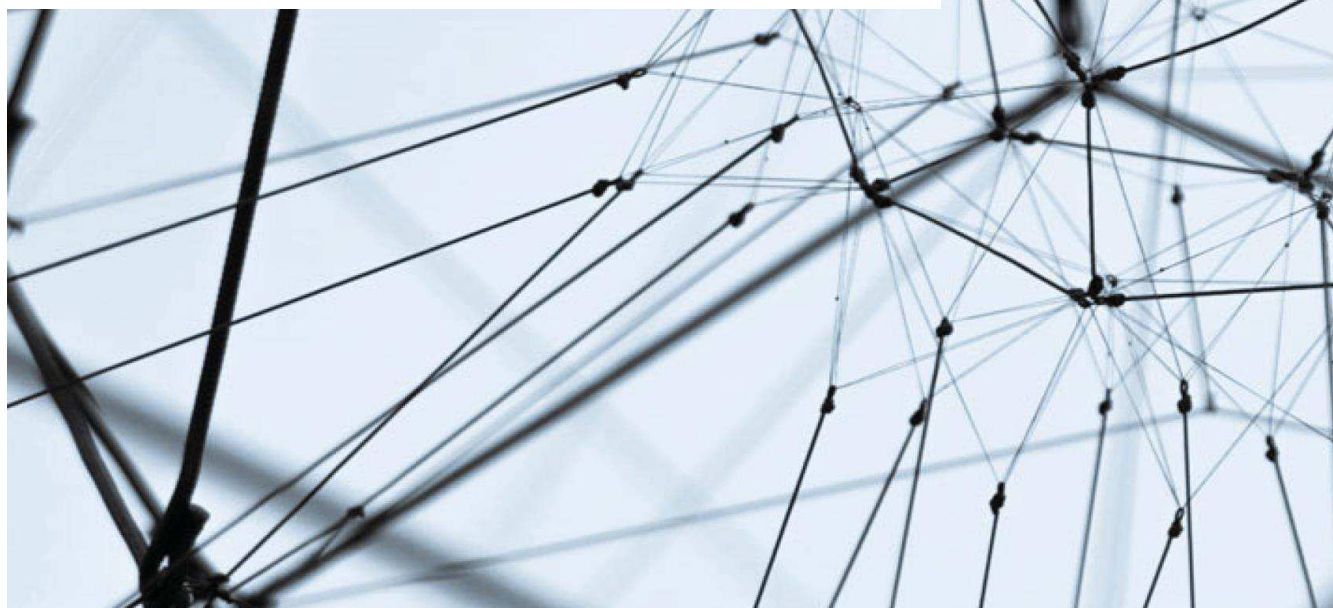




# Projekt Særligt Tilrettelagt Virksomhedsforløb

Afsluttende evaluering  
Sammenfatning

September 2019



## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.</b>	<b>EVALUERING AF STV</b>	<b>2</b>
1.1	Baggrund	2
1.2	Spor og kerneelementer	2
1.3	Metode: Fire delundersøgelser	3
1.4	Konklusioner	4
1.5	Perspektivering af STV-projektets resultater	8
<b>2.</b>	<b>VIRKER STV?</b>	<b>9</b>
2.1	Deltagergruppen	9
2.2	Øget brug af virksomhedsindsats og ordinære timer	10
2.3	Borgeroplevelse af mening og retning	14
<b>3.</b>	<b>HVORDAN ER STV IMPLEMENTERET?</b>	<b>19</b>
3.1	Samlet fidelitet ift. STV-indsatsmodellen	19
3.2	Spredning i fidelitet blandt jobcentre	21
<b>4.</b>	<b>LÆRING FRA SUCCESJOBCENTRE</b>	<b>21</b>
4.1	Ledelsesopgaven	21
4.2	Arbejdet med belief og et virksomhedsrettet mindset	22
4.3	Produktionsstyring	23
4.4	Organisering og internt samarbejde	24
4.5	Kapacitet i virksomhedsindsatsen	25
4.6	Match og progression i virksomhedsforløb	26
4.7	Konsolidering og kvalificering af JobFirst-metoden	28

# 1. EVALUERING AF STV

## 1.1 BAGGRUND

*Særligt Tilrettelagt Virksomhedsforløb (STV)* er et implementeringsprojekt i 27 jobcentre. Formålet var at implementere en indsatsmodel, der øger andelen af udsatte borgere – aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, borgere i ressourceforløb og borgere på integrationsydelse - der deltager i en virksomhedsrettet indsats og/eller opnår ordinære løntimer.

Projektets indsatsmodel har afsæt i viden fra en række vellykkede projekter og forsøg, senest det kontrollerede forsøg JobFirst, der viste effekt af virksomhedsrettet indsats for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere.

Med STV er der tale om et ambitiøst projekt, der omfatter en repræsentativ tredjedel af landets jobcentre. Til forskel fra JobFirst, der var et kontrolleret forsøg for en afgrænset borgergruppe, er STV et implementeringsprojekt, hvor projektets indsatsmodel implementeres direkte i driften med et mål om, at indsatsen videreføres efter projektets afslutning.

Projektperioden i jobcentrene løb fra november 2016 til udgangen af 2018.

### Deltagende kommuner

• Ballerup	• Gladsaxe	• Ringkøbing-Skjern
• Billund	• Glostrup	• Rudersdal
• Brøndby	• Greve	• Samsø
• Brønderslev	• Helsingør	• Silkeborg
• Favrskov	• Holstebro	• Skive
• Faxe	• Middelfart	• Solrød
• Fredericia	• Nordfyn	• Stevns
• Frederiksberg	• Nyborg	• Svendborg
• Frederikshavn	• Odder	• Aabenraa

## 1.2 SPOR OG KERNEELEMENTER

STV-indsatsmodellen løber i tre spor med otte kerneelementer:

<b>Jobcentre</b>	
<b>Øgede kompetencer og motivation til at anvende virksomhedspraktik og ordinære timer målrettet job</b>	
1A.	Ledelsen i jobcentre skal prioritere den virksomhedsrettede indsats for udsatte borgere
1B.	Sagsbehandlere og teamledere skal kunne se resultatet af deres arbejde
1C.	Fagprofessionelle skal have branchekendskab og viden om det lokale arbejdsmarked
<b>Virksomhedssamarbejde</b>	
<b>Flere og mere varierede muligheder for virksomhedsforløb</b>	
2A.	Jobcentre skal prioritere det opsøgende virksomhedsarbejde
2B.	Jobcentre skal indgå samarbejdsaftaler med virksomhederne
<b>Borgersamarbejde</b>	
<b>Virksomhedsrettet indsats giver mening og retning for borgeren</b>	
3A.	Jobcentre skal sørge for, at borgerens jobmål sætter retning
3B.	Jobcentre skal sikre progression og delmål i virksomhedsforløbet
3C.	Jobcentre skal igangsætte løbende opfølgning med mentorstøtte

### 1.3 METODE: FIRE DELUNDERSØGELSER

Evalueringen har et *mixed-methods design*. Der er anvendt tre primære metoder til dataindsamling: *Registeranalyser* af DREAM-data beriget med e-indkomst; *surveyundersøgelser* blandt alle projektberørte ledere og medarbejdere i de medvirkende kommuner samt blandt de borgere, der har deltaget i virksomhedsforløb - samt *casestudier* i succesjobcentre med interviews af ledere, projektledere og medarbejdere samt borgere. Dataindsamlingen er gennemført som fire delundersøgelser.

Registeranalyser belyser opnåelsen af succeskriterier (bemærk at registeranalysen ikke omfatter borgere på integrationsydelse, da datamaterialet er for spinkelt); *surveyundersøgelser* blandt projektberørte ledere og medarbejdere belyser opnåelse af fidelitet; *surveyundersøgelse* blandt borgere i virksomhedsforløb belyser borgeroplevelsen af mening og retning og *casestudier* belyser succesfaktorer.

I denne sammenfattende rapport sammenkobles og integreres delundersøgelserne i en samlet analyse af implementering og resultatopnåelse samt succesfaktorer. Delnotater for de fire delundersøgelser følger med denne rapport som selvstændige bilag.

## 1.4 KONKLUSIONER

Slutevalueringens hovedkonklusioner er:

<b>Virkning af STV</b>
<b>Fremgang i andelen af borgere der deltager i virksomhedsrettet indsats og opnår ordinære timer</b>
Der har været en fremgang i andelen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, der deltager i en virksomhedsrettet indsats eller har opnået ordinære timer på 5 procentpoint (fra 19 til 24 %), hvilket er 3 procentpoint flere end for sammenligningsgruppen.
Der har været en fremgang i andelen af personer i ressourceforløb, der deltager i en virksomhedsrettet indsats eller har opnået ordinære timer på 6 procentpoint (fra 18 til 24%), hvilket er 1 procentpoint flere end for sammenligningsgruppen.
<b>Virkning af STV: Borgeroplevelse</b>
<b>Borgerne oplever en høj grad af mening og retning i deres virksomhedsforløb</b>
For borgere der har deltaget i virksomhedspraktik ses en relativt høj grad af tilfredshed samt oplevet mening og retning i deres virksomhedsforløb.
Der mangler stadig fuld implementering af udarbejdelse af CV med borgeren og dialog med borgeren om kobling af borgerens ressourcer med mulighederne på de lokale virksomheder.

<b>Implementering af STV</b>
<b>STV har drevet jobcentrenes indsats i en mere virksomhedsvendt retning</b>
Der har samlet set været en fremgang i fidelitet ift. STV-indsatsmodellen. STV har dermed drevet jobcentrenes indsats i en mere virksomhedsvendt retning.
JobFirst-metoden er konsolideret og kvalificeret ift. metodens tre spor - borgersamarbejdet, virksomhedssamarbejdet og det interne samarbejde. Især hvad angår ledelsesopgaven og styring, intern organisering og samarbejde samt virksomhedskonsulentopgaven.
<b>Belief</b>
<b>STV giver læring om hvordan belief - tro på borgerens muligheder på arbejdsmarkedet - kan vises i praksis</b>
Belief har været stabil, når der ses på den samlede gruppe af deltagerjobcentre. En del jobcentre har oplevet fremgang i belief - heriblandt succesjobcentre - men gennemsnitligt har der ikke været fremgang i belief. Fra succesjobcentre ses en læring ift., hvordan belief udøves i praksis.

### 1.4.1 Virker STV?

#### Øget brug af virksomhedsrettet indsats og ordinære timer

I STV-projektet ses samlet en *fremgang* i andelen af borgere, der deltager i virksomhedsrettet indsats og opnår ordinære timer.

Der kan således overordnet set konkluderes følgende:

- Der har været en fremgang i andelen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, der deltager i en virksomhedsrettet indsats eller har opnået ordinære timer på 5 procentpoint (fra 19 til 24 %), hvilket er 3 procentpoint flere end for sammenligningsgruppen
- Der har været en fremgang i andelen af personer i ressourceforløb, der deltager i en virksomhedsrettet indsats eller har opnået ordinære timer på 6 procentpoint (fra 18 til 24%), hvilket er 1 procentpoint flere end for sammenligningsgruppen
- Kommunens bruttomålgruppe bidrager - efter afsluttet projektperiode - med lidt flere løntimer på arbejdsmarkedet i forhold til sammenligningsgruppen; ca. en halv time mere per uge for gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og 0,2 timer mere for personer i ressourceforløb
- Der ses forskelle i resultatopnåelse deltagerjobcentre imellem:
  - For gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere ses en spredning fra fremgang på 17 procentpoint til fald på 3 procentpoint, når det gælder andel i virksomhedsrettet indsats; samt spredning fra fremgang på 6 timer til fremgang på 3 timer pr. uge når det gælder ordinære timer
  - For gruppen af borgere i ressourceforløb ses en spredning fra fremgang på 23 procentpoint til fald på 14 procentpoint, når det gælder andel i virksomhedsrettet indsats; samt spredning fra fremgang på 2,5 time til fremgang på 20 minutter pr. uge når det gælder ordinære timer.

*Fidelitet ift. STV-projektets indsatsmodel* bidrager signifikant til at forklare både andelen i virksomhedsrettet indsats og andelen med ordinære løntimer, både for kontanthjælpsmodtagere og for personer i ressourceforløb.

Belief ser derimod ikke ud til at have nogen signifikant indflydelse på hverken andelen i virksomhedsrettet indsats eller andelen med ordinære løntimer i STV.

Dette kan forklares ved, at mens der ses en generel stigning i fidelitet fra start til slut i STV-projektperioden i gruppen af deltagerjobcentre samlet set, ses der ikke samlet en ændring i belief. En del jobcentre har oplevet fremgang i belief - heriblandt de fire succesjobcentre i de kvalitative caseanalyser - men gennemsnitligt på tværs af alle jobcentre har der ikke været fremgang i belief. Det er således graden af opfyldelse af fidelitet ift. indsatsmodellen, som ser ud til at drive de samlede gode resultater i STV.

### Borgeroplevelse af mening og retning

Et væsentligt spor i STV-projektet er, at borgeren skal opleve mening og retning i den virksomhedsrettede indsats.

Borgersurvey blandt borgere, der har deltaget i virksomhedsrettet indsats, viser en relativt høj grad af *tilfredshed samt oplevelse af mening og retning*.

- 66 % er overvejende eller helt enige i, at det er tydeligt, hvad virksomhedspraktikken skal hjælpe dem med, og for 55 % er det tydeligt, at praktikken kan være et skridt på vej mod et arbejde
- 72 % har sammen med deres sagsbehandler opstillet mål for praktikken
- 65 % har lavet en skriftlig aftale mellem dem selv, virksomheden og jobcentret forud for praktikkens start.

Borgersurveyen viser også, at fuld implementering af udarbejdelse af CV med borgeren og en dialog med borgeren om kobling af borgerens evner med mulighederne på de lokale virksomheder, stadig mangler.

- 25 % er overvejende eller helt enige i, at deres sagsbehandler har hjulpet med at lave CV
- 31 % er overvejende eller helt enige i, at deres sagsbehandler har givet eksempler på, hvordan de kan bruge deres kompetencer på en arbejdsplads
- 35 % er overvejende eller helt enige i, at deres sagsbehandler har givet eksempler på konkrete virksomheder i lokalområdet, der kunne være relevante for dem.

Halvdelen (52 %) oplever, at praktikken har øget deres tro på, at deres evner kan bruges på en arbejdsplads, og halvdelen (51 %) at praktik har givet et mere klart billede af, hvilket arbejde de gerne vil have.

Lidt færre (42 %) oplever, at praktik har øget deres tro på, at de kan komme i arbejde.

Kvalitative interviews med borgere i succesjobcentre, der har deltaget i virksomhedsrettet indsats, viser, at borgerne oplever mening og retning i deres forløb. Forandring i jobcentrets praksis ift. kerneelementerne i indsatsmodellen er blevet bemærket og opleves positivt af borgerne. Konkret peger de interviewede borgere på, at det har betydning at:

- have en fast sagsbehandler og en fast virksomhedskonsulent, der samarbejder og har godt kendskab til ens situation, ressourcer og ønsker
- der sker noget i ens sag, så snart man er klar til fx at starte i et virksomhedsforløb
- man er inddraget aktivt i at finde et godt match ved opstart af virksomhedsforløb
- virksomhedskonsulenten følger tæt op og har fokus på progression.

## 1.4.2 Implementering af STV-indsatsmodellen

### Samlet fremgang i fidelitet ift. indsatsmodellen

Set over hele projektperioden har der samlet set været en fremgang i fidelitet i deltagerkommunerne. STV-projektet har dermed formået at drive kommunernes indsats i en mere virksomhedsvendt retning.

### Positiv udvikling i fidelitet for alle kerneelementer i indsatsmodellen

Samlet ses en positiv udvikling i fidelitet for alle indsatsmodellens syv kerneelementer. Der er imidlertid forskel på, hvor stor denne fremgang har været. Mens der eksempelvis har været stor fremgang på kerneelementerne vedrørende *'synlighed om resultatskabelse og retning og målrettethed i indsatsen'*, så har fremgangen været mindre på kerneelementerne vedrørende *'internt samarbejde og rolleklarhed'* og *'løbende opfølgning med mentorstøtte'*, hvor der kun er en mindre positiv forskel på start- og slutmålingen

Der er stor variation i fidelitetsudvikling på de enkelte kerneelementer. Stort set alle kommuner har haft både positive og negative udviklinger hen over projektperioden.

### Stor spredning i fidelitet i den samlede gruppe af deltagerkommuner

Blandt de 27 deltagerkommuner i STV-projektet ses både kommuner, der har opnået høj fidelitet, og kommuner, der ved afslutning har en relativt lav fidelitet ift. indsatsmodellen.

Der ses både kommuner, der har haft en stor udvikling i fidelitet og har flyttet sig relativt meget i positiv retning fra et lavt udgangspunkt, og kommuner, der har flyttet sig yderligere i positiv retning fra et højt udgangspunkt. Ligesom der ses kommuner, der kun i mindre grad har haft en udvikling i fidelitet ift. deres udgangspunkt ved projektstart.

## 1.4.3 Læring fra succesjobcentre

Ved afslutningen af STV-projektet kan der - fra succesjobcentre med høj fidelitet og gode resultater - udtrages læring om, *hvordan* et jobcenter kan implementere og kvalificere den virksomhedsrettede indsats med afsæt i JobFirst-metodens tre spor: borgersamarbejdet, virksomhedssamarbejdet og det interne samarbejde i jobcentret. Samt *hvordan* der kan arbejdes målrettet med at vise troen på borgeren.

Casestudier i succesjobcentrene viser, at implementering af STV har krævet et *tættere samarbejde både horisontalt og vertikalt*. Ledelsesgruppen har skullet samarbejde tættere for at få en ens virksomhedsrettet tilgang og mindset i indsatsen for STV-målgrupperne på tværs af teams/afdelinger; medarbejdere og nærmeste leder har skullet samarbejde tættere, om hvordan STV-indsatsen implementeres i praksis, og medarbejderne (især sagsbehandler og virksomhedskonsulent) har skullet samarbejde tættere om den konkrete indsats for borgerne.



Også relationen mellem den enkelte jobcentermedarbejder og borgerne i sagsstammen er intensiveret gennem den tættere og hyppigere kontakt, der fordres for at implementere og lykkes med en virksomhedsrettet indsats. Samarbejdet med de lokale virksomheder om at skabe et udviklingsforløb med progression for den enkelte borger har ligeledes fordret mere dialog. Begge dele er muliggjort ved *mindre sagsstammer for både sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter*.

*Horisontalt* i ledelsesgruppen (kontanthjælp, ressourceforløb, integration og virksomhedsservice) har succesjobcentrene etableret fælles fodslag ift. den virksomhedsrettede indsats på tværs i jobcentret både strategisk og styringsmæssigt på mål og resultater – samt ikke mindst ift., *hvordan* man skaber bevægelse i mindset og praksis hos medarbejdere, borgere og virksomheder (forandringsledelse).

Bevægelsen er sket ved, at *virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere er rykket sammen* fysisk i samme team med samme ledelse/ledelsesteam i et integreret, uformelt dagligt samarbejde om at få den enkelte borger i gang på en virksomhed og skabe *progression*. Værktøjerne der understøtter praksisændringen, er de centralt udviklede redskaber som CV, MinPlan med jobmål og delmål, ABC-planen, Arbejdsaftalen o.a., suppleret af egne dialogguides til virksomhedskontakt, til opfølgning o.a. kollegial sparring og løbende vidensoverførsel, fx om det lokale arbejdsmarked.

*Produktionsstyring* via Fasit eller Excel-ark med real-time-data er implementeret som en naturlig del af hverdagen på leder- og medarbejdermøder på tværs i jobcentret, på ugentlige teammøder og ikke mindst i ledelsens dialog med den enkelte sagsbehandler eller virksomhedskonsulent.

*Vertikalt* er ledelsen rykket tættere på medarbejdernes praksis. Den nærmeste leder har regelmæssige (typisk månedlige) samtaler/sparring med hver medarbejder om andel borgere i virksomhedsindsats og om, hvordan der kan skabes bevægelse/progression i sagerne (sagsstammen).

Fra BIP (Beskæftigelses Indikator Projektet) og Empowerment-projektet ved vi, at tro på borgeren i sig selv har direkte og signifikant effekt på sandsynligheden for at komme i job. I succesjobcentrene arbejdes fortløbende med belief ved at understøtte, at jobtro og en virksomhedsrettet tilgang udtrykkes i al kontakt med borgerne og i al opsøgende kontakt til virksomheder og det efterfølgende samarbejde. Og sidst men ikke mindst ved at ændre de traditioner i internt sprogbrug, i arbejdsgange, ved sagsoverlevering o.a., der internt i jobcentret blokerer for belief og implementering af en virksomhedsrettet indsats.

## 1.5 PERSPEKTIVERING AF STV-PROJEKTETS RESULTATER

### 1.5.1 Spredning i fidelitet i et stort felt af deltagerkommuner

Med afsæt i eksisterende viden fra JobFirst-forsøget, der viste en signifikant jobeffekt af øget brug af virksomhedsrettet indsats for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, kunne man forvente et lignende resultat for STV-projektet, hvis indsatsmodel bygger på JobFirst-indsatsmodellen.

Om end der ses en øget brug af virksomhedsrettet indsats og opnåelse af ordinære timer, ses imidlertid ikke en signifikant effekt i STV. Forklaringsfaktorer kan være dels den store gruppe af *repræsentative deltagerjobcentre i STV-projektet* samt dét, at STV-indsatsmodellen har vist sig at være en ret *kompliceret indsatsmodel* at implementere. Samlet set er det ikke lykkedes at implementere indsatsmodellen med høj fidelitet i alle deltagerjobcentre.

I succesjobcentre - med høj fidelitet ift. indsatsmodellen og opnåelse af succeskriterierne - har STV som implementeringsprojekt været en katalysator ift. at ændre driften i tråd med jobcentrenes overordnede strategi om virksomhedsrettet indsats for alle målgrupper. Den virksomhedsrettede indsats omfatter alle medarbejdere og alle borgere – og ses som en tværgående ledelsesopgave på tværs af teams, da ønsket ikke er en afgrænset udvikling af en indsats, men implementering af en ny tilgang og ændring af hidtidig praksis i hele driften i jobcentret.

Implementeringsprojektet STV opleves derfor af succesjobcentre, som en anderledes og mere omfattende opgave end andre projekter, da det er en driftsopgave, som kræver ændring af hele jobcenterkulturen. Alle ledere og alle medarbejdere skal med. Alle borgere skal med, og de lokale virksomheder skal også med. At igangsætte denne bevægelse ser ud til at være lykkedes i en stor del af deltagerjobcentrene, men ikke i alle. At nå til at skabe effekt af denne bevægelse er lykkedes i op mod halvdelen af deltagerjobcentre, men ikke i STV-projektet som helhed.

## 1.5.2 Tryk på brug af virksomhedsrettet indsats og ordinære timer i hele landet

Parallelt med STV-projektet er der landsdækkende udbredt erfaringer fra JobFirst, bl.a. i form af JobFirst-metoden, ligesom det landsdækkende initiativ Flere Skal Med og projekt Bedre Ressourceforløb er gennemført. Det betyder, at der i alle landets jobcentre er arbejdet med implementering af samme overordnede indsatsmodel og opnåelse af samme overordnede succeskriterier om øget brug af virksomhedsrettet indsats og ordinære timer for de samme målgrupper, som der er arbejdet med i STV-kommunerne.

Positivt skaber dette en samlet *drejning af indsatsen på landsplan* – og samtidig bliver det sværere at skille sig ud resultatmæssigt (opnå 'effekt').

## 2. VIRKER STV?

### 2.1 DELTAGERGRUPPEN

For langt størstedelen er der tale om borgere med en langvarig historik på offentlig forsørgelse bag sig og et relativt begrænset beskæftigelsesomfang (16 uger i gennemsnit indenfor de seneste 3 år og 41 uger indenfor de seneste 6 år for kontanthjælpsmodtagere; 10 uger de seneste tre år og 41 uger

de seneste 6 år for borgere i ressourceforløb). Sammensætningen af forsørgelsesydelse er lidt forskellige for de to grupper, men varigheden er stort set ens.

Der er stort set *ingen forskel i baggrundskarakteristika* for borgere i de omfattede målgrupper i STV-jobcentre og i sammenligningsgruppen af andre jobcentre.

## 2.2 ØGET BRUG AF VIRKSOMHEDSINDSATS OG ORDINÆRE TIMER

Tabel 1 viser, hvordan udviklingen i andelen i virksomhedsrettet indsats eller med ordinære timer har været overordnet i deltagerjobcentre, som har været med i STV, og for landets øvrige jobcentre, sammenligningsgruppen. Bemærk, at disse tal afviger fra opgørelsen med udgangspunkt i jobindsats.dk på grund af forskelle i opgørelsesmetoden.

### Fremgang i andel i virksomhedsindsats i målgruppen

Det ses, at der for kontanthjælpsmodtagere har været *en fremgang* fra 19 til 24 %, altså på 5 procentpoint, i virksomhedsrettet indsats eller med ordinære timer fra lige før indsatsperiodens start og til periodens slutning. Den tilsvarende fremgang i sammenligningsgruppen har været fra 18 til 20 %, altså en fremgang på 2 procentpoint. STV har således bidraget til en lidt større fremgang i andelen i virksomhedsrettet indsats eller med ordinære timer end i sammenligningsgruppen.

For borgere i ressourceforløb er situationen næsten den samme; her har der været en fremgang i andelen i virksomhedsrettet indsats eller med ordinære timer fra 18 til 24 %, altså på 6 procentpoint, mens den tilsvarende fremgang i sammenligningsgruppen har været fra 15 til 20 %, altså en fremgang på 5 procentpoint. Så også for ressourceforløb har STV medført en større fremgang end i sammenligningsgruppen, om end forskellen er lille.

**Tabel 1. Andel borgere i virksomhedsrettet indsats eller med ordinære timer ved STV projektets start og slutning, i procent**

	Kontanthjælp		Ressourceforløb	
	Uge 43 2016	Uge 50 2018	Uge 43 2016	Uge 50 2018
<b>Alle STV-jobcentre</b>	19	24	18	24
<b>Sammenligningsgruppen</b>	18	20	15	20

Note: Denne tabel er baseret på den snævre målgruppe.

### Fremgang i andel med ordinære timer og antallet af ordinære timer

For de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere ses *en gennemsnitlig fremgang* på 20 procentpoint i andelen med ordinære timers beskæftigelse, fra 6 til 26 %, i deltagerjobcentre, mens den tilsvarende fremgang i sammenligningsgruppen er på 18 procentpoint, fra 6 til 24 %. Ser vi på antal af ordinære timers beskæftigelse, er det steget fra godt 1 time i gennemsnit pr uge til godt 5,5 time. Den tilsvarende stigning i sammenligningsgruppen er lidt mindre, fra godt 1 time til godt 5 timer.

Denne gennemsnitlige fremgang dækker dog over en vis variation på tværs af deltagerjobcentre. Således er der jobcentre, som har præsteret en fremgang på 6 timer om ugen, men også jobcentre som blot har præsteret en fremgang på 3 timer pr uge.

For personer i ressourceforløb er tendensen den samme, om end stigningen i andelen af personer med ordinære timers beskæftigelse er mindre end for gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. For personer i ressourceforløb ses en stigning på 10 procentpoint (fra 1 til 11 %) med ordinære timers beskæftigelse, mens den tilsvarende stigning i sammenligningsgruppen er på 9 procentpoint (fra 1 til 10 %). Ser vi på antal af ordinære timers beskæftigelse, så opnår STV-jobcentrene en fremgang på 1 time, mens fremgangen i sammenligningskommunerne er på 0,9 timer.

Også her dækker den gennemsnitlige fremgang over vis variation jobcentrene imellem, fra omkring 20 minutter til omkring 2,5 time.

Deltagelsen i virksomhedspraktik og løntilskud for den snævre målgruppe er medtaget for at belyse, om en eventuel fremgang i andelen med ordinære timers beskæftigelse under eller efter at en person har været på kontanthjælp eller i ressourceforløb kan henføres til øget anvendelse af et af disse redskaber.

#### Forskelle mellem deltagerjobcentre

Med hensyn til deltagelse i virksomhedspraktik og løntilskud for de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere i den snævre målgruppe har stigningen været af samme størrelsesorden som fremgangen for virksomhedsrettet indsats og ordinære løntimer; der er en større andel som deltager i virksomhedspraktik eller løntilskud i uge 50 2018 (20 %) end ugen før STV startede (15 %). Sammenholdt med sammenligningsgruppen, hvor stigningen er på 2 procentpoint, fra 14 til 16 % procent, er der gennemsnitligt sket en noget større stigning for de deltagende jobcentre.

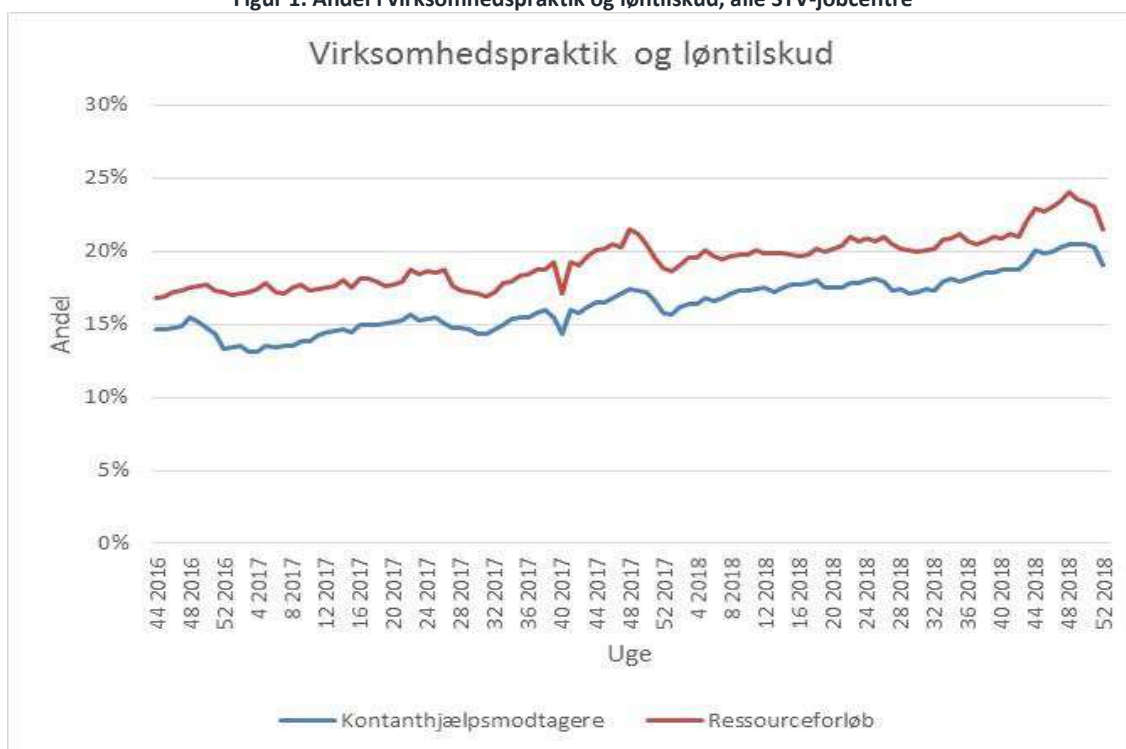
Stigningen dækker over større eller mindre udsving mellem de deltagende jobcentre, hvor nogen jobcentre har oplevet store stigninger i andelen, mens andre har oplevet fald. For gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere ses en spredning fra fremgang på 17 procentpoint til fald på 25 procentpoint, når det gælder andel i virksomhedsrettet indsats; samt spredning fra fremgang på 6 timer til fremgang på 3 timer pr. uge når det gælder ordinære timer.

For borgere i ressourceforløb ses en tilsvarende udvikling i brugen af virksomhedsrettet indsats, fra 17 til 23 % mod en stigning fra 15 til 19 % i sammenligningsgruppen. Også her er der dog tale om store forskelle jobcentrene imellem. Der ses en spredning fra fremgang på 24 procentpoint til fald på 14 procentpoint, når det gælder andel i virksomhedsrettet indsats.; samt spredning fra fremgang på 2,5 time til fremgang på 20 minutter pr. uge, når det gælder ordinære timer.

#### Løbende stigning i andel i virksomhedspraktik og løntilskud

I figur 1 angives, for begge målgrupper og alle deltagerjobcentre i STV under et, udviklingen i andelen, som deltager i virksomhedspraktik eller løntilskud i løbet af indsatsperioden. Udviklingen er opgjort for den snævre målgruppe. Figur 1 viser, at udviklingen været forholdsvis jævn og parallel for de to målgrupper i deltagerjobcentre under et.

Figur 1. Andel i virksomhedspraktik og løntilskud, alle STV-jobcentre



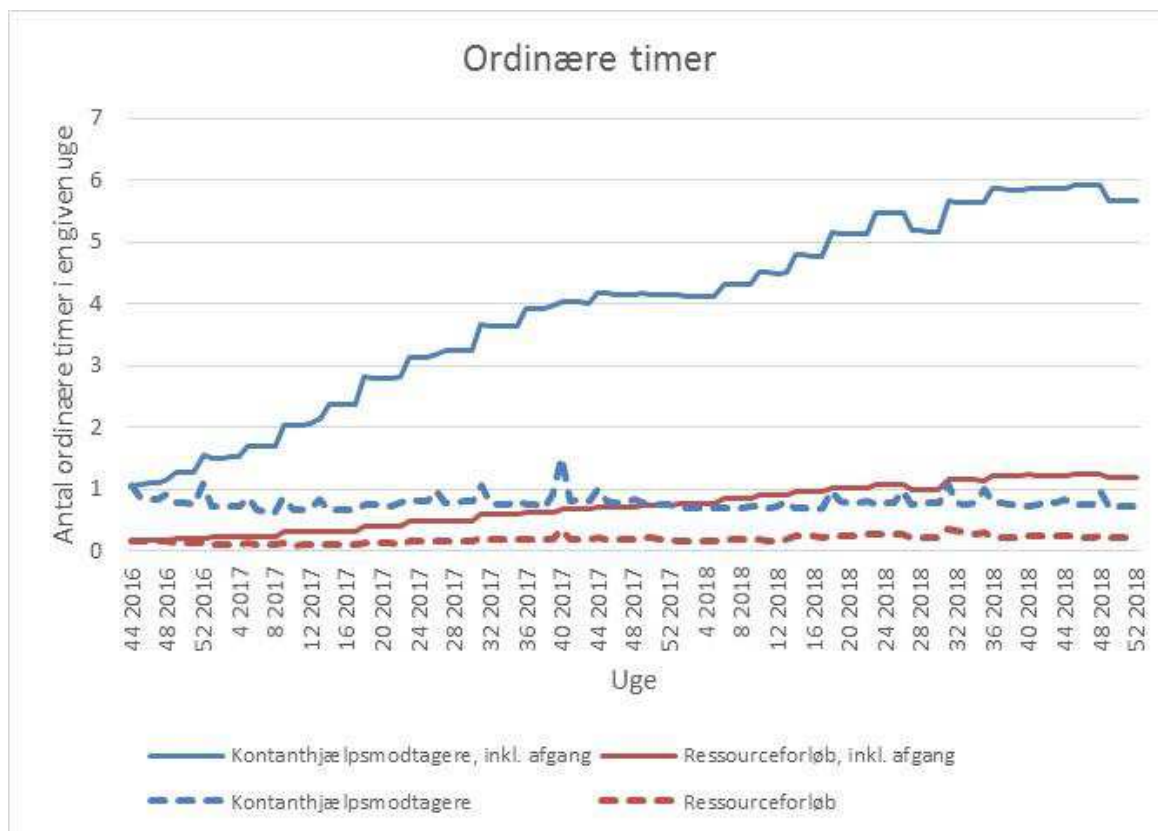
Note: Figuren viser, uge for uge, andelen i de to grupper af kontanthjælpsmodtagere (blå kurve) og personer i ressourceforløb (rød kurve), som i den givne uge er i virksomhedspraktik eller løntilskud for borgere i de deltagende STV-jobcentre.

### Løbende stigning i ordinære timer

I figur 2 er vist udviklingen i det gennemsnitlige antal ordinære timers beskæftigelse for alle deltagerjobcentre under et. Udviklingen er opgjort både for de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og personer i ressourceforløb, samt for den snævre målgruppe (de stiplede linjer) og for bruttomålgruppen. Det ses, at når vi udelukkende betragter udviklingen i antal ordinære løntimer i den snævre målgruppe, altså de som i en given uge er enten på kontanthjælp eller i ressourceforløb, så har denne været næsten helt flad gennem hele indsatsperioden for begge målgrupper.

Når der ses på udviklingen for bruttomålgruppen (svarende til det samlede tal for STV-jobcentrene), ses til gengæld ganske store stigninger, men figuren illustrerer altså, at det ikke skyldes øget anvendelse af ordinære timer mens borgeren er på kontanthjælp eller i ressourceforløb, men at det er noget som sker efter borgeren har forladt denne ydelse (dette gælder hvad enten vi som i figuren betragter antal ordinære timer eller andelen, som har ordinære timer).

Figur 2. Gennemsnitligt antal ordinære timers beskæftigelse, alle STV-jobcentre



Note: Figuren viser, uge for uge, andelen i de to grupper af kontanthjælpsmodtagere (blå kurver) og personer i ressourceforløb (røde kurver), som i den givne uge har ordinære løntimer for borgere i de deltagende STV-jobcentre. De stiplede kurver viser andelen for de borgere, som i den givne uger er på kontanthjælp eller i ressourceforløb, mens de fuldt optrukne kurver inkluderer borgere, som tidligere i indsatsperioden har været på kontanthjælp eller ressourceforløb, men som siden har forladt ydelsen.

### 2.2.1 Resultaternes sammenhæng med fidelitet og belief

Den store variation over tid og på tværs af jobcentrene med hensyn til andelen i virksomhedsrettet indsats og andelen med ordinære løntimer indebærer, at det er interessant at undersøge, om denne variation kan henføres til variationer i implementering af indsatsmodellen (fidelitet) og i belief (tro på borgeren) over tid og på tværs af jobcentrene.

Mulige forklaringer på den store variation i resultaterne er undersøgt, ved at analysere om graden af fidelitet ift. projektets indsatsmodel og sagsbehandlernes tro på deres borgere (belief) har en betydning for de opnåede resultater. En faktoranalyse samler de forskellige variable for henholdsvis troen på borgeren og fidelitet, og en efterfølgende lineær regression hvor 'troen på borgeren' og 'fidelitet' er inkluderede som forklarende variable, viser overordnet, at fidelitet ift. indsatsmodellen bidrager signifikant til at forklare både andelen i virksomhedsrettet indsats og andelen med ordinære løntimer, både for kontanthjælpsmodtagere og for personer i ressourceforløb. Belief ser derimod ikke ud til at have nogen signifikant indflydelse på hverken andelen i virksomhedsrettet indsats eller andelen med ordinære løntimer i STV.

Resultaterne af disse analyser er vist i Tabel 2 (se delnotat for kvantitativ analyse for en nærmere beskrivelse af analysen).

**Tabel 2. Resultaternes sammenhæng med belief og minimumskrav**

Variabel, ændring i	Aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere				Personer i ressourceforløb			
	Andel i virksomhedspraktik eller løntilskud		Andel med ordinære løntimer		Andel i virksomhedspraktik eller løntilskud		Andel med ordinære løntimer	
	Koefficient	P-værdi	Koefficient	P-værdi	Koefficient	P-værdi	Koefficient	P-værdi
<b>Troen på borgeren</b>	-0,14	0,863	-1,26	0,102	0,71	0,433	-0,83	0,312
<b>Fidelitet</b>	<b>1,58</b>	<b>0,051</b>	<b>4,34</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>1,85</b>	<b>0,039</b>	<b>3,45</b>	<b>&lt;0,001</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	0,05		0,32		0,06		0,21	

Note: Koefficienter skrevet med fed skrift er statistisk signifikante på 5 procents niveau, mens koefficienter skrevet med kursiv er signifikante på 10 procents niveau.

En del jobcentre har oplevet fremgang i belief - heriblandt de fire succesjobcentre i de kvalitative caseanalyser - men gennemsnitligt på tværs af alle jobcentre, ses der ingen fremgang i belief i løbet af STV-perioden. Mens der ses en fremgang i fidelitet. Det er således graden af fidelitet ift. indsatsmodellen, som ser ud til at drive de gode resultater i STV.

## 2.3 BORGEROPLEVELSE AF MENING OG RETNING

### 2.3.1 Generel oplevelse af STV-indsatsen blandt borgere der har været i virksomhedsforløb

Borgerne er blevet spurgt om deres oplevelse af STV-indsatsen: Oplever de en indsats efter STV-indsatsmodellen, herunder at der arbejdes efter de enkelte kerneelementer?

Surveyundersøgelsen blandt borgere, omfattet af virksomhedsrettet indsats i STV-projektet, viser en *høj grad af tilfredshed* med virksomhedsforløbet og oplevelse af mening og retning i forløbet. Surveyen viser også, at fuld implementering af udarbejdelse af CV med borgeren og dialogen om kobling af borgerens evner med muligheder på de lokale virksomheder stadig mangler.

#### Klarhed over mål med virksomhedspraktik

66 % er overvejende eller helt enige i, at det er tydeligt, hvad praktikken skal hjælpe dem med, og for 55 % er det tydeligt, at praktikken kan være et skridt på vej mod et arbejde.

Figur 3: Borgernes oplevelse af klarhed over mål med virksomhedspraktik



### Mål og forudgående skriftlig aftale

72 % har sammen med deres sagsbehandler opstillet mål for praktikken.

65 % tilkendegiver, at der er blevet lavet en skriftlig aftale mellem dem selv, virksomheden og jobcentret forud for virksomhedspraktikkens start. Heraf har godt halvdelen siden set på aftalen sammen med deres sagsbehandler, virksomhedskonsulenten og/eller virksomheden.

Figur 4: Borgernes oplevelse af mål med virksomhedspraktik



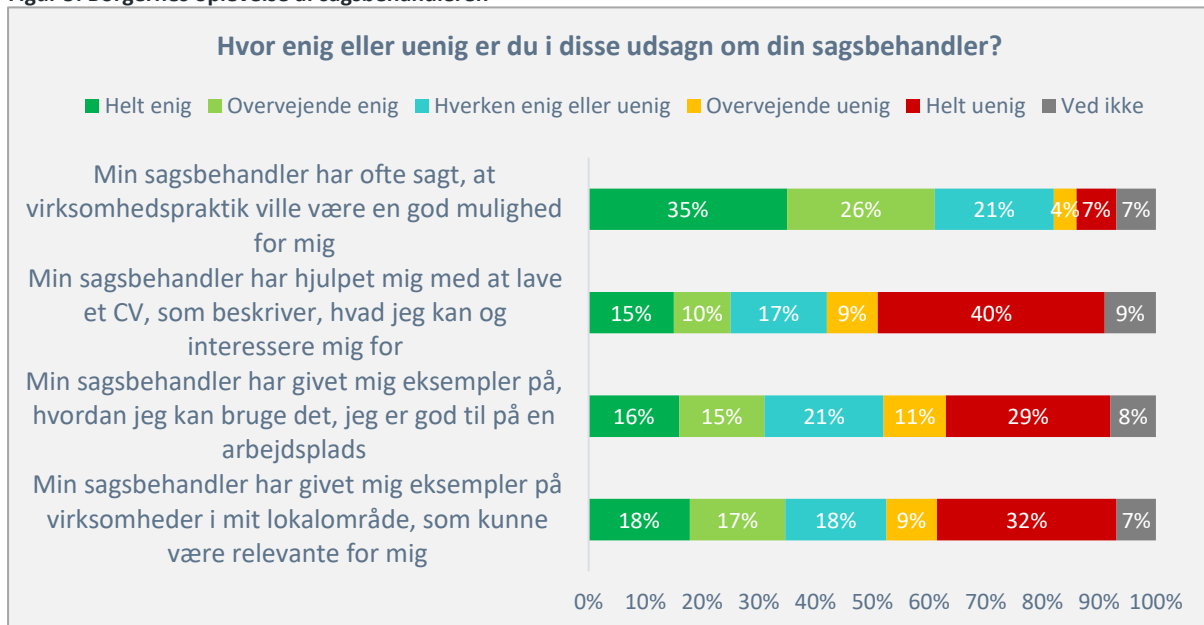
### Oplevelse af sagsbehandleren

61 % af borgerne er overvejende eller helt enige i, at deres sagsbehandler har italesat virksomhedspraktik som en god mulighed for dem.

Færre oplever, at deres sagsbehandler har hjulpet dem med at lave CV (25 % er overvejende eller helt enige i dette); har givet eksempler på, hvordan de kan bruge deres kompetencer til på en arbejdsplads (31 % er overvejende eller helt enige i dette) eller givet eksempler på konkrete virksomheder i lokalområdet, der kunne være relevante (35 %).



Figur 5: Borgernes oplevelse af sagsbehandleren

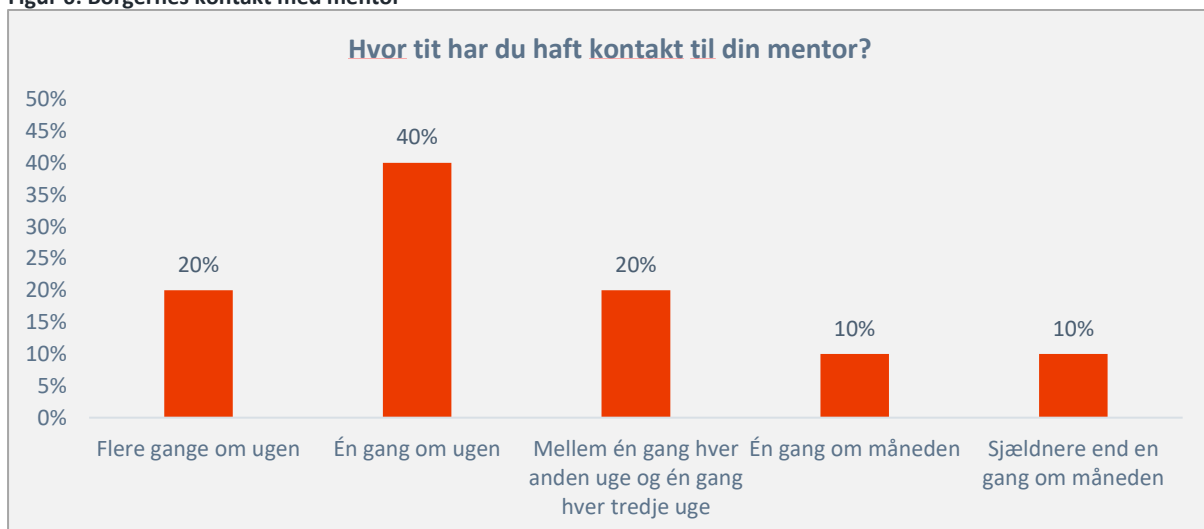


### Oplevelse af mentor

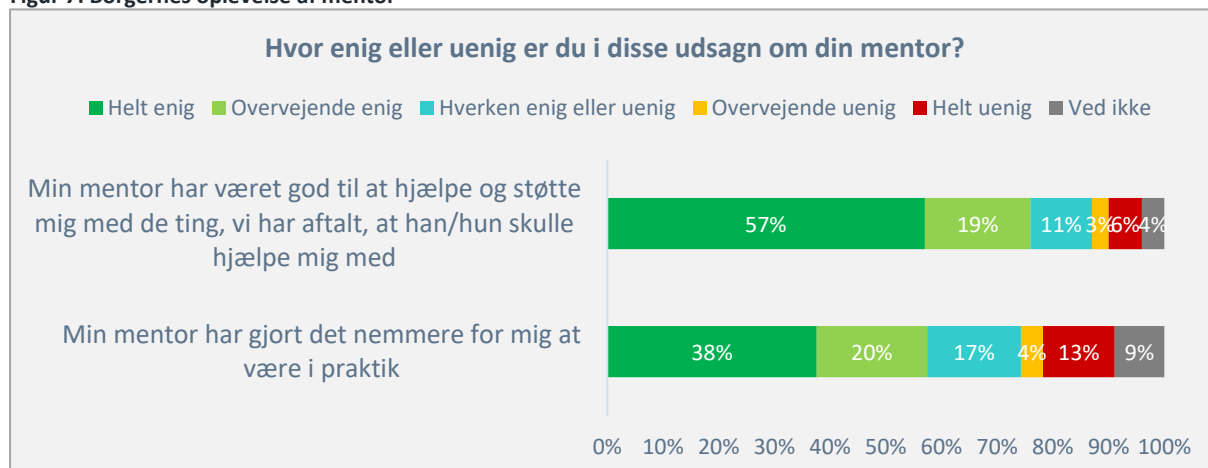
Hovedparten af de borgere, der har haft en mentor, har haft tæt kontakt: 60 % har haft mindst ugentlig kontakt til mentoren.

76 % oplever, at deres mentor har været god til at hjælpe og støtte med de ting, der er aftalt, at mentor skulle hjælpe med. 58 % oplever, at deres mentor har gjort det nemmere at være i praktik.

Figur 6: Borgernes kontakt med mentor



Figur 7: Borgernes oplevelse af mentor

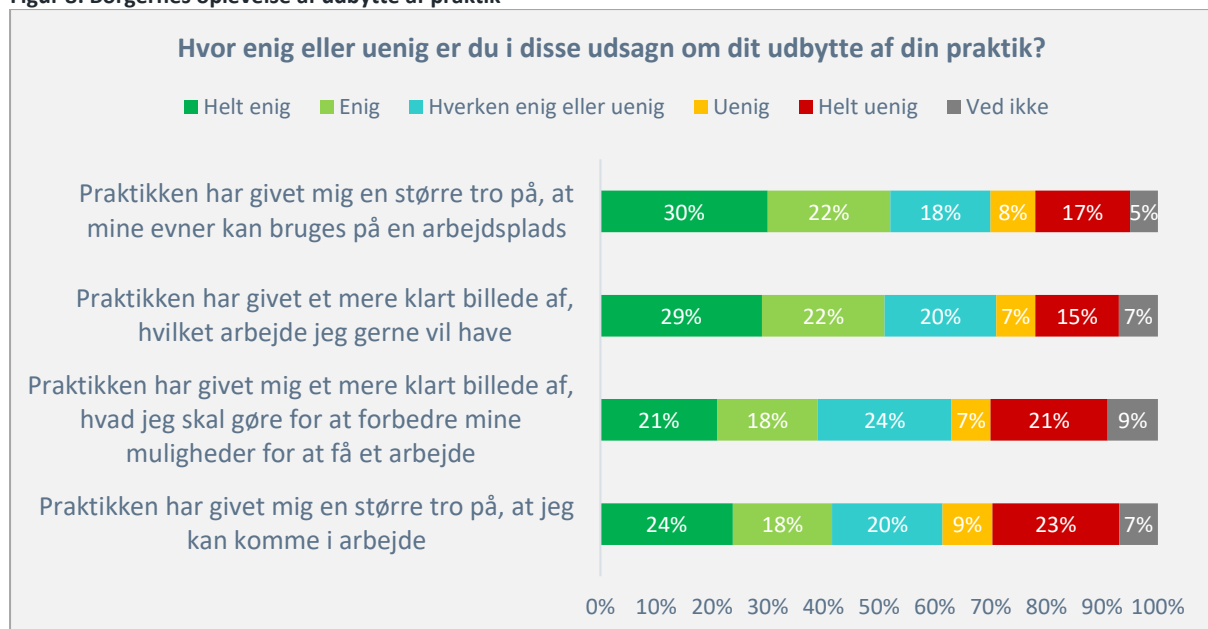


### Oplevelse af udbytte

Halvdelen (52 %) oplever, at praktikken har øget deres tro på, at deres evner kan bruges på en arbejdsplads, og (51 %) at praktik har givet et mere klart billede af, hvilket arbejde de gerne vil have.

Lidt færre (42 %) oplever, at praktik har øget deres tro på, at de kan komme i arbejde. 39 % at de via praktik har fået et mere klart billede af, hvordan de kan forbedre deres muligheder for at få et job.

Figur 8: Borgernes oplevelse af udbytte af praktik



### 2.3.2 Kvalitativ oplevelse af STV-indsatsen blandt borgere i virksomhedsforløb

På tværs af 14 interviews med borgere, der har deltaget i den virksomhedsrettede indsats ses, at borgerne oplever mening og retning i deres forløb. Forandring i jobcentrets praksis ift. kerneelementerne i indsatsmodellen er blevet bemærket og opleves positivt af borgerne.<sup>1</sup>

De interviewede borgere er ikke bevidste om, at de har været omfattet af en projektindsats, men de har typisk bemærket at der på et tidspunkt i løbet af deres forløb er sket et skift, hvor de fx har fået ny sagsbehandler og jobkonsulent, hvorefter tingene har ændret sig. Et ord der bruges af flere borgere er, at den nuværende sagsbehandler og virksomhedskonsulent er gode til at 'lytte'. De oplever, at de lytter *rigtigt*, og har sat sig ordentligt ind i borgernes situation, deres behov og ønsker.

Borgerne beretter om, at de *inden* projektperioden har oplevet langsommelig sagsbehandling og passive perioder, hvor de løb panden mod en mur, hvis de ønskede at der skulle ske noget. De har også tidligere oplevet praktikker, der ikke passede til deres ønsker eller skånebehov, samt manglende forståelse og kendskab til deres situation fra jobcentermedarbejderne.

Efter der er sket et skift, har borgerne i stedet oplevet, at der er *kendskab* til og *forståelse* for deres situation – borgerne fremhæver som positivt, at de ikke igen og igen har skullet forklare deres helbredssituation o.a. problematikker til nye jobcentermedarbejdere, men har haft kontakt til *de samme personer* og har kunnet fokusere på, hvordan de kunne komme videre. De fremhæver, at der har været et *godt samarbejde mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent*, så borgeren ikke har skullet forklare de samme ting til begge. Flere nævner, at de ikke er blevet presset ud i virksomhedspraktik fra starten, hvis der var andre ting, de havde brug for at få på plads først, men at sagsbehandler og virksomhedskonsulent var klar og rykkede hurtigt, når deres situation tillod, at de kunne starte op.

En del af de interviewede borgere har selv fundet praktikplads, eller på anden måde været *aktivt involveret i at finde et godt match*. Dette fremhæves som positivt. I alle tilfælde er borgerne meget glade for at være kommet ud på en arbejdsplads og føler, at matchet er godt. Selvom de oplever at det er hårdt for dem at gå på arbejde, så giver de tydeligt udtryk for, at det er langt bedre for dem end at sidde derhjemme.

---

<sup>1</sup> Det skal bemærkes, at informanterne ikke er udtrukket som et repræsentativt udsnit af projektets målgruppe. Informanterne er udvalgt af casekommunerne, som har videreformidlet kontakt til borgere som er omfattet af projektindsatsen, og som på interviewtidspunktet var i praktik og/eller havde ordinære løntimer.

De fleste har oplevet progression (herunder lønnede timer), og dette hænger bl.a. sammen med *tæt opfølgning og fokus på progression* fra virksomhedskonsulenten. Borgerne ser enten en fremtid på den arbejdsplads hvor de er nu, eller har fået mod på nye drømme, såsom efteruddannelse.

### 3. HVORDAN ER STV IMPLEMENTERET?

Kommunernes implementering af indsatsmodellen er fulgt løbende henover projektperioden. Den er blevet målt ved projektets start, så der er dannet et billede af kommunernes udgangspunkt ift. fidelitet på indsatsmodellens kerneelementer, og den er målt midtvejs og ved afslutning med henblik på at afdække, hvordan fidelitetsgraden har udviklet sig henover projektperioden.

#### 3.1 SAMLET FIDELITET IFT. STV-INDSATSMODELLEN

I nedenstående tabeller ses en samlet opgørelse over fidelitetsgraden fordelt på de indsatsmæssige minimumskrav ved start- og slutmålingen. Først totalt set i tabel 1 og i tabel 2 fordelt for hhv. myndighedssagsbehandlere, virksomhedskonsulenter, mentorer, ledere og STV-projektledere.

Resultaterne fra slutmålingen er farvelagt grøn, gul og rød alt efter, hvordan resultatet har udviklet sig siden startmålingen. Grøn indikerer en stigning på mere end 5 procentpoint, gul indikerer en 5 til -5 procentpoints ændring, og rød indikerer et fald på mere end 5 procentpoint.

**Tabel 3: Fidelitetsgrad fordelt på kerneelementer ved start og slut**

Indsatsens kerneelementer	Total	
	Start	Slut
<b>SPOR 1</b>		
Ledelsesmæssig fokus, prioritering og understøttelse (1a)	61%	72%
Internt samarbejde og rolleklarhed (1a)	49%	53%
Synlighed om resultatskabelse og virkning (1b)	33%	57%
Branchekendskab og viden om lokalt arbejdsmarked (1c)	40%	52%
<b>SPOR 2</b>		
Tilstrækkelighed i virksomhedspladser (2a)	36%	48%
<b>SPOR 3</b>		
Retning og målrettethed i indsatsen (3a)	21%	41%
Forventning til progression (3b)	38%	51%
Løbende opfølgning med mentorstøtte (3c)	62%	65%

*Note: Procentsatsen viser andelen, som har svaret 'enig' eller 'helt enig', på udsagn, der handler om fideliteten på kerneelementet. Jo højere procentsats, desto højere fidelitet på det givne kerneelement.*

*Note: Fidelitetsgraden er vurderet ved, at en række udsagn tilsammen afdækker et givent kerneelement. Alle udsagn er stillet på samme skala og i samme retning. Besvarelserne summeres og indekset dannes ved at dividere antallet af 'enig' og 'helt enig' besvarelser med det samlede antal besvarelser.*

#### Fremgang i fidelitet i de deltagende jobcentre

Som det fremgår af tabellen ovenfor, så har der over projektperioden samlet set været en fremgang

i fidelitet i deltagerjobcentrene. STV-projektet har dermed formået at drive kommunernes indsats i en mere virksomhedsvendt retning. Der er imidlertid forskel på, hvor stor denne fremgang har været. Mens der eksempelvis har været stor fremgang på kerneelementerne vedrørende 'synlighed om resultatskabelse' og 'retning og målrettethed i indsatsen', så har fremgangen været mindre på kerneelementerne vedrørende 'internt samarbejde og rolleklarhed og løbende opfølgning med mentorstøtte', hvor der kun er en mindre positiv forskel på start- og slutmålingen.

Opdeles fidelitetsgraden på de ledere og medarbejdergrupper, der arbejder med STV-indsatsen, ses en positiv fremgang for grupperne på de fleste kerneelementer. Dog har gruppen af mentorer en mindre tilbagegang på flere kerneelementer. Respondentantallet for denne gruppe er imidlertid lavt sammenlignet med de øvrige grupper, hvorfor disse data skal tolkes med forsigtighed. Tabellen viser også, at ledere og projektledere oplever en større fidelitetsgrad end de tre medarbejdergrupper.

**Table 4: Fidelitetsgrad fordelt på kerneelementer ved start og slut opgjøret for ledere og medarbejdergrupper**

Indikator	Leder		STV projekt- leder		Sagsbe- handler		Virksom- hedskon- sulent		Mentor	
	Start (88)	Slut (72)	Start (28)	Slut (27)	Start (265)	Slut (206)	Start (143)	Slut (105)	Start (63)	Slut (39)
<b>SPOR 1</b>										
Ledelsesmæssig fokus, prioritering og understøttelse (1a)	79%	91%	63%	76%	57%	69%	64%	70%	44%	58%
Internt samarbejde og rolleklarhed (1a)	56%	66%	42%	60%	45%	45%	52%	55%	48%	50%
Synlighed om resultatskabelse og virkning (1b)	47%	75%	63%	85%	27%	50%	35%	60%	19%	35%
Branchekendskab og viden om lokalt arbejdsmarked (1c)	52%	70%	54%	76%	25%	38%	62%	70%	29%	32%
<b>SPOR 2</b>										
Tilstrækkelighed i virksomhedspladser (2a)	41%	64%	37%	80%	32%	39%	42%	53%	30%	26%
<b>SPOR 3</b>										
Retning og målrettethed i indsatsen (3a)	24%	54%	18%	53%	20%	37%	23%	43%	18%	26%
Forventning til progression (3b)	42%	61%	39%	64%	37%	47%	38%	52%	35%	38%
Løbende opfølgning med mentorstøtte (3c)	66%	69%	52%	74%	65%	66%	52%	59%	67%	63%

Note: Procentsatsen viser andelen, som har svaret 'enig' eller 'helt enig', på udsagn, der handler om fideliteten på kerneelementet. Jo højere procentsats, desto højere fidelitet på det givne kerneelement.

Note: Fidelitetsgraden er vurderet ved, at en række udsagn tilsammen afdækker et givent kerneelement. Alle udsagn er stillet på samme skala og i samme retning. Besvarelserne summeres og indekset dannes ved at dividere antallet af 'enig' og 'helt enig' besvarelser med det samlede antal besvarelser. I parentes er respondentantallet for hver medarbejder gruppepræsenteret for hhv. start- og slutmåling.

## 3.2 SPREDNING I FIDELITET BLANDT JOBCENTRE

Blandt de 27 deltagerjobcentre i STV-projektet ses både jobcentre, der har opnået høj fidelitet, og jobcentre, der ved afslutning har en relativt lav fidelitet ift. indsatsmodellen.

Der ses både jobcentre, der har haft en stor udvikling i fidelitet og har flyttet sig relativt meget i positiv retning fra et lavt udgangspunkt, og jobcentre, der har flyttet sig yderligere i positiv retning fra et højt udgangspunkt. Ligesom der ses jobcentre, der kun i mindre grad har haft en udvikling i fidelitet ift. deres udgangspunkt ved projektstart.

## 4. LÆRING FRA SUCCESJOBCENTRE

Fra succesjobcentre i STV-projektet kan der udtrages læring til brug for den fremadrettede udvikling af den virksomhedsrettede beskæftigelsesindsats for udsatte målgrupper. Læringen retter sig mod, *hvordan* et jobcenter kan implementere og videreudvikle den virksomhedsrettede indsats med afsæt i JobFirst-metodens tre spor: Borgersamarbejdet, virksomhedssamarbejdet og det interne samarbejde i jobcentret. Samt *hvordan* der kan arbejdes målrettet med at øge troen på borgeren – hvilket BIP-projektet har påvist har en signifikant effekt på sandsynligheden for, at borgeren kommer i job.

I en tværgående analyse af succesjobcentrenes praksis træder seks temaer frem. De første tre temaer relaterer sig til ledelse, styring og tilgang. De sidste tre temaer relaterer sig til indsatsmodellens tre spor:

1. Ledelsesopgaven
2. Arbejdet med belief og med et virksomhedsrettet mindset
3. Produktionsstyring
4. Organisering og internt samarbejde
5. Kapacitet i virksomhedsindsatsen
6. Match og progression i virksomhedsforløb.

### 4.1 LEDELSESOPGAVEN

**Kontinuerligt ledelsesfokus og høj prioritering af virksomhedsvendt fokus i hele jobcentret**  
Horisontalt i ledelsesgruppen i jobcentret har succesjobcentrene etableret fælles fodslag ift. den virksomhedsrettede indsats på tværs i jobcentret både strategisk og styringsmæssigt på mål og resultater – samt ikke mindst ift. *hvordan* man skaber bevægelse i mindset og praksis hos medarbejdere, borgere og virksomheder (forandringsledelse).

Vertikalt er ledelsen rykket tættere på medarbejdernes praksis. Den nærmeste leder har regelmæssige (typisk månedlige) samtaler/sparring med hver medarbejder om andel i virksomhedsindsats og om, hvordan der kan skabes bevægelse/progression i sagerne (sagsstammen).

### Praksisnær læring fra succesjobcentre

- Ledelsen skal være tæt på driften – månedlig dialog med den enkelte medarbejder om produktionsmål og konkrete sager
- Møder med medarbejderne hver 14. dag på tværs af teams/afdelinger for udsatte borgere: Sikre klare snitflader og give konkret sagssparring, til fælles sprog og tilgang er på plads
- Plan/beredskab for at undgå frafald fra praktikker, hen over sommerferieperioden
- Implementere intensive samtaleforløb for udsatte borgere og mulighed for trepartssamtaler (sagsbehandler, virksomhedskonsulent og borger) – ingen ventetid på inddragelse af virksomhedskonsulent og samtaler efter behov (fx kontakt flere gange i løbet af en uge)
- Rekruttering af de rette medarbejderprofiler, som kan arbejde efter den 'nye linje' og har mod til at forhandle om lønkroner til udsatte borgere.

## 4.2 ARBEJDET MED BELIEF OG ET VIRKSOMHEDSRETTET MINDSET

### Målrettet og bevidst arbejde med belief

Målrettet og bevidst arbejde samt gode resultater har øget belief blandt medarbejdere og ledere i succesjobcentrene. Ledelsen er gået forrest og har signaleret belief. Medarbejdere påvirkes positivt af, at ledere viser stærk tro på borgerne og virksomhedsrettet indsats

Belief er øget via:

- Gode historier (borgere der får løntimer og borgere i virksomhedsrettet indsats, der før fik 'ro' øger troen på, at andre borgere kan)
- Kvalificering af indsatsen (tæt samarbejde mellem S<sup>2</sup> og VK samt bedre redskaber øger troen på, at indsatsen kan bringe borgeren i virksomhedsforløb, at der kan opnås ordinære timer og job)
- Synliggørelse af resultater (real-time).

---

<sup>2</sup> Anvendte forkortelser: **S** er sagsbehandler (myndighedsperson og koordinerer indsatsen), **VK** er virksomhedskonsulent, og har opgaven med den virksomhedsvendte del, **PL** er projektleder i jobcentret.

## Praksisnær læring fra succesjobcentre

- Belief skal vises i dialogen med borgeren og mellem medarbejdere om borgeren (fx ved fælles opfølgningssamtaler og ved inddragelse af evt. understøttende indsatser)
- Belief skal vises i skriftlighed (fx i arbejdet med Rehabiliteringsplan, Min Plan og CV)
- Belief skal vises i adfærd. Belief vises i klare forventninger om virksomhedsforløb og udvikling; i hurtig inddragelse af VK; i seriøst arbejde med borgerens sag (der sker noget), med match og progression
- Borgerne skal møde belief på virksomhederne, fx i form af kolleger, der har positive forventninger til at borgeren udvikler sig i virksomhedsforløbet; samt åbenhed for ordinære timer når relevant
- I brugen af de samme redskaber og metoder til match som til jobparate borgergrupper (CV, ABC-plan, joblister fra virksomhedsservice), suppleret med redskaber der sikrer fokus på progression og udbytte af virksomhedsforløb (dialogguides til opfølgningssamtaler med borger og virksomhed hvor udvikling mod ordinære timer er et fast punkt).

Belief skal vises i tilgang: Borgerne bør ses som jobparate, bare med færre timer; S og VK skal tage afsæt i borgerens ønsker og jobmål/mål med praktik og matche herudfra med virksomheder, hvor der er mulighed for ordinære timer når relevant. Det viser tro på borgeren.

## 4.3 PRODUKTIONSSTYRING

### Produktionsstyring er et 'must'

I alle succesjobcentre er indsatsen monitoreret tæt. Her har været et stort fokus på måltal og resultater med løbende information til ledelse og medarbejdere. Succesjobcentrene har udviklet lokale monitoreringssystemer til real-time info og overblik. To jobcentre bruger Fasit-dashboards; to bruger lavpraktiske Excel-løsninger.

Både medarbejdere og ledelse har adgang og kan se resultater ned på sagsstammeniveau. Dette er koblet med opsætning af konkrete milepæle på månedsbasis, der sikrer opnåelse af lokale måltal og projektets succeskriterier ift. andel i virksomhedspraktik – hvor mange skal teamet have i gang i virksomhedsforløb i denne måned, i næste måned etc. for at nå det overordnede mål, og hvor er vi ift. at nå vores mål?

Den praksisnære monitorering er tæt koblet med sparring på teamniveau og til den enkelte medarbejder; hvilke borgere er klar, tæt på, længere fra – og hvad skal der konkret til, før de kan deltage i praktik. Ledere og medarbejdere oplever den praksisnære monitorering i real-time som et godt redskab og en driver i indsatsen.

Projektets dashboard baseret på DREAM-data bruges til bench-marking med andre projekter, men ikke til lokal styring.



## Praksisnær læring fra succesjobcentre

- Overordnede succeskriterier og lokale måltal skal nedbrydes, så det er synligt hvilke resultatmæssige milepæle, der skal nås på månedsbasis: Hvor mange borgere skal i gang i virksomhedsforløb hver måned; hvor mange skal fastholdes
- Monitorering skal være praksisnær og i real-time uden data-forsinkelse
- Både ledelsen og den enkelte medarbejder skal ideelt have adgang til eget dashboard med overblik over medarbejderens sagsstamme og et samlet overblik for teamet som et vigtigt styringsredskab for både ledelsen og medarbejderne selv. Relevante måltal i STV har fx været: Hvor mange borgere har et CV, hvor mange borgere er i gang i praktik.

Monitorering skal kobles tæt med kollegial sparring og ledelsessparring på løbende møder.

## 4.4 ORGANISERING OG INTERNT SAMARBEJDE

### Samarbejdet intensiveres og gøres mere uformelt

I STV ses ikke en 'samarbejds-kæde' men et integreret samarbejde mellem sagsbehandler, virksomhedskonsulent og borger. Det tætte, løbende uformelle samarbejde ses som afgørende for gode resultater med virksomhedsforløb er hovedsporet og andre indsatser som understøttende.

Virksomhedskonsulenten i rollen som personlig jobformidler er tidligt inde i borgerens forløb. Sagsbehandler og virksomhedskonsulent er fysisk placeret tæt på hinanden. Uformel og formel dialog og fælles møder bruges meget både mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent og mellem sagsbehandler, virksomhedskonsulent og borger. Både sagsbehandler og virksomhedskonsulent har lave sagstal i succesjobcentrene.

## Praksisnær læring fra succesjobcentre

- Borgeren skal møde fagpersoner, der er enige om målet, samarbejder med hinanden og med borgeren og koordinerer indsatsen
- Fagpersonerne skal fysisk placeres tæt på hinanden
- Både sagsbehandler og virksomhedskonsulent skal have relativt lave sagstal – S 40-50 sager, VK 30-35 sager
- Der skal sikres nem adgang til at få virksomhedskonsulenten ind i borgerens forløb, og der må ikke være ventetid på virksomhedskonsulent-indsats – for ressourceforløbsborgere er virksomhedskonsulenten typisk koblet på, på rehabiliteringsmødet eller umiddelbart efter tilkendelse af ressourceforløb. For aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere er det tilstræbt, at borgeren kan tale med virksomhedskonsulenten, så snart det er relevant, uden ventetid
- Sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter skal bruge samme redskaber: CV, ABC-plan o.a., så borgerne møder samme linje hos de fagpersoner, der arbejder med deres sag

- Dialogbaseret samarbejde. Medarbejderne skal tale sammen – ikke kun skrive sammen. Treparts møder med borgeren skal prioriteres
- Match og fastholdelse skal være et fælles ansvar mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent, uanset at de har forskellige roller og opgaver.

Ledelsen skal aktivt facilitere samarbejdet mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter og via fælles møder afklare snitfladeproblematikker, rolleklarhed og sikre ens tilgang til sagerne på tværs af medarbejdergrupperne. En fælles og klar arbejdsgangsbeskrivelse af snitflader og borgerens forløb.

## 4.5 KAPACITET I VIRKSOMHEDSINDSATSEN

### Virksomhedssamarbejdet gøres mere smidigt med afsæt i borgernes jobmål og ønsker

Alle succesjobcentre har opprioriteret opsøgende virksomhedskontakt med afsæt i konkrete borgere. Fokus på ordinære timer har krævet en omlægning af virksomhedsindsatsen mod en mere smidig indsats med fokus på nye virksomheder og afsæt i borgerens ønsker og ideer. Der arbejdes mere bevægeligt, hvor muligheder for virksomhedsforløb afsøges, drøftes og afprøves med borgeren, indtil der er fundet et godt match (til forskel fra modeller, hvor der arbejdes med faste 'pladser' i virksomheder og dermed mere fastlagte forløbsmuligheder). Det tætte samarbejde mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent er kun muligt, når virksomhedsindsatsen varetages af jobcentret selv.

Det er primært virksomhedskonsulenterne, der opbygger viden om det lokale arbejdsmarked for udsatte borgere, men alle casejobcentre har prioriteret at give sagsbehandlere viden om borgernes muligheder i lokale virksomheder. Metoder er:

- Teammøder, hvor VK formidler viden om det lokale arbejdsmarked, lister med jobåbninger, metoder fra de jobparate
- Fælles møder mellem S, VK og borger om konkrete match
- Fælles besøg og opfølgningssamtaler på virksomheder.

Når der arbejdes med match, tages udgangspunkt i borgerens mål med virksomhedsforløb – ikke i 'åbne pladser' i virksomhederne. Ikke alle borgere har et jobmål fra start. Så sættes der i stedet fokus på udviklingsmål.

Kapacitet i jobcentrets virksomhedsindsats er opbygget ved at opnormere antallet af virksomhedskonsulenter og udvikle et mere agilt samarbejde med fokus på nye virksomheder. Ikke ved at indgå/satse på faste samarbejdsaftaler med virksomheder om 'pladser' til udsatte borgere.

### Praksisnær læring fra succesjobcentre

- Ledelsen skal sikre kapacitet og kompetence hos virksomhedskonsulenterne ift. at opsøge nye virksomheder og gå i dialog om praktikmuligheder og muligheder for ordinære timer og job for udsatte borgere

- Kapacitet i jobcentrets virksomhedssamarbejde kræver et smidigt opsøgende arbejde med fokus på nye virksomheder
- Der er størst succes med at arbejde med afsæt i borgernes ønsker/mål med praktikforløb i den opsøgende kontakt
- I det opsøgende arbejde skal virksomhedskonsulenterne bruge redskaber fra jobcentrets generelle virksomhedsservice, fx CRM-registrering, overblik over det lokale 'virksomhedslandskab'
- Virksomhedskonsulentprofilen skal stå på to ben i hhv. borgersamarbejdet og virksomhedssamarbejdet. Ift. virksomhedssamarbejdet skal konsulenten:
  - kunne åbne døre i virksomheder – det kan kræve oplæring i metoder og redskaber til 'salg'
  - have kompetencer og mod til at italesætte ordinære timer
  - kunne samarbejde med andre virksomhedskonsulenter om fælles resultater
  - kunne formidle muligheder i lokale virksomheder til borgeren
  - kunne understøtte borgeren i at beskrive egne kompetencer, ressourcer og ønsker til udvikling i et virksomhedsforløb
  - kunne hjælpe borger og virksomhed med fastholdelse.

## 4.6 MATCH OG PROGRESSION I VIRKSOMHEDSFORLØB

### Det rette match er afgørende for succes

Det rigtige match mellem borger og virksomhed er afgørende for udbytte og progression i virksomhedsforløb. Alle succesjobcentre arbejder med håndholdte individuelle match med afsæt i borgerens kompetencer, ressourcer og mål med virksomhedsforløb. For nogle borgere kan der umiddelbart arbejdes efter et eller flere jobmål, mens der for andre er arbejdet ud fra kompetenceudviklingsmål med sigte på at kunne opstille jobmål. Virksomhedsforløb giver mening og retning for borgeren, når forløbet har relevante udviklingsmuligheder for den enkelte og der arbejdes med tæt opfølgning og progressionssigte.

Både sagsbehandler og virksomhedskonsulent skal have fælles ansvar for at det rette match findes og for at borgeren fastholdes i virksomhedspraktik, uanset rolle- og opgavefordeling.

Succesjobcentrene har haft stigende fokus på ordinære timer gennem projektperioden. Det har i hele perioden været en udfordring at generere ordinære timer – først ift. mindset, metoder og redskaber i egen organisation, dernæst ift. virksomhedernes mindset.

Alle succesjobcentre oplever nu at have 'hul igennem' og forventer at kunne styrke indsatsen yderligere og generere flere ordinære timer fremadrettet.

## Praksisnær læring fra succesjobcentre

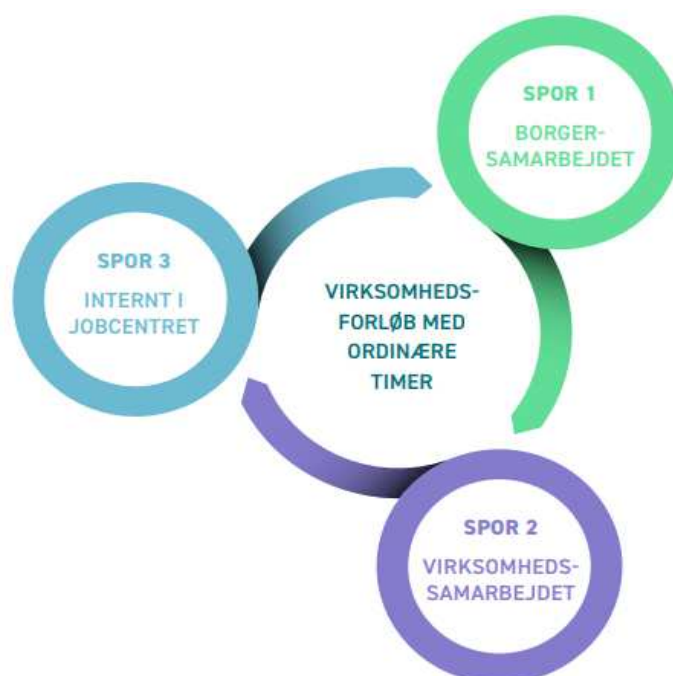
- Anvend redskaber til match fra indsatsen for jobparate: Jobbarometer, CV, jobmål/ kompetenceudviklingsmål
- Prioriter gode match med afsæt i borgerens ressourcer og mål med praktikken så både borger og virksomhed kan se progressionsperspektiver
- Mindset omkring praktikker skal være, at målet med praktik er lønkroner
- Formålet skal være job (på sigt) – forventning om ordinære timer når relevant skal italesættes fra start. Succesjobcentre har gode erfaringer med at udvikle dialogguides ift. ordinære timer som bruges ved den første samtale med virksomheden
- Ledelsen skal sætte klar retning mod ordinære timer og følge op – får VK italesat det overfor virksomhederne?
- Min Plan skal bruges til at lægge plan for hvordan borgeren skal opnå bestemte kompetencer og der skal sættes delmål ud fra dette
- Praktikopfølgninger hver måned og udarbejdelse af udviklingsbeskrivelser; brug gerne progressionsskema o.a. værktøjer der synliggør/fastholder fokus hos virksomhedskonsulent, borger og virksomhed
- Afslut praktik, hvis virksomheden ikke vil lønne for opgaver, der bliver løst, og find ny praktik med jobperspektiv.

## 4.7 KONSOLIDERING OG KVALIFICERING AF JOBFIRST-METODEN

Evalueringen viser, at STV-projektet har *konsolideret* JobFirst-metoden ift. metodens tre spor - SPOR 1 Borgersamarbejdet, SPOR 2 Virksomhedssamarbejdet og SPOR 3 Det interne samarbejde i jobcentret. Derudover kan resultater og erfaringer fra STV-projektet bidrage til at *kvalificere og udbygge* JobFirst-metoden, hvad angår udmøntning af metoden og de tilhørende kernelementer.

Nedenfor oplistes i kort form de virkningsfulde, konkrete udmøntninger af JobFirst-metoden, som STV-projektet bidrager med. Disse skal ses som input til såvel forbedring af praksis som fremadrettet central udvikling af virksomhedsindsats for udsatte målgrupper.

Model af JobFirst-metoden med de tre spor<sup>3</sup>:



<sup>3</sup> Guide til JobFirst-metoden kan findes på STARs hjemmeside, hvor man kan orientere sig om den fulde metode, herunder metodens spor og kernelementer.

<https://star.dk/media/9144/guide-til-jobfirst-metoden.pdf>

## SPOR 1 Borgersamarbejdet

**Kerneelement: Fokus på ordinære timer og borgerens ressourcer**

Kerneelementet bør udmøntes via:

- arbejde med Jobnet-CV og ansøgnings-CV'er
- brug af Min Plan med delmål.

**Kerneelement: Håndholdt indsats i en tæt og tillidsfuld relation**

Kerneelementet bør udmøntes via:

- praktisering af belief i al kommunikation
  - fokus på ressourcer
  - sprogliggøre progression
  - kommunikere tro på indsatsmodel/ virksomhedsforløb
- hurtig handling ift. aftaler med borger.

## SPOR 2: Virksomhedssamarbejdet

**Kerneelement: Individuelt match med brug af ordinære timer**

Kerneelementet bør udmøntes via:

- øget brug af redskaber fra jobparate (jobbarometer, branchepakker o.a.)
- øget opsøgende virksomhedskontakt
  - altid med afsæt i en borger
  - nyt sprog (rekruttering, udviklingsopgave, progression)
- udbygning af virksomhedskapaciteten (flere og nye samarbejdsvirksomheder)
  - for at sikre individuelle match
  - for at få ordinære timer
- genforhandling eller ophør af tidligere aftaler med virksomheder
  - for at sikre individuelle match
  - for at få ordinære timer.

**Kerneelement: Fastholdelse og progression i virksomhedsforløbet**

Kerneelementet bør udmøntes via:

- hyppig opfølgning (min. månedlig)
- opfølgning med fokus på udvikling/progression:
  - synliggøre/sprogliggøre al progression for borger og virksomhed
- forhandling af ordinære timer.

### SPOR 3: Internt i jobcentret

#### Kerneelement: Klar og tydelig rollefordeling med primær kontaktperson: Jobformidler

Kerneelementet bør udmøntes via:

- lavt caseload hos S og VK (30-45 sager)
- at jobformidlere indgår i matrix/netværk med øvrige virksomhedskonsulenter i JC
  - erfaringsudveksling
  - udveksling af jobmuligheder (tavlemøder o.a.).

#### Kerneelement: Makkerskab ml. myndighedssagsbehandler og jobformidler

Kerneelementet bør udmøntes via:

- lavt caseload hos S og VK (30-45 sager)
- at jobformidlere indgår i matrix/netværk med øvrige virksomhedskonsulenter i JC
  - erfaringsudveksling
  - udveksling af jobmuligheder (tavlemøder o.a.).

#### Kerneelement: Makkerskab ml. myndighedssagsbehandler og jobformidler

Kerneelementet bør udmøntes via:

- styrkelse af jobformidlerens to ben:
  - virksomhedssamarbejdet (kende det lokale arbejdsmarked, spotte jobåbninger på få timer, fokus på progression, forhandle om løntimer)
  - borgersamarbejdet (arbejde med motivation, sætte opnåelige delmål med borger, sprogliggøre progression, relations- og processtærk)
- løbende smidigt samarbejde med fælles ansvar for sagen (mellem VK/jobformidler og S).

#### Kerneelement: Ledelsesansvar for implementering og drift af JobFirst-metoden

Kerneelementet bør udmøntes via:

- horisontalt ledelsesfokus på tværs:
  - fælles strategi: fx for virksomhedskontakt (ordinære timer), brug af praktik, genforhandling af virksomhedsaftaler
  - fælles målstyring: synliggøre mål og resultater fra top til bund, produktionsstyring på sagsstamme- og teamniveau
  - fælles tilgang til forandringsledelse (hvordan øger vi belief, skaber et nyt mindset og en ny praksis)
- vertikalt ledelsesfokus ift. den enkelte medarbejder og ift. teamet:
  - min. månedlig dialog med den enkelte om sagsstammen og udvikling i denne (brug af produktionsstyringsværktøj)
  - rekruttering af rette profiler på VK/PL (der kan 'gå på to ben')
  - kompetenceudvikling af VK, PL (og S).



**DISCUS**<sup>9</sup>

Nørre Allé 70G  
8000 Aarhus C  
Denmark

Brolæggerstræde 6  
Baghuset 1. Sal  
1211 København K  
Denmark

**+45 7020 2229**  
**[discus@discus.dk](mailto:discus@discus.dk)**  
**[www.discus.dk](http://www.discus.dk)**