

DELANALYSE 1

FIDELITET I PROJEKT

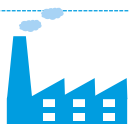
JOBRETTET SAMTALE II

1. INDLEDNING

Dette er delanalyse 1 i slutevalueringen af Jobrettet Samtale II. Rapporten består af en kvantitativ og kvalitativ analyse af fideliteten i projektet i forhold til de tre kerneelementer i indsatsen:



Inddragende samtaleteknikker, der har til hensigt at give indflydelse, sætte borgeren i centrum og skabe ejerskab.



Viden om arbejdsmarkedet med henblik på en mere målrettet vejledning af de ledige i forhold til deres jobsøgningsstrategi.



Rådgivning i digitale værktøjer med særligt fokus på selvbooking, der skal sikre, at de ledige i højere grad tager ejerskab for egen indsats, og Joblog, der skal bidrage til at give de ledige og jobkonsulenter overblik over den lediges jobsøgning og skabe et udgangspunkt for samtaler i jobcentret.

Formålet med analysen er at identificere, i hvilken grad kommunerne har implementeret de tre kerneelementer efter hensigten. Samtidig undersøges det, hvilke drivkræfter, barrierer og implementeringsgreb kommunerne har erfaret lokalt i implementeringen af indsatsen.

1.1 Datagrundlag og metode

Datagrundlaget for delanalysen består af:

- Spørgeskema om fidelitet og den lokale kontekst forhold målrettet medarbejdere
- Spørgeskemaer om implementeringsgreb målrettet medarbejdere og projektledere
- Kvalitative interviews med 53 medarbejdere, 10 projektledere og 10 jobcenterchefer/ledere.

For en nærmere beskrivelse af de enkelte datakilder henvises der til metodebilaget. Analysens fund er udledt på baggrund af en tematisk kodning af interviewene med inddragelse af spørgeskemabesvarelsene.

I analysen af drivkræfter og barrierer for implementeringen er der samtidig foretaget en række korrelationsanalyser, der på baggrund af surveydata giver et blik for sammenhænge mellem drivkræfterne, barriererne og graden af fidelitet implementeringen.

1.2 Resultaterne af delanalyse 1

Sammenfattende viser delanalyse 1, at:

- Kommunerne har implementeret kerneelementet om digitale værktøjer (87 pct.), men kun i varierende grad har fået implementeret kerneelementerne om inddragende samtaleteknikker (69 pct.) og viden om arbejdsmarkedet (65 pct.).
- Der kan spores store forskelle i fidelitet kommunerne i mellem.
- Der er kun en meget begrænset forskel på målgrupper, når det kommer til implementeringen af kerneelementer.
- Implementeringen af jobrettede samtaler er kompleks, da den jobrettede samtale stiller krav om ændringer til samtalepraksis, øget inddragelse af viden om arbejdsmarkedet i samtalen og større åbenhed om egen praksis.
- Det udfordrer sagsbehandlernes selvforståelse, vaner og normer, og fordrer, at ikke kun sagsbehandlernes men også at jobcentre som helhed gennemgår en større omstillingsproces.
- De væsentligste drivkræfter i en denne omstillingsproces er en høj grad af ledelsesopbakning, motivation blandt medarbejderne, og at medarbejderne har de fornødne kompetencer.

1.3 Læsevejledning

Delanalysen består foruden denne indledning af to kapitler:

- **Kapitel 2:** I kapitlet afdækkes det, i hvilken grad indsatsen implementeres som tiltænkt i de deltagende projekter.
- **Kapitel 3:** I kapitlet kortlægges de drivkræfter, barrierer og implementeringsgreb, som har været gældende i implementeringen af indsatsen.

2. FIDELITET I PROJEKTET

I følgende afsnit kigges der nærmere på, i hvilken grad kommunerne i projektet har implementeret kerneelementerne med en høj grad af fidelitet. Fidelitet henviser til graden af nøjagtighed, hvormed et program er implementeret, og er med andre ord et udtryk for, at kerneelementet er blevet implementeret efter intention.

I projektet er kommunernes fidelitet i forhold til de enkelte kerneelementer blevet målt hver anden måned gennem en spørgeskemaundersøgelse (seks målinger i alt). Dette kapitel indledes med et oversigtsskema, der visuelt illustrerer, i hvilken grad projektkommunerne har implementeret kerneelementerne fidelt.

2.1 Oversigt over fideliteten i projekt Jobrettede Samtaler II

Af tabel 2 nedenfor fremgår projektkommunernes fidelitet i relation til de tre kerneelementer.

Figur 1: Oversigtsskema – fideliteten i kommunernes implementering af kerneelementerne i jobrettede samtaler II

	Inddragende samtaletekniker		Arbejdsmarkedsviden		Digitale værktøjer	
	Resultat	Udvikling fra start	Resultat	Udvikling fra start	Resultat	Udvikling fra start
Assens	42 pct.	2 pct.	54 pct.	0 pct.	100 pct.	10 pct.
Brøndby	87 pct.	18 pct.	85 pct.	12 pct.	95 pct.	10 pct.
Fredericia	73 pct.	25 pct.	84 pct.	29 pct.	80 pct.	11 pct.
Glostrup	79 pct.	22 pct.	46 pct.	-4 pct.	93 pct.	26 pct.
Haderslev	74 pct.	12 pct.	93 pct.	37 pct.	87 pct.	6 pct.
Hedensted	65 pct.	-1 pct.	66 pct.	15 pct.	91 pct.	23 pct.
Kerteminde	80 pct.	37 pct.	75 pct.	25 pct.	80 pct.	8 pct.
Kbh. AMC	75 pct.	30 pct.	69 pct.	21 pct.	93 pct.	39 pct.
Kbh. JKU	61 pct.	6 pct.	58 pct.	8 pct.	67 pct.	4 pct.
Langeland	48 pct.	14 pct.	63 pct.	7 pct.	81 pct.	14 pct.
Lyngby-Taarbæk	75 pct.	16 pct.	75 pct.	31 pct.	89 pct.	19 pct.
Nyborg	66 pct.	27 pct.	54 pct.	26 pct.	96 pct.	25 pct.
Odense	73 pct.	19 pct.	68 pct.	20 pct.	90 pct.	21 pct.
Silkeborg	78 pct.	18 pct.	54 pct.	12 pct.	86 pct.	8 pct.
Svendborg	74 pct.	23 pct.	58 pct.	7 pct.	86 pct.	-5 pct.
Tårnby	56 pct.	-11 pct.	32 pct.	7 pct.	79 pct.	18 pct.
Vallensbæk	52 pct.	1 pct.	58 pct.	17 pct.	79 pct.	0 pct.
Vejen	88 pct.	44 pct.	80 pct.	13 pct.	90 pct.	12 pct.
Samlet	69 pct.	17 pct.	65 pct.	14 pct.	87 pct.	14 pct.

Note: Udviklingen fra baseline er angivet i procentpoint

Figur 2: Udregning af procentsatser

Resultat: Scoren for hvert kerneelement er baseret på medarbejdernes svar på 10 spørgsmål om inddragende samtaleteknik samt fire spørgsmål om kerneelementerne arbejdsmarkedsviden og digitale værktøjer. Procentsatsens angiver, hvor mange borgere der har svaret "i høj grad" eller "i meget høj grad" til de relevante spørgsmål.

Udvikling fra start: Fidelitetsscoren for de tre kerneelementer er baseret på den seneste af i alt seks medarbejder-spørgeskemaer om fidelitet (N = 1231, gennemsnitlig svarprocent = 80 pct.). Udregningen af udviklingen fra start (baseline) er baseret på differencen mellem den første (N=200, svarprocent = 87 pct.) og den seneste af disse spørgeskemaer (N=196, svarprocent = 74 pct.). Se metodebilaget for en uddybning af grundlaget for udregningerne.

2.1.1 Positiv udvikling i fidelitet i løbet af projektperioden på tværs af alle kerneelementer

Som det fremgår af tabel 2 ses der en positiv udvikling i fideliteten på tværs af alle kerneelementer i løbet af projektperioden.

Den største udvikling (stigning i fidelitet) har fundet sted i forhold til medarbejdernes brug af inddragende samtaleteknikker. I gennemsnit svarer medarbejderne 17 procentpoint oftere i høj grad eller i meget høj grad i slutningen af projektet end i starten af projektperioden (baseline). Udgangspunktet ved projektstart - for dette kerneelement - var i projektkommunerne forholdsvis lavt, hvilket medfører, at på trods af en gennemsnitlig stigning på 17 procentpoint, så er kerneelementet implementeret med varierende omfang af fidelitet. Således opnås et resultat på 69 pct. på tværs af projektkommunerne. Her er det værd at bemærke, at gennemsnittet dækker over en høj variation kommunerne imellem. Det er således blot tre kommuner¹, der opnår en høj implementeringsgrad². Hele otte kommuner opnår dog en middel implementeringsgrad³ og er blot få procenter fra en høj implementeringsgrad. Samtidig er det bemærkelsesværdigt, at forskellen fra kommunen med den højeste implementeringsgrad til den laveste implementeringsgrad er på hele 46 procentpoint. Dette vidner om, at der er store forskelle på tværs af kommunerne på, i hvor høj grad medarbejderne opfatter, at de lykkes med at implementere og anvende de inddragende samtaleteknikker i jobsamtalerne.

For kerneelementet arbejdsmarkedsviden er der sket en stigning i fidelitet på 14 procentpoint i løbet af projektperioden. Tilsvarende brugen af inddragende samtaleteknikker, så dækker dette over et forholdsvis lavt udgangspunkt ved projektstart, hvor ca. halvdelen (51 pct.) af medarbejderne vurderede, at de i høj eller i meget høj grad havde arbejdsmarkedskendskab⁴. Resultatet er således 65 pct. fidelitet ved projektafslutning. 12 af projektkommunerne opnår således en lav implementeringsgrad, og kun fire opnår en høj implementeringsgrad. Dette spænd dækker ligeledes over store variationer fra toppen til bunden, idet kommunen med den højeste implementeringsgrad (93 pct.) ligger 61 procentpoint over den kommune, der scorer lavest (32 pct.) for anvendelse af arbejdsmarkedsviden i jobsamtalerne.

Også rådgivning om digitale værktøjer har haft en positiv udvikling i fidelitet. Samtidig er rådgivning om digitale værktøjer det kerneelement, som projektkommunerne bedst er lykkedes med at implementere samlet set. Dels er der opnået en positiv udvikling i projektkommunerne på 14 procentpoint siden projektstart, hvilket har medført en samlet implementeringsgrad på 87 pct. Dette dækker over, at stort set alle kommuner har opnået en høj grad af fidelitet, mens kun tre projektkommuner har en implementeringsgrad på under 80 pct. Jobcentrenes rådgivning i de digitale værktøjer kan som kerneelement holdes op imod to af resultatmålene - nemlig målene for borgernes brug af hhv. selvbooking og Joblog. Her kan der spores en stigning i brugen af selvbooking på hele 53 procentpoint henover projektperioden. Også i forhold til Joblog kan der spores en pæn stigning på hhv. 11 procentpoint for de jobparate kontanthjælpsmodtagere og 2 procentpoint for de forsikrede ledige. Stigningen i antallet af jobparate kontanthjælpsmodtagere med Joblog ligger væsentligt over udviklingen på landsplan, der til sammenligning i perioden kun har været på seks procentpoint, når der renses for projektkommunerne. At stigningen for anvendelsen af Joblog blandt projektkommunerne er mindre end stigningen i selvbooking skyldes, at udgangspunktet for brugen af Joblog i starten af projektperioden var langt højere sammenlignet med selvbooking. Dette uddybes yderligere i delanalyse 3.



¹ Brøndby, Vejen og Kerteminde Kommune

² Høj implementeringsgrad er en implementeringsgrad på ≥ 80 pct.

³ Middel implementeringsgrad er en implementeringsgrad på $= 70-79$ pct.

⁴ Udregnet på baggrund af fire spørgsmål vedrørende arbejdsmarked. Læs mere herom i metodebilaget.

Figur 3: Puljens succeskriterier for digitale værktøjer

INDFRIELSE AF PROJEKTETS SUCCESKRITERIER			Succes kriterie	Baseline måling	Lands gennemsnit*	RESULTAT
	Selvbooking	• Jobparate kontanthjælpsmodtagere	• 40 pct.	• 3 pct.	• 21 pct.	• 56 pct.
	Joblog	• Jobparate kontanthjælpsmodtagere • Forsikrede ledige	• 80 pct. • 90 pct.	• 63 pct. • 87 pct.	• 65 pct. • 88 pct.	• 74 pct. • 89 pct.

* I udregningen af landsgennemsnittet indgår projektkommunerne ikke




Note: Der måles ikke på antallet af selvbookinger for de forsikrede ledige, da der i projektet ikke har været opstillet et succeskriterie for denne målgruppe.

2.1.2 Betydning af målgrupper for graden af fidelitet

Som supplement til analysen om fidelitet har Rambøll undersøgt forskelle i fidelitet i forhold til, om job- og virksomhedskonsulenterne arbejder med målgrupperne af forsikrede ledige eller jobparate kontanthjælpsmodtagere⁵.

Umiddelbart kan der ikke identificeres noget entydigt billede i forhold til, om det er de medarbejdere, der kun arbejder med forsikrede ledige, eller de medarbejdere, der kun arbejder med jobparate kontanthjælpsmodtagere, som lykkes bedst med at implementere kerneelementerne i projektet.

Figur 4: Graden af fidelitet i implementeringen af kerneelementer fordelt på borgermålgrupper

	Inddragende samtaleteknik	Arbejdsmarkedsviden	Digitale værktøjer
Forsikrede ledige	 65 pct.	 67 pct.	 87 pct.
Jobparate kontanthjælpsmodtagere	70 pct.	63 pct.	91 pct.

Betragtes alle kommunerne samlet set i forhold til kerneelementet inddragende samtaleteknik, så klarer medarbejderne, der udelukkende har jobparate kontanthjælpsmodtagere (70 pct.) i deres sagsstammer, sig lidt bedre end de medarbejdere, der kun har forsikrede ledige i deres sagsstammer (65 pct.).

Ses der i stedet på brugen af arbejdsmarkedsviden i samtalerne, er sammenhængen omvendt; her opnår medarbejderne med de forsikrede ledige i sagsstammerne (67 pct.) en lidt højere implementeringsgrad end medarbejderne, der beskæftiger sig med jobparate kontanthjælpsmodtagere (63 pct.). Denne forskel kan muligvis forklares ved, at det ofte kan være nemmere at gå direkte til og bruge mere tid på den virksomhedsrettede del af dialogen i jobsamtalen med de mest ressourcestærke borgere, da der skal bruges mindre tid på at håndtere diverse barrierer for borgerens jobsøgning.

⁵ En række sagsbehandlere angiver, at de arbejder med begge målgrupper, men de udgør kun en meget begrænset procentdel af det samlede antal job- og virksomhedskonsulenter, hvorfor deres svar ikke er medtaget her.

Med hensyn til rådgivningen i digitale værktøjer opnår begge medarbejdergruppe en høj implementeringsgrad, men medarbejderne med de jobparate kontanthjælpsmodtagere (91 pct.) har en anelse højere implementeringsgrad end dem med de forsikrede ledige (87 pct.). Igen kunne en mulig forklaring være, at mere ressourcestærke borgere har behov for mindre vejledning, hvorfor medarbejderne, der kun har forsikrede ledige i deres sagsstammer, gennemsnitligt svarer, at de rådgiver borgerne sjældnere i de digitale værktøjer.

Overordnet set kan det konkluderes, at der i projektet ikke er nogen større substantielle forskelle i implementeringsgrad af kerneelementerne alt efter, om en given medarbejder har en sagsstamme kun med forsikrede ledige eller kun med jobparate kontanthjælpsmodtagere. En mulig tolkning kunne være, at forskellen mellem målgrupperne af forsikrede ledige og jobparate kontanthjælpsmodtagere ej heller er særlig stor. Denne og de øvrige hypoteser angivet ovenfor er dog udelukkende forsøgsvis, og er ikke blevet afdækket systematisk i interviews med medarbejderne og teamledere.






3. DRIVKRÆFTER OG BARRIERER FOR EN HØJ GRAD AF FIDELITET

I følgende afsnit beskrives drivkræfter og barrierer i implementeringen af den jobrettede samtale.

3.1 Drivkræfter i implementeringen af den jobrettede samtale

I Figur 5 fremgår de fem identificerede drivkræfter, som har understøttet implementeringen af Jobrettet Samtale II.

Figur 5: Drivkræfter i implementeringen af Jobrettet Samtale II

DRIVKRÆFTER I IMPLEMENTERINGEN AF INDSATSEN	
 <p>Ledelsesopbakning</p>	<p>Medarbejderne oplever, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De har tid til at træne, reflektere og eksperimentere med at anvende indsatsen • De har en klar forståelse af formål og mening med projektet • Deres engagement og motivation til at prioritere aktionslæringsaktiviteter fastholdes • De har en tryghed i, at ledelsen vil bakke dem op, såfremt der skulle opstå udfordringer med borgere
 <p>Motivation blandt medarbejderne</p>	<p>Medarbejderne oplever, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De har tid til at træne, reflektere og eksperimentere med at anvende indsatsen • De har en klar forståelse af formål og mening med projektet • De er motiveret til at prioritere aktionslæringsaktiviteter og træne teknikkerne og værktøjerne i den jobrettede samtale
 <p>Projektlederne</p>	<p>Medarbejderne oplever, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektlederen tager ansvar for implementeringen og evner at kommunikere og fastholde fokus på indsatsen • Projektlederen har en vis faglig ballast, og kan agere sparringspartner ved faglige udfordringer i at anvende metoderne og teknikkerne i indsatsen • Der er en klar plan for implementeringen, og udfordringer håndteres af projektlederen i dialog med ledelsen
 <p>Kompetencer og læringskultur</p>	<p>Medarbejderne oplever, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De har værktøjerne og teknikkerne til at gennemføre jobrettede samtaler • At der er fælles kultur om at udvikle og forbedre egen samtalepraksis • At der er et fællessprog og en fælles tilgang til borgerne
 <p>Samarbejde m. job- og virksomhedskonsulenter</p>	<p>Medarbejderne oplever, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At der er klare aftaler for, hvordan job- og virksomhedskonsulenter deler viden om det lokale arbejdsmarked • At der er et samarbejde mellem job- og virksomhedskonsulenter, som aktivt understøtter løbende videndeling om de ledige og jobåbninger.

Tabel 1: Hvad er korrelationsanalyse og forbehold ved brugen heraf

Med korrelationsanalyserne undersøges det, om der eksisterer sammenhænge mellem forskellige variable. Korrelationskoefficienten siger noget om en enkel sammenhæng mellem to variable. Hvis fx høje værdier på variabel x ledsages af høje værdier på variable y, samtidig med at lave værdier på x ledsages af lave værdier på y, siger man, at der er positiv korrelation eller sammenhæng mellem de to variable.

Resultaterne af analyserne skal dog tolkes med varsomhed og forbehold: En korrelationskoefficient siger alene noget om en sammenhæng eller en samvariation mellem to undersøgte variable. Korrelationskoefficienten fortæller ikke noget om en årsagssammenhæng eller et hændelsesforløb. I de tilfælde hvor vi i denne evaluering benytter korrelationsanalyser til at sandsynliggøre, at der er tale om, at en høj værdi på en variabel (fx ledelsesopbakning) leder til en høj værdi på en anden variabel (fx implementeringsgrad), så vil disse vurderinger også altid være baseret på interviews og andet datamateriale.

3.1.1 Ledelsesopbakning

Rambølls evaluering viser først og fremmest, at ledelsesopbakning er en grundlæggende drivkraft for implementeringen af indsatsen.

Det vurderer medarbejderne og projektlederne kvalitativt. Samtlige projektledere angiver tilmed i spørgeskemaundersøgelsen, at ledelsesopbakning er blandt de tre vigtigste faktorer for at sikre en vellykket implementering.

Samtidig viser en statistisk analyse også, at der eksisterer en moderat positiv sammenhæng mellem ledelsesopbakning i projektet og graden af fidelitet, hvormed den jobrettede samtale er implementeret i det enkelte jobcenter. Det indikerer, at de jobcentre, der har en høj ledelsesopbakning, også har en højere implementeringsgrad (eller omvendt).

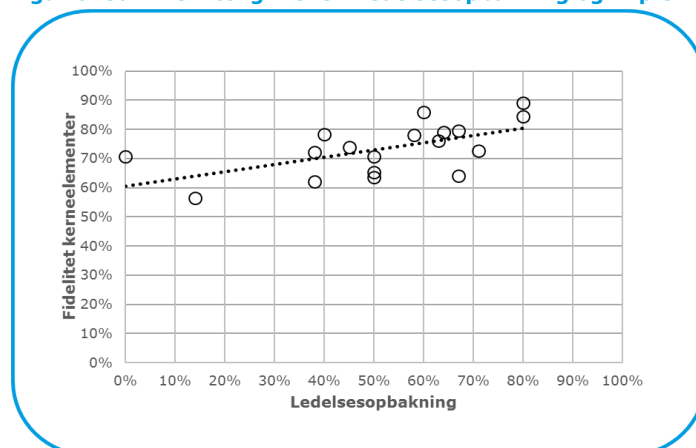
Ifølge projektlederne og jobkonsulenterne er ledelsesopbakning kendetegnet ved fire elementer.

For det første skal ledelsen sikre og frigøre tilstrækkelige ressourcer til implementeringen. Det er afgørende for implementeringen, at sagsbehandlerne oplever, at de har tid til at træne, reflektere og eksperimentere med at anvende indsatsen. Oplever de, at ændringen i samtalepraksis blot tilføjer mere pres på deres daglige arbejdsdag, er de mindre sandsynlige til at engagere sig i at lære at anvende indsatsen. Dette fremmes ifølge sagsbehandlerne yderligere af, at der i projektet har været aktionslæringsaktiviteter⁶, som stiller krav til sagsbehandlernes tid. Derfor er det vigtigt, at jobcenterets ledelse frigør tilstrækkelige ressourcer og ekspliciterer en forventning om, at implementeringen prioriteres.

Dertil indebærer ledelsesopbakning, at jobcenterets ledelse klart viser opbakning til implementeringen ved at ekspliciterer formålet og værdien af projektet. Ledelsen skal med andre ord sætte retning og præsentere jobrettede samtaler som måden hvorpå, den enkelte medarbejder arbejder i jobcenteret skal arbejde. Det skal ledelsen gerne gøre gennem deling af erfaringer fra andre jobcentre, som har implementeret jobrettede samtaler. Derudover er det vigtigt, at fokus på indsatsen ikke opleves af sagsbehandlerne som kritik af tidligere praksis. I stedet skal indsatsen præsenteres som en metode, der skaber et andet og bedre forhold til borgerne end tidligere.

Flere projektledere fremhæver endvidere nødvendigheden af konstant bevågenhed og kontinuerlig italesættelse af formålet med indsatsen. Som en projektleder fremhæver, kan formålet med jobrettede samtaler ikke gentages nok gange. Implementeringen af jobrettede samtaler er udfordrende for medarbejderne. Flere teamledere og projektledere har samtidig oplevet en vis træthed med projektet midtvejs i projektperioden. For enkeltes vedkommende er der tilmed oplevet en gradvis tilbagevenden til gamle vaner og nedprioritering af aktionslæringsaktiviteterne. Kontinuerligt ledelsesfokus, bevågenhed og italesættelse af formålet med indsatsen er derfor afgørende for en vellykket implementering. Dette bidrager til sagsbehandlernes engagement og motivation til at anvende en indsats, som er udfordrende for deres hidtidige samtalepraksis. Det minimerer samtidig risikoen for, at aktionslæringsaktiviteterne nedprioriteres, og sagsbehandlerne falder tilbage i gamle vaner.

Figur 6: Sammenhæng mellem ledelsesopbakning og implementering



Note: Korrelationskoefficient: 0,59, p-værdi: 0,01

⁶ Kolligal sparring, supervision og læringsgruppemøder. Der henvises til delanalyse 2 for en mere detaljeret beskrivelse af de enkelte aktiviteter.

Endelig kendetegnes ledelsesopbakning ved, at ledelsen har tillid til både projektledere og medarbejderne. For projektlederne handler det om, at de bliver bakket op i udførelsen af rollen som projektleder. For medarbejderne skal tilliden komme til udtryk ved en oplevelse af, at ledelsen bakker dem op, såfremt der opstår udfordringer med borgere, da brug af nye og inddragende samtaleteknikker øger sårbarheden blandt sagsbehandlere.

3.1.2 Motivation

Foruden ledelsesopbakning viser Rambølls evaluering, at medarbejdernes motivation er drivende for graden af fidelitet i implementeringen. Motivation er med til at fremme, at medarbejderne husker at anvende og træne teknikker og værktøjerne i indsatsen i daglig praksis, selv når det er svært, og medarbejderne er presset på tid.

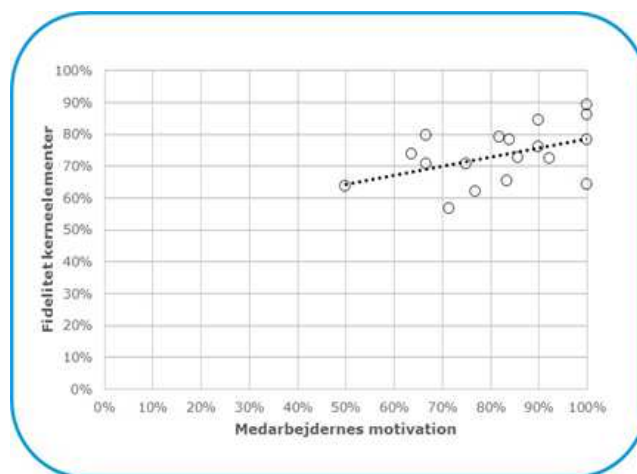
Der kan spores en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes motivation og graden af fidelitet i implementering. Dette tyder på, at i de jobcentre, hvor medarbejdernes motivation til at implementere indsatsen er høj, så er fidelitetsgraden også høj (eller omvendt).

At sammenhængen ikke er statistisk signifikant opvejes af, at både sagsbehandlere, projektledere og ledere deler denne oplevelse. 78 pct. af projektlederne vurderer, at sagsbehandlernes motivation er blandt de tre vigtigste faktorer for at sikre en vellykket implementering.

Lederne og sagsbehandlere beretter om, at motivation er et individuelt anliggende. I Rambølls analyse er der dog sporet en række faktorer på tværs af jobcentre og sagsbehandlere, der er centrale for medarbejdernes motivation.

For det første har jobkonsulenternes opfattelse af tid og ressourcer til implementeringen en betydning for motivationen. Flere jobkonsulenter fremhæver, at de oplever, at det kan være svært at finde tid til at prioritere træning af metoderne og værktøjerne i en hverdag præget af mange samtaler og til tider stor omskiftelighed. Enkelte jobkonsulenter giver også udtryk for en vis projekttræthed, da flere kommuner sideløbende med projekt Jobrettet Samtale II har implementeret andre indsatsler. Begge elementer kan præge sagsbehandlernes motivation i negativ retning. Det gælder også i forhold til aktionslæringsaktiviteterne, der af mange sagsbehandlere anses som en tidsrøver, der tager tid fra samtalerne, såfremt ledelsen ikke aktivt er med til at frigøre tid til prioritering af aktionslæringsaktiviteterne.

Figur 7: Sammenhæng mellem motivation og implementering



Note: Korrelationskoefficient: 0,47, p-værdi: 0,47

Oplevelsen af, at ressourcer og tid har en betydning for fideliteten, kan også spores statistisk. Der er en sammenhæng mellem sagsbehandlerens vurdering af, at der er afsat og frigjort tilstrækkeligt med ressourcer og tid til at implementere den nye tilgang til jobrettede samtaler og graden af fidelitet i implementeringen af kerneelementerne.

En anden drivende faktor for medarbejdernes motivation er, at de kan se meningen med projektet. I mange jobcentre har projektledere oplevet, at medarbejderne i starten af projektperioden opfattede projektet og metoden i den jobrettede samtale som gammel vin på nye flasker.

Enkelte jobkonsulenter har ligefrem følt sig provokeret af formuleringen *jobrettede samtaler*, da det indikerer, at samtaler med borgerne ikke tidligere har været jobrettede. Ledelsen – som beskrevet ovenfor – og projektlederen har en nøglerolle i at håndtere denne modstand.

Endelig kan motivation fremmes af en fagligt dygtig og motiverende projektleder, der besidder de rette kompetencer, har en solid faglighed, forstår at sikre retning i og planlægning af implementeringsprocessen og formår at gøre implementeringen af jobrettede samtale til et fælles projekt for både job- og virksomhedskonsulenter.

3.1.3 Projektlederen

Særligt teamlederne fremhæver betydningen af dygtige projektledere for en vellykket implementering. På tværs af jobcentrene har Rambøll identificeret særligt tre karakteristika ved projektlederne, som fremmer en vellykket implementering.

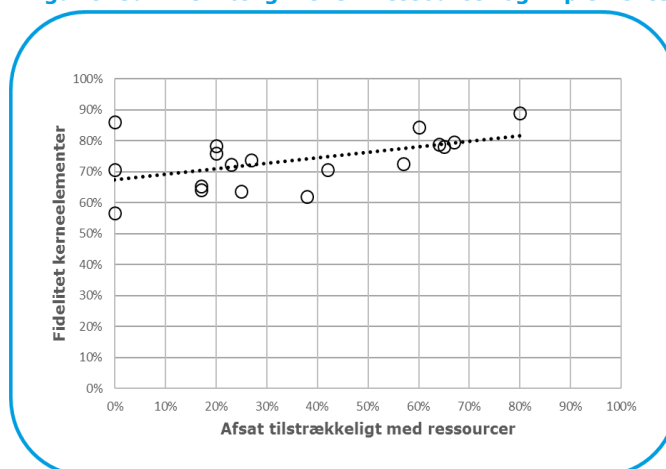
For det første er det vigtigt, at projektlederne er engagerede og evner at fastholde et konstant fokus på implementeringen af indsatsen, selv i perioder præget af ekstra travlhed og sygdom, samt perioder hvor sagsbehandlerne har en mindre grad af motivation. Det er en forudsætning for, at afholdelsen af aktionslæringsaktiviteter ikke nedprioriteres, og at der fastholdes motivation til at arbejde med værktøjerne og teknikkerne i den jobrettede samtale.

For det andet skal projektlederne gerne have en vis faglig ballast i arbejdet som sagsbehandler som udgangspunkt for sin projektledelse. Dette skaber gennemslagskraft hos både sagsbehandlerne og ledelsen. I forhold til sagsbehandlerne fremmer det, at de kan opsøge projektlederen ved faglige udfordringer i at anvende metoderne og teknikkerne i indsatsen. Samtidig betyder gennemslagskraft hos ledelsen, at projektlederen kan fastholde ledelsesfokus og -opbakning samt tilstrækkelige ressourcer til implementering.

For det tredje skal projektlederen have forståelse for den daglige drift i jobcenteret, og hvordan virkeligheden er omskiftelig. Flere sagsbehandlere fremhæver således, at det er vigtigt for dem, at projektlederne udviser forståelse for, at aktionslæringsaktiviteter må nedprioriteres eller udskydes i perioder præget af ekstra travlhed som følge af fx sygdom eller manglende bemanning.

For det fjerde skal projektlederen ifølge sagsbehandlerne tage ansvar for implementeringen. Dette kan fx gøres ved at udstikke en klar plan for implementeringen og ved løbende at tage dia-

Figur 8: Sammenhæng mellem ressourcer og implementering



Note: Korrelationskoefficient: 0,51, p-værdi: 0,03

logerne med ledelsen og finde løsninger i perioder præget med ekstra travlhed. I mange kommuner opleves det også som mest virkningsfuldt, når projektlederen tager ansvar for implementeringen ved at koordinere afholdelsen af aktionslæringsaktiviteterne. Flere indledte således projektperioden med, at kollegial sparring skulle koordineres af medarbejderne selv, men måtte sidenhen erkende, at det kun i meget begrænset omfang blev gjort, hvorfor rollen som koordinator tilfaldt projektlederen. I forhold til supervision og kollegial sparring spiller projektlederen også en vigtig rolle i forhold til at afmystificere aktiviteterne overfor medarbejderne, da mange særligt i starten af projektperioden fandt det grænseoverskridende eller oplevede det som en kontrol af personens arbejde, når enten en leder eller en kollega skulle observere ens samtaler. Her er det afgørende, at projektlederen evner at få formidlet, at formålet med den kollegiale sparring og supervision er læring, og ikke et kontrolredskab, og dermed give medarbejderne ro i maven.

Endelig skal projektlederen – ligesom lederen – evne at kommunikere og fastholde fokus på indsatsen. Dette opnås fx gennem løbende statusopdateringer og ved at følge op med sagsbehandlingerne individuelt og spørge ind til, hvordan det går fx med at bruge gamemastermodellen eller andre redskaber. Det giver et indtryk af, at projektlederen har tid til hver enkelt medarbejder og har en finger på pulsen hos den enkelte.

3.1.4 Kompetencer og læringskultur

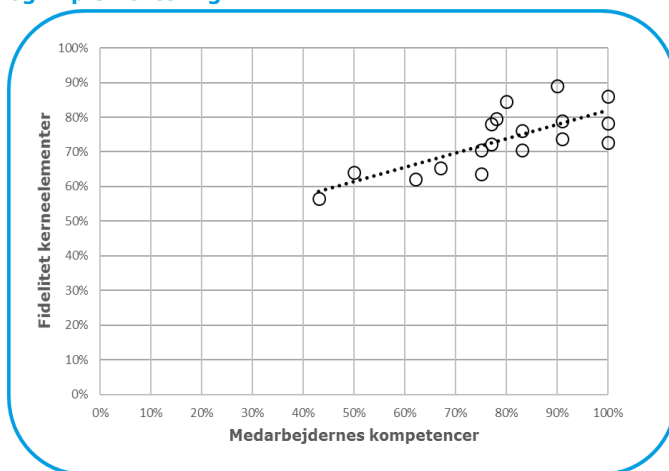
En fjerde drivkræft i implementeringen af den jobrettede samtale er, at medarbejderne har de rette kompetencer til at kunne anvende indsatsen. Dette er en forudsætning for, at medarbejderne kan afholde jobrettede samtaler, da jobrettede samtaler består af en række teknikker og værktøjer, som fx gamemastermodellen. Erfaringerne fra projektet viser, at kommunernes udgangspunkt varierer, og af samme grund deltog alle medarbejdere i projektet på et fire dages kursusforløb i starten af projektperioden.

At medarbejdernes kompetencer er en drivkræft i implementeringen synliggøres også i figuren. Her fremgår det, at der kan spores en stærk og højsignifikant sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af, at de har de metoder og teknikker, der skal til for at understøtte den lediges vej mod arbejdsmarkedet, og graden af fidelitet i implementeringen.

Tæt knyttet til medarbejdernes kompetencer er graden af læringskultur i jobcentrene, forstået som graden, hvormed der blandt job- og virksomhedskonsulenterne i jobcentrene eksisterer en fælles kultur og et fælles ønske om at forbedre og udvikle egne kompetencer, og hvor der eksisterer en tryghed til at åbne samtalerummet for ledere og kollegaer og en kultur, der understøtter refleksion over egen samtalepraksis.

En høj grad af læringskultur er en central drivkræft i implementeringen af den jobrettede samtale, da implementeringen af kerneelementerne i den jobrettede samtalerne, ifølge ledere, projektleder og sagsbehandler, forudsætter kontinuerlig træning. De gamle og indgroede vaner ændrer sig ikke på en enkelt dag. Aktionslæringsaktiviteterne har været med til at understøtte rammerne for den løbende træning, men som delanalyse 2 peger på, så er nytten og udbyttet af disse aktiviteter i høj grad betinget af læringskulturen i jobcentret, og af at der eksisterer et fælles ønske om at prioritere aktiviteterne.

Figur 9: Sammenhæng mellem medarbejdernes kompetencer og implementering



Note: Korrelationskoefficient: 0,76, p-værdi: 0,003

Graden af læringskultur i projektkommunerne er ikke blevet systematisk afdækket, men det er Rambølls vurdering, at der er store forskelle projektkommunerne imellem. Enkelte kommuner havde således arbejdet med aktionslæringsaktiviteter inden projektstart, mens det for mange andre kommuner var tidskrævende at få implementeret aktionslæringsaktiviteterne samt at få medarbejderne til at føle sig tilpas med at åbne samtalerummet op for ledere og kollegaer.

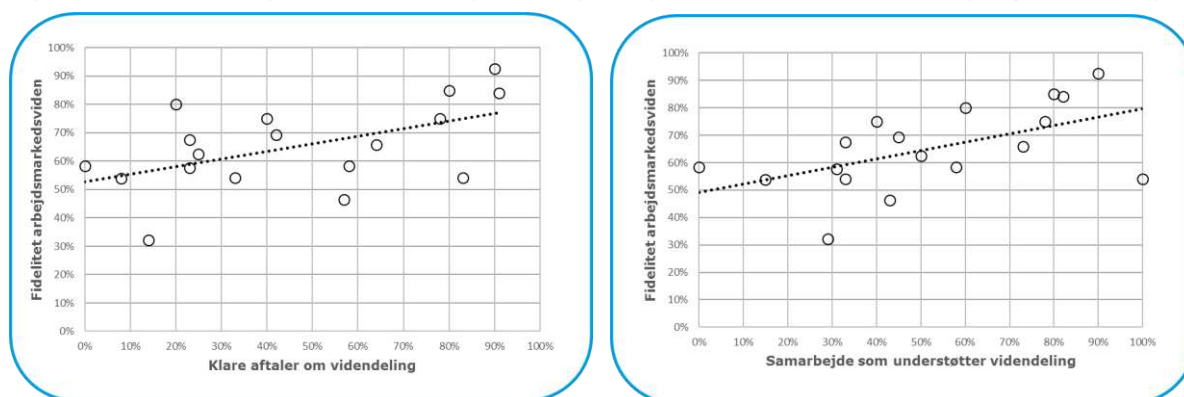
På tværs af projektkommunerne er der dog en fælles oplevelse af, at projekt Jobrettet Samtale II har styrket læringskulturen, da hele 76 pct. af projektlederne vurderer, at deltagelse i projektet har styrket læringskulturen i deres jobcenter. På tværs af projektkommunerne fremhæves særligt aktionslæringsaktiviteterne som den drivende faktor herfor.

3.1.5 Samarbejdet mellem job- og virksomhedskonsulenter

Endelig er samarbejdet mellem job- og virksomhedskonsulenter en vigtig drivkraft i implementeringen af den jobrettede samtale, og særligt i relation til kerneelementet om viden om arbejdsmarkedet. På tværs af jobcentrene fremhæves det, at velfungerende samarbejde mellem de to faggrupper understøtter løbende vidensdeling om tendenser på det lokale arbejdsmarked. Løbende vidensdeling herom er en forudsætning for, at jobkonsulenterne har viden om det lokale arbejdsmarked i kommunen, og en forudsætning for, at virksomhedskonsulenterne har viden om, hvilken efterspørgsel efter kompetencer, som de skal fremhæve i kontakten med de lokale virksomheder.

Der kan således spores en sammenhæng mellem, hvorvidt medarbejderne oplever, at der er klare aftaler for, hvordan job- og virksomhedskonsulenter deler viden om det lokale arbejdsmarked og graden af fidelitet i forhold til kerneelementet om viden om arbejdsmarkedet. Ligeså kan der spores en sammenhæng mellem, hvorvidt sagsbehandlerne oplever, at der er et samarbejde mellem job- og virksomhedskonsulenter, som aktivt understøtter løbende vidensdeling om de ledige og jobåbninger, og graden af fidelitet i forhold til kerneelementet om viden om arbejdsmarkedet.

Figur 10: Sammenhæng mellem samarbejdet med job- og virksomhedskonsulenter og implementering






Note: Korrelationskoefficient: 0,52, p-værdi: 0,03

Note: Korrelationskoefficient: 0,55, p-værdi: 0,02

3.2 Barrierer i implementeringen af den jobrettede samtale

Figur 11 nedenfor opsummerer de centrale barrierer, der har været i implementeringen af jobrettede samtaler i projekt Jobrettet Samtale II. I tabellen fremgår desuden en række implementeringsgreb, som de kommuner, der i størst grad har implementeret indsatsen faldt, har gjort brug af.

Figur 11: Barrierer i implementeringen af indsatsen

BARRIERER I IMPLEMENTERINGEN AF INDSATSEN	IMPLEMENTERINGSGREB
 <p>Kerneelement 1: Inddragende samtaleteknikker</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tab af kontrol med samtalen ved i højere grad at overlade styringen med samtalen til borgeren. • Skiftet i rollen som myndighedsperson med fokus på lovgivning, regler og krav henimod i også at være procesfacilitator, der skal forløse borgerens potentiale. • Usikkerhed i anvendelse af nye samtaleteknikker, og en følelse af, at det virker kunstigt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceudvikling. • Supervision og kollegial sparring. • Læringsgruppemøder, hvis form løbende tilpasses for at fastholde motivation.
 <p>Kerneelement 2: Viden om arbejdsmarkedet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skift i rollen som myndighedsperson og fokus på lovgivning, regler og krav til at inkludere en bredere viden om det lokale arbejdsmarked. • Fra bestiller-udfører model til højere grad af inddragelse af virksomhedskonsulenter i samtalen. • Manglende samarbejde mellem job- og virksomhedskonsulenter. • Forskellige forståelser af, hvad det vil sige at have viden om arbejdsmarkedet, og usikkerhed i forhold til, hvornår man forventes at have nok viden om arbejdsmarkedet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceudvikling. • Læringsgruppemøder. • Korte orienteringer fra virksomhedskonsulenter om udviklingen på det lokale arbejdsmarked på faste ugentlige møder mellem job- og virksomhedskonsulenter. • Fælles sagsmøder mellem job- og virksomhedskonsulenter med fokus på svære sager, som virksomhedskonsulenterne giver sparring på. • Brug af tavle på sagsbehandlernes kontorer, der synliggør antallet af ledige og kompetencer ift. specifikke brancher.
 <p>Kerneelement 3: Digitale værktøjer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manglende IT-, læse- og skrivekompetencer blandt borgerne. • Italesættelse af Jobloggen som et værktøj til borgerne og dennes jobsøgning, fremfor et værktøj til selve samtalen. • Tab af kontrol med egen kalender ved brug af selvbooking og nervøsitet for hyppig udskift af sagsbehandlere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteret med betjening af enten sagsbehandler eller administrative medarbejdere i receptionen. Borgerne har ikke fået lov til at gå uden at have booket ny tid. • Ugentligt IT-kursus i Joblog og selvbooking for borgere. • Standard tekst til sagsbehandlere.

3.2.1 Inddragende samtaleteknikker

Rambølls evaluering viser, at tre forhold udgør barrierer i implementeringen af kerneelementet om inddragende samtaleteknikker:

- Tab af kontrol med samtalen ved i højere grad at overlade styringen til borgerne
- Skiftet i rollen som myndighedsperson med fokus på lovgivning, regler og krav henimod også at være procesfacilitator, der skal forløse borgerens potentiale
- Usikkerhed i anvendelse af nye samtaleteknikker og en følelse af, at det virker kunstigt.

De tre barrierer er alle udtryk for, at brugen af de inddragende samtaleteknikker berør jobkonsulenternes forståelse for egen samtalepraksis og tvinger dem til at forholde sig kritisk til, hvordan de gennemfører samtaler. Dette udgør kernen i, hvorfor nogle jobkonsulenter er kritiske over for implementeringen af netop kerneelementet om samtaleteknikkerne.

Disse tre barrierer uddybes i det følgende, hvor de første to barrierer beskrives samlet.

Tab af kontrol med samtalen og skift i rollen som myndighedsperson

På tværs af kommunerne har en barriere i implementeringen af de inddragende samtaleteknikker været, at sagsbehandlere har skullet slippe kontrollen i samtalen og i højere grad lade borgeren sætte kursen. Det er en kontrast til deres tidligere samtalepraksis, hvor der i jobcentrene typisk har været en tendens til, at sagsbehandlere som myndighedsperson har skulle tage styringen og sætte dagsordenen. Dette skift oplever sagsbehandlere som udfordrende af flere årsager.

For det første skyldes udfordringen en opfattelse af, at sagsbehandlere ved at bruge deres tidligere samtalepraksis hurtigt når til den løsningsorienterede del af samtalen med borgeren, hvor de oplever at hjælpe borgeren med at overkomme sine udfordringer eller give dem en retning i

deres ledighedsforløb. Det kan være udfordrende for sagsbehandlerne at give borgeren bolden i samtalen, hvis de oplever, at det resulterer i, at det tager længere tid, før samtalen bliver løsningsorienteret.

For det andet oplever sagsbehandlerne, at de – særligt for borgere på kontanthjælp – har behov for at præcisere eller minde borgerne om de regler og krav, som de skal leve op til, når de modtager ydelse. Med jobrettede samtaler skal sagsbehandlerne i stedet arbejde henimod at forløse et potentiale hos borgeren, som indebærer anvendelse af metoder og værktøjer i højere grad end den tjekliste tankegang, der ofte har været kendetegnet i myndighedsrollen. Dette er bl.a. en udfordring i forhold til at lade borgerne opsummere samtalen ved samtals afslutning, fordi sagsbehandlerne ofte oplever, at borgerne glemmer flere emner i opsummeringen.







Usikkerhed i anvendelse af nye samtaleteknikker og en følelse af, at det virker kunstigt.

Den tredje og sidste barrierer relaterer sig til sagsbehandlernes udfordringer i opstartsfasen med at anvende samtaleteknikkerne. Flere sagsbehandlere oplever det som værende kunstigt og iscenesat fx at lade borgerne opsummere samtalen ved samtals afslutning, fordi det ikke tidligere har været kutyme og samtidig kan virke stift. Denne udfordring forstærkes i samtaler, hvor sagsbehandleren oplever, at der ikke er tid til at lade borgeren opsummere aftaler.

3.2.1.1 Kommuner, der særligt lykkes

Erfaringer fra succeskommuner viser, hvordan disse barrierer kan håndteres. De tre kommuner (Brøndby, Kerteminde og Vejen Kommune), som har implementeret kerneelementet med den største grad af fidelitet, er netop kendetegnet ved, at de ligger markant over gennemsnittet i forhold til sagsbehandlernes **overbevisning** om, at jobrettede samtaler gør en positiv forskel, er **motiverede** til at gøre jobrettede samtaler til en fast del af den daglige praksis, og har følelsen af at have de fornødne **kompetencer**.

Figur 12: Kendetegn ved kommuner, der er lykket særligt godt med implementeringen

	 Overbevisning om metoden	 Motivation	 Kompetencer
 BRØNDBY KOMMUNE	80 pct.	100 pct.	90 pct.
 Kerteminde Kommune	80 pct.	100 pct.	100 pct.
 Vejen KOMMUNE	100 pct.	100 pct.	100 pct.
Projekt-gennemsnit	64 pct.	82 pct.	79 pct.

Note: Spørgsmålsformuleringer fremgår i fodnote⁷

Bevægelsen, henimod at medarbejderne i netop de tre kommuner ligger langt over gennemsnit på disse spørgsmål, er ifølge projekt- og teamledere i Brøndby og Vejen Kommune gået gennem

⁷ Overbevisning om metoden: Andel medarbejdere, der i meget høj eller høj grad er overbevist om, at jobrettede samtaler vil ændre praksis til gavn for borgerne.

Motivation: Andel medarbejdere, der i meget høj eller høj grad er motiveret til at gøre jobrettede samtaler til en fast del af den daglige praksis.

Kompetencer: Andel medarbejdere, der i meget høj eller høj grad vurderer, at har de metoder og teknikker, der skal til, for at understøtte den lediges vej mod arbejdsmarkedet.

aktionslæringsaktiviteterne. Her har særligt supervision og læringsgruppemøder været prioriteret af teamlederne. Teamlederne i de to jobcentre har sendt et tydeligt signal om vigtigheden af supervision og læringsgruppemøderne og har bakket op om medarbejdernes deltagelse i aktiviteterne. Teamlederne i Brøndby og Vejen Kommune oplever, at deres deltagelse i supervision bidrager til en styrket forståelse af borgernes situation, og hvordan borgerne reagerer på samtalerne, hvilket også er med til at kvalificere deres faglige supervision.

Derudover er både teamledere og projektledere i Brøndby og Vejen Kommune gået forrest i forhold til at skabe et trygt læringsrum, hvor der er plads til at lave fejl, og hvor det ikke er farligt at blive kigget over skulderen. Teamlederen i Vejen Kommune har fx tydeligt givet det signal, at teamlederens supervision omhandler at iagttage medarbejdernes proces med implementeringen af samtaleteknikker. Deri ligger også, at teamlederen ikke forventer, at medarbejderne kan beherske alle teknikker og metoder til punkt og prikke. Fokus er i stedet på læring og på at få vendt de teknikker og metoder, hvor der forsat kan justeres en smule. Det har været med til at skabe et læringsrum og en læringskultur, hvor der er plads til refleksion.

I Brøndby Kommune har man desuden arbejdet med løbende at justere formen for læringsgruppemøderne undervejs i projektperioden. Det skyldes en fornemmelse af, at flere medarbejdere midtvejs i projektperioden var begyndt at køre træt i formen. Leder og projektleder blev derfor enige om i højere grad at variere formen og udfordre medarbejderne ved fx at bringe forskellige medier i spil, dele normalt faste grupper op og gøre det mere temabaseret.

Endelig har begge kommuner været kendetegnet ved, at både projekt- og teamledere i de to kommuner dels har haft fokus på træning og øvelse af teknikkerne i den jobrettede samtale, dels tydeligt har prioriteret aktionslæringsaktiviteterne, og dels kontinuerligt italesat jobrettede samtaler som måden, der føres samtaler på i det givne jobcenter.

3.2.2 Viden om arbejdsmarkedet

Rambølls evaluering viser, at tre forhold udgør barrierer i implementeringen af kerneelementet om viden om arbejdsmarkedet:

- Skiftet i rolle som myndighedsperson med fokus på lovgivning, regler og krav til at inkludere en bredere viden om det lokale arbejdsmarked
- Fra bestiller-udfører model til højere grad af inddragelse af virksomhedskonsulenter i samtalen
- Forskellige forståelser af, hvad det vil sige at have viden om arbejdsmarkedet, og usikkerhed i forhold til, hvornår man forventes at have nok viden om arbejdsmarkedet.

De tre barrierer uddybes i det følgende enkeltvis.

Skift i rolle som myndighedsperson og fokus på lovgivning, regler og krav til at inkludere en bredere viden om det lokale arbejdsmarked

Den væsentligste barriere i implementeringen af kerneelementet om viden om arbejdsmarkedet har været skiftet i sagsbehandlernes funktion til ikke længere kun at rådgive om regler og lovgivning, men også aktivt at skulle inddrage viden om arbejdsmarkedet i samtalerne. For at kunne inddrage denne viden skal sagsbehandlerne forinden tilegne sig viden om de lokale virksomheder, stillingsfunktioner og konkrete arbejdsopgaver. Det betyder, at hvor sagsbehandlerne tidligere har oplevet sig selv som vidensperson i forhold til lovgivning og systemet, sættes der nu fokus på en bredere viden.

Fra bestiller-udfører model til tæt samarbejde mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulenter i og uden for samtalen

Den viden som sagsbehandlerne nu skal besidde, har de tidligere opfattet som værende forankret hos virksomhedskonsulenterne. Derfor udfordrer det, at nogle sagsbehandlerne fortsat ikke ser det som værende relevant og en del af deres funktion at tilegne sig og anvende den viden i deres

samtalepraksis. Praksis har således i mange år været kendetegnet ved en bestiller-udfører model, hvor sagsbehandlerne har sendt ledige videre til virksomhedskonsulenterne med en forventning om, at de kunne motivere og rådgive den ledige til fx virksomhedspraktikker. Med den jobrettede samtale skal job- og virksomhedskonsulenter i langt højere grad løfte denne opgave sammen og bruge hinanden på en mere konstruktiv måde.

Det er udfordrende, fordi det i mange af jobcentrene vurderes, at samarbejdet ikke er tilstrækkeligt velfungerende⁸. Sagsbehandlerne oplever et svækket samarbejde mellem de to faggrupper som udfordrende for anvendelsen af viden om arbejdsmarkedet i samtalerne, fordi det betyder, at de mangler viden om det lokale arbejdsmarked i kommunen, herunder konkrete jobordre, tendenser hos de lokale virksomheder mv. Omvendt fremhæver virksomhedskonsulenterne, at det manglende samarbejde har som konsekvens, at de ikke i tilstrækkeligt omfang kender relevante kandidater eller kender til hvilken efterspørgsel for kompetencer, som de skal fremhæve i kontakten med de lokale virksomheder.

Af årsager til det manglende samarbejde fremhæves særligt den fysiske adskillelse mellem job- og virksomhedskonsulenter på flere lokationer eller flere etager. Det skyldes ifølge job- og virksomhedskonsulenterne, at samarbejdet er relations båret, og at relationerne styrkes ved at arbejde på samme kontor eller gang. Derudover foregår meget vidensdeling om borgere og virksomhedernes efterspørgsel ofte uformelt i pauser. Samtidig spiller den lettere tilgængelighed en rolle med korte fysiske møder frem for telefonopkald eller mails.

I jobcentre, hvor job- og virksomhedskonsulenter fysisk sidder sammen, vanskeliggøres samarbejdet i stedet af manglende forståelse for fælles mål. Fx at virksomhedskonsulenterne ikke nødvendigvis ønsker at etablere praktikker for de mindst ressourcestærke borgere blandt konsulentens eget virksomhedsnetværk af frygt for at påvirke relationen til virksomheden negativt.

Forskellige forståelser af, hvad det vil sige at have viden om arbejdsmarkedet, og hvornår man har tilstrækkelig viden

Endelig har mange jobkonsulenter svært ved at vurdere, hvilken viden de forventes at have i forhold til det lokale arbejdsmarked, og hvornår de har tilstrækkeligt med viden. Dette har for mange sagsbehandlerne skabt utryghed, da mange har været nervøse for, at de kunne blive holdt til ansvar for ikke at vide tilstrækkeligt om arbejdsmarkedet. Det kommer sig også af, at arbejdsmarkedskendskab er relativt og kan forstås og fortolkes forskelligt af hver enkelt jobkonsulent. Det kan handle om alt fra arbejdsgivernes efterspørgsel efter arbejdskraft, til arbejdsgiverens faglige og sociale krav, og til hvilke kompetencer arbejdsgiverne kommer til at efterspørge om 10 år. Der er således ikke en egentlig tjekliste, hvilket frustrerer og skaber usikkerhed blandt flere jobkonsulenter.

3.2.2.1 Kommuner, der særligt er lykkedes

I de kommuner, som i størst grad har fået implementeret kerneelementet om viden om arbejdsmarkedet (Brøndby, Haderslev og Fredericia Kommune) eller i løbet af projektperioden har haft den største positive udvikling (Lyngby-Taarbæk Kommune), kan der spores en række fælles træk.







Fælles for disse kommuner er, at de ligger væsentligt over projektgennemsnittet, når det kommer til medarbejderens vurdering, af i hvilken grad der er **klare aftaler** for, hvordan job- og virksomhedskonsulenter deler viden om det lokale arbejdsmarked, og i hvilken grad der er et

⁸ På tværs af projektkommunerne vurderer samlet set kun 52 pct. af sagsbehandlerne, at der i meget høj eller høj grad er et samarbejde mellem jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter, som aktivt understøtter løbende videndeling om de ledige og jobåbninger. Dertil vurderer kun 46 pct. af sagsbehandlerne, at der i meget høj eller høj grad er klare aftaler for, hvordan sagsbehandlere/jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter* deler viden om det lokale arbejdsmarked.

Kilde: Spørgeskema om fidelitet og lokale kontekst forhold, januar 2018

samarbejde mellem job- og virksomhedskonsulenter, som aktivt understøtter løbende videndeling om de ledige og jobåbninger.

Figur 13: Kendetegn ved kommuner, der er lykkedes særligt godt med implementeringen

	 Organisering og arbejdsgange	 Klare aftaler
 BRØNDBY KOMMUNE	80 pct.	82 pct.
 FREDERICIA KOMMUNE	91 pct.	82 pct.
 Haderslev	90 pct.	90 pct.
 LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE	78 pct.	78 pct.
Projekt-gennemsnit	46 pct.	52 pct.

Note: Spørgsmålsformuleringer fremgår i fodnote⁹

På tværs af Brøndby og Haderslev Kommune fremhæves det, at vejen til, at medarbejderne i overvejende grad vurderer, at der i høj grad er klare aftaler og god organisering, går gennem fælles aktiviteter de to faggrupper imellem. Grunden til at disse to kommuner ligger over projekt-gennemsnittet, når det kommer til viden om arbejdsmarkedet og opfattelsen af samarbejdet mellem de to faggrupper, skyldes bl.a., at ledelsen eller projektlederen fastholder fokus på vidensdeling om arbejdsmarkedet samt italesætter, at det ikke alene er virksomhedskonsulenternes ansvar at have viden om arbejdsmarkedet, men også jobkonsulentens.

Derudover handler det om at sikre det rette organisatoriske set up i samarbejdet mellem job- og virksomhedskonsulenterne. Det vigtigste i den forbindelse er, at videndeling og fælles forståelse for mål og roller understøttes. I både Lyngby-Taarbæk Kommune og Brøndby Kommune har det været understøttet af, at job- og virksomhedskonsulenterne har været placeret i samme bygning på samme etage. I Lyngby-Taarbæk Kommune fremhæves det også som en styrke, at de er et forholdsvist lille jobcenter, da det gør, at medarbejderne kender hinanden og hinandens borgere godt, og derfor løbende kan bruge hinanden til faglig sparring.

I Haderslev Kommune har job- og virksomhedskonsulenter været placeret på samme matrikel, men i to forskellige bygninger med kort afstand i mellem. Her har man aktivt forsøgt at nedbryde den fysiske afstand ved at opfordre til besøg hos hinanden, og som en medarbejder fremhæver, så foregår mere kommunikation nu mundtlig og ved at besøge hinanden fremfor som tidligere, hvor megen kommunikation gik gennem et it-værktøj med fokus på vidensdeling.

I Haderslev Kommune har de desuden haft fokus på, at jobkonsulenten altid er tilstede, når virksomhedskonsulenterne deltager til samtalerne med borgerne, samt at der forinden mødet har

⁹ Organisering og samarbejde: Andel medarbejdere, der i meget høj grad eller I høj grad vurderer, at der et samarbejde mellem job- og virksomhedskonsulenter, som aktivt understøtter løbende videndeling om de ledige og jobåbninger.

Klare aftaler: Andel medarbejdere, der i meget høj grad eller I høj grad vurderer, at der er klare aftaler for, hvordan job- og virksomhedskonsulenter deler viden om det lokale arbejdsmarked.

været en grundig forventningsafstemning mellem job- og virksomhedskonsulenterne om borgers sag, og hvad jobkonsulenten nærmere bestemte forventer af samarbejdet. Her opererer de med forskellige typer af samtaler – fra kortere vejledningssamtaler til mere tidskrævende samtaler, hvor virksomhedskonsulenten skal deltage meget mere intensivt.

Derudover deltager virksomhedskonsulenterne på skift på de ugentlige læringsgruppemøder, hvor de bl.a. med udgangspunkt i Arbejdsmarkedsbalancen giver et 15 minutters brief omkring, hvad der sker på det lokale arbejdsmarked, og om hvad der rører på sig i virksomhedskonsulenternes arbejde generelt.

Inspireret af aktionslæringsaktiviteterne har Haderslev Kommune endvidere indført fælles sagsmøder mellem job- og virksomhedskonsulenter. Hver 14. dag medbringer jobkonsulenterne "svære sager", som de har brug for sparring på. Herefter vælger virksomhedskonsulenterne sig selv ind på de sager, hvor de føler sig mest kompetente i forhold til at give sparring.

Endelig har job- og virksomhedskonsulenterne igennem hele projektperioden løbende taget ud på virksomhedsbesøg i lokalområdet sammen, og hvor det tidligere kun var virksomhedskonsulenter, så deltager jobkonsulenterne nu også i netværksmøder afholdt af det lokale erhvervsråd med deltagelse af typisk 50-60 virksomheder.

Generelt har de i Haderslev Kommune haft fokus på fælles aktiviteter mellem job- og virksomhedskonsulenter som vejen til bedre samarbejde, fremfor værktøjer. En sagsbehandler fremhæver, at job- og virksomhedskonsulenter tidligere skulle kommunikere gennem et *[it-]*system, og at det i forbindelse med projekt Jobrettet Samtale II er blevet den gængse, at man i stedet taler sammen. Det har affødt, at job- og virksomhedskonsulenterne er gået sammen om at arrangere deres eget netværksmøde med deltagelse af vikarbureauer, virksomheder og ledige.

Grundelementer i, at Haderslev Kommune har rykket samarbejde i en positiv retning, og derigennem er blevet blandt de kommuner med den største grad af fidelitet i forhold til kerneelementet om viden om arbejdsmarkedet, er ifølge projektlederen, at der i langt højere grad er interaktion mellem de to faggrupper, at der er fokus på forventningsafstemning om sagerne, hvor virksomhedskonsulenterne indgår, og at begge faggrupper løfter den virksomhedsrettede del. Det har endvidere resulteret i, at der er opstået en helt ny forståelse og respekt for hinandens arbejde de to faggrupper imellem, og at de i langt højere grad løfter sagerne i fællesskab.

I Brøndby Kommune har man gjort brug af flere af de samme greb som i Haderslev og har også haft fælles ugentlige møder mellem job- og virksomhedskonsulenter. Derudover har Brøndby Kommune forsøgt at hive så meget information om det lokale arbejdsmarked ind i det praksisnære som muligt ved fx at gøre brug af en opslagstavle på hver af sagsbehandlernes kontor. Konkret noterer hver sagsbehandler borgerens navn på en post-it, der hænges op på opslagstavlen under den pågældende branche, som borgeren primært søger arbejde inden for. Borgerne får desuden tildelt en post-it farve alt efter, om borgeren er 1) umiddelbart klar til job, 2) har brug for yderligere opkvalificering inden job eller 3) ikke klar til job - det vil sige, der skal arbejdes mere med borgeren, før denne tilbydes fx virksomhedspraktik. En jobformidler, der agerer bindeled mellem job- og virksomhedskonsulenter, går så løbende rundt og kigger på tavlerne med henblik på at matche borgere med jobordre.

Flere sagsbehandlere fremhæver opslagstavlen som et særdeles godt greb, da det:

- 1) Giver både den enkelte jobkonsulent og jobcenteret overblik over egen borgere. Tidligere var i det følge en jobkonsulent fx svært at huske sagsstammen med egne borgere, når virksomhedskonsulenterne forsøgte at matche borgere med jobordre.
- 2) Styrker dialogen med borgerne, da tavlen synliggør overfor borgeren, at der er brancher med mange ansøgere, som fx kontorjobs.

- 3) Styrker samarbejdet med virksomhedskonsulenterne, da tavlerne giver anledning til dialog job- og virksomhedskonsulenten imellem omkring konkrete borgere. Det er desuden en hurtig og let søgemulighed for virksomhedskonsulenterne, da de via tavlen får overblik over, hvilke og hvor mange borgere der søger inden for de forskellige brancher.

Derudover har Brøndby Kommune; udpeget to virksomhedskonsulenter som nøglepersoner, etableret en jobformidlerrolle, som har fokus på matchdelen, afholdt workshops med virksomhedsservice med fokus på samarbejde, og generelt gjort meget ud af fremhæve succeshistorier i stedet for at fokusere på de ting, som man altid kan synes, er et irritationsmoment.

Derudover har både Brøndby og Lyngby-Taarbæk Kommune arbejdet aktivt med at definere, hvad det vil sige at have arbejdsmarkedskendskab gennem fælles drøftelser på læringsgruppemøder, hvor leder og projektleder har ekspliciteret forventningen til viden om arbejdsmarkedet, og hvornår man som sagsbehandlerne har tilstrækkeligt med viden. Dette har været med til at aflive angsten for, hvad man skal vide om arbejdsmarkedet. Det betyder også, at begge parter kan stille de rigtige spørgsmål til hinanden, når alle parter har en fælles forståelse for, hvad det vil sige at have arbejdsmarkedskendskab

I Lyngby-Taarbæk Kommune har disse læringsgruppemøder også givet anledning til dialoger om, at det er findes forskellige typer for viden om arbejdsmarkedet, og at den type viden, som sagsbehandlerne sidder med på baggrund af samtaler med de ledige, i høj grad er lige så relevant som den viden, virksomhedskonsulenter besidder. For mens virksomhedskonsulenterne typisk har kendskab til virksomhedernes behov/efterspørgsel efter arbejdskraft, så har jobkonsulenterne gennem samtalerne med de ledige kendskab til, hvilke virksomheder der særligt giver afslag, og hvilke typer af jobs de ledige får.

Generelt fremhæver projektlederen i Lyngby-Taarbæk Kommune, at viden om arbejdsmarkedet generelt er blevet drøftet mere på læringsgruppemøderne end inddragende samtaleteknikker, og på læringsgruppemøderne har jobkonsulenterne skiftedes til at tage et stillingsopslag. Stillingsopslaget er derefter blevet drøftet med henblik på og i dialog med virksomhedskonsulenterne at vurdere, om det rent faktisk er, hvad virksomheden efterspørger. Det bidrager til gode drøftelser og refleksioner omkring efterspørgslen på det lokale arbejdsmarked, og hvordan kravspecifikationer i et jobopslag ofte kun er vejledende og ikke altid afspejler virksomhedernes behov en til en.

Fælles for de kommuner, som særligt er lykkedes med at implementere kerneelementet om viden om arbejdsmarkedet, er således, at der har været megen ledelsesfokus på viden om arbejdsmarkedet og samarbejdet mellem job- og virksomhedskonsulenter, og fælles aktiviteter mellem de to faggrupper er blevet prioriteret.

3.2.3 Digitale værktøjer

Som det fremgik af oversigten i afsnit 2.1.2 er kerneelementet om rådgivning i digitale værktøjer det kerneelement, som er blevet implementeret med den største grad af fidelitet. Hele 87 pct. af job- og virksomhedskonsulenterne på tværs af projektkommunerne vurderer således, at de i meget høj grad eller i høj grad rådgiver og understøtter borgerne i brugen af både selvbooking og Joblog.

Dette afspejles også i borgernes brug af de digitale værktøjer, hvor der i løbet af projektperioden kan spores en stigning i brugen af selvbooking på hele 53 procentpoint. Også i forhold til Joblog kan der spores en pæn stigning på hhv. 11 procentpoint for de jobparate kontanthjælpsmodtagere og 2 procentpoint for de forsikrede ledige. Stigningen i antallet af jobparate kontanthjælpsmodtagere med Joblog ligger væsentligt over udviklingen på landsplan, der til sammenligning i perioden kun har været på seks procentpoint, når der renses for projektkommunerne. At stigningen for anvendelsen af Joblog blandt projektkommunerne er mindre end stigningen i selvbooking

skyldes, at udgangspunktet for brugen af Joblog i starten af projektperioden var langt højere sammenlignet med selvbooking. Dette uddybes også i delanalyse 3.

Der har dog i projektet været en række forskellige barrierer, der har besværliggjort resultatopnåelsen i forhold til brugen af digitale værktøjer. I det følgende afsnit beskrives først hvilke barrierer, der har været i forhold til brug af Joblog og dernæst barrierer i forhold til selvbooking.

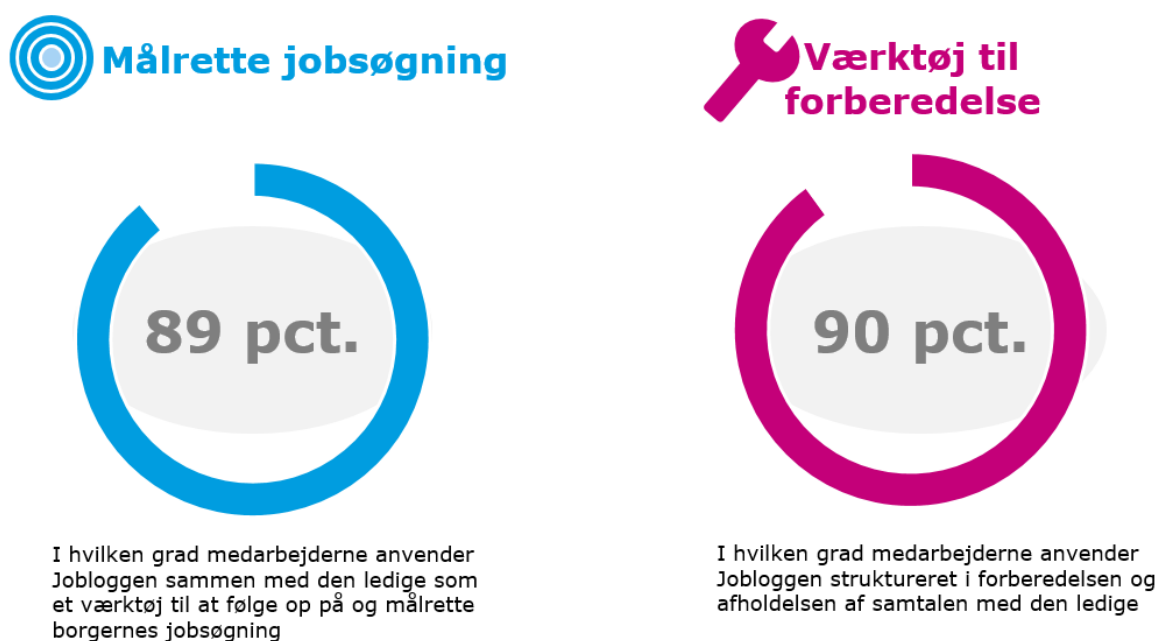
3.2.3.1 Joblog

Den primære barriere for borgernes brug af de digitale værktøjer er ifølge sagsbehandlerne manglende læse, skrive og it-kompetencer – særligt i forhold til målgruppen for jobparate kontanthjælpsmodtagere. Derudover er en barriere i brugen af Jobloggen, at det af mange borgere opfattes som et kontrolredskab og en ekstra opgave fremfor et redskab, der hjælper dem i deres jobsøgning. Jobloggen bliver derfor af en del af borgergruppen set som et overflødigt værktøj, og de har svært at forstå, at de skal indtaste ansøgte jobs, når de "jo godt selv ved det", hvilket i disse tilfælde ofte resulterer i manglende eller begrænset brug. Dermed er barriererne i nogen grad de samme, som der blev identificeret i forbindelse med projekt Jobrettet Samtale 1.

Til gengæld er barriererne blandt jobkonsulenterne i forhold til brugen af Joblog ikke de samme som projekt Jobrettet Samtale 1. Dengang var opfattelsen af Jobloggen som primært værende et kontrolværktøj og et lovkrav, der skulle opfyldes, blandt de primære barrierer for jobkonsulenternes brug, hvorimod dette ikke har vist sig som en barriere i Jobrettet Samtale II.

Der er således set en ændring i projektet i forhold til opfattelsen af Joblog, og det er tydeligt på baggrund af interviews og observation af samtaler, at langt de fleste jobkonsulenter i dag har taget Jobloggen til sig og opfatter det som et meningsfuldt værktøj, der muliggør god forberedelse og derfor øget udbytte af samtalen, samt som et redskab, der kan være meningsfuldt at bringe i spil under selve samtalen. Fx bruges Jobloggen i dag i højere grad til at rådgive om den rette faglige mobilitet i jobsøgningen, CV'ets målretning i forhold til ansøgninger, geografisk mobilitet mv. At jobkonsulenterne har taget Jobloggen til sig understreges også af Figur 3: Puljens succeskriterier for digitale værktøjer, hvor det fremgår, at størstedelen af medarbejderne gør brug af Jobloggen i både forberedelse og afholdelsen af samtalen med den ledige:

Figur 14: Jobkonsulenternes brug af Jobloggen



Det er således ikke jobkonsulenternes manglende tro på brugen af Joblog som et meningsfuldt redskab, der har været en barriere i projektet. Til gengæld er der identificeret en barriere i form af den måde, som Joblog italesættes på over for borgerne. Mange jobkonsulenter italesætter Jobloggen som et redskab, der støtter borgerne i deres jobsøgning ved at skabe overblik og struktur i jobsøgningsprocessen. Det er dog ikke den oplevelse, som evalueringen viser, at borgerne har haft af Joblog. For at Jobloggen skal skabe overblik og struktur så fordrer det, at den benyttes aktivt i jobkonsulentens forberedelse til samtalen samt som et aktivt redskab i selve samtalen. Det er således også vigtigt i rådgivning omkring brugen af Joblog, at jobkonsulenten formår at forklare borgeren, at Joblog er et vigtigt fælles redskab, der giver jobkonsulenten de optimale betingelser for forberedelse og som følge heraf de bedste betingelser for at kunne hjælpe borgeren i job.

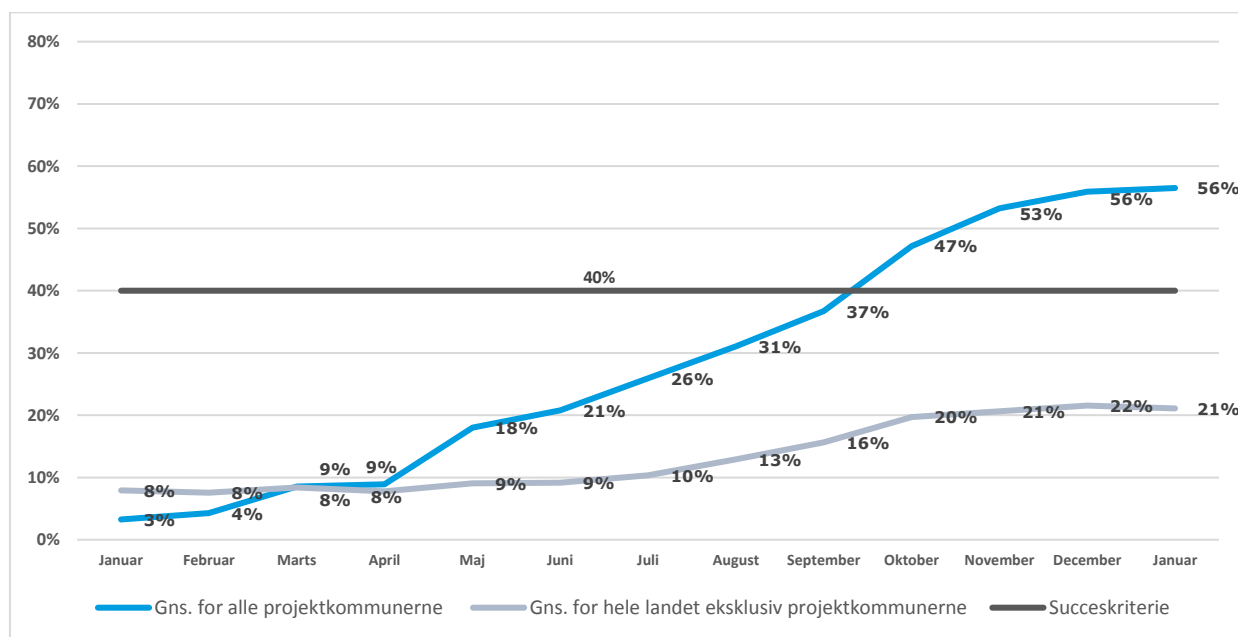
3.2.3.2 Selvbooking

For selvbooking har den primære barriere for brugen af værktøjet primært handlet om borgernes tilvænning. Da jobcentret tidligere har været ansvarlig for indkaldelse til samtaler, så har det for flere borgere været en vane, at indkaldelsen kom automatisk. Med selvbooking skal borgeren fralægge sig denne vane, hvilket i særligt opstarten af projektet har været en barriere. Det er samtidig opfattelsen, at så snart borgeren er lykkedes med selvbooking et par gange, så har det været nemt og for mange borgeren en fordel at kunne selvbooke. Det er for borgeren en fordel at kunne vælge det tidspunkt, der passer dem bedst, samt ønske hvilken sagsbehandler de vil have til samtalen. Samtidig kan det sidste også være en udfordring i de tilfælde, hvor deres faste sagsbehandler allerede er booket, og de derfor er tvunget til sagsbehandler skift.

Derudover fremhæver enkelte sagsbehandlere - ligesom i projekt Jobrettet Samtale 1 - at de i starten af projektperioden havde en nervøsitet i forhold til at frigive tider i deres kalender og dermed mindske noget af kontrollen i forhold til deres egen tid. Samtidig var der i opstarten af projektet en nervøsitet i forhold til, at borgerne kan vælge sagsbehandlere selv, og som følge heraf shoppe rundt mellem sagsbehandlere, hvilket ligeledes var en barriere i Jobrettet Samtale 1.

Både teamledere, projektledere og job- og virksomhedskonsulenterne på tværs af projektkommunerne vurderer dog, at langt de fleste job- og virksomhedskonsulenter har taget værktøjet til sig, og at borgernes indgroede vaner stille og roligt er ved at ændre sig. Det afspejler sig også i udviklingen af brugen af selvbooking, der henover året har været støt stigende og markant højere i projektkommunerne end for resten af landet. Udviklingen i andelen af selvbookede samtaler fremgår af nedenstående figur:

Figur 15: Udviklingen i andelen af selvbookede samtaler for projektkommunerne sammenlignet med resten af landet



3.2.3.3 Kommuner, der særligt er lykkedes

Erfaringer fra succeskommuner (Assens og Københavns Kommune (Arbejdsmarkedscenteret)), viser, hvordan disse barrierer kan håndteres.

Figur 16: Assens og Københavns Kommunes fidelitet for digitale værktøjer samt resultater for Joblog og selvbooking

	Fidelitet	Joblog	Selvbooking
ASSENS KOMMUNE	100 pct. (10 pct.)	75 pct. (31 pct.) <small>Jobparate kontant-hjælpsmodtagere</small>	98 pct. (97 pct.) <small>Forsikrede ledige</small>
KØBENHAVNS KOMMUNE	93 pct. (39 pct.)	89 pct. (13 pct.)	55 pct. (50 pct.)

Note: Tallet i parentes angiver udviklingen fra projekt start til slut i procentpoint

For det første har borgerne i Assens Kommune ikke fået lov til at forlade jobcenteret uden at selvbooke en ny samtale. Det skyldes, at Assens Kommune i starten af projektperioden erfarede, at det ikke var nok blot at opfordre borgerne til at selvbooke, når de kom hjem. Det blev nemlig ikke gjort, og derfor ændrede de arbejdsgangene, så hver borgere skulle selvbooke en ny samtale i slutningen af samtalen, eller ved at borgeren har fået faciliteret medbetjening af en af receptionisterne i skranken. Sidstnævnte som en oplæringsperiode, hvor borgeren de første gange blev støttet for så selv at kunne selvbooke fremadrettet.

Derudover sendte de i en periode SMS'er til borgerne om, at de havde 48 timer til at lave Joblog/selvbooke, og såfremt de ikke foretog sig noget, ville de blive tilmeldt et nyoprettet it-kursus i Joblog og selvbooking ugen efter. Også dette var med til at øge andelen af borgere, der benyttede Joblog og selvbooking.

I Københavns Kommune har man i projektperioden opnået en fidelitet på 93 pct., hvilket er en stigning på 39 procentpoint i løbet af projektet. Samtidig er Københavns Kommune den eneste kommune i projektet, der har indfriet succeskriteriet i brugen af Joblog for jobparate kontant-hjælpsmodtagere. Også Københavns Kommune har anvendt en række forskellige greb.

Københavns Kommune har visiteret alle borgere til deres CV-værksted, Jobvejen. Her introduceres borgerne til Joblog, herunder krav og forventninger til brugen af Joblog, samt hvad Joblog kan bruges til. Det er Københavns Kommunes vurdering, at en stor del af målgruppen skal have en indføring i, hvordan Joblog bruges, og at CV-værkstedet er stærkt medvirkende til, at borgerne kan finde ud af at benytte redskabet. Dette er således en af hovedforklaringerne på, hvorfor Københavns Kommune er lykkedes med at opnå succeskriteriet – særligt for jobrettede kontanthjælpsmodtagere.

Udover CV-værksted så har Københavns Kommune også iværksat en phoner-ordning, der har haft til formål at øge andelen af borgere, som selvbooker. Her er borgere, der ikke har selvbooket, blevet ringet op og husket på, at de skal selvbooke, hvilket i nogen grad har løftet selvbookingsprocenten i kommunen.

Endelig har både selvbooking og Joblog været et fast punkt på ugentlige tavlemøder i projektperioden. Her har projektleder fremlagt status på brugen af selvbooking, herunder antallet af bookingfrister og selvbookede jobsamtaler, samt drøftet brugen af Joblog.