

BILAGSRAPPORT 2: FIDELITET I INDSATSENS KERNELEMENTER

**Evaluering af 'Flere skal med'
Af Rambøll Management Consulting, Mploy og Lars Skipper**

Udarbejdet for Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

Marts 2020

INDHOLD

1.	INDLEDNING	3
1.1	Datagrundlag og metode	3
1.2	Resultaterne af kvantitativ opgørelse af fidelitet i projektet	3
2.	FIDELITET I IMPLEMENTERING AF INDSATSMODELLEN 'FLERE SKAL MED'	5
2.1	Kerneelement 1: Borgerens eget jobmål sætter retning	5
2.2	Kerneelement 2: Borger får en personlig jobformidler med kendskab til arbejdsmarkedet	8
2.3	Kerneelement 3: Borger finder et individuelt jobmatch med kolleger og arbejdsopgaver, "der kan vokse"	11
2.4	Kerneelement 4: Borger og virksomhed indgår klar aftale om timer, opgaver, opfølgning og ordinære timer	14
2.5	Kerneelement 5: Borger støttes gennem en ressourcefokuseret tilgang	17
2.6	Kerneelement 6: Borger får løbende opfølgning med fokus på fastholdelse og progression mod ordinære timer	21

1. INDLEDNING

Denne bilagsrapport giver et overblik over kommunernes implementering af indsatsmodellen 'Flere skal med' fra nulpunktsanalysen oktober 2017 og frem til slutevalueringen maj 2019.

Med bilagsrapporten vurderer evaluatoren, hvilke områder i indsatsmodellen der har været vanskelige for kommunerne at arbejde med, og hvor kommunerne har haft umiddelbare succesoplevelser. Dermed kan der gives anbefalinger til, hvordan fideliteten i implementeringen af indsatsmodellen kan styrkes, hvis andre kommuner ønsker at arbejde med indsatsmodellen.

Rapporten består af en kvantitativ analyse af fideliteten af projektet i forhold til de seks kerneelementer i indsatsen. Fidelitet henviser til graden af nøjagtighed, hvormed en indsats er implementeret, og er med andre ord et udtryk for, at indsatsens kerneelementer er blevet implementeret efter intention. Kerneelementerne i projektet består af:

1. Borgerens eget jobmål sætter retning
2. Individuel støtte
3. Individuelt match
4. Klare aftaler mellem borgere og virksomhed
5. Ressourcefokuseret tilgang
6. Løbende opfølgning og fokus på progression.

Bilagsrapporten supplerer hovedrapporten og er således en uddybning af de udvalgte resultater herfra.

1.1 Datagrundlag og metode

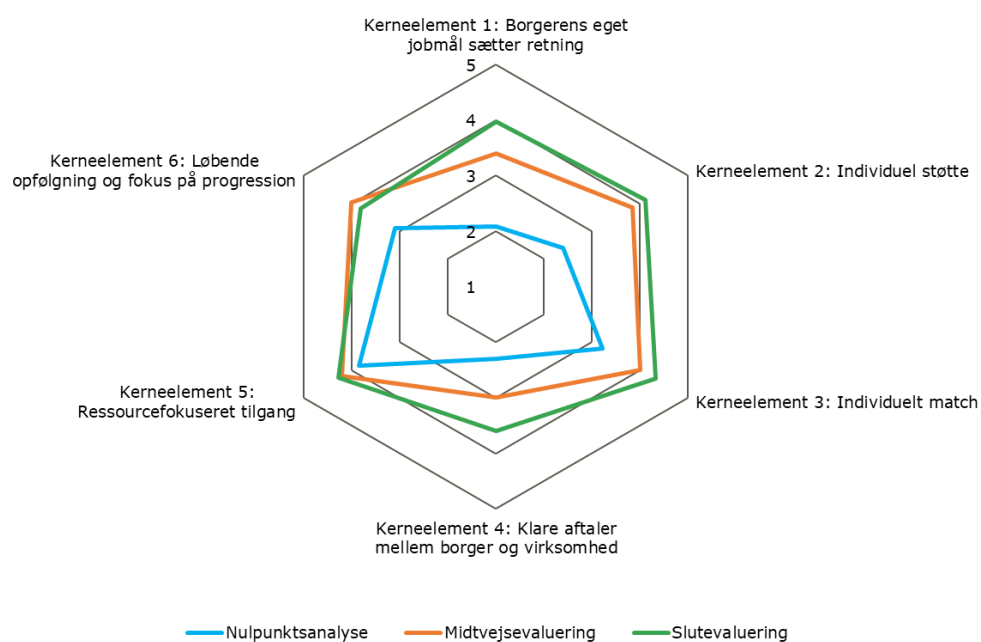
I forbindelse med projektet er der gennemført tre spørgeskemaundersøgelser blandt deltagerkommunerne om fideliteten i deres indsats. Undersøgelsen er gennemført blandt medarbejdere og ledere, som har vurderet egne oplevelser. De tre undersøgelser er gennemført i forbindelse med opstart i oktober 2017, midtvejs i projektet i maj 2018 og ved afslutningen af projektet i maj 2019.

Målingerne indeholder en række indikatorer for, i hvor høj grad kerneelementerne i indsatsen er implementeret efter indsatsmodellen. Kerneelementer refererer i denne sammenhæng til de vigtigste indsatser i den samlede indsatsmodel for 'Flere skal med'. Kerneelementerne udgør de virksomme mekanismer, som er videreført fra andre tidligere projekter, såsom JobFirst, hvor de har vist sig at være afgørende for borgerens vej mod job eller uddannelse.

1.2 Resultaterne af kvantitativ opgørelse af fidelitet i projektet

I figuren nedenfor er der samlet op på status på implementeringen af indsatsmodellens kerneelementer på tværs af deltagerkommunerne ved de tre målinger. I figuren ses graden af implementering i henholdsvis nulpunktsanalysen, midtvejsevalueringen og slutevalueringen, illustreret ved streger i hver sin farve. Jo tættere den pågældende streg er på periferien af figuren, i desto højere grad er implementeringen sket ud fra den måde, det var tænkt på, altså gennemført "fidelt".

Figur 1-2: Overblik over kommunernes implementering af indsatsmodellens kerneelementer



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

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

Resultaterne viser, at der på tværs af alle seks kerneelementer i 'Flere skal med' er sket en udvikling i kommunernes arbejde. Dette viser, at kommunerne har haft held med at løfte de områder, hvor der ved midtvejsevalueringen blev påpeget behov for forbedring. Der er dog store forskelle på udviklingen af de forskellige parametre.

Den klart største fremgang fra nulpunktanalysen til slutevalueringen er sket for kernelementerne:

- 1: Borgerens eget jobmål sætter retning
- 2: Individuel støtte.

Kommunerne vurderede ved nulpunktanalysen, at følgende kernelementer stod relativt stærkt, men der har kun været en mindre, men stadig positiv udvikling over projektperioden:

- 3: Individuelt match
- 6: Løbende opfølgning og fokus på progression
- 5: Ressourcefokuseret tilgang.

2. FIDELITET I IMPLEMENTERING AF INDSATSMODELLEN 'FLERE SKAL MED'

I de efterfølgende afsnit sættes der fokus på udviklingen i fideliteten for hvert kerneelement på tværs af de deltagende kommuner. Udviklingen i fideliteten er afdækket via den omtalte survey til deltagerkommunerne.

2.1 Kerneelement 1: Borgerens eget jobmål sætter retning

I kerneelement 1 skal kommunerne arbejde med at afdække borgerens kompetencer og ønsker i forhold til job for at danne afsæt for en jobrettet plan.

Boks 2-1: Indhold i kerneelement 1



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

Overordnet har kommunernes arbejde med kerneelement 1 udviklet sig positivt siden starten af projektet. Fidelitetssurveyen viser en forbedring i både kommunernes arbejde med at udarbejde CV med borgerne og i forhold til, at borgerne skal have formuleret konkrete jobmål, og at der skal være en plan med indsatser for borgerens videre forløb.

Kommunerne har gennemgået den største forbedring i forhold til at udarbejde CV'er med borgerne i indsatsen og i kommunernes vurdering af andel af borgere, der har en plan for det videre forløb med indsatsen.

Når kommunerne fremadrettet skal arbejde med målgruppen gennem enten fx 'Flere skal med 2', eller hvis kommunerne bruger dele af indsatsmodellen til andre målgrupper, bør kommunerne være særligt opmærksomme på følgende:

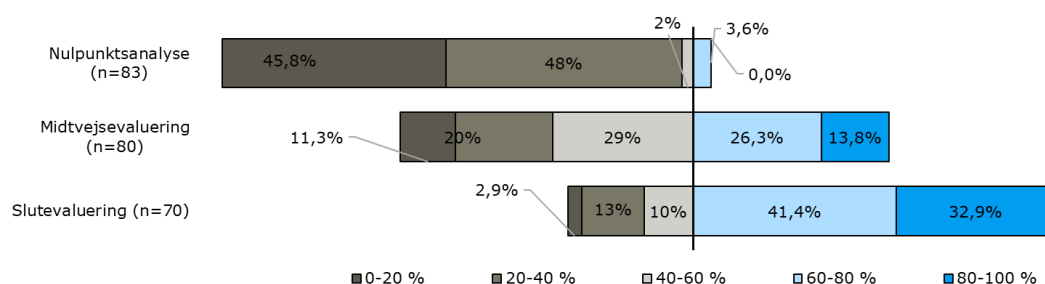
Der skal sættes fokus på at understøtte sagsbehandlernes forståelse af, hvordan CV'et og jobmål skaber værdi og mening for hele målgruppen. I forlængelse af dette overvejes det at udarbejde lokale retningslinjer for indholdet i CV'erne, så indholdet i mindre grad afhænger af den enkelte fagpersons tidligere erfaringer med at udarbejde et CV.

- Kommunerne skal være opmærksomme på, hvorvidt der er tilstrækkelig kvalitet i borgernes jobplaner.
- Jobplanen bør tage udgangspunkt i borgerens eget jobønske, og det bør tilstræbes, at borgeren sætter sig et klart og konkret mål om fremtidige jobplaner.

2.1.1 Stigning i andel borgere med CV

Det er forudsat i indsatsmodellen, at der skal udarbejdes et CV for alle i indsatsgruppen. Fidelitetssurveyen peger på, at der er sket en betydelig stigning i, hvor stor en andel af borgerne i projektet der har et CV. I slutevalueringen angiver fagpersoner i 74 pct. af kommunerne (svarende til 52 kommuner), at flere end 60 pct. af borgerne har et CV. I nulpunktsmålingen gav blot tre kommuner denne vurdering (4 pct.). Ved slutningen af projektet er der fortsat 11 kommuner (26 pct. af kommunerne), hvor mindre end 40 pct. af borgerne i indsatsen har et CV, jf. figur nedenfor.

Figur 2-1: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, hvor stor en andel af borgerne i 'Flere skal med', der har et CV



Kilde: Surveydata. I nulpunktsanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (n=83). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (n=80). Ved slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (n=70).

Note: Svar inddelt på kommuneniveau. Tal i labels angiver det antal kommuner, hvor den tilsvarende svarkategori var medarbejdernes gennemsnitlige svar.

Casestudierne i otte kommuner viser, at kommunerne generelt oplever, at CV'et kan være et godt værktøj til at sætte fokus på ressourcer og kompetencer. Det er en mulighed for at sætte fokus på og anerkende de kompetencer, som borgeren har, som ikke nødvendigvis bygger på arbejds erfaringer. Det gælder både i forhold til, at samtalen med borgeren kan tage udgangspunkt i CV'et, og når borgeren skal ud på en virksomhed.

I indsatsmodellen er CV, jobmål og jobplan en opgave, der løftes af den koordinerende sagsbehandler, hvorefter det overleveres til en personlig jobformidler, der kan arbejde målrettet inden for denne ramme. Nogle kommuner har valgt at organisere sig således, at den koordinerende sagsbehandler og personlig jobformidlerrolle er samlet hos én medarbejder, der kaldes jobformidler. Hos disse kommuner er det jobformidleren, der udarbejder CV, jobmål og jobplan.

I det fremtidige arbejde med målgruppen i lignende indsatser kan evaluator fremhæve særligt to udfordringer i kommunernes arbejde med at udarbejde CV med borgerne:

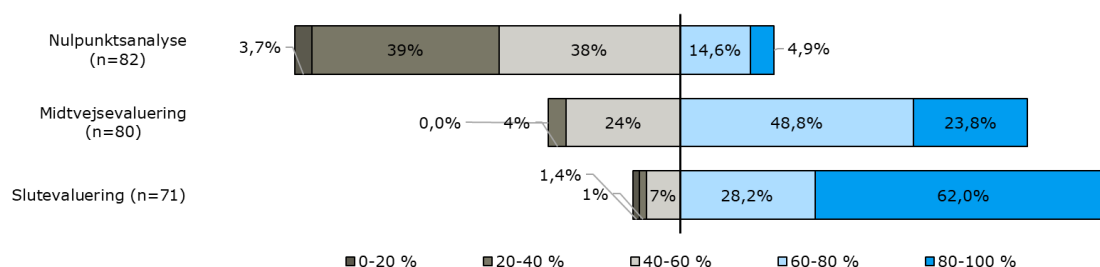
- Fagpersonerne er udfordret i at udarbejde et meningsfuldt CV for borgere med meget få erfaringer på arbejdsmarkedet og i uddannelsessystemet. Mange kommuner angiver i survey, at de fx arbejder med kompetence-CV'er, da disse tager udgangspunkt i borgernes kompetencer og kan bruges både til samtaler og i drøftelser med virksomheder.
- Kommunerne arbejder ikke nødvendigvis systematisk med, hvad CV'erne skal indeholde. Det er i høj grad den enkelte fagpersons værktøjskasse, der afgør, hvordan CV'et kommer til at se ud, og hvad det indeholder. Dette kan være en udfordring, da nye regler betyder at borgerne skal have et Jobnet-CV, hvilket nogle kommuner angiver kan være svært at arbejde med for denne målgruppe.
- En del kommuner bruger eksterne til at udarbejde CV'erne sammen med borgerne, hvilket kan være en fordel, da der er tale om personer, som har stor erfaring i udarbejdelse af CV'er til netop denne målgruppe. Omvendt kan det betyde, at det ikke nødvendigvis er jobformidleren, som foretager samtalen med borgeren om kompetencer osv., hvilket betyder, at der måske kan gå viden eller relationer tabt.

2.1.2 Der er etableret jobplaner for en stor del af målgruppen

Siden projektets start er der sket et markant løft i ledere og medarbejderes vurdering af, hvor stor en andel af målgruppen, der har en plan for en jobrettet indsats. I alt 64 kommuner ud af 71 kommuner (90 pct.) vurderer ved slutevalueringen, at over 60 pct. af målgruppen har en plan. Ved indgangen til indsatsen var det knap 20 pct., jf. figur nedenfor.

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

Figur 2-2: Fordeling af kommunernes vurdering af andel af borgere, der har en plan for det videre forløb med indsatser

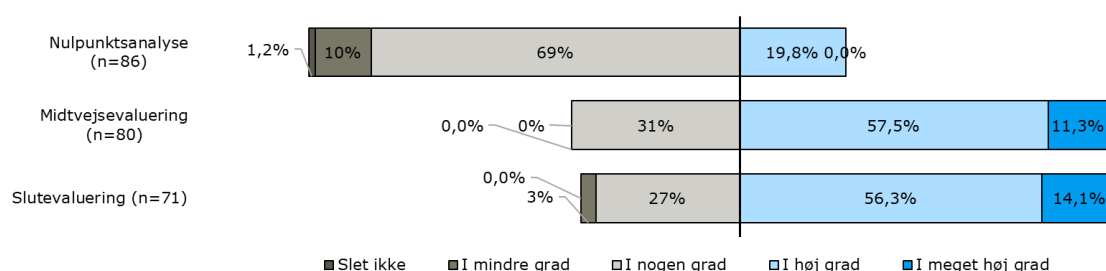


Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=82). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80). Ved slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=71).

Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "60-80 pct.".

Hovedparten af kommunerne (50 kommuner) vurderer også, at planen i høj eller i meget høj grad tager udgangspunkt i borgerens eget jobønske, jf. figur .

Figur 2-3: Fordeling af kommunernes vurdering af andel af planer, der tager udgangspunkt i borgerens eget jobønske



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=86). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80). Ved slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=71).

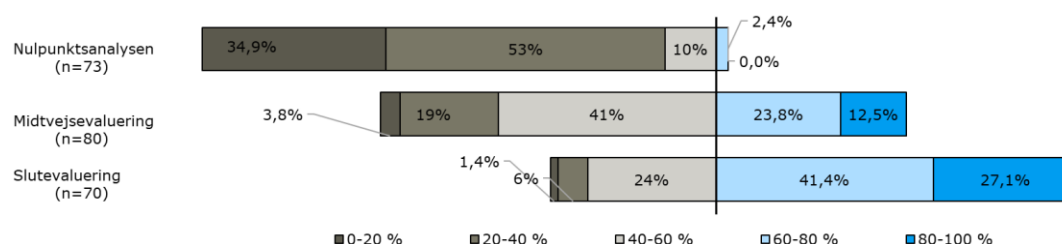
Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "i nogen grad".

25 kommuner (31 pct.) vurderede ved midtvejsevalueringen, at planen kun i nogen grad tager afsæt i borgerens jobønske. Andelen er faldet en anelse ved slutevalueringen, hvor 19 (27 pct.) kommuner vurderer, at planen i nogen grad tog afsæt i borgerens jobønske. Til gengæld svarer en større andel (3 pct.), at planen i mindre grad tog afsæt i borgerens jobønske.

2.1.3 Markant udvikling i arbejdet med konkrete jobmål

Fidelitetssurveyen peger på, at kommunerne i højere grad arbejder med konkrete jobmål i indsatsen i forhold til i projektets start. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at 68,6 pct., svarende til 48 kommuner, i slutevalueringen vurderer, at mellem 60 og 100 pct. af borgerne har formuleret konkrete jobmål i indsatsen. I nulpunktanalysen vurderede blot 2,4 pct., svarende til to kommuner selv samme, jf. figur .

Figur 2-4: Fordeling af kommuners vurdering af andel af borgere, der har formuleret konkret jobmål



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=73). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80). Ved slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=70).

Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "60-80 pct."

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

2.2 Kerneelement 2: Borgeren får en personlig jobformidler med kendskab til arbejdsmarkedet

I 'Flere skal med' skal indsatsgruppen tildeles en personlig jobformidler, som skal sikre et godt forløb for borgeren og hjælpe med at skabe eller genskabe kontakten til arbejdsmarkedet.

Boks 2-2: Indhold i kerneelement 2



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

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

Ved slutevalueringen opleves der særligt fremgang i jobformidlernes kendskab til arbejdsmarkedet. Det gælder særligt jobformidlernes adgang til et virksomhedsnetværk, som de kan samarbejde med om målgruppen.

Ved projektets afslutning kan følgende læring uddrages:

- Jobformidlerne bør have viden om det lokale arbejdsmarked og opbygning af et virksomhedsnetværk ved at koble jobformidlere uden store erfaringer med det virksomhedsrettede arbejde sammen med en mere erfaren virksomhedskonsulent. De to

fagpersoner bør samarbejde tæt i forhold til sparring om konkrete borgere, så jobformidlerens kompetencer inden for det virksomhedsrettede fokus (opsøgende arbejde) øges. Det er væsentligt, at kommunerne ikke organiserer arbejdet, så det virksomhedsrettede varetages af en erfaren virksomhedskonsulent uden om den personlige jobformidler, men at arbejdet organiseres således, at jobformidleren kompetenceudvikles gennem tæt samarbejde.

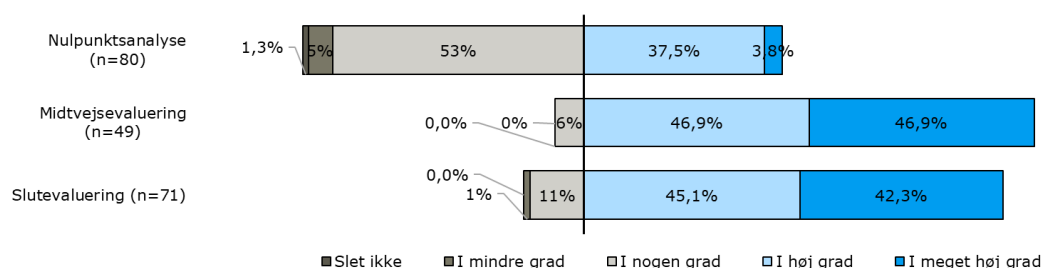
- De personlige jobformidlere bør understøttes i at finde den rette balance i brug af ressourcer mellem relationsopbygning til borger og det virksomhedsrettede arbejde. Det er væsentligt, at de personlige jobformidlers kompetencer inden for det virksomhedsrettede arbejde øges, uden at gå på kompromis med relationsarbejdet med borgere, fx ved målstyring.

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

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

I alt 87 pct. af kommunerne, svarende til 62 ud af 71, vurderer ved slutevalueringen, at ovenstående gør sig gældende. Ved nulpunktsanalysen vurderede blot 42 pct., svarende til 33 ud af 80 kommuner, at borgerne ville opleve kontinuerligt at have samme jobformidler, jf. figuren nedenfor.

Figur 2-5: I hvilken grad vurderer du, at borgere i din sagsstamme vil opleve kontinuerligt at have dig som jobformidler?



Kilde: Surveydata. I nulpunktsanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=49). Ved slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=71).

Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "i nogen grad".

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

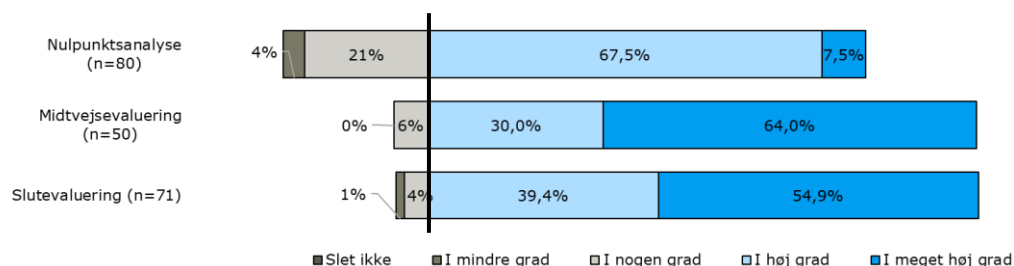
Relationen fremmes af, at den personlige jobformidler er fleksibel i sit samarbejde med borgeren. Flexibilitet indebærer, at den personlige jobformidler er tilgængelig for borgeren, og at vedkommende arbejder helhedsorienteret i sin tilgang til borgeren. Kommunernes status på arbejdet med de to elementer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

2.2.2 Flexibilitet og tilgængelighed vurderes at være væsentlige forudsætninger for jobformidlerens samarbejde med borgeren

I fidelitetssurveyen ses der en markant fremgang siden projektets start i jobformidlernes oplevelse af at kunne være tilgængelig for deres borgere. 54,9 pct., svarende til 39 ud af 71 kommuner, oplever ved slutevalueringen, at deres borgere i meget høj grad har let ved at komme i kontakt med

deres jobformidler. I nulpunktanalysen var 7,5 pct., svarende til seks kommuner ud af 80, af den opfattelse, jf. figur .

Figur 2-6: Fordeling af kommunernes vurdering af, i hvor høj grad borgere har let ved komme i kontakt med fagpersonerne



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50). I slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=71).

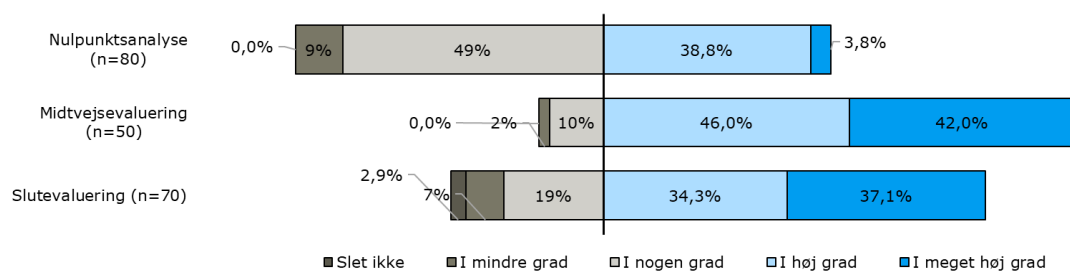
Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "i nogen grad".

2.2.3 Ifølge kommunerne oplever borgerne en koordineret og helhedsorienteret indsats

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

Ved nulpunktanalysen vurderede 3,8 pct., svarende til tre ud af 80 kommuner, at dette gjorde sig gældende i meget høj grad. Antallet af kommuner, der vurderer dette ved slutevalueringen, er 31 pct., svarende til 26 ud af 70, jf. figuren nedenfor.

Figur 2-7: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, i hvor høj grad borgere oplever, at den personlig jobformidler koordinerer med og inddrager andre aktører tilknyttet borgeren



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50). I slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=70).

Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "i nogen grad".

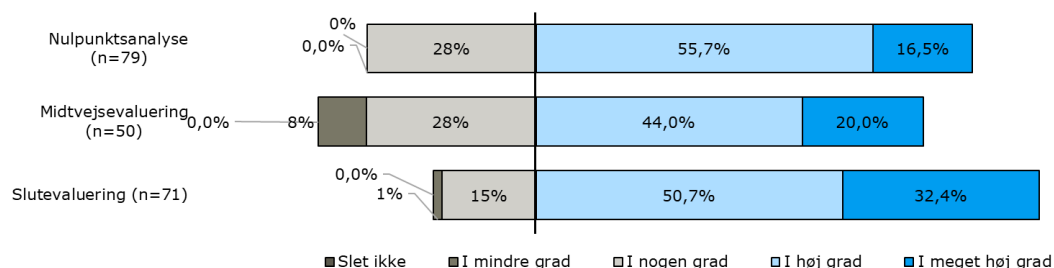
2.2.4 Kommunerne har øget viden om lokale jobåbninger, samtidig med at kompetencerne sikres ved forskellige organiseringsformer

Fidelitetssurveyen viser, at fagpersonernes vurdering af egen viden om jobmuligheder på det lokale arbejdsmarked er gået frem siden nulpunktanalysen.

Ved nulpunktanalysen vurderede 72 pct., svarende til 57 ud af 79 kommuner, at de personlige jobformidlere i meget høj eller i høj grad har viden om jobmuligheder på det lokale arbejdsmarked.

Ved slutevalueringen vurderer 83. pct., svarende til 59 ud af 71 kommuner, at dette gør sig gældende, jf. figur .

Figur 2-8: Fordeling af kommuner i forhold til, i hvilken grad de personlige jobformidlere vurderer at have viden om det lokale arbejdsmarked



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=79). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50). I slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=71)

Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "i nogen grad".

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

2.3 Kerneelement 3: Borger finder et individuelt jobmatch med kolleger og arbejdsopgaver, "der kan vokse" (Individuelt jobmatch)

Boks 2-3: Indhold i kerneelement 3



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

Overordnet er der sket en markant forbedring fra nulpunktanalysen til slutevalueringen i kommunernes arbejde med kerneelement 3 om, at borger finder et individuelt jobmatch med kolleger og arbejdsopgaver, "der kan vokse". Fidelitetssurveyen viser en forbedring i både kommunernes arbejde med at støtte borger til at konkretisere jobmål og til at opsøge og kontakte virksomheder.

Når der fremover arbejdes med kernelementet, kan følgende uddrages til læring i kommende projekter, eller til brug or de kommuner, som vælger at inddrage 'Flere skal med'indsatsen i den daglige drift:

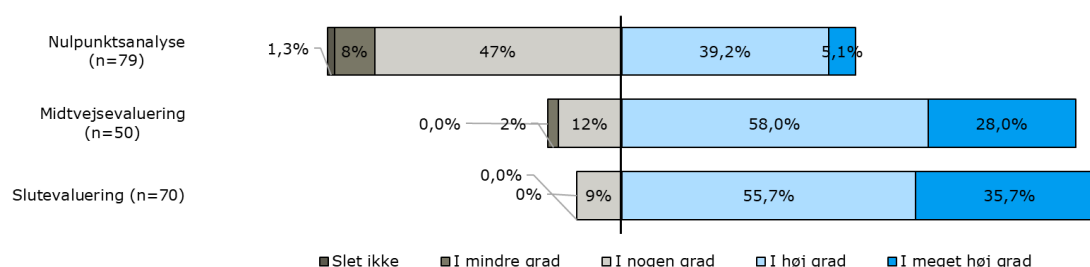
- Borgernes ønsker og drømme bør oversættes til realistiske og konkrete funktioner på arbejdsmarkedet, fremmes ved brug af værktøjer, såsom ABC-jobplaner eller et lokalt jobbarometer, der udpeger jobområder/brancher med gode beskæftigelsesmuligheder.
- Kommunerne bør være bevidste om formålet med at vælge en type af virksomhedssamarbejder, såsom virksomhedscentre, frem for at etablere et mere håndholdt

match med en anden virksomhed. Det væsentligste i etableringen af matchet mellem borger og virksomhed er, at matchet baserer sig på en mere individuelt tilpasset aftale. På den baggrund vurderer evaluatoren, at der er behov for en gentænkning og videreudvikling af kommunernes nuværende virksomhedscenteraftaler, hvis virksomhedscentrene skal kunne anvendes direkte med en indsatsmodel som denne i 'Flere skal med'.

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

Fidelitetssurveyen viser, at der er sket en markant fremgang i fagpersonernes vurdering af, i hvor høj grad de hjælper borgerne med at konkretisere deres jobmål. I slutevalueringen vurderer 91 pct., svarende til 64 ud af 70 kommuner, at jobformidlerne i meget høj eller i høj grad gjorde dette. Ved nulpunktanalysen vurderede 44 pct., svarende til 35 ud af 79 kommuner, det samme, jf. figur .

Figur 2-9: Kommunernes fordeling i forhold til, i hvilken grad jobformidlerne hjælper borgerne med at konkretisere deres jobmål, herunder ift. konkrete arbejdspladser, arbejdsopgaver, funktioner, mv.



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=79). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50). I slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=70).

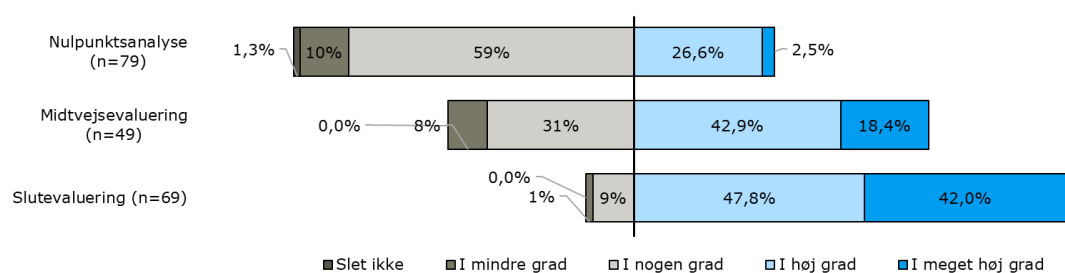
Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "i nogen grad".

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

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

Hvor 29 pct., svarende til 23 ud af 79 kommuner, vurderede, at jobformidlerne gjorde dette i meget høj eller i høj grad ved nulpunktanalysen, er 90 pct., svarende til 62 ud af 69 kommuner, af denne vurdering ved slutevalueringen, jf. figuren nedenfor.

Figur 2-10: Kommunernes fordeling i forhold til, i hvilken grad jobformidlerne hjælper borgerne med at opsøge og kontakte relevante virksomheder



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=79). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=49). I slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=69)

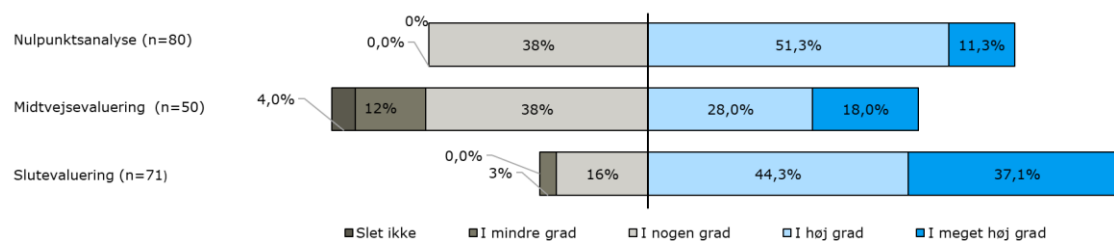
Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "i nogen grad".

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

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

62,6 pct., svarende til 50 ud af 80 kommuner, vurderede ved nulpunktanalysen, at de personlige jobformidlere i meget høj eller i høj grad oplevede at have et veludbygget netværk af virksomheder. I slutevalueringen vurderer 81,1 pct., svarende til 57 af 70 kommuner, at dette gør sig gældende, jf. figuren nedenfor.

Figur 2-11: Fordeling af kommuner i forhold til, i hvilken grad de personlige jobformidlere vurderer at have adgang til et veludbygget netværk af virksomheder



Kilde: Surveydata. I nulpunktanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=50). I slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=71).

Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "i nogen grad".

Casebesøgene, som er gennemført ad tre omgange i projektperioden, peger på, at der ligger særligt nedenstående udfordring til grund for dette:

- De personlige jobformidlere har forskellig baggrund og erfaring med det virksomhedsrettede arbejde, og for nogle jobformidlere skal viden om det lokale arbejdsmarked og virksomhedsnetværket opbygges fra bunden.
- De personlige jobformidlere trækker på det netværk, de har, og oplever at have begrænsede muligheder/ressourcer til at opdyrke nyt netværk. Baggrunden for dette kan fx være mange forskelligartede opgaver, der ikke efterlader tid til direkte opsøgende arbejde.

I nogle kommuner er alt virksomhedsrettet arbejde samlet hos én eller to personer. Det er heller ikke altid hensigtsmæssigt, da det kan skabe sårbarhed i bemanningen.

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

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

Boks 2-4: Indhold i kerneelement 4



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

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

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

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

Ved slutevalueringen kan følgende læring uddrages i arbejdet med kerneelementet:

- Kommunerne bør afprøve en mere systematisk inddragelse af ordinære timer som hensigtserklæring. Det kan styrke virksomhedernes viden om mulighederne for at bruge ordinære timer i kombination med virksomhedspraktik, idet en stor del af kommunerne oplever, at virksomhederne mangler den viden. Det kan være et greb til at åbne døre for en større anvendelse af ordinære timer tidligere i forløbet.
- Arbejdsaftalen bør inddrages løbende i dialogen som et dynamisk værktøj for at sikre retning og løbende dokumentation af fremdrift i borgerens evne til at varetage forskellige typer af opgaver i retning mod ordinære timer.

2.4.1 Arbejdsaftalen anvendes i kommunerne

Fidelitetssurveyen peger på, at arbejdsaftalerne i vid udstrækning er implementeret og anvendes til at sætte retning for forløbet.

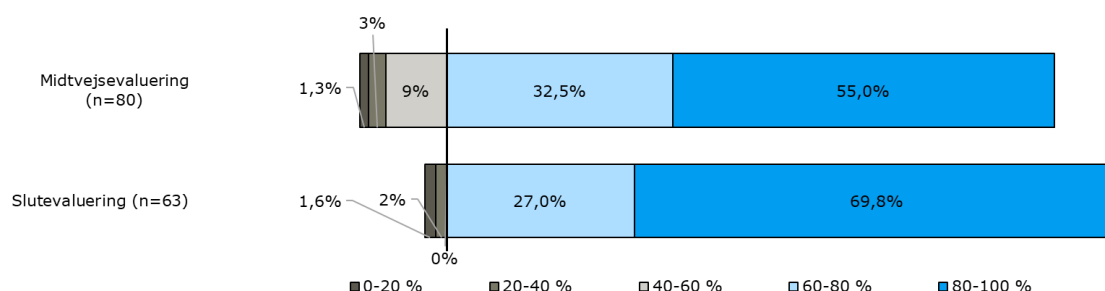
Når der er forløb, der startes op uden arbejdsaftale, kan det skyldes, at aftalerne i nogle tilfælde indgås mundtligt. I interviews med fagpersoner i casekommunerne fremhæves en praksis, hvor aftalerne noteres ned og tages med tilbage til jobcenteret og til borger via en opdatering af borgers jobplan.

En del af indholdet i arbejdsaftalen er, at borger får en fast kontaktperson i virksomheden.

Langt de fleste af kommunerne vurderer, at borgerne i høj eller i meget høj grad har en fast kontaktperson, jf. figuren nedenfor.

Ved midtvejsevalueringen vurderede 87 pct., svarende til 70 ud af 80 kommuner, at borgeren har en fast kontaktperson i virksomheden. Ved slutevalueringen var denne andel steget til 96,5 pct., svarende til 61 ud af 63 kommuner. Spørgsmålet blev først stillet fra midtvejsevalueringen og frem, hvorfor der ikke kan sammenlignes med en nulpunktsmåling.

Figur 2-12: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, i hvor høj grad borger har en fast kontaktperson i virksomheden



Kilde: Surveydata. N=80 ved midtvejsevaluering. N=63 ved slutevaluering.

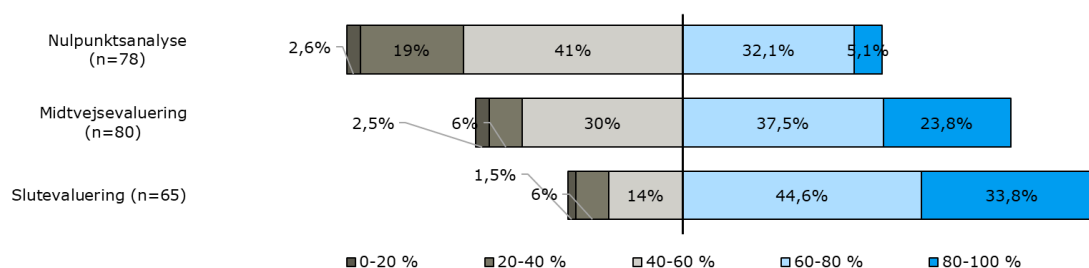
Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "60-80 pct."

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

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

Delmål kan omfatte, at borgeren skal arbejde med øget stabilitet, indgå i det sociale miljø på arbejdspladsen, borgeren skal prøve kræfter med specifikke arbejdsopgaver eller at borgeren inden for en given tidsperiode skal øge antallet af praktik- og/eller lønnede timer i virksomheden. I slutevalueringen angiver 78 pct., svarende til 51 ud af 65 kommuner, at der er indgået aftaler med virksomheder angående delmål for progression i over 60 pct. af borgerforløbene, jf. figuren nedenfor.

Figur 2-13: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, hvor stor en andel af borgere der har delmål for progression i arbejdsaftalen



Kilde: Surveydata. I nulpunktsanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=80). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80). I slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=65).

Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "60-80 pct."

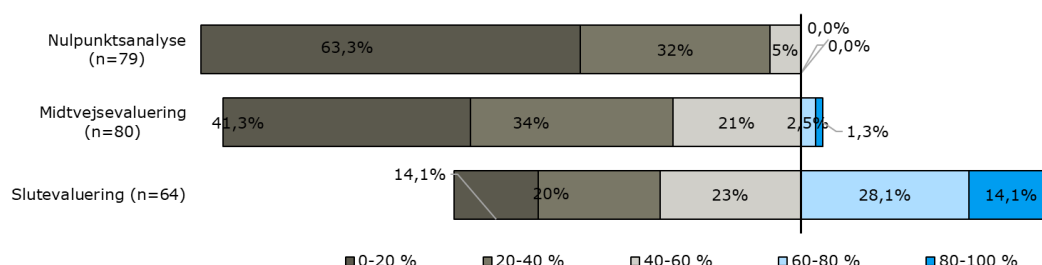
2.4.3 Fortsat forbedringspotentiale trods fremgang i systematisk inddragelse af ordinære timer

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

Kommunerne har i fidelitetssurveyen angivet, i hvor stor en andel af arbejdsaftalerne ordinære timer faktisk inddrages. Resultaterne peger på, at der er sket et løft i, hvor ofte ordinære timer inddrages i arbejdsaftalerne. I midtvejsevalueringen havde 1,3 pct., svarende til tre kommuner, inddraget ordinære timer i mere end 60 pct. af arbejdsaftalerne. Ved slutevalueringen har hele 42 pct.,

svarende til 27 kommuner, inddraget ordinære timer i mere end 60 pct. af arbejdsaftalerne, jf. figur

Figur 2-14: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, om arbejdsaftalen med virksomheder indeholder en klar aftale om ordinære timer fra starten af forløbet



Kilde: Surveydata. I nulpunktsanalysen er sagsbehandlere og personlige jobformidlere spurgt (N=79). I midtvejsevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=80). I slutevalueringen er alle medarbejdere med en sagsstamme spurgt (N=64).

Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "60-80 pct."

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

Samtidig peger fagpersonerne på, at de ofte bliver overraskede over den positive effekt, det har på borger og virksomhed, når der startes en dialog om ordinære timer.

Gennem hele projektperioden har kommunerne arbejdet på at overtale virksomhederne til at tale om ordinære timer. Flere har efterspurgt flere oplysningskampagner eller lignende, som er rettet mod virksomhederne. Dette ud fra en tanke om, at det også kan være en statslig opgave at fortælle virksomhederne om den nye tilgang.

2.4.4 Krav til virksomhederne fremmer ordinære timer

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

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

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

Tabel 2-1: Fagpersonens forberedelse inden samarbejdet med virksomheder

Forhold, der skal afdækkes:	Fagpersonen bør have indgående kendskab til:	Kendskabet bidrager til:
Virksomhedens arbejdsopgaver, -funktioner og fordelingen af disse for nuværende medarbejdere	<p>De arbejdsopgaver, der bliver udført på virksomheden, og hvilke arbejdsfunktioner de kræver.</p> <p>Hvor mange ansatte virksomheden i forvejen har, og hvilke arbejdsopgaver de udfører.</p> <p>Den daglige drift og gennemførelse af arbejdsopgaver, såsom hvem der varetager små ad hoc-opgaver.</p>	<p>At fagpersonen kan nedbryde de stillingsfunktioner, som virksomheden ofte anvender til at finde nye medarbejdere ned i konkrete arbejdsopgaver. Det åbner muligheder for, at borgere kan varetage dele af arbejdsopgaver i stedet for fulde stillinger. Fagpersonen kan arbejde med at identificere mindre arbejdsopgaver på virksomhederne, som enten er for snævre til at udgøre en fuldtidsstilling, eller som ved hjælp af substitution kan frigøres fra en eksisterende stillingsfunktion. Disse arbejdsopgaver kan potentielt varetages af borgerne i målgruppen. At fagpersonen kan være kreativ med henblik på at fremme anvendelsen af kombinationen mellem praktik og lønnede timer, hvor opgaveløsningen varierer for de timer, der er tiltænkt praktik og lønnede timer.</p>
Borgerens udfordringer og muligheder	<p>Borgerens ressourcer baseret på både tidligere arbejds erfaring og fritidsinteresser.</p> <p>Borgerens situation generelt, herunder særligt stabilitet, private forhold, der kan have en betydning for borgerpræstation.</p>	<p>Fagpersonen kan indsnævre de konkrete ressourcer, som borgeren har, der kan appliceres direkte i virksomhedens funktion/produktion.</p> <p>At kunne kortlægge ustabilitet eller særlige forhold for virksomheden, inden et forløb etableres, således virksomheden er indforstået med, at der kan være opstartsudfordringer for borgeren, eller at det er målet med forløbet. Ifølge fagpersonerne er det i denne forbindelse vigtigt altid at fremhæve borgerens ressourcer, førend udfordringer, for virksomheden.</p>
Virksomhedens motivation	<p>Om virksomhedens motivation for, at et eventuelt samarbejde hovedsageligt bliver vurderet ud fra en økonomisk og værdimæssig kalkule eller en social ansvarsfølelse.</p> <p>Dette kan, ifølge fagpersonerne, bl.a. undersøges ved at afdække, om virksomheden tidligere har haft borgere i forløb, og hvad deres erfaring har været med hermed.</p>	<p>Fagpersonen kan forbedre sine argumenter og strategi for, hvordan vedkommende vil anvende sin viden om virksomhedens øvrige forhold og borgerens ressourcer og udfordringer.</p>

2.5 Kerneelement 5: Borger støttes gennem en ressourcefokuseret tilgang

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

Boks 2-5: Indhold i kerneelement 5



Jobformidler støtter borger ved at have fokus på borgerens ressourcer og understøtte, at borger mestrer de eventuelle barrierer, borgeren vurderer, står i vejen for et job.

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

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

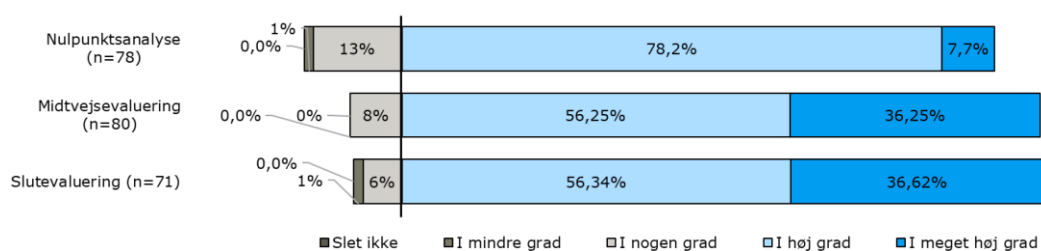
Med henblik på at sikre læring og styrke kommunernes arbejde med kerneelementet, når indsatsen sættes i drift eller bruges i andre projekter, anbefaler evaluatoren, at:

- Kommunerne sætter fokus på at følge op på effektiviteten og resultaterne af samtaler og kontakt med borger, fx gennem ledelsesinformation om udvikling i borgerforløb, ledelsestilsyn eller sparring på afholdte samtaler eller sparring.
- Der kan inddrages værktøjer stillet til rådighed i projektet såsom progressionskema osv.

2.5.1 Ressourcefokus er øget med implementeringen af 'Flere skal med'

Fidelitetssurveyen peger på, at medarbejdere og ledere vurderer, at indsatsen i meget stor udstrækning tager udgangspunkt i borgerens ressourcer. 7,7 pct., svarende til 26 ud af 71 kommuner, svarer ved midtvejsevalueringen, at borger i meget høj grad støttes med udgangspunkt i borgerens ressourcer. Ved nulpunktsmålingen var det 36,6 pct., svarende til seks ud af 78 kommuner, jf. figur .

Figur 2-15: Fordeling af kommuner i forhold til vurdering af, i hvor høj grad støtten til borger tager udgangspunkt i borgers ressourcer



Kilde: Surveydata. Nulpunktsanalyse: N=78. Midtvejsevaluering: N=80. Slutevaluering: N=71

Note: Svar fra medarbejdere er efterfølgende beregnet som et gennemsnit på kommuneniveau. Procentandelen i labels angiver andelen af kommuner, som i gennemsnit har svaret fx "i nogen grad".

Gennem projektperioden har casekommunerne fortalt om, hvordan de selv tillægger denne del af indsatsen stor værdi sammen med relationsopbygningen til borger, og vurderingen er, at det i særlig grad er disse elementer, der er afgørende for succes med indsatsen.

Ved midtvejsevalueringen af projektet brugte evaluators fidelitetssurveyen til at finde ud af, hvad der prioriteres flest ressourcer til i indsatsen. De seks højest prioriterede områder er alle fokuseret på at opbygge relationen til borger og støtte borgerens udvikling frem mod en virksomhedsplacering. De seks områder er i prioriteret rækkefølge:

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

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

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

Hen imod slutningen af projektet var der til gengæld stort fokus på overgangen til ordinære timer.

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

Gennem interviews med casekommuner tre gange i projektperioden, fremkommer det meget klart, at det er et afgørende element for at opnå resultater med indsatsen for borgerne, at der er en fleksibilitet i den måde, samarbejdet med borgerne afvikles på.

Langt de fleste af de interviewede fagpersoner oplever, at det er vigtigt at handle hurtigt og fleksibelt for at igangsætte det nødvendige i borgerens forløb med den rette timing. Det bidrager til, at borgerne oplever, at fagpersonen er der for dem, og at borgerne bliver mødt på deres egne præmisser. Samtidig oplever borgerne, at der sker fremdrift i deres forløb og handles på aftaler, hvilket skaber tillid til fagpersonen og understøtter en god samarbejdsrelation.

En del af fagpersonerne i casekommunerne, gav udtryk for, at der er behov for en fleksibel tilgang til kontakten med borgeren. Fagpersonernes oplevelse af behovet for fleksibilitet kan tage flere former. Vi har via besøg i casekommuner i løbet af projektet opsamlet nedenstående pointer, som fremhæver, hvor fagpersonerne især har givet udtryk for behovet for fire typer fleksibilitet, som giver stor værdi i samarbejdsrelation mellem borger og jobformidler.

Redskaber til at understøtte ressourcefokus i støtten til borger

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

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

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

Tabel 2-2: Typen af fleksibilitet, og hvilke behov det dækker hos borgeren

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

I løbet af projektperioden er det i dialogen med casekommunerne fremkommet, at de vurderer, at de har haft samtaler med borgerne med ca. 4-6 ugers kadence i gennemsnit. Men dette har været meget forskelligt, og nogle har haft næsten daglige opfølgninger med borgeren. Det er dog også kommet frem, at for nogle borgere har dette været meget intenst og grænseoverskridende, da det er en meget tættere dialog, end de har været vant til.

Samtidig peger flere kommuner på, at den tætte dialog og opfølgning i nogle tilfælde har givet anledning til flere klager og trusler. Baggrunden for dette har været, at borgeren tidligere har oplevet at være "blevet ladet være i fred", og har derfor indrettet dagligdagen herefter. Nu oplever de at skulle stå til rådighed for praktik, udredning og samtaler, hvilket de reagerer på.

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

De fleste casekommuner, vi har besøgt gennem projektet, peger på, at der også er behov for et ledelsesfokus på, at der faktisk sker fremdrift med den indsats, der leveres. Det kan bidrage til at sikre et fokus på, at den investering, der gøres i relationsopbygning og ressourcefokuseret tilgang,

faktisk udvikler sig til et forløb, der er målrettet borgerens jobmål og en placering på arbejdsmarkedet.

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

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

Boks 2-6: Indhold i kerneelement 6



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

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

De fleste af de casekommuner, vi har besøgt gennem projektperioden, har også tidligere haft en systematisk opfølgning på virksomhedsforløb. Men medarbejderne har givet udtryk for, at der er en bevægelse i gang med at få yderligere fokus på ordinære timer i denne opfølgning og få udbygget netværket af virksomheder. Det er en læreproces, idet medarbejderne ikke er vant til opgaven med at forhandle løbende justeringer af vilkårene under et virksomhedsrettet forløb.

Gennem projektperioden har der været en bevægelse hen imod, at man generelt i højere grad lægger meget vægt på opfølgningen i forhold til borger og virksomhed under virksomhedsforløbet. Opfølgningen under virksomhedsrettede forløb opleves samtidig som krævende, og der kan være udfordringer med at finde nok tid til den tætte opfølgning. I løbet af projektperioden oplever man samtidig også, at der skabes stor værdi for både borger og virksomhed, når jobformidler faktisk kommer ud på virksomheden og følger op på muligheden for ordinære timer og progression i ordinære timer.

Når kommunerne for fremtiden skal arbejde med dette, anbefaler evaluator, at der særligt arbejdes med følgende:

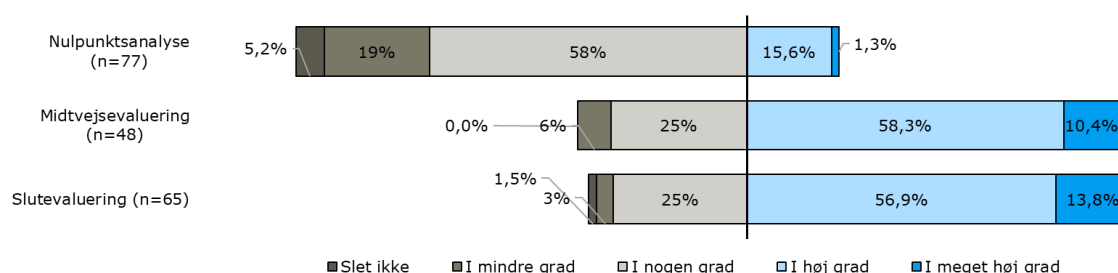
- Fagpersonen følger op på borgerens delmål ved hvert opfølgningsmøde. Ved hvert møde aftales det med borger og virksomhed, hvad borger skal arbejde videre med hen mod næste møde. Fx kan timetallet øges, eller der kan findes mere udfordrende arbejdsopgaver til borgeren.
- Der kan være behov for, at borgeren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

2.6.1 Tæt opfølgning på virksomhedsrettede forløb med fokus på ordinære timer

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

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

Figur 2-16: Fordeling af kommuners vurdering af, i hvor høj grad de har kunnet følge tæt op på borgerne efter start i virksomhedsforløb



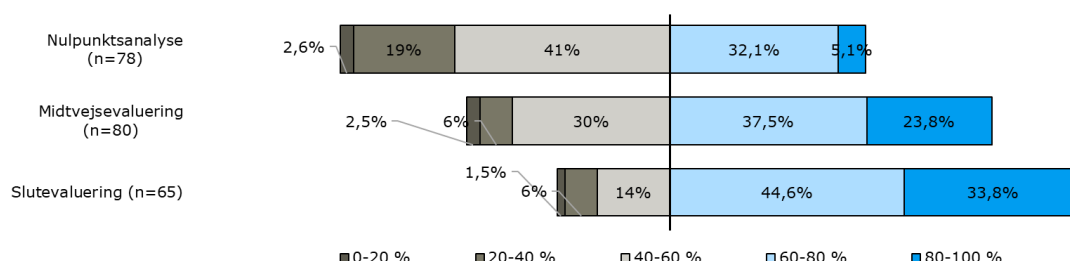
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse. Note: Resultater aggregeret på kommuneniveau. Tal i labels angiver, i hvor mange kommuner dette var medarbejdernes gennemsnitlige svar. I midtvejs- og slutevalueringen er personlige jobformidlere i FSM spurgt. N=49. I nulpunktsanalysen er koordinerende sagsbehandlere og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

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

I interviews med casekommunerne gennem hele projektperioden er der bredt set givet udtryk for, at implementeringsudfordringen i opfølgningen med virksomheder ligger i at få et større fokus på dialogen med virksomhederne om progressionen i ordinære timer.

Det er kommunernes egen vurdering i fidelitetssurveyen, at der ved slutevalueringen er en høj grad af fokus på opfølgning på ordinære timer. 33 ud af 48 kommuner (knap 70 pct.) vurderer, at der i meget høj eller i høj grad er fokus på progression i ordinære timer, jf. figur .

Figur 2-17: Fordeling af kommuners vurdering af, i hvor stor andel af sagerne kommunerne har fokus på progression i ordinære timer i deres opfølgning



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

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

I løbet af projektperioden har evaluator gennem de tre runder med casebesøg erfaret, at kommunerne i stigende grad oplever vigtigheden af at have løbende møder med faste kadencer, hvor fagpersonerne besøger virksomhederne. Dette foregår ifølge både fagpersoner og virksomhedskontaktpersoner typisk hver 4. uge. Alle fagpersonerne lægger derudover vægt på løbende at tage telefonisk kontakt til borgerne for at komme eventuelle udfordringer i forkøbet og samtidig kunne fremme progression. I nogle tilfælde foregår denne kontakt nærmest dagligt.

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

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

Tabel 2-3: XX

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

2.6.2 Andre støttefunktioner, end jobformidleren kan understøtte, fastholdelse

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

forløb for borgeren at have en mentor på virksomheden. Der er dog få virksomheder, som kender til denne mulighed.

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