indsatsen, skal ledelsen understøtte effektive organisatoriske rammer, herunder en tæt samarbejdskæde omkring borgeren med en klar arbejds- og ansvarsfordeling.

Alle casejobcentre fremhæver, at man i forbindelse med STV har indført et mere nært samarbejde mellem virksomheds-/jobkonsulenter og sagsbehandlere/rådgivere, og at det er en af de vigtigste forklaringer på de gode resultater. Der har også været et tættere samarbejde mellem ledelse og medarbejdere end tidligere.

Der er sket en fuldstændig afskaffelse af BUM-modellen og virksomhedskonsulenterne er kommet tidligere ind i borgerens forløb. De to medarbejdergrupper har siddet fysisk tæt på hinanden og har arbejdet tæt sammen om borgerne. Man har haft formaliseret samarbejde og dialog, fx i form af møder, men det fremhæves også, at en vigtig succesfaktor er gode muligheder for løbende uformelle dialoger om borgerne. Begge medarbejdergrupper har haft en relativt lavt sagsantal, hvilket har betydet bedre tid til den enkelte borger.

CASE 1	<p>Medarbejderne vurderer, at den væsentligste grund til de flotte resultater i STV er tæt samarbejde mellem S og VK. Borgerne har mødt to personer, der har været enige, haft samme tilgang og har koordineret i fællesskab. Tæt samarbejde mellem ret få kolleger har medført stort kendskab til hinandens styrker, som fx er en fordel ved match af borger og VK.</p> <p>Det har også været en fordel, at alle arbejder på samme måde og bruger samme redskaber (fx ABC-plan), så borgerne møder samme linje hos alle medarbejdere.</p> <p>For RF-borgere er VK kommet ind i forløbet, umiddelbart efter de er tilkendt RF-forløb.</p> <p>Sagstammer: S – 50 sager, VK – 30 sager</p>
CASE 2	<p>I STV har der været tæt samarbejde mellem VK og S, og det har været en stor fordel at sidde fysisk sammen i samme afdeling. Nærheden har gjort det lettere at arbejde med et fælles mindset, at mødes og at dele viden. Man har ikke formaliseret/systematiseret fælles</p>

	<p>samtaler med borgere, men har gjort det efter behov. S og VK har haft en høj grad af uformel (og formel) dialog.</p> <p>VK er blevet involveret fra rehabiliteringsmødet, hvilket har gjort en stor forskel ift. at komme hurtigt i gang med virksomhedsindsats. Før skulle S booke et møde med VK, men i STV kunne S og borgeren tale med VK, så snart det var relevant.</p> <p>Ifølge ledelsen kræver det helt forskellige kompetencer at udføre S- og VK-arbejde, hvorfor én person ikke kan udføre begge typer opgaver. Til gengæld er det vigtigt, at de to personer borgeren møder, har et tæt samarbejde og fælles tilgang.</p> <p>Sagsstammer: S – 50-60 sager, VK – 30 aktive sager</p>
CASE 3	<p>Både ledelse og medarbejdere vurderer, at årsagen til de gode resultater i STV i høj grad er et tæt samarbejde mellem medarbejderne, og en stærk involvering fra ledelsens side i at definere dette. I starten var der uklarhed om snitflader, rollefordeling og tilgang til sagerne, og ledelsen prioriterede mange fællesmøder for at afklare dette. Det skabte grundlag for en klar rollefordeling og nært samarbejde mellem VK og S, som har haft en høj grad af uformel (og formel) dialog.</p> <p>I STV har man brugt tid på at tale sammen og samarbejde, i stedet for før, hvor VK brugte tid på at skrive rapporter og sende til S. Man har tit holdt rundbordsmøder med borger, fx ifm. praktik. Alle forløb har en rød tråd, og alle har haft styr på, hvad der skulle ske for borgeren.</p> <p>I modsætning til tidligere, har man brugt interne VK til RF-borgere (før anden aktør).</p> <p>Sagsstammer: S (AK) – 60-65 sager (for mange sager, ifølge ledelsen), S (RF) – 35 sager, VK – 35 sager (fungerer som mentor)</p>
CASE 4	<p>Medarbejderne mener, at et tæt samarbejde mellem S og VK samt et nedsat sagsantal er forklaringen på de gode resultater i STV.</p> <p>S og VK har i STV siddet sammen i et team og haft en klar arbejdsgangsbeskrivelse af snitflader og borgerforløb. De har arbejdet tæt sammen og har haft let ved at koordinere og at vende svære sager – det fungerer meget bedre end samarbejde over telefon og mail.</p> <p>Medarbejderne har været glade for at være et lille team rundt om borgeren, som har kunnet byde ind med forskellige vinkler. De oplever, at det er vigtigt at være flere og at have forskellige fagligheder og opgaver, fremfor at slå S og VK-roller sammen.</p> <p>Allerede før STV satte man sagsstammer ned, hvilket faldt fint i tråd med STV-indsatsen. Det lave sagsantal har givet arbejdsglæde og overskud til at kaste sig over projektet og investere energi i det. Medarbejderne har kunnet gå i dybden med den enkelte borger og har kunnet tage problemer i opløbet.</p> <p>Sagsstammer: S (AK)– 45 sager, VK (AK)– 35 sager, S (RF) – 35 sager, VK (RF) – 30 sager</p>

1B: Sagsbehandlere og teamledere skal kunne se resultatet af deres arbejde

I alle fire casejobcentre har der været monitoreret tæt på indsatsen. Der har generelt været et stort fokus på måltal og resultater, og løbende information til medarbejderne om udviklingen i dette.

I to jobcentre har man oprettet dashboards i Fasit, i de to andre har man lavet egne Excel-ark, for løbende at have aktuelle data til rådighed.

Den anvendte model for produktionsstyring i casejobcentre indebærer, at man har omsat projektets måltal og milepæle til noget, som medarbejderne kan forholde sig til på borger/sagsstamme-niveau. Dette gør det interessant for medarbejderne, fordi det kan anvendes direkte i deres arbejde og virker motiverende.

CASE 1	<p>Fra projektstart har alle medarbejdere haft deres eget dashboard i Fasit, hvor de både kunne få overblik over egen sagsstamme, og hvordan det så ud for teamet.</p> <p>De interviewede medarbejdere giver udtryk for, at de generelt ikke er drevet af statistikker, men af glæden ved at nå gode resultater med den enkelte borger.</p> <p>Man vil fremadrettet til at holde tavlemøder, hvor der ses på resultater sammenholdt med det fokus, man har valgt i det aktuelle kvartal (fx brugen af MinPlan). Man vil også indføre måltavler for at fastholde fokus på fælles mål, og hvad man lykkes med.</p>
CASE 2	<p>Ledelsen vurderer, at løbende synliggørelse af de aktuelle resultater har været vigtige for at holde fokus. Man har præsenteret delmål på afdelingsmøder og teammøder.</p> <p>Man har lavet egne statistikker, som er præsenteret på ugentlige sparringsmøder og har monitoreret på sagsstammeniveau. Det har gjort de lokale resultater gennemskuelige og været et vigtigt styringsredskab for medarbejderne selv.</p> <p>Det blev udregnet, at for at teamet kunne nå i mål, skulle alle S have min. 30 borgere i gang på virksomheder. Medarbejderne oplevede, at de individuelle mål satte gang i positiv konkurrence, men at man samtidig nåede det fælles mål som et team. Man har holdt øje med milepælene måned for måned.</p> <p>En symbolsk gestus, der har betydet noget for kampgejsten, er 'kage-mål' og 'pizza-mål', hvor der blev belønnet med kage/pizza, hvis man nåede de ønskede resultater.</p>
CASE 3	<p>Projektlederen har fulgt med på STV-projektets dashboard, og løbende præsenteret resultaterne. Projektlederen udviklede også et lokalt monitoreringsværktøj for at kunne lave et fast måltal for hver måned, for hvor mange der skal være i gang på virksomheder, og hvor mange der er henvist til STV. Man har monitoreret på sagsstammeniveau.</p> <p>Medarbejderne har i fagsystemet fulgt udvikling i egen sagsstamme. De har været glade for at få løbende besked om aktuelle resultater sammenholdt med målene, fra projektlederen, og det har givet en positiv konkurrencefølelse at arbejde for at leve op til målet.</p>
CASE 4	<p>Man har brugt dashboardet i Fasit, hvor hver medarbejder har overblik over sine borgere, og fx kan se hvem/hvor mange der har CV, og hvem/hvor mange der er igang i en virksomhed.</p> <p>Medarbejderne har modtaget ugentlige mails om resultater, og haft løbende møder med projektleder hvor der blev drøftet hvordan det gik.</p>

1C: Fagprofessionelle skal have branchekendskab og viden om det lokale arbejdsmarked

I de fire casejobcentre er det primært virksomhedskonsulenter, der har relevant viden om det lokale arbejdsmarked. Man har gjort forskellige tiltag for at øge sagsbehandlernes arbejdsmarkedskendskab, fx ugentlige møder med fokus på jobåbninger, information om arbejdsmarkedet fra virksomhedskonsulenter og besøg på virksomheder, men de har stadig begrænset viden.

CASE 1	<p>Før STV kunne S henvise borgere til jobcaféer og behøvede ikke selv sidde med den viden.</p> <p>Ledelsen vurderer, at jobformidlere/VK i STV-perioden har haft tilstrækkelig viden om brancher og det lokale arbejdsmarked, men det gælder ikke øvrige medarbejdere (S).</p> <p>Af hensyn til kompetenceudvikling har man indført 2 ugentlige møder, hvor alle medarbejdere mødes til job-briefing, hvor der bl.a. er fokus på indkomne jobordrer.</p> <p>De interviewede medarbejdere fremhæver, at det også er vigtigt at have et godt kendskab til de konkrete virksomheder, for at kunne sikre et godt match (hvilket sikrer, at virksomhederne også i fremtiden vil have mod på at samarbejde).</p>
CASE 2	<p>Ledelsen mener det er svært for sagsbehandlernes at have et stort kendskab til arbejdsmarkedet, hvorfor det er godt med det tætte samarbejde med VK.</p> <p>VK har et stort kendskab til det lokale arbejdsmarked og er med til at vurdere, hvorvidt borgerne er klar til at komme ud på en virksomhed.</p>
CASE 3	<p>Man indførte i projektperioden, at VK på fællesmøder fortæller om praksis på arbejdsmarkedet. Eks. at ingen ansætter nye i december, eller at de mangler folk i byggebranchen.</p> <p>S havde som udgangspunkt begrænset viden om det lokale arbejdsmarked. Øget samarbejde mellem VK og S, bl.a. S deltagelse i opfølgingsbesøg på virksomhederne, gav øget indsigt.</p>
CASE 4	<p>Ledelsen har lært af STV, at medarbejderne har brug for mere viden om det lokale arbejdsmarked. Man planlægger fremover at sende månedlige nyheder til medarbejderne om det lokale arbejdsmarked.</p>

2.2.2 Spor 2: Opbygning af kapacitet i jobcentrets virksomhedsindsats

Af interviews fremgår det, at der foregår en holdningsmæssig forandring i virksomhederne ift. samarbejdet med jobcentrene. Jobcentrene må have tålmodighed med arbejdsmarkedet, for det er en ny måde for arbejdsgivere at blive mødt på. I mange år har jobcentret serviceret med praktik, til borgeren havde en 37 timers arbejdsuge og kunne glide ind i det job, han/hun havde passet de sidste 13 uger af praktikken. Der ligger en opgave i at tydeliggøre jobcentrets nye tilgang og den opgave, der ligger hos virksomhederne, og hvad der er rimeligt af en arbejdsgiver at forvente.

2A: Kommunen skal prioritere det opsøgende virksomhedsarbejde

I alle fire casejobcentre har man opprioriteret det opsøgende virksomhedsarbejde for målgruppen i STV. Generelt har man ikke oplevet problemer med at finde virksomheder, der vil samarbejde.

Men det øgede fokus på ordinære timer kræver der øgede forhandlingskompetencer af virksomhedskonsulenterne. I to jobcentre vil man arbejde lokalpolitisk med at engagere virksomhederne til at tage større socialt ansvar. I tre jobcentre har man fokus på at skabe kontakt til nye samarbejdsvirksomheder, bl.a. fordi de er lettere at forhandle med om ordinære timer end gamle samarbejdspartnere.

CASE 1	<p>Jobcentrets virksomhedsservice har stort set ikke været inddraget i indsatsen – det er STV-medarbejderne, der selv har fundet virksomhedspladserne. Man har haft to opsøgende VK og derudover jobformidlere, der laver borgerarbejde, match og opfølgning.</p> <p>Der har været et godt samarbejde med virksomhederne og ikke manglet åbne pladser.</p> <p>Strategien for 2019 er at afdække kompetencer og jobmål for borgerne og besøge 300 virksomheder, som man ikke har været i kontakt med i 2018, i forsøg på match.</p> <p>Både jobcentret og lokalpolitikere arbejder på at engagere kommunens virksomheder ift. at tænke i social ansvarlighed.</p>
CASE 2	<p>VK tilknyttet STV-projektet har fået oplæring i metoder og redskaber til at åbne døre i virksomheder. Derudover bruges jobbarometer, tilkendegivelsesliste, CRM-registrering og en kort-app udviklet til virksomhedskonsulenter der viser virksomheder i det område, hvor man lokalt er, og understøtte den opsøgende virksomhedskontakt.</p> <p>Forud for STV-projektet har man lavet et stort arbejde med at styrke virksomhedsservice, og redskaber derfra har man ført videre ind i STV.</p>
CASE 3	<p>Tidligere købte man virksomhedsindsats fra anden aktør. Forud for STV efterspurgte medarbejderne ifm. Beskæftigelsesplan 2016, om de selv kunne varetage virksomhedsindsatsen, og i 2016 fik man bevilling på to VK og to mentorer målrettet målgruppen for STV.</p> <p>Man oplever, at det svære ikke er at åbne døre til virksomheder, men at fastholde borgerne.</p> <p>I STV har man haft 4 VK, der har lavet opsøgende arbejde, og de har også haft ressourcer til at hjælpe, når arbejdsgiverne har oplevet udfordringer.</p> <p>I starten holdt medarbejderne på de virksomhedskontakter, de selv havde skabt, men man gik over til at dele og samarbejde, og det gav bedre resultater.</p> <p>Et fokuspunkt i 2019 er at blive bedre til at 'trykke på' arbejdsgivere ift. lønnede timer. Man håber, borgmesteren vil gå i dialog med virksomhederne om løntimer til udsatte borgere.</p>
CASE 4	<p>Ledelsen mener, at man ikke kan slå S og VK-funktionen sammen, da det er meget forskellige profiler, og prioriterer derfor at have medarbejdere, der er gode til hver deres ting, herunder VK som er dygtige 'i marken'. Til jobsamtaler lægger man vægt på, om VK synes det opsøgende arbejde er sjovt, er resultatorienterede og har modet til at bede om løntimer.</p> <p>Man vurderer, at man i dag har et meget kompetent VK-team med et højt energiniveau, og som selv sætter nye mål og finder nye måder, man kan måle resultater på.</p> <p>VK har en månedlig 'ringedag'. Her samles de på en lokation uden distraktioner, og starter dagen med at sparre om udfordrende sager, og ringer herefter ud. Det er en stor succes.</p>

	<p>Man etablerede en 'task force' som led i STV med et netværk med de tætteste samarbejds partnere, faciliteret af projektet Rummelig Midt. Det har kvalificeret virksomhedsindsatsen, bl.a. med nye idéer som at lave diskprofiler på borgere.</p> <p>Det er en strategi at få fat i nye virksomheder, da de 'gamle' er svære at forhandle lønkrone med. Man vil til at have fokus på de små virksomheder.</p>
--	---

2B: Kommunen skal indgå samarbejdsaftaler med virksomhederne

Det er forskelligt, hvordan man i de fire kommuner har forholdt sig til samarbejdsaftaler, men overordnet ses en udvikling mod et mere agilt virksomhedssamarbejde, med øget fokus på ordinære timer.

To af de fire jobcentre ønsker ikke faste samarbejdsaftaler eller virksomhedscentre, fordi de oplever, at det opsøgende arbejde med afsæt i konkrete borgere, sikrer det bedste match. Et jobcenter har i stedet udviklet en dialogguide til det løbende samarbejde, med fokus på progression.

To har genforhandlet aftaler om virksomhedscentre eller justeret samarbejdsaftaler med virksomheder, for at øge fokus på ordinære timer og gøre dem mere fleksible.

CASE 1	<p>Har genforhandlet virksomhedscenteraftaler (fra fuldtidspraktik til praktik med få timer (udsatte borgere), fra et antal faste pladser til fleksibilitet). Ledelsen deltager i genforhandlinger af aftalerne.</p> <p>Ny henvendelse og nye aftaler med kommunale arbejdspladser om målgruppen.</p> <p>Det er en udfordring at få ordinære timer til målgruppen. Virksomhederne er ikke vant til dette, og det står ikke i aftalerne.</p>
CASE 2	<p>Man er gået fra at bruge virksomhedscentre, hvor der ikke var chance for efterfølgende ansættelse til at arbejde med individuelle match.</p> <p>Man har ikke anvendt formelle samarbejdsaftaler, men har i stedet udviklet en dialogguide til samarbejdet med virksomheder med fokus på progression, frem for faste 'aftaler'.</p> <p>De interviewede medarbejdere pointerer, at det er vigtigt at opbygge et godt forhold til virksomheden, så de giver besked, så snart der sker noget, så man kan handle på det.</p>
CASE 3	<p>Man har justeret samarbejdsaftalerne med virksomheder, så de nu skal være parate til at aflønne ordinært, i det omfang borgerne kan honorere dette. Det er ikke sikkert, det kommer til at ske, men som udgangspunkt skal der være udsigt til ordinære timer.</p>
CASE 4	<p>Man har blot én samarbejdsaftale (Dansk Supermarked). Aftalen bruges stort set ikke, da man tror på individuelle aftaler og håndholdt indsats. Virksomhedscentre er aldrig brugt.</p>

2.2.3 Spor 3: Mening og retning for borgeren

Af interviews med lederne fremgår det, at det har krævet en 'opdragelsesproces' eller kulturændring at flytte medarbejdernes mindset fra et fokus på problemer til et fokus på ressourcer og virksomhedsrettet indsats. Dette kræver kontinuerligt fokus – både fordi nogle medarbejdere ikke er 'i hus' endnu, og for at dem, der har rykket sig, ikke falder tilbage i gamle vaner. I dag er det den generelle tilgang blandt de interviewede medarbejdere i succesjobcentre, at målet om job er det retningsgivende for indsatsen, og at det er vigtigt, at borgerne oplever det som meningsfuldt.

For nogle borgere har der også pågået et arbejde med indstillingen, da mange borgere har været i systemet i mange år, har været vant til at tale med deres sagsbehandler hver 3. måned, og ikke været vant til at tage stilling til, hvad de skulle med deres liv. Nogle blev utilfredse, da de begyndte at blive kontaktet flere gange om ugen, blev tilbudt lønnede timer osv. Det er medarbejdernes oplevelse, at det er nødvendigt at tale med disse borgere om, hvor de skal hen og at stille krav om, at de begynder at tage stilling til dette. Der er dog også mange borgere, som fra starten har sat stor pris på den mere intensive og virksomhedsrettede indsats.

3A: Kommunen skal sørge for, at borgerens jobmål sætter retning

I de fire succesjobcentre har man fokus på borgerens jobmål. Med nogle borgere kan man ikke tale om konkrete jobmål fra starten, og her er det vigtigt, at aktiviteterne er meningsfulde i sig selv og peger i retning af job på længere sigt. Medarbejderne fremhæver, at det kræver tid og hyppige samtaler at opnå det fornødne kendskab til borgeren, til at kunne sætte gang i meningsfulde indsatser, og at få borgeren til at tage ejerskab til processen.

Generelt sætter det virksomhedsrettede fokus retning på indsatsen i de fire casejobcentre, og medarbejderne går op i, at det sker i form af individuelle relevante match, som borgerne kan se mening i.

For de fleste var det nyt at arbejde med CV for denne målgruppe. CV bruges i dialogen med VK og videre i dialogen med virksomhederne – til at skabe match med en arbejdsfunktion og/eller en virksomhed. Arbejdet med CV er et vigtigt redskab til at skabe et virksomhedsrettet fokus i forløbet. I en kommune (case 2) tænker man i dag på STV-målgruppen som jobparate – bare med færre timer – og bruger samme redskaber og metoder for at få dem i job.

CASE 1	<p>Medarbejderne oplever, at man ikke altid kan gå efter borgerens jobmål fra dag 1. For nogle er det vigtigst at komme ud, få succes og opleve anerkendelse. Så må man arbejde med deres jobmål på længere sigt.</p> <p>Man prioriterer højt at finde det gode match (tidskrævende, kræver et grundigt forarbejde med borgeren). Man laver en grundig ressourceafdækning hele vejen rundt om borgeren, derefter ses på beskæftigelsesmuligheder (man har udviklet et værktøj: fra ressourcer til kompetencer til match)</p> <p>STV italesættes for borgerne som specialtilrettelagt praktik med et klart formål.</p>
---------------	---

	<p>Strategien for 2019 er at opsøge nye virksomheder, og matche dem med borgere, ud fra deres jobmål og kompetencer (CV).</p>
CASE 2	<p>Medarbejderne vurderer, at borgersamarbejdet i dag er godt gearret til, at borgerne kan komme i meningsfulde virksomhedsindsatser.</p> <p>Man oplever, at borgerne er tilfredse med deres virksomhedsforløb, når de harmonerer med egne ønsker. Borgerne skal føle, at de selv har valgt det og har ejerskab til det. Man italesætter praktik som en mulighed, og som noget hvor borgeren kan udvikle sig og prøve sig selv af.</p> <p>Det er vigtigt, at så et frø om virksomhedsforløb fra starten, selv hvis der går lang tid før det kan realiseres. Tidligere, hvis borgeren var motiveret for praktik, kunne der gå uger før en samtale VK og så kunne 'luften gå af ballonen'. Nu kan man med det samme henvende sig til en VK og tale konkrete praktikmuligheder.</p> <p>Når borgerne mærker at VK og JK anerkender og lytter til dem, har de lettere ved at skifte fokus fra skånehensyn til jobmål. At VK møder borgerne personligt, gør det lettere at finde det rigtige match.</p> <p>I dag ser man på borgerne som jobparate, bare med færre timer. Virksomhedstilgang og metoder er de samme - og man er tydelig om, at formålet ikke er praktik men i job.</p>
CASE 3	<p>Nogle borgere har haft brug for at starte meget stille ud – fx bare 20 minutter, hvor man mærker arbejdspladsen og går igen, og så stille og roligt arbejder sig opad, med støtte. Praktik kan hjælpe til at finde ud af, hvad jobmålet kan være.</p> <p>Medarbejderne føler i dag, at det er en pligt at lytte til borgernes ønsker</p> <p>Især RF-borgerne har brug for flere indsatser. Erfaringen er nu, at det fungerer rigtig godt med virksomhedsindsats sideløbende med andre indsatser.</p> <p>Ifølge ledelsen skal der hele tiden holdes fokus på, at virksomhedsrettet indsats skal med fra starten, for at medarbejderne ikke ryger tilbage i gamle vaner med først at fokusere på problemer i privatlivet, helbred o.a..</p>
CASE 4	<p>Allerede før STV intensiverede man kontaktføløbet med borgerne og gennem hyppige samtaler at skabe gode relationer og tillid. Borgerne giver udtryk for, at de føler sig mere inddraget i samtalerne.</p> <p>Medarbejderne tænker i dag i virksomhedsrettet indsats først, og at det skal ske parallelt med andre indsatser, hvor de før tænkte, at fx helbred skulle ordnes først. Fra 1. samtale har S fokus på jobmål og -ønsker og italesætter virksomhedsrettet indsats. De har haft ekstern supervision ift. at holde jobrettet fokus i samtaler.</p> <p>Målet er at alle borgere skal have CV, hvilket hjælper til at skabe virksomhedsrettet fokus. Bruger bl.a. en 'foldeplan' for at synliggøre kompetencer og finde jobmuligheder (svarer til et CV). Medarbejderne er opkvalificeret ift. at arbejde med personprofiler, for at skabe gode match mellem borger og virksomhed.</p> <p>Ledelsen mener, at medarbejderne i dag arbejder langt mere jobrettet og empowerment-orienteret.</p>

3B: Kommunen skal sikre progression og delmål i virksomhedsforløbet

I alle fire casejobcentre har man fokus på progression i virksomhedsforløb.

Det er og har i hele projektperioden været en udfordring at generere løntimer til borgerne. Man er i casejobcentrene begyndt at arbejde mere målrettet og oplever at 'få mere hul igennem' i virksomhederne - men det er noget, jobcentrene forventer at skulle styrke yderligere fremover.

I tre jobcentre er det en del af dialogen med virksomhederne, at hvis borgerne løser deres opgaver godt nok, så skal der også løn på bordet. Her har man prøvet at stoppe praktikker, hvis det viste sig, at der ikke var udsigt til løn, selvom det gik godt.

To jobcentre vil fremover arbejde mere systematisk med progression, i form af hhv. et progressionskema til opfølgningssamtaler og ved at arbejde med borgerens delmål i MinPlan.

CASE 1	<p>Man har ikke arbejdet systematisk med progression og mål for praktik, men det har man nu indført ift. MinPlan. Man lægger en plan om, at borgeren skal opnå bestemte kompetencer og sætter delmål ud fra dette.</p> <p>Virksomheder (især mellemstore) giver udtryk for at det administrative besvær ved at ansætte en medarbejder i få timer overstiger værdien af arbejdet.</p> <p>Medarbejderne oplever, at virksomheder er skeptiske ift. krav om løntimer fra start, men når praktik går godt, og de føler medansvar for borgeren, vil de gerne snakke løn.</p> <p>Det er en udfordring at få ordinære timer. Man arbejder primært med det, når borgeren er i praktik, og når man starter sagen til rehab. mhp. fleksjob, OG virksomheden ønsker at ansætte borger i fleksjob. Så opfordres virksomheden til at ansætte med det samme.</p>
CASE 2	<p>Man har været, og er til dels stadig, udfordret på at forventningsafstemme med virksomheder omkring mål om ordinære timer, men det er blevet mere normalt at tale om løn og ansættelse. Nogle praktikker har man stoppet, fordi der ikke var udsigt til løn.</p> <p>Man har lavet opfølgninger i praktik hver 4. uge og lavet udviklingsbeskrivelser (for det tilfælde at sagen skulle for rehab.). Der har man talt om, hvordan det går, opgaver, arbejdstid og fremmøde. Når virksomhederne har vurderet, at borgeren fx har løst deres opgaver med 8/10 effektivitet, har man presset på for lønnede timer.</p> <p>Man har et løbende fokus på progression og har sat progressionskema ind i udviklingspraktikbeskrivelserne. Håbet er bl.a., at progressionsværktøjet skal gøre muligheden for kombinationsforløb mere synligt for arbejdsgiveren.</p> <p>For de borgere hvor man vurderer, det er aktuelt, lader man dem være underlagt 225 timers reglen. Så er ordinære timer en del af praktikbestillingen, og virksomheden får besked på at være klar på lønnede timer ret hurtigt.</p>
CASE 3	<p>Indledende indgås aftaler om arbejdstid, mål om progression og opfølgning, skrives i VITAS og fremsendes til virksomheden</p> <p>Man har 'fået hul på' de ordinære timer, men det skal have øget fokus i 2019. Ordinære timer italesættes fra første møde med virksomheden - det åbner døren for, at en borger</p>

	<p>bliver lønnet, når opgaverne løses godt nok. Strategien er at afslutte praktik, hvis ikke virksomheden vil lønne for opgaver, der bliver løst.</p> <p>Der er problemer med at få løntimer på store arbejdspladser pga. interne systemer, som ikke skelner mellem praktik og lønnede timer. Det er lettere på de mindre.</p>
CASE 4	<p>Lederne mener, at der i dag kræves nye ting af VK, og man har fokus på dette ved rekruttering. VK skal bl.a. turde presse på for løntimer og stoppe praktik uden udsigt. Det er svært for VK, men bliver lettere jo mere de gør det. Man har udarbejdet dialogguides ift. løntimer ved den første kontakt med virksomhed.</p> <p>Mindset er ændret, så målet med praktik i udgangspunktet er at få lønkroner. Det går fremad, men langsomt, med lønnede timer. De 'gamle' samarbejdspartnere stritter imod, og det tager tid at lave et nyt netværk.</p> <p>Man er begyndt at tage udgangspunkt i 37 timer og se på, om der er hensyn, der gør at borgeren skal starte på færre timer – fremfor at starte med 2x2 timer, og se om borgeren kan komme op i tid. Det giver et mere positivt fokus.</p> <p>For at styrke mulighed for progression forbereder man borgerne, på hvilke forhindringer de kan møde, at det kan være hårdt og gøre ondt nogle gange. Medarbejderne har en dialogguide, de kan støtte sig op ad.</p>

3C: Kommunen skal igangsætte løbende opfølgning med mentorstøtte

I alle fire succesjobcentre arbejder man med mentorstøtte i en eller anden form, men det er meget forskelligt, hvordan det praktiseres. Der bruges kombinationer af sociale mentorer, virksomhedsmentorer og at virksomhedskonsulenter påtager sig mentoropgaver.

CASE 1	<p>Man har brugt mentor, men har haft blandede erfaringer. Nogle kom for tæt på borgerne og talte dem fra at deltage i virksomhedsindsats i forsøg på at beskytte dem. Oplevelsen er, at for nogle borgere er det en fordel at have flere personer på deres sag, mens det for andre er værre.</p> <p>VK er begyndt selv at fungere som mentor, især i forberedelse og opstart af praktik. VK har opfølgning på virksomheden ca. hver 3. uge samt ved behov. Ekstra besøg de første dage for at forebygge misforståelser og evt. foretage ændringer (plus opringninger og sms). Der bruges undertiden virksomhedsmentorer.</p>
CASE 2	<p>Man bruger mentorstøtte på virksomhedscentre, men ellers meget begrænset. Man har haft et internt mentorkorps til de borgere der ikke kan deltage i virksomhedsrettede indsatser, og ellers har rådgivere og VK hjulpet ved behov.</p> <p>Man har gode erfaringer med at få virksomheder til at tage et ansvar og hjælpe borgerne, uden at tænke på sig selv som mentorer. Man vil arbejde på at skabe et netværk af virksomheder der gerne vil hjælpe borgere ind på arbejdsmarkedet, og hjælpe dem videre til andre arbejdspladser. Borgmesteren har talt til virksomhederne om at tage ansvar for at få de sidste ud på arbejdsmarkedet.</p>

CASE 3	<p>VK fungerer som (fastholdelses)mentor. De giver en håndholdt indsats, og da det kræver meget at arbejde med fastholdelse og at være tilgængelige, har de kun 35 borgere i deres sagsstamme.</p> <p>Det tog tid i starten at få styr på snitflader, og hvad der var mentoropgaver, men i dag er der styr på det. Halvdelen af borgerne har socialmentor – tit i form af anden aktør.</p>
CASE 4	<p>Man arbejder med at få en kontaktperson på praktikstedet til at varetage en mentorfunktion, og fx støtte op om stabilt fremmøde. En gang om året holder kommunen mentorkurser for interesserede virksomheder og to gange om året holdes netværksmøde for virksomhedsmentorer.</p> <p>Man kan også tilbyde mentor tilknyttet jobcentret, ved behov.</p>

2.3 BORGERINTERVIEWS

For at få borgernes perspektiv på STV-indsatsen har vi interviewet seks borgere fra casejobcentrene.

Informanterne er ikke udtrukket som et repræsentativt udsnit af projektets målgruppe. De fire kommuner er blevet bedt om hver at finde to borgere, som er omfattet af projektindsatsen, og som er i praktik og/eller havde ordinære løntimer på interviewtidspunktet i januar/februar 2019. Det er kun lykkedes at udføre interviews med seks af de otte borgere, der meldte sig klar til interview.

De interviewede borgeres udsagn er ikke nødvendigvis repræsentative for de generelle borgeroplevelser. Interviewene giver dog et indtryk af, hvordan projektets indsatser virker.

Borgerne er anonymiseret ift. navn, ligesom detaljer, der kan identificere dem, er fjernet. Det angives heller ikke, hvilken kommune borgerne kommer fra.

Det skal bemærkes, at borgerne ikke, i modsætning til jobcentermedarbejderne, taler isoleret om projektets implementering, indsats og virkning, men om den samlede oplevelse af deres forløb i jobcentret – med fokus på den del af deres forløb som har ligget i løbet af STV-projektet. De har ikke været opmærksomme på, at de har modtaget en særlig projektindsats.

Borgerinterview – Hanne

- *Hvis man har haft stress eller depression, har man ikke brug for, at jobcentret lader en være i fred, alene i sit hjem. Man har brug for at komme ud, snakke og grine med nogen på en arbejdsplads.*

Hanne er 44 år, og har siden 2004 arbejdet som SOSU-assistent, indtil hun i 2009 gik ned med stress, og også fik angst og depression.

Hun boede på det tidspunkt i en anden kommune, hvor hun oplevede, at hendes sagsbehandler ikke lyttede til hende og ikke forstod hendes situation. Hun kom i praktik i en butik, men hun fik ikke

konkrete arbejdsopgaver og der blev ikke taget hånd om hende, så hun følte det var spild af tid. Hun var flere gange oppe at skændes med sin jobkonsulent, og til sidst lod de hende bare være i fred.

For et år siden flyttede hun til sin nuværende kommune, og fik en sagsbehandler og en jobkonsulent der lyttede til hende. Efter nogle måneder følte hun, at der skulle ske noget, og fik via sit netværk selv kontakt til et lagerhotel, hvor hun startede i praktik. Jobkonsulenten har været på besøg i virksomheden flere gange, og sammen med lederen har de lavet en skriftlig aftale om, hvad der skal ske fremadrettet i praktikken.

- *Jeg syntes ikke, at de i min gamle kommune var gode til at forstå det, jeg har været igennem, men det er de gode til her. Min sagsbehandler og jobkonsulent har været rigtig gode til at lytte. Jeg har været så tryk ved min jobkonsulent, at jeg har kunnet fortælle ham alt, og den tryghed den betyder rigtig meget for mig.*

Hendes opgaver er bl.a. at plukke varer og at sætte labels på kasser. Hun startede praktikken med aftenarbejde 30 timer om ugen, men det var for hårdt, så hun flyttede til daghold og gik ned på 20 timer. Efter jul har hun fået 5 løntimer om ugen, og hun har planer om at få flere løntimer og at blive ansat fast. Aftalen med chefen er, at det kan ske, når hun er mere stabil. Hun har en kontaktperson på virksomheden, som støtter hende til at komme af sted hver dag, også når hun har det psykisk skidt. De sidste måneder er hun blevet ret stabil. Hendes jobkonsulent tror, at hun kan klare det.

- *Her lod de mig ikke være i fred, de hjalp mig i gang, da jeg selv havde fundet min praktikplads. De har ikke bare ladet mig være, fordi jeg har været væk fra arbejdsmarkedet længe. Nu snakker jeg med folk på arbejdet, og griner og hygger mig. Selv når jeg har dårlige dage kommer jeg afsted, og det gør at jeg får det bedre.”*

Borgerinterview – Lillian

- *Det er vigtigt for mig, at der er mening med det jeg går og laver. Hvis jeg skal ud i en praktik, hvor jeg alligevel ikke kan klare arbejdet nu eller på længere sigt, så er det bare spild af tid.*

Lillian har haft mange udfordringer og været gennem et længere forløb i jobcentret – men i dag er hun ude af systemet og arbejder på fuld tid.

Lillian har oplevet, at der i jobcentret var forståelse for hendes forskellige problematikker, og at der ikke blev presset på, for at hun skulle ud på en virksomhed, før det var den rigtige timing. Da der begyndte at komme løsninger på hendes udfordringer på hjemmefronten, talte de om, at det var på tide at komme ud, og hun ville også meget gerne selv i job.

Hun startede i praktik i en møbelbutik. Hende mentor sagde, at det var for at prøve det af, og at de kunne finde noget nyt, hvis det ikke gik. Arbejdet var for hårdt fysisk, og hun kunne ikke udføre opgaverne uden hjælp og særlige hensyn. Det følte ikke meningsfyldt, så praktikken blev afbrudt.

Hendes virksomhedskonsulent fandt en ny praktik i en anden butik, og her var matchet rigtig godt, både med mennesker og opgaver. Hun var i praktik i 1/2 år og blev så ansat i løntilskud i 1/2 år. Så blev butikken solgt, og hun var den eneste tilbage, der kendte systemerne i butikken. De nye ejere ansatte hende på fuld tid, og hun har nu et job, hun er rigtig glad for, hvor hun løser en lang række opgaver, fra kundebetjening og rengøring til markedsføring og konceptudvikling.

- *Både min sagsbehandler og virksomhedskonsulent har været meget forstående gennem hele forløbet. For mig er det alfa og omega at være selvkørende og have job. Min virksomhedskonsulent gjorde et godt stykke arbejde, og praktikstedet var et fantastisk match. Jeg var lykkelig for at komme derhen, vi kikkede bare. Jeg har haft lav selvtillid og selvværd og er et ydmygt menneske, så det var bare så skønt at finde ud af, at man duer til noget.*

Borgerinterview – Lina

- *Jeg føler mig beriget af mit forløb, der er mange, der er hjemme, når de er syge, men jeg har skubbet mig selv ud. Og min jobkonsulent og sagsbehandler har lyttet til mig og mine ønsker.*

Lina har arbejdet med mange forskellige ting i sit liv, men er i dag, pga. en kronisk sygdom i lungerne, i ressourceforløb. Hun har i de første år af sit ressourceforløb haft ro til at træne sine lunger op og tage sig af sine to børn, men da hun efter tre år i ressourceforløb fik ny sagsbehandler, foreslog hun selv, om ikke hun skulle ud i en praktik.

- *Jeg ville gerne udfordre mig selv med, hvor meget jeg kan. Jeg følte mig klar til at prøve mine grænser af. Jeg fortalte, at hvis hun skulle finde noget, så skulle det ikke være noget, hvor jeg ringer næste dag og fortæller, at jeg ikke kan det, det skal passe mig og mine skånebehov.*

Hun kom i en praktik i et idrætscenter, hvor hun sidder i receptionen og tager imod telefonopkald og gæster, og hun er glad for arbejdet. Hun startede på 2 timer om ugen, men har løbende prøvet sine grænser af, og man har fundet ud af, at 12 timer om ugen er passende. Hun bliver i dag lønnet for 4 timer om ugen. Planen er at søge om fleksjob, og at blive ansat i idrætscentret.

Hun oplever, at sagsbehandleren bakkede hende op i at komme i praktik. Hun har også en jobkonsulent, der kommer ud på arbejdspladsen en gang om måneden. Her snakker de om, hvordan det går, og om timetallet.

- *Jeg er glad for min jobkonsulent og sagsbehandler, og de er gode til at samarbejde.*

Borgerinterview – Sanne

Sanne har arbejdet som social og sundhedshjælper, men altid drømt om at videreudanne sig indenfor pædagogisk arbejde. Efter en arbejdsskade i ryggen fik hun tilkendt ressourceforløb, og i løbet af dette fik hun to børn.

Hun har i løbet af sit ressourceforløb boet i to kommuner. Både i den første kommune og i starten i sin nuværende kommune følte hun, at der ikke skete noget i hendes sag.

- *Man hører tit om, at folk bliver kastet ud i det ene efter det andet, når de er på ressourceforløb eller kontanthjælp, men jeg synes, jeg blev syltet. Jeg skulle gå hjemme og ikke lave noget, og det er jeg ikke god til. Jeg følte, at jeg løb panden mod en mur. Derfor tog jeg fat i både borgmesteren og jobcenterchefen, og så begyndte der endelig at ske noget.*

De seneste år oplever hun, at det har været meget bedre på jobcentret. Hun har været ½ år i praktik i en naturbørnehave. Det var hun glad for, men det viste sig at være for hårdt for ryggen. Hun har nu i ½ år været i praktik på et bosted, som hun selv har fundet, og som hun er meget glad for. Hun hjælper bl.a. beboerne med at komme op om morgenen og komme i skole eller på arbejde.

- *Jeg er rigtig glad for praktikken – det har altid været min drøm at arbejde med den slags. Der er god mulighed for, at jeg kan lægge mig ned på sofaen eller sætte mig og spille spil med beboerne og den slags. Det passer godt til mine skånebehov.*

Hun startede i praktikken på 9 timer om ugen, og er nu oppe på 13.5 timer. Sammen med sin sagsbehandler har hun forberedt sin sag til at komme for rehabiliteringsteamet, med håb om at få et fleksjob. Hun har lige mistet sin sagsbehandler, og det gør hende nervøs at have en ny sagsbehandler med, som hun ikke kender. Til gengæld kan hun også få sin jobkonsulent med.

- *Jeg kan få min jobkonsulent med til mødet med rehabiliteringsteamet, og hun kender mig godt og har været med i det hele, så det er jeg tryk ved.*

Borgerinterview – Henriette

Henriette er 31 år, og har tidligere arbejdet på plejehjem. De sidste år har hun været på ressourceforløb, men er netop overgået til fleksjob. Hun føler, at det har været et hårdt forløb, med mange skiftende sagsbehandlere, og mange krav til, at hun skulle ud forskellige steder.

- *De var meget sådan – 'jamen det skal nok blive bedre'. 'Du har det her ressourceforløb i 5 år, og vi kan altid lægge 5 år mere på'. Jo tak, men jeg har faktisk et liv og en familie. Det er jo ikke fedt at blive ved at være i det, uden at der sker noget.*

For 1 1/2 år siden fik hun en ny sagsbehandler, og hun gjorde en positiv forskel.

- *Hun lyttede til mig. Når vi snakkede sammen, skrev hun tingene ned. Dem, jeg havde før, lyttede ikke rigtigt. Og samarbejdet mellem min sagsbehandler og virksomhedskonsulent har været godt – de gav hurtigt besked til hinanden, når der var noget nyt.*

Hun gik i et træningscenter, hvor ejeren var hendes personlige træner. De kom godt ud af det med hinanden, og han spurgte, om han kunne ansætte hende i rotationsvikariat, mens han var på kursus. Det fik hun på plads med sin virksomhedskonsulent, og hun blev ansat som vikar i 11 timer om ugen.

- *Nu er jeg ansat i fleksjob og er endelig ude af systemet. Jeg arbejder 100% effektivt, så det kan jeg ikke forbedre, men jeg drømmer om at blive opkvalificeret til personlig træner og kostvejleder, og så komme op på 15 timer. Det er min arbejdsgiver helt med på.*

Borgerinterview - Henrik

Henrik har været i kontanthjælpssystemet i 10 år, afbrudt af en 2-årig uddannelse som pædagogisk assistent. Efter uddannelsen, som det viste sig, at han ikke kunne få job på baggrund af, kom han i behandling for skizofreni. Han fik meget alvorlige bivirkninger af sin medicin, som blev stoppet, men det tog ham halvandet år at blive normalt fungerende igen.

- *Efter jeg begyndte at komme til mig selv igen, kunne jeg mærke, at jeg ikke længere kan overskue at have ansvaret for en flok børn. Jeg sagde derfor, at jeg gerne ville prøve at lave noget, hvor man bruger hænderne. De fandt en praktik i en boligforening, med pedalarbejde.*

Han var glad for arbejdsopgaverne og ville gerne fortsætte i samme spor, og kom derfor i praktik som pedel på en skole.

- *Da min første praktik var ved at være til ende, skulle vi finde noget nyt. Jeg kendte skolen gennem en kammerat og foreslog det til min jobkonsulent og sagsbehandler. De kiggede på det, og det kunne fint falde i hak. En uge efter jeg stoppede det første sted, startede jeg her.*

En væsentlig del af formålet med praktikkerne var, at Henrik skulle arbejde sig op i tid. Han startede i sin første praktik på 3 timer og sluttede på 12 timer om ugen. I sin nuværende praktik startede han på 12 timer og er nu oppe på 37 timer.

- *Min jobkonsulent var god til at skabe kontakt til praktikstedet. Men han pressede meget på, ift. at jeg skulle have flere timer og have lønnede timer, på en måde som har været lidt for meget for arbejdspladsen. Men nu har jeg lige fået en ny jobkonsulent.*

For knap en måned siden begyndte han at have 10 lønnede timer om ugen. Der er ikke økonomi på praktikstedet, til at han kan blive fastansat, men Henrik har også andre planer.

- *I stedet for at lede efter et job nu, vil jeg gerne have en læreplads og begynde en uddannelse indenfor pedelområdet. Det er svært at finde en læreplads tæt på, men min sagsbehandler og jobkonsulent vil hjælpe mig med det.*

2.3.1 Opsamlende på borgerinterviewene

Borgernes fortællinger viser, som forventet, ikke en bevidsthed om at deres forløb i jobcentret har været påvirket af en særlig projektindsats.

Halvdelen har oplevet, at deres sag før har været 'sylvet', men at der de sidste år er kommet fart på en virksomhedsrettet indsats, ifm at de hhv. skiftede kommune, skiftede sagsbehandler og/eller

klagede til den øverste ledelse. Den anden halvdel oplever, at de i en periode ikke var i stand til at komme i praktik pga. udfordringer i privatlivet eller med helbredet, men at da disse udfordringer lettede lidt, kom de i praktik. De er meget tilfredse med, hvornår dette kom i stand.

Det er et gennemgående tema, at det har været hårdt, men godt, at komme ud på en arbejdsplads. Der kan være ting i privatliv eller med helbred, som er så krævende, at man ikke har overskud til andet, men så snart der er overskud til at komme ud, også selvom det bare er i få timer, er det meget bedre end at sidde derhjemme, ifølge de interviewede.

Et ord der bruges af flere borgere er, at den nuværende sagsbehandler og virksomhedskonsulent er gode til at 'lytte'. De lytter *rigtigt*, og tager det alvorligt at sætte sig ind i borgernes situation, deres behov og ønsker. De interviewede mener også, at der er et fint samarbejde mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent, hvilket de oplever ved, at de ikke behøver forklare samme ting til begge.

Alle seks borgere føler, at deres seneste praktiksted har været et rigtig godt match, som er meningsfuldt, passer til deres skånebehov og har relevante fremtidsudsigter. Fire af dem har selv foreslået praktikstedet. Der har for alle seks været arbejdet med individuelle match, og ikke fx virksomhedscentre.

I alle seks forløb har der været markant progression (herunder har fem fået lønnede timer), og dette hænger bl.a. sammen med tæt opfølgning og fokus på progression fra virksomhedskonsulenten.

Opsamlende kan man sige, at de seks interviewede borgere i de seneste år har oplevet både mening og retning i deres forløb i jobcentret.



DISCUS⁹

Nørre Allé 70 G
8000 Aarhus C
Denmark

Brolæggerstræde 6
Baghuset 1. Sal
1211 København K
Denmark

+45 7020 2229
discus@discus.dk
www.discus.dk