



Erfaringsopsamling af projektet: 'Udvikling i fleksjob II'

Opsamling af viden om kommunernes arbejde med projektets indsatsmodel og kvalitativ analyse af virksomme greb i arbejdet med udvikling af arbejdsevnen for borgere i fleksjob.



Erfaringsopsamlingsrapport, 'Udvikling i fleksjob II'

Den 11. januar 2021

Marselisborg Consulting

Nørre Allé 70F, 2. sal

8000 Aarhus C

www.marselisborg.org

Eftertryk med tydelig
kildeangivelse er tilladt



Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	2
1: Indledning	4
1.1: Baggrund for indsatsmodellen i UIF II	5
1.2: Struktur for opsamling af viden	6
1.3: Metodisk tilgang til afdækning af virksomme greb	6
1.4: Læsevejledning	7
2: Sammenfatning	8
2.1: Erfaringer med implementering af indsatsmodellen i UIF II	8
2.1.1: Oplevede styrker i arbejdet med indsatsmodellen	9
2.1.2: Oplevede udfordringer i arbejdet med indsatsmodellen	9
2.1.3: Behov for håndtering af udfordringer i arbejdet med indsatsmodellen	11
2.2: Ni hypoteser om arbejdet med udvikling i arbejdsevnen	12
2.3: De mest virksomme greb ift. at fremme arbejdet med hypoteserne	13
3: Indsatsmodellen	15
3.1: Hvilke elementer i indsatsmodellen er der arbejdet systematisk med?	16
3.2: Ledelsesmæssige forudsætninger for implementering af indsatsmodellen	21
4: Tilgangen og forståelsen af arbejdsevnen som dynamisk	24
4.1: Udviklingen i arbejdsevnen styrkes ved, at arbejdsevnen inddrages systematisk i samtalerne inden mødet i rehabiliteringsteamet, under mødet og i den efterfølgende proces – og altid omtales som dynamisk	24
4.2: Udviklingen i arbejdsevnen styrkes af, at borger får indflydelse på og selv formulerer egne jobmål og udviklingsmuligheder	29
4.3: Udvikling i arbejdsevnen styrkes af dialog med virksomhederne om afprøvning af forskellige tiltag, der understøtter progression og udvikling i ansættelsen	33
4.4: Delkonklusion	36
5: Sådan bygger jobformidlere bro til arbejdsmarkedet	38
5.1: Jobformidlere med en baggrund som virksomhedskonsulent styrker broen til arbejdsmarkedet gennem en høj grad af opsøgende virksomhedskontakt og fokus på potentielle match fra første samtale med borger og arbejdsgiver	39
5.2: Hyppig samtalekontakt med jobformidlere skaber en aktiv jobsøgning og forløb med retning	42



5.3:	Jobformidlere, som arbejder systematisk med afsæt i virksomhedernes behov for arbejdskraft, skaber stærkere match, og har styrket fokus på mulighederne for at udvikle og tilpasse opgaverne i fleksjob	45
5.4:	Delkonklusion	48
6:	Digital understøttelse af den jobrettede indsats	49
6.1:	En ensartet og jobrettet systematik i den skriftlige formidling i de digitale redskaber sikrer mening og fremdrift i borgerens vej mod job	49
6.2:	Systematisk arbejde med CV og Min Plan som dialogredskaber styrker borgerens syn på egne ressourcer og handlemuligheder ift. at komme i job	56
6.3:	Min Plan som omdrejningspunkt for arbejdet med progression styrker et fælles mindset og vedvarende fokus på muligheder og progression	59
6.4:	Delkonklusion	60
7:	Bilag 1: Metode og datagrundlag	62
7.1:	Overordnede analytiske temaer	62
7.2:	Strategi for udledning af arbejdshypoteser	62
7.3:	Metodisk tilgang	63
7.4:	Strategi for udvælgelse af borgercases	64
7.5:	Datagrundlag	64
7.6:	Forbehold og opmærksomhedspunkter	70



1: Indledning

Struktureret vidensindsamling

Denne rapport indeholder en erfaringsopsamling fra projekterne under puljen "Udvikling i fleksjob II" (herefter UIF II), der er igangsat af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR). Rapporten indeholder en kvalitativ afdækning af projekternes erfaringer med indsatsmodellen i perioden 1. april 2019 til 30. september 2020, samt en målrettet vidensafdækning af erfaringer med at udvikle arbejdsevnen og skabe progression blandt borgere i fleksjob på under 10 timer.

Kvalitativ afdækning i to dele

Erfaringsopsamlingen bygger alene på kvalitative data. Det betyder, at erfaringsopsamlingen ikke indeholder en resultat- og implementeringsanalyse med hensyn til fidelitet. Erfaringsopsamlingen inddrager derfor heller ikke STARs løbende monitoreringer eller anden kvantitativ data fra DFDG, men er et kvalitativt supplement til STARs egen kvantitative analyse af projektet. Der er derfor ikke tale om en klassisk bred erfaringsopsamling, men en struktureret vidensindsamling i to dele:

- Del 1 indsamler viden om, hvordan der er arbejdet med implementeringen af indsatsmodellens kerneelementer i projektperioden
- Del 2 tager afsæt i 18 cases, hvor der er opnået progression, og afdækker viden om arbejdet med udvikling i arbejdsevnen og med progression i fleksjob.

Del 1 baserer sig på datakilder fra en række gennemførte processtøtteaktiviteter undervejs i projektperioden suppleret med en gennemgang af indholdet i en række digitale redskaber ved projektets afslutning. Del 2 baserer sig på interviews og gennemgangen af indholdet i de digitale redskaber ved projektets afslutning.

Mulig påvirkning fra processtøtten

Det er i den sammenhæng vigtigt at påpege, at projektets løbende processtøtte har haft til formål at understøtte både implementeringen af indsatsmodellens enkelte kerneelementer og arbejdet med progression. Processtøtten kan derfor have påvirket interviewpersonernes beskrivelse af arbejdet med udvikling i arbejdsevnen og understøttelse af progression i del 2.

Anvendte datakilder

Datakilder i del 1 (erfaringer med indsatsmodellens kerneelementer)	Datakilder i del 2 (virksomme greb til fremme af arbejdet med progression)
• Projekternes ansøgninger og projektbeskrivelser • Stillingsopslag og CV'er på jobformidlere • Månedlige opfølgninger med projektleder og tilhørende processtøttelog og risikovurdering i hele indsatsperioden • Statusnotater fra 2 regionale og 1 tværgående netværksseminar med projektledere og jobformidlere • Statusnotater fra deltagelse på styregruppemøder i projekterne • 45 tilsendte eksempler på CV'er og Min Plan forud for det tværgående netværksseminar • Planer for forankring af indsatsmodel fra projekterne	• Afsæt i en '360 graders' afdækning af 18 konkrete borgercases med opnået progression • Interview ved projektets afslutning med: ○ De 9 projektledere ○ 18 borgere ○ 36 jobformidlere ○ 36 virksomheder
Kilder anvendt i både del 1 & 2: Gennemgang af indholdet i: rehabiliteringsplanens tre dele, Min Plan og CV'er – i alt 180 eksempler af hvert redskab ved projektafslutning	

Nedenfor er baggrunden og strukturen for erfaringsopsamlingen kort beskrevet.



1.1: Baggrund for indsatsmodellen i UIF II

Formål

Jævnfør puljeudmeldingen for UIF II er formålet med projekterne at udvikle arbejdsevnen hos personer ansat i fleksjob på få timer samt skabe yderligere viden om, hvordan kommunerne kan arbejde effektivt med at understøtte, at personer ansat i fleksjob på få timer kan opnå progression.

Delformålene er, at:

1. Borgere på ledighedsydelse skal i fleksjob ved hjælp af en intensiv jobrettet indsats
2. Skabe progression i timer for borgere i fleksjob på 10 timer eller derunder
3. Afprøve JobFirst metoden for borgere i fleksjobordningen for dermed at bidrage med viden og erfaringer om, hvordan kommuner kan arbejde effektivt med indsatsen

Baggrund

UIF II er efterfølger til Udvikling i fleksjob (UIF I) fra 2018. Baggrunden for projekterne er reformen af førtidspension og fleksjob fra 2013, hvor det blev muligt for borgere med en lille arbejdsevne at komme i fleksjob. Det er siden reformen og frem til oktober 2018 lykkedes at etablere fleksjob på 10 timer og derunder for godt og vel 30.000 borgere. I den samme periode har mellem 19 og 23 % af disse borgere oplevet at gå op i arbejdstid. Samtidig ligger ledigheden blandt fleksjobbere højere end ledigheden for andre jobparate¹.

Udfordring i UIF I

Erfaringerne fra UIF I viste bl.a., at tidlig information om rammerne for fleksjob samt hyppige samtaler med borgeren ved overgangen til ledighedsydelse medvirker til, at flere kommer hurtigere i job. Dog viste erfaringerne også, at der var en betydelig udfordring med at skabe progression i de etablerede fleksjob.

Progression som fokus i indsatsmodellen i UIFII

I UIF II bygger indsatsmodellen derfor på dialogen om job og udvikling af arbejdsevnen i alle faser af borgerens ledighedsforløb. – dvs. perioden før mødet i rehabiliteringsteamet, perioden på ledighedsydelse og endelig perioden i fleksjobansættelse. Erfaringsopsamlingen er jævnfør ovenfor særligt rettet mod opsamling af viden om, hvilke kerneelementer og virksomme greb der ser ud til at understøtte udvikling i arbejdsevnen mhp. at skabe progression i fleksjobbet.

Målgruppebeskrivelse

Målgruppen i UIF II er:

- Borgere, der i indsatsperioden står foran et møde med rehabiliteringsteamet, og som vurderes at være i målgruppen for fleksjob
- Borgere på ledighedsydelse
- Borgere, der i indsatsperioden opnår ansættelse i fleksjob på op til 10 effektive timer ugentligt

Følgende kommuner har deltaget i projektet:

Deltagende kommuner

- Albertslund
- Ballerup
- Faxe
- Frederikshavn
- Gentofte
- Stevn
- Thisted
- Tønder
- Viborg

¹ <https://star.dk/puljer/2019/pulje-til-udvidelse-af-udvikling-i-fleksjob-ii/>



1.2: Struktur for opsamling af viden

Del 1: Gennemgår de enkelte kernelementer

I erfaringsopsamlingens del 1 er viden om arbejdet med implementering af indsatsmodellen struktureret ud fra en gennemgang af de enkelte kernelementer og step up-indsatser i indsatsmodellen.

Del 2: Belyser tre temaer ud fra i alt ni hypoteser

I erfaringsopsamlingens del 2 er viden om virksomme greb ift. at fremme arbejdet med progression struktureret ud fra tre centrale temaer, nemlig:

1. At arbejde med arbejdsvejen som dynamisk
2. At etablere gode match med jobformidleren som bro til arbejdsmarkedet
3. At skabe en velfungerende digital redskabsunderstøttelse af den jobrettede indsats (rehabiliteringsplan, Min Plan, CV, fleksjobaftale)

De tre temaer ovenfor er baseret på, hvilke temaer STAR generelt ønsker mere viden om, og hvad der er særligt relevant i forhold til indsatsmodellen. Temaerne er belyst med afsæt i tre perspektiver:

- Interne forhold i jobcenteret
- Mødet med borgeren
- Mødet med virksomhederne

Der er i projektperioden gennemført processtøtteaktiviteter, som løbende har bidraget med viden, jf. de anførte datakilder i indledningen. Ud fra denne viden, er der opstillet i alt ni arbejdshypoteser forud for den afsluttende dataindsamling (se metodebilag for nærmere beskrivelse af udledning af hypoteser).

Erfaringsopsamlingens anden del tager derfor afsæt i, om de opstillede ni arbejdshypoteser kan hhv. be- eller afkræftes, og kvalificerer samtidig, hvilke virksomme greb der kan bidrage til at fremme den enkelte hypotese. Processtøtten kan gennem indsatsperioden som nævnt have påvirket udsagn fra interviewpersonerne, som er én hovedkilde til viden om de virksomme greb. Erfaringsopsamlingen sandsynliggør derfor alene de virksomme greb og sammenholder dette med, hvorvidt grebene kan følges i brugen af de digitale redskaber, jf. de angivne kilder i afsnit 1.

1.3: Metodisk tilgang til afdækning af virksomme greb

Afsæt i process tracing

Som tilgang til at afdække viden om de virksomme greb, er der taget afsæt i process tracing². Process tracing anvendes dog ikke i en idealtypisk version³, men i den overordnede tilgang i process tracing-studier.⁴ Det vil i denne sammenhæng sige, at vi interesserer os særligt for de udfald, hvor der er opnået fleksjob og udvikling i arbejdsvejen, da dette er hovedsigtet med indsatsmodellen. De ni arbejdshypoteser bruges til at skabe en struktur, som samler op på, hvilke virksomme mekanismer der kan sandsynliggøre en udvikling i arbejdsvejen blandt borgere i fleksjob på under 10 timer.

² Udvalget af interviewpersoner er foretaget på en anden måde end ved traditionel proces tracing.

³ For beskrivelse af den idealtypiske version, se bl.a. Derek Beach og Rasmus Brun Pedersen (2012). Process tracing og studiet af kausale mekanismer. *Politica* 46:1, pp. 24-41.

⁴ Derek Beach & Rasmus Brun Pedersen (2012): Process tracing: metode, design og forskningslogik., pp. 235-257-421 i Lotte Bøgh Andersen, Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen (red.), *Metoder i statskundskab*. Hans Reitzels Forlag.



Strategi for udvælgelse af cases

For at opfylde de metodiske forudsætninger for en valid process tracing tager erfaringsopsamlingen afsæt i 18 borgercases, hvor der er opnået udvikling i arbejdsevnen. Udvikling er her karakteriseret ved, at borgerne er overgået til job og har opnået flere lønnede timer, mens de har været omfattet af UIF II. Det er med andre ord cases, hvor der er opnået et succesfuldt udfald i projektet.

3 væsentlige forbehold

Ift. erfaringsopsamlingens konklusioner og pointer er det vigtigt at nævne særligt tre forbehold: For det første, at opsamlingen primært bygger på 18 borgercases med opnået progression. Det betyder, at virkningen af de greb, der beskrives, kan fremstå mere positivt, end de reelt er, da der ikke er lavet en tilsvarende gennemgang af cases uden opnået progression (kontrolgruppe).

For det andet har borgerne ofte har været igennem et længere og komplekst forløb, og de har været i en ansættelse i minimum et halvt år og ofte 1-2 år (kravet om opnået progression). Det betyder, at både borgere og virksomheder kan have svært ved at konkretisere betydningen af indsatsen og konkrete sammenhænge i den enkelte case.

For det tredje opererer man i jobcentrene i en kompleks virkelighed, hvor normer, arbejdsgange og diskurser spiller en rolle for opfattelsen af indsatsens kerneelementer. Derfor kan det også være svært at adskille mekanismerne i den fortælling, der er hos projektledere og jobformidlere ift., hvad de *oplever at gøre*, og hvad vi udefra betraget ville kunne *observere dem gøre*. Dette forhold betyder også, at processtøtteaktiviteter kan smitte tilsvarende af på projektledere og jobformidleres udsagn. Processtøtten er gennemført over en periode på 1½ år, hvorfor præsenterede greb og metoder fra processtøtten kan være blevet en del af en diskurs, hvor det kan være svært at adskille, hvad der rent faktisk gøres, og hvad der er en fortælling om at gøre.

For yderligere forbehold og opmærksomhedspunkter henvises til metodebilaget afsnit 7.6.

1.4: Læsevejledning

Kapitlernes indhold

I kapitel 2 beskrives kort hovedkonklusionerne ift. erfaringer med implementering af indsatsmodellen og dernæst en sammenfatning af de ni arbejdshypoteser og de mest virksomme greb.

I kapitel 3 beskrives, hvilke kerneelementer der er arbejdet systematisk med i implementeringen af indsatsmodellen, hvad der opleves at virke godt, hvilke udfordringer der er opstået, samt hvilke afledte handlinger der er igangsat i indsatsperioden. Derefter beskrives, hvilke organisatoriske forudsætninger erfaringsopsamlingen peger på for at lykkes med at implementere indsatsmodellen.

I kapitel 4-6 gennemgås og kvalificeres de ni opstillede hypoteser med understøttende virksomme greb, der kan fremme arbejdet med hypotesen. De virksomme greb beskriver interne forhold i jobcenteret, mødet med borgeren samt mødet med virksomheden.

Bilag 1 beskriver designet for erfaringsopsamlingen, herunder en uddybning af baggrunden for de opstillede hypoteser, den valgte metode, case-udvælgelse og datagrundlag.

2: Sammenfatning

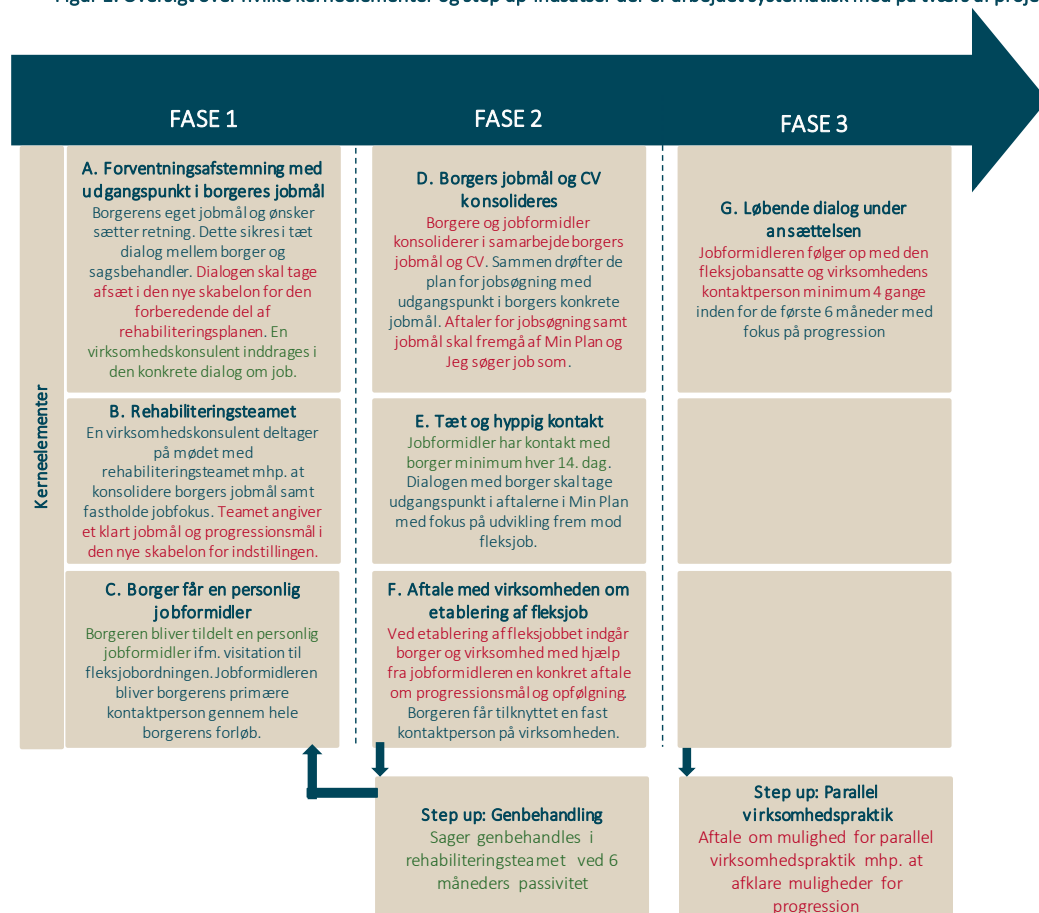
I dette afsnit er konklusionerne fra erfaringsopsamling fra projekterne under puljen "Udvikling i fleksjob II" (herefter UIF II) sammenfattet. Først er konklusionerne vedr. implementering af projektets indsatsmodel beskrevet. Dernæst er konklusionerne vedr. ni arbejdshypoteser med de væsentligste virksomme greb beskrevet.

2.1: Erfaringer med implementering af indsatsmodellen i UIF II

Indsatsmodellen har tre faser med i alt syv kerneelementer og to step up-indsatser. (De enkelte kerneelementer beskrives uddybende i afsnit 3.)

Samlet set peger erfaringsopsamlingen på, at der på tværs af projektkommunerne er arbejdet systematisk med enkelte kerneelementer og en step up-indsats (markeret med grøn nedenfor), mens der ikke er arbejdet systematisk med en række af kerneelementerne og en step up-indsats (markeret med rød nedenfor). Enkelte projektkommuner er dog lykkedes med at arbejde systematisk med både nye skabeloner og brug af parallel virksomhedspraktik og til dels konsolidering af jobmål og CV.

Figur 1: Oversigt over hvilke kerneelementer og step up-indsatser der er arbejdet systematisk med på tværs af projekterne





Dermed peger erfaringsopsamlingen på, at projektkommunerne primært har arbejdet systematisk med de kerneelementer, som indholdsmæssigt også er mest velkendte, men med en styrket intensitet. Erfaringsopsamlingen peger således også på, at det kun i begrænset omfang er lykket at arbejde systematisk med de nye kerneelementer, som også er rettet mere eksplicit mod et styrket arbejde med udvikling og progression på tværs af projekterne.

De grønne markeringer er primært afdækket gennem den månedlige processtøttelog og deltagelse i styregruppemøder. De røde markeringer er primært afdækket ved en gennemgang af indholdet i de digitale værktøjer og netværksaktiviteter med jobformidlere.

Derudover peger erfaringsopsamlingen på, at de hyppige samtaler sammenholdt med krav til genbehandling af sager i rehabiliteringsteamet understøtter, at der løbende tages stilling til, om der er aktivitet i sagerne, om alle borgere på ledighedsydelse reelt er i målgruppen for fleksjob, og om borgeren reelt står til rådighed for fleksjob. Erfaringen er afdækket gennem dialog med projektlederne, samt indberetning af antal sager til genbehandling ifm. den månedlige opfølgning i projekterne.

Til erfaringerne med implementering af kerneelementerne knytter sig en række oplevede styrker og udfordringer, som er sammenfattet nedenfor:

2.1.1: Oplevede styrker i arbejdet med indsatsmodellen

De oplevede styrker er afdækket og identificeret i forbindelse med den månedlige dialog med projektledere og netværksaktiviteter med jobformidlere og peger særligt på, at:

- Involvering af en virksomhedskonsulent i udarbejdelsen af den forberedende del styrker det jobrettede fokus og understøtter et hurtigere match til job, fordi jobmålene er mere realistiske, og fordi borgeren er forberedt på, at der tales jobsøgning på den anden side af mødet i rehabiliteringsteamet
- Italesættelse af arbejdsvejen som dynamisk i dialogen forud for mødet i rehabiliteringsteamet styrker borgerens eget perspektiv på muligheder fremadrettet
- Den personlige jobformidler styrker relationen og dermed mulighederne for at påvirke borgerens jobperspektiv og -søgning. Dog peges på en udfordring ift. at 'dække ind' kompetencemæssigt på alle opgaver i indsatsmodellen fra relationsopbygning til skriftlighed til opsøgende virksomhedskontakt og forhandling af timer mv.
- Dialogen om CV styrker dialogen om borgerens ressourcer og mulige jobfunktioner fremadrettet, herunder fokus på at bruge kompetencer i andre brancher
- Den hyppige kontakt styrker borgerens eget jobperspektiv og fremdrift i jobsøgningen
- Krav om progressionsmål ved etablering af fleksjob styrker italesættelsen af, at borger og virksomhed selv kan aftale ændringer i opgaver og timetal, også selvom det ikke lykkes at lave konkrete mål. Det er oplevelsen, at dette er med til at styrke billedet af en fleksibel medarbejder, som kan udvikle sig over tid på lige fod med andre medarbejdere.

Til erfaringerne med implementering af kerneelementerne knytter sig tilsvarende en række udfordringer, som er sammenfattet nedenfor.

2.1.2: Oplevede udfordringer i arbejdet med indsatsmodellen

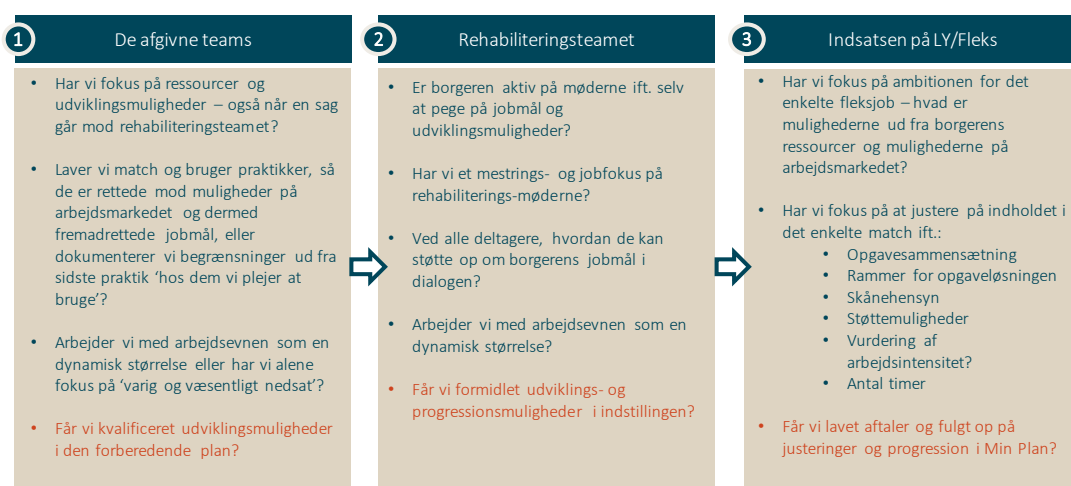


De oplevede udfordringer er dels baseret på den månedlige dialog med projektledere, deltagelse i styregruppemøder, netværksaktiviteter med jobformidlere, samt gennemgangen af indholdet i de digitale redskaber.

De oplevede udfordringer peger på vigtigheden af at have blik for de 'forbundne kar' for at forstå både indholdet i og forudsætningerne for at arbejde med udvikling i arbejdsvejen for borgere på ledighedsydelse og borgere i fleksjob.

Sammenhængen mellem de forbundne kar er illustreret i figur 2 nedenfor og beskriver dels fokus i arbejdet frem mod fleksjob, dels hvordan arbejdet samles op i digitale redskaber, som 'står på skuldrene af hinanden'.

Figur 2: De 'forbundne kar' ift. at tale udvikling af arbejdsveje og progression



Figur 2 illustrerer, at en borger forud for tilkendelse af fleksjob påvirkes af, hvilket fokus der er i den forudgående indsats. Hvis fokus i overvejende grad er at dokumentere kravet om varig og væsentlig nedsættelse af arbejdsvejen mhp. at borgeren kan tilkendes fleksjob, så påvirker det billedet af, om arbejdsvejen er dynamisk, og om udvikling dermed fortsat er mulig. Gennemgangen af indholdet i de forberedende planer viser, at den forberedende del i højere grad har fokus på helbred og barrierer og i mindre grad på ressourcer og muligheder for udvikling.

Figur 2 illustrerer videre, at rehabiliteringsteamet skal tage afsæt i såvel den forberedende del som i borgerens egne input til fremadrettede mål og muligheder. Såfremt begge dele har fokus på begrænsninger påvirker det rehabiliteringsteamets arbejde på mødet ift. at understøtte borgerens videre plan, og det påvirker muligheden for at pege på meningsgivende og konkrete progressionsmål. Gennemgangen af indstillinger afspejler et stærkt fokus på de helbredsmæssige barrierer, som berettiger til et fleksjob. Der er kun i enkelte tilfælde peget på mulighed for progression, og der er ikke eksempler på beskrivelser af, hvorfor der forventes progression, eller hvad der kan føre til den anførte progression.



Endelig illustrerer figur 2, at jobformidleren 'står på skuldrene' af det foregående arbejde. Jobformidleren skal derfor 'vende' borgerens mindset og syn på egen formåen og muligheder, hvis fokus har været for entydigt på barrierer i de afgivne teams og på rehabiliteringsteamets møde. Gennemgangen af de digitale redskaber og den månedlige dialog med projektledere, samt netværksaktiviteter med jobformidlerne, peger på, at dette i overvejende grad har været tilfældet for de borgere, som allerede var på ledighedsydelse ved projektets start og for en varierende del af de borgere, som løbende er kommet ind i projektet i den enkelte projektkommune. Jobformidlerne peger samtidig på, at dette arbejde særligt er udfordrende, fordi varigheden af forløbene frem mod fleksjob ofte er mellem 5-10 år+, og fordi rehabiliteringsteamet har en stærk autoritet ift., hvad borgeren oplever, der skal ske efterfølgende.

De skitserede udfordringer peger på særligt tre afledte problemstillinger, som er vigtige at håndtere i arbejdet med indsatsmodellen.

2.1.3: Behov for håndtering af udfordringer i arbejdet med indsatsmodellen

Behov for styrket jobrettet skriftlighed: I gennemgangen af indholdet i de digitale redskaber ifm. med både midtvejsseminaret og afslutning af projektet ses en generel udfordring med kvaliteten af det ressource- og jobrettede indhold i de digitale redskaber, som aktuelt påvirker overgangene i indsatsmodel, jf. figur 2. De månedlige opfølgninger og netværksaktiviteter med jobformidlere peger på, at udfordringen kan skyldes:

- At dialogen mellem borger og jobformidlere ikke er konkret nok til at beskrive indholdet i de digitale redskaber efter intentionen i indsatsmodellen
- En manglende tillægelse af værdi til registreringer og den jobrettede skriftlighed generelt og dermed også redskaberne
- En manglende fælles systematik i brugen af de digitale redskaber og oplæring i en jobrettet skriftlighed
- At opbygningen af redskaberne ikke altid synes hensigtsmæssig ift. at understøtte dialogen med borgeren

Behov for styrket fokus på kvaliteten i arbejdet med kerneelementerne: Mange af de digitale redskaber i indsatsmodellen er sammenfaldende med de redskaber, som man i forvejen skal arbejde med ifølge LAB. Det gælder CV, beskrivelse af udviklingsmuligheder i den forberedende del, arbejdet med jobmål og -plan i Min Plan. Derfor er store dele af indsatsmodellens faglige indhold en gentagelse af noget, som allerede 'skal' ske, men som gennemgangen af de digitale redskaber indikerer kun sker i mindre grad. Erfaringsopsamlingen peger derfor på behovet for en styrket styring og opfølgning på kvaliteten i arbejdet med de allerede kendte kernelementer, hvis kvaliteten af disse skal hæves.

Indsatsmodellen indeholder samtidig nye elementer ift. formulering af progressionsmål i indstillingen og ved etablering af fleksjob, ift. opfølgning på virksomhederne i de etablerede fleksjob og ift. brug af parallelle praktikforløb. Erfaringsopsamlingen peger på, at der har været en betydelig usikkerhed ift., hvordan der skal arbejdes indholdsmæssigt med de nye elementer blandt medarbejderne. Erfaringsopsamlingen peger derfor også på behovet for en styrket styring og opfølgning på kvaliteten i arbejdet med de nye kernelementer, og dermed samlet set på et behov for styrket ledelse.



Behov for styrket ledelse: Styrket skriftlighed og kvalitet i arbejdet med kerneelementerne indebærer både et skift i måden, der arbejdes på, og optagelse af nye opgaver. Arbejdet indebærer derfor et skift i både den faglige dimension (*hvordan opgaverne løses*) og den kultur- og holdningsmæssige dimension (*er det min opgave, og skal jeg være nysgerrig på noget nyt?*). Den månedlige opfølgning med projektledere og afrapportering fra styregruppemøder peger i forlængelse af dette på vigtigheden af, at lederne er tæt involveret i styring og opfølgning i projekterne i UIF II.

Erfaringsopsamlingen peger særligt på en udfordring med distribueret ledelse, hvor der uddelegeres ledelse til en projektleder, som ikke fagligt kan påvirke sidestillede kollegaers adfærd eller holdninger, og som ikke har fået tildelt mulighed for at træffe beslutninger, der gælder for andre. Det efterlader en projektleder uden magt og autoritet til at lede og en overvejende sandsynlighed for, at kernelementerne bedrives som vanligt og efter egen personlig praksis.

Erfaringerne peger i forlængelse af dette på behovet for, at ledere med personaleansvar i i høj grad er involverede i og bedriver:

- Forandringsledelse og kommunikation – hvad er meningen med projektet ift. både borgere og virksomheder (de eksterne linjer) og til medarbejdere (de interne linjer)?
- Faglig ledelse – hvad er opgaveporteføljen som følge af rollen som jobformidler, og hvilke nye metoder, redskaber og registreringer skal jobformidleren mestre, og hvad skal vi løbende give sparring og feedback på?

Erfaringerne med de enkelte kernelementer er uddybet i afsnit 3, mens afdækning af viden om de mest virksomme greb til arbejdet med progression er sammenfattet nedenfor.

2.2: Ni hypoteser om arbejdet med udvikling i arbejdsevnen

Afdækning af viden om arbejdet med udvikling i arbejdsevnen og progression er struktureret ud fra i alt ni arbejdshypoteser. Det er i den sammenhæng vigtigt at understrege, at en række hypoteser ikke kan afkræftes, men alene 'ikke bekræftes'. Det drejer sig særligt om arbejdet med de digitale redskaber, hvor der ikke er arbejdet systematisk med kvaliteten ift. at understøtte den jobrettede indsats i projekterne. Det kan derfor ikke udelukkes, at et styrket arbejde med de digitale redskaber kan styrke arbejdet med progression yderligere.

Hypotese	Konklusion
1: Udviklingen i arbejdsevnen styrkes ved, at arbejdsevnen inddrages systematisk i samtalerne inden mødet i rehabiliteringsteamet, under mødet og i den efterfølgende proces – og altid omtales som dynamisk	Bekræftet ud fra interview
2: Udviklingen i arbejdsevnen styrkes af, at borger får indflydelse på og selv formulerer egne jobmål og udviklingsmuligheder	Bekræftet ud fra interview
3: Udvikling i arbejdsevnen styrkes af dialog med virksomhederne om afprøvning af forskellige tiltag, der understøtter progression og udvikling i ansættelsen	Ikke bekræftet. Manglende systematisk afprøvning af tiltag



4: Jobformidlere med en baggrund som virksomhedskonsulent styrker broen til arbejdsmarkedet gennem en høj grad af opsøgende virksomhedskontakt og fokus på potentielle match fra første samtale med borger og arbejdsgiver

Bekræftet ud fra interview

5: Hyppig samtalekontakt med jobformidlere skaber en aktiv jobsøgning og forløb med retning

Bekræftet ud fra interview

6: Jobformidlere, som arbejder systematisk med afsæt i virksomhedernes behov for arbejdskraft, skaber stærkere match og har styrket fokus på mulighederne for at udvikle og tilpasse opgaverne i fleksjob

Delvist bekræftet ud fra interview. Få cases med systematisk afsæt i afdækket behov for arbejdskraft

7: En ensartet og jobrettet systematik i den skriftlige formidling i de digitale redskaber skaber mening og fremdrift for borgerens vej mod job

Ikke bekræftet. Manglende ensrettet systematik i projekterne

Hypotese

Konklusion

8: Systematisk arbejde med CV og Min Plan som dialogredskaber styrker borgerens syn på egne ressourcer og handlemuligheder ift. at komme i job

Delvist bekræftet ift. CV. Min Plan i anvendes i mindre grad systematisk

9: Min Plan som omdrejningspunkt for arbejdet med progression styrker et fælles mindset og et vedvarende fokus på muligheder og progression

Ikke bekræftet. Der er ikke beskrevet progressionsmuligheder i Min Plan i projekterne

2.3: De mest virksomme greb ift. at fremme arbejdet med hypoteserne

Erfaringsopsamlingen peger med afsæt i arbejdshypoteserne på tre særligt virksomme greb til at fremme arbejdet med progression, som er sammenfattet nedenfor.

Formaliserede krav til forberedelse af sager til rehabiliteringsteamet: Alle ni projektledere oplever, at en sag kan afvises til behandling på rehabiliteringsteamets møde, fordi den ikke er tilstrækkeligt oplyst ift. helbred og indhentning af lægepapirer. Det sikrer dokumentation af helbred, og at betingelserne for en væsentlig og varighed nedsat arbejdsevne er til stede. Alle projektlederne peger samtidig på, at det mest virksomme greb til at sikre et tilsvarende fokus for arbejdet med en fortsat dynamisk arbejdsevne er formaliserede krav til kvaliteten i CV, jobmål, beskrivelsen af udviklingsmuligheder samt indhold i dialogen med borger forud for mødet i rehabiliteringsteamet. Ved projektafslutning har tre kommuner (Gentofte, Thisted og Viborg) indført formaliserede krav, som systematisk opleves at blive efterlevet ud fra interview med projektlederne.

I gennemgangen peger jobformidlere og borgere i de tre kommuner konkret på gode erfaringer med:

- Visualisering af de forbundne kar, betydningen af det forberedende arbejde og italesættelsen af en dynamisk arbejdsevne
- Beskrivelse af konkrete trin i forberedelsen til rehabiliteringsmødet ift. arbejdet med de jobrettede redskaber og træning i, at borgeren selv fremlægger jobmål og udviklingsmuligheder

Derudover peger projektlederne på gode erfaringer med et formelt krav om sparring og kvalitetssikring af sagen ved fagspecialist forud for rehabiliteringsmødet.



Dialog om forandring frem for timetal: I gennemgangen af de 18 borgercases peger både projektledere, jobformidlere, borgere og virksomheder på, at det afgørende for arbejdet med progression er at skabe et billede af, at der kan ske en forandring, som skaber værdi for både virksomhed og borger.

Både jobformidlere, borgere og virksomheder peger på, at det mest virksomme greb ift. dialogen om progression er en klar italesættelse af fleksjob som 'job' kombineret med konkrete billeder af, hvor der kan ske en forandring.

Konkret peges på, at italesættelse af fleksjob som deltidsjob med skånehensyn både løfter borgerens billede af sig selv, og at udviklingsmuligheder får karakter af en normal MUS-samtale, som er en kendt størrelse for virksomheder (og de fleste borgere).

Samtidig peges på, at jobformidlerne med fordel kan hjælpe virksomhed og borger med konkrete billeder af, hvor der kan ske en forandring, som kan føre til progression. Flere jobformidlere har gode erfaringer med at give eksempler på justering og udvidelse af arbejdsopgaver, rammerne for opgaverne, tilrettelæggelse af hensyn mv. ifm. etablering af fleksjob.

Måltrettet rekruttering af jobformidlere: I gennemgangen af de 18 borgercases peger både projektledere og jobformidlere på, at en virksomhedsvendt profil generelt har de bedste forudsætninger for at lykkes med at skabe bro til arbejdsmarkedet. Erfaringsopsamlingen peger med afsæt i både interview og deltagelse i styregruppemøder på, at det mest virksomme greb til at sikre en virksomhedsvendt profil er, at evt. eksisterende medarbejdere aktivt skal søge stillingen som jobformidler, og at der rekrutteres måltrettet efter en profil, som:

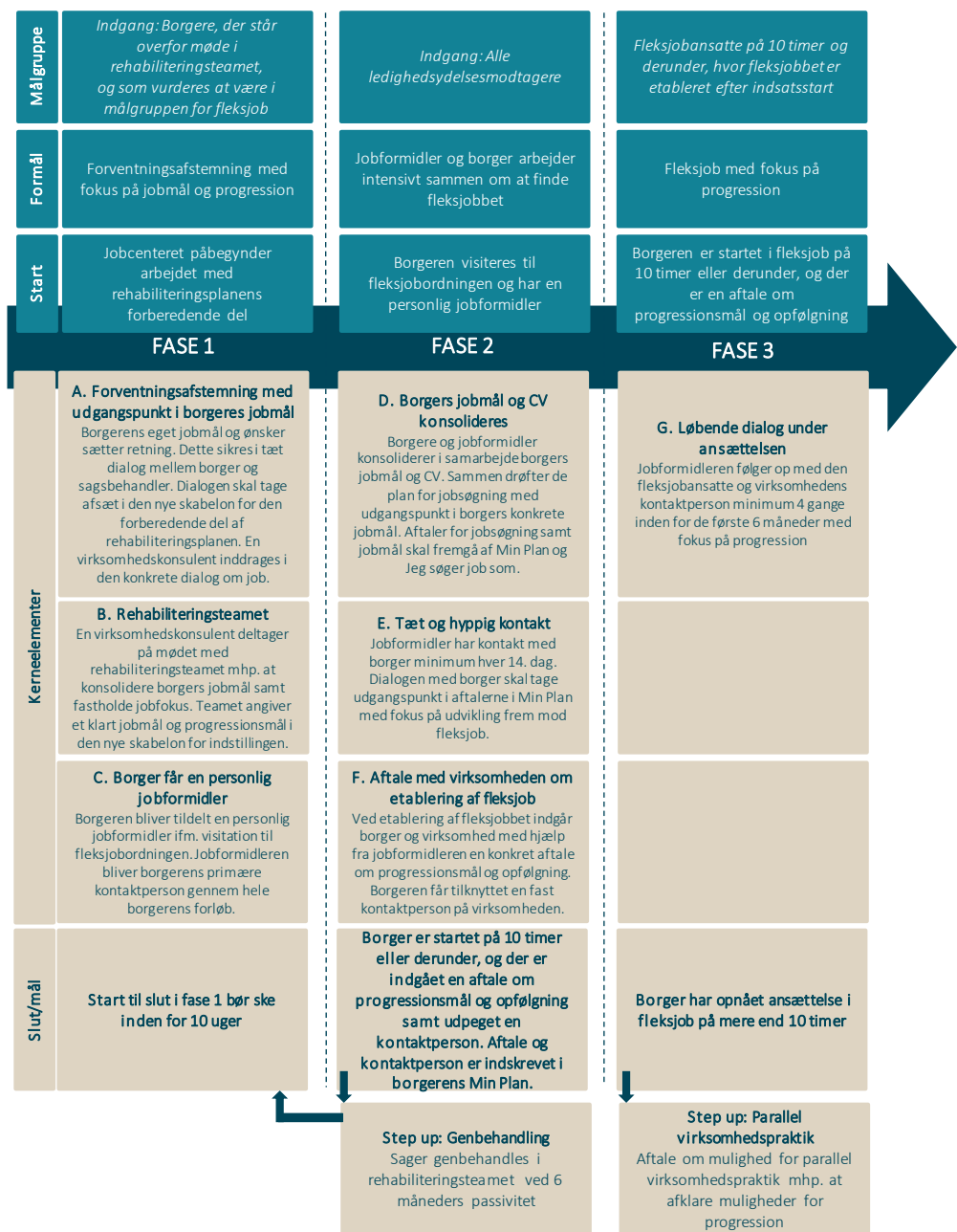
- Har flair for at bistå borgere og virksomheder med job og rekruttering
- Har viden om lokale jobmuligheder
- Har et virksomhedsnetværk i kommunen/området
- Har viden om målgruppen for fleksjob
- Tror på, at alle har ressourcer, som virksomhederne har brug for
- Har gode samtaleevner og kan skabe en god og tillidsfuld relation
- Er handlekraftig i opgaveløsningen og god til at skabe resultater

De enkelte virksomme greb er uddybet i kapitel 4 – 6 mens arbejdet med indsatsmodellen er uddybet nedenfor.

3: Indsatsmodellen

I dette afsnit beskrives først arbejdet med implementeringen af de enkelte kerneelementer for hver af de tre faser i indsatsmodellen. Herefter beskrives oplevede styrker og barrierer i relation til det enkelte kerneelement. Endelig beskrives, hvilke løsningsorienterede greb projekterne har igangsat i indsatsperioden.

Figur 3: Projektets indsatsmodel





3.1: Hvilke elementer i indsatsmodellen er der arbejdet systematisk med?

Projekterne har i betydeligt omfang arbejdet systematisk med kerneelementerne i fase 1

I samtlige ni projektkommuner angiver såvel projektledere som jobformidlere ifm. den månedlige opfølgning og på netværksaktiviteter, at det er lykkedes at arbejde systematisk med kerneelement A (Forventningsafstemning med udgangspunkt i borgers jobmål), B (Rehabiliteringsteamet) og C (Borger får en personlig jobformidler). Dog har én projektkommune været udfordret på systematisk at inddrage en virksomhedskonsulent i udarbejdelsen af den forberedende del af rehabiliteringsplanen.

I fase 1 ses dog ud fra gennemgangen af de digitale redskaber tre delelementer, som det ikke er lykkedes at arbejde systematisk med. 1) Gennemgangen af indstillinger fra Rehabiliteringsteamet samt Min Plan viser, at der kun i 6 % af sagerne er angivet progressionsmål, mens der i 41 % er beskrevet en dynamisk arbejdssevne, som oftest er bundet op på alene udvikling i timetal. 2) De nye skabeloner er ikke systematisk implementeret i alle projektkommuner – kun to kommuner har systematisk arbejdet med den nye skabelon for indstillinger i alle sager. 3) Endelig har projektkommunerne ikke i deres projektstyring defineret et målepunkt og kan derfor ikke udtale sig om, hvorvidt fase 1 gennemføres inden for 10 uger.

Definition af kerneelement A

Forventningsafstemning med fokus på jobmål og progression:

- Borgerens eget jobmål sætter retning
- Tæt dialog mellem borger og sagsbehandler
- Inddragelse af virksomhedskonsulent i dialogen
- Brug af den nye skabelon for den forberedende del af planen

Styrker i indsatsperioden

- Involvering af en virksomhedskonsulent i udarbejdelsen af den forberedende del har styrket det jobrettede fokus og understøttet et hurtigere match til job, fordi jobmålene er mere realistiske, der er et styrket billede af, hvad borgeren kan, og borgeren er forberedt på, at der tales jobsøgning på den anden side af mødet i rehabiliteringsteamet
- Italesættelsen af arbejdssevnen som dynamisk i den forberedende dialog aktiverer i højere grad borgerens eget perspektiv på muligheder

Udfordringer i indsatsperioden

- Indsatsmodellen involverer potentielt justeringer i de afgivne teams ift. et styrket fokus på ressourcer og udviklingsmuligheder i den forberedende del, og ift. at virksomhedspraktikker forud for mødet i rehabiliteringsteamet også har sigte mod udvikling og muligt job og ikke alene afklaring og dokumentation af en nedsat arbejdssevne.
- Der har i flere projektkommuner været udfordringer ift. at sikre opbakning til brug af ny skabelon, og gennemgående har projekterne haft svært ved at bruge den forberedende del som afsæt for en kvalificeret dialog om borgerens ressourcer og muligheder
- Jobformidleren har i en række projektkommuner ikke været prioriteret som den gennemgående virksomhedskonsulent, og det har udfordret hvor konkret jobformidleren har været i sin dialog med borgeren om særligt jobmål

Igangsatte handlinger i indsatsperioden

- Flere projektkommuner har styrket ledernes involvering i projektet undervejs og har arbejdet med en systematisk opfølgning på aftaler med alle involverede led i fase 1 ift. både inddragelse af virksomhedskonsulent og styrket fokus på ressourcer og udviklingsmuligheder i den forberedende del
- Samtlige projektkommuner har undervejs forsøgt at optimere kvaliteten i arbejdet med CV og Min Plan på tværs af ydelsesgrupper for at styrke borgerens billede af egne ressourcer og muligheder allerede inden mødet i rehabiliteringsteamet. Grebet er anvendt med forskellig systematik og ledelsesmæssig opfølgning
- Flere projektkommuner har afholdt fælles seancer mellem jobformidlere og sagsbehandlere ift. at understøtte et fælles 'mindset' og fortolkning af progression set ift. de krav, der stilles for at være i målgruppen for fleksjob. Seancerne har ofte været drevet af, at jobformidlerne fortæller om, hvordan indsatsen på ledighedsydelse ser ud ift. jobsøgning og jobsamtaler
- Flere projektkommuner har arbejdet med at optimere virksomhedsindsatsen, så der i højere grad etableres fleksjob på den samme virksomhed, som har været anvendt til en praktik forud for mødet i rehabiliteringsteamet
- Flere projektkommuner har arbejdet med at klæde borgeren på/træne borgeren i selv at formidle sine jobmål, herunder hvad der skal til for at nå jobmålene for at styrke borgerens tro på at lykkes med sine mål forud for mødet i rehabiliteringsteamet



Definition af kerneelement B og C

Rehabiliteringsteamet og borger får en personlig jobformidler

- En virksomhedskonsulent deltager på mødet med rehabiliteringsteamet mhp. at konsolidere borgers jobmål samt fastholde jobfokus
- Teamet angiver progressionsmål i den nye skabelon for indstillingen
- Borgeren bliver tildelt en personlig jobformidler ifm. visitation til fleksjobordningen, som bliver borgerens primære kontaktperson gennem hele borgerens forløb

Styrker i indsatsperioden

- Der er i projektkommunerne gennemgående et positivt udbytte af deltagelsen af en virksomhedskonsulent på mødet ift. at styrke fokus på muligheder på arbejdsmarkedet og bygge bro til, hvad der efterfølgende skal ske i borgerens indsats. Oplevelsen varierer dog ift., hvor konkrete input virksomhedskonsulenten opleves at kunne bidrage med
- Den personlige jobformidler fremhæves som en styrke ift., at borgeren får én gennemgående person tilknyttet, som kender borgeren

Udfordringer i indsatsperioden

- Flere projektkommuner har i projektet været udfordret på kapaciteten af rehabiliteringsmøder – både i form af ventetider allerede inden igangsættelse af indsatsmodellen og i form af et øget flow mod fleksjob ifm. opstart af indsatsmodellen
- Alle projektkommuner har haft svært ved at angive progressionsmål, og de mål, der oftest angives, er alene rettet mod et øget timetal uden kobling til, hvordan det skal lykkes at hæve timetallet
- Alle projektkommuner oplever, at angivelsen af et fast timetal i indstillingen er med til at låse borgerens syn på mulighed for udvikling

Ilgangsatte handlinger i indsatsperioden

- Flere projektkommuner har været i dialog med klinisk funktion ift. at kunne håndtere en øget volumen af borgere på rehabiliteringsmøder med forskelligt udfald. For de, som ikke er lykkedes med flere tider, har flere arbejdet med en prioritering af sager til fleksjob i indsatsperioden
- Enkelte projektkommuner har afholdt interne seancer for rehabiliteringsteamets medlemmer ift. at arbejde med deres rolle i dialogen om progression og ift. at arbejde med konkrete progressionsmål som beskrivelse af, hvor der kan ske en forandring, og med angivelse af arbejdsvejen som et forventet timeinterval
- Flere projektkommuner har arbejdet med at få borgeren til selv at fremlægge, hvor der kan ske en forandring i eget liv

Projekterne har i betydeligt omfang arbejdet systematisk med kerneelementerne i fase 2

I samtlige ni projektkommuner angiver såvel projektledere og jobformidlere i den månedlige opfølgning og på netværksaktiviteter, at det er lykkedes at arbejde systematisk med kerneelement D (Borgers jobmål konsolideres) og E (Tæt og hyppig opfølgning). Gennemgangen af de digitale redskaber viser dog, at det skriftlige indhold i Min Plan kun i lav grad afspejler den tilrettelagte proces frem mod job, herunder at der er indgået aftaler og samlet op på erfaringer ift. konkret jobsøgning.

I fase 2 er det imidlertid ikke lykkedes at arbejde systematisk med kerneelement F (Aftale med virksomheden ved etablering af fleksjob). Undervejs i projektet er kerneelementet ændret, så projektkommunerne selv kunne vælge, om de ville bruge fleksjobaftalen eller alene opfylde det gældende krav om brug af Min Plan ift. aftaler. Derudover har projekterne kunnet supplere med egne opfølgningsskabeloner til at beskrive aftaler om udvikling/progression. Gennemgangen af de digitale redskaber viser, at projektkommunerne hverken har arbejdet systematisk med at beskrive forventninger til progression i Min Plan, fleksjobaftalen eller tilsvarende dokumenter.

Alle projektledere angiver ifm. den månedlige opfølgning, at der er arbejdet målrettet på at tilvejebringe job eller en virksomhedsrettet indsats inden for seks mdr., hvorfor der i syv projektkommuner kun er genbehandlet et mindre antal sager i rehabiliteringsteamet. De fleste projektledere angiver samtidig, at de i kommunen ikke altid har genbehandlet alle sager, som opnår seks måneders varighed uden praktik eller job, hvis borgeren fortsat



vurderes at være i målgruppen for fleksjob og få udbytte af hyppige samtaler med en personlig jobformidler.

Definition af kerneelement D

Borgers jobmål og CV konsolideres

- Borgere og jobformidler konsoliderer i samarbejde borgers jobmål og CV. De drøfter plan for jobsøgning.
- Jobmål og aftaler om jobmål skal fremgå af Min Plan og Jeg søger job som.

Styrker i indsatsperioden

- Alle projektledere og jobformidlere i projektkommunerne oplever, at der i høj grad arbejdes med CV og jobsøgning i dialogen mellem jobformidler og borger
- Særligt dialogen om CV'et fremhæves ift. at åbne for en dialog om borgerens ressourcer og muligheder

Udfordringer i indsatsperioden

- Alle projektledere i projektkommunerne oplever en udfordring med skriftlighed og registreringer ift. både kvaliteten i CV'er og beskrivelse af jobmål og konkrete aftaler om jobsøgning i Min Plan
- Alle projektkommuner har været udfordret ift. at beskrive, hvordan de arbejder med kvalitetssikring af CV'er og Min Plan. Projektkommunerne har i høj grad set redskaberne som allerede kendte og har derfor ikke haft særs kilt fokus på, om og hvordan de aktuelt er implementeret i jobcenteret

Igangsatte handlinger i indsatsperioden

- Flere projektkommuner har arbejdet i retning af fælles kvalitetsstandarder for CV og Min Plan
- Flere projektkommuner har arbejdet med en ledelsesbåret opfølgning på kvaliteten af CV og Min Plan
- Flere projektkommuner har arbejdet med at styrke en fælles metodebevidsthed i arbejdet med CV og Min Plan

Definition af kerneelement E

Tæt og hyppig opfølgning

- Samtaler afholdes minimum hver 14. dag med udgangspunkt i aftaler i Min Plan og med fokus på udvikling frem mod fleksjob

Styrker i indsatsperioden

- Alle projektkommuner fremhæver den hyppige kontakt som en succes ift. en konstant påvirkning af borgerens tro på jobmuligheder og ressourcer
- Flere projektkommuner fremhæver, at en kombination af individuelle samtaler og gruppeforløb styrker borgerens tro på egne muligheder, idet gruppedynamikken giver input fra borgere i samme situation, som efterfølgende kan tages op med jobformidleren i næste samtale

Udfordringer i indsatsperioden

- De fleste projektkommuner har efterspurgt en højere fleksibilitet ift. afviklingen af kontakt – både ift., at nogle borgere er mere 'selvkørende' end andre og ift. kontaktform (telefonisk vs. fysisk fremmøde). Der er halvvejs inde i projektperioden åbnet for en større fleksibilitet, som projektkommunerne har gjort brug af
- Alle projektkommuner har været udfordret på at beskrive, hvordan de konkret arbejder med fremdrift og udvikling i borgerens jobsøgning
- Logistikken og prioriteringen af afvikling af hyppige samtaler med borger har medført en begrænsning ift. prioriteret tid til øvrige dele af indsatsmodellen

Igangsatte handlinger i indsatsperioden

- Flere projektkommuner har indledt arbejdet med kollegial eller ekstern supervision for at åbne samtalerummet op og give konkrete input, som den enkelte jobformidler kan bruge til at styrke sin dialog med borgeren
- Flere projektkommuner har igangsat undervisning ift. samtaleredskaber og inddragelse af kilder til viden om arbejdsmarkedet i samtalerne



Step up – genbehandling i rehabiliteringstemaet

Genbehandling i rehabiliteringsteam

- Sager genbehandles i rehabiliteringsteamet ved seks måneders passivitet

Styrker i indsatsperioden

- Alle projektkommuner angiver, at kravet om genbehandling har medført en 'oprydning' i længerevarende ledighedsydelsessager
- I flere projektkommuner har kravet om genbehandling givet anledning til, at projektkommunerne systematisk har forholdt sig til, om arbejdsvejen i langvarige ledighedsydelsessager fortsat er forenelig med et fleksjob forud for genbehandlingstidspunktet

Udfordringer i indsatsperioden

- Flere projektkommuner har været udfordret på kapaciteten i rehabiliteringsteamet. Derfor har projektkommunerne haft et fokus på, hvilke muligheder der var for at undgå et rehabiliteringsmøde systematisk efter seks måneders varighed uden praktik eller job
- Flere projektkommuner har været udfordret af, at de ikke kan se værdien af at genbehandle alle sager med seks måneders varighed, fordi en del af sagerne vurderes at være på 'rette vej', og at den rette indsats fortsat er den hyppige og jobrettede indsats med en personlig jobformidler.

Igangsatte handlinger i indsatsperioden

- Flere projektkommuner har iværksat en model, hvor sager med fire-fem måneders varighed uden praktik og job screenes ift., om de med fordel kan forelægges rehabiliteringsteamet, og hvad man gerne vil have rehabiliteringsteamet til at tage stilling til
- Enkelte projektkommuner har brugt kravet om genbehandling af sagen i rehabiliteringsteamet til at løfte kravet om rådighed. Det har særligt været i sager, hvor borgeren vurderes at have relevante ressourcer og kompetencer ift. konkret jobåbninger, som er præsenteret i dialogen med jobformidleren

Definition af kerneelement F

Aftale med virksomheden om etablering af fleksjob

- Ved etablering af fleksjobbet indgår borger og virksomhed med hjælp fra jobformidleren en konkret aftale om progressionsmål og opfølgning. Borgeren får tilknyttet en fast kontaktperson på virksomheden.

Styrker i indsatsperioden

- I alle projektkommuner angives, at der tales om muligheden for, at borger og virksomhed selv kan aftale ændringer i opgaver og timetal ved etablering af fleksjob
- I de fleste projektkommuner angives, at der i dialogen med arbejdsgiver tales om eksempler på, hvor der kan ske en udvikling (fx opgaver, skånehensyn, mødetider)

Udfordringer i indsatsperioden

- Alle projektkommuner har en udfordring med skriftlighed og registreringer ift. aftaler om progression
- Alle projektkommuner har en udfordring ift. at lave konkrete aftaler med virksomhederne om progression (også mundtligt)

Igangsatte handlinger i indsatsperioden

- Flere projektkommuner har arbejdet med, hvordan de kan skabe en fortælling om muligheden for progression overfor virksomhederne – særligt ift. de virksomheder, hvor der har været etableret forudgående praktikforløb

Projekterne har ikke arbejdet systematisk med kerneelementerne i fase 3

I samtlige ni projektkommuner har der været udfordringer med implementering af kerneelement G (Opfølgning på virksomheden). Både projektledere og jobformidlere angiver ifm. den månedlige opfølgning og på netværksaktiviteter, at der ikke systematisk er gennemført de fire opfølgninger på virksomhederne. Projektlederne angiver et skift i fokus fra at insistere på fire opfølgninger til, at opfølgningerne i højere grad skal tilrettelægges ud fra jobformidlernes vurdering af, hvad der giver mening i det enkelte fleksjob.

Der er ud fra projektledernes angivelse betydelig variation i projektkommunernes brug af parallel virksomhedspraktik i etablerede fleksjob. Syv af projektkommunerne har kun etableret ganske få parallellforløb gennem projektperioden, mens særligt to



projektkommuner har brugt Step up-indsatsen bredt til at afprøve nye arbejdsopgaver ifm. etablerede fleksjob.

Definition af kerneelement G

Opfølgning på virksomheden

- Jobformidleren holder min. fire opfølgningssamtaler på virksomheden inden for de første seks måneder. Samtalerne skal som udgangspunkt ske på virksomheden.

Styrker i indsatsperioden

- Alle projektkommuner angiver et udbytte af den første opfølgende kontakt ift., om der er skabt et godt match og borgeren er 'landet godt' i fleksjobbet.

Udfordringer i indsatsperioden

- Næsten alle projektkommuner har haft en udfordring ift. at skabe en meningsgivende fortælling om de fire opfølgende besøg over for virksomhederne
- Alle projektkommuner har været udfordret af, at der ikke i indsatsmodellen kan tages individuelle hensyn ift., om der skal gennemføres fire opfølgninger og har været udfordret ift. at følge op på og fastholde kravet om fire opfølgninger over for medarbejderne
- Næsten alle projektkommuner har både været udfordret af, at der har været medarbejdere, som har haft vanskeligt ved at varetage den opsøgende virksomhedskontakt og -dialog, og at virksomhedskontakten i de fleste projektkommuner ikke har været prioriteret i det omfang, som indsatsmodellen lægger op til.

Ilgangsatte handlinger i indsatsperioden

- Alle projektkommuner har arbejdet med, hvordan der kan skabes værdi i de opfølgende besøg gennem konkret input til temaer og formuleringer i dialogen med arbejdsgiver
- De fleste projektkommuner har løbende forsøgt at skifte jobformidlere i løbet af projektet for at få en stærkere virksomhedsvendt fokus ind i indsatsen, herunder profiler som i højere grad kan navigere i dialogen med virksomhederne om både deres behov for arbejdskraft og muligheden for at tænke i udvikling af fleksjobmedarbejdere
- Flere projektkommuner har arbejdet med opkvalificering af jobformidlerne
- Flere projektkommuner har arbejdet med systematisk afsat kalendertid ift. at prioritere den opsøgende virksomhedskontakt

Step up: afvikling af parallelle virksomhedspraktik

Parallel virksomhedspraktik

- Aftale om parallel virksomhedspraktik med henblik på at afklare muligheder for progression

Styrker i indsatsperioden

- To projektkommuner har arbejdet systematisk med brugen af parallelle virksomhedspraktikker. De to projektkommuner angiver, at de har positive erfaringer ift., at borgeren kan prøve både nye arbejdsopgaver af, og at praktikken kan bruges til at prøve yderligere timer af, hvis borger og virksomhed er i tvivl om, hvorvidt de ekstra timer vil påvirke borgerens samlede effektivitet

Udfordringer i indsatsperioden

- De resterende syv projektkommuner har ikke arbejdet systematisk med brugen af parallelle virksomhedspraktikker. Primært fordi de oplever, at fleksjobbene i forvejen etableres på de maksimale antal timer, som borgeren kan magte.
- Samtidig angives, at borger og virksomhed aftaler et højere antal timer direkte, hvis der er økonomi til det, og hvis borgeren kan magte flere timer, da dette også er mere attraktivt for borgeren. De ser derfor step up-indsatsen for et unødvendigt mellemlid.

Ilgangsatte handlinger i indsatsperioden

- Alle projektkommuner har internt drøftet muligheden for at anvende step up-indsatsen systematisk med jobformidlerne.



3.2: Ledelsesmæssige forudsætninger for implementering af indsatsmodellen

Arbejdet med indsatsmodellen i de ni projektkommuner peger på særligt tre ledelsesmæssige tematikker, som ser ud til at være kritiske for at lykkes med indsatsmodellens fokus på progression på tværs af de oplistede kerneelementer ovenfor. Tematikkerne er beskrevet ud fra en systematisk gennemgang af den processtøttelog og risikoanalyse, der er udarbejdet på månedlig basis og på baggrund af notater fra styregruppemøder. De tre tematikker er:

- Forandringsledelse
- Faglig ledelse
- At tænke i 'forbundne kar' – én samlet opgavekæde

De tre tematikker beskrives nærmere nedenfor.

Forandringsledelse og kommunikation

På tværs af projekterne har arbejdet med implementeringen af projektets indsatsmodel vist et behov for en tydelig kommunikation fra lederne af, hvad meningen med projektet er ift. både borgere og virksomheder (de eksterne linjer) og til medarbejdere (de interne linjer).

Ift. **dialog med borger** har det været særligt vigtigt at formidle:

- At man som visiteret til fleksjob vurderes jobparate og derfor forventes at søge fleksjob
- At man forventes at bruge muligheden for restitution til at styrke sin arbejdsevne (rådighedsforpligtelsen)
- At man formidles til fleksjob med progression for øje, fordi arbejdsevnen ses som en dynamisk størrelse
- At projektet har en indsatmodel, hvor vi har et særligt intensivt forløb med en fast jobformidler, som kan hjælpe med job og jobsøgning

Ift. **dialog med virksomheder** har det været særligt vigtigt at formidle meningen med og udbyttet af en tættere opfølgning på etablerede fleksjob. Uden denne forventningsafstemning er der risiko for, at virksomhederne udvikler en modstand mod den tætte opfølgning, der netop skal fungere som katalysator for borgers progression i fleksjobbet og værdiskabelse for arbejdsgiver.

Ift. **dialog med virksomheder** har det været særligt vigtigt at formidle:

- At den tættere opfølgning handler om at sikre et godt match
- At den tættere opfølgning handler om at kunne lave justeringer både ift. nye behov på virksomheder og ift. nye muligheder for borgeren
- At opfølgningen med fordel kan tænkes som understøttende for en MUS-samtale, hvor man sikrer medarbejderens udvikling ift., hvad der skaber værdi på virksomheden
- Konkrete eksempler på, hvad der kan forandre sig, og hvad man kan aftale at prøve af (fx med afsæt i temaerne i figuren ovenfor).

Ift. **de indre linjer** har det været særligt vigtigt at formidle:

- Et fælles perspektiv på tværs af jobformidlere og rehabiliteringsteamet ift. arbejdsevnen som en dynamisk størrelse, og hvad 'progression' dækker over
- At man som jobformidler skal 1) have viden om det lokale arbejdsmarked og adgang til et veludbygget virksomhedsnetværk for at hjælpe borgeren med at finde det rette match



på arbejdsmarkedet og 2) etablere en tæt og tillidsbaseret relation til borgeren i et håndholdt og sammenhængende forløb fra start til slut. Det stiller krav til, at man i fællesskab – leder og jobformidler – får prioriteret tid til begge opgaver i jobformidlerens kalender samt støtter jobformidleren kompetencemæssigt gennem løbende feedback og sparring på opgaveløsningen. Dette har været særligt afgørende, fordi der er tale om et udviklingsprojekt, hvor kommunerne har haft en fælles opgave med at være nysgerrige på at afprøve tiltag, der kan skabe progression i fleksjob.

Det har derfor været kritisk for implementering af modellen:

- At lederen har formidlet budskaberne ovenfor
- At medarbejderne forstår og kan se meningen med indsatsmodellens kerneelementer i lyset af budskaberne ovenfor
- At medarbejderne har tillid til, at lederen bakker op derfor selv tør videreformidle budskaberne ovenfor til borgere, virksomheder og kollegaer

Denne kommunikative ledelsesopgave har i høj grad været koblet tæt til den faglige ledelse for at lykkes med indsatsmodellen.

Faglig ledelse

Forankringen af nye metoder, redskaber samt en – for mange – helt ny opgaveportefølje som følge af rollen som jobformidler, stiller krav til den løbende sparring og feedback til medarbejderne. Dette har været særligt kritisk, fordi indsatsmodellen indebærer et skift i både den faglige og den kultur- og holdningsmæssige dimension i arbejdet:

- Faglig dimension: For at jobformidlerne kan lykkes med at bygge bro til arbejdsmarkedet, skal han/hun som tidligere nævnt ”gå på to ben” i arbejdet med borgeren, men jobformidleren skal også ”opdyrke nyt fagligt terræn” ift. at finde virksomme metoder, redskaber og tilgange, der kan styrke borgers progression i fleksjob
- Kultur- og holdningsdimension: Fokus på metodeudvikling stiller krav til den enkeltes faglige nysgerrighed og evne til at agere i en arbejdsdag uden en entydig facitliste ift. hvad der virker/ikke virker.

Indsatsmodellen kræver derfor **både**, at man som leder står i spidsen for at kommunikere mening og retning, **og** står i spidsen for den faglige ændring, som indsatsmodellen lægger op til. På tværs af projektkommunerne peger erfaringerne derfor på vigtigheden af, at den faglige ledelse (hvordan de nye opgaver løses) alene deponeres hos projektlederen, hvis denne også har personaleansvaret. Alternativt er det projektledernes oplevelse, at det bliver vanskeligt at løfte opgaven med at bedrive faglig ledelse.

Den faglige ledelse hænger i denne indsatsmodel tæt sammen med evnen til at forklare medarbejderne, hvilken forskellighed der er i målgruppen, og hvor vigtigt det er, at medarbejderne kan ’gribe’ borgeren, der hvor borgeren er.

At tænke i ’forbundne kar’ – én samlet opgavekæde

Det beskæftigelsesfaglige arbejde på fleksjobområdet sker ikke i et vakuum, men er også et produkt af de processer, der er gået forud for rehabiliteringsteamets indstilling af borgere til fleksjob. Erfaringsopsamlingen peger derfor på to obs-punkter ift. at tænke i borgerflow:

1. Projektets målgruppe er sammensat. De kommer fra forskellige afgivne teams, har forskellig historik og forudsætninger. Det har været vigtigt for implementering af



indsatsmodellen, at ledere og projektledere har forberedt jobformidlerne på, hvordan forskellige typer af forløb er tænkt ind i modellen. Fx er der forskel på, om en borger har haft et kortere forløb forud for visitation til fleksjob, om borgeren har haft et længere forløb på samme virksomhed, som borgeren efterfølgende opnår fleksjob i, eller om borgeren har haft en progredierende arbejdsevne over længere tid. Det stiller krav til, hvordan borgeren bedst tales ind i og fanges ind i indsatsmodellen – er det et direkte fokus på progression, eller går vejen gennem fastholdelse og forebyggelse af yderligere tab af arbejdsevne (og job)?

2. Det er samme redskaber, som går igen på tværs af målgrupper i jobcenteret. Dialogen med borger om konkrete job- og udviklingsmuligheder fra det afgivende team har dels betydning for borgers forventninger til fokus i det fremadrettede samarbejde, dels betydning for rehabiliteringsteamets muligheder for at bruge sine tværfaglige kompetencer til at tale mestring og progressionsmål ind i konkrete deltagelsesmuligheder på arbejdsmarkedet. En fælles tilgang til brugen af de fælles digitale værktøjer (CV, Min Plan) giver derfor et konstruktivt afsæt for det videre arbejde i fleksjobteamet, fordi borger bliver mødt af de samme forventninger, det samme fokus og den samme systematik.

Succesen med indsatsmodellen hænger derfor også sammen med, om indsatsen står på skuldrene af det tidligere arbejde, eller om arbejdet starter forfra på ledighedsydelse. Og det stiller krav til involvering af særligt ledere i de afgivne teams.

Nedenfor er de mere konkrete virksomme tiltag beskrevet ift. at fremme de ni arbejdshypoteser.



4: Tilgangen og forståelsen af arbejdsevnen som dynamisk

Udvikling af borgerens arbejdsevne står centralt i projektet. Hertil kommer dialogen med arbejdsgiver om forudsætninger og muligheder for at skabe optimale vilkår for progression i ansættelsesforholdet.

I dette afsnit beskrives, hvilke virksomme greb der fremhæves som vigtige og virksomme i forhold til at arbejde med udvikling i arbejdsevnen.

Der er opstillet tre arbejdshypoteser, som bliver belyst enkeltvis i de følgende delafsnit.

Arbejdshypotese 1:

Udviklingen i arbejdsevnen styrkes ved, at arbejdsevnen inddrages systematisk i samtalerne inden mødet i rehabiliteringsteamet, under mødet og i den efterfølgende proces – og altid omtales som dynamisk

Arbejdshypotese 2:

Udviklingen i arbejdsevnen styrkes af, at borger får indflydelse på og selv formulerer egne jobmål og udviklingsmuligheder

Arbejdshypotese 3:

Udvikling i arbejdsevnen styrkes af dialog med virksomhederne om afprøvning af forskellige tiltag, der understøtter progression og udvikling i ansættelsen

Hypoteserne belyses med afsæt i datamateriale fra interviews med deltagere fra de ni projektkommuner i form af projektledere, jobformidlere, borgere og arbejdsgivere.

Hypotese 1

4.1: **Udviklingen i arbejdsevnen styrkes ved, at arbejdsevnen inddrages systematisk i samtalerne inden mødet i rehabiliteringsteamet, under mødet og i den efterfølgende proces – og altid omtales som dynamisk**

På baggrund af de afholdte interviews kan hypotese 1 bekræftes. Projektlederne og jobformidlere i de ni projektkommuner angiver som ét af de vigtigste læringspunkter, at fundamentet for succes i arbejdet med progression i fleksjobbet allerede starter – og er afhængigt af – indsatsen i de afgivende teams og på rehabiliteringsteamsmødet.

Arbejdsevnen
forklares og
italesættes som
dynamisk

Konkret oplyser alle ni projektledere i interviewene, at *italesættelsen af en dynamisk arbejdsevne forud for rehabiliteringsmødet styrker borgerens syn på egne udviklingsmuligheder, som igen styrker rehabiliteringsteams dialog om muligheden for, at der kan ske en udvikling i et kommende fleksjob.*

Dette bakkes op af, at de interviewede jobformidlere fortæller, at de borgere, som har et billede af en dynamisk arbejdsevne fra start af fase 2, også i højere grad selv aftaler ændringer



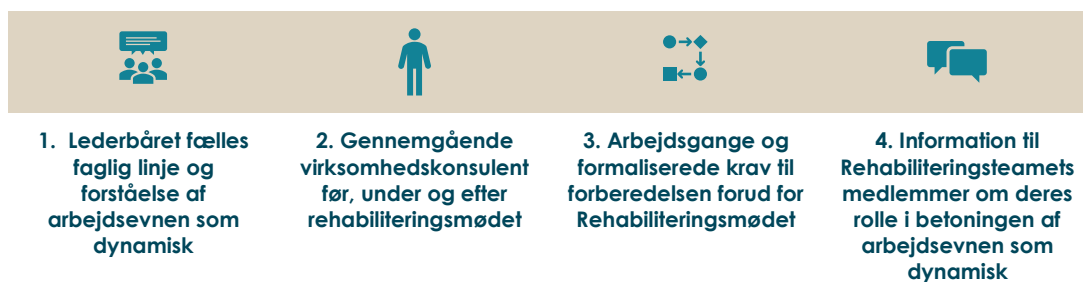
med arbejdsgiver, hvis de oplever mulighed for at varetage nye og flere opgaver og/eller timer.

Betydningen af italesættelsen af arbejdsevnen som dynamisk før, under og efter rehabiliteringsmødet kan ikke genfindes klart i borgerinterviews. De interviewede borgere har haft svært ved at forholde sig til de tre nedslag før, under og efter rehabiliteringsmødet, idet de i højere grad forholder sig til et samlet billede af deres møde med jobcenteret som helhed. Flere bekræfter dog, at de har fået en anden forståelse af, at deres arbejdsevne kan udvikle sig over tid, og at de ikke visiteres til et fleksjob med et fast timetal.

Potentiale

På baggrund af erfaringerne antages det, at der tidligt i den enkelte borgers forløb med fordel kan etableres en forståelse af arbejdsevnen som en dynamisk størrelse, der kan ændres over tid og udvikles under de rette betingelser. Denne antagelse forudsætter, at der arbejdes systematisk med at påvirke borgernes holdning til og forståelse af deres arbejdsevne allerede inden mødet i rehabiliteringsteamet, og at dette fokus fastholdes, samtidig med at det dokumenteres, at borgeren er i målgruppen for fleksjob.

Som led i kvalificeringen af hypotesen er nedenstående fire centrale greb identificeret som virksomme.



1. Lederbåret fælles faglig linje og forståelse af arbejdsevnen som dynamisk

Projektlederne peger på, at det kræver tydelig faglig ledelse at implementere en fælles faglig tilgang, hvor arbejdsevnen forstås og systematisk italesættes som dynamisk.

Fælles sprog

En tydelig faglig ledelse skal sikre, at der på tværs af de afgivende teams, rehabiliteringsteamet og projektteamet/fleksjobteamet er et fælles sprog om arbejdsevnen som dynamisk holdt op mod kravet om en varig og væsentlig nedsat arbejdsevne.

En ledelsesbåret faglig linje skal desuden prioritere en fælles stillingtagen til, hvordan der arbejdes med ressourcefokus, jobfokus og en fælles retning i virksomhedsindsatsen.

Driftsoptimering og flow

Endelig skal den ledelsesbårne faglige linje *både* sikre en samlet forståelse af de forbundne kar på tværs af afdelinger i jobcenteret, og et organisatorisk og driftsmæssigt fokus på at opnå et optimalt flow mellem afgivende teams, rehabiliteringsteamet og LY/fleksjob-teamet i forhold til at arbejde med udvikling og progression.

Gentofte, Thisted og Viborg udgør de projektkommuner, som er lykkedes med at sikre en ledelsesbåret fælles faglig linje. Fælles for projekterne er, at de allerede forud for projektopstart har påbegyndt et arbejde med et styrket jobrettet fokus i hele jobcenteret.



Derudover har de tre projektkommuner i forbindelse med projektet nedsat en stærk styregruppe og har sikret ledelsesmæssig prioritering og opbakning på alle niveauer. Ifølge projektlederne fra de tre kommuner har de samtidig systematisk involveret medarbejdere i arbejdet, og de fremhæver samtidig vigtigheden af tilgængelighed ved ad-hoc baserede behov.

Eksempel fra Thisted

I Thisted har de for det første prioriteret, at styregruppen aktivt forholder sig til, hvordan arbejdsvejen italesættes før, under og efter mødet i rehabiliteringsteamet. De har for det andet prioriteret, at faglig teamleder med personaleansvar og projektleder går forrest i at formidle til deres medarbejdere, hvad formålet med det nye fokus er, hvad arbejdet med udvikling og progression lavpraktisk betyder, og hvordan de vil have deres medarbejdere til at arbejde med udvikling og progression. De har prioriteret systematiske fælles seancer (husmøder, kick-off møder) mellem jobformidlerne og sagsbehandlere i de afgivende teams. De har fulgt op på den fælles formidling og aftaler på møder mellem ledere og fagkoordinatorer, teammøder, og 1-1 sparringsmøder.

2. Gennemgående virksomhedskonsulent, før, under og efter rehabiliteringsmødet

Projektkommunerne har alle vægtet inddragelsen af en virksomhedskonsulent før, under og efter rehabiliteringsmødet. Erfaringsopsamlingen viser, at en gennemgående rolle har flere fordele med hensyn til at sikre, at arbejdsvejen inddrages systematisk i samtalerne og omtales som dynamisk på samme måde før, under og efter rehabiliteringsmødet.

- Dels sikrer en gennemgående virksomhedskonsulent, at sagsbehandlerne får øget viden og et konkret billede af fleksjobordningen
- Sagsbehandlerne kan målrette arbejdet med borgeren om den forberedende del ud fra et ressourceperspektiv og deres viden om fleksjobordningen
- Virksomhedskonsulenten udfordrer og kvalificerer sammen med borger jobmål og udviklingsmuligheder ud fra efterspørgslen på arbejdsmarkedet
- Flere borgere har et fleksjob på hånden inden mødet i rehabiliteringsteamet, fordi den sidste praktik i højere grad rettes mod jobmuligheder frem for alene en afklaring til fleksjob

Øget viden om fleksjobordningen sikrer bedre forberedelse af borgerne

Projektlederne angiver, at virksomhedskonsulenter fra fleksjobteamet har været med til at skabe en større forståelse og kendskab til fleksjobordningen, som betyder, at sagsbehandlernes billede af, hvad de skal betone i dialogen med borgeren og i arbejdet med den forberedende del, skærpes.

Kerneelementet om en gennemgående virksomhedskonsulent har haft en afgørende opgave i at formidle forventninger til jobsøgning samt at kvalificere denne ud fra et aktuelt arbejdsmarkedsperspektiv. Historisk set har det ikke i de deltagende projektkommuner været tydeliggjort for de afgivende teams, hvilke krav der stilles til en ledighedsydelsesmodtager. Fx at de betegnes som jobparate. Det vil sige, at de skal stå til rådighed samtidig med, at der stilles krav til aktiv jobsøgning fra dag ét, når de er tilkendt fleksjob.

Som følge heraf oplever jobformidlerne også, at muligheden for at finde et konkret fleksjob optimeres, idet forståelsen for jobsøgning og arbejdet med CV og jobmål allerede er til stede, ligesom borgeren er med på, hvad der skal ske allerede inden mødet i rehabiliteringsteamet.



Erfaringerne peger således på, at der ved en gennemgående virksomhedskonsulent bevares momentum i sagerne og skabes en mere glidende overgang til ledighedsydelse og efterfølgende fleksjob. Det understøtter, at borger ikke kommer til at gå ledig i længere perioder og mister en opnået arbejdsevne. En jobformidler i Albertslund forklarede det således:

Eksempel fra Albertslund

”Toget bliver koblet sammen. Før sad vi i hver vores togvogne. Nu kan vi i højere grad være med til at sætte et konkret billede på arbejdsmarkedet og sikre et realistisk og udvidet perspektiv på jobmuligheder”.

Ensartet tilgang til virksomhedsindsatser

Erfaringsopsamlingen indikerer endvidere, at den gennemgående rolle sikrer en ensartet tilgang til brug af virksomhedsindsatser både før og efter tilkendelse af fleksjob. Der opnås hermed et styrket fokus på behovet for arbejdskraft og en fælles metode i forhold til at beskrive udviklingsmuligheder og progression i praktikforløb – både forud for møde i Rehabiliteringsteamet og i den efterfølgende indsats på ledighedsydelse. Det betyder, at flere borgere har et fleksjob på hånden allerede, når de kommer til rehabiliteringsmødet.

Projektkommunerne Gentofte, Albertslund, Viborg, Thisted og Tønder har alle prioriteret en gennemgående rolle for virksomhedskonsulenten.

Eksempel fra Gentofte

Jobcenter Gentofte har valgt, at virksomhedskonsulenten fra fleksjobteamet/jobformidleren tilknyttes sagen som supplerende sagsbehandler i fagsystemet, når sagen peger i retning af et fleksjob. Det vil sige oftest 10-14 uger før et eventuelt rehabiliteringsmøde.

3. Arbejdsgange og formaliserede krav til forberedelsen forud for rehabiliteringsmødet

Projektlederne peger på, at et tredje virksomt greb, der sikrer, at arbejdsevnen omtales som dynamisk, er, at projektleder sammen med de øvrige ledere har ansvar for at udarbejde arbejdsgange og beskrive formaliserede krav til forberedelsen forud for rehabiliteringsmødet.

Arbejdsgange og formaliserede krav skal for det første sikre, at arbejdsevnebegrebet forklares grundigt og inddrages systematisk i samtalerne med borger forud for mødet i rehabiliteringsteamet. For det andet skal kravene indeholde en beskrivelse af, hvem der gør hvad i forberedelsen til rehabiliteringsmødet.

Projektkommunerne Gentofte, Thisted og Viborg har arbejdet med formaliseringen af forberedelsen forud for rehabiliteringsmødet.

Eksempel fra Viborg

De formaliserede krav består i Jobcenter Viborg af:

- Krav forud for Rehabiliteringsteamet: 1) Der foreligger kvalitetssikrede jobmål, CV og udviklingsmål

Arbejdsgangen består i:

- Visualisering af de forbundne kar, betydningen af det forberedende arbejde og italesættelsen af en dynamisk arbejdsevne
- Beskrivelse af sagsbehandlers trin i forberedelsen:
 - Trin 1: Afdække borgers jobmål og CV.
 - Trin 2: Afdække borgers udviklingsmuligheder i relation til jobmål og CV.
 - Trin 3: Afdække om der har været virksomhedspraktik/småjob inden for jobmål.



Trin 4: Afdække om borger selv kan præsentere jobmål og udviklingsmuligheder på mødet i rehabiliteringsteamet.

- Beskrivelse af mulighed for sparring:
Hvis sagsbehandler er udfordret ift. den konkrete sag: Sparring og kvalitetssikring af sagen på de fire trin ved fagspecialist

For Gentofte og Thisted indebærer arbejdsgangen også en fast screening og kvalitetssikring af alle sager ved teamleder, inden sagen skal behandles i rehabiliteringsteamet. Projektlederne angiver, at de herved sikrer, at de ikke skal sende sager retur fra Rehabiliteringsteamet, som ikke **både** lever op til lovgivningens §116 om varige og væsentlige begrænsninger i arbejdsevnen **og** de interne fastsatte krav, jf. ovenfor.

4. Information til Rehabiliteringsteamets medlemmer om deres rolle i betoningen af arbejdsevnen som dynamisk

Flere projektledere peger på, at jobcentre med fordel kan gennemføre en intern proces med samarbejds møder med rehabiliteringsteamets medlemmer ift. at skabe en forståelse for deres egen rolle i at understøtte en videre udvikling af borgerens arbejdsevne.

Både projektledere og jobformidlere vurderer, at rehabiliteringsteamet spiller en central rolle i forhold til, om borgeren går fra mødet med et 'låst' billede af egen formåen og muligheder, eller om borgeren går fra mødet med et billede af muligheder for videre udvikling i et fleksjob. Rehabiliteringsteamets medlemmer har derfor en central opgave i dels at bidrage til dialogen om, hvad der kan skabe udvikling, dels at pege på indsatser, der understøtter job.

Lovgivning

Lovgivningen foreskriver, at Rehabiliteringsteamet skal begrunde, at personen kan udvikle sin arbejdsevne inden for en rimelig periode, hvis teamet indstiller fleksjob til en person, der aktuelt har en meget begrænset arbejdsevne (§ 116, stk.2). Endvidere bør Rehabiliteringsteamet også gøre det klart for personen, at arbejdstiden vil kunne ændre sig, fx hvis arbejdsevnen kan udvikles, således at personen på sigt kan øge sin arbejdsindsats (progression). Der er uafhængigt af indsatsmodellen et særskilt krav om, at fleksjob på få timer har sigte på udvikling af arbejdsevnen (VEJ nr. 10048 af 25/11/2019 (Gældende)).

Flere af projektkommunerne har arbejdet på at præcisere Rehabiliteringsteamets medlemmers roller og funktion ved en intern proces, deriblandt projektkommunerne; Thisted, Viborg, Stevns, Gentofte, Albertslund og Ballerup.



Eksempel fra Gentofte

Jobcenter Gentofte har gennemført en intern proces og har afholdt løbende møder med Rehabiliteringsteamets medlemmer, som har indeholdt følgende drøftelser:

- *Hvilken rolle har vi i rehabiliteringsteamet?*
- *Hvordan kan vi bedst muligt understøtte fokus på udvikling af arbejdsevnen på rehabiliteringsmøderne?*
- *Hvad skal vi konkret bidrage med ift. det fagområde, vi repræsenterer?*
 - *Beskæftigelse – fokus på kompetencer og viden om arbejdsmarkedet*
 - *Sundhed – fokus på at oversætte fra helbred til mestring og skånehensyn*
 - *Social – fokus på mestringsevne inden for hjemmet, som kan frigive ressourcer og styrke mestring uden for hjemmet*
 - *Familie – understøtte balance mellem arbejde og familieliv*
- *Hvad skal indstillingen indeholde, for at give det bedste afsæt for det videre arbejde?*
- *Hvad er vigtigt at vide, når man er ny deltager på rehabiliteringsmøderne?*

På baggrund af møderne er udarbejdet skriftligt materiale til nye medlemmer i Rehabiliteringsteamet og aftaler om, hvordan mødeledere skal orientere nye medlemmer i Rehabiliteringsteamet. Materialet indeholder beskrivelse af:

- Lovgivningens fokus på udvikling af arbejdsevnen med de indbyggede balancer og dilemmaer
- Forståelsen af sammenhæng i forløbet set fra borgerens perspektiv
- Teamets og den enkelte deltagers rolle ift. at understøtte borgerens eget perspektiv på mulighed for udvikling

Flere projektledere anfører, at samarbejdet og informationen til Rehabiliteringsteamet kan bidrage til at skærpe indstillingerne, fordi medlemmerne får et langt bedre indblik i den videre indsats, som giver en forståelse for at italesætte arbejdsevnen som dynamisk. Hertil kommer, at projektlederne også anfører, at de har opnået større ensretning i forståelsen af fleksjob i Rehabiliteringsteamet.

4.2: Udviklingen i arbejdsevnen styrkes af, at borger får indflydelse på og selv formulerer egne jobmål og udviklingsmuligheder

Hypotese 2 knytter sig til mødet med borgeren

Blandt alle projektledere og de interviewede jobformidlere i de ni projektkommuner er der en bred forståelse af, at udvikling i arbejdsevnen styrkes, når borgeren selv har indflydelse på og formulerer sine egne jobmål og udviklingsmuligheder. Hypotese 2 kan derfor bekræftes gennem borgerinterviews og interviews med jobformidlere.

Jobformidlerne oplyser, at det mobiliserer borgernes ressourcer og tro på egne evner, når de selv sætter ord på jobmål og udviklingsmuligheder, og at dette igen opleves at have en motiverende virkning. Det betyder i flere tilfælde, at borger aktiverer sin jobsøgning tidligere og mere intensivt, og at de i højere grad re-orienterer sig mod nye brancheområder og jobmuligheder, erfarer jobformidlerne.

De interviewede jobformidlere vurderer samtidig, at borgerne i projektet får en anden forståelse for at være jobparate, når de overgår til ledighedsydelse, som signalerer et



Fælles dialog om ressourcer skaber tro på mulighederne

afgørende vendepunkt for borgerne. Det skaber en mere målrettet dialog om job og udviklingsmuligheder.

De interviewede borgere tillægger også indflydelsen på egne jobmål og udviklingsmuligheder stor værdi. Borgerne beskriver i øvrigt, at den tætte kontakt og dialog om ressourcer, kompetencer og jobmål har signaleret, at jobformidlerne i højere grad har lyttet og forstået deres situation, så indsatsen i højere grad er tilpasset deres erfaringer, udfordringer og behov.

Fleksjob er bare et job – på deltid

Enkelte af de interviewede borgere tilkendegiver samtidig, at de har fået en anden forståelse af at være visiteret til et fleksjob og for deres jobsøgning. De har fået en anden forståelse af, at de ikke visiteres til et fleksjob med et fast timetal, og de præsenterer sig i deres jobsøgning ikke som "fleksjobber" overfor en arbejdsgiver, men i stedet fremlægger de, at de søger et deltidsjob – med hensyn.

Sprog skaber virkelighed

Udtalelser fra interviewene med jobformidlere og borgere i projekterne understreger det forhold, at sprog skaber virkelighed. Det at formulere sine egne mål og handlinger skaber både motivation og ejerskab. Dette understreger vigtigheden af den professionelle rolle i dialogen med borger, hvor jobformidleren netop skal understøtte borgeren i med egne ord at formulere en ønsket fremtid, hvor delmål/progressionsmål er attraktive og opnåelige.

Som led i kvalificeringen af hypotesen er følgende tre virksomme greb identificeret.



1. Borgers ressourcer og muligheder for job og udvikling visualiseres vha. ABC jobstrategien

Med hensyn til forventningsafstemning og konsolidering af borgers jobmål viser erfaringsopsamlingen, at ABC jobstrategien (i nogle projekter blot kaldet 'jobspor') vurderes særligt virksom af både projektledere, jobformidlere og borgere. ABC jobstrategien anvendes med henblik på at sikre en ensartet og systematisk tilgang til arbejdet med jobmål og vurderes samtidig god til at visualisere borgerens ressourcer og muligheder på arbejdsmarkedet.

Flere jobformidlere anvender ABC jobstrategien dels som en skabelon til udfyldelse og dels et dialogværktøj i enhver samtale, således at borger selv får mulighed for at få indflydelse på og formulere/opstille egne jobmål. Hertil erfarer jobformidlerne også, at der åbnes for muligheden for et brancheskifte, idet ABC jobstrategien som model forholder sig til et bredt perspektiv på faglig og geografisk mobilitet. Stevn, Gentofte, Albertslund, Tønder, Viborg og Ballerup udgør de projektkommuner, som anvender og har gode erfaringer med ABC jobstrategien.



Eksempel fra Tønder

I Tønder har jobformidlerne arbejdet med ABC jobstrategien som et dialogbaseret- og visuelt værktøj. Jobformidleren illustrerer tre ellipser på et stykke papir med overskrifterne: *Kompetencer, Ønsker og Arbejdsmarkedet*

Trin 1: Jobformidler og borger afdækker sammen borgers kompetencer og erfaringer fra arbejdslivet, tidligere praktikforløb, studier/efteruddannelse, sociale og personlige forhold, fritidsliv. Bruger CV'et som afsæt for denne drøftelse.

Trin 2: Jobformidler afdækker borgerens ønsker til job, interesser og behov

Trin 3: Jobformidler præsenterer områder, hvor der er efterspørgsel regionalt og lokalt med afsæt i viden om kompetencebehov fra opsøgende virksomhedskontakt, virksomhedspanel, award-shows med virksomheder, møder i virksomhedsservice, lokal virksomhedsliste, nyhedsmail med jobs, og App med småjob (samarbejde mellem Tønder, Esbjerg og Haderslev)

Jobformidlerne tilkendegiver, at det handler om at 'dekonstruere' stillingsbetegnelser, og opnå et detaljeret kendskab til kompetencer og opgaveløsning for sammen med borger at kunne pege på konkrete og realistiske jobmål.

Eksempel fra borger, Gentofte

En borger fra Gentofte forklarer sit udbytte af arbejdet med ABC jobstrategien:

"Det (red. arbejdet med ABC jobstrategien) har givet gode indspark i form af at tænke på tværs af brancher og se muligheder. Jeg har i mange år arbejdet i stillinger, som lå ud over de 37 timer. Jeg måtte nu se andre veje"

Borgers perspektiv på egne jobmuligheder udvides

Det er også den gennemgående oplevelse blandt jobformidlerne, som anvender ABC jobstrategi, at borgerens syn på egne jobmuligheder udvides med udgangspunkt i afdækningen af deres kompetencer. Samtidig muliggør det både dialog om brancheskift og fokus på at opstille realistiske jobmål, som matcher efterspørgslen på arbejdsmarkedet under de skånehensyn, borgeren måtte have brug for.

Borger søger fleksjob 2 og 3 ud fra deres ABC jobmål

Jobformidlerne lægger i den forbindelse vægt på, at de vejleder borgerne til også at være opsøgende på at få job nummer 2 for at nå op på det timetal, som borgeren kan præstere. Job nummer 2 findes oftest inden for restaurationsbranchen, rengøring og kontor. Både borger og jobformidler ser job nummer 2 som en mulig vej til at øge arbejdstiden og til, at arbejdsevnen udvikles gennem flere arbejdsopgaver i forskellige virksomheder.

Viborg har som den eneste projektkommune valgt at tilføje en fastholdelseskonsulent til teamet af jobformidlere. Fastholdelseskonsulenten skal sikre en ekstra håndholdt indsats til at opsøge fleksjob 2 for en lille gruppe af udvalgte borgere, som har brug for ekstra støtte hertil, og som ikke udnytter deres arbejdsevne ifm. det etablerede første fleksjob.

Eksempel fra Viborg

Fastholdelseskonsulenten i Viborg tilknyttes teamet af jobformidlere, hvor arbejdsgangen falder i fire trin:

1. Fastholdelseskonsulenten kobles på ved 3. eller 4. progressionssamtale, efter min. tre måneders ansættelse
2. Fastholdelseskonsulenten afsøger muligheden for fleksjob 2 og 3 med afsæt i borgerens flerstrengede jobsøgningsstrategi
3. Fastholdelseskonsulenten støtter og giver sparring på jobsøgningen
4. Fastholdelseskonsulenten står for etableringen af jobmatchet



2. Borger trænes i at præsentere sine jobmål og eget syn på udviklingsmuligheder forud for mødet med rehabiliteringsteamet

Et andet virksomt greb for at understøtte borgerens udviklingsmuligheder er, at der tilrettelægges en tilgang til og klare procedurer for, hvordan borger trænes i at præsentere sine jobmål og eget syn på udviklingsmuligheder forud for mødet med rehabiliteringsteamet. Projektledere og jobformidlere anfører, at træning af borgers præsentation ser ud til at påvirke, hvor 'tæt' borgeren er på at se sig selv på arbejdsmarkedet inden mødet i rehabiliteringsteamet.

Viborg og Gentofte er som de eneste projektkommuner lykkedes med at arbejde systematisk med dette greb. Jobcenter Gentofte har afsat tid i samtaler til at klæde borger på til selv at kunne fortælle om egne jobmål, herunder hvad der skal til for at nå jobmålene. Dette for at styrke borgerens tro på at lykkes med sine mål. Denne proces starter allerede ved dialogen om udarbejdelse af den forberedende del.

Eksempel fra Gentofte

Borger får i Gentofte udleveret en pjece i den første samtale med sagsbehandler og jobformidler, når retningen peger mod et fleksjob: *Vejen til fleksjob*. Borger bliver heri præsenteret for en fastlagt mødeplan, der indeholder en beskrivelse af fire møder forud for rehabiliteringsmødet.

Produceren forud for rehabiliteringsmødet er, at:

- Jobformidler præsenterer lovgivningens fokus på udvikling af arbejdsevnen med de indbyggede balancer og dilemmaer
- Jobformidler og borger forventningsafstemmer borgerens formidling af syn på job og udviklingsmuligheder
- Jobformidler træner borger i at fremlægge og begrunde sine jobmål, og hvordan borger vil gennemføre sin jobsøgning for Rehabiliteringsteamet
- Jobformidler og borger forventningsafstemmer, hvad Rehabiliteringsteamets medlemmer kan byde ind med ift. udviklingsmuligheder og det videre forløb

Projektleder og jobformidlere i Gentofte fremhæver, at borgeren aktiveres mere i at tænke i muligheder for udvikling (match, medicin, hjælpemidler, familiesituation, mestring, nye vaner mv.), når borgeren selv fortæller om, hvor der kan ske en forandring. Det forstærker den enkeltes tro på muligheden for udvikling og progression, og styrker dermed handlekraft og ejerskab i den videre jobsøgningsproces. Der er udbredt enighed blandt jobformidlere og projektledere om, at "*jo mere ejerskab, vi kan få skabt, jo større chance er der også for, at jobsøgningen lykkes hurtigere og mere effektivt*". Projektleder i Gentofte angiver, at de opnår en helt anden sammenhæng og klarhed for borgeren, som også øger motivationen for at være hurtigere jobsøgende. En borger tilknyttet jobcenter Gentofte eksemplificerer dette.

Eksempel fra borger, Gentofte

"Jeg troede i starten, at jeg blev visiteret til et bestemt timetal. Sådan var det ikke. Jeg blev rådet til at tænke i jobmuligheder inden rehabiliteringsmødet. Jeg var i starten lidt loren ved det; jeg ville ikke begynde at aktivere mit netværk, hvis det nu viste sig ikke at blive til noget, men jeg begyndte i det små, cirka en måned- halvanden måned før rehabiliteringsteamsmødet at tænke i muligheder, og det gav pote".



En forudgående turbulent proces

Eksempel fra borgere, Albertslund

3. Borgeren mødes individuelt ift. historik, job, ressourcer og forudsætninger

Erfaringsopsamlingen peger på, at et tredje virksomt greb handler om at møde borgeren individuelt ift. deres historik, deres tidligere jobs, ressourcer og forudsætninger. Erfaringerne indikerer, at når borgerne oplever, at de bliver lyttet til og forstået, så tager deres plan også udgangspunkt i deres egne mål og perspektiv på udviklingsmuligheder.

Dette greb fremhæves særligt af jobformidlere og borgere i Gentofte, Thisted, Viborg, Tønder og Albertslund. Jobformidlerne lægger vægt på, at processen frem til ledighedsydelse ofte er turbulent for borgeren, og at mange borgere har svært ved at omstille sig til, at de skal noget nyt og helt andet med deres arbejdsliv. Så for jobformidlerne handler det om at kunne være aktivt lyttende og spørge nysgerrigt og anerkendende ind til deres situation. Borgernes beskrivelse af at blive lyttet til af jobformidlerne, står hyppigt i kontrast til tidligere oplevelser.

Dette eksemplificeres af en udtalelse fra to borgere, som har været tilknyttet Jobcenter Albertslund.

"Det var afgørende for mig, at jeg fik at vide, at man skulle se et fleksjob som et deltidsjob. Jeg fik vendt det i hovedet; at jeg skulle søge et deltidsjob, i stedet for at sige, at jeg er fleksjobber. Det gav mig mere blod på tanden. Derfor skal der også lægges mere vægt på synet på fleksjobbere i jobcentrene. Jeg synes, at min jobformidler (red.) var god til at fornemme, hvor jeg var ift. min situation, og den faglighed og det niveau, jeg har... Jeg har tidligere oplevet, at jeg blev tillagt nogle psykiske udfordringer, og jo det var mentalt udfordrende at skulle acceptere min nye situation, men det var ikke en psykisk udfordring. Det kender jeg alt til".

En anden borger udtaler:

"I hele forløbet har der været så meget snak om ens sygdom, ens begrænsninger og alt det, man ikke kunne. Her har min jobformidler været meget positiv. Der var en, der pludselig kunne se alle mulighederne i mig. Det har været meget mere positivt efter jobformidleren blev koblet på. Det har været med til at få mig til at indse, at man skal noget andet, end det man lavede, inden man blev syg".

Flere jobformidlere anfører, at det er afgørende, at borger føler sig hørt og forstået ift. deres situation. Det giver borgeren lyst til at dele sine erfaringer og udfordringer. Det medfører, at de får en mere tillidsbaseret relation, et detaljeret helhedsbillede og et bedre afsæt for at kunne tilrettelægge et mere individuelt tilpasset forløb ift. at støtte borgerne i deres jobsøgning.

4.3: **Udvikling i arbejdsevnen styrkes af dialog med virksomhederne om afprøvning af forskellige tiltag, der understøtter progression og udvikling i ansættelsen**

Hypotese 3 knytter sig til mødet med virksomheden

På baggrund af interviews med projektledere og jobformidlere i de ni projektkommuner kan hypotesen kun delvis bekræftes. Det skyldes, at der er få projektkommuner, der systematisk har taget fat på dialogen med virksomheden om afprøvning af konkrete tiltag i ansættelsesforholdet.

I projektkommunerne Albertslund, Gentofte, Stevns, Viborg, Thisted og Tønder angiver projektlederne og jobformidlerne imidlertid, at der med projektet er kommet et nyt fokus på dialog om progression og udviklingsmuligheder med arbejdsgiver. Projektlederne anfører dog, at de ikke er lykkedes med systematik og ensartethed ift. at styrke det konkrete arbejde med progression og udvikling i arbejdsvejen i etablerede fleksjob.

Jobformidlerne i de nævnte projektkommuner tilkendegiver imidlertid, at de i højere grad er lykkedes med at formidle muligheden for, at arbejdsgiver og borger selv kan aftale ændringer, hvis de vurderer, at borger kan varetage nye og flere opgaver/og eller timer. Dette bakkes også op af de interviewede borgere og arbejdsgivere i de nævnte kommuner, som tilføjer, at de selv finder frem til løsningen om at sikre flere opgaver og/eller timer. I interviewene fremgår dog oftest indvendinger fra arbejdsgiverne på, at de ikke har råd til mere end det fastsatte timetal eller, at de ikke har arbejdsopgaver til flere timer.

En enkelt projektkommune, Frederikshavn, har arbejdet mere systematisk med dialog om udvikling og progression med arbejdsgiver. Jobformidlerne erfarer, at for at dagsordenen skal give mening, kan udgangspunktet ikke kun være antallet af timer. Det vil blive oplevet af mange som en jagt på den sidste arbejdsveje. Omvendt handler det om at skabe reel og meningsfuld udvikling i arbejdsvejen ved at finde gensidigt attraktive løsninger ud fra en afdækning og forhandling om mulige tiltag til forandring i det konkrete match.

Som led i kvalificeringen af hypotesen er følgende to virksomme greb identificeret.



1. Dialog om forandring frem for timetal

Erfaringsopsamlingen indikerer, at forudsætningen for at kunne skabe udvikling og progression er, at der er en dialog med arbejdsgiverne om, at ansættelsesforholdet kan udvikle sig over tid og eksempler på tiltag, der kan understøtte den udvikling.

Et fåtal af projektkommunerne har arbejdet med en fælles tilgang og systematik til at understøtte dialogen om udvikling og progression i fleksjobbene. Flere projektledere og jobformidlere angiver imidlertid uafhængigt af hinanden og kommunetilhørsforhold, at projektet har medført, at jobformidlerne i højere grad stiller spørgsmålstejn og forsøger at forhandle med arbejdsgiver ud fra særligt to parametre; 1) andre og flere arbejdsopgaver og 2) effektivitet i opgaveløsningen.

Flere jobformidlere tilkendegiver, at de tidligere ville have taget borger og arbejdsgivers perspektiv for gode varer om, at der ikke ville være mulighed for progression. Jobformidlerne tilføjer dertil, at de i langt højere grad forbereder borger og arbejdsgiver på, at de løbende



skal have blik for udvikling i jobbet. Disse erfaringer findes blandt projektkommunerne: Albertslund, Stevns, Gentofte, Viborg, Thisted, og Tønder.

Eksempel fra borger, Thisted

Et eksempel fra en borger tilknyttet jobcenter Thisted illustrerer dette: *"Vi (arbejdsgiver og fleksjobansatte) lavede løbende en status på mine arbejdsopgaver, min effektivitet og tilrettelæggelsen af opgaverne. Jeg gik fra en arbejdstid på ni timer med 75 % effektivitet, og jeg har nu øget til 12 timer med 85 % effektivitet. Det blev justeret i samarbejde med arbejdsgiver og min jobformidler."*

Frederikshavn er dog mere tydelige på deres tilgang, som indebærer en detaljeret behovsafdækning af arbejdsopgaver og en mere systematisk tilgang til at forhandle med virksomheden om, hvor der evt. kan ske en udvikling.

Eksempel fra Frederikshavn

Tilgangen i Frederikshavn handler om at afdække og forhandle om mulige tiltag til forandring i det konkrete match i form af:

- Opgavesammensætning eller nye opgaver, der ideelt set tager udgangspunkt i arbejdsgivers ikke-erkendte behov
- Fleksibilitet i opgaveløsningen
- Stabilitet
- Tryghed i opgaveløsningen
- Skånehensyn og mestring
- Intensitet
- Lønsomhed

En meningsfuld dialog om udvikling i arbejdssejnen handler derfor om at finde gensidige attraktive løsninger ved at prøve forskellige tiltag i det enkelte ansættelsesforhold. Ét afledt resultat heraf kan være flere arbejdstimer. Et andet kan være lønstigning. Et tredje fastholdelse i jobbet. Et fjerde højere effektivitet. Det kræver, at jobformidler er i stand til at udfordre egen, borgers og arbejdsgivers forforståelse af og antagelser om, at der kan skabes progression. Og jobformidlerne peger på, at det handler om at søge efter flere løsninger, som i sidste ende kan pege frem mod at øge antallet af lønnede timer.

Dialogen med arbejdsgiver kan derfor også handle om fastholdelse. Det gælder i forbindelse med overgang fra længerevarende praktikforløb til en egentlig ansættelse i fleksjob, når det vurderes, at det optimale niveau for både opgaver og timer er nået i praktikperioden.

Der fremhæves eksempler på forløb, hvor borger har været i praktik i lange perioder, og hvor funktionsevnen forventeligt vil mindske over tid grundet progredierende helbredsforhold.

2. Arbejdsgiver vejledes om sidestilling af et fleksjob med normalt ansættelsesforhold

Jobformidlere fra flere projektkommuner, herunder Stevns, Frederikshavn, Thisted og Gentofte tilkendegiver, at præsentere et fleksjob som: *"Det er et almindeligt deltidsjob - med hensyn, og at i skal betragte borgeren som en almindelig medarbejder ift. fx prøvetid, vilkår mv."*. Deres erfaring er, at dette greb både løfter synet på borgeren som potentiel arbejdskraft, og at dialogen om udviklingsmuligheder sidestilles med en normal MUS-samtale.

Eksempler fra Stevns,

Jobformidlerne har i tilknytning gode erfaringer med at italesætte følgende fordele ved ansættelse af en medarbejder i fleksjob:



Frederikshavn, Thisted og Gentofte

- 1) Kontinuitet og stabilitet i ansættelsesforholdet (som et alternativ til ansættelse af studentermedhjælpere)
- 2) En kompetent medarbejder, som matcher behovet 1-1, og som kan frigive ressourcer hos en anden medarbejder (i forlængelse af drøftelse af arbejdskraftsbehov og mulighed for substitution)
- 3) En specifik og tilpasset ansættelse efter det konkrete behov (ift. antallet af timer)
- 4) Refusion fra første sygedag, hvis der er fravær (hvis usikkerhed om stabilitet pga. helbred)
- 5) Tilbud om forskellige støtteordninger kan bringes i spil (hvis fx særligt behov for oplæring, indretning mv.)
- 6) Du bliver kompenseret for skånehensyn og betaler kun for effektiv arbejdstid (hvis manglende viden om ordningen)

En arbejdsgiver, som har samarbejdet med jobformidlere fra Jobcenter Thisted, underbygger pointen fra sit perspektiv:

Eksempel fra arbejdsgiver, Thisted

“Det er vigtigt at få åbnet op for potentialet ift. fleksjobbere. Man får jo en stabil medarbejder over flere år med en masse erfaring, og det var jo rigtige funktioner, han skulle varetage”. Det er også dejligt, at man så samtidig kan se, at man kan gøre noget godt – det handler om, at vi også tager ansvaret på os i forhold til at ansætte flere fleksjobbere.”

4.4: Delkonklusion

På baggrund af gennemgangen af de opstillede hypoteser om tilgangen og forståelsen af arbejdsevnen som dynamisk peges på følgende:

Arbejdshypotese 1

Udviklingen i arbejdsevnen styrkes ved, at arbejdsevnen inddrages systematisk i samtalerne inden mødet i rehabiliteringsteamet, under mødet og i den efterfølgende proces – og altid omtales som dynamisk. Hypotesen bekræftes ud fra interview med projektledere og jobformidlere.

Forudsætningen for at lykkes med en fælles tilgang og forståelse af arbejdsevnen som dynamisk er en tydelig faglig ledelse med opbakning i den brede lederkreds. En tydelig ledelse giver afsættet for en gennemgående virksomhedskonsulent, som kan bidrage til at skærpe fokus og agere sparringspartner i italesættelsen af en dynamisk arbejdsevne.

Arbejdshypotese 2

Udviklingen i arbejdsevnen styrkes af, at borger får indflydelse på og selv formulerer egne jobmål og udviklingsmuligheder. Hypotesen bekræftes ud fra interview med projektledere, jobformidlere og borgere.

Den fælles tilgang og forståelse af en dynamisk arbejdsevne hviler på den jobrettede samtale med tilhørende metoder og redskaber, som jobformidlerne skal beherske. I den jobrettede dialog er det særligt vigtigt, at jobformidlere er opmærksomme på to forhold: dels at give ledighedsydelsesmodtager en forståelse for at være jobparat allerede inden rehabiliteringsteammødet. Dels at klæde borgeren på og træne vedkommende i at præsentere egne jobmål og udviklingsmuligheder. Det styrker borgerens handlekraft og ejerskab i den videre jobsøgningsproces.



Arbejdshypotese 3

Udvikling i arbejdsevnen styrkes af dialog med virksomhederne om afprøvning af forskellige tiltag, der understøtter progression og udvikling i ansættelsen. Hypotesen kan ikke bekræftes.

Dog fremhæver både jobformidlere og virksomheder en styrket vejledning om mulighed for udvikling og progression i dialogen med virksomhederne. Vejledningen fokuserer på målgruppen som deltidsansatte med hensyn og derfor også ligestillede medarbejdere, hvor man vil tale om udvikling i opgaver og ansættelsesforhold. Endelig peges på to situationer, som skal adresseres forskelligt ift. at tale om progression med virksomhederne. Den ene situation er, når ansættelsesforholdet kan udvikle sig til flere effektive timer over tid, og hvilke tiltag der kan understøtte den udvikling. Den anden situation er, når ansættelsesforholdet er i risiko for at udvikle sig til færre effektive timer. Her peges på, at dialogen med fordel kan fokusere på fastholdelse af ansættelsen, og hvilke tiltag der kan understøtte dette og kompensere for et evt. progredierende forløb.

I det næste kapitel uddybes jobformidlerens rolle med at bygge bro til arbejdsmarkedet.

5: Sådan bygger jobformidlere bro til arbejdsmarkedet

Jobformidlerrollen har til formål at sikre en håndholdt og systematisk indsats ved at gå på 'to ben'. Jobformidleren skal sikre en tæt og tillidsbaseret relation med kendskab til borgers ressourcer, kompetencer og ønsker. Samtidig skal jobformidleren ud fra sin viden om mulighederne på arbejdsmarkedet sikre, at planen og målene er realistiske. Det afgørende for jobformidleren er således at etablere en bro mellem borgers ressourcer og arbejdsmarkedet.

I dette afsnit beskriver vi de mekanismer, som fremhæves som vigtige og virksomme ift., at jobformidleren lykkes med at bygge bro til arbejdsmarkedet.

Der er opstillet yderligere tre arbejdshypoteser, som bliver belyst enkeltvist i de følgende delafsnit.

Arbejdshypotese 4:

Jobformidlere med en baggrund som virksomhedskonsulent styrker broen til arbejdsmarkedet gennem en høj grad af opsøgende virksomhedskontakt og fokus på potentielle match fra første samtale med borger og arbejdsgiver

Arbejdshypotese 5:

Hyppig samtalekontakt med jobformidlere skaber en aktiv jobsøgning og forløb med retning

Arbejdshypotese 6:

Jobformidlere, som arbejder systematisk med afsæt i virksomhedernes behov for arbejdskraft, skaber stærkere match, og har styrket fokus på mulighederne for at udvikle og tilpasse opgaverne i fleksjob

Hypoteserne er belyst med afsæt i interviews med projektledere, jobformidlere, arbejdsgivere og borgere på tværs af de ni projektkommuner. Derudover er inddraget materiale ifm. projekternes rekruttering af jobformidlere og eksempler på jobformidlers personlige CV'er.



5.1: Jobformidlere med en baggrund som virksomhedskonsulent styrker broen til arbejdsmarkedet gennem en høj grad af opsøgende virksomhedskontakt og fokus på potentielle match fra første samtale med borger og arbejdsgiver

Hypotese 4 knytter sig til det interne arbejde i jobcenteret

Jobformidleren er rekrutteringspartner inden for fleksjobområdet

Hypotese 4 kan bekræftes på baggrund af interviewene med projektledere og jobformidlere. Blandt de ni projektledere er der en bred tilkendegivelse af, at jobformidleren med en virksomhedsvendt profil styrker broen til arbejdsmarkedet. Projektlederne lægger vægt på, at jobformidlere med en virksomhedsvendt profil *for det første* har et konstant fokus på, hvor mulighederne på arbejdsmarkedet er, *for det andet* har et bredt og aktuelt kendskab til det lokale arbejdsmarked, og *for det tredje* ofte har forudgående viden om, hvilke konkrete opgaver, der kan være behov for at få løst i brancher med efterspørgsel. *For det fjerde* har de erfaringer med den indledende dialog om muligheder for et godt match.

Dette billede bakkes op af de interviewede jobformidlere, som har en virksomhedsvendt profil og de jobformidlere, som ikke har. Begge profiler tilkendegiver, at det er nemmere at lykkes med opgaven, når man har erfaring og trives med at etablere netværk blandt virksomhederne, og når man samtidig har kendskab til det aktuelle arbejdsmarkedsbehov både regionalt og lokalt.

På baggrund af interviewene med arbejdsgiverne på tværs af de ni projektkommuner tegner der sig et billede af, at jobformidlerne som repræsentanter for jobcentrene indtager en rolle som rekrutteringspartner inden for fleksjobområdet. Arbejdsgiverne oplever, at der er fokus på potentielle match fra start, frem for blot etablering af en praktikaftale. Arbejdsgiverne vurderer desuden samarbejdet med jobformidlerne som værdifuldt, når der er kort svartid og løbende kontakt til virksomheden samt klare aftaler, som overholdes.

Som led i kvalificeringen af hypotesen er følgende fire virksomme greb identificeret.



1. Måltrettet rekruttering af en virksomhedsvendt profil



2. Tæt samarbejde mellem virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere



3. On-boarding forløb af jobformidlere



4. Prioritering af tid til den opsøgende virksomhedskontakt

1. Måltrettet rekruttering af en virksomhedsvendt profil

Projektledere og jobformidlere peger på, at et virksomt greb for at lykkes med jobformidlerrollen som brobygger til arbejdsmarkedet er at sikre en måltrettet rekruttering af en virksomhedsvendt profil.

En virksomhedsvendt profil har andre forudsætninger for at lykkes med at styrke broen til arbejdsmarkedet.

Gentofte, Viborg og Frederikshavn har arbejdet strategisk og måltrettet med rekruttering af virksomhedsvendte profiler som del af et skift i balancen mellem 'traditionelle'



sagsbehandlere/rådgivere og virksomhedskonsulenter. Projektlederne tilkendegiver, at de har vægtet et 'salgs-gen' sammen med evnen til at netværke og agere ude hos virksomhederne højt i deres rekrutteringer. Ifølge projektlederne har det medvirket til en større diversitet i medarbejdergruppen. Sagsbehandlere og jobformidlere supplerer hinanden bedre, og mange af de oprindelige medarbejdere i fleksjobteamet har oplevet et løft ved at klæde nye kollegaer på til opgaven.

Eksempel fra Viborg

Jobcenter Viborg har udarbejdet et stillingsopslag og en tilhørende beskrivelse af jobformidlerfunktionen, som skitserer: Hvad opgaverne er, og hvilke kompetencer der kræves. Jobcenter Viborg forventer, at en jobformidler:

- Har flair for at bistå borgere og virksomheder med job og rekruttering
- Har viden om lokale jobmuligheder
- Har et virksomhedsnetværk i Viborg Kommune og omegn
- Har viden om målgruppen for fleksjob
- Tror på, at alle har ressourcer, som virksomhederne har brug for
- Har gode samtaleevner og kan skabe en god og tillidsfuld relation
- Er handlekraftig i opgaveløsningen

Medarbejdere skal aktivt søge stillingen

Projektlederne i de tre kommuner tilkendegiver, at det generelt har været en styrke, at medarbejderne aktivt skulle søge stillingen. Det betyder, at man ikke blot fordeler og overtaler eksisterende medarbejdere til at købe ind på en ny opgave, som de muligvis ikke har den store interesse for. Ved ansættelse af nye medarbejdere er der også en specifik anledning til at være meget tydelige på krav og forventninger til den enkelte.

2. Tæt samarbejde mellem virksomhedskonsulenter og rådgivere

Erfaringsopsamlingen indikerer samtidig, at et andet virksomt greb handler om at sikre et tæt samarbejde mellem virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere, når jobformidleren ikke har en kombirolle, hvor begge roller er indeholdt.

Der er få projektkommuner, som ikke har valgt at placere en kombirolle hos jobformidleren. En af de få er Viborg, som har erfaringer med et organisatorisk greb, som imødegår udfordringen med det 'opgavespænd', som flere jobformidlere giver udtryk for, de er udfordrede af.

Eksempel fra Viborg

Jobcenter Viborg har valgt en organisering med såkaldte mikroteams, hvor der er en beskæftigelsesfaglig medarbejder og to jobformidlere/virksomhedskonsulenter tilknyttet teamet. Baggrunden er, at det kan være vanskeligt at rekruttere medarbejdere, som både er stærke på lovgivning, skriftlighed, koordinering ift. evt. tværfaglige problemstillinger, relationsarbejde med borgeren, jobsamtalen, tilrettelæggelse af den opsøgende virksomhedskontakt, afdækning af virksomhedens behov og 'forhandling' ift. at skabe det bedst mulige match, som udnytter borgerens arbejdssevne bedst muligt.

Som udgangspunkt er der derfor én jobformidler, som borgeren forholder sig til, og som har fokus på at hjælpe borgeren i job. Men jobformidleren har mulighed for at trække på den beskæftigelsesfaglige medarbejder, hvis man er i tvivl om konkret lovgivning (fx sanktionering), hvis der opstår behov for indhentning af nye oplysninger, understøtte borgeren i kontakt til andre igangværende indsatser mv. Det betyder, at jobformidlerne kan fokusere meget klart



på de kerneelementer, der ligger i indsatsmodellen, uden at blive bundet af tilstødende opgaver, som jobformidleren kan opleve sig mindre sikker i.

3. Fælles on-boarding forløb af jobformidlere

Et tredje virksomt greb består i fælles 'on-boarding' af jobformidlerne med henblik på at sikre et fælles mindset, og at det står tydeligt og ensartet for alle jobformidlere, hvordan de lavpraktisk griber opgaven med den opsøgende kontakt, etablering af jobmatch og opfølgning i virksomhederne an.

Projektleder og jobformidlere i Frederikshavn og Ballerup fremhæver betydningen af et fælles forløb, mens projektledere og jobformidlere i de øvrige projektkommuner i overvejende grad efterspørger et fælles forløb, som klæder dem på til rollen som jobformidler. Flere projekter har ifm. erfaringsopsamlingen påpeget et fremadrettet behov for særligt at styrke kompetencerne ift. det opsøgende arbejde på virksomhederne.

Eksempel fra Frederikshavn

Frederikshavn har valgt at sætte fokus på tilrettelæggelsen af den opsøgende virksomhedskontakt, og hvordan det gode match skabes i form af:

- Systematik og spørgsmålstyper for detaljeret behovsafdækning
- Konkrete systematikker til arbejdet med substitution, herunder substitutionshjulet, som skærper fokus på fire områder: 1. afdækning af opgaver, 2. kompetencebehov, 3. ufravigelige krav, 4. fleksible forventninger
- Forhandlingsteknikker i form af værdispørgsmål, nøgleordslytning samt emotionelle, rationelle og autoritative argumenter og viden om forhandlingspositioner.

Projektleder i Frederikshavn lægger vægt på, at det er vigtigt, at det er tydeligt for alle, at de ved, hvad de reelt skal for at:

- Tilvejebringe det flow i jobåbninger, der skal til.
- Blive konkrete på virksomhedernes behov ift. at kunne lavet et godt match.
- Kunne forhandle med virksomhederne ift. mulighederne for flere opgaver og nye muligheder for at løse opgaver.

4. Prioritering af tid til den opsøgende virksomhedskontakt

For at lykkes med rollen som brobygger til arbejdsmarkedet stilles krav til både viden om arbejdsmarkedet og et netværk eller kompetencer til at lukke dørene op til konkrete job. Både projektledere og jobformidlere peger på, at det kræver en prioritering af tid og ressourcer til den opsøgende virksomhedskontakt, som let kan blive nedprioriteret, fordi indsatsmodellen i høj grad fokuserer på en hyppig dialog med borgeren. Et fjerde virksomt greb består derfor i systematisk allokering af tid til den opsøgende kontakt til og ude i virksomhederne.

Projektkommunerne Frederikshavn og Viborg har gode erfaringer med en systematisk tilgang til den opsøgende kontakt, hvor der i kalenderen afsættes tid til 'kold kanvas' og 'servicebesøg'. Ifølge projektlederne er det svært at følge med virksomhedernes efterspørgsel på arbejdskraft, at opdage mangel og paradoksområder, samt at understøtte medvind fra virksomhederne og den lette adgang til jobåbninger, hvis den opsøgende kontakt ikke prioriteres. En jobformidler i Frederikshavn eksemplificerer dette ved, at han ved en prioriteret rundringning og udekørende opsøgende kontakt i 14 dage etablerede 13 fleksjobåbninger.



Eksempel fra Viborg

Som led i en samlet strategi om at lykkes som rekrutteringspartner til virksomhederne har Jobcenter Viborg valgt at have følgende tilgang til den opsøgende virksomhedskontakt:

- Virksomhedskonsulenter booker fem samarbejds møder med nye virksomheder om måneden med fokus på behovsafdekning
- Virksomhedskonsulenter afsætter en-to faste ringedage hver måned og kontakter kun virksomheder, der ikke allerede er et samarbejde med

Projektledere og jobformidlere anfører, at det er en nødvendighed at have et konstant fokus på, hvor mulighederne på arbejdsmarkedet er for lave en bro til arbejdsmarkedet. Dette gælder særligt i en tid med Covid-19, hvor arbejdsmarkedet konstant ændrer sig.

5.2: Hyppig samtalekontakt med jobformidlere skaber en aktiv jobsøgning og forløb med retning

Hypotese 5 knytter sig til mødet med borgeren

Erfaringer fra andre JobFirst-indsatser peger generelt på hyppig samtalekontakt, som et af de redskaber, der virker i beskæftigelsesindsatsen, og hypotese 5 bekræftes også her af både projektledere, jobformidlere og borgere på tværs af de ni projektkommuner i interviewene.

Hyppig kontakt skaber progression og værdi i forløbet

Jobformidlerne lægger vægt på, at de via den hyppige samtalekontakt opnår et detaljeret billede af borgerens situation og til borgerens kompetencer og kvalifikationer. Samtidig oplever jobformidlerne, at de kan fastholdelse borgerens fokus på job og sikre momentum i borgerens jobsøgning.

Men kontakten bør tilpasses efter behov

Enkelte jobformidlere særligt fra Frederikshavn, Tønder og Gentofte peger dog på, at der kan være behov for at differentiere og tilrettelægge den hyppige samtalekontakt individuelt på baggrund af borgers konkrete behov for sparring i jobsøgningen. Dette billede bakkes op af projektlederne, som vurderer, at forløbet bør tilrettelægges mere fleksibelt. Ifølge projektlederne er det en hyppig kontakt, men ikke nødvendigvis i en fastlåst og en ufleksibel kadence, som er afgørende. De efterspørger fleksibilitet til at skrue op og ned for kontakten i de perioder, hvor borger har et særligt behov for støtte og sparring på jobsøgningen.

Gensidigt og forpligtende samarbejde

De interviewede borgere fremhæver også den hyppige kontakt positivt, og oplever at der er et gensidigt forpligtende samarbejde, hvor de får støtte og konkret sparring i deres jobsøgning.

Som led i kvalificeringen af hypotesen er følgende tre virksomme greb identificeret



1. Borger mødes med et ressourcefokus og præsenteres for konkrete jobs



2. Borger mødes med en metodisk tilgang til konkrete og forpligtende aftaler



3. Borger tilbydes fælles tilbud om CV og jobsøgning som supplement



1. Borger mødes med et ressourcefokus og præsenteres for konkrete jobs

Både projektledere, jobformidlere og borgere peger på, at et klart fokus på ressourcer og konkrete jobmuligheder er et afgørende greb for at bidrage positivt til at åbne for borgerens tro på egne evner og videre muligheder.

Jobformidler præsenterer konkrete job

De peger samtidig på, at det jobrettede forløb og en aktiv jobsøgning styrkes af, at jobformidleren i samtalen præsenterer konkrete jobmuligheder. Det er det første motiverende skridt mod job, og kan samtidig være et motiverende greb ift. et eventuelt brancheskift.

CV anvendes til resourcespotting

Projektkommunerne Albertslund, Stevns, Gentofte, Frederikshavn, Tønder, Thisted og Viborg har gode erfaringer med systematisk at bruge CV'et som et tilbagevendende udgangspunkt for samtalerne ift. at åbne borgerens bevidsthed om egne ressourcer.

Projektledere og jobformidlere lægger vægt på, at det kræver samtaleteknikker i form af resourcespotting og teknikker fra den motiverende samtale at kunne mobilisere og folde borgers ressourcer ud.

Eksempel fra Stevns

Stevns' tilgang til et ressourcefokus bygger på en detaljeret kompetenceafdækning i tre Trin:

- **Trin 1:** Afdækning af joberfaringer, herunder ansvar og arbejdsopgaver med afsæt i borgers CV
- **Trin 2:** Afdækning af brancheneutrale kompetencer med afsæt i viden om job- og opgavebeskrivelser, som hentes i arkivet på Jobindex
- **Trin 3:** Afdækning af fritidsliv og interesser

Jobformidlerne fra de syv ovennævnte kommuner oplever, at borgerne får konkret jobinspiration og motivation til at afprøve nye mulige brancheområder, når de laver en bred kompetenceafdækning sammen med borger.

Øgede jobchancer

Borgerne i interviewene oplever tilsvarende, at et tidligt afsæt i en bred dialog om CV og konkrete job fra start giver en målrettet jobsøgning og øger deres jobchancer. I den sammenhæng fremhæves også, at forløbet opleves mere målrettet og meningsfyldt, når der tales CV og konkrete job.

Eksempel fra borger, Viborg

En borger tilknyttet Jobcenter Viborg, udtrykker: *"Det har været svært at være struktureret. Jeg har ikke orket det. I projektet har der været klar struktur, fordi jeg fast havde en person at snakke med. Jeg har hele tiden haft nye mål. Det har både været korte og længere snakke, men man har hele tiden kunne tage skridt fra skridt: man skal kunne gå, før man kan løbe"*

2. Borger mødes med en metodisk tilgang til konkrete og forpligtende aftaler

Både jobformidlere og borgere peger på, at dialogen om job og aktiv jobsøgning styrkes af en systematisk tilgang til konkrete og forpligtende aftaler, der følges op. Interviewene peger på, at der arbejdes systematisk med mundtlige aftaler, mens gennemgangen af indholdet i Min Plan ikke viser en tilsvarende skriftlig systematik.



Eksempel fra Thisted, Gentofte og Albertslund

Thisted, Gentofte og Albertslund udgør de projektkommuner, som har arbejdet med en metodisk tilgang i form af principperne fra SMART modellen:

S (specifikt): Hvad vil du gerne opnå? Hvad vil du gøre for at nå målet?

M (målbart): Hvordan kan målet blive målbart? Hvad vil være et synligt bevis på, at du har nået dit mål?

A (attraktivt): Hvad vil det give dig at nå målet? Hvad kan du, som du ikke kan nu? Hvordan har du det, når du når målet?

R (realistisk): Hvem eller hvad kan støtte dig i at målet bliver realistisk? Hvad vil du gøre? Hvordan? Med hvem? Er der noget, der kan stå i vejen for, at du når målet?

T (tidsafgrænset): Hvornår vil du starte? Hvor ofte? Hvornår vil du være i mål?

Handlingsbærende aftaler

Jobformidlerne vurderer, at det er afgørende for påvirkning af borgeres jobsøgning, at den vejledning, der gives undervejs i samtaleforløbet, også omsættes til handlingsbærende aftaler, som reelt ændrer og optimerer borgerens søgeadfærd.

For jobformidleren handler det samtidig også om at kunne indgå forpligtende aftaler, som af borger opleves som meningsgivende og værdiskabende, hvilket understøtter ejerskabet til udførelsen. Aftalerne skal samtidig sikre, at det fremstår klart for borgeren, hvem der er ansvarlig for de enkelte handlinger og aktiviteter, og at alle involverede parter arbejder i samme retning. Herved oplever jobformidlerne, at borgeren også får et større ejerskab til jobsøgningen.

Motivationen er størst, når der opleves sammenhæng og fremdrift

Borgererfaringer i interviewene indikerer, at det er i forløb med en klar plan med begrundede mål og aftaler, at motivationen har været stærkest. Her opleves en større sammenhæng og mening mellem de enkelte aktiviteter. Borgerne udtrykker samtidig, at de oplever fremdrift i forløbet i kraft af, at der følges tæt op, hvor der hele tiden er fokus på de indgående aftaler og på næste skridt.

Eksempel fra borger, Tønder

En borger tilknyttet Jobcenter Tønder udtrykker: *"Opfølgningerne hver 14. dag er ok, det fastholder én i at være aktiv jobsøgende, og jeg har fået sparring på CV og ansøgningmateriale, og jeg har søgt bredt... Vi har brugt Min Plan til at skrive kommende møder og aftaler ind, og det er fint, at det er samlet."*

Eksempel fra Thisted

En borger tilknyttet Jobcenter Thisted udtrykker: *"Det har givet noget kontinuert i hverdagen, noget at stå op til. Det har både været stort og småt, men har mest været at lave konkrete ansøgninger... Derfor har aftalerne været rigtig gode for mig"*.

3. Borger tilbydes gruppeforløb om CV og jobsøgning som supplement

Både borgere, jobformidlere og projektledere peger på, at de individuelle samtaler med fordel kan suppleres af fælles tilbud (jobcafé, CV-værksted, workshop om præsentationsteknik m.v.).

Projektkommunerne Stevn, Faxe, Albertslund og Ballerup har benyttet gruppeforløb som et virksomt greb i den jobrettede rådgivning. I de tre projekter har der været gennemført fælles undervisningssessioner. Fokus har været på generel viden om arbejdsmarkedet, konkrete jobmuligheder og kompetencekrav i forskellige brancher, samt information om



fleksjobordningen. Projektlederne peger på både mulighed for at høste gevinster af brugen af gruppedynamik og peer-to-peer-læring mellem ledige.

Eksempel fra Ballerup, Faxe og Albertslund

Fællesnævnerne for det indhold, der har været i de gruppebaserede forløb, er:

1. Rettigheder og pligter i forhold til at få tilkendt et fleksjob
2. Arbejdsmarkedet – jobmuligheder og brancher i vækst
3. Brancheinformation: Arbejdsforhold, jobfunktioner/arbejdsopgaver og arbejdspladskultur inden for brancher i vækst
4. Tilrettelæggelse af jobsøgning
5. CV-og ansøgningskrivning
6. Præsentationsteknik og assertionstræning (fx øvelser med fiktiv jobsamtale)
7. Balancering af familie- og arbejdsliv

Projektledere og jobformidlerne i de tre projektkommuner giver udtryk for, at de fælles aktiviteter i lige så høj grad som de individuelle samtaler giver borgeren konkrete input til den efterfølgende jobsøgning.

Borgere, der har deltaget i et gruppeforløb, giver oftest en positiv tilbagemelding. Flere oplever, at det har været interessant at høre om andre brancheområder, og at det har været meningsfuldt at samle aktiviteterne, fordi de ikke skal transportere sig til jobcenteret alene for en kort samtale hver 14. dag. På baggrund af gruppeforløbet erfarer flere borgere, at de har fået øjnene op for nogle muligheder, som de egentlig ikke tænkte var aktuelle for dem, og enkelte har fået konkrete jobmuligheder på hånden.

Eksempel fra borger, Albertslund og Stevns

En borger tilknyttet Jobcenter Albertslund erfarer:

"Jeg søgte flere jobs, som blev præsenteret i gruppen".

En anden borger fremhæver værdien af gruppeforløb som netværksskabende:

"Det har givet noget positivt og socialt at deltage på netværksmøderne. Man har ikke følt sig alene, og det er en god støtte at vide, at der er andre i samme situation. Det har også givet mig et større netværk – jeg har 'connected' med flere på LinkedIn".

5.3: **Jobformidlere, som arbejder systematisk med afsæt i virksomhedernes behov for arbejdskraft, skaber stærkere match, og har styrket fokus på mulighederne for at udvikle og tilpasse opgaverne i fleksjob**

Hypotese 6 knytter sig til mødet med virksomheden

På baggrund af interviews med projektleder og jobformidlere i de ni projektkommuner kan hypotesen kun delvist bekræftes. Det skyldes, at der ikke tegner sig et entydigt billede af, at der arbejdes systematisk med afsæt i virksomhedernes behov for arbejdskraft.

Dog bekræftes hypotesen af projektledere og jobformidlere i fire af projektkommunerne, nemlig: Gentofte, Viborg, Frederikshavn, og Thisted. De fire projektkommuner har tilrettelagt en mere systematisk tilgang med henblik på at sikre en detaljeret afdækning af virksomhedens konkrete behov for at få løst arbejdsopgaver. Ifølge projektledere og jobformidlere er en detaljeret behovsafdækning grundstenen til et stærkt match, hvor der kan være mulighed for udvikling og progression.



Afdækningen af virksomhedens behov og opgaveløsning kan godt fylde mere

Endvidere erfarer jobformidlerne fra de fire projektkommuner, at den detaljerede afdækning ofte betyder, at der hurtigere kan skabes et mere bæredygtigt match, fordi jobformidler har et detaljeret kendskab til borgers kompetencer og en konkret beskrivelse af borgers skånehensyn samt et detaljeret kendskab til virksomhedens konkrete arbejdskraftsbehov. På den baggrund kan de fra start af ansættelsesforholdet fastlægge, hvilke opstartsvilkår og skånehensyn der skal være til stede for at sikre et vellykket match.

Arbejdsgiverne på tværs af alle kommuner tilkendegiver i interviewene, at de har svært ved at udpege den systematiske tilgang til afdækningen af arbejdskraftsbehovet, idet de ofte har haft et bredt samarbejde med jobcenteret gennem mange år, og ofte bliver de præsenteret for konkrete kandidater frem for en bredere afdækning af deres behov. Det gælder særligt for mange af de større virksomheder. Virksomhederne peger dog på et ønske om et stærkere fokus på dialogen om deres arbejdskraftsbehov.

Som led i kvalificeringen af hypotesen er følgende to virksomme greb dog identificeret med afsæt i særligt de fire specifikt nævnte kommuner.



1. Virksomhedens behov afdækkes systematisk og detaljeret

En afgørende forudsætning for at kunne skabe en jobåbning, et stærkt match og potentielle udviklingsmuligheder i matchet er, at jobformidleren afdækker virksomhedernes behov for arbejdskraft systematisk og detaljeret.

Øger forhandlingsmulighederne

Gentofte, Viborg, Frederikshavn, og Thisted udgør de projektkommuner, som har arbejdet med en systematisk tilgang til afdækningen af virksomhedens behov. Projektledere og jobformidlere anfører, at de har ændret tilgang, så de først har fokus på behovsafdækning uden borger, fremfor at præsentere en borger som det første.

Jobformidlerne i de fire projektkommuner peger på, at en systematisk og detaljeret afdækning forudsætter en grundig forberedelse og research af virksomheden.

Eksempel fra Gentofte

Jobformidlere fra Gentofte forbereder virksomhedskontakten med afsæt i nogle af følgende opmærksomhedspunkter:

- Hvad laver virksomheden?
- Hvor mange ansatte har virksomheden?
- Hvilke jobtyper/fagområder beskæftiger virksomheden sig med?
- Hvordan fremstiller virksomheden sig på LinkedIn/Facebook?
- Hvordan er udviklingen i branchen i øjeblikket?
- Hvilke fokusområder har virksomheden?



Jobformidlerne giver udtryk for, at det netop er den grundige forberedelse, som giver et godt afsæt for den efterfølgende dialog om behov, som i sidste led også har betydning for dialogen om progression ift. at kunne pege på flere arbejdsopgaver og være nysgerrig på, hvor der evt. kan justeres på noget, som i sidste ende kan give flere lønnede timer. Dette bekræftes af flere af de interviewede arbejdsgivere.

Eksempel fra arbejdsgiver, Thisted

En arbejdsgiver tilknyttet Jobcenter Thisted fortæller:

”Jobformidler (red.) overbeviste os om at indgå en aftale om fleksjob. Hun kunne godt stå inde for at presse på ift. indhold og flere timer, fordi hun var så grundigt forberedt på, hvem vi var, og hvad vores behov var.”

Samlet peger arbejdsgiverne på, at det er vigtigt, at jobformidlerne har en nysgerrig tilgang til virksomheden, hvor de dels er forberedte og på den baggrund spørger grundigt ind til virksomheden og deres opgaveløsning. Flere arbejdsgivere peger også på, at dette med fordel kunne fylde mere for at øge chancerne for et godt efterfølgende match.

2. Muligheden for substitution afsøges systematisk i virksomheden

Jobformidlerne peger samtidig på et systematisk arbejde med substitution som afsæt for at afdække job og tale udvikling i job. Substitution tager afsæt i at nedbryde et arbejdskraftsbehov til konkrete arbejdsopgaver for derefter at undersøge, om nogle arbejdsopgaver kan løses af flere forskellige typer af medarbejdere. Det kan give en række fordele for både virksomheder og borgere:

1. Mange virksomheder efterspørger i udgangspunktet en medarbejder, som ’kan det hele’. Det kan ofte betyde, at det er en udfordring for virksomheden at skaffe den pågældende medarbejder
2. Højt kvalificerede medarbejdere varetager ofte både specialiserede arbejdsopgaver og lettere rutineprægede opgaver, som kan varetages af borgere med færre kompetencer. Det er uhensigtsmæssigt, fordi den højt kvalificerede medarbejder typisk både er dyrere og er flaskehals ift. virksomhedernes videre udvikling og vækst
3. Mange virksomheder har mindre og afgrænsede opgaver, som ikke løses i dag. Med andre ord har virksomhederne et ’ikke-erkendt’ arbejdskraftsbehov, som vil kunne hjælpe dem i deres daglige drift, og som typisk kræver få faglige kompetencer og oplæring.

Viborg, Frederikshavn, Thisted, Stevns, Albertslund og Tønder udgør de fem projektkommuner, som har arbejdet med en systematisk tilgang til substitution. Flere af de interviewede jobformidlere fra de fem projektkommuner anfører, at den detaljerede afdækning af virksomhedens behov, som beskrevet ovenfor, udgør forudsætningerne for at kunne tale substitution med virksomhederne.

Eksempel fra Frederikshavn

Jobformidlere i Frederikshavn har arbejdet systematisk med følgende trin ift. substitution:

1. *Arbejdsopgaver:* At afdække om der er spidsbelastningstidspunkter, hvor der er arbejdsopgaver, der ikke bliver løst, og påvirke hvilke arbejdsopgaver virksomheden i øvrigt har interesse i at få løst
2. *Kompetencebehov:* At påvirke synet på, hvilke kompetencer der skal til for at løse opgaverne



3. *Ufravigelige krav:* Udfordre synet på drømmekandidaten gennem prioritering af de kompetencekrav, som medarbejderne som minimum skal kunne imødekomme
4. *Fleksible forventninger:* Påvirke synet på mulige værdiskabende match, hvor der er skånehensyn

Jobformidlerne peger samtidig på, at arbejdet med substitution kan hjælpe virksomheder, som har svært ved at rekruttere fuldtidsansatte til at få løst deres arbejdskraftsbehov.

Et eksempel på substitution fra Frederikshavn

En jobformidler i Frederikshavn har bl.a. følgende oplevelse:

"Tømrerfirmaerne har i dag rygende travlt, og de har svært ved at skaffe folk. Når vi taler med dem efterspørger de altid en tømrer mere, men når vi udfordrer dem på, hvilke opgaver deres tømrere løser, så laver de jo alt muligt. Jeg har flere steder hjulpet dem med at frigive 15 timer om ugen på at rydde op på arbejdspladsen, køre affald på lossepladsen og pakke bilerne, og så fået et fleksjob ud af det."

5.4: Delkonklusion

På baggrund af gennemgangen af de opstillede hypoteser om jobformidleren som bro til arbejdsmarkedet peges på følgende:

Hypotese 4

Jobformidlere med en baggrund som virksomhedskonsulent styrker broen til arbejdsmarkedet gennem en høj grad af opsøgende virksomhedskontakt og fokus på potentielle match fra første samtale med borger og arbejdsgiver. Hypotesen er bekræftet med afsæt i interview med projektledere og jobformidlere.

Den virksomhedsvendte profil har erfaring med at etablere netværk i virksomhederne og har kendskab til det aktuelle arbejdsmarkedsbehov lokalt og regionalt. En målrettet rekruttering giver samtidig anledning til en tydelig forventningsafstemning om krav og forventninger til den enkelte jobformidler. For at sikre et fælles mindset og tilgang kan man med fordel gennemføre et 'on boarding forløb' for jobformidlerne.

Hypotese 5

Hyppig samtalekontakt med jobformidlere skaber en aktiv jobsøgning og forløb med retning. Hypotesen er bekræftet gennem interview med projektledere, jobformidlere og borgere.

Den hyppige samtalekontakt er værdifuld, når den tager afsæt i et ressourcefokus båret af en dialog om CV, jobmuligheder og et fokus på konkrete og forpligtende aftaler. Det skaber et vedvarende fokus på at tale job, mere intensiv jobsøgning og fastholdelse af momentum i jobsøgningen.

Hypotese 6

Jobformidlere, som arbejder systematisk med afsæt i virksomhedernes behov for arbejdskraft skaber stærkere match, og har styrket fokus på mulighederne for at udvikle og tilpasse opgaverne i fleksjob. Hypotesen kan delvist bekræftes ud fra interview med jobformidlere i fire projektkommuner og interview med arbejdsgivere, som peger på et ønske om styrket fokus på afdækning af deres behov for arbejdskraft.

Jobformidlerne peger på vigtigheden er, at de er velforberedte ud fra en grundig research af virksomheden, og at afdækningen med fordel kan tage afsæt i en systematisk tilgang til at tale substitution af arbejdskraft for at skabe åbninger til fleksjob.

6: Digital understøttelse af den jobrettede indsats

De digitale redskaber i form af Rehabiliteringsplanens forberedende del og indstilling, Jobnet Cv og Min Plan tjener samlet set flere formål, herunder 1) overblik over sagens oplysninger, 2) involvering af borgeren, og 3) sammenhæng mellem mål, plan og indsatser i borgerens forløb. De digitale redskaber sikrer, at borgeren har adgang til de væsentlige dokumenter via Min Side på Jobnet, og hensigten er, at det understøtter den enkelte borgers oplevelse af at føle sig hørt og inddraget i forløbet i jobcentret. Det er også intentionen, at de digitale redskaber skal udfyldes i samarbejde og dialog mellem borger og jobformidler.

I dette kapitel vendes blikket mod anvendelsen af de digitale redskaber i de ni projektkommuner, og hvordan anvendelsen understøtter et jobrettet perspektiv i dialogen samt en høj kvalitet i den skriftlige formidling af mål, plan og handling til borger og arbejdsgiver.

Der er opstillet tre arbejdshypoteser, som bliver belyst enkeltvist i de følgende delafsnit.

Arbejdshypotese 7:

En ensartet og jobrettet systematik i den skriftlige formidling i de digitale redskaber skaber mening og fremdrift for borgerens vej mod job

Arbejdshypotese 8:

Systematisk arbejde med CV og Min Plan som dialogredskaber styrker borgerens syn på egne ressourcer og handlemuligheder ift. at komme i job

Arbejdshypotese 9:

Min Plan som omdrejningspunkt for arbejdet med progression styrker et fælles mindset og et vedvarende fokus på muligheder og progression

Hypoteserne er belyst med afsæt i en sagsgennemgang af i alt 180 tilsendte eksempler på rehabiliteringsplanens forberedende del, indstillingen fra rehabiliteringsteamet, Jobnet CV og Min Plan, og er suppleret af interviewdata.

6.1: En ensartet og jobrettet systematik i den skriftlige formidling i de digitale redskaber sikrer mening og fremdrift i borgerens vej mod job

Hypotese 7
knytter sig til det interne arbejde i jobcenteret

På baggrund af gennemgangen af indholdet i de digitale redskaber og interviews med projektledere og jobformidlere i de ni projektkommuner kan hypotese 7 ikke bekræftes. Til trods for et tilbagevendende fokus på kvaliteten i den skriftlige formidling i de digitale redskaber genfindes der ikke en ensartet og jobrettet systematik i gennemgangen af det skriftlige materiale (den forberedende del, indstillingen fra rehabiliteringsteamet, Jobnet CV og Min Plan), som de ni projektkommuner har fremsendt.



Potentiale for at arbejde mere systematisk

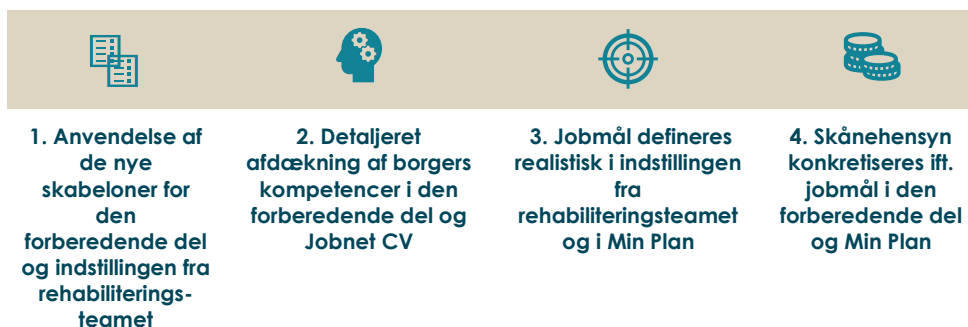
På baggrund af interviewene angiver projektledere og jobformidlere, at der arbejdes med en jobrettet tilgang i dialogen med borger, men at denne ikke systematisk oversættes i det skriftlige arbejde. Både projektledere og jobformidlere på tværs af de ni projektkommuner tilkendegiver, at årsagerne hertil er:

1. En manglende forståelse for værdien af registreringer generelt og dermed også redskaberne
2. En manglende fælles systematik
3. En manglende ensartethed og kvalitetsstandarder for arbejdet med de digitale redskaber på tværs af teams

Sagsgennemgangen viser, at der også mangler konkrete beskæftigelsesmål og delmål for borgernes tilknytning til arbejdsmarkedet. Dette kan pege på et manglende systematisk fokus på, hvor borgerens ressourcer og kompetencer systematisk kan bringes i spil, og hvilke kompetencer der kan være behov for at styrke.

Projektlederne ser et væsentligt potentiale i, at der arbejdes mere systematisk med at udarbejde sammenhængende og konkrete beskrivelser og planer, som indeholder mål og delmål for indsatsforløbet. Ligesom der ses et potentiale for at knytte planen tættere til borgerens Jobnet CV og konkrete arbejdsfunktioner, som borgeren vurderes at kunne varetage på sigt.

På baggrund af gennemgangen af indholdet i de digitale redskaber og interview med projektledere og jobformidlere er følgende fire potentielle greb udledt, som kan styrke arbejdet med de digitale redskaber



1. Anvendelse af de nye skabeloner for den forberedende del og indstillingen fra rehabiliteringsteamet

Anvendelse af de nye skabeloner for den forberedende del og indstillingen fra rehabiliteringsteamet (publiceret november 2018 af STAR) udgør afsættet for borgerens videre forløb i indsatsen på ledighedsydelse.

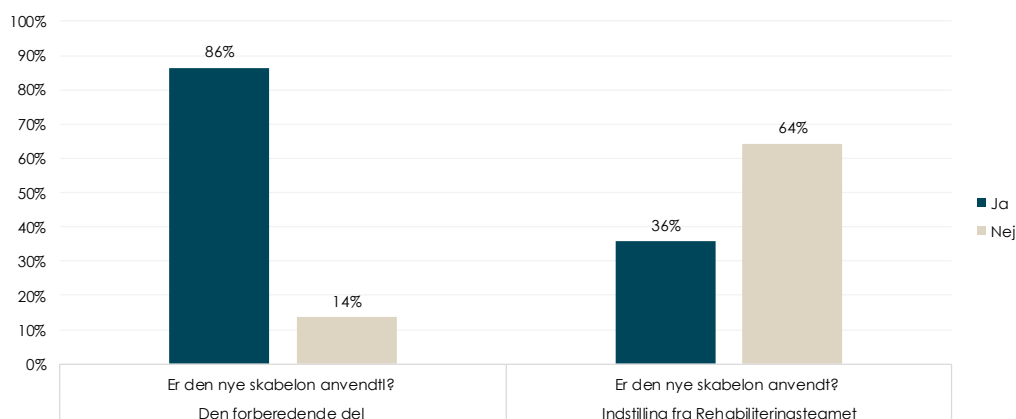
Skabelonerne tilvejebringer en struktur, der lægger op til et systematisk jobrettet fokus fra start, med fokus på virksomhedsindsats, empowerment og borgerinddragelse og progressionsindikatorer.

Den forberedende del skal sikre, at rehabiliteringsteamet har tilstrækkelige relevante oplysninger om borgeren til, at teamet kan afgive indstilling. Skabelonerne lægger op til en beskrivelse af borgers ressourcer, kompetencer, skånebehov, jobmål og udviklingsmål.

Indstillingen skal begrundes med afsæt i de beskæftigelsesmæssige, sociale og helbreds-mæssige forhold, som teamet har lagt vægt på. Med det nye skema for indstillingen skal rehabiliteringsteamet desuden tydeligt angive, hvilket formål og mål der er med det indstillede forløb og dets aktiviteter. Hensigten med denne konkretisering er at understøtte, at den indstillede indsats er konkret og forståelig for borgeren.

På tværs af projektkommunerne er der variation i, i hvilket omfang de nye skabeloner for den forberedende del og indstillingen fra rehabiliteringsteamet er anvendt.

Figur 4: Anvendelse af de nye skabeloner for den forberedende del og indstillingen fra rehabiliteringsteamet



Den nye skabelon for den forberedende del anvendes i 86% af sagerne, mens den nye skabelon for indstillingen fra rehabiliteringsteamet anvendes i 36% af sagerne.

En del af forklaringen på variation i anvendelsen af den nye skabelon for indstillingen er, at flere kommuner har benyttet en skabelon, der på mange punkter følger strukturen fra den nye skabelon. Den anvendte skabelon indeholder de centrale punkter med "begrundelse", "jobmål", "progression i fleksjob", "støtteaktivitet ifm. jobsøgning" samt "koordination og opfølgning". Med andre ord fordrer strukturen i den anvendte skabelon dialog om jobmål og progression i fleksjob. Den anvendte skabelon adskiller sig fra den nye skabelon ved, at punkterne "formål", "virksomhedsrettede aktiviteter" samt "støtteaktiviteter" ikke fremgår.

På baggrund af interviewene med projektledere kan den forskelligartede praksis også forklares ved den ledelsesmæssige opfølgning på anvendelsen af skabelonerne. Projektkommunerne Gentofte og Thisted har valgt at gennemføre ledelsesmæssigt tilsyn af udfyldelsen af skabelonerne og har valgt at tilbagevise sager i projektet i tilfælde af, at de tidligere skabeloner har været anvendt.

Potentiale for at ensarte

Der vurderes på baggrund af sagsgennemgangen at være potentiale i at sikre en ensartet anvendelse af de nye skabeloner med henblik på at udnytte skabelonernes fordele om at

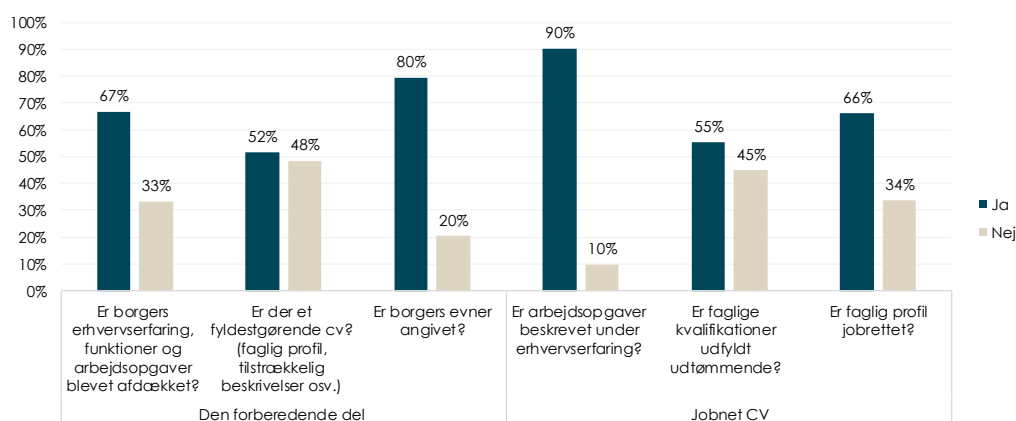
Anvendelsen af skabeloner

skabe et hurtigt og bedre overblik over de vigtigste informationer i en sag, en mere relevant og jobrettet sagsoplysning samt et stærkere fokus på borgernes egne mål og ressourcer.

2. Detaljeret afdækning af borgers kompetencer i den forberedende del og i borgers Jobnet CV

I interview med jobformidlere og borgere peges på vigtigheden af, at jobformidlerens ressourcefokus i dialogen med borgeren understøttes af en detaljeret og grundig afdækning af borgers kompetencer. Gennemgangen af den forberedende del og borgers Jobnet CV afspejler ikke en tilsvarende grundighed og systematik.

Figur 5: Afdækning af borgers erfaring; kompetencer og kvalifikationer i den forberedende del og Jobnet CV



I den forberedende del afdækkes borgernes erhvervs erfaring, funktioner og arbejdsopgaver i 67% af sagerne, mens borgerens evner bredere set er angivet i 80% af sagerne. I 52% af sagerne foreligger et fyldestgørende CV på borgeren. Der ses således variation i, hvorvidt den enkelte persons erhvervs erfaringer og kompetencer beskrives systematisk, og hvor alle relevante informationer indgår.

Jobformidlers deltagelse øger det beskæftigelsesrettede indhold

Når borgerens kompetencer italesættes og udfoldes i den forberedende del, er det med til at styrke, hvor 'tæt' borgeren er på at se sig selv på arbejdsmarkedet, inden mødet i rehabiliteringsteamet. Fundene understreger således vigtigheden af, at en virksomhedskonsulent/jobformidler kobles på til sparringen og kvalificeringen af det jobrettede perspektiv i den forberedende del, og peger derudover på et potentiale i at dialogen i højere grad også skriftliggøres, jf. de 'forbundne kar'.

Høj andel af CV'er med udfyldte arbejdsopgaver

I de Jobnet CV'er, som foreligger, er erhvervs erfaringer og arbejdsopgaver beskrevet i 90% af tilfældene. I 55% af CV'erne er de faglige kvalifikationer udfyldt udtømmende. Det vil sige, at de faglige kvalifikationer matcher de arbejdsopgaver, der er beskrevet under erhvervs erfaring. Den faglige profil er i 66% af CV'erne jobrettet.

I interviewene lægger jobformidlerne vægt på, at de oftest overtager sagen med tilhørende Jobnet CV fra de afgivne teams, og at der er behov for at kvalificere indholdet og



detaljeringsniveauet i borgerens Jobnet CV. Der er et potentiale i, at den kvalificering i højere grad skriftliggøres i borgeren Jobnet CV.

Eksempel fra Gentofte

I Gentofte udtaler en jobformidler sig om vigtigheden af, at der tidligt foreligger et fyldestgørende CV og afdækning af kompetencer:
"Det er vigtigt at gøre meget ud af, at deres CV er brugbart i forhold til et eventuelt sporskifte – så er det vigtigt, at kompetenceprofilen passer med det, de kan i dag. Det er vigtigt at få belyst: Hvad kan de? Hvad brænder de for? Hvad er deres interesseområder?"

Potentialer

På baggrund af sagsgennemgangen vurderes derfor et potentiale i en mere detaljeret og fyldestgørende kompetenceafdækning tidligere, idet det udgør forudsætningen for at kunne skabe det rette match samt at kunne målrette indsatsen herefter. I interviewene med projektlederne peges på, at der med fordel kan opstilles faglige standarder for udfærdigelsen af fyldestgørende CV'er, allerede inden mødet i rehabiliteringsteamet – som man har valgt i projektkommunerne Viborg, Stevns og Gentofte.

3. Jobmål defineres realistisk i indstillingen fra Rehabiliteringsteamet og i Min Plan

Jobformidleren har i indsatsmodellen en afgørende rolle i forhold til at kvalificere det jobrettede perspektiv i den forberedende del og i indstillingen fra rehabiliteringsteamet, idet jobformidleren har et aktuelt og realistisk perspektiv på jobmuligheder grundet et opdateret kendskab til arbejdsmarkedets behov regionalt og lokalt.

Vejledningen til den forberedende del udarbejdet af STAR⁵ understøtter, at udfyldelsen af den forberedende del indebærer et vigtigt beskæftigelsesfagligt arbejde. Det er vigtigt, at man som fagperson sikrer en god og overskuelig oplysning af sagen og samtidigt giver borgeren forståelse for og ejerskab over sin sag.

Den løbende konsolideringen af jobmål i Min Plan skal desuden sikre et realistisk job-/arbejdsmarkedsrettet fokus i borgerens forløb begrundet i borgers kompetencer og arbejdsmarkedets behov.

Lovgivningens intentioner:

BEK nr. 1609 af 27/12/2019: Bekendtgørelse om rehabiliteringsplan og rehabiliteringsteamets indstilling om ressourceforløb, fleksjob, førtidspension mv.

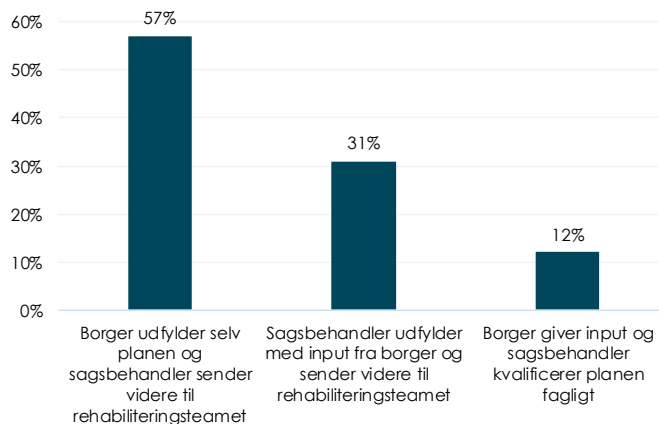
§ 2. En rehabiliteringsplan består af en forberedende del og en indsatsdel. Den forberedende del skal udarbejdes for alle, der skal have deres sag behandlet i et rehabiliteringsteam.

Stk. 2. Den forberedende del af rehabiliteringsplanen skal udarbejdes i samarbejde med borgeren og med udgangspunkt i borgerens job- og uddannelsesmål samt med udgangspunkt i borgerens ressourcer og samlede situation

⁵ <https://star.dk/media/12324/vejledning-til-forberedende-sagsbehandler.pdf>



Figur 6: Karakteristika for udfyldelsen af den forberedende del



I 57% af sagerne er den forberedende del karakteriseret ved, at borger selv udfylder sin plan, hvorefter sagsbehandler sender planen videre til Rehabiliteringsteamet.

I 31% af sagerne udfylder sagsbehandler planen med input fra borger, og sender herefter planen videre til rehabiliteringsteamet. Det er ofte karakteriseret ved vendinger som: "borger siger..." eller "adspurgte fortæller borger...". Med andre ord bliver borgers udsagn ikke nuanceret og udvidet i forhold til et muligt bredere jobrettet perspektiv.

I 12% af sagerne følger udfyldelsen af den forberedende del lovgivningens intentioner og den tilhørende vejledning, hvor sagsbehandler kvalificerer sagen med input fra borger, før den videresendes til Rehabiliteringsteamet.

Det er således et fåtal af kommunerne, som har arbejdet med at sikre den skriftlige kvalitet i den forberedende del på trods af, at alle projektledere giver udtryk for, at det løbende er italesat, hvad der skal fremgå af den forberedende del.

Eksempel fra Gentofte

Udfyldelsen af den forberedende del er præciseret fra ledelsesmæssig side i Jobcenter Gentofte. Der er for de afgivne teams lagt vægt på, hvordan den forberedende del udfyldes med kvalitet, og der er udarbejdet en arbejdsgang for kvalitetssikringen heraf.

Arbejdsgangen er som følger:

- Trin 1: Sparring på udfyldelsen ved jobformidler over 4 møder
- Trin 2: Screening og kvalitetssikring af udfyldelsen af den forberedende del ved teamleder, før sagen videregives til Rehabiliteringsteamet.
- Trin 3: I tilfælde af mangelfuld udfyldelse tilbagesendes sagen til det afgivende team af teamleder

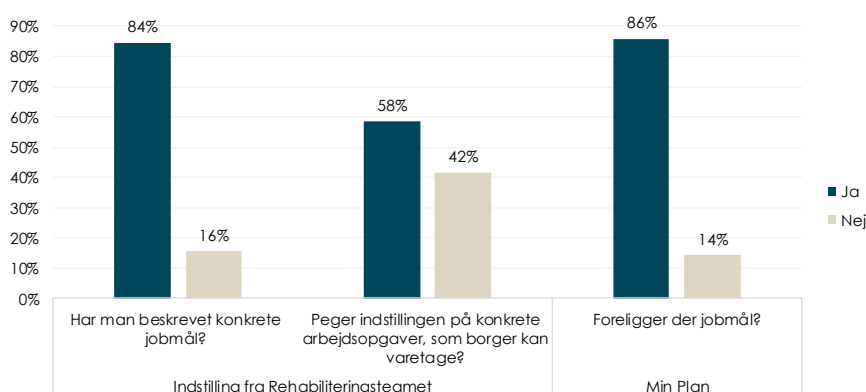
Projektleder fra Jobcenter Gentofte og Thisted angiver, at når den forberedende del kvalificeres fagligt, medfører det, at borgerens erfaringer og kompetencer kommer bedre i spil. Når planen *ikke* kvalificeres fagligt, så fylder borgerens sociale forhold og helbred forholdsmæssigt meget i det erhvervsrettede. Når planen ikke kvalificeres fagligt, bliver kvaliteten endvidere betinget af borgerens ressourcer, og der opstår dermed stor variation i kvaliteten af den forberedende del.

Projektkommunerne Gentofte, Albertslund, Viborg, Thisted og Tønder har alle prioriteret en gennemgående virksomhedskonsulent som jobformidler. Projektledere og jobformidlere fra de fem projektkommuner tilkendegiver i den sammenhæng, at jobformidleren har bedre mulighed for at sikre et retningsgivende billede af borgerens ressourcer ift. arbejdsmarkedet og konkrete jobmål i både den forberedende del, og at dette styrker det efterfølgende arbejde. Jobformidlerne lægger vægt på, at der uden målrettet fokus på jobmål og formål med indsatsen er risiko for, at det i stedet bliver ydre faktorer og omstændigheder, der bliver bestemmende for borgerens forløb, og at dette kan resultere i langstrakte forløb, hvor borgerens arbejdssevne fortaber sig.

Indstillingerne og Min Plan

Der er beskrevet konkrete jobmål i 84% af indstillingerne. Konkrete jobmål er vurderet ud fra, om de er begrundet i både borgers kompetencer og arbejdsmarkedets behov. Der er i gennemsnit beskrevet 2 jobmål pr. indstilling. Der ses stor variation i antallet af konkrete jobmål på tværs af kommunerne. Nogle kommuner har gennemsnitligt 1 konkret jobmål beskrevet i indstillingen, mens andre kommuner, der meget eksplicit arbejder med ABC-jobstrategien forinden rehabiliteringsmødet, ligger på et gennemsnit på 3,8 jobmål pr. indstilling (Gentofte).

Figur 7: Karakteristika for jobmål i indstillingen og Min Plan



I 58% af sagerne peger indstillingen på konkrete arbejdsopgaver, som borger kan løse. Her viser erfaringerne, at det igen er vigtigt, at jobformidleren får en central rolle i at konkretisere arbejdsopgaverne – uanset om borger har et konkret job på hånden eller ej ved deltagelsen på rehabiliteringsmødet.

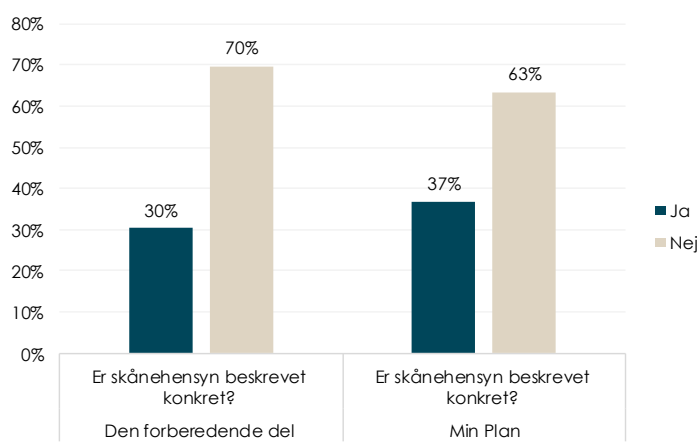
I 86% af de eksempler, der er modtaget på Min Plan, arbejdes der med jobspor med konkrete jobmål. Når der foreligger jobmål i Min Plan, foreligger der i gennemsnit 1,97 jobmål på tværs af kommunerne. Der er stor variation på tværs af kommunerne, når det kommer til at skrive jobmål i Min Plan. Her varierer kommunerne mellem, at der fremgår i gennemsnit 1 jobmål i Min Plan til et gennemsnit på 4,5 jobmål.

4. Skånehensyn konkretiseres ift. jobmål

Kvaliteten af det rette match afhænger også af sammenhængen mellem arbejdsfunktioner, erhvervs erfaringer, faglige kompetencer samt skånehensyn og støtteforanstaltninger.

Et vigtigt greb er derfor også, at skånehensyn konkretiseres ift. de angivne jobmål og opstillede arbejdsfunktioner.

Figur 8: Beskrivelse af skånehensyn i den forberedende del og Min Plan



Borgerens skånehensyn beskrives kun konkret i 30% af sagerne i den forberedende del. I Min Plan beskrives borgerens skånehensyn konkret i 37% af sagerne. (Tallet for Min Plan dækker over en andel, hvor skånehensyn ofte beskrives andre steder).

Skånehensynene beskrives ofte ukonkret, idet de ikke bindes op på de udpegede arbejdsopgaver, som borgeren kan varetage. Derfor fremgår skånehensyn ofte som: "Ingen tunge løft", "skal ikke være omgivet af mange mennesker", "skal skånes for høje lyde".

6.2: Systematisk arbejde med CV og Min Plan som dialogredskaber styrker borgerens syn på egne ressourcer og handlemuligheder ift. at komme i job

Hypotese 8 knytter sig til mødet med borgeren

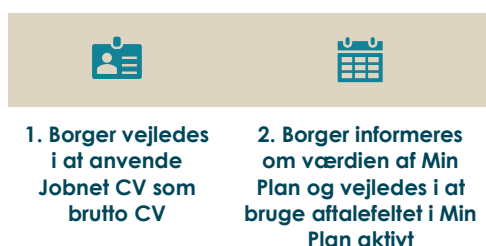
Hypotese 8 kan bekræftes delvist på baggrund af sagsgennemgangen og interviewene med projektledere og jobformidlere i de ni projektkommuner. Jobnet CV'et er været anvendt som et aktivt redskab i dialogen med borger, mens Min Plan i mindre er anvendt som et aktivt redskab i dialogen med borger. Af sagsgennemgangen fremgår det, at der i alle sager foreligger et CV, men at der fortsat er plads til forbedring, så Jobnet CV'et kan understøtte et potentielt jobmatch og give motivation og inspiration til et potentielt brancheskifte.

Interviews med projektledere og jobformidlere i de ni projektkommuner viser, at Jobnet CV'et fungerer som et vigtigt værktøj i dialogen med borger om borgers potentiale, ressourcer og inspiration til kompetencer, der kontinuerligt kan pege på (nye) muligheder på/tilbagevenden til arbejdsmarkedet.



Interviews med projektledere og jobformidlere indikerer, at der generelt er et jobrettet fokus i kontaktforsøget. Gennemgangen af indholdet i de digitale redskaber viser imidlertid, at det ikke konkretiseres tilsvarende skriftligt i Min Plan. Der kan således være et potentiale i at introducere Min Plan for borger som en klar og fælles handleplan, hvor de konkrete og forpligtende aftaler indgår.

På baggrund af gennemgangen af indholdet i de digitale redskaber og interview med projektledere og jobformidlere er følgende to potentielle greb udledt, som kan styrke arbejdet med CV og Min Plan yderligere som dialogredskaber:



1. Borger vejledes i at anvende Jobnet CV som brutto CV

Jobformidlere på tværs af de ni projektkommuner peger på, at de i højere grad end tidligere vejleder borger til at se Jobnet CV'et som et brutto CV. Herved får borger en mere grundig og udtømmende liste af kvalifikationer. Samtidig oplever jobformidlerne, at afdækningen ud fra Jobnet CV's funktioner styrker borgerens bevidsthed og evne til at sætte ord på egne kompetencer. Funktionen "Jeg søger job som" giver også anledning til at tale beslægtede fag og arbejdsopgaver sammen med borger.

Flere af jobformidlerne fra Gentofte, Stevn, Tønder samt Viborg lægger samtidig vægt på, at det er afgørende at understrege vigtigheden af et opdateret, grundigt og udtømmende Jobnet CV, så borger ikke blot ser det som en 'skal-opgave' at opdatere Jobnet CV'et. De italesætter værdien af Jobnet CV'et som et udsøgningsværktøj for arbejdsgiver og internt i jobcentret til jobåbninger. Der lægges vægt på, at borger kan blive søgt ud blandt alle kandidater ud fra de 'faglige kvalifikationer', 'søger job som' og 'faglig profil'.

Eksempel fra Viborg

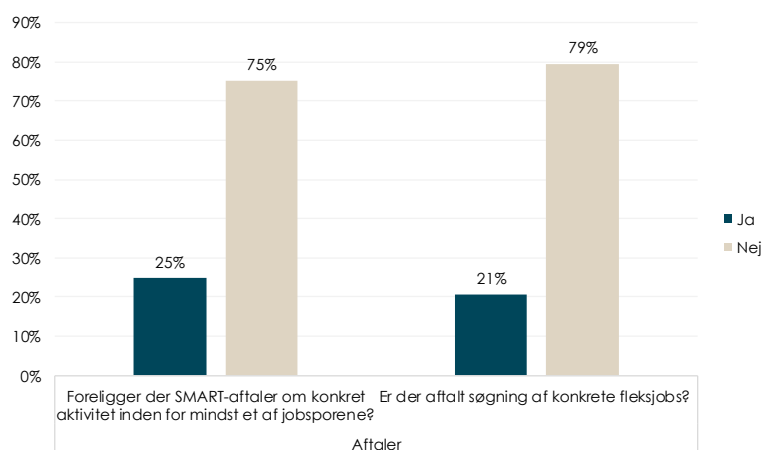
En jobformidler fra Viborg udtaler: "Det handler om at afdække detaljeret på baggrund af de forskellige jobs, borgeren har haft. Formidlingen gennem Momentum har skabt et større fokus på at kvalificere CV'et, idet man som jobformidler er bevidst om, at CV'et anvendes som udsøgningsværktøj. Det giver fantastisk god mening."

2. Borger informeres om værdien af arbejdet med Min Plan og vejledes i at bruge aftalefeltet i Min Plan aktivt

Et af hovedformålene med Min Plan er at skabe et fælles overblik for den ledige og jobcenterets forskellige involverede aktører, hvilket understøttes af, at aftalefeltet i Min Plan anvendes aktivt.

Sagsgennemgangen viser, at der er et fåtal af projektkommunerne, som har anvendt Min Plan efter lovgivningens intentioner, jævnfør LAB kapitel 8, §41, stk. 4. *”Jobcenter udarbejder og opdaterer løbende Min Plan efter personens aktuelle situation og behov i forbindelse med afgivelse af tilbud og ved væsentligt ændrede forudsætninger på arbejdsmarkedet. Jobcenteret gør planen digitalt tilgængelig for personen på Jobnet.”*

Figur 9: Beskrivelse af aftaler i Min Plan



Der foreligger aftaler, der lever op til SMART-kriterierne i 25% af sagerne, mens der fremgår aftaler om søgning af konkrete jobs i 21% af sagerne. Gennemgangen viser således, at hovedparten af projektkommunerne ikke anvender aftalefeltet i Min Plan aktivt som afsæt for konkret handling. Jobformidlerne peger på, at det kan skyldes interne retningslinjer, hvor jobformidlerne registrer deres samtaler som 'anden samtale'. Det betyder, at aftalerne ikke fremgår af borgerens Min Plan, men kun i overblikket på borgerens Min Side.

Projektledere og jobformidlere tilkendegiver samtidig, at de oftest indgår mundtlige aftaler med borgerne, og at borgerne ikke anvender Min Plan. Interviewene med borgerne understøtter dette billede. Hovedparten af borgerne kender ofte ikke til begrebet 'Min Plan'. Flere af borgerne tilkendegiver også, at selvom de kender til Min Plan, har de ikke anvendt den. De ser ikke en sammenhæng mellem Jobnet og Min Plan, hvorfor der hurtigt bliver tale om en selvopretholdende praksis.

Projektkommunerne Thisted, Tønder, Stevns og Viborg har imidlertid sidst i projektperioden sat fokus på at bruge Min Plan som et mere aktivt værktøj, og har udarbejdet fælles retningslinjer for brugen af Min Plan. Flere af jobformidlerne tilkendegiver, at det har været en øjenåbner for dem.

Eksempel fra Viborg

Blandt andre udtaler en jobformidler fra Viborg: *”Når man først har fået øjnene op for værdien af at bruge Min Plan er det et afgørende redskab til at kunne holde fokus og holde borgeren op på aftaler. Det er fleksibelt, hvis noget ændrer sig”.*



Erfaringerne fra jobformidlerne fra de fire kommuner er, at de er blevet skarpere på sammen med borgerne at lægge en realistisk plan og skabe handling i deres jobsøgning. At anvende Min Plan understøtter også samarbejdet ift. at identificere, om der fx er behov for, at jobformidleren bidrager med konkret viden om arbejdsmarkedet eller muligheder i lovgivningen for fx de kompenserende ordninger. Det er således mere tydeligt for borger, hvem gør hvad, hvornår.

Når aftalefeltet i Min Plan anvendes aktivt, opfatter borgerne det som et meningsfuldt værktøj i deres jobsøgning.

Eksempler fra
borger, Thisted og
Tønder

Dette er interviews med to borgere fra henholdsvis Thisted og Tønder et godt eksempel på: *"Min Plan blev brugt ifm. jobsøgning. Det blev brugt til at skrive konkrete aftaler ind. Det fungerede rigtig godt, at jeg selv kunne gå ind og tjekke, hvilke opgaver der lå til mig, og at jeg kunne se en klar retning og mening".*

"Vi har brugt Min Plan til at skrive kommende møder og aftaler ind – det er fint, og overskueligt at det har været samlet."

6.3: Min Plan som omdrejningspunkt for arbejdet med progression styrker et fælles mindset og vedvarende fokus på muligheder og progression

Hypotese 9 knytter
sig til mødet med
virksomheden

Hypotese 9 kan på baggrund af sagsgennemgangen og interviewmaterialet ikke bekræftes. Interviewene med projektledere og jobformidlere i de ni projektkommuner indikerer, at jobformidlerne dels har haft svært ved at arbejde med progression, og samtidig har det været uklart, hvordan Min Plan og det tilhørende statusfelt i planen kan anvendes til at skrive progression i Min Plan.

På baggrund af interviews med projektledere og jobformidlere er erfaringen også, at der ikke er gennemført en systematisk opfølgning på virksomhederne med fokus på progression. I interview med projektledere og jobformidlere peges på, at jobformidlerne har størst fokus på etableringen af 'det gode match' og på vejledning om, at borger og arbejdsgiver selv kan aftale justeringer i ansættelsen frem for aktivt at afprøve mulighederne for, at der kan ske en forandring ved at fastsætte konkrete progressionsmål fra start.

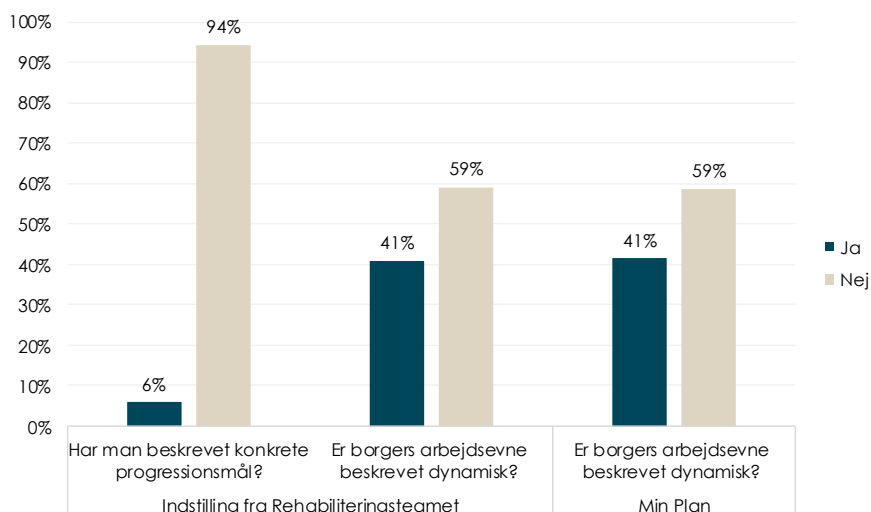
Set ift. indsatsmodellens intentioner er der således fortsat et potentiale for, at borger, virksomhed og jobformidler indgår en klar aftale om, hvor der kan ske en udvikling, så der er et afsæt for den efterfølgende opfølgning. Interview med både jobformidlere og arbejdsgivere peger dog ikke entydigt på, at det er muligt at fastlægge konkrete mål fra starten af etableringen af et fleksjob, men at det nærmere skal ske undervejs i ansættelsen. I den forbindelse er Min Plan fortsat et godt værktøj til at sikre og synliggøre klare aftaler og til at sikre en mere målrettet opfølgning.

Gennemgangen af brugen af de digitale redskaber viser, at ingen af projekterne har arbejdet systematisk med fleksjobaftalen eller tilsvarende beskrivelser med fokus på konkrete progressionsmål i. Dette billede bakkes op af interviewmaterialet med arbejdsgivere og borgere, hvor der ikke kan genfindes eksempler på arbejdet med progressionsmål.

Sagsgennemgangen viser imidlertid, at italesættelsen af den dynamiske arbejdssevne i højere grad end tidligere slår igennem i det skriftlige materiale i indstillingen fra rehabiliteringsteamet og i Min Plan. Erfaringerne genfindes af interviewmaterialet blandt projektkommunerne: Albertslund, Stevn, Gentofte, Viborg, Thisted, og Tønder samt Frederikshavn.

Projektledere og jobformidlere, som deltog i netværksseminar som led i processtøtten, bakker denne tilgang op, men har haft svært ved at udmønte denne i egen praksis lokalt. Sagsgennemgangen viser dermed også en stor variation i arbejdet med aftaler om en dynamisk arbejdssevne og et fåtal af kommunerne har arbejdet med konkrete progressionsmål.

Figur 10: Beskrivelse af en dynamisk arbejdssevne og progressionsmål i indstillingen og Min Plan



I 6% af indstillingerne foreligger der konkrete progressionsmål. I de tilfælde, hvor der foreligger progressionsmål. Interviewene med projektledere og jobformidler indikerer, at årsagen hertil er, at skabelonen for indstillingen fordrer, at man alene forholder sig til progressionsmål, hvis der allerede foreligger et fleksjob. Overskriften i den nye skabelon lyder:

3.2 Fleksjob (hvis der foreligger et fleksjob)

Progression (beskriv mulighed for progression)	Beskrivelse af fleksjob	Hensyn

I 41% af indstillingerne er borgerens arbejdssevne beskrevet dynamisk, og udviklingsmulighederne ender ofte i et fokus på udvikling i arbejdssevnen sidestillet med målet om øgning af timetallet. Dette gælder også for de beskrivelser og aftaler om udvikling i arbejdssevnen, som er beskrevet i 41% af sagerne i Min Plan.

6.4: Delkonklusion

På baggrund af gennemgangen af de opstillede hypoteser om digital understøttelse af den jobrettede indsats peges på følgende:



Hypotese 7

En ensartet og jobrettet systematik i den skriftlige formidling i de digitale redskaber skaber mening og fremdrift i borgerens vej mod job. Hypotesen kan ikke bekræftes pga. en gennemgående manglende skriftlig praksis. Dog understøtter interview med projektledere, jobformidlere og borgere, at de digitale redskaber styrker deres overblik og opfølgning på aftaler, når de endelig anvendes i overensstemmelse med intentionerne.

Der er derfor et potentiale i at arbejde mere systematisk med at udarbejde sammenhængende og konkrete beskrivelser og planer, som indeholder konkrete og detaljerede mål for indsatsforløbet. Der kan med fordel indføres ledelsesmæssigt tilsyn på udfyldelsen af skabelonerne, og der kan med fordel opstilles faglige standarder for udfærdigelsen af de digitale redskaber.

Hypotese 8

Systematisk arbejde med CV og Min Plan som dialogredskaber styrker borgerens syn på egne ressourcer og handlemuligheder ift. at komme i job. Hypotesen kan delvist bekræftes ud fra interview med borgere og jobformidlere, men ikke ud fra gennemgangen af indholdet i de gennemgåede eksempler.

Et fåtal af projektkommunerne har fx anvendt Min Plan efter Lovgivningens intentioner, jf. LAB kapitel 8 §41, stk. 4. På baggrund af sagsgennemgangen og interviewene med jobformidlerne er der derfor et betydeligt potentiale i at anvende særligt aftalefeltet i Min Plan aktivt for at skabe overblik og handling.

Hypotese 9

Min Plan som omdrejningspunkt for arbejdet med progression styrker et fælles mindset og et vedvarende fokus på muligheder og progression. Hypotesen kan ikke bekræftes, da det ikke er lykket at lave skriftlige progressionsmål i Min Plan i projekterne.

Erfaringen skal ses i sammenhæng med hypotese 3. Idet jobformidlerne kun i meget begrænset omgang har talt om progression, og hvad der kan føre til progression, er det derfor også umiddelbart, at der ikke er indgået klare progressionsmål i Min Plan.

Såfremt hypotesen skal løftes, vil det derfor kræve, at dialogen med virksomheder og borgere om, hvor der kan ske en udvikling, og hvad der konkret skal prøves af til næste gang, konkretiseres yderligere.



7: Bilag 1: Metode og datagrundlag

Marselisborg har udarbejdet erfaringsopsamlingen for Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. I dette bilag redegøres for overordnede analytiske temaer, strategi for udledning af hypoteser, samt hvilke metoder og datagrundlag Marselisborg har anvendt i forbindelse med erfaringsopsamlingen.

7.1: Overordnede analytiske temaer

Tre analytiske temaer

Erfaringsopsamlingen belyser først erfaringer med arbejdet med indsatsmodellens kerneelementer i indsatsperioden. Dernæst belyser erfaringsopsamlingen, hvad der virker med henblik på en videre implementering af indholdet i kerneelementerne.

Erfaringsopsamlingen er derfor designet, så den bidrager med dybdegående indsigt i tre temaer, som STAR ønsker mere viden om generelt:

1. At arbejde med arbejdsevnen som dynamisk
2. At etablere gode match med jobformidleren som bro til arbejdsmarkedet
3. At skabe en velfungerende digital redskabsunderstøttelse af den jobrettede indsats (Rehabiliteringsplan, Min Plan, CV, fleksjobaftale, produktionsstyring)?

Temaerne er belyst med afsæt i tre perspektiver:

- Interne forhold i jobcenteret
- Mødet med borgeren
- Mødet med virksomhederne

Afgrænsning

Det betyder, at erfaringsopsamlingen ikke indeholder en resultat- og implementeringsanalyse med hensyn til fidelitet. Erfaringsopsamlingen inddrager derfor ikke STARs løbende monitoreringer eller anden kvantitativ data fra DFDG, men er et kvalitativt supplement til STARs egen kvantitative analyse af projektet.

7.2: Strategi for udledning af arbejdshypoteser

Der er i projektperioden gennemført processtøtteaktiviteter, som systematisk har bidraget med viden til erfaringsopsamlingen. Arbejdshypoteserne er strategisk udledt via denne viden. Strategien for udledning af arbejdshypoteserne falder i fem trin:

1. Der er i projektperioden gennemført processtøtteaktiviteter, som indebærer en løbende dialog med projektledere, ledere og jobformidlere involveret i projektet. Processtøtteaktiviteterne har dels været kvartalsvise netværksseminarer og dels månedlige opfølgingsmøder
2. På baggrund af seminarer og opfølgingsmøder er der udarbejdet en kvalitativ statusrapport og månedlige processtøttelog med en risikovurdering for det enkelte projekt
3. På baggrund af statusrapporterne og de samlede processtøttelogs er der gennemført en indledende analyse af tendenser på tværs af de ni projektkommuner, før dataindsamlingen til den endelige erfaringsopsamling blev påbegyndt. Det er gjort ved at markere tendenser i form af veldefinerede hændelser, handlinger og udsagn fra projektledere og jobformidlere



4. Tendenserne er herefter opgjort og kondenseret systematisk ift., hvilke hændelser, handlinger og udsagn der typisk forekommer i kombination med hinanden på tværs af de ni projektkommuner.
5. Herefter er tendenserne sammenholdt med de tre analytiske temaer og de tre perspektiver, som er beskrevet ovenfor i afsnit 7.1. For hvert tema er der udledt hhv. tre hypoteser og en hypotese for hvert perspektiv.

Hypoteser baseret på viden fra processtøtte

Hypoteserne er således baseret på en kombination af den indsamlede viden i processtøtten sammenholdt med de analytiske overordnede temaer, som er særligt udvalgt i samarbejde med STAR. Hypoteserne er dermed ikke fremkommet gennem interviewene afslutningsvist i projektperioden. Formålet med interviewene har været at belyse, hvorvidt hypotesen kan be- eller afkræftes samt at kvalificere hypotesen ved at udlede de virksomme greb, som kan bidrage til at bekræfte hypotesen.

7.3: Metodisk tilgang

Vores metodiske tilgang er centreret om at kunne kvalificere de generede hypoteser, som er udledt på baggrund af viden fra processtøtteaktiviteter og for at kunne opnå dybdegående indsigt i og indikatorer på, hvad der er særligt virksomt i indsatsen. Som tilgang til at afdække, hvad der ser ud til at virke og hvordan, er der taget afsæt i process tracing⁶. Process tracing anvendes dog ikke i en idealtypiske version⁷. Vi tager afsæt i den overordnede tilgang i process tracing-studier, som er at undersøge cases, hvor X og Y er til stede.⁸ Det vil sige, at vi med afsæt i indsatsmodellen interesserer os særligt for de udfald, hvor der er opnået fleksjob og udvikling i arbejdsevnen. Hvor process tracing-studier ofte er interesserede i at afdække kausalitet for generaliserbare fænomener, adskiller vores tilgang sig ved, at vi ønsker at opbygge plausible mekanismer for udfaldet på Y igennem indsatsmodellen. Med hypoteserne som struktur kan vi hermed udfylde og kvalificere de virksomme mekanismer i indsatsen.

De virksomme greb for hver hypotese er udledt på følgende måde:

1. For det første identificeres tematikker, mønstre, grupperinger og formulerede årsagssammenhænge i interviewmaterialet
2. For det andet opstilles via interviewene plausible argumenter for, hvad der er den virksomme mekanisme for hver hypotese, som forventes at binde indsats og outcome sammen. (Det vi i analysen benævner: virksomme greb)
3. For det tredje konceptualiseres de enkelte mekanismer, så det tydeliggøres yderligere, hvordan aktører og aktiviteter i hver delmekanisme bidrager til virkningen
4. For det fjerde går vi fra et teoretisk til et operationelt niveau for de konceptualiserede mekanismer ved at udlede empirisk observerbare implikationer på tilstedeværelsen af hver enkelt del af argumentet. Vi udleder således de empiriske aftryk i form af konkrete eksempler fra borger, arbejdsgiver, jobformidlere og projektledere

⁶ Udvalgelsen af interviewpersoner er foretaget på en anden måde, end ved traditionel proces tracing.

⁷ For beskrivelse af den idealtypiske version, se bl.a. Derek Beach og Rasmus Brun Pedersen (2012). Process tracing og studiet af kausale mekanismer. *Politica* 46:1, pp. 24-41.

⁸ Derek Beach & Rasmus Brun Pedersen (2012): Process tracing: metode, design og forskningslogik., pp. 235-257-421 i Lotte Bøgh Andersen, Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen (red.), *Metoder i statskundskab*. Hans Reitzels Forlag.



7.4: Strategi for udvælgelse af borgercases

For at opfylde de metodiske forudsætninger for en valid process tracing tager erfaringsopsamlingen afsæt i 18 borgercases, hvor der er opnået udvikling i arbejdsevnen. Udvikling er karakteriseret ved, at borgerne er overgået til job og har opnået udvikling i arbejdsevnen, mens de har været omfattet af UIF II. Det er med andre ord cases, hvor der er opnået et succesfuldt udfald i projektet. For at kunne udtale sig om virksomme mekanismer, er det en metodisk betingelse, at der er opnået succesfuldt udfald på Y. Dermed tilgodeses hensynet til at kunne udtale sig om, hvilke overordnede mekanismer, der ser ud til at virke i indsatsen.

Den strategiske udvælgelse af de 18 borgercases tager afsæt i kriterierne, som er nærmere beskrevet i oversigten nedenfor:

Kilder	Udvælgelseskriterier	Begrundelse
Borger	Udvikling i arbejdsevne: Progression i timer, intensitet, eller opgavesammensætning	Omdrejningspunktet for succes i projektet er, at alle skal have opnået udvikling i arbejdsevne
	Helbred: Fysisk og psykisk nedsat arbejdsevne	Viden fra den løbende dialog med projektledere og jobformidlere peger på, at både jobformidlere og virksomhederne traditionelt har nemmere ved at håndtere borgere med fysiske barrierer end psykiske barrierer, og at sidstnævnte i højere grad kræver specialiseret viden og tilgang til målgruppen.
	Varighed på LY: Nyledig og mere end seks måneders ledighed	Viden fra den løbende dialog med projektledere og jobformidlere peger på, at 'de borgere som gennemfører fase 1 har et stærkere fokus på mulighed for udvikling, end de borgere, som sluses direkte ind i fase 2, fordi de allerede er på ledighedsydelse ved projektstart og ikke har fået samme vejledning og påvirkning af eget syn på ressourcer og udviklingsmuligheder.

7.5: Datagrundlag

Processtøtte-aktiviteter

Erfaringsopsamlingen bygger på kvalitative data, der er indhentet via en række aktiviteter, herunder processtøtteaktiviteter, interviews og sagsgennemgang, som beskrives nedenfor. Data fra processtøtteaktiviteter er indsamlet under projektperioden, mens data fra interviews og sagsgennemgang er indsamlet efter projektforløbets afslutning. Således har processtøtteaktiviteterne givet et væsentligt videns- og datagrundlag til at formulere hypoteser, mens data fra interviews og sagsgennemgangen benyttes til at identificere de virksomme mekanismer i hypoteserne.



Månedlig opfølgning

Indhold i den månedlige opfølgning med projektledere	
Status	• Status på resultater og kerneelementer • Gennemgang og drøftelse af de månedlige monitoreringsdata, som indgår i statusrapport, herunder datavalidering og forklaringsfaktorer ved afvigelser • Gennemgang og drøftelse af kerneelementer: Hvad fungerer godt, hvori ligger udfordringerne? • Status på brugen af de digitale redskaber
Fokusområder	• Fælles udvælgelse af fokusområder til handling med afsæt i statusdrøftelserne. • Drøftelse af håndteringsgreb og virkning
Aftaler	• Konkrete aftaler for handling og implementering forud for opfølgning næste gang

Opstartsworkshop

Ved projektstart blev der gennemført en opstartsworkshop for projektledere og involverede ledere i projektkommunerne med præsentation af opmærksomhedspunkter og redskaber til at arbejde med kernelementerne. Opstartsworkshoppen introducerede processtøtten, forventningsafstemning samt arbejdet med indsatsmodellen – dette understøttet af oplæg med centrale læringspointer og erfaringer fra andre kommuner med arbejdet med centrale elementer i indsatsmodellen.

3 netværksmøder

Endvidere er der i projektperioden afholdt tre netværksmøder for projektlederne i projektkommunerne. Netværksmøderne har været regionalt opdelt på Midt- og Syddjylland, Nordjylland samt Sjælland. Netværksmøderne har tjent som status- og opfølgingsmøder, og har således skabt et indblik i ledelsesprioriteringen og de konkrete fokuspunkter i kommunerne.

Netværksseminar

Derudover er der afholdt et netværksseminar for projektlederne og jobformidlerne i projektkommunerne. Seminaret har taget konkret afsæt i arbejdet med kerneelementerne i indsatsmodellen. Men seminaret har også tjent som erfaringsdeling på tværs af de involverede jobformidlere og projektledere, og det har således været muligt at opnå indsigt i, hvilke kerneelementer som har forvoldt udfordringer, og hvilke der opfattes som virksomme under projektforløbet.

Workshop om progression

I projektperioden er der afholdt en workshop om progression med de to kommuner, som på daværende tidspunkt vurderedes at være længst i arbejdet med progression, nemlig Thisted og Gentofte. Workshoppens formål var at understøtte, hvordan kommunerne konkret kunne arbejde med progression, og hvordan dette kunne tænkes ind i de kommende netværksmøder. Workshoppens bidrog således med et meget specifikt indblik i de udfordringer og succeshistorier, som optrådte på workshoppens, og som medarbejderne konkret mødte i arbejdet med indsatsmodellen.

Interviews

Datagrundlaget bygger endvidere på kvalitative interviews om de 18 borgercases fra de ni projektkommuner. Der er foretaget interviews på både leder-, medarbejder-, borger- og arbejdsgivere-niveau.

Interview-personer

	Ni (ét i hvert projekt) interview med ledelsesrepræsentant, som har ansvar for projektet. Der kan være tale om projektleder og/eller afdelingsleder.
	To individuelle interviews med udvalgte jobformidlere fra hver projektkommune.
	18 individuelle interviews med borgere, som har deltaget i projektet
	Interview med 14 arbejdsgivere, dvs. tilhørende arbejdsgivere for borgere, som er kommet i beskæftigelse.

Interviewene med jobformidlere og projektledere er gennemført semistruktureret fra start, og i mindre grad med en eksplorativ tilgang, da vi har søgt at be- eller afkræfte de opstillede hypoteser. Interviewene med borgere og arbejdsgivere er gennemført ved hjælp af den såkaldte tragtmodel⁹. Dette betyder, at interviewene startes med få, åbne spørgsmål struktureret efter temaerne om jobbet, udviklingsmuligheder og oplevelse af forløbet og samarbejdet med jobcenteret fra start til slut. Interviewene er derefter gennemført mere styret og med en højere moderatorinvolvering. Denne pragmatiske tilgang skyldes, at vi har ønsket at bibeholde nysgerrigheden på interviewdeltagernes perspektiver på virkning, vendepunkter og andre centrale forhold, der har karakteriseret forløbet. Disse har vi ønsket at give plads til, og vi har været optaget af få borgernes og arbejdsgivernes beskrivelser af årsager og sammenhænge mellem indsats og virkning.

Nedenfor fremgår det, hvordan interviewpersonerne har bidraget til erfaringsopsamlingen:

Interview-personernes bidrag

Afdækning af implementering af kernelementerne og betydningen heraf	Projektleder	Jobformidlere	Borger	Arbejdsgiver
A. Forventningsafstemning med udgangspunkt i borgers jobmål	x	x	x	
B. Deltagelse af virksomhedskonsulent og angivelse af progressionsmål i ny skabelon (rehabiliteringsteamet)	x	x	x	
C. Borger får en personlig jobformidler med kendskab til arbejdsmarkedet	x	x	x	
D. Borgers jobmål og CV konsolideres	x	x	x	
E. Tæt og hyppig kontakt	x	x	x	

⁹ Se bl.a. Lotte Bøgh Andersen, Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen (2012). "Metoder i statskundskab", pp.150-151 for beskrivelse heraf



F. Aftale med virksomheden ved etablering af fleksjob	x	x	x	x
G. Løbende dialog under ansættelsen	x	x	x	x

Afdækning af betydningsfulde faktorer for tema 1: At arbejde med arbejdsevnen som dynamisk	Projektleder	Jobformidlere	Borger	Arbejdsgiver
Hvilken betydning har det organisatoriske setup?	x	x		
Hvilken betydning har borgers oplevelse af at føle sig hørt og inddraget i processen?			x	
Hvilken betydning har det, at borgeren er klædt på til selv at kunne fortælle om egne jobmål, og hvad der skal til ud fra borgerens optik, hvis der skal ske en udvikling?			x	x
Hvilken betydning har det, at arbejdsgiver vejledes i, at arbejdsevnen er dynamisk?				

Afdækning af betydningsfulde faktorer for tema 2: Jobformidler, der bygger bro til arbejdsmarkedet	Projektleder	Jobformidler	Informations materiale om rekruttering	Jobformidler CV
Hvordan er jobformidler rekrutteret i projektet?	x		x	
Hvad er jobformidlerens uddannelsesbaggrund og erhvervs erfaring?		x		x
Hvilken erfaring har jobformidleren med at arbejde med virksomhedsservice?		x		
Hvilke rammer og systematikker arbejder jobformidleren ud fra?	x	x		

Afdækning af betydningsfulde faktorer for tema 2 ift. jobformidlerens relation til borger	Projektleder	Jobformidler	Borger	Stikprøve af Min Plan
Hvordan har kontakthypigheden været?	x	x	x	x
Hvordan er jobformidlerens rolle ift. andre involverede i borgerens forløb?	x	x	x	x



Hvad indeholder den jobrettede samtale?		x	x
Hvordan arbejder jobformidler med den empowerment-orienterede tilgang?		x	x
Hvilke systematikker og redskaber anvender jobformidleren?	x	x	x

Afdækning af betydningsfulde faktorer for tema 2 ift. jobformidlerens proces ift. at skabe åbninger og gode matches	Projektleder	Jobformidler	Arbejdsgiver	Stikprøve af Min Plan
Hvordan tilrettelægger jobformidler det opøgende arbejde?	x	x		
Hvilken kontaktstrategi arbejder jobformidler med?	x	x		
Hvilken systematik arbejder jobformidler efter i afdækningen af arbejdskraftbehov?		x	x	x
Hvordan forhandler jobformidler med arbejdsgiver om etablering af fleksjob samt progression i etablerede fleksjob?		x	x	x
Hvilke forudsætninger skal være til stede for at skabe et godt match?		x	x	
Hvordan følger jobformidler op på det gode match i virksomheden?		x	x	x

Sagsgennemgang

Det kvalitative datagrundlag suppleres af viden fra en sagsgennemgang, som er gennemført i 20 eksempler på de digitale redskaber fra de ni projektkommuner. Sagsgennemgangen supplerer erfaringsopsamlingen ved at give et yderligere empirisk fundament til at understøtte erfaringerne med de digitale redskaber. Redskaberne omfatter:

- Rehabiliteringsplanens forberedende del
- Indstillingen fra Rehabiliteringsteamet
- Jobnet CV
- Min Plan



Afdækning af betydningsfulde faktorer for tema 3: Anvendelsen af de digitale redskaber og deres bidrag	Jobformidler	Borger	Stikprøve på rehabiliterings planens forberedende del og indstilling	Stikprøve på Min Plan og CV
Hvordan bidrager anvendelsen af redskaberne til at synliggøre borgerens styrker og ressourcer?	x	x	x	x
Hvordan bidrager anvendelsen af redskaberne til at åbne for flere muligheder på arbejdsmarkedet?	x	x	x	x
Hvordan bidrager anvendelsen af redskaberne til at sikre en målrettet jobsøgningsstrategi?	x	x		x
Hvordan bidrager anvendelsen af redskaberne til en konkret jobsøgningsplan?	x	x		x

Afdækning af betydningsfulde faktorer for tema 3: Anvendelsen af de digitale redskaber og omfang heraf	Projektleder	Jobformidler	Borger og arbejdsgiver	Stikprøve på alle redskaber
Hvornår anvendes de digitale redskaber?	x	x	x	x
Anvendes de digitale redskaber gennemgående i indsatsen?	x	x	x	x
Anvendes de digitale redskaber systematisk i indsatsen?	x	x		

Afdækning af betydningsfulde faktorer for tema 3: Anvendelsen af de digitale redskaber og forudsætning herfor	Projektleder	Jobformidler	Borger og arbejdsgiver	Stikprøve på alle redskaber
Hvordan arbejdes der med den skriftlige kvalitet?	x	x		x
Hvilke supplerende aktiviteter understøtter anvendelsen af de digitale redskaber?	x	x	x	
Hvordan følges der op på arbejdet med de digitale redskaber?	x	x		



7.6: Forbehold og opmærksomhedspunkter

Interview-materiale

Ved læsning og vurdering af analysen bemærkes følgende:

- Nærværende analyse baserer sig alene på en kvalitativ dataindsamling og på en sagsgennemgang af 20 eksempler for de digitale redskaber for hver af de ni kommuner
- Analysens pointer suppleres af iagttagelser og udsagn fra de gennemførte interviews med borgere og arbejdsgivere – dog skal det nævnes, at borgerne ofte har været gennem et længere og komplekst forløb med op og nedture, og de har oftest været i en ansættelse i minimum et halvt år og ofte 1-2år. De kan derfor have svært ved at konkretisere betydningen af indsatsen og konkrete sammenhænge. De har svært ved at skille indsatserne og aktørerne i jobcenteret, som de har mødt.
- I analysen fremhæves en række virksomme mekanismer, som er baseret på læringen fra de afholdte interviews. Her er det også væsentligt at nævne, at man i jobcentrene også opererer i en kompleks virkelighed, hvor normer, arbejdsgange og diskurser spiller en rolle for opfattelsen af indsatsens kerneelementer. Derfor kan det også være svært at adskille mekanismerne i den fortælling, der er hos jobcentermedarbejderne, og sondre mellem, hvad medarbejderne oplever at gøre, og hvad vi udefra betragtet ser dem gøre.

Sagsgennemgang

- Faglige vurderinger i sagsgennemgangen baseres alene på den viden/dokumentation om den enkelte sag, som er indsamlet via det foreliggende skriftlige materiale, som har været tilgængeligt i de eksempler, som vi har fået tilsendt. Vi har ikke haft adgang til kommunernes fagsystemer
- Der er tale om en beskæftigelsesfaglig gennemgang af brugen af de digitale redskaber med henblik på at afdække kvalitet af det ressource- og jobrettede fokus, samt udviklingspotentialer i arbejdet med de digitale redskaber
- Der vil alene være tale om en vurdering af kvaliteten af den skriftlige praksis og kvalitet, som kan vurderes ud fra et øjebliksbillede i det konkrete eksempel, som er tilsendt
- Det skal samtidig nævnes, at der er variation i registreringspraksis. Flere forhold kan være noteret i journalnotatet, hvilket ikke fremgår af Min Plan, fordi Min Plan ikke bruges, som beskrevet i LAB eller indsatsmodellen. Der opleves desuden en usikkerhed blandt jobformidlerne på, hvor der skal skrives hvad, og hvilke felter i fagsystemet som slår over i Min Plan. Dette har udfordret kvaliteten i Min Plan.

Produktionsstyringsværktøj

- Der har i projekterne været anvendt et produktionsstyringsværktøj til at følge fremdrift og opnået progression. Der er en betydelig usikkerhed ift. registreringspraksis, ligesom der ikke er overensstemmelse mellem de indrapporterede registreringer og STARS monitorering af andel fleksjob med oplevet progression. På den baggrund er registreringer i produktionsstyringsværktøjet ikke lagt til grund for pointer i erfaringsopsamlingen.

Marselisborg Consulting
Nørre Allé 70F, 2. sal
8000 Aarhus C
www.marselisborg.org