



# SLUTEVALUERING AF PROJEKTET "DE SMÅ, DE MELLEMSTOR OG DE LOKALT ANSVARLIGE"

ADRESSE COWI A/S  
Parallelvej 2  
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00

FAX +45 56 40 99 99

WWW cowi.dk

## INDHOLD

1	Indledning	2
2	Projektet	2
2.1	Overordnet mål og målgruppe	3
2.2	Projektets forandringsteori	4
2.3	Status på aktivitetsmålene	7
2.4	Status på resultatmålene på kort sigt	15
2.5	Status på resultatmålene på lang sigt	18
2.6	Status på effektmålene	20
3	Læringer og erfaringer	20
3.1	Etablering og brug af virksomhedsnetværk	21
3.2	Samarbejdet med jobcentret	22
3.3	Den primære målgruppe	24
4	Forankringen	24
5	Samlet vurdering	25

PROJEKTNR. DOKUMENTNR.

A094477

VERSION	UDGIVELSESDATO	BESKRIVELSE	UDARBEJDET	KONTROLLERET	GODKENDT
02	31102020		hle	Projektet/STAR	hle

## 1 Indledning

### Indhold

Dette notat indeholder resultaterne af slutevalueringen af projektet "De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige", som er blevet gennemført af **Dansk Handicap Forbund**. Projektet har fået midler fra puljen "Initiativer for personer med handicap", 2016.

Slutevalueringen er gennemført i januar 2020 på baggrund af et møde mellem evaluator og Dansk Handicap Forbund (DHF) og er primært baseret på DHFs egen vurdering af, hvordan projektet er gået og Discus' evaluering af projektet<sup>1</sup>.

Forud for slutevalueringens møde, har evaluator gennemført en midtvejsevaluering af projektet i juni 2018, samt afholdt en indledende forandringsteoriworkshop, samt to opfølgende møder. De data, som indgår i slutevalueringen, er indsamlet af projektet. De kvalitative vurderinger af projektets målopfyldelsesgrad er samtidigt alene baseret på interview med projektet, herunder projektets egen vurdering af målopfyldelsesgraden, samt Discus' evaluering af projektet.

### Metode

Rent metodisk er slutevalueringen baseret på en opfølgning på den forandringsteori, der blev fastsat på den indledende forandringsteoriworkshop i august 2017.

Fokus i slutevalueringen er på

- > endelig status på implementeringen af de planlagte **aktiviteter**
- > endelig status på de opnåede **resultater** på kort og lang sigt.
- > de **læringer** projektet har gjort i forbindelse med implementeringen af projektets kerneelementer, herunder de læringer og erfaringer projektet har gjort i forbindelse med samarbejdet med jobcentre og virksomhederne.
- > de læringer projektet har gjort i forbindelse med indsatsen overfor målgruppen.
- > forankringen af projektets indsats og erfaringer.

Der skal gøres opmærksom på, at noget af teksten er den samme, som i forbindelse med midtvejsevalueringen. Det gælder bl.a. beskrivelsen af projektet, forandringsteorien, og de måltal, der var opfyldt på det tidspunkt midtvejsevalueringen blev gennemført, samt flertallet af erfaringerne og læringerne.

## 2 Projektet

### Indhold

Dette afsnit indeholder en nærmere beskrivelse af projektet, herunder af hvad det er for en forandring hos projektets primære og sekundære målgrupper, projektet ønsker at opnå og hvordan. Afsnittet indeholder både en beskrivelse af,

---

<sup>1</sup> Discus, 2019: Evaluering af projektet: De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige. August 2019

hvordan projektet var tænkt fra start og af hvordan det har udviklet sig frem til slutevalueringen, idet der er sket en række ændringer af projektet undervejs.

Selve beskrivelsen af de konkrete aktiviteter, som projektet har gennemført i projektperioden og de konkrete resultater og effekter, projektet har opnået, findes i afsnit 3.

## 2.1 Overordnet mål og målgruppe

### Baggrund

Den bagvedliggende antagelse i projektet er, at små og mellemstore virksomheder (SMV'er) i Danmark har et **stort uudnyttet potentiale for at beskæftige borgere med bevægelseshandicap**, dels i egen virksomhed, dels gennem deres netværk med andre små og mellemstore virksomheder. Et potentiale, som jobcentrene ifølge projektet baggrundstese ikke får udnyttet tilstrækkeligt. Årsagerne hertil er bl.a., at de har svært ved at håndtere SMV'er, fordi de typisk ikke har en HR eller CSR-funktion, og dermed en naturlig indgang. Herudover er jobcentrene ifølge projektet typisk ikke tilstrækkelige opmærksomme på potentialet ved at bruge virksomhedsnetværk i forbindelse med den virksomhedsrettede indsats.

Tabel 2-1 Projektets basisoplysninger

Basisoplysninger for projektet			
<b>Projektperiode</b>	1. august 2016	Til	31. december 2019
<b>Budget der er søgt støtte om</b>			4.932.400 DKK
<b>Overordnet mål</b>	480 borgere med bevægelseshandicap kommer i virksomhedspraktik i projektperioden. Heraf vil 50 pct. opnå varig beskæftigelse gennem virksomhedsklynger. Fire jobcentre vil med metoden kunne omstille deres virksomhedsrettede indsats og opnå bedre resultater. Jobcentrene vil kunne implemente metoden for at håndtere kontakten til SMV'erne.		
<b>Primære målgruppe</b>	Borgere med bevægelseshandicap på ledighedsydelse, kontanthjælp eller førtidspension.		
<b>Sekundære målgruppe</b>	A. Jobcentermedarbejdere i kommunerne B. Små og mellemstore virksomheder, der ønsker at rekruttere arbejdskraft.		
<b>Samarbejdspartnere</b>	Styregruppe: DHFs bestyrelses, DA, DI, KL og Dansk Erhverv og de deltagende kommuner.		
	Kolding Kommune, Furesø Kommune og Kalundborg Kommune.		

### Mål

Målet med projektet er **udvikle og afprøve netværk og samskabelse som metode til brug i den virksomhedsrettede indsats** overfor SMV'er, og ved brug af denne metode skabe virksomhedspraktikforløb og ordinær beskæftigelse til borgere med bevægelseshandicap.

Konkret har projektets mål været, at **480 borgere kommer i virksomhedspraktik** i projektperioden og at **50 procent heraf opnår ordinær beskæftigelse** gennem

de virksomhedsnetværk/-klynger, der er blevet skabt i projektperioden, jf. tabellen oven for.

Målet var oprindeligt, at 1500 borgere med progredierende bevægelseshandicap kom i virksomhedspraktik i projektperioden og at 50 procent heraf ville opnå ordinær beskæftigelse. Men måltallet blev ændret, da Aalborg sprang fra inden projektet, kom rigtigt i gang. Samtidigt blev **målgruppen udvidet til alle borgere med bevægelseshandicap**, idet det viste sig, at jobcentrene havde svært ved at finde borgere med progredierende bevægelseshandicap i deres fagsystem.

#### Målgruppe

Den primære målgruppe er mere konkret **borgere med bevægelseshandicap**, som enten er på ledighedsydelse, kontanthjælp eller førtidspension. De sekundære målgrupper er henholdsvis jobcentermedarbejdere i de tre deltagende kommuner og små og mellemstore virksomheder, der ønsker at rekruttere arbejdskraft, jf. tabellen oven for.

De deltagende kommuner omfattede oprindeligt:

- > Aalborg
- > Kolding
- > Faxe
- > Frederiksberg
- > Kalundborg

Aalborg Kommune valgte inden start at springe fra. Dernæst og meget tidligt i forløbet sprang også Frederiksberg Kommune fra og blev erstattet af Sønderborg Kommune. I februar 2018 valgte Faxe Kommune også at stoppe og efterfølgende blev erstattet af Furesø Kommune. Senest i juni måned 2018 er også Sønderborg sprunget fra. Projektsamarbejderne blev afbrudt til trods for, at der var indgået en skriftlig aftale med de involverede parter, oplyser projektlederen. Afbruddene er bl.a. sket i forbindelse med ledelsesskift i de enkelte jobcentre, men har også været begrundet i manglende ressourcer internt i jobcentret og udfordringer med at engagere virksomhederne, fortæller projektlederen fra DHF.

Projektet har efterfølgende været i dialog med både Vejle Kommune og Bornholms Regions Kommune i forhold til at høre, om de kunne være interesseret i at deltage i projektet. Men ingen af disse to kommuner har takket ja til at deltage.

## 2.2 Projektets forandringsteori

De oprindelige centrale virkemidler

Projektet indeholder **to centrale virkemidler/kerneelementer**:

### **1 Klynge/netværkmetoden i forhold til små og mellemstore virksomheder**

Projektets primære virkemiddel er **brugen af eksisterende relationer og netværk mellem små og mellemstore virksomheder**, som led i den virksomhedsrettede indsats for at få borgere med bevægelseshandicap i beskæftigelse. Den oprindelige grundidé var at forpligtige virksomhederne inden for en klynge af fire allerede eksisterende netværk af i alt 32-40 små og mellemstore virksomheder til at

gå sammen om at stille en række praktikpladser og efterfølgende ordinære jobs/fleksjobs til rådighed for borgere med progredierende bevægelseshandicaps. Det bagvedliggende rationale er, at borgere med progredierende bevægelseshandicap hermed vil kunne **overflyttes til andre virksomheder i klyngen**, som har bedre muligheder for at udnytte borgerens arbejdsevne og kompetencer i takt med, at de ændres som følge af borgerens sygdom.

## 2 Samskabelse og tværsektorielt samarbejde om katalysatorrolle

I tilknytning til brugen af klynge/netværksmetoden var det desuden oprindeligt tanken at udvikle og afprøve en **samskabelsesmodel**, hvor DHF, som civilsamfundsorganisation og ekspert i forhold til bevægelseshandicap, indgår i ledelsen og uddannelsen af kommunens virksomhedsrettede indsats og stiller sig til rådighed i forhold til virksomhedernes behov for viden og rådgivning. Uddannelsen af kommunens virksomhedsrettede indsats omfatter undervisning af jobcentermedarbejdere i opsporingen af relevante virksomhedsnetværk og i dannelsen af klynger af virksomhedsnetværk, samt i betydningen af bevægelseshandicaps i et arbejdsmarkedsperspektiv.

Indsatsen er som udgangspunkt tænkt som håndholdt med fokus på målet, frem for de delprocesser, som skal føre dertil. Det betyder, at der fra start er lagt op til, at jobcentrene kan springe delprocesser over og tilpasse indsatsen så den passer til jobcentrets behov og organisering, så længe **målet om beskæftigelse for borgere med bevægelseshandicap forfølges**.

De faktiske centrale virkemidler

I løbet af projektperioden er projektet desuden gået væk fra **idéen om, at klynger af netværk af virksomheder** skal deles om ansvaret for ansættelsen af borgere med progredierende bevægelseshandicaps. Årsagerne hertil er dels at det ikke har været muligt at implementere i praksis, dels at der har været tvivl om hvorvidt det er muligt inden for de lovgivningsmæssige rammer.

Grundidéen om at **bruge eksisterende netværk** og idéen om **samskabelse og tværsektorielt samarbejde** har til gengæld været **bibeholdt** gennem hele projektperioden og afprøvet på forskelligvis i de tre deltagende kommuner. Idéen om at **uddanne jobcentermedarbejdere** (virksomhedsmentorer) til at varetage opgaven med at opspore relevante eksisterende virksomhedsnetværk blandt små og mellemstore virksomheder og få dem til at ansætte borgere med bevægelseshandicaps i enten virksomhedspraktik og/eller fleksjob har **også været bibeholdt**.

Uddannelsen af jobcentermedarbejderne (virksomhedsmentorerne) forestås i udviklingsfasen af projektlederen fra Dansk Handicap Forbund. Forud herfor er der blevet afholdt to hele undervisningsdage i forbindelse med projektets opstart.

Den løbende uddannelse af virksomhedsmentorerne i udviklingsfasen har bestået i undervisning i at finde relevante virksomheder og få gjort dem interesseret i at ansætte borgere med bevægelseshandicaps, dels i hvilke typer af jobs borgere med bevægelseshandicaps med fordel kan varetage. Endelig indeholder undervisningen, undervisning i de kompenserende ordninger og mulighederne for at gøre brug af disse i forhold til målgruppen. Undervisningen forgår primært i

form af løbende sparringsmøder med virksomhedsmentorerne og ved, at projektlederen tager med ud på virksomhedsbesøg. Herudover er der blevet afholdt halvårlige opsamlings-, erfaringsudvekslings- og videreudviklingsmøder, hvor relevante temaer tages op, samt et afsluttende møde ved udgangen af projektperioden.

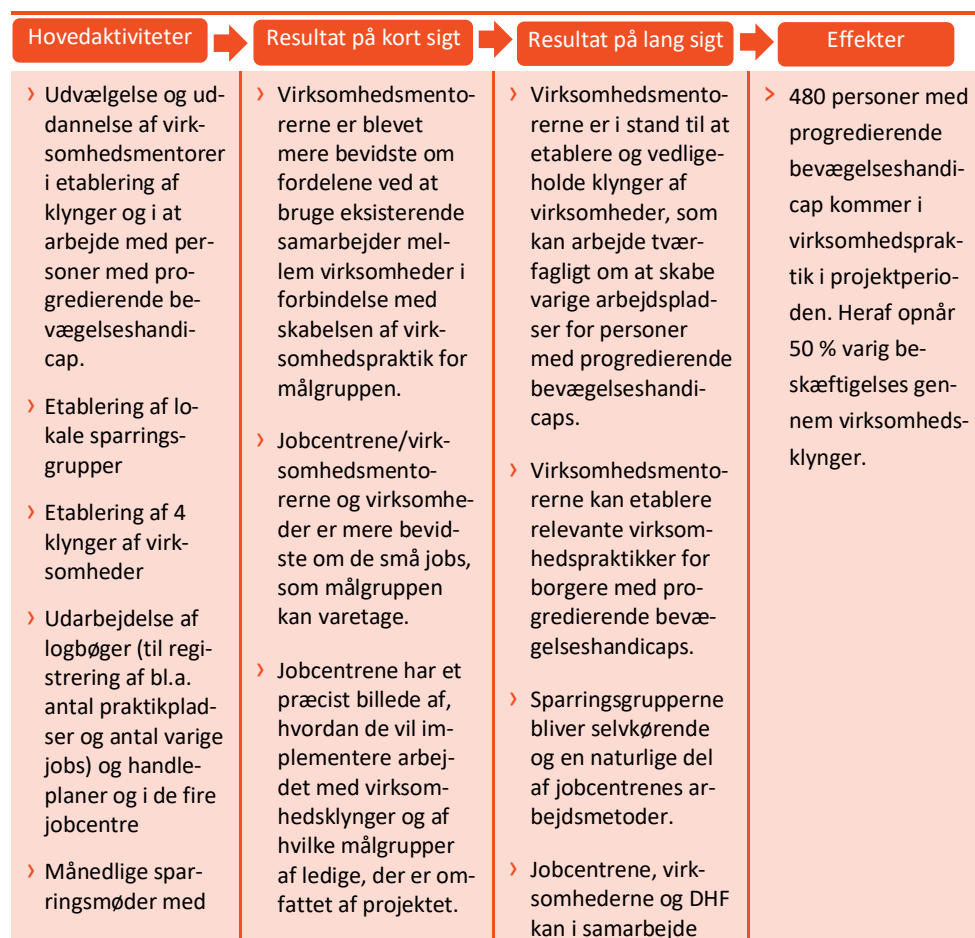
Det har været tanken, at der udover undervisningen i udviklingsfasen, skulle etableres **lokale sparringsgrupper** med deltagelse af virksomhedsmentorerne (de jobcentermedarbejdere, der sidder med opgaven vedrørende opsporing af relevante virksomheder) og repræsentanter fra de lokale afdelinger af Dansk Handicap Forbund. Målet hermed var, at disse løbende skulle sparre med de relevante jobcentermedarbejdere om indsatsen og følge op på de registrerede og opnåede resultater. Det har imidlertid vist sig ikke at være muligt at etablere i praksis, da de lokale afdelinger ikke har haft den nødvendige kapacitet.

## Forandringsteori

Tabellen neden for viser forandringsteorien bag projektet, og dermed hvordan projektet vil nå det overordnede mål med projektet (effekt), hvilke resultater, der skal gå forud på kort og lang sigt, og hvilke aktiviteter disse resultater kræver. Forandringsteorien blev udarbejdet i august 2017 og spejler projektet, som det så ud på det tidspunkt.

Der er flere af de beskrevne aktiviteter, der er blevet ændret undervejs, hvilket har haft betydning for målopfyldelsen. Det vender, vi tilbage til i næste kapitel.

Table 2-2 Projektets forandringsteori



<p>virksomhedskon-sulenterne, hvor DHF bidrager med ekspertviden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Udvælgelse af borgere, som skal i virksomhedspraktik</li> <li>&gt; Afholdelse af opsamlings-, erfaringsudvekslings- og videreudviklingsmøder</li> <li>&gt; Metode og effekt-evaluering</li> <li>&gt; Forankring af indsats i fire jobcentre</li> <li>&gt; Formidling af resultaterne til de øvrige jobcentre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Jobcentrene, virksomhederne og DHF har opnået erfaringer med at samarbejde om at få mennesker med bevægelsehandicap i virksomhedspraktik og efterfølgende i fast beskæftigelse.</li> <li>&gt; Jobcentrene, virksomhederne og Dansk Handicap Forbund har opnået viden om effekterne af deres indsats.</li> <li>&gt; De øvrige jobcentre har opnået viden om projektets metoder og resultater</li> </ul>	<p>finde jobs til borgere med progredierende lidelser. (DHF's lokale afdelinger indgår som lokale sparringsgrupper for Jobcentrene og bistår med viden om målgruppen og om hvilke typer jobs, de kan varetage, herunder hjælper med at få virksomhederne til at få øjnene op de jobfunktionerne, som målgruppen kan varetage).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Virksomhederne har fået øjne op for målgruppen er en rekrutteringskilde</li> </ul>	
--	--	---	--

## 2.3 Status på aktivitetsmålene

Overordnet status ved slutevalueringen

Projektlederen fortæller i forbindelse med slutevalueringen af projektet, at der har været **begrænset aktivitet siden august 2019**, og dermed de sidste fem måneder af projektets levetid. Konkret er der ikke blevet afholdt styregruppemøder i de enkelte projekter, ligesom den planlagte afsluttende konference ikke er blevet gennemført. Der er dog blevet gennemført afsluttende møder med alle tre kommuner.

Status på aktivitetsmålene

Der er fastlagt i alt **12 aktivitetsmål for projektet**. Slutstatus på aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Tabel 2-3 Status på aktivitetsmålene

Aktivitetsmål:	Kvantitativ målsætning for hele projektperioden	Status ved slutevalueringen
A1: Der er udpeget virksomhedsmentorer i de medvirkende jobcentre	4-8 i alt	Kalundborg: 5 Furesø: 3 Kolding:5
A2: Virksomhedsmentorerne har opnået uddannelse	100 pct.	100 pct.
A3: Der er etableret lokale sparringsgrupper	Et i hvert jobcenter	Etableret i Kolding. Kalundborg og Furesø har fravalgt.
A4: Der er udarbejdet logbøger og handlingsplaner	2 X 3	Udarbejdet i alle tre jobcentre, samt i Sønderborg før de sprang fra.

A5: Der er gennemført kvartalsvise sparringsmøder, når sparringsgrupperne er etableret	1 pr. kvartal	Ja
A6: Der er udvalgt borgere	480	392
A7: De udvalgte borgere er startet i virksomhedspraktik som led i projektet	480	392
A8: Der er afholdt opsamlings-, erfaringsudvekslings- og videreudviklingsmøder	Halvårligt	Ja, på nær det sidste halve år
A9: Projektet er evalueret (DISCUS)	1	Ja
A10: Der er udviklet et metodekoncept til tværfagligt samarbejde mellem jobcentre, virksomheder og den civile sektor om at bringe personer med bevægelseshandicap i arbejde	1	Ja
A11: Metodekonceptet er formidlet til de øvrige jobcentre	1	Nej
A12: Projektet er forankret i de deltagende jobcentre	1	Delvis

Anm.: Aktivitetsmålene er blevet ændret, idet der er taget højde for, at der kun har deltaget tre jobcentre i projektet og ikke som planlagt fire.

#### Overordnet status

Status på aktivitetsmålene er forskellige i de tre deltagende kommuner (Kolding, Kalundborg og Furesø), idet de dels har valgt at implementere og organisere indsatserne forskelligt, dels fordi de er startet op på forskellige tidspunkter. Furesø Kommune startede først op i projektet i foråret 2018.

Efter lidt opstartsvanskeligheder tog **Kolding Kommune** relativ hurtigt projektet og projektets kernelementer til sig.

Her er der bl.a. blevet indgået et samarbejde med Sygehus Lillebælt om ansættelse af borgere med bevægelseshandicap. Aftalen gik bl.a. ud på, at Sygehuset skulle fungere som en slags "klynge", og at de enkelte afdelinger som led i implementeringen af klynge-tilgangen skulle "deles" om praktikkerne. Aftalen mellem Sygehus Lillebælt og Jobcenter Kolding blev desuden indgået som led i Region Syddanmarks målsætning om at øge antallet af ansatte på særlige vilkår med 50 procent inden udgangen af 2019. Projektet har således været med til at understøtte denne målsætning.

Den oprindelige samarbejdsaftale var tiltænkt borgere med bevægelseshandicap i fleksjob, løntilskud, skånejob og servicejob. Efter indgåelsen af aftalen, er borgere i virksomhedspraktik også blevet en del af målgruppen. Konkret har Sygehus Lillebælt i projektperioden haft fem borger i praktik med det mål, at disse skulle i job.

De fem borgere er kommet i virksomhedspraktik, som led i projektet, men de er ikke efterfølgende blevet ansat i fleksjob. Grundideen om at sygehuset skulle fungere som en "klynge", hvor de enkelte afdelinger var fælles om at stille praktikpladser og efterfølgende fleksjob til rådighed for målgruppen, har således kun været praktiseret i forbindelse med virksomhedspraktikkerne.



Tre af de fem er efterfølgende kommet i fleksjob i andre virksomheder. Jobcenteret har i forbindelse med DHF's afsluttende møde med Jobcenteret givet udtryk for, at det er deres vurdering, at praktikforløbet på Sygehus Lillebælt har betydet, at de alle fem har fået større selvtillid.

Sygehus Lillebælt har fra den 16. marts 2020 ikke længere midler til en ekstra indsats inden for dette område. Indsatsen er således ikke blevet en forankret på Sygehuset. Sygehuset forsætter dog kontakten og samarbejdet med Jobcenter Kolding.

I Kolding har der desuden været afholdt en workshop med 35 kommunale virksomheder inden for Idræt og Kultur på Slotsøbadet i uge 38 i 2017, samt en workshop primo oktober 2017 for enkelt stående virksomheder. Det var meningen, at workshopperne skulle resultere i etableringen af klynger af virksomheder, men det lykkedes ikke i praksis.

Herudover nævner DHF's projektleder, at Birkemose Golf Club efter at have deltaget i en af workshopperne efterfølgende har søgt lokale midler fra en social-økonomisk pulje til at gennemføre et projekt, hvor de hjælper udfordrede ledige tilbage på arbejdsmarkedet. I projektet fungerer Golfklubben bl.a. som bindeled mellem jobcenteret og alle de kontakter, de har til omverdenen, herunder de ca. 150 virksomheder, som de samarbejder med. Birkemose Golf Club har således implementeret DHF's idé om at gøre brug af klynge/netværk af virksomheder i forbindelse med indsatsen for at bringe udfordrede ledige tættere på arbejdsmarkedet. Om end dette er sket inden for rammerne af et selvstændigt projekt.

I starten lå indsatsen i fleksjobteamet, hvor der var tilknyttet en kontaktperson og yderligere to personer, hvor den ene havde ansvaret for at finde borgere, den anden for at finde virksomheder. Indsatsen blev efterfølgende flyttet til virksomhedsservice, hvilket kortvarigt skabte et ophold i visiteringen af borgere til projektet. Her ligger indsatsen og kontakten til Slotsøbadet og Sygehus Lillebælt fortsat. Det er projektlederens vurdering, at der nok ikke sættes nye lignende initiativer i gang i virksomhedsservice, men at fleksjobgruppen fortsætter med at have fokus på gruppen af ledige med bevægelseshandicaps.

Projektet har ifølge projektlederen været utrolig selvkørende i **Kalundborg Kommune**. DHF har haft faste statusmøder med Kalundborg hver tredje måned frem til sommeren 2019. Kalundborg bruger i høj grad etablerede virksomhedsnetværk, og har som udgangspunkt fravalgt etableringen af nye netværk og hele klyngetankegangen. Og er i forbindelse med deltagelsen i projektet blevet langt mere bevidste om at bruge eksisterende virksomhedsnetværk til at udvide kendskabet til jobcenterets serviceydelser og til målgruppen.

Kommunen fortalte i forbindelse med et erfaringsopsamlingsmøde i foråret 2018, hvor evaluator deltog, at de allerede har fat i alle de store virksomheder i kommunen, men ikke de små, hvilket var årsagen til, at de valgte at gå ind i projektet. Hertil kom, at de kunne se et perspektiv i tanken om at bruge netværk, som indgang til virksomhederne og idéen om at etablere klynger af netværk. Sidstnævnte er de, som sagt gået væk fra, da de ikke kunne få det til at lykkes og der samtidigt blev stillet spørgsmålstegn fra kommunens side ved om det var lovligt at dele fleksjobs mellem virksomheder.

Kommunen har haft god succes med at skabe kontakt til og servicere etablerede netværk gennem fyraftensmøder mv. og via den vej opnået kontakt med relevante virksomheder. Projektet har bl.a. deltaget i et foreningsmøde den 2. maj 2018 med deltagelse af 40-50 virksomheder (håndværkerforeninger, handelsstandsforeninger mv.). Projektet har også haft succes med at stille op i lokale butikcentre og andre steder med pop-up stander og via den vej fået kontakt med relevante små og mellemstore virksomheder. Endelig bruger projektet LinkedIn til at reklamere for projektet, og har her bl.a. brugt den pjece, som DHF har udarbejdet, og som kommunen har gjort lokal.

Status ved slutevalueringen er, at tilgangen med at gøre brug af virksomhedernes netværk nu er en metode, der er implementeret som en central del af den måde Jobcentret går til virksomhederne på. Jobcentret har lavet en plan for, hvor mange netværk, de skal kontakte og hvor mange virksomhedsrettede arrangementer såsom messer og lignende, de skal deltage i, i 2020. Det er ifølge projektlederen noget projektet har været med til at skubbe på og noget, som de ikke tidligere har gjort.

Den sidste ting, der er implementeret i regi af projektet er, et dialogforum for 20-30 små- og mellemstore virksomheder. Dialogforummet mødtes fire gange i 2019 og har planlagt at mødes to gange i 2020. Dialogforummet har bl.a. drøftet samarbejdet mellem virksomhederne og jobcentret. Som et resultat af arbejdet i dialogforummet er der blevet udviklet et "Adfærdskodeks og arbejdsgange". Udviklingen er sket i samarbejde mellem 25 virksomheder, Jobcenter Kalundborg og DHF. Papiret indeholder både en understregning af, at Jobcenter Kalundborg arbejder ud fra den grundholdning, at alle kan bidrage på arbejdsmarkedet og at mennesker har bedst af at være en del af fællesskabet ude på virksomhederne, og en beskrivelse af de arbejdsgange Jobcentret skal følge i forbindelse med virksomhedsbesøg. Papiret er efterfølgende delt med de øvrige relevante medarbejdere i Jobcenter Kalundborg.

**Furesø Kommune** er først kommet med i foråret 2018. Det har betydet, at projektet har kunnet bygge oven på nogle af de erfaringer, de andre to projektkommuner og DHF havde gjort på det tidspunkt. DHF har, i andre kommuner, oplevet, at jobcentrene i et vist omfang forventede, at det var DHF, der skulle være den, der tog initiativ og skubbede projekterne. Da det ikke er meningen med projektet, har DHF i forbindelse med projektet i Furesø Kommune valgt fra starten at gøre en særlig indsats for, at Furesø Jobcenter selv varetager projektledelsen og rollen som initiativtager.

Furesø forsøgte også fra start at etablere klynger, men måtte ligesom de to andre kommuner opgive det igen.

Kernen i projektet i Furesø har været at sætte fokus på og aktivt gøre brug af de netværk, som virksomhederne er en del af. Konkret har de tre udpegede virksomhedsmentorer gjort det til en vane at spørge ind til virksomhedernes netværk, når de er på virksomhedsbesøg, herunder til om de kender til en virksomhed i deres netværk, som eventuelt kan ansætte eller tage en borger i praktik. Herudover har de deltaget i de netværk, virksomheder kommer i, og på deres vilkår. Hver måned har en af de tre virksomhedsmentorer morgenmøder med Furesø Erhvervsforening.

I det følgende ses kort på **status på de enkelte aktivitetsmål**.

Udpegning af virksomhedsmentorer

Det var oprindeligt tanken, at der skulle udpeges en til to virksomhedsmentorer i de fire tilknyttede jobcentre, hvorfor målet hedder 4-8 virksomhedsmentorer.

De tre kommuner, som har været en del af projektet, har alle udpeget flere en to virksomhedsmentorer. Kalundborg har udpeget 5. Det samme gælder Kolding, mens Furesø har udpeget 3.

Dette aktivitetsmål er således **opfyldt**.

Virksomhedsmentorerne har fået uddannelse

Samtlige af de 13 udpegede virksomhedsmentorer har ifølge DHF fået uddannelse i virksomhedskontakt med SMV'er og øget viden om personer med bevægelseshandicaps og deres muligheder på arbejdsmarkedet, herunder viden om de handicap kompenserende ordninger. Alle virksomhedsmentorerne har således deltaget i et indledende kursusforløb afholdt af DHF. Herudover har DHF's projektleder deltaget i møder og workshops med virksomheder i alle tre kommuner og i løbende møder med virksomhedsmentorerne. I forbindelse med såvel de løbende møder med virksomhederne og de separate møder med virksomhedsmentorerne har projektlederen bistået med sin særlig viden om virksomhedskontakt og om målgruppen.

Dette aktivitetsmål er således **opfyldt**.

Der er etableret lokale sparringsgrupper

Der har været etableret lokalsparringsgruppe i Kolding og Furesø. Kalundborg har fravalgt at have en sparringsgruppe.

Oprindeligt var det tanken, at det arbejde, som projektlederen har forestået i projektperioden i form af at bistå projekterne med særlig viden om målgruppen, og med at finde egnede virksomheder og jobfunktioner, skulle forankres i lokale sparringsgrupper med deltagelse af personer fra DHF's lokalafdelinger og det lokale jobcenter. Det har imidlertid vist sig ikke at kunne lade sig gøre, da de lokale afdelinger, ifølge projektlederen, ikke har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at løfte opgaven, herunder tilstrækkelig viden om arbejdsmarkedet. Dette element er derfor heller ikke blevet forankret lokalt. Et aspekt, som DHF set i bakspejlet burde have haft undersøgt på forhånd.

Dette aktivitetsmål er således kun delvis **opfyldt**.

Der er udarbejdet logbøger og handlingsplaner

Alle tre deltagende kommuner har udarbejdet handlingsplaner. I Kalundborg og Kolding skete det efter et styregruppemøde i oktober 2017, hvor DHF stillede eksplicit krav om, at de skulle udarbejdes.

Alle de deltagende kommuner har udarbejdet logbøger fra start. Men da der i starten var stor tvivl om, hvem registreringerne skulle omfatte, herunder hvor grænsen gik mellem normalindsatsen og den indsats, som er et resultat af projektet, er registreringerne ikke blevet gennemført i ensartet i hele projektperioden. Med det mål at drøfte, hvilke ledige de jobcentre skulle tælle med, blev der afholdt et udviklingsmøde i primo april 2018. Her blev der opnået enighed om, at kun de borgere i målgruppen, som opnår virksomhedspraktik og/eller or-

dinær ansættelse i de netværk af SMV' er, som projektet har kontakt med, tæller med. Dermed er der ikke nødvendigvis tale om nye praktiksteder, men snarere nye måder at opnå praktikpladser og ordinære jobs til målgruppen på. I tilfældet med Jobcenter Koldings aftale med Sygehus Lillebælt er det projektlederens vurdering, at den aftale ikke ville have været indgået, hvis projektet ikke havde været der. Denne måde at opgøre aktivitetsmålet på betyder, at det ikke er muligt at sige noget om, hvor stor målgruppen reelt er, og dermed hvor mange borgere, der opfylder kriterierne for at indgå i målgruppen. Det betyder samtidigt, at det ikke er muligt at sige noget om, hvorvidt der er sket en selektion af de borgere, der er visiteret til praktikstederne.

Selvom der er etableret logbøger og der er blevet enighed om, hvordan der registreres og hvem, der skal tælles med, har projektlederen haft svært ved løbende at indhente tallene. Det er ifølge projektlederen kun Furesø, der har anvendt logbogen i praksis.

Dette aktivitetsmål er således kun **delvis opfyldt**.

Der er gennemført kvartalsvis sparringsmøde

Projektlederen har som minimum afholdt kvartalsvise sparringsmøder og ofte også flere møder med de enkelte kommuner.

Projektlederen har skullet følge mere op og været mere direkte involveret i indsatsen i de enkelte kommuner end det var forventet fra start. Projektlederen har således i både Kolding og Kalundborg også været med til at finde relevante virksomheder og hjælpe jobcentrene med de første dialoger med virksomhederne, hvilket ikke var meningen fra start.

Dette aktivitetsmål er således **opfyldt**.

Der er udvalgt borgere og borgerne er kommet i virksomhedspraktik

COWI har i forbindelse med slutevalueringen modtaget nedenstående oversigt over antal borgere, der er kommet i henholdsvis virksomhedspraktik og job i de tre kommuner i projektperioden. Opgørelserne er udarbejdet af de enkelte kommuner og videresendt til DHF's projektleder. Evaluator forudsætter, at registreringerne er foretaget som aftalt på erfaringsudvekslingsmødet i det tidlige forår 2018, og dermed alene omfatter det antal borgere, som er kommet i enten virksomhedspraktik og/eller job i de netværk, som er etableret/skabt kontakt med i regi af projektet.

Tabel 2-4 Måltal og realiserede tal for antal deltagere i virksomhedspraktik og i job pr. 31. december 2019.

	Mål for antal deltagere i virksomhedspraktik	Status pr. 31/12-2019	Målopfyldelsesgrad	Mål for deltagere i job	Status pr. 31/12-2019	Målopfyldelsesgrad
<b>Kalundborg</b>	168	93	55%	84	30	36%
<b>Kolding</b>	173	201	116%	87	87	100%
<b>Furesø</b>	139	98	71%	69	37	54%
<b>I alt</b>	<b>480</b>	<b>392</b>	<b>82%</b>	<b>240</b>	<b>154</b>	<b>64%</b>

Kilde: Dansk Handicap Forbund

Af oversigten fremgår, der ikke hvor mange borgere, der har været visiteret til projektet. Dette antal svarer til antal deltagere i virksomhedspraktik.

Virksomhedspraktikkerne er blevet etableret på to måder. Dels er der blevet fundet en række virksomheder, som enten havde jobåbninger eller en praktikplads. Derefter har jobcentret fundet en borger, som passede til jobbet. Dels har jobcentrene haft konkrete borgere, som de er gået ud i netværket og fundet en praktikplads og/eller ordinært job til.

Som det fremgår af tallene i tabellen overfor, så er det ikke lykkedes projektet at nå de forventede mål for hverken antal deltagere i virksomhedspraktik eller for antal deltagere, der er kommet i job efterfølgende. Det kan samtidigt konstateres, at det realiserede antal deltagere i virksomhedspraktik, er højere end det realiserede antal, som er kommet i job. Det indikerer, at det har været sværere at få målgruppen det sidste skridt i forhold til at opnå en mere fast tilknytning til arbejdsmarkedet.

Ser vi alene på antallet af oprettede virksomhedspraktikker i de netværk, som projektet har haft kontakt med, var målet, at 480 borgere, skulle i virksomhedspraktik i de deltagende kommuner. Ved projektets afslutning havde 392 borgere været i virksomhedspraktik, svarende til en målopfyldelsesgrad på 82 procent. Set i lyset af, at måltallet blev fastlagt ud fra en forudsætning om, at der skulle deltage fire kommuner i alt og Furesø Kommune først er kommet med i foråret 2018, er det positivt, at det trods alt er lykkedes at opnå en så høj målopfyldelsesgrad, som tilfældet er. Samtidigt skal det nævnes, at det siden midtvejsevalueringen, der blev gennemført i juni 2018, er lykkedes at bringe 318 flere i virksomhedspraktik, svarende til en stigning på ca. 430 procent. I juni 2018 havde alene 74 borgere været i virksomhedspraktik.

Målopfyldelsesgraden er særlig høj i Kolding, hvor målet var, at 173 borgere skulle i virksomhedspraktik. I alt har 201 borgere ifølge Jobcenter Kolding været i virksomhedspraktik i regi af projektet, svarende til en målopfyldelsesgrad på 116 procent. Samtidigt er det lykkedes at nå målet om at bringe 87 borgere i job.

I Kalundborg Kommune er der kun opnået en målopfyldelsesgrad på 55 procent hvad angår antallet af borgere i virksomhedspraktik. Det skal dog i den forbindelse nævnes, at antallet af borgere, som har deltaget i virksomhedspraktik i Kalundborg Kommune, ligger meget tæt på det oprindelige mål for Kalundborg, som var 94 borgere, som blev ændret af styregruppen i forbindelse med, at Faxe og Sønderborg sprang fra. Det oprindelige mål var således mere realistisk end det opjusterede mål. Hvad angår antallet af borgere, som er kommet i job i regi af projektet, er det kun lykkedes at bringe 30 borgere i job mod de forventede 84 borgere, svarende til en målopfyldelsesgrad på 36 procent.

Furesø Kommune placerer sig midt imellem Kolding og Kalundborg med i alt 98 borgere i virksomhedspraktik, svarende til en målopfyldelsesgrad på 77 procent. Af de 98 borgere er det lykkedes at bringe 37 i job i projektperioden, svarende til en målopfyldelsesgrad på 54 procent.

Aktivitetsmålet for antal visiterede borgere og antal borgere i virksomhedspraktik er således kun **delvis nået**.

Der er afholdt op-samlings-, erfa-ringsudvekslings- og videreudviklings-møder

Projektet har ifølge projektlederen afholdt halvårlige opsamlings- og erfarings-udvekslingsmøder gennem hele projektperioden på nær det sidste halve år.

Dette aktivitetsmål er således kun **delvis opfyldt**.

Projektet er evaluate-ret af DISCUS (in-tern evaluator)

Projektet har indgået aftale med DISCUS om at forstå den interne evaluering af projektet. DISCUS har fulgt projektet tæt og har deltaget i flere møder med pro-jeckt-kommunerne, herunder opstartsseminaret, og været facilitator på det op-samlings- og erfaringsudvekslingsmøde, der blev afholdt i april 2018, og hvor registreringspraksis blev fastlagt.

DISCUS har gennemført en intern afsluttende evaluering af projektet.

Dette aktivitetsmål er således **opfyldt**.

Der er udviklet me-todekoncept

DHF har udviklet et metodekoncept i form af en pjece, som kommunerne bru-gerforskelligt. Kalundborg Kommune har valgt at tage udgangspunkt i pjecen og gjort den til deres egen.

Jobcentrene har på den ene side givet udtryk for, at de har været glade for me-todepapiret, men at samtidigt har savnet de gode historier fra projektet som kan udsendes til virksomheder, samarbejdspartnere m.v. i form af nyhedsbreve, på hjemmesider m.v. Sidstnævnte er kommet til udtryk i den interne evaluering, som Discus har gennemført i august 2019<sup>2</sup>.

Illustration 2-1 Blue Paper

**VIRKSOMHEDSRELATIONER**

**Jobcenterets arbejdede med virksomhedsrelationer**

En beskrivelse af hvordan jobcentre kan arbejde med virksomhedsrelationer i deres lokalområde

Metoder og arbejdsgange er afprøvet i projekt "De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige". Projektet er gennemført i et samarbejde mellem Jobcenter Furesø, Kalundborg og Kolding og Dansk Handicap Forbund

**Det virker**

- At deltage i eksisterende virksomhedsnetværk
- At benytte konsulents netværk og relationer til virksomheder
- At bruge canvas og skabe synlighed omkring jobcenteret
- At afholde workshops eller dialogforum med virksomheder
- At skabe mere formelt samarbejde med virksomheder

**Det kunne gøres bedre**

- Bruge mere canvas, relationsarbejde og synlighed
- Fortælle flere gode historier
- Have bedre kendskab til kandidater
- Skabe mere stillid

**Det virker ikke**

- At tage skriftlig kontakt til ukendte virksomheder
- At gøre det der altid gøres
- At invitere virksomhederne til jobcenteret

**Det virker**

- At følge op på kontakten til virksomheder
- At benytte samme person i kontakten til virksomheden
- At være vedholden
- At lave samarbejdsaftaler
- At være innovativ i kontakten til virksomheder

**Det kunne gøres bedre**

- Bruge en kontaktperson i jobcenteret for virksomheder
- Være mere nybenkende i kontakten til virksomheder
- Skabe mere struktur i relationsarbejdet
- Benytte ensrettede arbejdet med et højt serviceniveau over for virksomheder

**Det virker ikke**

- At give ansvaret til virksomheder

**Det virker**

- At have et godt kendskab til borger og virksomhed
- At skabe motivation hos borgeren
- At benytte forventningsafstemning mellem borger og virksomhed
- At skabe job der ikke eksisterer

**Det kunne gøres bedre**

- Bruge bedre spørgeteknik for over borgere
- Tale og give frem for brancher
- Skabe flere hybrid-jobs

**Det virker ikke**

- At have manglende kendskab til kandidater
- At have misforståelser i forventningsafstemningen

**KONTAKT TIL VIRKSOMHEDER**  
**OPRETHOLD KONTAKTEN**  
**DET GODE MATCH**

<sup>2</sup> Discus, 2019: Evaluering af projektet: De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige. August 2019

Udover metodepapiret har DHF i samarbejde med de enkelte kommuner udarbejdet et Blue Paper indeholdende en beskrivelse af, hvordan jobcentre kan arbejde med virksomhedsrelationer i deres lokalområde. Papiret, der er gengivet neden for, indeholder desuden en opstilling af, hvad der virker, og af hvad der ikke virker i forbindelse med kontakten til virksomhederne, fastholdelsen af kontakten og i forhold til indgåelsen af det gode match.

Dette aktivitetsmål er således **opfyldt**.

Metodepapiret er formidlet til de øvrige jobcentre

Det var planen, at der skulle afholdes en afsluttende konference, hvor de øvrige jobcentre skulle inviteres. Konferencen er imidlertid blevet opgivet, oplyser projektlederen.

Det betyder også, at erfaringerne fra projektet og metodepapiret, samt det udarbejdede Blue Paper ikke er blevet formidlet til de øvrige jobcentre.

Dette aktivitetsmål er således **ikke opfyldt**.

Projektet er forankret i de deltagende jobcentre

Alle de tre jobcentre arbejder videre med de elementer i projektet, som de kan se en værdi i. Det gælder primært det element, som drejer sig om at gøre aktivt brug af allerede eksisterende netværk i forbindelse med dels udbredelsen af information om målgruppen og Jobcentrenes muligheder for at bistå virksomhederne i forbindelse med ansættelse af målgruppen, dels brugen af virksomhedernes netværk til opsporing af relevante virksomhedspraktikpladser.

Oprindeligt var det desuden meningen, at jobcentrene efter projektets afslutning skulle gøre brug af de lokale afdelinger af DHF og bruge dem som sparringspartnere. Dette element, blev imidlertid allerede opgivet i projektperioden, da det viste sig, at de ikke kunne løfte opgaven.

Dette aktivitetsmål er **delvis opfyldt**.

## 2.4 Status på resultatmålene på kort sigt

Der er fastlagt i alt **seks mål for de forventede resultater på kort sigt**, jf. tabellen nedenfor. De resultatmål, der vedrører virksomhedsmentorerne, har Discus fulgt op på i forbindelse med deres interne evaluering<sup>3</sup>, de øvrige er vurderet på grundlag af interview med projektlederen.

---

<sup>3</sup> Discus, 2019: Evaluering af projektet: De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige. August 2019

Tabel 2-5 Status på resultatmålene på kort sigt

Resultatmål – kort sigt:	Målsætning for hele projektperioden.	Status ved midtvejs-evalueringen.
B1: Virksomhedsmentorerne har opnået brugbar viden om etablering af klynger af virksomheder blandt SMV'er (dvs. de kan selv etablere dem efter projektperioden er afsluttet)	Kvalitativt	Delvis
B2: Virksomhedsmentorerne har opnået større viden om bevægelseshandicap og om hvilke typer af job de kan bestride	Kvalitativt	Opfyldt
B3: Virksomhederne har fået større viden om betydningen bevægelseshandicap i arbejdssammenhænge	80%	Opfyldt
B4: Virksomhederne opnået større viden om, hvilke typer af job, som målgruppen kan varetage	80%	Opfyldt
B5: Virksomhedsmentorerne har haft et præcist billede af, hvordan de vil implementere arbejdet med at etablere klynger	Kvalitativt	Ikke opfyldt
B6: Jobcentrene, virksomhederne og Dansk Handicap Forbund kan se en fordel i at samarbejde om at få personer med bevægelseshandicap i job	Kvalitativt	Opfyldt

Virksomhedsmentorerne har opnået brugbar viden om etablering af klynger af virksomheder

Discus har i forbindelse med interne evaluering<sup>4</sup> interviewet de projektansvarlige i de tre deltagende jobcentre. Jobcentrene giver samstemmende udtryk for, at projektet har inspireret dem til at udvikle nye metoder til virksomhedssamarbejdet, og betydet, at de er blevet bedre til at se på hvad etablerede virksomhedsnetværk kan bidrage med.

Hvad angår etableringen af klynger af virksomheder, har det ifølge de interviewede jobcentre vist sig ikke at være muligt i praksis, da det kræver mange ressourcer af både virksomhederne og jobcentrene. Jobcentrene peger i forlængelse heraf på, at det ville have været nyttigt med endnu mere hjælp fra DHFs side til at komme i kontakt med virksomhederne og til at få netværkene op og stå i praksis, idet de samtidigt understreger, at de generelt har fået god bistand af DHF i forhold til kontakten med virksomhederne.

Det er på denne baggrund evaluators vurdering, at dette mål kun er **delvis opfyldt**.

Vurderingen er baseret på det rationale, at jobcentrene har fået brugbar viden om etablering af klynger, men det har ikke kunnet lade sig gøre i praksis. Den opnåede viden har i stedet givet inspiration til at kontakte allerede etablerede virksomhedsnetværk.

<sup>4</sup> Discus, 2019: Evaluering af projektet: De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige. August 2019



Virksomhedsmentorerne har opnået større viden om bevægelseshandicap

Jobcentrene fremhæver i forbindelse med Discus evaluering<sup>5</sup> af projektet, at det har været en succes for projektet, at de har fået opkvalificeret medarbejderne og fået viden om borgere med bevægelseshandicap.

Discus skriver bl.a. i deres evaluering:

*"De tre jobcentre vurderer, at DHF gennem projektet har bidraget til en større forståelse af mennesker med handicap, blandt medarbejderne. Medarbejderne forventer nu mere af borgerne, og de har fået gode historier at fortælle, som er helt afgørende i kommunikationen med både virksomhederne, borgernes omgangskreds og internt i jobcentret. Som en af de interviewede ledere udtrykker det. I forlængelse heraf udtrykker en leder at det vigtigste der er sket i projektet er, at det har været med til at ændre mindsettet blandt medarbejderne".*

Det er på baggrund heraf evaluators vurdering, at målet om, at projektet skulle give virksomhedsmentorerne større viden om bevægelseshandicap og om hvilke typer af job personer med bevægelseshandicap kan bestride, er **opfyldt**.

Virksomhederne har fået større viden om bevægelseshandicap og betydningen heraf i arbejdssammenhæng

Det er projektlederens vurdering, at størstedelen af de virksomheder, der har været berørt af projektet enten gennem deltagelse i møder eller gennem ansættelse af personer med bevægelseshandicap i enten virksomhedspraktik og/eller i fleksjob har fået større viden om bevægelseshandicap og betydningen heraf i arbejdssammenhæng. Det hænger bl.a. snævert sammen med, at Jobcentrenes medarbejdere er blevet mere opmærksomme på at italesætte borgernes ressourcer frem for deres begrænsninger, herunder på at finde det rigtige match mellem borgere og virksomhederne.

Det vurderes, at dette mål er **opfyldt**, om end der ikke er foretaget en måling heraf.

Hvad angår sidstnævnte aspekt er det blevet fravalgt at foretage målinger af ressourcemæssige årsager.

Virksomhederne opnået større viden om, hvilke typer af job, som målgruppen kan varetage

I forlængelse heraf og på baggrund af projektlederens udsagn er det samtidigt vurderingen, at størstedelen af de virksomheder, der har haft borgere i enten virksomhedspraktik og/eller fleksjob har fået større viden om, hvilke typer af jobs, som borgere med bevægelseshandicap kan varetage.

Det vurderes, at dette mål er **opfyldt**.

Virksomhedsmentorerne har haft et præcist billede af, hvordan de vil implementere arbejdet med at etablere klynger

Som før omtalt, så har det været sværere end først antaget at etablere klynger af virksomheder i form af nye netværk, hvorfor dette kerneelement har måtte opgives. De deltagende jobcentre har i stedet gjort brug af allerede eksisterende virksomhedsnetværk og blevet mere opmærksomme på værdien af disse i forhold til både udbredelsen af viden om målgruppen og ansættelsen af målgruppen i virksomhedspraktik og/eller fleksjob.

<sup>5</sup> Discus, 2019: Evaluering af projektet: De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige. August 2019

Det vurderes således, at dette mål **ikke er opfyldt**.

Jobcentrene, virksomhederne og Dansk Handicap Forbund kan se en fordel i at samarbejde

Projektet har ifølge projektlederen betydet, at de deltagende jobcentre og virksomheder kan se en fordel i at samarbejde med Dansk Handicap Forbund om at få personer med bevægelseshandicap i job. Det der i denne henseende har givet særlig værdi for jobcentrene, er den større indsigt i målgruppen og måden at italesætte deres ressourcer og udfordringer på, jf. citatet ovenfor. Det skal samtidigt nævnes, at de jobcentre, som er hoppet fra undervejs, ikke er hoppet fra fordi de ikke har kunnet se en fordel i at samarbejde med DHF, men primært fordi, de enten ikke har haft de nødvendige ressourcer til at gennemføre projektet og/eller har skiftet ledelse. Fordelen ved samarbejdet er således sandsynligvis blevet overskygget af projektets kompleksitet og umiddelbare realiserbarhed for de pågældende jobcentre.

Samarbejdet har især betydet, at såvel virksomhederne som jobcentrene har fået større viden om målgruppen og mulighederne for at nyttiggøre målgruppens ressourcer i jobsammenhænge, herunder for hvordan, der kan kompenseres for målgruppens konkrete begrænsninger.

Det vurderes på den baggrund, at dette mål er **opfyldt**.

## 2.5 Status på resultatmålene på lang sigt

Der er fastlagt i alt **fire mål for de forventede resultater på lang sigt**, jf. tabellen nedenfor. Alle fire mål er kvalitative.

Tabel 2-6 Status på resultatmålene på lang sigt

Resultatmål:	Målsætning for projektperioden.	Status ved midtvejsevalueringen.
C1: Virksomhedsmentorerne kan etablere og vedligeholde klynger af virksomheder, som kan arbejde tværfagligt om at skabe varige arbejdspladser for personer med bevægelseshandicap	Projektleders vurdering	Ikke opfyldt
C2: Virksomhedsmentorerne kan etablere relevante virksomhedspraktikker for borgere med bevægelseshandicap.	Projektleders vurdering	Opfyldt
C3: Sparringsgrupperne er selvkørende og en naturlig del af jobcentrenes arbejdsmetoder.	Projektleders vurdering	Ikke opfyldt
C4: Virksomhederne har fået øjne op for, at målgruppen er en rekrutteringskilde	Projektleders vurdering	Opfyldt

Virksomhedsmentorerne kan etablere og vedligeholde klynger af virksomheder

Som beskrevet ovenfor, så har etableringen af virksomhedsklynger været et af de kerneelementer, som har været særlig svær at implementere for de medvirkende jobcentre. Der er således ingen af de medvirkende jobcentre, der har opnået erfaring med at etablere og vedligeholde egentlige klynger af selvstændige virksomheder i den form, som det var tænkt fra start. Dog har Jobcenter Kolding, som nævnt ovenfor, erfaring med at etablere og vedligeholde et klyngelignende netværk mellem afdelinger på et sygehus, men ikke mellem selvstændige virksomheder.

Målet vurderes dermed **ikke som værende opfyldt**.

Virksomhedsmentorerne kan etablere relevante virksomhedspraktikker for borgere med bevægelseshandicap

Virksomhedsmentorerne har, som nævnt, opnået større viden om borgere med bevægelseshandicap og om de ressourcer og barrierer denne gruppe har i forhold til at opnå fodfæste på arbejdsmarkedet. Det har ifølge projektlederen betydet, at de i dag er bedre i stand til at etablere relevante virksomhedspraktikker for målgruppen og samtidigt har haft stor fokus på. Således siger projektlederen: *"De har fået større viden om målgruppens kompetencer og der har været meget fokus på at finde de rigtige job og de jobfunktioner, som de kan varetage"*.

Discus har i deres evaluering<sup>6</sup> medtaget følgende citat fra en af de interviewede ledere, som understøtter dette: *"Projektet har været med til at få øjnene op for borgernes ressourcer, vi pakker dem ikke ind i vat mere"*

Sparringsgrupperne er selvkørende og en naturlig del af jobcentrenes arbejds metode

Som nævnt ovenfor, så var det meningen fra start, at lokale afdelinger af Dansk Handicap Forbund skulle tage over i forhold til bistå de lokale jobcentre med viden om målgruppen og om hvordan der kan findes relevante jobs til målgruppen.

I praksis har det, som nævnt, været projektets projektleder, der har ageret sparringspartner for de enkelte jobcentre. De 47 lokalafdelinger og 4 specialkredse har således ikke været involveret i denne opgave. Det betyder, at sparringsgrupperne dør med afslutningen af projektet.

I Kalundborg er, der ifølge projektlederen, etableret et dialogforum med virksomhederne, som kører videre efter projektets afslutning, men uden deltagelse af Dansk Handicap Forbund. Det der har givet mening, er således at fortsætte det tætte samarbejde med virksomhederne.

Dette mål er **ikke opfyldt**.

Virksomhederne har fået øjne op for, at målgruppen er en rekrutteringskilde

De virksomheder, som på den ene eller anden måde har været involveret i projektet, har ifølge projektlederen, fået større viden om målgruppen og om hvilke jobfunktioner, de kan varetage, herunder hvilke muligheder der er for at få hjælp til at kompensere for målgruppens forskellige typer af funktionsnedsættelser. Hermed har virksomhederne fået øjnene op for, at målgruppen kan være en mulig rekrutteringskilde.

<sup>6</sup> Discus, 2019: Evaluering af projektet: De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige. August 2019

Målet vurderes dermed at være **opfyldt**.

## 2.6 Status på effektmålene

Projektet har et mål om, at der skal etableres **480 virksomhedspraktikforløb** til borgere med bevægelseshandicap, heraf skal **50 pct. i ordinær beskæftigelse**.

Pr. 31. december 2019 havde 392 borgere været i virksomhedspraktik som led i projektet. Det er 88 færre end forventet, svarende til en målopfyldelsesgrad på 82 procent, jf. Tabel 2-4.

Af de 392 borgere, som har været i virksomhedspraktik, er 154 kommet i ordinær beskæftigelse, svarende 39 procent. Målet var, at 240 skulle være kommet i beskæftigelse. Målopfyldelsesgraden er dermed 64 procent, jf. Tabel 2-4.

Andelen, der er kommet i beskæftigelse, er lavest i Kalundborg (18%) og Furesø (27%) og højst i Kolding (50%). Kolding er dermed den eneste af de tre kommuner, som har opnået målet om, at 50 procent af de, der har været i virksomhedspraktik kommer i ordinær beskæftigelse, jf. Tabel 2-4.

Tabel 2-7 Status på effektmålene

Effektmål:	Målsætning for projektperioden	Status ved slutevalueringen
D1: Borgere med bevægelseshandicap er kommet i virksomhedspraktik, som led i projektet	480	82 pct.
D2: Borgere med bevægelseshandicap er kommet i varig beskæftigelse, som led i projektet	50 pct.	39 pct.

Effektmålet er således på nuværende tidspunkt **ikke opnået**.

## 3 Læringer og erfaringer

Projektet har gjort en række læringer og erfaringer i projektperioden. Erfaringerne er kategoriseret i nedenstående tre hovedoverskrifter, som er udfoldet i bullet form i afsnit 3.1 - 3.3.

- > Etablering og brug af virksomhedsnetværk
- > Samarbejdet med jobcentre
- > Den primære målgruppe.

### 3.1 Etablering og brug af virksomhedsnetværk

Organiseringen af virksomhedsnetværk mellem små og mellemstore virksomheder i klynger, som gensidigt forpligtiger sig til at beskæftige borgere med bevægelseshandicap, har været et af projektets to kerneelementer. DHF havde en hypotese om, at klyngesamarbejdet ville give de små og mellemstore virksomheder større muligheder for at bruge målgruppen som rekrutteringskilde, idet de hermed dels løber en mindre økonomisk risiko, dels har mulighed for at bruge målgruppens ressourcer mere målrettet. Realiseringen af potentialet byggede samtidigt på projektets anden kerneelement, som bestod i, at den netværksbaserede styring skal baseres på samskabelse mellem den offentlige, den private og den civile sektor. Vigtigheden af dette kerneelement skal ses i lyset af, at de små og mellemstore virksomheder typisk ikke selv har en HR og/eller CSR-funktion, der kender mulighederne og vilkårene for at opnå støtte til ansættelse og fastholdelse af målgruppen. Muligheden for at kunne trække på eksterne med særlig viden om målgruppen og om de regler og love, der er gældende i forhold til ansættelse og fastholdelse af målgruppen, er derfor vigtig.

- > Erfaringerne fra projektet er, at det har været langt sværere end først antaget at implementere klynger af netværk mellem små- og mellemstore virksomheder. Projektet har således måtte erkende, at det ikke har været muligt for hverken jobcentrene eller virksomhederne at afsætte de nødvendige ressourcer til etableringen af klynger af netværk. Virksomhederne har samtidigt haft svært ved at købe ind på idéen i praksis, mens et af de tre jobcentre har stillet spørgsmålstegn ved om, det var muligt rent lovgivningsmæssigt at flere virksomheder deler om en borger i fleksjob. Projektet har i stedet gjort brug af eksisterende netværk og etableret netværkstanken mellem afdelinger på et sygehus.
- > Brugen af eksisterende virksomhedsnetværk har givet jobcentrene adgang til en række virksomheder samtidigt og ofte til virksomheder, som jobcentrene ikke nødvendigvis har haft samme fokus på tidligere. Samtidigt er det ifølge projektlederen erfaringen, at jobcentrene ved at introducere netværkstanken overfor virksomhederne, får dem til at tænke bredere og se nye muligheder i forhold til, hvordan de kan være med til at understøtte, at flere med bevægelseshandicap kommer i job, herunder hvordan de kan gøre aktivt brug af deres netværk på en anden måde. Det har ifølge jobcentrene været afgørende, at der har været en indgang til netværkene, der kan laves aftaler med, og meget gerne en ildsjæl, der kan få projektet til at leve<sup>7</sup>.
- > Tilgangen til netværkene har bl.a. bestået i deltagelse i fyraftensmøder og/eller andre allerede besluttede arrangementer, hvor virksomhederne var samlet alligevel. På den måde er jobcentrene blevet synlige overfor et relativt stort antal virksomheder på en og samme tid, og samtidigt kunnet fortælle om målgruppen og de muligheder, der er for at ansætte dem. Jobcen-

---

<sup>7</sup> Dicus, 2019: Evaluering af projektet: De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige". August 2019.

ter Kalundborg har blandt andet indledt et samarbejde med Kalundborg Erhverv, hvor jobcenterets medarbejder deltager i de netværk Kalundborg Erhverv driver.

- > Det er projektets erfaringer, at det er meget **vigtigt, hvordan de små og mellemstore virksomheder tilgås**. Det er ifølge projektlederen i denne henseende helt centralt, at jobcentret både har forberedt sig godt forud for mødet, og bruger mødet til at spørge ind og være nysgerrig på virksomheden. På den måde er det lettere at åbne op for dialogen om ansættelsen af borgere med bevægelseshandicap. Projektlederen har erfaret, at jobcentrene ofte har en forstatisk dagsorden og eventuelt også en borger med i tasken, når de besøger virksomhederne og det kan få virksomhederne til at slå bak. På dette område har projektlederen været med til at give inspiration til virksomhedsmentorerne.

### 3.2 Samarbejdet med jobcentret

Som nævnt ovenfor, så består projektets **anden kerneelement** i samskabelse mellem den offentlige, den private og den civile sektor. Konkret beskriver projektet dette kernelement på følgende måde i sin ansøgning: "*Der udvikles og afprøves en samskabelsesmodel, hvor Dansk Handicap Forbund, som civilsamsfundsorganisation og ekspert i forhold til progredierende bevægelseshandicap, indgår i ledelsen og uddannelsen af kommunens jobcentermedarbejdere i forbindelse med kommunens virksomhedsrettede indsats og stiller sig til rådighed i forhold til virksomhedernes behov for viden og rådgivning*"<sup>8</sup>. Dansk Handicap Forbund har således været tænkt ind som en central aktør i forhold til at formidle viden om både målgruppen og den virksomhedsrettede indsats.

- > Der er ingen tvivl om, at Dansk Handicap Forbund har været med at **øge de deltagende jobcentres viden om målgruppen** og om, hvilke typer af jobs, som målgruppen vil kunne varetage, men samskabelsen har i høj grad været udfordret af, at målgruppen har været svær både at udsøge og placere rent organisatorisk i jobcentrene. Dette betød, at projektet relativt tidligt måtte udvide målgruppen til at omfatte alle ledige med bevægelseshandicap, og at det tog længere tid at få etableret og igangsat samarbejdet.
- > Samskabelsen har desuden været udfordret af interne organisationsændringer og manglende ressourcer, hvilket har fået flere de jobcentre, der var med fra start til at springe fra.
- > Det er samtidigt projektlederens oplevelse, at ledelsen i jobcentrene ikke i alle tilfælde i tilstrækkelig grad har **rammesat og skabt ejerskab til projektet i organisationen**, hvilket ifølge projektlederen har været en af de største udfordringer for projektet. Det er således projektlederens oplevelse, at de gode snakke og imødekommenheden på chefniveau ofte ikke er kommet længere ned i systemet i jobcentret – hvilket også har medvirket til, at det har taget længere tid og kostet flere besøg hos de enkelte jobcentre end forventet at få "de udøvende" (jobcentermedarbejderne) til opnå ejerskab

---

<sup>8</sup> Dansk Handicap Forbund, 2016: Ansøgning om støtte fra Finanslovens konto: 17.59.21.20: Initiativ for handicappede.

til projektet. Det har i denne henseende samtidigt været projektets oplevelse, at medarbejderne har haft svært ved at forstå metoden.

- > Projektlederen erkender dog også, at Dansk Handicap Forbund **ikke været tilstrækkeligt opmærksomme på Jobcentrenes rammebetingelser og organisering** fra start, herunder på hvordan projektet kunne understøtte de lovgivningsmæssige indsatser og mål, som jobcentret er underlagt, og dermed hvordan projektet kunne skabe værdi i forhold til jobcentrets almindelige drift. Projektet var heller ikke fra start klar over, at målgruppen ikke kunne udsøges.
- > Projektet har været søsat, som både et **udviklingskoncept og et samarbejdsprojekt**, hvor det har været meningen, at såvel organiseringen som afprøvningen af projektets kerneelementer har skullet forgå i et tæt samarbejde mellem de involverede jobcentre og DHF. Det har imidlertid været DHF's oplevelse, at de i højere grad end forventet, har skullet trække for i samarbejdsrelationen og også ofte skullet presse på for, at der skete noget i de enkelte jobcentre. Projektlederen har desuden ligeledes været dybere involveret i opøgningen af virksomheder og dermed i selve implementeringen end det var forventet fra start. Det er i denne sammenhæng projektlederens erfaring, at det er meget vigtigt, at der gennem hele projektperioden er **opbakning til projektet i jobcentrets ledelse og politiske bagland**, og at projektet hviler på et gensidigt forpligtende samarbejde.
- > Det er dog DHF's oplevelse, at projektforsløbet har **givet DHF god læring** – særligt det forhold, at jobcentre har haft mulighed for at til-, og fravælge elementer i metoden. DHF har imidlertid måtte erkende, at de ikke har haft mulighed for at spille deres lokale organisationer på banen i forhold til kunne overtage samskabelseselementet og sparringen med jobcentre og virksomhederne, hvorfor meget har hængt på projektlederen.
- > Hvad angår jobcentrenes udbytte af at have deltaget i projektet, så nævner jobcentrene ifølge Discus selv<sup>9</sup>:
  - > at de har **fået etableret en del fleksjob** for borgere med bevægelseshandicap
  - > at de har **fået opkvalificeret medarbejderne** og fået viden om borgere med bevægelseshandicap
  - > at de er blevet **inspireret til at udvikle nye metoder til virksomheds-samarbejdet**, og er blevet bedre til at se på hvad virksomhedsnetværk kan bidrage med
  - > at de gennem projektet er blevet **mere skarpe til at lave det rette match** mellem borgerne i projektet og virksomhederne
  - > at de nu kan **se forskellighederne i både virksomhederne og borgerne som en styrke**.

---

<sup>9</sup> Discus, 2019: Evaluering af projektet: De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige". August 2019.

- > Endelig nævner jobcentrene, at de er blevet bedre til at se kompetencer frem for begrænsninger og til fokusere herpå i forbindelse med den virksomhedsrettede indsats.
- > Organisatorisk er det læringen, at det er meget vigtigt, at der foregår et tæt samarbejde mellem både de rådgivere, der skal udsøge målgruppen og de konsulenter, der skal opspore og/eller etablere netværkene, samt en klar ansvarsfordeling i forhold til, der forestår registreringen af antal visiterede borgere og andelen heraf, der kommer i virksomhedspraktik og/eller i ordinær beskæftigelse. Viden om både virksomheden og målgruppen er forudsætningen for det gode match, herunder evnen til at kunne kommunikere med virksomheden og forstå deres rammebetingelser og særlige behov.

### 3.3 Den primære målgruppe

- > Den primære målgruppe var oprindeligt borgere med progredierende bevægelseshandicaps på ledighedsydelse, kontanthjælp eller førtidspension. Som nævnt flere gange blev målgruppen ændret undervejs i projektet, da jobcentrene ikke kunne udsøge målgruppen i deres sagssystemer, og samtidigt havde svært ved at afgøre, hvornår en lidelse var progredierende.
- > Projektet har endvidere gjort den erfaring, at det er svært at finde den helt rigtige placering af projektet i Jobcentret, når projektets målgruppe går på tværs af, de målgrupper, som er defineret i LAB loven og den måde som jobcentrene er organiseret på. Projektlederen erkender i denne sammenhæng, at DHF har haft lidt viden om jobcentrenes rammebetingelser og organisering fra start, og at det har været en barriere i forhold til at få projektet ordentligt fra start.
- > Læringen her er således, at det er svært at gennemføre projekter for målgrupper, som dels går på tværs af ydelsesgrupper, og som ikke umiddelbart kan udsøges i Jobcentrenes sagssystemer, samt at det er vigtigt, at få en klar aftale med jobcentret fra start om, hvor projektet skal forankres organisatorisk og hvilke borgere, det er der skal visiteres til projektet.

## 4 Forankringen

- > Det er klart Dansk Handicap Forbunds (DHF) indtryk, at de kommuner, som har deltaget i projektet og som ikke er hoppet fra undervejs, har kunnet se en værdi i de metodiske redskaber og den viden omkring målgruppen, som DHF har kunnet bidrage med. De har hver især tilpasset deres eget metodedesign og valgt at køre videre med de elementer, som de kan se en værdi i. Men det er også klart, at der er elementer, som jobcentrene ikke går videre med, da de har vist sig ikke at være realiserbar i praksis. Her tænkes på projektets primære virkemiddel og dermed idéen om at forpligtige virksomhederne inden for en klynge af fire allerede eksisterende netværk af små og mellemstore virksomheder til at gå sammen om at stille en række praktikpladser og efterfølgende ordinære jobs/fleksjobs til rådighed for borgere med bevægelseshandicaps.



- > I Furesø arbejder man videre med udgangspunkt i de enkelte virksomheder og deres netværk<sup>10</sup>. Derudover er man blevet bekræftet i, at det hjælper, at medarbejdere fra jobcenteret deltager i de netværk, virksomheder kommer i, og på deres vilkår. Man arbejder konkret med at spørge ind til virksomhedernes netværk, når man er på virksomhedsbesøg. I forhold til om virksomhederne i deres netværk kender til en virksomhed, som evt. kan ansætte eller tage en borger i praktik.
- > I Kalundborg fortsætter de med det dialogforum med 25 lokale virksomheder, som blev etableret i samarbejdet med Dansk Handicap Forbund, og hvor der blandt andet blev udviklet et "Adfærdskodeks og arbejds gange". I hvilken form, det etablerede dialogforum fortsætter i Kalundborg, er der imidlertid endnu ikke taget stilling til fortæller DHFs projektleder<sup>11</sup>.
- > Kolding fortsætter ligeledes arbejdet med netværkstilgangen og samarbejdet med socialøkonomiske virksomheder, og her virksomheder med adgang til et større netværks af virksomheder.
- > Det var meningen, at projektets resultater skulle formidles videre til andre jobcentre via to afslutningskonferencer. Det betyder, at projektets erfaringer ikke er blevet videreformidlet til andre jobcentre, som lovet i projekttansøgningen.

## 5 Samlet vurdering

Implementeringen af projektet og projektets to kerneelementer har i høj grad været præget af, at projektet **ikke har haft et naturligt organisatorisk ophæng** i jobcentret og af, at DHF ikke har haft et **tilstrækkelig dybdegående kendskab til jobcentrenes vilkår og rammebetingelser** på forhånd, samt og ikke mindst af, at flere af de deltagende jobcentre har gennemgået interne organisationsændringer i projektperioden, herunder lederskifte. Disse forhold har betydet, at det har været svært at sikre den nødvendige forankring af og opbakning til projektet fra start, og det trods en meget ihærdig indsats fra DHF's side.

Implementeringen har desuden været præget af, at der har været tale om en **målgruppe**, som går **på tværs af ydelsesgrupperne**, og som samtidigt har været **svær at afgrænse og udsøge**, hvilket har betydet, at målgruppen undervejs i projektet har måtte udvides til at omfatte alle ledige med bevægelseshandicaps. Samtidigt og i sammenhænge hermed har det været uklart for de enkelte jobcentre, hvordan de skulle **opgøre**, hvor mange af målgruppen, der kom i virksomhedspraktik og ordinær beskæftigelse, som led i projektet. Dette kom først endelig på plads et stykke henne i projektperioden (marts 2018). Jobcentrene var blevet introduceret til det ved starten af projektet, men ændringerne i tilgangen og i nogle tilfælde ændringer i den organisatoriske placering af projektet betød, at ansvarlige for optællingerne bl.a. var blevet usikre på, **hvem de skulle tælle med**.

---

<sup>10</sup> Kort notat fra DHF's afsluttende møde med Jobcenter Furesø.

<sup>11</sup> Kort notat fra DS afsluttende møde med Jobcenter Kalundborg.

Endelig har implementeringen været præget af, at det **ikke har kunnet lade sig gøre i praksis at implementere projektets kerneelement** om at etablere klynger af fire virksomhedsnetværk blandt små og mellemstore virksomheder. Idéen og det rationale, som idéen er baseret på, må dog begge betegnes, som værende både innovative og nytænkende, herunder ikke mindst idéen om, at virksomhederne i klyngen går sammen om at stille et antal praktikpladser til rådighed til borgere med progredierende handicaps, som borgeren vil kunne flyttes mellem i takt med at deres arbejdsevne ændres. Idéen om at **udvikle og afprøve en samskabelsesmodel** mellem jobcentrene, virksomhederne og DHF og dermed idéen om at inddrage en civilsamfundsorganisation med særlig ekspertise i målgruppen giver tilsvarende rigtig god mening. Samtidigt har dette kernelement alt andet lige være lettere at implementere, idet det har understøttet et konkret behov hos jobcentrene og ikke nødvendigvis krævet ekstra ressourcer at implementere.

Tankerne bag projektet har således på mange måder været rigtig gode og langt hen ad vejen understøttet et behov hos jobcentrene. Det gælder især behovet for yderligere viden om målgruppen og behovet for en ændret tilgang til målgruppen og til den virksomhedsrettede indsats. Men der er ingen tvivl om, at projektet ville have været kommet hurtigere i gang og sandsynligvis undgået nogle af de udfordringer, som projektet har mødt undervejs, hvis projektet i højere grad havde **udviklet projektidéerne sammen med jobcentrene** enten forud for ansøgningen eller i den indledende fase, således at der på forhånd var sikret et naturligt organisatorisk ophæng og en klar afgrænsning af målgruppen, samt en klar forventningsafstemning i forhold til, hvem blandt de tre aktører i samskabelsesmodellen, der skulle løfte hvilke opgaver og hvordan. Uklarhederne har betydet, at DHF's projektleder er kommet til at løfte en meget stor del af opgaverne, herunder både ageret rådgiver, vidensformidler, projektleder og "indpi-sker".

Når det er sagt, så er der samtidigt heller **ingen tvivl om, at projektet har gjort en forskel i de tre deltagende jobcentre**. Således giver de tre jobcentre samstemmende udtryk for, at de har fået større viden om målgruppen og i kraft heraf ændret deres tilgang målgruppen. De tre jobcentre giver samtidigt udtryk for, at de har opnået inspiration til at udvikle nye metoder til virksomheds-samarbejdet, og er blevet bedre til at se på hvad virksomhedsnetværk kan bidrage med<sup>12</sup>. De tre deltagende kommuner har således alle købt grundidéen om at bruge netværk mellem små og mellemstore virksomheder som indgang til at finde praktikpladser og ordinære jobs til målgruppen, og kan alle se et perspektiv heri. De har også alle tre ændret tilgang og har nu i højere grad end tidligere fokus på målgruppens ressourcer frem for deres begrænsninger og på at italesætte dette i forbindelse med dialogen med virksomhederne.

Det er ligeledes evaluators vurdering, at DHF og her projektlederen har gjort en meget stor indsats for at få jobcentrene med ombord og for få implementeret projektets kernelementer i de deltagende kommuner.

---

<sup>12</sup> Discus, 2019: Evaluering af projektet: De små, de mellemstore og de lokalt ansvarlige". August 2019.

Den ihærdige indsats hos både projektlederen og de tre deltagende jobcentre har betydet, at projektet trods startvanskelighederne og færre deltagende jobcentre end forventet er kommet relativt tæt på målet om, at bringe 480 borgere i målgruppen i virksomhedspraktik. Det er således lykkedes at bringe 392 borgere i virksomhedspraktik i regi af projektet, svarende til en målopfyldelsesgrad på godt 80 procent. Heraf er 154 kommet i ordinær beskæftigelse efterfølgende svarende til 39 procent. Målet var, at 50 procent skulle ansættes i ordinær beskæftigelse efterfølgende.

Det var meningen, at DHF skulle have holdt samtlige jobcentre, løbende informeret via elektronisk nyhedsbrev og afholdt to afsluttende konferencer. Dette er ikke sket, hvilket skyldes projektets udfordringer med at fastholde jobcentrene og med at implementere projektets kerneelementer, samt med at afgrænse og udsøge målgruppen. Der udestår således en samlet formidling af projektets erfaringer og læringer.