

Til  
**Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering**

Dokumenttype  
**Rapport**

**Maj 2017**

# **JOBFIRST**

# **MIDTVEJSEVALUERING**

**JOBFIRST  
MIDTVEJSEVALUERING**

Ref.           Chefkonsulent Jais Poulsen, [jaip@ramboll.com](mailto:jaip@ramboll.com), tlf.: 51 61 78 36

## INDHOLD

<b>1.</b>	<b>INDLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	Baggrund og formål	1
1.2	Hvad er JobFirst?	1
1.3	Indsatsens tre overordnede principper	1
1.4	Rapportens opbygning	3
1.5	Datagrundlag	3
<b>2.</b>	<b>HOVEDRESULTATER</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>FORELØBIGE EFFEKTER</b>	<b>7</b>
3.1	Databeskrivelse	7
3.2	Effektmåling	10
<b>4.</b>	<b>FIDELITET I PROJEKTET</b>	<b>13</b>
4.1	Oversigtsskemaet – en foreløbig status for implementeringen af JobFirst	13
4.2	Grundelement 1: "Klar rollefordeling fra start"	14
4.3	Grundelement 2: "Borgerens jobmål sætter kursen"	16
4.4	Grundelement 3: "Snuseperioden"	17
4.5	Grundelement 4: "Vi prøver os frem og justerer løbende"	19
4.6	Grundelement 5: "Match og arbejdsaftale"	20
4.7	Grundelement 6: "Intensiv fastholdelsesstøtte"	22
4.8	Grundelement 7: "Praktik kombineret med ordinære timer"	23
4.9	Grundelement 8: "JobFirst er afsæt for 'MinPlan – for job'"	24
4.10	Grundelement 9: "Kickstart og varighed"	25
4.11	Forbedringspotentialer – opsamling på fideliteten	26
4.12	Best practice ift. organisering og implementeringsgreb	27
<b>5.</b>	<b>HVORDAN OPNÅR BORGEREN DEN STØRSTE PROGRESSION?</b>	<b>29</b>
5.2	Hypotese 1: Klar og simpel rollefordeling styrker relationen til borgeren	30
5.3	Hypotese 2: Intensiv fastholdelsesstøtte giver progression	32
5.4	Hypotese 3: Ordinære timer motiverer borgerne	34
<b>6.</b>	<b>UNDERSTØTTER VÆRKTØJERNE I JOBFIRST BORGERNES PROGRESSION?</b>	<b>36</b>

## 1. INDLEDNING

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) har bedt Rambøll Management Consulting (Rambøll) om at gennemføre en evaluering af det kontrollerede forsøg JobFirst. Nærværende rapport udgør midtvejsevalueringen af forsøget efter det første år.

### 1.1 Baggrund og formål

Med implementeringen af bølgen af reformer (førtidspension, fleksjob, kontanthjælp og sygedagpenge) er der fokus på at øge, intensivere og nyttiggøre den virksomhedsrettede indsats. Dette fordi man – på baggrund af den bedst tilgængelige viden – vurderer, at det er et af de mest virksomme beskæftigelsespolitiske redskaber til at øge den ordinære beskæftigelse for borgere på kanten af arbejdsmarkedet og fastholde dem i arbejde.

Dansk og international litteratur indikerer, at det er essentielt, at indsatsen over for borgere længst fra arbejdsmarkedet er virksomhedsrettet og skaber rammerne for, at målgruppen hurtigt kommer i kontakt med arbejdsgiverne. Netop dette er intentionen med JobFirst.

For at man kan realisere gevinsterne af JobFirst, er der imidlertid behov for systematisk viden om, hvorvidt JobFirst rent faktisk virker og hvordan. Denne midtvejsevaluering er i den henseende en opsamling midtvejs i forsøget med fokus på **a)** de foreløbige effekter af JobFirst, **b)** i hvilken grad JobFirst-indsatsen udleveres i de deltagende kommuner, **c)** erfaringerne med brugen af indsatslementerne i de deltagende kommuner blandt fagpersonale såvel som de deltagende borgere, **d)** hvordan indsatsen skaber progression for borgerne i JobFirst samt **e)** anbefalinger til, hvordan den videre implementering af indsatsen kan styrkes.

15 projektkommuner deltager i JobFirst-indsatsen, der startede op i marts 2016 og afsluttes ultimo 2017

### 1.2 Hvad er JobFirst?

JobFirst er en intensiv beskæftigelsesrettet indsats målrettet borgere længst fra arbejdsmarkedet, som er eller potentielt er i målgruppen for ressourceforløb.

Målgrupperne er defineret som:

1. Borgere, der er fyldt 30 år og modtager ressourceforløbsydelse i forbindelse med et ressourceforløb. Dvs. personer, der tilhører målgruppen i § 2, nr. 11, i Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats.
2. Borgere, der er fyldt 30 år, er aktivitetsparate og modtager kontanthjælp eller integrationsydelse, har modtaget offentlig forsørgelse i mindst et år og ikke er omfattet af integrationsprogrammet efter integrationsloven. Dvs. personer, som tilhører målgruppen i § 2, nr. 3, i Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats.

Formålet med indsatsen er: 1) At flere personer i målgruppen kommer ind på arbejdsmarkedet, målt på antal timer i ordinær beskæftigelse og 2) at udvikle og afprøve en indsatsmodel for kommunernes arbejde med den virksomhedsrettede indsats for personer, som er – eller potentielt er – i målgruppen for ressourceforløb.

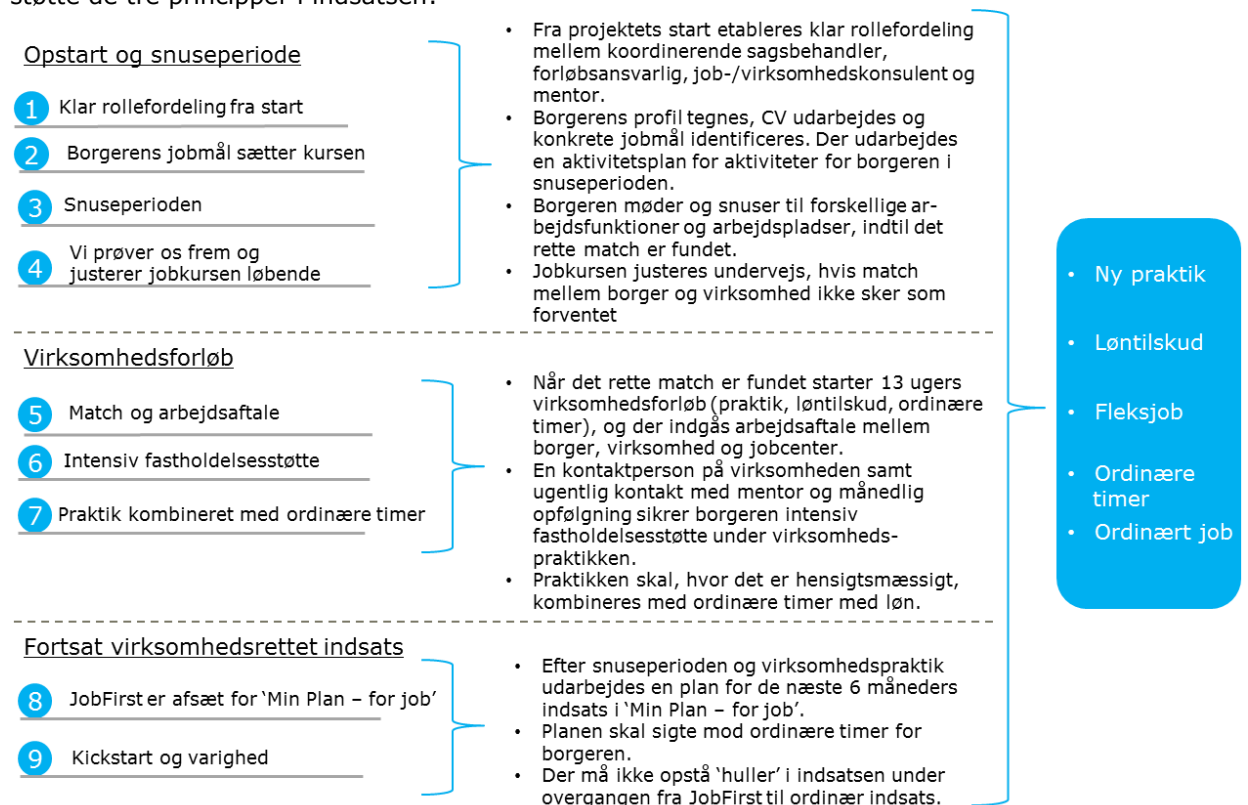
### 1.3 Indsatsens tre overordnede principper

1. *I gang på arbejdsmarkedet fra dag 1* – rationalet er, at man kun får fodfæste på arbejdsmarkedet ved at komme i gang på en arbejdsplads – man bliver klar til arbejdsmarkedet på arbejdsmarkedet.

2. *Afklaring og motivation skabes i jobbet* – indsatsen hviler på et princip om, at afklaring af borgerens jobmål samt udvikling af motivation og arbejdsidentitet bedst sker, når borgeren løser relevante arbejdsopgaver på en ordinær arbejdsplads og er en del af et kollegialt fællesskab.
3. *Alle kan bidrage med noget og blive en del af et arbejdsfællesskab* – JobFirst bygger på viden om, at langt de fleste udsatte borgere har mulighed for at bidrage på arbejdsmarkedet, hvis der etableres det rette jobmatch, og der tages de nødvendige hensyn på arbejdspladsen. Arbejdsevne og arbejdskapacitet er noget, der udvikles over tid – ikke noget der afdækkes med en teoretisk metode ved et skrivebord.

Indsatsen bryder således med forestillingen om, at udsatte borgere skal henvises til et særligt arbejdsmarked parallelt med det ordinære arbejdsmarked, at afklaring og motivation kan ske i kommunale projekter og på lukkede værksteder afkoblet fra det ordinære arbejdsmarked og med traditionen om, at borgeren først skal håndtere sociale og helbreds-mæssige problemer, før tilknytning til arbejdsmarkedet kan komme på tale.

JobFirst er bygget op om følgende **ni kerneelementer**, visualiseret nedenfor, som skal understøtte de tre principper i indsatsen:



Indsatsen foretages ud fra følgende succeskriterier, som vil ligge til grund for slutevalueringen:

- At deltagerne efter afsluttet forløb bidrager med dobbelt så mange løntimer på arbejdsmarkedet i forhold til kontrolgruppen.
- At 75 pct. af deltagerne oplever progression i udvalgte kategorier i progressionsværktøjet, som anvendes i projektet.

#### 1.4 Rapportens opbygning

Rapporten består af fire centrale kapitler:

- Hovedresultater – opsamler de væsentligste resultater af analysen. Formålet med kapitlet er at etablere et overblik over centrale erfaringer i et formidlingsperspektiv.
- Effekter – viser de foreløbige effekter af JobFirst på baggrund af Metrics kvantitative analyser af udviklingen i borgernes afgang til selvforsørgelse indtil nu.
- Fidelitet – afdækker, i hvilken grad JobFirst-indsatsen implementeres ifølge intensionen i de deltagende kommuner og samler op på centrale erfaringer og læringspunkter fra implementeringen af kerneelementerne i JobFirst.
- Kapitlet "Hvordan opnår borgeren den største progression?" har til formål at fremdrage erfaringerne om, hvad der skaber progression i de etablerede borgercases og fra projektlederinterviews understøttet af øvrige data.

Som bilag til rapporten findes et metodebilag og heri indgår en beskrivelse af de anvendte kvalitative metoder, grafer knyttet til analyserne af fidelitet og borgercases.

#### 1.5 Datagrundlag

Rapportens konklusioner baserer sig på følgende datakilder:

- Registerdata
- Status- og ledelsesrapporter fra DISCUS, herunder registerdata indsamlet af DISCUS
- Surveydata med besvarelser fra medarbejdere og borgere i JobFirst
- Casebesøg og kvalitative interviews med projektledere, medarbejdere og borgere.

Disse datakilder ligger også til grund for info-grafikken på side 6.

## 2. HOVEDRESULTATER

### Boks 1: Effekterne af JobFirst – de foreløbige resultater

#### *Borgere i JobFirst har større sandsynlighed for at opnå ordinære timer*

- Borgere i JobFirst begynder efter 15 uger at have en større chance for at opnå ordinære timer end kontrolgruppen. I uge 35 i forløbet har 12 pct. af borgerne i JobFirst ordinære timer mod 7 pct. i kontrolgruppen – en signifikanteffekt på 5 pct.-point, svarende til en relativ stigning på næsten 75 pct.

#### *Borgere i JobFirst har i gennemsnit flere ordinære timer*

- Kort efter opstart har både borgere i JobFirst og kontrolgruppen i gennemsnit ca. ½ times ordinær beskæftigelse pr. uge. I løbet af måleperioden vokser det til ca. 1 time for kontrolgruppen, mens det for borgere i JobFirst vokser til lidt over 2 timer pr. uge. Det er ikke mange timer, men holdt op imod udgangspunktet på ½ time pr. uge er det en væsentlig fremgang. Et nedslag i uge 35 i forløbet viser, at borgere i JobFirst arbejder 2 timer og 5 minutter ordinært i gennemsnit mod 1 time og 20 minutter i kontrolgruppen – en forskel på 45 min.

#### *Flere borgere i JobFirst arbejder ordinært mellem 5-10 timer om ugen*

- De ekstra job, der besættes af borgere i JobFirst, ligger særligt i intervallet mellem 5-10 timer pr. uge eller på fuld tid sammenlignet med borgerne i kontrolgruppen.

#### *Hvad har betydning for borgernes progression – tre hypoteser*

Der er identificeret tre hypoteser for, hvad der baner vej for borgernes progression i indsatsen på baggrund af interviewdata med borgere, medarbejdere fra otte borgercases samt fra fem projektlederinterview. Formålet er, at få detaljeret viden om de mekanismer og dynamikker, der skaber progression i konkrete borger-forløb. Hypoteserne afspejler centrale mønstre i de otte cases og fem projektlederinterview, men datagrundlaget tillader ikke, at der generaliseres herfra til hele populationen.

### Boks 2: De tre hypoteser - fokus på rollefordeling, fastholdelsesstøtte og ordinære timer

- *Klar og simpel rollefordeling* styrker relationen til borgerne, etablerer tillid og vigtig viden om borgerne samt forenkler koordineringen af indsatsen.
- *Intensiv fastholdelsesstøtte* gør det muligt løbende at håndtere udfordringer for borgerne, når de opstår, og det opbygger en tæt og tillidsfuld relation, som styrker borgernes motivation og medansvar under virksomhedsforløbet. Det giver borgerne en oplevelse af, at job eller uddannelse er muligt.
- *Ordinære timer* giver borgerne anerkendelse, motivation og tro på, at job eller uddannelse er muligt, hvilket understøtter borgernes progression.

#### *Fideliteten i implementeringen af JobFirst*

Overordnet set arbejdes der i alle deltagende kommuner med implementering af den tiltænkte indsatsmodel og de ni grundelementer. Der er dog fortsat dele af indsatsen, der udfordrer kommunerne, og som kommunerne fremadrettet kan arbejde videre med for at styrke indsatsen. Følgende fokusområder fremstår som særligt vigtige i forhold til at styrke implementeringen:

### Boks 3: Fokus på fideliteten

#### *Succeser og forbedringspotentialer i implementeringen af JobFirst*

- Kommunerne er i høj grad lykkedes med at få borgerne i både snuse- og virksomhedsforløb, og der etableres i høj grad arbejdsaftaler på virksomhederne.
- Det er også lykkedes kommunerne at løfte antallet af ordinært lønnede timer for borgerne i JobFirst-forløb sammenlignet med kontrolgruppen. I flere kommuner vurderer medarbejderne dog i lav grad, at mulighederne for at kombinere praktik og ordinære timer er blevet realiseret. Dette kunne tyde på, at der stadig er et uudnyttet potentiale i kommunerne, og at projekterne i den resterende periode derfor med fordel kan arbejde målrettet med at etablere flere virksomhedsforløb, der kombinerer praktik og ordinære timer.
- I arbejdet med at sikre borgerne intensiv fastholdelsesstøtte under deres virksomhedsforløb er det vigtigt, at kommunerne forventningsafstemmer med virksomhederne angående kontaktpersonens rolle mht. at drøfte både virksomhedsforløbet og progressionen med borgeren samt sikre, at dette sker som min. forud for de månedlige opfølgingsmøder mellem borgeren og den forløbsansvarlige.
- Flertallet af kommunerne følger intentionen om at afholde opfølgingsmøder om borgeren med tilstedeværelse af både koordinerende sagsbehandler, virksomhedskonsulent og mentor. Kun enkelte kommuner halter efter.

- Kommunerne er i høj grad lykkedes med at opdatere MinPlan og justere jobmålene for borgerne. Der er dog behov for at styrke inddragelsen af borgerne, så de i højere grad oplever jobmålene som konkrete og meningsfulde.
- Få kommuner benytter MinVurdering med den kadence, det er tiltænkt. For at imødekomme hensigten om at have et systematisk fokus på borgerens progression er der behov for, at kommunerne i højere grad anvender progressionsværktøjet mindst én gang hver tredje måned.

Igennem arbejdet med indsatsmodellen har projekterne skabt en række gode erfaringer med, hvordan brugen af de enkelte indsatslementer både kan understøtte implementeringen og give succesfulde JobFirst-forløb for de deltagende borgere. Følgende opsamler vigtige temaer og fokuspunkter fra rapporten:

#### **Boks 4: Fokus på organisering og samarbejde**

- Indsatsgrupper er et virksomt implementeringsgreb til fremme af det tværfaglige samarbejde.
- Klar rollefordeling giver gode forløb ved at forenkle indsatskoordineringen, og en enkel rollefordeling giver tryghed hos borgerne.
- Oprettelse af JobFirst-teams bestående af de involverede medarbejdere i fælles fysiske rammer kan give bedre intern sparring og koordinering af JobFirst-indsatsen.
- MinVurdering har potentiale for at give både medarbejdere og borger indblik i borgerens situation, kompetencer og udfordringer. Anvendelsen af MinVurdering kræver større opbakning fra medarbejderne, før potentialet kan udnyttes.

#### **Boks 5: Fokus på virksomhedsindsatsen**

- Det rette match mellem borgere og virksomheder såvel socialt som fagligt er afgørende for succes.
- Snuseperioder bidrager til borgernes forløb, når de opleves som motiverende af borgerne og hjælper til at finde godt match mellem borgere og praktikpladser.
- Arbejdsaftaler kan give et godt udgangspunkt for forventningsafstemte forløb.
- Intensiv fastholdelsesstøtte giver tryghed og er afgørende for succes. Særligt mentor og kontaktperson på virksomhederne er vigtige støtter for borgerne.
- Ordinære timer kan opnås over tid med kontinuerlig indsats, men kræver en vedholdende dialog og forhandling med virksomhederne. Ordinære timer styrker borgernes motivation.
- Bedre afklaring af, hvad der skal til for at opnå ordinære timer, kan styrke borgernes motivation.





**2408** deltagere i indsatsen

**OPSTART OG SNUSEPERIODE**

1 **Klar rollefordeling**



**84%**

af medarbejderne vurderer, at der er en klar rollefordeling mellem koordinerende sagsbehandler, virksomhedskonsulent og mentor

2 **Borgerens jobmål sætter kursen**

**Jobmål 100%**

**CV 82%**

**MinVurdering.dk 61%**

3 **Snuseperiode**



**66%** af borgerne har været i snuseaktiviteter

4 **Løbende justering af jobkursen**



**78%** af borgerne har fået justeret jobmål

**VIRKSOMHEDSFORLØB**

5 **Match og arbejdsaftale**

**540**



deltagere har afsluttet 13 ugers virksomhedsforløb på samme arbejdsplads

6 **Intensiv fastholdelsesstøtte**

**79%** af borgerne har mentorstøtte

**91%** af borgerne bekræfter, at de har en virksomhedskontaktperson

7 **Ordinære timer**

**292**

deltagere har haft ordinære timer (periode 1. marts – 31. december)

**FORTSAT VIRKSOMHEDSRETTET INDSATS**

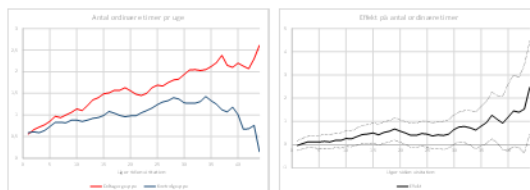
8 **Afsæt for MinPlan for job**

**85%**

af borgerne har opdateret MinPlan efter de første 13 ugers virksomhedsforløb

**FORELØBIGE RESULTATER**

Effekter på ordinære timer - uge 35 efter opstart



**JobFirst**  
**12%** har ordinære timer  
**2 timer og 5 min.** i gennemsnit

**Kontrolgruppe**  
**7%** har ordinære timer  
**1 time og 20 min.** i gennemsnit

**5 %-point større chance for ordinære timer**

**45 min mere ordinært arbejde**

### 3. FORELØBIGE EFFEKTER

Dette kapitel giver en oversigt over data og resultaterne af de foreløbige effekter af JobFirst

Evalueringen viser små positive effekter af JobFirst på antallet af ordinære timer og på andelen af borgere, som opnår ordinære timer:

#### Boks 6: Effekter

*Borgere i JobFirst har større sandsynlighed for at opnå ordinære timer*

- Borgere i JobFirst begynder efter 15 uger at have større chance for at opnå ordinære timer end kontrolgruppen. I uge 35 i forløbet har 12 pct. af borgerne i JobFirst ordinære timer mod 7 pct. i kontrolgruppen – en effekt på 5 pct.point.

*Borgere i JobFirst har i gennemsnit flere ordinære timer*

- Kort efter opstart har både borgere i JobFirst og kontrolgruppen i gennemsnit ca. ½ times ordinær beskæftigelse pr. uge. I løbet af måleperioden vokser det til ca. 1 time for kontrolgruppen, mens det for borgere i JobFirst vokser til lidt over 2 timer pr. uge. Det er ikke mange timer, men holdt op imod udgangspunktet på ½ time pr. uge er det en væsentlig fremgang. Et nedslag i uge 35 i forløbet viser, at borgere i JobFirst arbejder 2 timer og 5 minutter ordinært i gennemsnit mod 1 time og 20 minutter i kontrolgruppen – en forskel på 45 min.

*Flere borgere i JobFirst arbejder ordinært mellem 5-10 timer om ugen*

- De ekstra job, der besættes af borgere i JobFirst, ligger særligt i intervallet mellem 5-10 timer pr. uge eller på fuld tid sammenlignet med borgerne i kontrolgruppen.

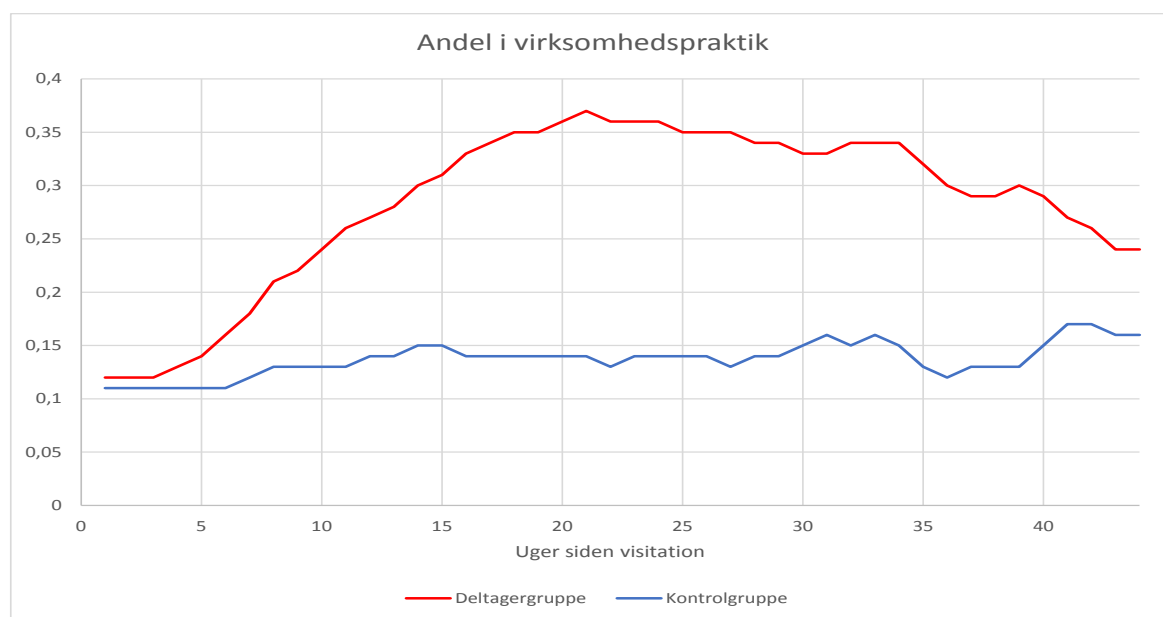
#### 3.1 Databeskrivelse

- Data fra registreringsværktøjet for deltager- og kontrolgruppen er koblet med DREAM-data, og borgerne kan følges fra forsøgets start i marts og til udgangen af 2016.
- De første borgere startede i forsøget i begyndelsen af marts 2016 og kan således følges i 44 uger, mens borgere, som påbegyndte JobFirst-forløbet i december, kun kan følges ganske få uger.
- Det er kun de borgere, som er visiteret i projektets allerførste uge, der kan følges alle 44 uger, mens ca. 2.000 kan følges i 30 uger, og knap 1.000 kan følges i mindst 35 uger. Konsekvensen heraf er, at vurderingen af effekter i figurerne nedenfor må tages med det forbehold *in mente*, at antallet af borgere, vurderingen baseres på, er aftagende med antal uger siden visitation.
- Balancetest viser, at der ikke er statistisk signifikante forskelle på deltager- og kontrolgruppen for nogen af de inkluderede baggrundsfaktorer. Det indikerer, at randomiseringen har fungeret efter hensigten.

I nedenstående gennemgås først forskellene mellem deltager- og kontrolgruppen med hensyn til:

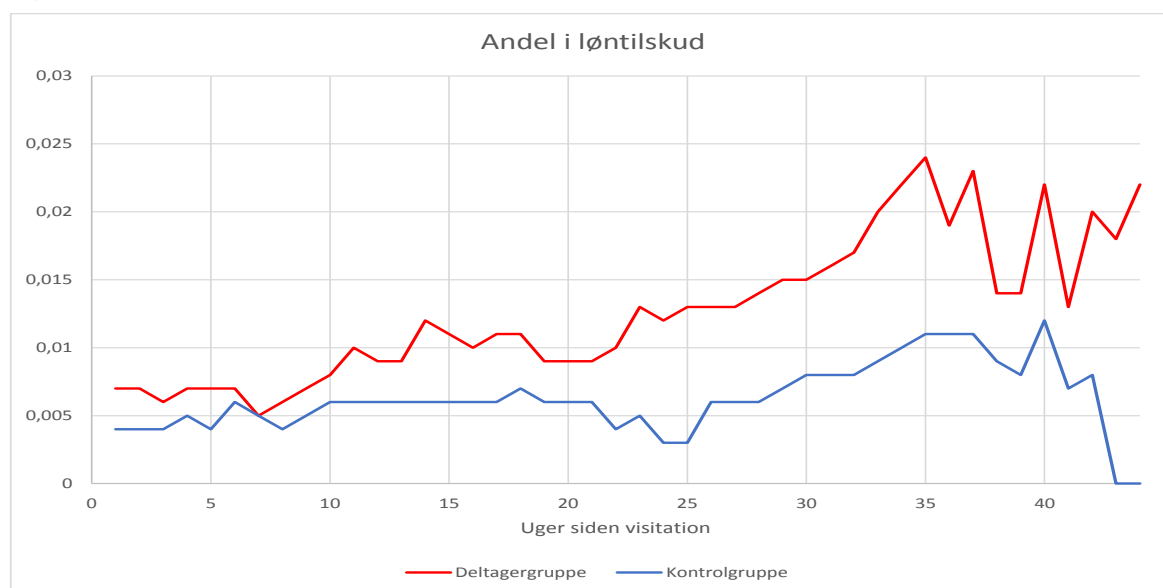
- Andel i virksomhedspraktik
- Andel i løntilskud
- Antal ordinære timer pr. uge
- Andel med 13 ugers sammenhængende virksomhedsrettet indsats
- De foreløbige effekter på antal ordinære timer samt andel i beskæftigelse.

Figur 1: Andel i virksomhedspraktik



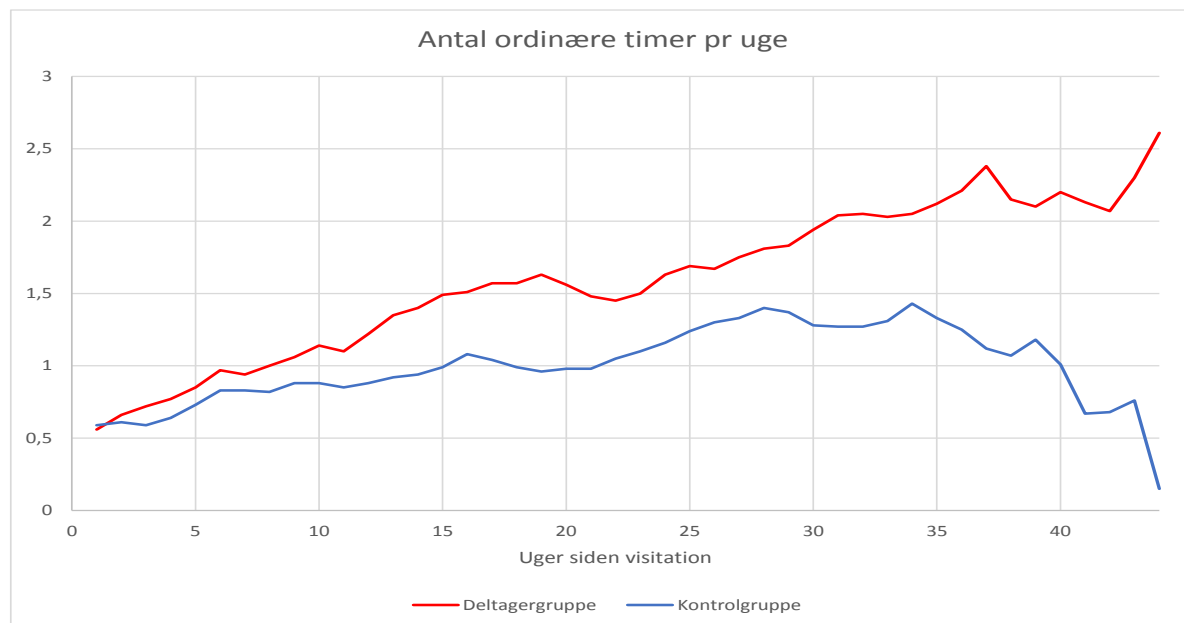
Figur 1 viser andelen, som i en given uge efter indsatsstart deltager i virksomhedspraktik i deltager- og kontrolgruppen. Denne andel fluktuerer omkring 12-16 pct. for kontrolgruppen, mens den for deltagergruppen starter på samme niveau, men så stiger til omkring 35 pct. efter 20-30 uger, hvorefter den falder igen. I kontrolgruppen ser det således ud til, at der ikke sker nogen stor forandring i andelen som er i virksomhedspraktik, så vurderingen er, at der ikke sker en forøget (eller reduceret) indsats i kontrolgruppen. En vurdering af andelen i virksomhedspraktik i deltagergruppen må tage udgangspunkt i, at der i de første 13 uger skal være samtaler og snu-sepraktikker, hvorefter intentionen er, at alle borgere skal i virksomhedspraktik, omend tidspunktet for iværksættelse af virksomhedspraktik er fleksibelt, da nogle borgere har brug for flere snu-sepraktikker end andre.

Figur 2: Andel med løntilskud



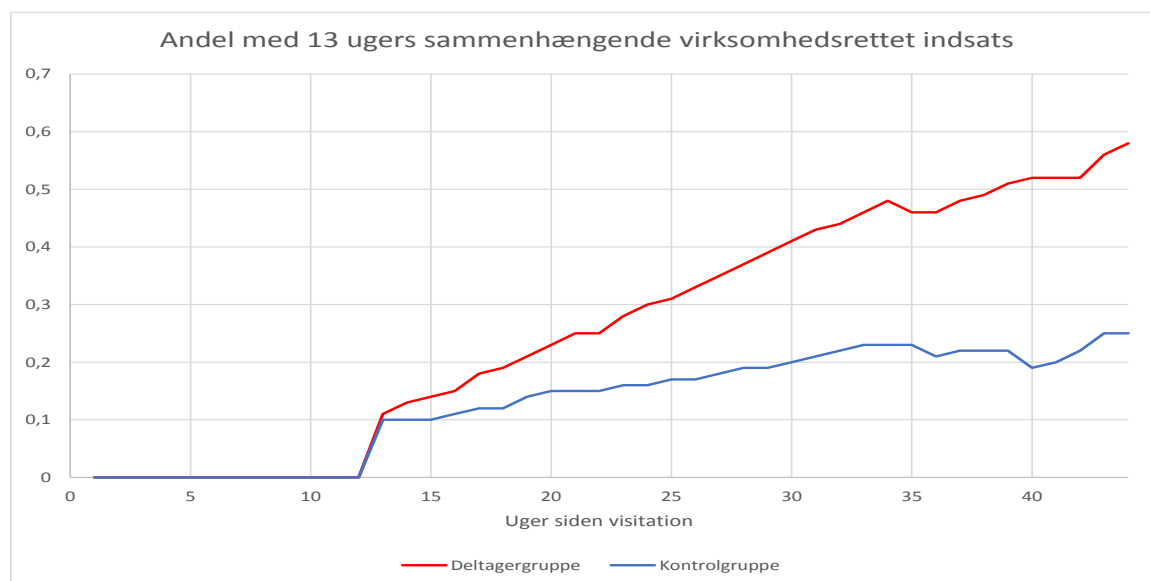
Figur 2 viser andelen, som er i løntilskud. Bemærk at denne andel er meget lav, og at der stort set ingen forskel er mellem deltager- og kontrolgruppen de første 13 uger. Herefter opstår der en lille forskel i andelen i løntilskud på omkring et procentpoint i deltagergruppens favør.

**Figur 3: Antal ordinære timers beskæftigelse pr. uge**



Figur 3 viser det gennemsnitlige ugentlige antal ordinære timers beskæftigelse, som borgerne i deltager- og kontrolgruppen opnår. Begge grupper starter med i gennemsnit at have godt ½ times ordinær beskæftigelse pr. uge, hvilket for kontrolgruppen i løbet af observationsperioden vokser til omkring 1 time, mens det for deltagergruppen vokser til lidt over 2 timer pr. uge. Det er ikke mange timer, men holdt op imod udgangspunktet på ½ time pr. uge må det alligevel siges at være en markant fremgang. Relativt få borgere havde på tidspunktet for dataudtrækket været i projektet i 40 uger eller mere. Den mærkelige udvikling i timetallet længst til højre i figuren dækker derfor over meget få borgere og må tilskrives usikkerhed.

**Figur 4: Andel som opnår 13 ugers sammenhængende virksomhedsrettet indsats**



Endelig viser Figur 4 den andel, som opfylder succeskriteriet om at opnå 13 ugers sammenhængende virksomhedsrettet indsats. Her medregnes uger i virksomhedspraktik, løntilskud og uger med ordinære timer, og der tillades 'huller' på op til fire uger (som dog ikke tæller med i opfyldelsen af kriteriet). Principielt kan denne andel ikke være faldende over tid, så når den alligevel

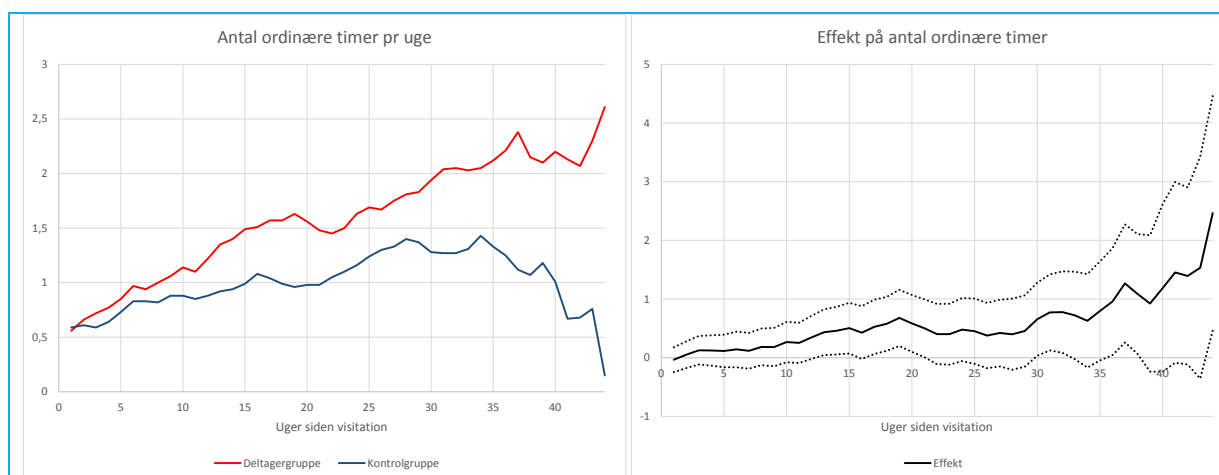
er det nogle få steder i figuren, skyldes det, at populationen, der kan følges et vist antal uger, ændrer sig. I kontrolgruppen er der omkring 20 pct., som opnår 13 ugers sammenhængende virksomhedsrettet indsats, mens denne andel i deltagergruppen når op over 50 pct. i løbet af de første 44 uger af forsøget.

### 3.2 Effektmåling

I dette afsnit forsøger vi os med en foreløbig effektmåling, vel vidende at de fleste borgere knap har tilbragt tid nok i projektet til, at vi kan forvente at finde store effekter. Bemærk også, at på grund af den korte opfølgingsperiode tyndes der meget hurtigt ud i datamaterialet, når vi ser på effekter mere end 26 uger efter visitationsdatoen til projektet. Derfor har det ikke været muligt at estimere effekter på jobcenterniveau.

Effekterne er estimeret som de rå forskelle i de relevante udfald mellem deltagergruppen og kontrolgruppen. Figur 5 viser effekten på antallet af ordinære timer pr. uge. Venstre side i figuren gengiver Figur 3, mens højre side viser effekten – forskellen mellem deltager- og kontrolgruppen – og et 95 pct.s konfidensinterval på den estimerede effekt.

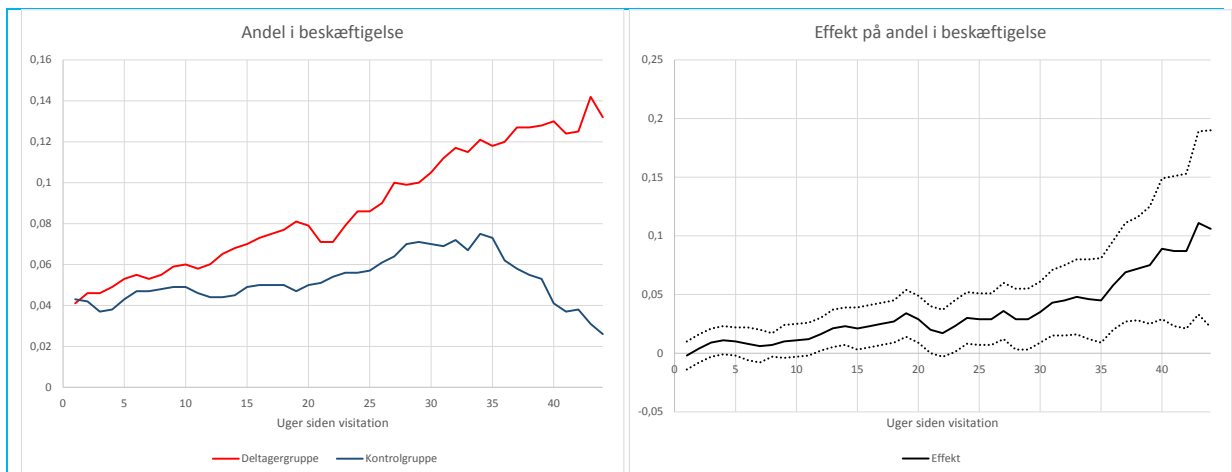
**Figur 5: Effekten af JobFirst på antal ordinære timer pr. uge**



Der ses en effekt på mellem 0,5 og 1,5 timer, som i korte perioder er statistisk signifikant. I forhold til kontrolgruppen, som opnår godt 1 time om ugen, er det relativt betragtet en ret stor effekt. Den store stigning i effekten efter uge 35 kan især henføres til et fald i antallet af ordinære timer i kontrolgruppen, hvilket igen kan skyldes, at det er ret få borgere, vi er i stand til at følge i mere end 35 uger.

Herefter definerer vi en variabel, som angiver, hvorvidt en borger i en given uge overhovedet har ordinære timer; en indikator for at være i ordinær beskæftigelse, som tager værdien 1 i en given uge, hvor borgeren har ordinære timer, og 0 ellers. Effekten på denne er vist i Figur 6.

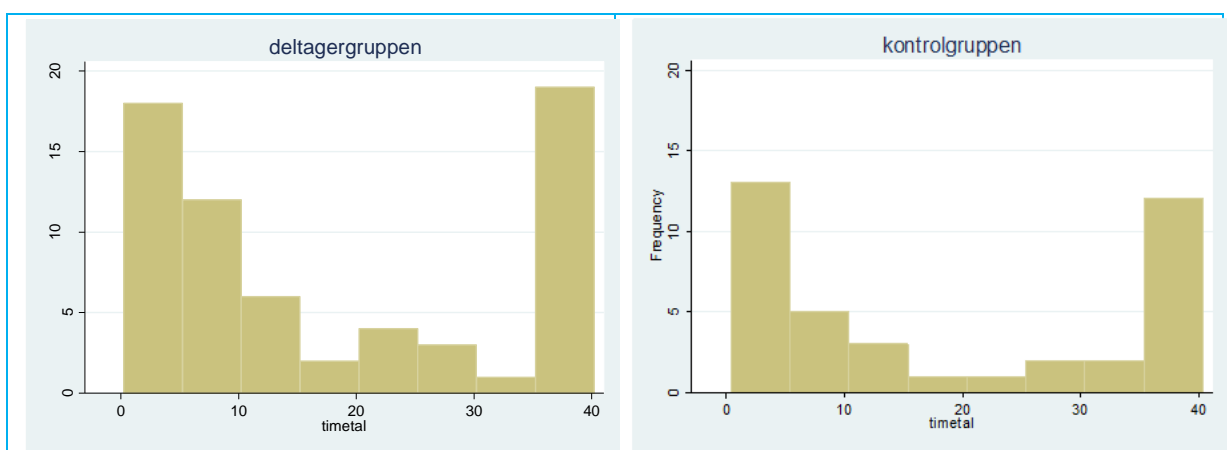
**Figur 6: Effekten af JobFirst på indikatoren for at have ordinær beskæftigelse**



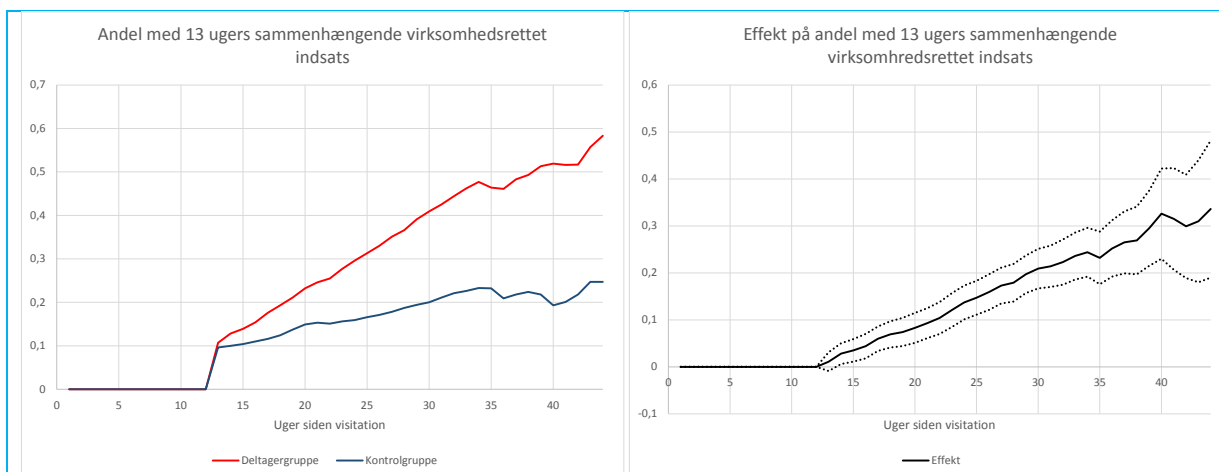
Her ses fra omkring 15 uger en signifikant positiv effekt på chancen for at opnå ordinære timer. I forhold til kontrolgruppen, hvor omkring 7 pct. har ordinære timer 35 uger efter forsøgets start, så har i samme uge 12 pct. af deltagerne ordinære timer, og der er en effekt på omkring 5 pct.point.

I kontrolgruppen har borgerne i uge 35 ca. 1 time og 20 minutters ordinære timer i gennemsnit, mens deltagerne i JobFirst har omkring 2 timer og 5 minutter. Effekten på antallet af ordinære timer i uge 35 er altså ca. 45 minutter. Det svarer til, at de borgere i kontrolgruppen, som har ordinære timer, i gennemsnit har omkring 19 timers ordinært arbejde pr. uge (1,33 time/7 pct.), mens de af deltagerne, som opnår ordinære timer, i gennemsnit har 17,5 timers arbejde pr. uge. Figur 7 viser fordelingen af de ordinære timer i deltager- og kontrolgruppen i uge 35 efter forsøgets start for de borgere, som har opnået ordinære timer. Denne fordeling er repræsentativ for fordelingen af ordinære timer efter uge 26 efter forsøgets start. Det ses, at der, hvor deltagerne især har opnået beskæftigelse, i forhold til kontrolgruppen, er i job med 5-10 timer eller på fuld tid og i lidt mindre omfang 5-15 timer.

**Figur 7: Fordelingen af positive ordinære timer i deltager- og kontrolgruppen 35 uger efter visitationsdatoen**



Endelig viser Figur 8 effekten på den andel, som opnår 13 ugers sammenhængende virksomhedsrettet indsats.

**Figur 8: Effekt på andelen som opnår 13 ugers sammenhængende indsats**

Igen gengiver venstre side blot Figur 4, mens højre side viser effekt og 95 pct.s konfidensinterval. Her ses en positiv effekt på andelen, som opnår 13 ugers sammenhængende virksomhedsrettet indsats. Effekten er på ca. 25 pct. efter 35 uger og vokser til godt 30 pct. efter 44 uger. Effekten er statistisk signifikant fra uge 14 og frem.

## 4. FIDELITET I PROJEKTET

Dette kapitel giver et overblik over fremdriften i implementeringen af JobFirst med afsæt i projektets grundelementer. Hvis projektet implementeres med fidelitet, vil det sige, at det implementeres, som det var planlagt i forsøgsdesignet.

Kapitlet indledes med en præsentation af et oversigtsskema, der kort giver en generel status på fideliteten i implementeringen af JobFirst og peger på de vigtigste forbedringspotentialer fremadrettet for kommunerne. Skemaet bygger på registerdata samt kvalitative vurderinger fra medarbejdere og borgere, der deltager i JobFirst, indhentet gennem surveys. Formålet er at identificere, hvilke dele af implementeringen der forløber efter hensigten, samt hvilke dele der udfordrer og er problematiske for kommunerne. Dernæst belyses kommunernes arbejde med hvert enkelt grundelement mere detaljeret, og analysen suppleres med gode erfaringer fra praksis indsamlet gennem kvalitative interviews med projektledere, medarbejdere og borgere i projektet. På denne baggrund vurderes det, hvilke områder der kræver kommunernes fokus, og der gives anbefalinger til, hvordan fideliteten i implementeringen af JobFirst kan styrkes fremadrettet.

For et indblik i de bagvedliggende data og fordelingerne af kommunerne i forhold til fideliteten på de forskellige elementer henviser vi til billagsrapporten, som indeholder figurer for hvert grundelement – læseren opfordres til at have de relevante figurer liggende ved siden af rapporten under læsningen.

### 4.1 Oversigtsskemaet – en foreløbig status for implementeringen af JobFirst

Grundelement	Status på implementeringen	Forbedringspotentialer
<b>Grundelement 1</b> "Klar rollefordeling fra start"	<i>Middel fidelitet</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunerne har etableret en klar rollefordeling mellem JobFirst-medarbejderne.</li> <li>Antallet og hyppigheden af samtalerne i indsatsen bliver i høj grad gennemført efter hensigten.</li> <li>Borgerne inddrages ikke i alle relevante møder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enkelte kommuner halter efter, hvad angår deltagelse af alle relevante fagpersoner ifm. de månedlige opfølgingsmøder.</li> <li>Sammensæt et JobFirst-team med de involverede medarbejdere for at skabe bedre sparring og koordinering af JobFirst-indsatsen.</li> <li>Der er behov afklaring og et styrket fokus på at inddrage borgerne i alle relevante møder.</li> </ul>
<b>Grundelement 2</b> "Borgerens jobmål sætter kursen"	<i>Middel fidelitet</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samlet set har kommunerne implementeret MinPlan som redskab til at opstille konkrete jobmål for borgeren med høj fidelitet. Det samme gælder i vid udstrækning også oprettelsen af CV for hver enkelt borger.</li> <li>Progressionsværktøjet MinVurdering anvendes i lav grad efter hensigten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommuner har generelt behov for at styrke anvendelsen af MinVurdering hver tredje måned.</li> </ul>
<b>Grundelement 3</b> "Snuseperioden"	<i>Høj fidelitet</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunerne er i høj grad lykkedes med at implementere snuseperioden.</li> <li>Der er i høj grad blevet udarbejdet aktivitetsplaner for borgerne i forbindelse med snuseperioden.</li> <li>Og borgernes snuseforløb er blevet sammensat uden større 'huller' eller lange venteperioder.</li> </ul>	
<b>Grundelement 4</b> "Vi prøver os frem og justerer løbene"	<i>Høj fidelitet</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunerne har generelt været gode til at justere borgernes jobmål i MinPlan, hvis der har været behov for det under forløbet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forventningsafstem og inddrag så vidt muligt borgeren i justeringen og udvælgelsen af jobkurs og mål i MinPlan, således at både kurs og mål i højere grad oplevs som konkrete og meningsfulde for den enkelte borger.</li> </ul>



Grundelement	Status på implementeringen	Forbedringspotentialer
<b>Grundelement 5</b> "Match og arbejdsaftale"	<i>Høj fidelitet</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Generelt set har kommunerne formået at få en høj andel borgere i virksomhedsforløb sammenlignet med kontrolgruppen.</li> <li>Kommunerne udarbejder i høj grad arbejdsaftaler med virksomhederne i forbindelse med borgernes opstart i virksomhedsforløb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er relativt stor variation mellem kommunerne, hvilket peger på et behov for videndeling, så udfordrede kommuner kan drage nytte af de gode erfaringer fra de kommuner, som har succes med at få flere borgere i virksomhedsforløb. Erfaringerne kan muligvis skrifthiggøres i en guide eller lignende.</li> </ul>
<b>Grundelement 6</b> "Intensiv fastholdelsesstøtte"	<i>Middel fidelitet</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>I de fleste kommuner får borgeren tilknyttet en mentor og en kontaktperson på virksomheden som led i deres virksomhedsforløb. Seks af kommunerne halter dog efter mht. at sikre borgerne mentorstøtte.</li> <li>Borgerne oplever i lav grad, at de har møder med deres kontaktperson om, hvordan det går i praktiken inden de månedlige opfølgingsmøder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikr, at alle får mentorstøtte i deres virksomhedsforløb.</li> <li>Det er vigtigt, at kommunerne forventningsafstemmer med virksomhederne om den rolle, kontaktpersonen spiller ift. at drøfte praktikens forløb og progression med borgeren samt dele disse input under de månedlige opfølgingsmøder om borgeren.</li> </ul>
<b>Grundelement 7</b> "Praktik kombineret med ordinære timer"	<i>Middel fidelitet</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>22 pct. af borgerne, som 31. december havde afsluttet 13 ugers virksomhedsforløb på samme arbejdsplads, har haft ordinære timer. I gennemsnit opnår borgerne i forløbsperioden flere ordinære timer sammenlignet med kontrolgruppen.</li> <li>Der er dog stor variation mellem kommunerne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der ser ud til at være potentiale i fortsat procesunderstøttelse af kommunernes arbejde med dette indsatslement, fx i form af en guide der systematiserer metoder og redskaber.</li> </ul>
<b>Grundelement 8</b> "JobFirst er afsæt for 'MinPlan - for Job'"	<i>Høj fidelitet</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Generelt opdaterer kommunerne i høj grad MinPlan og CV, efter at borgerne har afsluttet 13 ugers virksomhedsforløb, og der ligger en plan for det videre forløb for borgerne. Kun enkelte kommuner afviger herfra.</li> <li>Der er i kommunerne blevet udarbejdet handleplaner for at sikre en fortsat virksomhedsrettet indsats uden 'huller'.</li> </ul>	

I det følgende gennemgås hvert grundelement mere detaljeret, og der gives forslag til det videre arbejde på baggrund af kommunernes gode erfaringer med implementeringen af indsatsens grundelementer

## 4.2 Grundelement 1: "Klar rollefordeling fra start"

### Boks 7: Intention med grundelement 1: "Klar rollefordeling fra start"

Intentionen med grundelementet "Klar rollefordeling fra start" er at skabe en tydelig fordeling af ansvarsområder og opgaver mellem koordinerende sagsbehandler, virksomhedskonsulent og mentoren, så der fra start sættes rammer og retning for borgerens forløb.

#### 4.2.1 Klar rollefordeling mellem fagprofessionelle

Resultaterne fra surveyen med medarbejderne viser, at medarbejderne i kommunerne i høj eller i handler, virksomhedskonsulent og mentor.<sup>1</sup> Det peger på, at kommunerne i vid udstrækning er lykkedes med at fordele ansvarsområder og opgaver mellem de involverede fagprofessionelle.

84 %

oplever en klar rollefordeling

#### 4.2.2 Samtalekadencen følges

En af delkomponenterne i "Klar rollefordeling fra start" er endvidere, at der gennemføres månedlige møder med deltagelse af borger, mentor og virksomhedskonsulent for at sikre, at der sker en tværfaglig indsats, som inddrager borgeren i processen. Resultaterne viser her, at stort set alle deltagende kommuner har afholdt samtale med borgeren inden for de første fire uger efter ud-

84 %

af borgerne har månedlige samtaler

<sup>1</sup> De fleste kommuner ligger inden for det grønne og gule område for målopfyldelse. I København og Aarhus Kommuner tyder resultaterne dog på, at der skal gøres mere for at skabe en klar rollefordeling mellem medarbejderne i projektet.

trækning (90 pct.), og kommunerne har i overvejende grad også gennemført månedlige samtaler med borgerne (84 pct.).<sup>2</sup> Kommunerne er således i mål eller næsten i mål med implementeringen af dette delkomponent.

#### 4.2.3 De relevante fagprofessionelle deltager i møderne

Medarbejderne svarer generelt i lavere grad, at de månedlige møder gennemføres med tilstedeværelse af koordinerende sagsbehandler, virksomhedskonsulent og mentor (77 pct.). De fleste kommuner har en høj grad af fidelitet, både hvad angår frekvensen af mødeaktiviteter og deltagelse af de påkrævede fagpersoner, men enkelte kommuner halter efter særligt i forhold til at inddrage alle fagpersoner i møderne. Dette kan skyldes, at kommunerne har organiseret deres indsats forskelligt. Sagsbehandlerne i Aalborg varetager fx borgere inden for alle ydelsesgrupper, hvilket vanskeliggør deres deltagelse i månedlige møder.

#### 4.2.4 Borger deltager i alle møder under forløbet

En intention med grundelement 1 er at sikre, at borgeren er i centrum af hele JobFirst-forløbet. En del af det er, at borgeren deltager i alle møder under hele forløbet, og at ingen fagpersoner mødes, uden at borgeren deltager. Medarbejdersurveyen viser, at der er store forskelle mellem kommunerne mht., hvor mange møder om borgeren der afholdes uden borgerens tilstedeværelse. Det tyder på, at der kan være forskellige forståelser af eller uklarhed i kommunerne om, hvilke former for møder det er tiltænkt, at borgeren skal deltage i. Gælder inklusionen af borgeren fx kun formelle møder og kan medarbejderne derfor godt mødes ved kaffemaskinen og udveksle information om sagen? Det ser der ud til at være uklarhed om i besvarelsen af surveyen.

En anden forklaring kan være, at kommunerne ikke er tilstrækkeligt opmærksomme på at inddrage borgerne i de relevante møder. Samlet set sår medarbejdersurveyen således tvivl om, hvorvidt der fremadrettet er behov for afklaring mht., hvilke former for møder borgeren skal inddrages i, samt et styrket fokus på at inddrage borgerne i disse møder.

#### **Boks 8: Konklusion på fideliteten for grundelement 1: "Klar rollefordeling fra start"**

Kommunerne har samlet set implementeret tre af de fire delkomponenter under "Klar rollefordeling fra start" med høj fidelitet. Samtalekadencen følges, og medarbejderne oplever i høj grad, at der er en klar rollefordeling internt mellem de fagprofessionelle. De fleste kommuner har desuden en høj fidelitet i forhold til at sikre, at alle relevante fagpersoner deltager i møder med borgeren. Der er dog stadig et forbedringspotentiale i de fleste kommuner. Fx bør nogle kommuner fokusere på, at alle relevante fagprofessionelle deltager i møder om borgeren, ligesom andre bør fokusere på at sikre samtalekadencen. Delelementet vedr. borgerens deltagelse i alle møder ser imidlertid ud til at være præget af uklarhed. Der er muligvis et potentiale i at arbejde processuelt med at skabe fælles tilgang på dette område.

#### **4.2.5 Gode erfaringer og anbefalinger til at styrke arbejdet med grundelement 1**

##### 4.2.5.1 Klar rollefordeling forenkler koordinering

De interviewede medarbejdere vurderer, at koordineringen af møder bliver simple, når rollerne er samlet hos to eller én fagperson. Disse erfaringer peger på, at det kan være hensigtsmæssigt at samle rollerne på få personer, i det omfang det er muligt for kommunerne.

##### 4.2.5.2 Faglig sparring styrker fagligheden blandt rolleindehaverne

Flere kommuner har gode erfaringer med at bruge fagkoordinatorer eller en central person, som kan sparre med medarbejderne om de forskellige faglige roller – fx det myndighedsmæssige arbejde, som sagsbehandlerne udfører, eller den gode tilgang til virksomheder og match. Dette kan både styrke fagligheden blandt de forskellige rolleindehavere, og man sikrer også opkvalificeringen af de medarbejdere, der skal påtage sig nye roller i JobFirst-indsatsen.

Endvidere fremhæver flere medarbejdere, at det har været afgørende for deres arbejde og koordinering, at de har siddet tæt på hinanden og i flere tilfælde er blevet samlet i deciderede Job-

<sup>2</sup> Syddjurs og Hillerød Kommuner ligger i det røde felt med andele på hhv. 61 pct. og 74 pct. af borgerne, der har fået en månedlig samtale. Det peger på, at der er behov for at styrke fokuset på samtaledelen i disse kommuner.

First-teams, hvor både sagsbehandlere, mentorer og virksomhedskonsulenter sidder sammen. Nogle af de mindre kommuner fremhæver, at de dermed kan være orienterede om hinandens borgere og nemmere kan sparre med hinanden samt træde til i tilfælde af sygdom blandt medarbejderne.

#### Boks 9: Anbefalinger i forbindelse med grundelementet 1: "Klar rollefordeling fra start"

- Sammensæt et JobFirst-team med de involverede medarbejdere for at skabe bedre sparring og koordinering af JobFirst-indsatsen.

### 4.3 Grundelement 2: "Borgerens jobmål sætter kursen"

#### Boks 10: Intention med grundelement 2: "Borgerens jobmål sætter kursen"

Intentionen er at konkretisere og synliggøre borgernes jobmål, erfaringer og evner. Til dette formål skal der blandt andet oprettes og anvendes CV og progressionsværktøjet 'Min Vurdering' samt konkrete jobmål i MinPlan for hver deltagende borger. Disse rammer og redskaber skal hjælpe medarbejdere og borgere til at skabe en klar retning for den enkelte borgers forløb, som herefter løbende kan justeres og tilpasses borgers situation og behov.

#### 4.3.1 Der identificeres konkrete jobmål i MinPlan

100 %  
får opstillet  
jobmål i  
MinPlan

Resultaterne fra DISCUS' ledelsesrapporter viser, at samtlige kommuner er hurtige til at opstille jobmål for hver enkelt borger i MinPlan (100 pct.). Dette sker i langt overvejende grad inden fire uger fra borgerne udtrækkes til JobFirst.

#### 4.3.2 Der oprettes CV for hver enkelt borger

Kommunerne opfylder næsten intentionen om, at alle borgere får opdateret deres CV inden for de første fire uger efter udtrækning (82 pct.) Set over de sidste to kvartaler er der sket en lille progression i andelen af borgere, der har fået oprettet CV, hvilket peger på, at kommunerne samlet set er godt på vej mod at nå målsætningen om at synliggøre borgernes erfaringer og evner ved hjælp af CV'et.

#### 4.3.3 CV og progressionsværktøj bevidstgør borgernes drømme, ønsker og ressourcer

55 %  
bruger  
MinVurdering  
hver tredje  
måned

Intentionen med anvendelsen af CV og progressionsværktøjet MinVurdering er at bevidstgøre og følge udviklingen i borgernes drømme, ønsker og ressourcer. Det varierer dog meget, i hvor høj grad kommunerne opfylder målene, særligt i forhold til at tage progressionsværktøjet i brug. Registerdata viser, at det blot er lidt mere end hver anden borger, hvor progressionsværktøjet er taget i brug hhv. inden fire uger efter udtrækning og mindst én gang hver tredje måned. Det betyder, at kommunerne samlet set ikke i tiltrækkelig grad følger intentionen bag denne del af grundelementet.

#### Boks 11: Konklusion på fideliteten for grundelement 2: "Borgerens jobmål sætter kursen"

Samlet set har kommunerne implementeret MinPlan som redskab til at opstille konkrete jobmål for borgerne med høj fidelitet. Det samme gælder i vid udstrækning også oprettelsen af CV for hver enkelt borger. For at sikre en fuld fidel implementering af grundelement 2 er der dog i de fleste kommuner i særdeleshed behov for at styrke anvendelsen af progressionsværktøjet MinVurdering.

#### 4.3.4 Gode erfaringer og anbefalinger til at styrke arbejdet med grundelement 2

Medarbejderne og borgerne vurderer i vid udstrækning, at udbyttet af redskaberne MinPlan, CV og MinVurdering er lavt. I nedenstående fremhæves de tilfælde, hvor implementeringen af redskaberne har været en succes for derigennem at pege på fokuspunkter, hvor det videre implementeringsarbejde med redskaberne kan styrkes.

##### 4.3.4.1 Tidlig brug af værktøjerne giver indsigt i borgernes situation og en klar retning for forløbet

Flere medarbejdere fremhæver, at progressionsværktøjet MinVurdering særligt i starten af borgernes forløb fungerer godt til at afklare borgernes situation fra et holistisk perspektiv. Igennem den indledende udfyldelse af værktøjet opnås et indblik i borgerens situation, som ellers tager

mange samtaler at opnå, vurderer medarbejderne. Værktøjet bidrager tidligt i forløbet til at skabe dialog om kursen for borgernes forløb, og hvilken udvikling der forventes i arbejdsopgaver og ordinære timer. Flere medarbejdere og projektledere vurderer også, at arbejdet med borgernes CV og MinPlan er en god måde i startfasen at skabe klarhed hos borgerne om hhv. deres faglige og sociale kompetencer samt at få borgerne til at tage aktivt stilling og konkretisere deres ønsker til fremtiden.

#### 4.3.4.2 Fokusér på medarbejdernes samtalekompetencer og klar rollefordeling

MinVurdering kan fungere som et godt redskab til at få indsigt i borgernes situation, evner og behov, men det stiller store krav til medarbejdernes evner som samtalepartnere i dialogen med borgerne – en opgave, der kan være vanskelig at løfte, viser interview med både projektledere og medarbejdere. Det viser vigtigheden af at sikre, at medarbejderne har de rette samtalekompetencer. Et fokus på medarbejdernes samtalekompetencer kan være et led i at styrke og øge anvendelsen af værktøjet i dialogen med borgeren, så potentialet i værktøjet udnyttes bedre.

#### Boks 12: Anbefalinger i forbindelse med grundelementet 2: "Borgerens jobmål sætter kursen"

- Benyt værktøjerne tidligt i borgerens forløb til at sætte fokus på kursen og udviklingen i borgerens forløb, så borgeren hele vejen igennem er klar over, hvad målet med indsatsen er.
- Afklar behovet for at styrke medarbejdernes samtalekompetencer i forbindelse med brugen af værktøjerne, så dialogen med borgeren om værktøjerne og deres formål styrkes.

## 4.4 Grundelement 3: "Snuseperioden"

### Boks 13: Intention med grundelement 3: "Snuseperioden"

Intentionen med snuseperioden er, at borgeren hurtigst muligt kommer ud og møder forskellige arbejdspladser og får afprøvet forskellige arbejdsfunktioner med henblik på at finde det rette virksomhedsmatch for borgeren. Der er et match, når borger og virksomhed passer godt sammen, hvad angår arbejdsopgaver og borgerens erfaringer, evner og ønsker, samt at borgeren trives i den sociale sammenhæng. Forarbejdet hertil er, at hver borger i samarbejde med virksomhedskonsulenten og eventuelt også mentor udarbejder en aktivitetsplan for, hvilke aktiviteter borgeren skal gennemføre i snuseperioden. MinPlan på Jobnet anvendes som redskab til at udarbejde aktivitetsplanen.

#### 4.4.1 Aktivitetsplan i MinPlan

**99 %**  
af borgerne har  
aktivitetsplan  
inden 4 uger

DISCUS' ledelsesrapporter viser, at der i kommunerne er blevet udarbejdet en aktivitetsplan i MinPlan for næsten samtlige borgere inden fire uger, efter at de er blevet udtrykket til JobFirst (99 pct.). De tilgængelige data viser dog ikke, om aktivitetsplanerne er blevet udarbejdet i samarbejde med borgerne, som er intentionen.

#### 4.4.2 Kontinuitet i snuseperioden

Endvidere viser DISCUS' tal, at kommunerne er gode til at skabe kontinuitet i borgernes snuseforløb. Samlet set har 95 pct. af borgerne under fire ugers passivitet mellem snuseaktiviteterne.<sup>3</sup> Dette vidner om, at der stort set ikke er borgere, som oplever større 'huller' i deres JobFirst-forløb, hvor der ikke er aktiviteter.

#### 4.4.3 Borgerne kommer i snuseaktiviteter, hvis der er behov

**66 %**  
af borgerne har  
været i snuse-  
aktiviteter

Samlet set er to ud af tre borgere i JobFirst kommet i snuseaktiviteter. Indsatsmodellen for JobFirst lægger op til, at snuseperioder benyttes i det omfang, det er nødvendigt for den enkelte borger. Eftersom snuseperioden indgår som et grundelement i indsatsen, er den underliggende forventning, at dette er tilfældet for en overvejende del af borgerne i forløbet. På den baggrund vurderer vi, at kommunernes indsats overordnet set opfylder målsætningen. Set over de sidste to kvartaler er andelen, der har været i snuseaktiviteter, dog faldet en smule. Dette fald kan skyldes, at kommunerne er blevet bedre til at matche borgerne direkte til lange virksomhedsforløb (dvs. praktik, løntilskud, ordinære timer). Alternativt kan årsagen være, at man har fokuseret

<sup>3</sup> I Hillerød og Vallensbæk Kommuner er det dog 'blot' henholdsvis 88 pct. og 79 pct. af borgerne, der har under fire ugers passivitet, hvilket placerer disse kommuner i det gule område for målopfyldelse.

på andre dele af indsatsen. Alle kommuner på nær én har formålet at få mere end halvdelen af borgerne i snuseaktiviteter.<sup>4</sup>

#### Boks 14: Konklusion på fideliteten for grundelement 3: "Snuseperioden"

Kommunerne har samlet set implementeret snuseperioden med høj fidelitet. Kommunerne anvender i høj grad MinPlan som redskab til at udarbejde en aktivitetsplan for borgerne. Derudover har kommunerne formået at skabe en høj grad af kontinuitet i snuseaktiviteterne for borgerne, så der ikke opleves store 'huller' i forløbet.

#### 4.4.4 Gode erfaringer og anbefalinger til at styrke arbejdet med grundelement 3

##### 4.4.4.1 Hold fokus på borgernes forskellige behov for snuseaktiviteter

Borgerne har vidt forskellige behov, hvad angår karakteren af snuseaktiviteterne – det er det gennemgående mønster i interviewmaterialet med medarbejdere, projektledere og borgere. En succesfuld snuseperiode for borgeren kræver derfor en individuel, sensitiv og tilpasset tilgang til borgeren i planlægningen af snuseforløbet pga. forskellighederne i borgernes behov.

Nogle borgere kan pga. psykiske og sociale problemer have svært ved at komme direkte i snuseforløb på virksomheder og har i stedet behov for indledende gruppeforløb eller behov for, at der findes et match i første forsøg, da det sociale kan være en udfordring. Andre har behov for kendskab til arbejdsmarkedet og forståelse af hverdagen og opgaverne på en arbejdsplads og har derfor behov for snuseforløb på virksomheder. I andre tilfælde har borgerne allerede en virksomhedspraktik på hånden og behøver ikke et snuseforløb forinden, viser interviewmaterialet.

##### 4.4.4.2 Indsatsgrupper – fremmer tværfagligt samarbejde og understøtter borgernes snuseperioder

Et af de rammesættende forhold, der kan have betydning for en succesfuld snuseperiode og overgang til virksomhedspraktik er det tværfaglige samarbejde, der foregår i forhold til borgeren på tværs af forvaltninger.<sup>5</sup> Analysen har afdækket, i hvilken udstrækning det tværfaglige samarbejde har betydning for JobFirst-indsatsen.

Samtlige caseborgere føler, at deres sociale og sundhedsmæssige behov er dækket ind sideløbende med JobFirst-indsatsen. Dog nævner én borger, at han grundet smerter ønsker sig yderligere støtte til bestemte hjælpemidler, der ville kunne gavne ham i hverdagen.

Borgersurveyen viser samtidig, at af de borgere, som har besvaret spørgsmålet, modtager 42 pct. sundhedsbehandling. Den behandling, som næstflest modtager, er psykiatrisk behandling, som 16 pct. modtager.<sup>6</sup> Der er samtidig 34 pct. af alle borgerne, der har svaret 'ikke relevant' og dermed sandsynligvis ikke modtager anden indsats end JobFirst. Opsplittet på ydelseskategori modtager 21 pct. af borgerne i surveyen ressourceforløbsydelse, mens de resterende 79 pct. får kontanthjælp. Med hensyn til parallelindsatser, så er den væsentligste forskel mellem de to grupper, at en markant større andel af borgerne på ressourceforløbsydelse svarer, at de modtager psykiatrisk behandling (35 pct.) sammenlignet med borgerne på kontanthjælp (10 pct.).

Både medarbejdere og projektledere fremhæver, at det tværfaglige samarbejde optimeres gennem nedsættelsen af en indsatsgruppe. Særligt i nogle af de mindre kommuner, hvor de kender hinanden godt eller sidder i samme bygning, giver det mulighed for et tæt samarbejde, også uden for selve møderne i indsatsgruppen. I én kommune har de afholdt en kick-off-dag for alle relevante parter for at sikre en fælles forståelse af projektet. Det nævnes fx, at de praktiserende læger tilknyttet borgerne skal have forståelse af typen af arbejde, som JobFirst indebærer for borgerne, for at undgå for mange sygdommeldinger af borgerne.

<sup>4</sup> I Sorø Kommune er det 47 pct. af borgerne i JobFirst, der har været i snuseaktiviteter.

<sup>5</sup> I JobFirst-indsatsen indgår tværfagligt samarbejde som et element gennem de nedsatte indsatsgrupper samt i den daglige tværfaglige koordinering af de enkelte borgers sag.

<sup>6</sup> Borgerne har kunnet sætte mere end ét kryds, hvorfor der kan være borgere, der modtager mere end én indsats ved siden af JobFirst.

Hvad angår rammerne for arbejdet med det tværfaglige samarbejde, så svarer to ud af tre medarbejdere, at der er en strategi for det tværfaglige samarbejde i JobFirst-projektet. Det dækker dog over store forskelle mellem kommunerne; i nogle kommuner bekræfter samtlige medarbejdere, at der er en strategi, mens det i andre kommuner blot er hver fjerde eller omkring halvdelen af medarbejderne, der svarer dette.

Samtidig fremhæves i interviewene med projektledere og medarbejdere de forskellige tilgange til borgerne blandt de involverede forvaltninger som en udfordring i det tværfaglige samarbejde. Særligt social- og beskæftigelsesforvaltningerne anses for at have forskellige tilgange til borgerne, hvor socialforvaltningen i visse tilfælde vil skåne borgerne eller afhjælpe sociale problemer først. Denne tilgang kan i nogle situationer komme til at blive modstridende med jobcentrets "arbejde først"-tilgang. Derfor kan en bred indsatsgruppe være en god tilgang for at sikre, at sådanne uoverensstemmelser i forhold til overbevisninger bearbejdes. Samtidig kan den brede faglighed i indsatsgruppen hjælpe til at komme dybere og mere fyldestgørende ned i borgernes problemkomplekser.

#### Boks 15: Anbefalinger i forbindelse med grundelement 3: "Snuseperioden"

- Fokusér på at have en individuel og tilpasset tilgang til planlægningen af snuseperioden, der tager højde for forskellighederne i borgernes problemkomplekser.
- Skab en fælles forståelse af indsatsen blandt alle involverede parter i kommunen. Dette gælder lige fra almene læger over socialforvaltningen til mentorer i jobcenteret.
- Indsatsgruppen er som implementeringsgreb virksomt til at bearbejde forskellig forståelse af indsatsen over for borgeren og skabe en mere sammenhængende indsats på tværs af beskæftigelse, social og sundhed.
- Deltagelse af læger i indsatsgruppen og forventningsafstemning med de lokalt praktiserende læger sikrer en dybere forståelse af borgerens helbredssituation. Samtidig sikres de praktiserende lægers støtte til den aktive indsats.

## 4.5 Grundelement 4: "Vi prøver os frem og justerer løbende"

### Boks 16: Intention med grundelement 4: "Vi prøver os frem og justerer løbende"

Intentionen er at tilpasse den enkelte borgers jobmål og at justere forløbet undervejs, såfremt dette er nødvendigt. Borgerne skal herved opleve, at forløbet kontinuerligt retter sig mod aktiviteter, der kan lede til det rette jobmatch eller den ønskede retning for vedkommende. Allerede i snuseperioden kan borgerens jobmål vise sig at skulle justeres, fordi mødet med virksomheder bringer ny afklaring og indsigt, som skaber behov for justering af jobkurs og -mål.

#### 4.5.1 Borgerens jobmål justeres løbende, hvis der er behov

Borgersurveyen viser, at otte ud af ti borgere har fået justeret deres jobmål og retning, og otte ud af ti borgere vurderer også, at det har haft en vis betydning i forhold til at komme i job eller uddannelse.<sup>7</sup> Således har borgerne oplevet, at der i et vist omfang har været behov for løbende at justere deres videre forløb, og at dette – med en enkelt undtagelse – også er sket i kommunerne i stor udstrækning. Samlet set tegner det et billede af, at dette grundelement er blevet implementeret med høj fidelitet i kommunerne.

### Boks 17: Konklusion på fideliteten for grundelement 4: "Vi prøver os frem og justerer løbende"

Samlet set har kommunerne implementeret grundelementet med høj fidelitet. Borgernes jobkurs og -mål bliver i høj grad justeret løbende, hvis der er behov for det.

80 %

af borgerne har fået justeret jobmål ved behov

<sup>7</sup> I borgersurveyen spørges, i hvilken grad den løbende justering af borgernes jobmål og retning har haft betydning for dem i forhold til at komme i job eller uddannelse. De borgere, der har givet en vurdering heraf, har fået justeret deres jobmål, og deres konkrete vurdering indikerer, hvorvidt der har været et behov for at justere både jobmål og retning. Spørgsmålet i surveyen lyder: "Hvordan vurderer du følgende tiltags betydning for dig i forhold til at komme i job eller uddannelse? Løbende og justering af jobmål og retning i forløbet:" Svorskalaen er fra 1 'slet ikke' til 10 'stor betydning'. 80 pct. af borgernes besvarelser falder i intervallet 2 til 10 "stor betydning" og fortolkes som, at der har været et behov for justering.



#### 4.5.2 Gode erfaringer og anbefalinger til at styrke arbejdet med grundelement 4

##### 4.5.2.1 Justering af jobkurs og -mål kræver yderligere inddragelse af borgerne

Data fra borgersurveyen peger på, at der stadig er et potentiale for at styrke fideliteten i den løbende justering af jobkurs og -mål for borgerne. Intentionen med at justere kurs og mål er blandt andet, at borgeren oplever, at han eller hun bevæger sig mod sit rette jobmatch. Det forudsætter, at borgeren finder de opstillede jobmål konkrete og meningsfulde. Borgersurveyen viser, at borgerne i meget lav grad oplever, at jobmålene er konkrete og meningsfulde. Dette kombineret med at langt de fleste får justeret deres jobmål og retning peger på, at man i kommunerne samlet set formår at justere jobmål i MinPlan i de situationer, hvor der er behov, men at borgerne i processen ikke får tilstrækkeligt ejerskab for indholdet.

##### Boks 18: Anbefalinger i forbindelse med grundelement 4: "Vi prøver os frem og justerer løbende"

- Sikr, at der så vidt muligt forventningsafstemmes, og at borgeren inddrages i justeringen og udvælgelsen af jobkurs og -mål i MinPlan, således at både kurs og mål opleves som konkrete og meningsfulde for den enkelte borger.

#### 4.6 Grundelement 5: "Match og arbejdsaftale"

##### Boks 19: Intention med grundelement 5: "Match og arbejdsaftale"

Intentionen med "Match og arbejdsaftale" er, at borgeren på baggrund af erfaringerne fra snusepraktikkerne matches med en virksomhed og kan påbegynde et virksomhedsforløb med en varighed på 13 uger. Som led i at understøtte et godt forløb for borgeren skal der udarbejdes en arbejdsaftale med beskrivelse af arbejdsopgaver, arbejdstid, mål og delmål for forløbet. Derudover skal der tilknyttes en kontaktperson på virksomheden, som kan følge borgeren og dennes progression under forløbet.

##### 4.6.1 Etablering af arbejdsaftale mellem borger og virksomhed

Medarbejder- og borgersurveyen viser, at der i omfattende grad (angivet som hhv. 80 pct. og 98 pct.) etableres arbejdsaftaler mellem borgerne og virksomhederne i langt de fleste kommuner. Dette viser, at arbejdsaftalerne generelt er implementeret med høj fidelitet.<sup>8</sup>

##### 4.6.2 Borgerne kommer videre i virksomhedsforløb

Andelen af borgere i JobFirst, der samlet set har opnået 13 ugers sammenhængende virksomhedsforløb i løbet af de første 35 uger, er nået op på 47 pct., viser registerdata. Her medregnes uger i både virksomhedspraktik og løntilskud samt uger med ordinære timer, og der tillades 'huller' i indsatsen på fire uger. Det er dobbelt så stor en andel som i kontrolgruppen, jf. ovenstående kapitel om effekter. Dette vidner om, at kommunerne generelt set formår at løfte den virksomhedsrettede indsats over for borgerne i målgruppen. Hvis der kun ses på de borgere, som har gennemført 13 ugers virksomhedsforløb på *samme* arbejdsplads, er andelen 33 pct. af borgerne i JobFirst.<sup>9</sup>

47%  
har været i  
13 ugers  
virksomheds-  
forløb

Tallene peger endvidere på, at kommunerne i meget varierende grad er lykkedes med at få borgerne i længerevarende virksomhedsforløb. Dette vidner på den ene side om, at nogle kommuner har brug for at styrke fokusset på at få borgerne i virksomhedsforløb, og at der er potentiale for at trække på erfaringerne fra de kommuner, hvor det lykkes bedst. På den anden side peger tallene fra de kommuner, hvor det lykkes bedst, på, at der stadig er lang vej endnu for at få samtlige borgere i virksomhedsrettede forløb.

<sup>8</sup> København, Viborg, Hedensted og Sorø Kommuner ligger i det røde felt for målopfyldelse. Det vil sige under 75 pct. af medarbejderne, der har besvaret surveyen og spørgsmålet om, i hvilken grad de har indgået arbejdsaftaler mellem de ledige og virksomhederne på de etablerede virksomhedsforløb, svarer 3, 4 eller 5 på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er i meget høj grad.

<sup>9</sup> Beregnet ud fra de borgere som blev udtrukket før 1. oktober, og som derved på måletidspunktet har haft mulighed for at gennemføre 13 ugers virksomhedsforløb. Vi har ikke adgang til tilsvarende på kommuneniveau.

### Boks 20: Konklusion på fideliteten for grundelement 5: "Match og arbejdsaftale"

Analysen viser, at arbejdsaftalerne anvendes i omfattende grad, men at nogle kommuner oplever vanskeligheder med at få borgerne igennem 13 ugers virksomhedsforløb på samme arbejdsplads. Det overordnede billede er dog, at andelen af borgere, der har været i virksomhedsforløb, er markant højere i perioden sammenlignet med kontrolgruppen. Generelt set har kommunerne således formået at løfte den virksomhedsrettede indsats markant for denne målgruppe.

#### 4.6.3 Gode erfaringer og anbefalinger til at styrke arbejdet med grundelement 5

##### 4.6.3.1 Arbejdsaftale sikrer god forventningsafstemning

Borgerne pointerer i interviewene, at arbejdsaftalen har været et godt værktøj til at forventningsafstemme, og arbejdsaftalen har givet et godt indblik i arbejdsgangene på den enkelte arbejdsplads. Dette har været en væsentlig faktor for at falde til på en arbejdsplads, hvilket har understøttet en succesfuld praktik. I forlængelse af denne pointe forklarer en række af medarbejderne, at arbejdsaftalen udgør et godt udgangspunkt for en tæt dialog med virksomheden, hvor eksempelvis skånehensyn kan italesættes.

##### 4.6.3.2 Arbejdsaftalen bidrager til det gode forløb

Arbejdsaftalen kan desuden anvendes til bevidstgørelse af forløbets progression og benyttes til at aftale løbende justering, viser interview med medarbejdere samt DISCUS' statusrapport. Ved denne brug kan arbejdsaftalen derved fx bidrage til, at borgerne får prøvet kræfter med nye opgaver. Arbejdsaftalen er således et stærkt redskab, som med den rette tilgang kan bidrage til at sikre en god opstart og bevidstgøre løbende justeringer over for borger, virksomhed og fagpersoner. Det betyder, at arbejdsaftalen kan medvirke til, at borgerne gennemgår 13 ugers virksomhedsforløb i samme virksomhed, da forventningsafstemningen er på plads, og forløbet understøttes undervejs af de etablerede værktøjer.

##### 4.6.3.3 Beliefs hos fagprofessionelle – en kultur under udvikling

Den nyeste forskning viser, at medarbejdernes tro på, at borgerne kan komme i job eller uddannelse har betydning for, om borgerne rent faktisk kommer i job eller uddannelse.<sup>10</sup> Derfor har der i analysen været fokus på at undersøge medarbejderes og projektlederens *beliefs* – dvs. deres tilgang og mentale indstilling til borgerne i JobFirst.

Vores interviews med projektledere og medarbejdere viser, at medarbejdernes mentale indstilling til borgerne og troen på det virksomme i indsatsen er under opbyggelse, men også at der fortsat er rum for at styrke troen på indsatsen og troen på borgernes muligheder. Desuden er der forskelle i beliefs inden for medarbejdergrupperne i de enkelte kommuner, som igennem fælles proces vil kunne bearbejdes over tid.

Alle seks projektledere anerkender, at der er væsentlig forskel på den almindelige tilgang til borgeren i et normalt kontaktføreløb og så den tilgang, der anlægges i JobFirst. Dette kommer til udtryk ved en større og mere insisterende tro på, at borgeren kan komme i job. Det fremhæves i interviewene, at JobFirst medvirker til, at medarbejderne taler job og praktik op, mens sygdom og problemer fylder mindre i dialogen. Det fremhæves også, at JobFirst er markant anderledes end normalindsatsen, da man prioriterer at få borgerne ud på virksomhederne, inden borgernes sociale problemer er løst. Yderligere peges der på, at nogle af de medarbejdere, som er blevet ansat til projektet, kommer med en umiddelbar tro på borgerne, da de ikke har arbejdet med målgruppen før.

Flere af projektlederne oplever, at der er forskelle i beliefs mellem medarbejdere, der arbejder inden for det socialfaglige spor (fx sagsbehandlere) på den ene side, det mere virksomhedsrettede spor på den anden (fx virksomhedskonsulenter). Groft sagt ligger forskellen i, hvorvidt medarbejderen først prioriterer at løse borgerens sociale problemer eller at igangsætte den virksomhedsrettede indsats. Denne forskel kommer direkte til udtryk i den enkelte medarbejders om-

<sup>10</sup> "Sagsbehandlerens betydning for udsatte borgers jobchancer" (BIP, 2017).



sætning af virksomhedspraktikker, idet de medarbejdere, som tror mest på borgerne og den virksomhedsrettede vej, producerer flest praktikker, fremhæver en projektleder.

Medarbejderne fremhæver, at de generelt selv anlægger en positiv tilgang til borgerne. Flere fremhæver dog, at de i mange tilfælde er blevet positivt overraskede over borgernes evner. Flere af medarbejderne betoner vigtigheden af kontinuerligt at udfordre og stille krav til borgerne for at sørge for progression i den virksomhedsrettede indsats i forløbet.

#### Boks 21: anbefalinger i forbindelse med grundelement 5: "Match og arbejdsaftale"

- Opmærksomhed på aktiv brug af arbejdsaftaler som værktøj til fælles bevidstgørelse bidrager til styrket forventningsafstemning og god indgang til praktik.
- Løbende brug af arbejdsaftaler som værktøj til at bevidstgøre progressionen og justere aftalerne giver mulighed for at understøtte progressionen og øger derved chancerne for gennemførelse af 13 ugers virksomhedsforløb.
- Der kan med fordel arbejdes med en fælles forståelse blandt medarbejderne i indsatsen om værdien af det jobrettede fokus, så der sikres en ens og styrket positiv tilgang til borgernes forløb.
- Italesæt det virksomme i indsatsen og succeshistorierne, så effekterne synliggøres fælles.

## 4.7 Grundelement 6: "Intensiv fastholdelsesstøtte"

### Boks 22: Intention med grundelement 6: "Intensiv fastholdelsesstøtte"

Grundelementet "Intensiv fastholdelsesstøtte" har til hensigt at fortsætte og styrke den tætte opfølgning, når borgerne starter i virksomhedsforløb. Tanken bag er, at man ved at styrke fastholdelsesstøtten kan få flere borgere til at gennemføre og lykkes med deres virksomhedsforløb.

To vigtige delkomponenter i denne fase er, at borgeren fortsat får støtte af en mentor under virksomhedsforløbet, og at kontaktpersonen på månedlig basis drøfter borgerens progression i forløbet sammen med borgeren og giver dette input videre i forbindelse med de månedlige opfølgingsmøder.

### 4.7.1 Mentorstøtte i virksomhedsforløbet

79%  
får  
mentorstøtte i  
virksomheds-  
forløb

DISCUS' ledelsesrapporter viser, at kommunerne næsten opfylder målsætningen om, at alle borgere får mentorstøtte i deres virksomhedsforløb. Tendensen set over forløbets første 10 måneder peger dog i den forkerte retning, idet der er sket et fald i andelen af borgere med mentorstøtte – særligt i det seneste kvartal. Samlet set har 79 pct. af borgerne i virksomhedsforløb mentorstøtte. Dette dækker dog over store variationer mellem kommunerne. Tallene viser, at der er seks kommuner, for hvem der ligger et større arbejde i at styrke mentorindsatsen, mens de resterende ni kommunerne enten opfylder eller næsten opfylder målsætningen. Det er dog muligt, at variationen mellem kommunerne skyldes, at enkelte kommuner i forbindelse med forløbets start ikke har været opmærksomme på at registrere mentorstøtten, fremgår det af DISCUS' statusrapporter. Ifølge DISCUS og deres viden fra indsatsgruppemøder er der nu blevet tilknyttet en mentor til næsten samtlige borgere.

### 4.7.2 Virksomhedskontaktperson og vurdering af borgerens progression

Kontaktpersonen på virksomheden er blandt andet ansvarlig for hver måned at følge op på borgerens progression forud for det månedlige møde med den forløbsansvarlige fagperson. Surveyen blandt de deltagende borgere viser, at 91 pct. af borgerne bekræfter, at de har fået tildelt en kontaktperson på virksomheden under deres virksomhedsforløb. De fleste kommuner har således indfriet målet, mens de resterende kommuner er godt på vej.

Dog vurderer borgerne i stort set samtlige kommuner i lav grad, at de har haft møde med kontaktpersonen om, hvordan det går med deres praktikforløb forud for deres månedlige møde med deres koordinerende sagsbehandler. Dette kan fx skyldes, at sådanne samtaler foregår mere ad hoc i det daglige og ikke systematisk opsamles i formelle møder.

### Boks 23: Konklusion på fideliteten for grundelement 6: "Intensiv fastholdelsesstøtte"

Resultaterne peger på, at de fleste kommuner har etableret kontaktperson på virksomhederne, men at hensigten om løbende og systematisk igennem møder og progressionsvurderinger at understøtte borgernes progression i dialog med borgeren og i samarbejdet mellem kontaktpersonen på virksomheden og de relevante fagpersoner i jobcenteret ikke er indfriet. Samtidig angiver borgerne i borgersurveyen, at kontaktperson og

91%  
har kontakt-  
person på  
virksomheden

mentor har den største betydning for borgerne i forhold til at komme i job eller uddannelse. Dette peger på, at der generelt foregår en god understøttelse af borgernes forløb ude i virksomhederne fra såvel mentor som kontaktpersonen på virksomheden, men understøttelsen følger blot ikke forsøgsdesignets intension, som kræver systematisk brug af bestemte redskaber på bestemte tidspunkter.

#### 4.7.3 Gode erfaringer og anbefalinger til at styrke arbejdet med grundelement 6

##### 4.7.3.1 Klar aftaledannelse med virksomhedskontaktpersoner

Den tiltænkte proces med opsamlingsmøder vedr. borgerens progression mellem virksomhedskontaktpersonen og borgeren inden det månedlige møde med fagpersonerne foregår ikke systematisk. Et styrket fokus på klar italesættelse af virksomhedskontaktpersonens rolle i denne sammenhæng og benyttelse af det konkrete output fra disse møder ved de månedlige møder med fagpersonerne vil formodentlig kunne styrke processen og fokuset i dialogen med borgeren såvel i virksomheden som med fagpersonerne i jobcenteret.

##### 4.7.3.2 Øget systematisk brug af progressionsvurdering giver muligheder for styrket fælles praksis

Intentionen med progressionsvurderingerne er, at man igennem fast og systematisk brug af de samme redskaber i forbindelse med de månedlige opfølgningssamtaler med alle involverede fagpersoner sikrer, at alle forløb understøttes på bestemte punkter som defineret i progressionsvurderingen. Derved opnås et ens grundlag for opfølgningen på alle borgere og deres forløb, hvorfra man kan opbygge fælles, god praksis for brugen af disse redskaber. Herved sikres det også, at indsatserne forankres i fælles fokusområder med særlig vigtighed for denne type borgeres forløb. Viden om, hvorvidt dette rent faktisk kan bidrage med hurtigere og mere solid afgang til job for borgerne, forudsætter, at disse indsatselementer kommer i anvendelse i alle borgeres forløb.

#### Boks 24: Anbefalinger i forbindelse med grundelement 6: "Intensiv fastholdelsesstøtte"

- Det er vigtigt, at kommunerne forventningsafstemmer med virksomhederne om den rolle, som kontaktpersonen spiller i forhold til at drøfte virksomhedsforløbet og progressionen med borgeren samt at dele disse input i forbindelse med de månedlige opfølgningssamtaler om borgeren.
- Praksis for de månedlige møder med borgeren i jobcenteret under praktik kan desuden styrkes ved systematisk brug af outputtet fra de forudgående møder på virksomheden og aktiv anvendelse af progressionsværktøjet i drøftelserne.

#### 4.8 Grundelement 7: "Praktik kombineret med ordinære timer"

##### Boks 25: Intention med grundelement 7: "Praktik kombineret med ordinære timer"

Grundelementet "Praktik kombineret med ordinære timer" drejer sig om, at borgere i virksomhedspraktik – i de tilfælde hvor det er hensigtsmæssigt – kombinerer deres praktikarbejde med ordinært lønnet timer på arbejdspladsen. Intentionen er, at borgeren hermed får erfaring med forskellige arbejdsfunktioner og i bredest muligt omfang oplever at være en del af det ordinære arbejdsmarked under JobFirst-forløbet.

##### 4.8.1 Praktik kombineret med ordinære timer

Samlet set har 115 (svarende til 21 pct.) af de 540 deltagere, der 31. december havde afsluttet 13 ugers virksomhedsforløb på samme arbejdsplads, haft ordinære timer, viser DISCUS' statusrapporter. Dette tal skal vurderes relativt til kontrolgruppen, jf. kapitlet om de foreløbige effekter af JobFirst, der viser, at borgerne i JobFirst i gennemsnit opnår flere ordinære timer og har større sandsynlighed for at få ordinære timer end kontrolgruppen. Dette peger på, at kommunerne generelt set har forbedret mulighederne for at kombinere praktik og ordinære timer.

Der er dog stor variation mellem kommunerne i forhold til, i hvilket omfang det er lykkedes borgerne at opnå ordinære timer i praktikforløbet. Det varierer fra 0 pct. til over 50 pct. i kommunerne at borgerne har ordinære timer i praktikken. Succescasen er Hedensted, hvor det er lykkedes for mere end halvdelen af borgerne at kombinere praktik og ordinære timer på arbejdspladsen.

Set over de to sidste kvartaler er der sket et fald i andelen af borgere, der har kombineret praktik med ordinære timer. Dette peger på, at kommunerne over tid har fået sværere ved at implementere dette grundelement. En mulig forklaring kan være, at de borgere, som har det bedste ud-

gangspunkt for at opnå lønnede timer, vil opnå dette tidligt, og at restgruppen, som har sværere ved det, således vokser, efterhånden som flere borgere er blevet visiteret til forsøget.

#### Boks 26: Konklusion på fideliteten for grundelement 7: "Praktik kombineret med ordinære timer"

21 pct. af de 540 deltagere, der pr. 31. december 2016 havde afsluttet 13 ugers virksomhedsforløb, havde haft ordinære timer som en del af forløbet. Målt op imod kontrolgruppen er der undervejs i JobFirst-forløbet opstået en positiv effekt på antallet af ordinære timer. Disse foreløbige resultater peger på, at kommunerne i gennemsnit har forbedret mulighederne for at kombinere praktik med ordinært lønnede timer. Der er dog stor forskel mellem kommunerne på, i hvilken grad det er lykkedes at opnå ordinære timer for borgerne.

### 4.8.2 Gode erfaringer og anbefalinger til at styrke arbejdet med grundelement 7

#### 4.8.2.1 Stor variation giver grund til erfaringsudveksling

Hedensted udmærker sig i forhold til brugen af ordinære timer i forløbene. Hedensted formår at få ordinære timer bygget ind halvanden gang så mange forløb som gennemsnittet af de øvrige kommuner. Dette giver grund til at foretage en målrettet erfaringsoverdragelse fra Hedensted til de øvrige kommuner, fx i forbindelse med et kommende netværksarrangement eller i de etablerede netværk med opfølgingsformål. Derudover kan der tænkes i at udvikle skriftlige vejledninger eller notater, som systematiserer de praksisnære metoder og redskaber, som anvendes i succesfulde kommuner som fx Hedensted.

#### 4.8.2.2 Uudnyttet potentiale for brugen af ordinære timer i forløbene

Medarbejdersurveyen indikerer, at der i nogle kommuner stadig er et uudnyttet potentiale for at kombinere praktik med ordinært lønnede timer. Dette peger på et potentiale for at finde bedre eller måske mere systematiske tilgange til arbejdet med at benytte ordinære timer i forløbene, og som kalder på et arbejde om etablering af fælles tilgange og udveksling af god praksis på tværs af kommunerne.<sup>11</sup>

#### Boks 27: Anbefalinger i forbindelse med grundelement 7: "Praktik kombineret med ordinære timer"

- Der er behov for et øget processtøttearbejde i forhold til erfaringsdeling og etablering af fælles god praksis vedr. tilgangen til at benytte ordinære timer i kombination med praktik i borgernes forløb
- Man kan med fordel interessere sig for tilgangen i Hedensted, som skiller sig markant ud fra de øvrige kommuner med en høj grad af ordinære timer i forløbene

### 4.9 Grundelement 8: "JobFirst er afsæt for 'MinPlan – for job'"

#### Boks 28: Intention med grundelement 8: "JobFirst er afsæt for 'MinPlan – for job'"

Efter borgerne har været i snuseforløb og efter den første virksomhedsforløb skal der lægges en 6-månedersplan for borgerens videre JobFirst-forløb. En delkomponent i dette er, at der altid skal udarbejdes 'MinPlan – for job' efter borgerens første 13 uger i virksomhedsforløb. Arbejdet med MinPlan indbefatter blandt andet, at borgerens jobmål justeres, og der sættes klare mål for borgerens fortsatte virksomhedsindsats. Endvidere skal CV justeres efter virksomhedsforløbet er gennemført, så nye arbejds erfaringer afspejles heri. Intention er, at arbejdet med MinPlan medvirker til at sikre et fortsat virksomhedsrettet fokus i indsatsen over for borgeren. Dette skal understøtte, at borgeren hurtigst muligt får fodfæste på arbejdsmarkedet i form af ordinært lønnede timer.

#### 4.9.1 Opdatering af MinPlan efter borgernes første 13 ugers virksomhedsforløb

Kommunerne er samlet set er godt på vej til at nå målsætningen med hensyn til at opdatere MinPlan efter borgernes første 13 ugers virksomhedsforløb. DISCUS' ledelsesrapporter viser samlet set, at 85 pct. borgerne i JobFirst får opdateret deres plan for job i MinPlan efter virksomhedsforløbet. Kun to kommuner har behov for yderligere fokus på dette indsatslement<sup>12</sup>.

85%  
får opdateret  
MinPlan efter  
virksomheds-  
forløb

<sup>11</sup> Dette bygger på et kryds mellem data om kommunernes brug af ordinære timer og medarbejdernes vurderinger af, i hvor høj grad mulighederne for at kombinere ordinære timer med praktik er blevet realiseret. Dette datakryds indikerer, at der overordnet er en positiv sammenhæng imellem disse to ting. Dvs. at medarbejderne i de kommuner, som har en lav andel borgere med ordinære timer, i lav grad anser mulighederne for at kombinere praktik med ordinære timer som realiseret. Omvendt vurderer medarbejdere i kommuner med en høj andel borgere i ordinære timer, også i højere grad, at mulighederne er realiseret.

<sup>12</sup> Det drejer sig om henholdsvis København og Jammerbugt, hvor henholdsvis 65 % og 71 % af borgerne har fået opdateret deres MinPlan.

#### 4.9.2 Opdatering af CV efter borgerens første 13 ugers virksomhedsforløb

Målsætningen om at opdatere borgernes CV efter endt virksomhedsforløb er fuldt indfriet i alle kommunerne.

100%  
får opdateret  
CV efter  
virksomheds-  
forløb

Samlet peger dette på, at kommunerne via opdateret MinPlan og CV i vid udstrækning formår at følge intentionen om at fastholde et virksomhedsrettet fokus i borgernes videre indsatsforløb efter JobFirst.

#### 4.9.3 Fortsat virksomhedsrettet indsats efter 13 ugers virksomhedsforløb

Kommunerne har udarbejdet handlingsplaner med henblik på at systematisere jobcentrenes samarbejde med borgere og virksomheder samt at sikre en fortsat virksomhedsrettet indsats uden 'huller' for borgerne, efter at de første 13 ugers virksomhedsforløb er afsluttet.

##### Boks 29: Konklusion på fideliteten for grundelement 8: "JobFirst er afsæt for 'MinPlan – for job'"

MinPlan og borgernes CV bliver i langt overvejende grad anvendt i de fleste kommuner som redskaber til at planlægge og give retning for borgernes videre forløb, efter at de har været i 13 ugers virksomhedsforløb.

#### 4.9.4 Gode erfaringer og anbefalinger til at styrke arbejdet med grundelement 8

##### 4.9.4.1 Styrket systematik i opdateringen af MinPlan

Der er god grund til at have fokus på, at også de sidste kommuner får den systematiske anvendelse af redskabet på plads. Intentionen med at styrke den systematiske opdatering af MinPlan efter endt virksomhedsforløb er at synliggøre borgerens progression overfor både medarbejdere og borger og tage erfaringerne fra forløbet med i planlægningen af den videre indsats for borgeren.

##### Boks 30: Anbefalinger i forbindelse med grundelement 8: "JobFirst er afsæt for 'MinPlan – for job'"

- Der er behov for fokus på, at alle kommuner får løftet den systematiske opdatering af MinPlan i forbindelse med afslutning af de 13 ugers virksomhedsforløb.

#### 4.10 Grundelement 9: "Kickstart og varighed"

##### Boks 31: Intention med grundelement 9 "Kickstart og varighed"

JobFirst projektet er bygget op om et virksomhedsrettet forløb, der løber i tre faser. Første fase er snuseperioden, hvor borgeren snuser til forskellige arbejdsopgaver og arbejdspladser, indtil det rette match er fundet. Anden fase er virksomhedsforløbet herunder praktik med ordinære timer med fastholdelsesstøtte, der skal styrke borgerens arbejdsevne ud fra grundtanken om, at arbejdsevne og arbejdskapacitet er noget, der udvikles over tid på en arbejdsplads med den rette støtte. Tredje og sidste fase er en fortsat kontinuerlig virksomhedsrettet indsats, der bygger på ideen om, at den virksomhedsrettede indsats er den mest virkningsfulde indsats over for målgruppen, og at denne skal fortsættes med den nødvendige understøttelse ud fra individuelle behov. Grundelement 9 "Kickstart og varighed" definerer disse tre faser og fastsætter varigheden til at være 13 uger for fase 1 og 13 uger for fase 2. Den tredje fase varer, indtil borgeren afsluttes eller forsøget stopper.

##### 4.10.1 Fase 1: Snuseperiode

De foreløbige resultater ovenfor om "snuseperioden" har vist, at kommunerne har relativt stor succes med at implementere og kickstarte snuseperioder for borgerne i JobFirst. Tallene viser, at borgerne i vid udstrækning kommer ud i snuseaktiviteter, og at det sker uden for mange 'huller' i forløbet, hvor der ikke foregår aktiviteter. Første fase er således veletableret i indsatsen. Spørgsmålet om 13 ugers varighed behandles i afsnittet om fase 2.

##### 4.10.2 Fase 2: Virksomhedspraktik i kombination med ordinære timer med fastholdelsesstøtte

Grundelementerne "Intensiv fastholdelsesstøtte" og "Praktik kombineret med ordinære timer" giver tilsvarende en indikation på, hvorvidt anden fase er implementeret i forsøgsindsatsen. Resultaterne herfra viser, at intentionen om at give fastholdelsesstøtte til borgeren gennem kontaktpersonen endnu ikke er blevet implementeret fidelt i kommunerne efter forsøgsdesignets hensigt. Det relativt lave antal borgere, der har været i 13 ugers sammenhængende virksomhedsforløb på den samme arbejdsplads viser endvidere, at fase 2, hvad angår virksomhedsforløb,

endnu ikke har været mulig at iværksætte så tidligt, som det var forventet. Konkret viser tallene, at efter at have modtaget 26 ugers indsats er det knap hver tredje borger, der har gennemført 13 ugers virksomhedsforløb, jf. Figur 4. Dette tyder på, at arbejdet med snuseperioder, match med en virksomhed og måske også det at påbegynde én praktik og så måtte erfare, at det er noget andet, der skal til, tager længere tid end forventet. Dette peger på, at implementeringen af aktiviteterne i fase 2 er en udfordring for kommunerne. Det er dog tydeligt ud fra såvel kvantitative som kvalitative indikatorer, at alle kommunerne arbejder inden for rammerne af forsøgsdesignet og målrettet arbejder med at udleve forsøgsindsatsens grundelementer.

#### 4.10.3 Fase 3: Fortsat kontinuerlig virksomhedsrettet indsats

Grundelementet "JobFirst som afsæt for *MinPlan – for job*", der hører til fase 3, drejer sig om, at medarbejderne skal bruge MinPlan og CV som redskaber til at planlægge og målrette en fortsat virksomhedsrettet indsats for borgerne i JobFirst, efter at deres 13 ugers virksomhedsforløb er afsluttet. Dette element giver den bedst tilgængelige indikator på, hvorvidt fase 3 udledes ifølge intensionen. Tallene viser, at MinPlan og CV i vid udstrækning bliver anvendt til at strukturere og planlægge borgernes videre forløb, men at nogle få kommuner godt i højere grad systematisk kan anvende MinPlan i arbejdet. Dette betyder i praksis, at den forudgående JobFirst-indsats og de heri skabte erfaringer i langt overvejende grad systematisk danner baggrund for det videre arbejde med borgeren i 3. fase, hvilket har været den bagvedliggende hensigt.

#### Boks 32: Konklusion på fideliteten for grundelement 9: "Kickstart og varighed"

Overordnet set arbejdes der i de deltagende kommuner målrettet med de tre faser i indsatsen og med at indfri intensionen i de tre faser. Fasernes varighed ser ud til at være under pres, da det kun i ca. en femtedel af forløbene er lykkedes at gennemføre fase 1 og 2 inden for en 26-ugers periode.

#### 4.10.4 Gode erfaringer og anbefalinger til at styrke arbejdet med grundelement 9

##### 4.10.4.1 Fokus på varighed

Analysen viser, at kommunerne ikke kan indfri den overordnede ambition om at gennemføre fase 1 og 2 inden for en 26-ugers periode. Dette kan skyldes flere forskellige forhold. Fx kan snuseperioden gribe om sig med planlagte indsatser, borgerne kan have sygdomsperioder, praktikker, man troede var det rette match, kan vise sig ikke at være det alligevel, muligheden for ordinære timer i praktik kan vise sig ikke at være gennemførlig alligevel i én praktik, hvorfor man vælger at forsøge sig i anden virksomhed mv. Resultatet er, at varigheden kun i knap hver tredje forløb holder sig inden for forsøgsdesignets ambition. Der er således behov for et styrket fokus på forløbenes varighed og hurtig igangsættelse af virksomhedsforløb (praktik, løntilskud eller praktik kombineret med ordinære timer), hvis ambitionen skal indfries.

#### Boks 33: Anbefalinger i forbindelse med grundelement 9: "Kickstart og varighed"

- Der er behov for et styrket fokus på overholdelse af fasernes varighed på 13 uger for henholdsvis fase 1 og 2.

### 4.11 Forbedringspotentialer – opsamling på fideliteten

Resultaterne viser samlet set, at alle kommuner arbejder målrettet med at indfri intensionen med indsatsen som beskrevet i forsøgsdesignet, og at kommunerne er kommet rigtig langt i dette arbejde. I forbindelse med enkelte kerneelementer er der dog stadig et forbedringspotentiale for kommunerne, hvor fideliteten i implementeringen af JobFirst kan styrkes. Nedenfor samles der op på de vigtigste forbedringspotentialer i kommunernes fremadrettede implementering af JobFirst.

**Tablet 1: Forbedringspotentialer for fideliteten i indsatsen**

<b>Grundelement 1</b> <b>"Klar rollefordeling fra start"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Et fokuspunkt for kommunerne er at sikre, at møder om borgerne i højere grad sker med tilstedeværelse af både koordinerende sagsbehandler, virksomhedskonsulent, mentor.</li> <li>• Sikre at borgerne deltager i alle relevante møder, der omhandler borgeren.</li> </ul>
<b>Grundelement 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der behov for, at kommunerne fokuserer på at få anvendt progressionsværktø-</li> </ul>

<b>"Borgerens jobmål sætter kursen"</b>	jet mindst én gang hver tredje måned som led i at sikre, at der etableres en fælles systematisk metode i kommunerne til at følge borgernes udvikling i forløbet og tage udgangspunkt i borgerens ønsker, drømme og ressourcer.
<b>Grundelement 4 "Vi prøver os frem" og justerer jobkursen løbende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forventningsafstem og inddrag så vidt muligt borgeren i justeringen og udvælgelsen af jobkurs og -mål i MinPlan, således at både kurs og mål i højere grad opleves som konkrete og meningsfulde for den enkelte borger.</li> </ul>
<b>Grundelement 5 "Match og arbejdsaftale"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samlet set kommer 47 pct. i 13 ugers sammenhængende virksomhedsforløb blandt de borgere, der har været 35 uger i JobFirst, hvilket er en høj andel sammenlignet med kontrolgruppen. Dog er der stor variation mellem kommunerne, hvilket peger på et behov for videndeling, så udfordrede kommuner kan drage nytte af de gode erfaringer fra de kommuner, der har større succes med at få borgerne i virksomhedsforløb. Erfaringerne kan muligvis skrifthiggøres i en guide eller lignende.</li> </ul>
<b>Grundelement 6 "Intensiv fastholdelsesstøtte"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er behov for at sætte yderligere fokus på kontakten mellem borger og kontaktperson for at sikre en intensiv fastholdelsesstøtte. Borgerne oplever i lav grad, at de har haft det tiltænkte møde med deres kontaktperson om, hvordan det går i praktikken, før det månedlige møde med de tilknyttede fagpersoner.</li> </ul>
<b>Grundelement 7 "Praktik kombineret med ordinære timer"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sammenlignet med kontrolgruppen er det i højere grad lykkedes at kombinere virksomhedspraktik med ordinært lønnede timer for borgerne i JobFirst. Der er dog stor variation mellem kommunerne, og medarbejdernes vurderinger viser, at der stadig er et udnyttet potentiale i kommunerne for, at flere borgere kan opnå ordinære timer med løn. Det kræver et styrket fokus i kommunerne. På dette område viser Hedensted stærke resultater, hvorfor der er potentiale for at udbrede deres erfaringer og tilgang, fx i form af en guide der systematisere metoderne og redskaberne.</li> </ul>
<b>Grundelement 9 "Kickstart og varighed"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er behov for et styrket fokus på overholdelse af fasernes varighed på 13 uger for henholdsvis fase 1 og 2</li> </ul>

#### 4.12 Best practice ift. organisering og implementeringsgreb

Ud over de ni grundelementer afhænger implementeringen og muligheden for at opnå fidelitet af en række organisatoriske og implementeringsmæssige valg og tilgange. Analysen har identificeret en række drivkræfter og barrierer for implementeringen, og på denne baggrund gives der forslag til greb ift. organiseringen og implementeringen af JobFirst-indsatsen, der kan understøtte projekterne.

**Tablet 2: Drivkræfter og barrierer for implementeringen**

Drivkræfter	Barrierer
<ul style="list-style-type: none"> <li>Det største bidrag til indsatsen og deres arbejde med JobFirst kommer fra netværk med fagpersoner med hhv. samme faglighed eller med anden faglighed end dem selv, vurderer medarbejderne (medarbejdersurvey).</li> <li>Etablering af et JobFirst-medarbejderteam, der sidder fysisk sammen det samme sted, styrker den formelle organisering af indsatsen samt den interne sparring og koordination, vurderer 5 ud af 6 interviewede projektledere.</li> <li>Tætte relationer i JobFirst-medarbejdergruppen understøtter sparring og synergi mellem virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere (interviews med medarbejdere).</li> <li>Et konkret organisatorisk greb kan være at samle teamet på månedlig basis til værkstedsmøder. Her samles der op på erfaringer, ny viden og god praksis (interview med projektleder).</li> <li>Målrettet rekruttering af medarbejdere – fx med erfaring fra det private arbejdsmarked – har styrket den virksomhedsrettede indsats, vurderer 4 ud af 6 interviewede projektledere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det mindste bidrag til indsatsen og arbejdet med JobFirst kommer fra henholdsvis supervision og målrettet processtøtte fra ekstern konsulent, vurderer medarbejderne (medarbejdersurvey).</li> <li>Medarbejdernes opfattelse af ledelsesopbakningen til JobFirst-projektet varierer meget på tværs af kommunerne. De kvalitative surveybesvarelser samt interviews viser, at ledelsesopbakningen er afgørende for, om indsatsens formål og prioritet bliver synliggjort samt om samarbejdsformen bliver en succes. Et fravær af ledelsesopbakning betyder, at de samme faktorer ikke understøttes i samme grad.</li> <li>Projektet har i mange tilfælde øget arbejdspresset – særligt pga. at sagsantallet pr. medarbejder er steget, og at dette på uheldsmæssig vis har øget tids- og ressourcepresset. Det går ud over fagligheden i de enkelte forløb, lyder den kvalitative vurdering fra mange medarbejdere..</li> </ul>

- Ledelsesopbakning er et vigtigt succeskriterie for indsatsen og drejer sig om at kommunikere og synliggøre indsatsens formål, prioritet og samarbejdsform samt give sparring ifm. de udfordringer, der løbende opstår i processen, viser interview og survey med medarbejdere.

#### **Boks 34: Forslag til organisering og implementeringsgreb**

- Når muligt, sørg for, at JobFirst-medarbejderne sidder sammen og indgår i teams, hvor de kun arbejder med JobFirst-borgere.
- Overvej, hvilken rekrutteringsstrategi der er nødvendig for at få et team med den rette indstilling til projektet.
- Hav øje for antallet af sager i sagsstammen, da den intensive indsats kræver ekstra arbejde fra medarbejderne.
- Skab netværk inden for og på tværs af faggrupperne blandt medarbejderne til videndeling og sparring.



## 5. HVORDAN OPNÅR BORGEREN DEN STØRSTE PROGRESSION?

I dette kapitel undersøger vi nærmere, hvilke forhold i JobFirst der medvirker til at understøtte og styrke borgernes progression frem mod ordinære timer og/eller varig beskæftigelse. Analysens vigtigste fund fremgår nedenfor.

**Tablet 3: Centrale faktorer der understøtter borgernes progression**

- De borgere, der har opnået ordinære timer, har i højere grad, end dem der ikke har opnået ordinære timer, igennem deres forløb indfriet de opstillede fidelitetsmål, jf. bilagsrapporten. Dette giver en indikation af, at deltagelse i den fulde indsats har betydning for borgernes progression. Samtidig er det dog væsentligt at understrege, at det ikke er muligt at generalisere denne sammenhæng på baggrund af kun otte borgercases.

Hypoteserne i dette afsnit indikerer, hvor afgørende relationer er for borgerens progression:

- *Klar og simpel rollefordeling* styrker relationen til borgeren, etablerer tillid og vigtig viden om borgeren samt forenkler koordineringen af indsatsen.
- *Intensiv fastholdelsesstøtte* gør det muligt løbende at håndtere udfordringer for borgeren, når de opstår og det opbygger en tæt, tillidsfuld relation, som styrker borgerens motivation og medansvar i deres virksomhedsforløb. Det giver borgeren en oplevelse af, at job eller uddannelse er muligt.
- *Ordinære timer* giver borgerne anerkendelse, motivation og tro på, at job eller uddannelse er muligt, hvilket understøtter borgernes progression.

Disse hypoteser er blevet etableret med afsæt i 8-borgercases, der bygger på interview med borgere og medarbejdere og beskrivelser af borgernes forløb. Slutevalueringen bidrager med yderligere 27 borgercases, som nærmere kan belyse ovenstående hypoteser.

### 5.1.1 Datagrundlaget for analysen

Analysen er baseret på otte udvalgte borgercases, hvor vi har gennemført interview med borgere, fagpersoner og virksomheder. Derudover inddrages supplerende data fra interview med fem projektledere, samt spørgeskemaundersøgelser blandt borgere og medarbejdere.

De otte borgercases er udvalgt som succescases og kan derfor medvirke til at indkredse, hvilke forhold der har haft betydning for den positive udvikling, borgerne gennemgår. Alle otte borgere har gennemført et 13-ugers virksomhedsforløb. Tre af borgerne har i løbet af JobFirst-projektet opnået ordinære timer, mens de resterende borgere vurderes at være kommet tættere på arbejdsmarkedet i løbet af deres deltagelse i JobFirst af både dem selv, af virksomhederne og af de fagprofessionelle. Med udgangspunkt i de indsamlede data har vi udtaget tværgående tendenser og på baggrund af disse opstillet tre hypoteser (styrken af de enkelte hypoteser er uddybet i bilagsrapporten):

**Tablet 4: Hypoteser om borgernes progression og erfaringer fra indsatsen**

#	Hypotese	Beskrivelse	Erfaringer fra indsatsen
1	Klar rollefordeling styrker relationen til borgeren	Når der er en klar rollefordeling mellem fagpersonerne om borgeren, er det nemmere for borgeren at regne ud, hvem vedkommende skal henvende sig til. Gennem den klare fordeling opbygges tidligere i forløbet tillid fra borgerens side til fagpersonerne, og dermed sker der en hurtigere håndtering af borgerens behov. Dette er med til at skabe progression i borgerens forløb.	Erfaringer viser, at den klare rollefordeling styrker relationen til borgeren. Især fremhæves at: <ul style="list-style-type: none"> <li>• En primær kontaktperson styrker borgerens tillid</li> <li>• Flere funktioner til den enkelte medarbejder forenkler koordineringen.</li> </ul>
2	Intensiv fastholdelsesstøtte giver progression	Den intensive fastholdelsesstøtte, der ydes af både jobcenterets medarbejdere og virksomhedskontaktpersonen på arbejdspladsen, giver borgeren en følelse af tryghed. Tryghed i relationen giver	Erfaringer viser, at den intensive fastholdelsesstøtte skaber en tæt relation mellem borger og medarbejder/kontaktperson, hvilket har betydning for borgerens progression via



#	Hypotese	Beskrivelse	Erfaringer fra indsatsen
		borgeren lyst til at dele sine erfaringer og udfordringer med fagpersonerne. Den intensive opfølgning hjælper dermed til at håndtere eventuelle udfordringer i borgerens forløb, hvilket understøtter den løbende progression.	følgende 3 punkter: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedrer virksomhedsmatchet,</li> <li>• Løser problemer i opløbet, så borgere ikke falder fra</li> <li>• Giver mulighed for at stille krav til borgeren, hvilket øger borgerens medansvar og motivation.</li> </ul>
3	Ordinære timer motiverer borgerne	Borgerne oplever, at alene udsigten til ordinære timer giver motivation for at starte i praktik. Motivationsfaktoren øges yderligere, hvis der opnås ordinære timer. Borgeren kan se et klart formål med den virksomhedsrettede aktivitet, når ordinære timer er en mulighed. Viden om, hvad der skal til for at opnå de ordinære timer, er med til at motivere borgeren og understøtter borgerens progression.	Erfaringerne peger på, at disse to forhold er afgørende for borgerens opnåelse af ordinære timer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarhed om, hvad der skal til for at opnå ordinære timer under praktikken.</li> <li>• 'Pres' på virksomhederne for at opnå aftaler om ordinære timer.</li> </ul>

I afsnittene nedenfor uddybes hypoteserne mere detaljeret.

## 5.2 Hypotese 1: Klar og simpel rollefordeling styrker relationen til borgeren

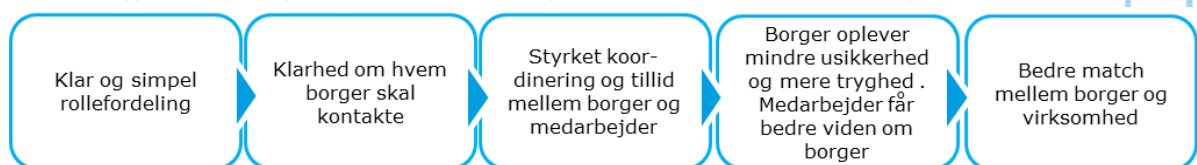
En klar og simpel rollefordeling er afgørende for at skabe borgerforløb med progression fordi det understøtte det gode match mellem borger og virksomhed, som analysen af de otte succesfulde borgercases indikerer.

Dette underbygges yderligere af de gennemførte interviews med projektledere, samt borgersurvey. På den baggrund er der identificeret to forhold, som ser ud til at understøtte etableringen af klare roller i projektet. Det drejer sig om:

- i) Én primær kontaktperson styrker borgerens tillid til medarbejderne
- ii) Flere funktioner til den enkelte medarbejder forenkler koordineringen.

I det følgende uddyber vi sammenhængen mellem disse punkter.

**Figur 9: Hypotese 1: Betydningen af klar og simpel rollefordeling for borgerens progression**



### 5.2.1 En primær kontaktperson giver tryghed og styrker borgerens tillid

En klar rollefordeling har været afgørende for borgernes relation og tillid til medarbejderne. Den afgørende forudsætning for borgernes succesfulde virksomhedsforløb er, at de har haft en klar aftale om, hvem de skulle kontakte undervejs i forløbet. Det har skabt tryghed og reduceret uvisheder, idet de altid har vidst, hvem de skulle gå til, når spørgsmål og tvivl er opstået, fremhæver både borgere og fagpersoner i syv ud af otte borgercases.

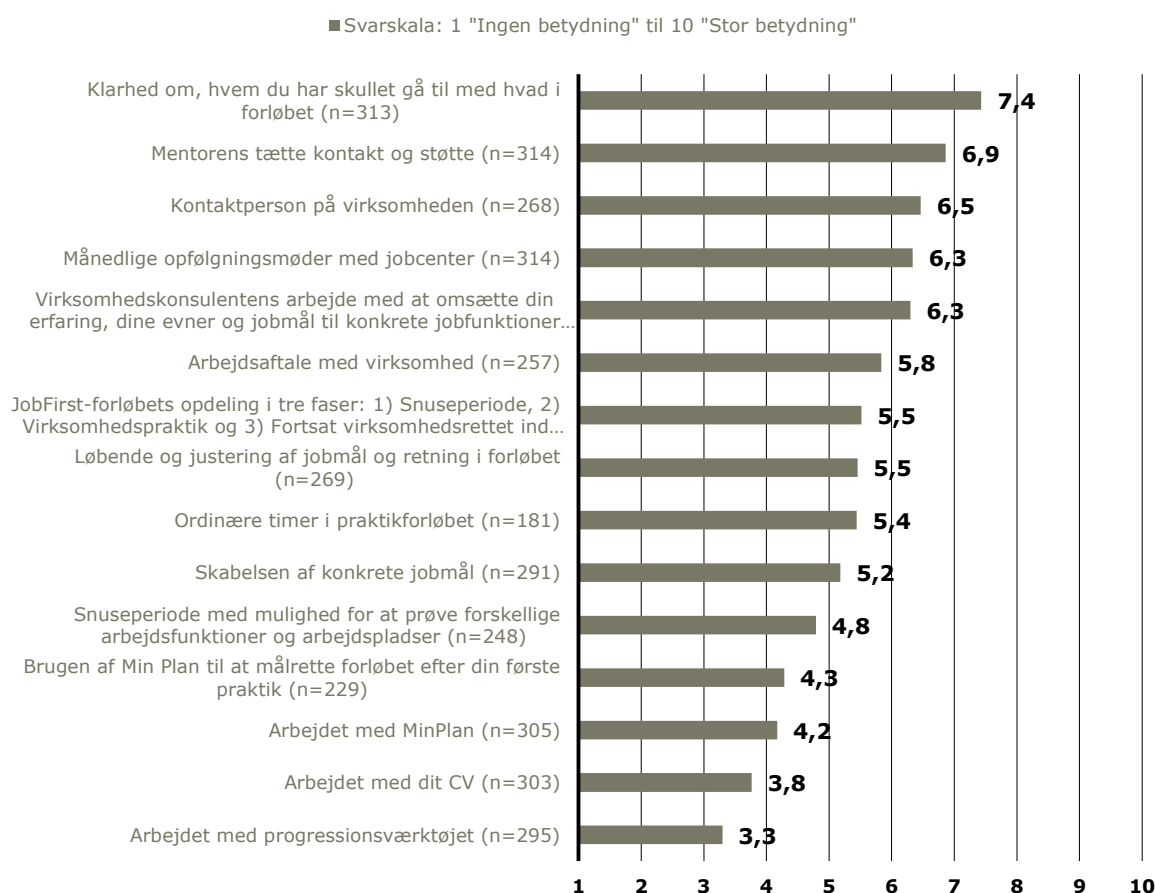
Borgerne giver eksempler på, hvordan den klare rollefordeling har bidraget til deres forløb – se boksen nedenfor med en borgers oplevelse. Samtidig fremhæver borgerne tidligere erfaringer, hvor manglende kommunikation, koordinering eller høj personaleomsætning i kommunen har været årsag til, at deres sag gik i stå, og at de mistede tilliden til kommunen.

### Boks 35: Lolland, Borger J – Klar rollefordeling giver gennemskueligt forløb

Borgeren forklarer, at der fra starten blev etableret en klar rollefordeling mellem en sagsbehandler/virksomhedskonsulent på den ene side og en mentor på den anden. Dette har gjort, at borgeren har oplevet vished om, hvilke personer hun skulle henvende sig til med forskellige spørgsmål og problematikker. Borgeren fortæller, at hun har set den klare rollefordeling som en stor fordel i forhold til normale kontaktføløb, fordi det har gjort forløbet mere gennemskueligt.

Dette billede underbygges af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blandt borgerne. Her peger borgerne på, at klarhed om, hvem man kan søge hjælp hos, er det element i forsøget, der har størst betydning for borgerens vej mod uddannelse eller job.

**Figur 10: Borgersurvey – Hvordan vurderer du følgende tiltags betydning for dig i forhold til at komme i job eller uddannelse? Gennemsnit.**



#### 5.2.2 Flere funktioner til den enkelte medarbejder forenkler koordineringen

Flere kommuner har gode erfaringer med at samle flere funktioner hos den enkelte medarbejder, viser vores interviewdata. Sammenlægningen af mentor- og virksomhedskonsulentrollen er meget givtig, fordi den tætte relation, som mentoren opnår til borgeren, giver en stor indsigt i borgerens historik og ressourcer.

Denne viden kan bruges til at understøtte den virksomhedsrettede indsats, der udføres af virksomhedskonsulenten. Den nære relation og viden om borgeren er vigtig, fordi den er et godt udgangspunkt for at skabe det rette virksomhedsmatch i første forsøg for den enkelte borger. Flere af borgerne har fysiske og/eller psykiske diagnoser og udfordringer, der gør opstarten på en ny virksomhed særlig svær. Derfor er det gode match i første forsøg helt centralt for, at borgeren får et succesfuldt JobFirst-forløb.

Derudover forenkles den daglige koordination, når rollerne er samlet hos én fagperson i JobFirst, fremhæves det. Borgerne er ikke så optaget af forskellene mellem de tre roller i indsatsen, men

er optaget af, at de kun behøver at forholde sig til én, maksimalt to fagpersoner. Projektlederne fortæller, at dette medvirker til at skabe tryghed og muliggør samtidig opbygningen af en tættere tillidsbaseret relation mellem medarbejder og borger.

Forudsætningen for, at det er muligt at lade en medarbejder varetage flere funktioner er ifølge medarbejdere og projektledere, at man sikrer opkvalificering af og sparring til de medarbejdere, som skal påtage sig nye roller. Flere kommuner benytter her fagkoordinatorer eller en anden central person, som kan sparre med medarbejderne om eksempelvis det myndighedsmæssige arbejde, som sagsbehandlerne udfører, eller den gode tilgang til virksomheder og match.

**Figur 11: Typer af rollefordeling i JobFirst**

I JobFirst indgår flere faglige roller som hhv. koordinerende sagsbehandler, virksomhedskonsulent og mentor for borgeren. Der ser blandt kommunerne ud til at være tre forskellige rollefordelinger i brug for JobFirst-medarbejderne:

1. De tre roller er delt på tre forskellige medarbejdere.
2. Én person er koordinerende sagsbehandler med myndighedsansvar, mens en anden er både virksomhedskonsulent og mentor uden myndighedsansvar.
3. Én person udfylder alle tre roller.

Medarbejdersurveyen viser, at der er forholdsvis stor variation blandt kommunerne i antallet af funktioner, som den enkelte medarbejder besidder. I de fleste kommuner har størstedelen af medarbejderne én rolle. I de tilfælde hvor medarbejdere besidder flere roller, er der især to mønstre, der gør sig gældende; enten påtager medarbejderen sig alle tre roller eller en kombination af mentor- og virksomhedskonsulentrollen, som er den mest udbredte.

Ovenstående analyse giver anledning til, at kommunerne overvejer følgende tiltag i indsatsen:

**Boks 36: Eksempler på tiltag i forhold til rollefordeling**

- Saml rollerne på så få personer i den enkelte sag som muligt – det understøtter tillidsfulde relationer, letter koordineringen, giver bedre viden om borgeren, som er afgørende for at etablere det gode virksomhedsmatch. Vær dog opmærksom på at tilpasse sagsstammen, så medarbejderne kan overkomme arbejdsopgaverne.

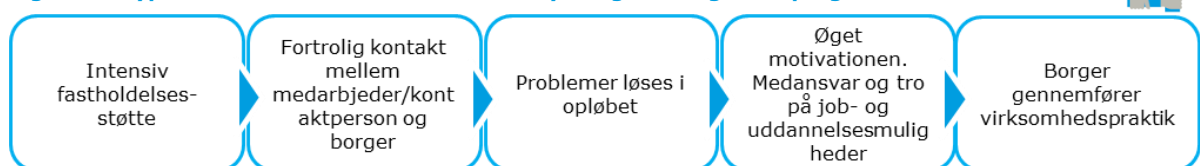
### 5.3 Hypotese 2: Intensiv fastholdelsesstøtte giver progression

Den intensive fastholdelsesstøtte består af en række delelementer angående fagpersonernes og virksomhedskontaktpersonens opfølgning med borgeren. Den løbende understøttelse af borgerne har været afgørende for borgernes progression, viser interviewene med medarbejdere, borgere, virksomhedskontaktpersoner og projektledere. Hypotese 2 er derfor, at *intensiv fastholdelsesstøtte giver progression*. Der er særligt tre forhold, der gør sig gældende ift. den intensive fastholdelsesstøttes betydning for borgernes progression:

- i) Støtten sikrer, at der tages hånd om udfordringer i opløbet og undervejs i forløbet
- ii) Støtten øger borgernes motivation og medansvar og medvirker til, at virksomhedspraktikkerne gennemføres
- iii) Støtten øger borgernes tro på job- og uddannelsesmuligheder.

I det følgende uddyber vi sammenhængen mellem disse punkter.

**Figur 12: Hypotese 2: Fastholdelsesstøttens betydning for borgerens progression**



Den intensive fastholdelsesstøtte fremhæves af både borgere, virksomheder og fagpersoner som særlig virkningsfuld, når det handler om at skabe progression hos borgerne og sikre, at de kan gennemføre deres virksomhedspraktik. Den hyppige kontakt skaber udgangspunktet for en tæt

relation præget af tillid og tryghed mellem borger og mentor, hvilket fremhæves på tværs af alle interviewede grupper.

- 5.3.1 Medarbejderne: Tæt kontakt fører til fortrolighed, motivation og større medansvar  
Samtlige interviewede medarbejderne fremhæver, at den hyppige kontakt betyder, at de får en tættere relation til borgerne, og at der opstår en større fortrolighed. Dette letter mentorenes arbejde med at skabe et problemfrit virksomhedsrettet forløb, fordi problemer, der kunne give bagslag, løses i opløbet.

Den tætte relation, som kan opstå gennem den intensive fastholdelsesstøtte, skaber også mulighed for, at den relevante fagperson kan udfordre og stille krav til borgeren, uden at borgeren går i defensiven, som projektlederne fremhæver. Borgeren anser kravene som en form for accept af deres evner, der gør dem mere deltagende og aktive i forløbet, forklarer en projektleder.

Medarbejderne i jobcenteret understreger også, at den tætte relation til borgeren skaber en forpligtigelse hos borgeren, som er med til at motivere og fastholde borgerne i virksomhedspraktikkerne og andre aktiviteter. Borgerne ønsker ikke at skuffe deres mentor eller virksomhedskontaktperson ved at forlade indsatsen, hvorfor de motiveres til at fortsætte. Derfor vælger flere kommuner også at forlænge den intensive fastholdelsesstøtte, efter at borgeren er færdig i de første 13 ugers virksomhedsforløb. Dette begrundes med, at medarbejderne ønsker at bygge videre på den tætte relation til borgeren og samtidig sørge for, at den opnåede progression i borgerens forløb ikke går tabt.

- 5.3.2 Virksomhedskontaktpersonerne: Relationen til borgeren løser problemer i opløbet  
Den tætte opfølgning fra virksomhedens side muliggør ifølge virksomhedskontaktpersonerne, at eventuelle problemer med borgeren kan adresseres hurtigt og allerede tidligt i opløbet, indender opstår større problematikker. I flere tilfælde har opfølgningen dog ikke fulgt nogen systematik, men har derimod været efter behov. Mange borgere har haft løbende dag-til-dag opfølgning med deres kontaktperson i virksomheden. Borgerne beskriver, at den tætte kontakt og opfølgning har været et vigtigt element, der har haft betydning for en succesfuld praktikperiode. De løbende samtaler og den konkrete aftale om en fast virksomhedskontaktperson gør, at borgerne føler, der er plads til spørgsmål. Samtidig lægger den nære relation op til, at der tales om mere følsomme og personlige emner, hvormed man kan løse nogle af problemerne i opløbet.
- 5.3.3 Borgerne: Fastholdelsesstøtte har stor betydning for tro på job- og uddannelsesmuligheder  
Borgersurveyen viser også, at borgerne tildeler den intensive fastholdelsesstøtte stor betydning for muligheden for at komme i job eller uddannelse, jf. Figur 10. I figuren fremhæves følgende tre tiltag om intensiv fastholdelsesstøtte: Mentorens tætte kontakt og støtte (6,9), kontaktpersonen på virksomheden (6,5) og månedlige opfølgingsmøder med jobcenter (6,3). Det er de tre vigtigste elementer for borgeren efter 'klarhed om, hvem du har skullet gå til med hvad i forløbet', jf. hypotese 1.

#### **Boks 37: Borger E, Hedensted Kommune – Tålmodig og intensiv fastholdelsesstøtte hjælper borgeren**

Borger E oplevede, at den tætte opfølgning var særligt virksom i hendes forløb, fordi den hyppige kontakt muliggjorde en kontinuerlig dialog om E's jobønsker, psykiske helbred og behov. De mange samtaler blev brugt til at afklare hvorvidt E havde opstillet de rette jobønsker, og om der havde været tale om det rette virksomhedsmatch. Den intensive opfølgning resulterede i, at E kom frem til en revidering af sine jobønsker og, at hun i dag er i praktik som kirkesanger, hvor hun har opnået ordinære timer. Desuden beretter E, at fastholdelsesstøtten har været tilpasset hendes individuelle behov. Dette kommer til udtryk ved, at en række af møderne er afholdt uden sagsbehandlerens deltagelse, fordi E ofte bliver stresset i mødet med sagsbehandleren, men også ved, at E fik lov at beholde den samme mentor, som hun havde inden JobFirst, hvilket, hun forklarer, er en stor del af årsagen til den succes, hun har opnået i forløbet.

Ovenstående giver anledning til følgende tiltag, som kommunerne kan arbejde med i forhold til den intensive fastholdelsesstøtte:

#### Boks 38: Eksempler på hvordan den intensive fastholdelsesstøtte giver borgeren progression

- Italesæt sammen med borgeren, hvor ofte der forventes at være kontakt, når borgeren er ude på en virksomhed.
- Vurdér om den tætte mentorkontakt kan og bør fortsætte selv efter overgangen til kontinuerlig virksomhedsrettet indsats.

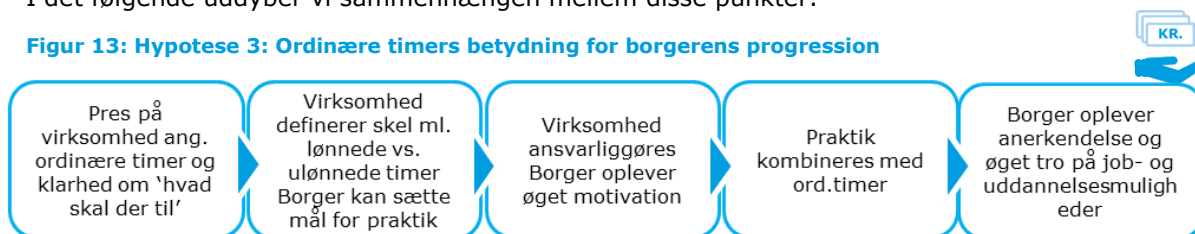
### 5.4 Hypotese 3: Ordinære timer motiverer borgerne

Ét centralt grundelement i JobFirst-indsatsen er, at borgerne skal i praktikforløb, og at praktikken kombineres med ordinære timer, når det er muligt. Hypotese 3 er, at *ordinære timer motiverer borgerne*. Hvis ordinære timer skal motivere borgerne i indsatsen, ser to forhold ud til at være af betydning:

- i) Klarhed om, hvad der skal til, for at borgerne kan opnå ordinære timer under virksomhedspraktikkerne
- ii) Vedholdende pres og aftaler med virksomhederne om ordinært lønnede timer.

I det følgende uddyber vi sammenhængen mellem disse punkter.

Figur 13: Hypotese 3: Ordinære timers betydning for borgerens progression



#### 5.4.1 Klarhed om, 'hvad der skal til', skaber større gennemsigtighed og motivation

Flere af borgerne oplever en uvished om, hvad der skal til for at opnå ordinære timer under virksomhedspraktikkerne. Vedrørende dette fortæller virksomhedskontaktpersonerne som nævnt, at flere af borgerne ikke kan opnå ordinære timer, fordi de ikke er mødestabile eller fordi de ikke er effektive nok. Her lader der dog til at være manglende kommunikation, jf. borgernes usikkerhed om hvad der skal til for at opnå de ordinære timer.

Virksomhedskonsulenterne fremhæver desuden, at det kan være svært at skelne mellem, hvilke opgaver der er lønnede, og hvilke der ikke er. Dette problem er især udtalt på virksomheder, hvor arbejdsopgaverne kan være meget ensformige. Dette er problematisk, fordi aflønningen kræver en klar skelnen mellem, hvilke opgaver der er lønnede, og hvilke der ikke er. Dette kan også formodes at have en betydning for muligheden for at opnå progression i antallet af ordinære timer i løbet af praktikken.

I de fleste kommuner oplever borgerne, der har været i virksomhedspraktik, progression i løbet af deres praktik i antallet af ordinære timer om ugen. Gennemsnitligt har hver borger øget antallet af ordinære timer om ugen med 4,2 timer under deres virksomhedsforløb. Der er dog stor variation mellem kommunerne i forhold til, hvor stor progression i antallet af ordinære timer om ugen, borgerne opnår i løbet af deres virksomhedsforløb.

#### 5.4.2 Ordinære timer kræver vedholdende pres på virksomhederne

Virksomhedskonsulenter fra flere af kommunerne forklarer, at det kræver stor ihærdighed at opnå ordinære timer i borgernes praktikforløb. Flere af virksomhedskonsulenterne italesætter desuden, hvordan det handler om løbende at lægge et pres på virksomheden. Dette gøres bl.a. gennem at indskrive i arbejdsaftalen, at der løbende skal tales om muligheden for ordinære timer (hvis ordinære timer ikke kan etableres fra starten af praktikken) og ved at italesætte borgerens kvaliteter overfor virksomheden i forhandlingen om ordinære timer. Borgerne understreger også,

at virksomhedskonsulenterne generelt har været til stor hjælp, da de har formået at 'sparke nogle døre ind' i forhandlingen om ordinære timer med virksomhederne.

#### 5.4.3 Ordinære lønnede timer giver borgerne motivation og anerkendelse

På tværs af de interviewede fagpersoner, borgere og virksomhedskontaktpersoner er der en positiv indstilling til brugen af ordinære timer, mens borgere og fagpersoner særligt fremhæver, at ordinære timer motiverer borgerne i indsatsen. Borgerne oplever også, at ordinære timer har betydning for deres muligheder for at komme i ordinært job eller i uddannelse, viser borgersurveyen – se Figur 10.

Italesættelsen af ordinære timer har virket som en stor motivationsfaktor for mange borgere. Det at opnå ordinære lønnede timer opleves som en anerkendelse af deres værd, hvilket er med til at fastholde borgerne i praktik, fremhæver medarbejdere og borgere fra de seks interviewede kommuner – se også boksen nedenfor.

Tre ud af otte borgercases har opnået ordinære timer. To af borgerne fremhæver, at det har været en væsentlig motivation for deres praktikforløb, at de har haft udsigt til muligheden for at få ordinære timer. Det har differentieret projektet og virksomhedspraktikkerne fra andre praktikforløb, borgerne tidligere har været i. Én borger fremhæver dels et økonomisk incitament i forhold til at opnå de ordinære timer, samt at de ordinære timer giver hende en følelse af anerkendelse, hvorved hun ikke på samme måde føler sig udnyttet som gratis arbejdskraft.

#### **Boks 39: Aarhus, Borger H. – ordinære timer skaber motivation**

Borgeren oplevede i løbet af JobFirst-forløbet for første gang i sit forløb i jobcenteret at få to ordinært lønnede timer ugentligt i sin virksomhedspraktik. I løbet af de 26 uger i JobFirst opnåede borgeren desuden en yderligere progression til fem ordinære timer om ugen. Borgeren beskriver, at hun oplevede de ordinære timer som en stor personlig sejr, som var meget motiverende. Borgeren forklarer, at motivationen var et resultat af, at hun oplevede de ordinære timer som en anerkendelse af det arbejde, hun udførte. Dertil kommer, at borgeren berettede, at de ordinære timer også var motiverende som et økonomisk incitament, da de ordinære timer skabte større økonomisk frihed i privatøkonomien. Afslutningsvis forklarede borgeren, at jobcenterets vejledning og støtte var afgørende for succesen med opnåelse af ordinære timer.

Ovenstående giver anledning til følgende tiltag, som kommunerne kan gøre i arbejdet med at skabe ordinært lønnede timer til borgerne i indsatsen:

#### **Boks 40: Forslag til arbejdet med opnåelse af ordinære timer**

- Etablér klare aftaler fra starten med virksomhed om, hvornår og under hvilke omstændigheder ordinære timer og/eller progression i ordinære timer kan komme på tale.
- Tydeliggør overfor borgeren, hvad der kræves, for at de kan opnå ordinære timer.
- Fasthold i samarbejdet med virksomhed og borger løbende fokus på ordinære timer og på at arbejde konkret hen imod indfrielse af de etablerede aftaler samt på at opdage og udnytte de muligheder, der opstår undervejs i forløbet.

## 6. UNDERSTØTTER VÆRKTØJERNE I JOBFIRST BORGERNES PROGRESSION?

Datamaterialet for midtvejsevalueringen viser nogle interessante, men modsatrettede perspektiver på, hvilken betydning værktøjerne i JobFirst spiller for borgernes progression mod job. Der er behov for at komme længere i forsøget med JobFirst – dvs. en længere evalueringshorisont og dermed også flere data – for at kunne konkludere nærmere om værktøjernes betydning for borgernes progression i JobFirst.

### Boks 41: Værktøjerne i JobFirst

- Progressionsværktøjet MinVurdering
- Aftaleværktøjet MinPlan der inkluderer jobmål og jobaktiviteter
- Borgerens personlige CV
- Arbejdsaftalen med virksomhederne.

I det følgende fremgår de to modsatrettede perspektiver på betydningen af at anvende værktøjerne for borgernes progression:

- Værktøjerne understøtter borgernes progression i de tilfælde, hvor medarbejderne vha. værktøjerne formår at: synliggøre borgernes *positive* udvikling i personlige og faglige kompetencer, inddrage borgeren i formuleringen af relevante jobmål samt anvende arbejdsaftalen som redskab til at forventningsafstemme ønsker og behov mellem borger og virksomhed. I disse tilfælde bidrager værktøjerne til, at borgernes motivation og tro på egne evner samt villighed til at prøve nye opgaver forøges, hvilket styrker borgerens progression og succes i virksomhedsforløbet.
- Værktøjerne understøtter ikke borgernes progression i de tilfælde, hvor: værktøjerne synliggør *stilstand* i borgerens udvikling af egne faglige og/eller personlige kompetencer, jobmålene ikke opleves som konkrete eller, arbejdsaftalen opfattes som overflødig registrering og tidsspilde. Værktøjerne understøtter i disse tilfælde ikke borgernes progression, da borgeren bliver bevidst om egen manglende udvikling og tror mindre på egne evner.

Betydning af værktøjerne og dynamikken i de tilfælde, hvor de virker og ikke virker, er illustreret nedenfor.

Figur 14: De to perspektiver på værktøjernes betydning



Da der ikke er en klar overvægt af data, der understøtter det ene perspektiv frem for det andet, formuleres der ikke hypoteser om værktøjernes betydning for borgernes progression. I stedet uddybes i nedenstående dynamikkerne bag, hvornår de konkrete værktøjer virker, og hvornår de

*ikke* virker. Analysen bygger på interviews med borgere, medarbejdere og projektledere og survey med borgere og medarbejdere.

#### 6.1.1 Borgerens CV

Særligt i starten er arbejdet med borgerens CV en god måde at skabe klarhed hos borgerne omkring både deres faglige og sociale kompetencer, vurderer flere interviewede medarbejdere. CV'et er på denne måde med til at give en tro på, at man har kompetencer, som kan bidrage, eksemplificerer en borger. I disse tilfælde styrker CV'et troen på egne evner, hvilket bidrager til at øge borgernes motivation. Hvis opdateringsfrekvensen af CV'et er for høj, kan arbejdet med CV'et omvendt blive kontraproduktivt for borgerens udvikling – særligt hvis borgeren *ikke* har opnået nye kompetencer. I disse tilfælde opleves CV'et ofte som et nederlag for borgerne, viser interview med medarbejderne. Generelt oplever borgerne i lav grad, at CV'et har betydning for at komme i job eller uddannelse.

#### 6.1.2 Progressionsværktøjer – MinVurdering

MinVurdering virker, når borgerne oplever, at de via værktøjet kan se og følge deres positive udvikling under forløbet. Herved bliver borgerne mere opmærksomme og bevidste om deres udvikling og udfordringer. I disse tilfælde er værktøjet medvirkende til, at borgernes motivation og ejerskab af forløbet øges. Interviews med projektledere og medarbejdere viser dog, at arbejdet med MinVurdering kan være vanskelig at anvende som dialogredskab i samtalerne med borgerne. Værktøjet virker ikke i de situationer, hvor borgerne oplever, at det er for kompliceret og svært at anvende. I disse tilfælde opleves MinVurdering ikke som en hjælp, men mere som registrering for registreringens skyld, forklarer en medarbejder. Surveydata viser, at både borgere og medarbejdere i lav grad tror på værdien af MinVurdering i forhold til at komme i job eller uddannelse eller opnå progression.

#### 6.1.3 MinPlan – Jobmål for borgerne

Borgerne oplever, at MinPlan bidrager til at skabe åbenhed og mulighed for løbende at justere og tilpasse jobmål, i takt med at de har opnået erfaringer, der har kunnet påvirke deres jobmål. I disse tilfælde bidrager jobmålene i MinPlan til at konkretisere borgernes opgaver samt til at tilpasse antallet af timer efter borgerens behov. Dermed medvirker jobmålene til at udfordre borgerne til at prøve kræfter med opgaver og situationer, de ikke har prøvet tidligere. Når MinPlan virker, er det med til at understøtte, at borgerne tilegner sig nye erfaringer, der gør, at borgerne udvikler sig. Surveydata peger på, at MinPlan ikke virker efter hensigten, hvis ikke borgerne inddrages i formuleringen af deres jobmål. Borgerne oplever i lav grad, at de opstillede jobmål i MinPlan er konkrete eller har betydning i forhold til at komme i job eller uddannelse. Interviewmaterialet viser også, at borgerne ikke altid ved, at de har fået opstillet jobmål, selvom medarbejderne har udarbejdet jobmål for borgerne. I disse tilfælde bliver jobmålene ikke til et element, der sætter en klar retning for borgernes forløb.

#### 6.1.4 Arbejdsaftalen

Arbejdsaftalen er det værktøj, der finder størst opbakning i datamaterialet. Når arbejdsaftalen virker, bidrager det til at sætte en god ramme for dialog om og forventningsafstemning med borgerens ønsker og behov – fx med hensyn til skånehensyn og antallet af timer, hvor borgeren skal være i virksomheden. Samtidig er arbejdsaftalen med til at give et indblik i arbejdsgangene på den enkelte arbejdsplads. Dette har været en væsentlig faktor for at falde til på en arbejdsplads og har understøttet en succesfuld praktik, viser interviewene med borgere. Generelt tror borgerne i nogen grad, at arbejdsaftalen har betydning for at komme i job- eller uddannelse, viser borgersurveyen.

Omvendt vurderer enkelte medarbejdere, at arbejdsaftalen hverken bidrager med noget positivt til borgeren eller virksomheden, og hverken borger eller virksomhed ønsker at udarbejde aftalen. Borgerne anser derfor aftalen for tidsspilde og unødvendig registrering. Denne forskellighed i anvendelsen af arbejdsaftalen understøttes også af DISUS, som fortæller, at de, der reelt anvender



der aftalen, er meget begejstrede og ser gode perspektiver i redskabet. Samtidig er der dog mange, som vurderer, at det er et unødvendigt redskab, fordi der er så mange andre aftaler, som også anvendes.