

Til  
Styrelsen for Arbejdsmarked  
og Rekruttering

Dato  
Marts 2020

A vertical blue banner hanging from a wooden pole. At the top is a logo consisting of a stylized white 'J' inside a yellow circle. Below the logo, the word 'Jobcenter' is written vertically in white, lowercase letters.

Jobcenter

## PIXIUDGAVE

# Evaluering af 'Flere skal med'

The logo for Ramboll, featuring the word 'RAMBOLL' in white, uppercase letters on a blue rectangular background. A white stylized 'R' is positioned above the 'O' in 'RAMBOLL'.

RAMBOLL

The logo for M-PLOY, featuring the word 'M·PLOY' in white, uppercase letters on a blue rectangular background. A red dot is placed between the 'M' and 'P'. Below the main text, the tagline 'VIDEN > UDVIKLING > IMPLEMENTERING' is written in smaller white, uppercase letters.

M·PLOY  
VIDEN > UDVIKLING > IMPLEMENTERING

The name 'Lars Skipper' in black, uppercase letters on a white rectangular background.

Lars Skipper


# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.</b>	<b>EVALUERING AF 'FLERE SKAL MED' – EN MINIOPSAMLING</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>IMPLEMENTERING AF 'FLERE SKAL MED'</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>RESULTATERNE AF 'FLERE SKAL MED'</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>ANBEFALINGER TIL DET VIDERE ARBEJDE MED 'FLERE SKAL MED'</b>	<b>8</b>

## 1. EVALUERING AF 'FLERE SKAL MED' – EN MINIOPSAMLING


Mere end 27.000 borgere i Danmark havde i 2017 været i kontanthjælpssystemet i fem år eller længere. En del af dem havde ikke modtaget en aktiv indsats i flere år. På den baggrund afsatte satspuljepartierne i perioden 2017-2019 262,5 mio. kr. til at gennemføre initiativet 'Flere skal med'. I alt har 88 kommuner deltaget i projektet, som blev gennemført i perioden fra august 2017 til august 2019. En kort introduktion til rammerne for projektet er vist i figur 1-1.

Figur 1-1: Målgruppe, resultatkrav og forsøgsperiode i 'Flere skal med'.



### MÅLGRUPPEN FOR 'FLERE SKAL MED'

Målgruppen for puljen er aktivitetsparate modtagere af kontanthjælp, uddannelseshjælp og integrationsydelse i de deltagende kommuner, som har været mindst 5 år i kontanthjælpssystemet efter afsluttet integrationsprogram.




### RESULTATKRAV

Satspuljepartierne afsatte 262,5 mio. kr. for perioden 2017-2019 til initiativet 'Flere skal med'.

Der blev i projektet opstillet to resultatkrav/succeskriterier:

- Det første succeskriterium har været, hvorvidt kommunen fik visiteret borgerne som planlagt.
- Det andet succeskriterium var, at kommunerne som minimum skulle have 40 pct. af gruppe 1 (indsatsgruppen) i virksomhedsrettet indsats/ordinære timer over en periode på 3 måneder (kaldet "virksomhedsforløb mv."). Dette succeskriterium blev defineret bredt som en kontakt til det ordinære arbejdsmarked eller uddannelse og indeholder derfor: virksomhedsrettet indsats, ordinære timer, fleksjob samt deltagelse i ordinær uddannelse






### FORSØGSPERIODE

Projekt foregik over en toårig periode fra august 2017 til august 2019.

Projektet har primært været et implementeringsprojekt, som tager udgangspunkt i en indsatsmodel, der allerede har været evalueret med positiv effekt gennem Job-First (se Rambøll, 2018<sup>1</sup>).

Denne miniopsamling giver et overblik over:

-  Implementering af 'Flere skal med'
-  Resultaterne af indsatsen
-  Anbefalinger til, hvordan man kan tage projektet videre i kommunerne.

<sup>1</sup> <https://star.dk/om-styrelsen/publikationer/2018/5/evaluering-af-jobfirst/>

## 1.1 Indsatsens målgrupper

Formålet med 'Flere skal med' er at understøtte, at flest mulige borgere i målgruppen kommer tættere på arbejdsmarkedet eller bliver visiteret videre fra kontanthjælpssystemet til f.eks. fleksjob, førtidspension eller ressourceforløb. Målgruppen er alle aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, aktivitetsparate uddannelseshjælpsmodtagere samt aktivitetsparate modtagere af integrationsydelse, som alle har mere end fem års sammenhængende forløb på kontanthjælpslignende ydelser.

Projektet har bestået af to hovedopgaver for kommunen: for det første at screene/visitere borgerne og herefter gennemføre de aktiviteter, som var tiltænkt de grupper, borgerne blev visiteret til.

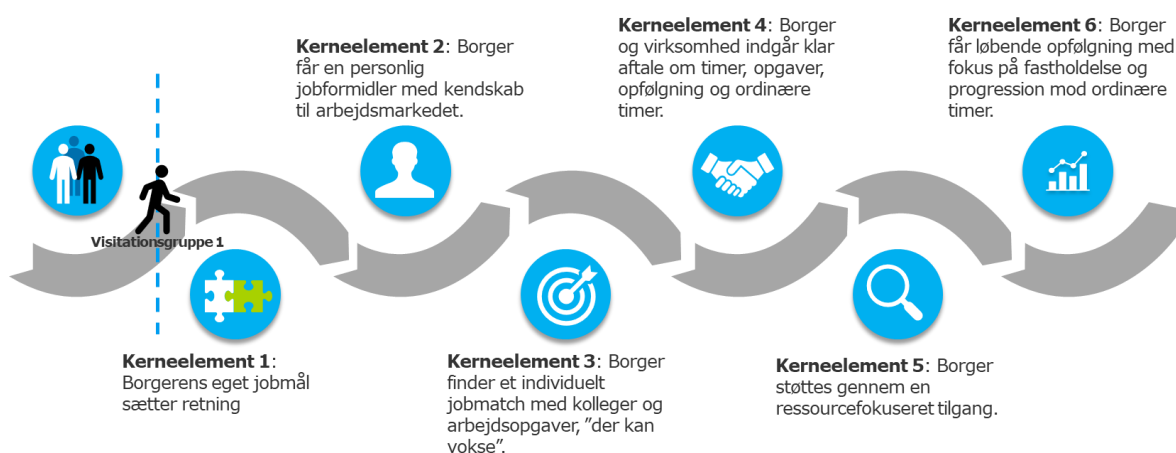
Der blev i projektet visiteret til følgende tre grupper:

- **Gruppe 1: Indsatsgruppen**  
Gruppe 1 skal mødes med en indsats, som effektivt guider og motiverer i retning af flest mulige timers ordinær beskæftigelse.
- **Gruppe 2: Rehabilitering**  
I gruppe 2 arbejdes der i et rehabiliteringsspor med etablering af rehabiliteringsplan og forelæggelse for rehabiliteringsteam og efterfølgende indstilling til ressourceforløb, fleksjob, førtidspension mv.
- **Gruppe 3: Borgere, som ikke kan deltage i en beskæftigelsesrettet indsats grundet meget alvorlige sociale eller helbredsmæssige udfordringer**  
For gruppe 3 skal kommunen, hvis det er relevant, sende en underretning til socialforvaltningen eller andre forvaltninger, så det sikres, at der er opmærksomhed på borgeren.

## 1.2 Indsatsens principper og 6 kerneelementer

'Flere skal med' er funderet på princippet om, at borgeren bedst opnår fodfæste på arbejdsmarkedet ved at komme i gang på en arbejdsplads. Med afsæt i erfaringer fra en række forudgående projekter handler dette om, at afklaring af jobmål samt udvikling af motivation og arbejdsidentitet sker bedst, når borgeren løser relevante arbejdsopgaver på en ordinær arbejdsplads og er en del af et kollegialt fællesskab. Langt de fleste udsatte borgere har mulighed for at bidrage på arbejdsmarkedet, hvis der etableres det rette jobmatch, og der tages de nødvendige hensyn på arbejdspladsen. Der er 6 kerneelementer i 'Flere skal med'-indsatsen, som har afsæt i disse principper. Kerneelementerne er visualiseret nedenfor:

Figur 1-2: De 6 kerneelementer i 'Flere skal med'



## 2. IMPLEMENTERING AF 'FLERE SKAL MED'



'Flere skal med' har været et af de største projekter på beskæftigelsesområdet i mange år, da en indsatsmodel skulle udrulles i 88 kommuner på samme tid. Der har været stor forskel på, hvor stort projektet var på tværs af kommunerne (fra under 5 borgere i Aabenraa og Hjørring til 6.500 i København). Samlet set har ca. 26.000 borgere været berørt af projektet.

Overordnet set viser evalueringen, at de deltagende kommuner kom ind i 'Flere skal med' med meget forskellige forudsætninger. Nogle kommuner har tidligere arbejdet med udvikling af de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere gennem virksomhedsrettet indsats og fokus på ordinære timer, men for mange kommuner har det været en kompleks og omfattende omstilling, der har krævet et udviklingsfokus gennem hele projektperioden for at nå i mål med indsatsen.

Der har også i indgangen til indsatsen været stor forskel på kommunernes vurdering af deres afsæt ift. at have de rette kompetencer og det rette mindset til at arbejde med indsatsmodellen. Dette forhold samt kommunernes parathed og omfanget af indsatsen har haft betydning for kommunernes organisering af arbejdet omkring indsatsmodellen. Evalueringen peger på, at der kan være flere forskellige organiseringsmodeller, som kan være virkningsfulde, afhængigt af de rammer kommunen har for indsatsen.

Nedenfor er angivet de væsentligste resultater fra implementeringen af 'Flere skal med':

**Figur 2-1: De væsentligste konklusioner i forhold til fideliteten på kerneelementerne i 'Flere skal med'**



### KOMMUNERNE HAR RYKKET SIG MARKANT PÅ INDSATSEN

Analyserne af fideliteten viser, at der på tværs af alle seks kerneelementer i 'Flere skal med' er sket en udvikling i kommunernes arbejde. Dette viser, at kommunerne har haft held med at løfte de områder, hvor der ved midtvejsevalueringen blev påpeget behov for forbedring. Det gælder f.eks. i forhold til at bruge jobmål, CV'er, ordinære timer osv.



### MANGE FLERE HAR ET CV

I slutevalueringen angiver fagpersoner i 74 pct. af projektkommunerne, at flere end 60 pct. af borgerne har et CV. I nulpunktsmålingen gav blot tre kommuner denne vurdering. Ved slutningen af projektet er der dog fortsat 11 kommuner (26 pct. af kommunerne), hvor mindre end 40 pct. af borgerne i indsatsen har et CV.



### JOBMÅL SÆTTER RETNING

Den samme pointe gælder for jobmål, hvor 48 kommuner i slutevalueringen vurderer, at mellem 60 og 100 pct. af borgerne har formuleret konkrete jobmål for indsatsen. I nulpunktssanalysen vurderede blot to kommuner, at dette var tilfældet.



### LEDELSESMÆSSIGT FOKUS HAR HAFT STOR BETYDNING

Målingerne i forbindelse med slutevalueringen viser, at kommunerne har skabt en markant positiv udvikling på alle kerneelementer og har haft et betydeligt behov for at sætte målrettet ledelsesmæssigt fokus på at udvikle indsatsen indenfor særligt de områder, hvor der har været det svageste udgangspunkt.

### 2.1 Kommunerne har hen over projektet implementeret indsatsen, men nogle elementer har været særligt udfordrende

Implementeringen af 'Flere skal med' peger på, at det i særlig grad har været udfordrende for kommunerne at arbejde med at gøre indsatsen mere virksomheds- og jobrettet. Det er på de

områder, hvor kommunerne har haft det svageste udgangspunkt i forhold til arbejdet ved indgangen til indsatsen. Det falder nemmere at arbejde med relationsopbygning til borgerne og ressourcefokus ift. borgerne.

Fidelitetsanalyser viser samtidig, at der er en tendens til, at de kommuner, som har arbejdet mere fidele med 'Flere skal med'-indsatsens seks kerneelementer, generelt også er de kommuner, der er lykkedes med at skabe bedre resultater for målgruppen. Dette gælder især, når vi ser på andelen med virksomhedsforløb mv., hvor der observeres en statistisk signifikant sammenhæng med fideliteten. Dvs., at jo mere fidele kommunerne er på indsatsens kerneelementer, desto større en andel af borgerne opnår virksomhedsforløb mv.



### **Kommunerne har rykket markant på fideliteten i indsatsen henover projektperioden**

Analyserne af fideliteten viser, at der på tværs af alle seks kerneelementer i 'Flere skal med' er sket en udvikling i kommunernes arbejde. Dette viser, at kommunerne har haft held med at løfte de områder, hvor der ved midtvejsevalueringen blev påpeget behov for forbedring. Det gælder f.eks. i forhold til at bruge jobmål, CV'er, ordinære timer osv.



### **Der er sket meget i forhold til arbejdet med CV'er og jobmål**

Overordnet har kommunernes arbejde med kerneelement 1 – *borgerens eget jobmål sætter retning* – udviklet sig positivt siden starten af projektet. Der har i særlig grad været fokus på to delelementer – at der skal udarbejdes CV for borgeren og arbejdes med at formulere konkrete jobmål, der kan lægge til grund for en jobplan. Drøftelserne af CV og jobmål bidrager til et skift i borgernes perspektiv på egne fysiske og psykiske sygdomsbarrierer. Fagpersonerne vurderer, at barrierer, der tidligere har forhindret borgerne i at modtage en virksomhedsrettet indsats, træder markant i baggrunden.



### **Der er fortsat udfordringer i jobformidlerens udadgående aktiviteter**

Det er den udadgående og virksomhedsrettede kontakt, som opleves sværest hos kommunerne. Der er dog tegn på, at det går fremad, og derfor er der også et væsentligt potentiale for mere udadgående aktivitet fremover. Ved slutevalueringen opleves der særligt fremgang i jobformidlernes kendskab til arbejdsmarkedet. Det gælder særligt jobformidlernes adgang til et virksomhedsnetværk, de kan samarbejde med om målgruppen. Fidelitetssurveyen viser ligeledes, at fagpersonernes vurdering af egen viden om jobmuligheder på det lokale arbejdsmarked er gået frem siden nulpunktsanalysen.



### **Det store fokus på lønnede timer har givet afkast**

Evalueringen viser, at der er en oplevelse af, at det er vanskeligt at tale med virksomhederne om ordinære timer i opstarten af et virksomhedsforløb. Der er en oplevelse af, at virksomhederne vil opbygge en relation og konstatere, om borgeren fungerer godt på arbejdspladsen, før virksomheden binder sig til ordinære timer. Men den kvantitative del af evalueringen viser, at det rent faktisk godt kan lade sig gøre, og en stigende andel borgere er lykkedes med at opnå ordinære timer. For 15 pct. af borgerne i gruppe 1 er det rent faktisk lykkedes at sikre, at de har været i beskæftigelse, samtidig med at de har været helt ude af kontanthjælpsforløbet.



### **Det kræver ledelsesfokus og ressourcer at arbejde med 'Flere skal med'-indsatsen**

Det har henover de deltagende kommuner været bred enighed om, at den væsentligste forudsætning for at skabe resultater med indsatsen er, at der er tilstrækkelige medarbejderressourcer, og derudover er motiverede medarbejdere og ledelsesfokus væsentlige forudsætninger for en god implementering af indsatsen og for at skabe resultater med indsatsen.

Tilstrækkelige medarbejderressourcer opleves som en forudsætning for at kunne gå til indsatsen med tilstrækkelig fleksibilitet til at kunne rumme borgernes meget forskelligartede behov. Kommunerne har opnået tilknytning af tilstrækkelige medarbejderressourcer på forskellig måde, som i høj grad har været afhængig af, hvilke medarbejderprofiler der er adgang til. Derfor er der

heller ikke entydige svar på, hvilket sagstal der er det rigtige niveau for at opnå resultater med indsatsen.

*Ovenstående er en kondenseret beskrivelse af evalueringens 6 kernelementer. Vil du vide mere, kan du med fordel læse bilagsrapport 2.*

### 3. RESULTATERNE AF 'FLERE SKAL MED'



Evalueringen viser, at 'Flere skal med'-kommunerne er lykkedes med at rykke borgerne tættere på arbejdsmarkedet. Da projektet er et implementeringsprojekt, er der ikke gennemført en effektevaluering, men der er udvalgt en sammenligningsgruppe for at skabe et grundlag at spejle resultaterne op imod. Sammenligningsgruppen består af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere i projektkommunerne, som lige nøjagtig ikke kom med i projektet, da de havde mellem 4 og 5 år på kontanthjælp. Kravet for at være med i 'Flere skal med' var, at borgerne skulle have over 5 år på kontanthjælp.

Figur 3-1: De væsentligste konklusioner af den kvantitative del af evalueringen

#### DE OVERORDNEDE RESULTATER AF 'FLERE SKAL MED'



Borgerne i 'Flere skal med' er lykkedes med at skabe en tilknytning til arbejdsmarkedet gennem ordinære løntimer. Henover perioden har der løbende været en stigning i andelen af gruppen, som har opnået ordinære timer.



Borgerne i 'Flere skal med' har gennem forskellige typer af virksomhedsforløb sikret sig erfaring med at være ude på en arbejdsplads. Det kan både være gennem ordinære timer, virksomhedspraktik eller løntilskud.

#### HVILKE GRUPPER KLARER SIG BEDST?



Der er ikke klare tendenser til, at specifikke grupper klarer sig bedre end andre i 'Flere skal med'. Det kan man tolke som, at der bredt i målgruppen kan findes et arbejdsmarkedspotentiale. Det er også lykkedes borgere, som har været på kontanthjælp i over 15 år, at finde beskæftigelse i projektperioden.



Der er dog en klar tendens til, at de borgere, som tidligere har erfaring med at være på en arbejdsplads, har klaret sig bedre end andre grupper. Det viser vigtigheden af at komme i gang med at være på det ordinære arbejdsmarked.



#### DELE AF MÅLGRUPPEN ER BLEVET AFKLARET VIDERE I SYSTEMET

Det har været en væsentlig del af projektet, at de borgere, der vurderedes som værende i målgruppen for ressourceforløb og førtidspension, blev afklaret videre. Dette er i høj grad lykkedes, da ca. 75 pct. af gruppe 2 er blevet afklaret videre.

#### 3.1 Kommunerne har opnået væsentlige resultater



##### Det er lykkedes at rykke borgeren tættere på arbejdsmarkedet

Det er lykkedes kommunerne at sikre, at over 70 pct. af borgerne i gruppe 1 på et tidspunkt i løbet af projektperioden har skabt tilknytning til arbejdsmarkedet gennem virksomhedsforløb mv. For 15 pct. af borgerne i gruppe 1 er det rent faktisk lykkedes at sikre, at de har været i beskæftigelse, samtidig med at de har været helt ude af kontanthjælpsforløbet. Herudover er næsten tre ud af fire borgere i gruppe 2 i projektperioden blevet afklaret.



##### Der er en større andel af borgerne i gruppe 1, som opnår ordinære timer i forhold til sammenligningsgruppen

Selvom der ikke er tale om en effektevaluering, er det interessant, at der kan observeres en forskel i, hvor stor en andel af borgerne i gruppe 1, som opnår ordinære timer, når der sammenlignes med borgere, som har været på kontanthjælp i færre år. Dog skal man huske på, at gruppe 1 netop er udvalgt på grund af deres arbejdsmarkedspotentiale.





**På tværs af år på kontanthjælp, etnicitet og køn opnår borgerne i 'Flere skal med' ordinære timer og kontakt med arbejdsmarkedet.**

Resultaterne viser, at opnåelse af ordinære timer er nogenlunde den samme på tværs af køn, alder, etnicitet og uddannelse. Dette kan tolkes som, at der kan findes et arbejdsmarkedspotentiale bredt hos gruppen, og at der ikke er grupper, som har en væsentlig lavere sandsynlighed end andre.



**Der kan findes forskelle på tværs af kommuner**

Brugen af virksomhedsforløb mv. samt ordinære timer har ikke været lige fordelt mellem kommunerne, og der har været en tendens til, at jo større kommunerne er, eller jo større volumen kommunerne har haft i gruppe 1, desto sværere har det været at lykkes med både ordinære timer og virksomhedsforløb.



**Kommunerne kunne ikke vente på 'Flere skal med 2'**

Minimum halvdelen af kommunerne har positivt tilkendegivet, at der ved projektafslutning er truffet beslutning om at videreføre eller udbrede indsatsmodellen fremadrettet.

*Ovenstående er en kondenseret beskrivelse af de kvantitative resultater af 'Flere skal med'. Vil du vide mere, kan du med fordel læse bilagsrapport 1.*

## 4. ANBEFALINGER TIL DET VIDERE ARBEJDE MED 'FLERE SKAL MED'

### Anbefaling 1: Der skal endnu mere fokus på arbejdet med CV'er og konkrete jobmål

Det er en entydig vurdering blandt de fagpersoner, der er interviewet i forbindelse midtvejs- og slutevalueringen, at det bidrager positivt til forløbet, når der tales om ressourcer, ønsker og drømme. Drøftelserne af CV og jobmål understøtter, efter medarbejdernes vurdering, dette fokus. Det bidrager til et skifte i borgernes perspektiv på egne fysiske og psykiske sygdomsbarrierer, og borgerne vokser af dialogen om egne ressourcer og muligheder.

Medarbejdernes og ledernes erfaringer viser i nedenstående punkter, hvor der særligt kan skabes en fokuseret indsats:

1. Klæd medarbejderne på med viden om arbejdsmarkedet og med kommunikative kompetencer til at gå ind i dialogen med borger om kompetencer.
2. Drøft løbende, hvordan personlige kompetencer kan oversættes til efterspurgte kompetencebehov hos virksomheder, og hvordan jobønsker kan omsættes til realistiske jobmål.
3. Sæt fokus på, hvorfor det giver mening at fastholde fokus på CV og jobmål, også når beskæftigelsesperspektivet er langt væk.
4. Brug digitale værktøjer på jobnet og prøv det af i samarbejde med borgeren.
5. Følg op på kvaliteten i arbejdet med CV'er og jobmål, f.eks. gennem observation af samtaler, ledelsestilsyn m.v.



### Anbefaling 2: Skab tydelige rammer for balancen mellem de borgerrettede og de virksomhedsrettede elementer i indsatsen

De personlige jobformidlers oplevelse af, i hvor høj grad de hjælper borgerne med kontakt til virksomheder, har udviklet sig positivt i projektperioden. Særligt i slutningen af projektperioden er der sket et løft i fokus og evne til at arbejde med de virksomhedsrettede elementer af indsatsmodellen.

For mange medarbejdere har det krævet, at der opbygges nye kompetencer ift. dialogen med virksomheder, så medarbejderne understøttes i at tage springet ud i dialogen med virksomheder. Erfaringerne peger også på, at tydelige rammer og forventninger om, hvor meget det virksomhedsrettede arbejde skal fylde, er væsentligt for at få prioriteret dialogen med virksomhederne.

Medarbejdernes og ledernes erfaringer viser i nedenstående punkter, hvor der særligt kan arbejdes med at understøtte balancen mellem borgerrettede og virksomhedsrettede elementer i indsatsen:

1. Tilbyd kompetenceudvikling i virksomhedsarbejde, salg og relationer til de medarbejdere, som tidligere primært har arbejdet med borgerkontakten.
2. Ugentlige sparringsmøder eller organisering i mini-teams mellem de medarbejdere, som har stor erfaring i den udgående kontakt, og de medarbejdere, som er nye i det.
3. Opstille måltal for besøg på virksomheder osv., hvilket kan skabe rammerne for, at der afsættes den fornødne tid til det.



### Anbefaling 3: Der skal ske en udbygning af virksomhedsnetværket

Erfaringerne fra 'Flere skal med' peger på, at mange virksomheder er åbne for dialogen om muligheder for borgere på kanten af arbejdsmarkedet. En række kommuner har dog skullet supplere eller udskifte virksomhedsnetværket omkring indsatsen for at sikre dels placeringsmuligheder med et godt beskæftigelsesperspektiv, dels placeringsmuligheder, hvor der er den rette rummelighed for en borger. Erfaringerne peger på, at der med fordel kan arbejdes

strategisk og systematisk med opbygning af virksomhedsnetværk, som kan indgå i indsatsen og skabe udviklingsmuligheder for den enkelte borger.

Når der skal ske en udbygning af virksomhedsnetværket, er det derfor vigtigt at have fokus på:

1. *Der skal løbende ske en forhandling/genforhandling af virksomhedsaftalerne, hvor fokus er på job og ikke praktik.*
2. *Det er en god idé at skabe overblik over, hvilke virksomheder som tidligere har villet samarbejde om ordinære timer. Det kan eksempelvis ske gennem Excel-ark eller online-platforme.*
3. *Det skal sikres, at alle medarbejdere har adgang til oplysninger om virksomhederne og ikke kun virksomhedskonsulenter eller den enkelte personlige jobformidler.*
4. *Lav en strategi for, hvordan virksomhederne skal kontakte jobcentret. Måske skal der være én indgang eller f.eks. faste kontaktpersoner for større virksomheder.*



#### **Anbefaling 4: Ordinære timer skal italesættes – fra start og løbende**

Evalueringen peger på, at det udfordrer kommunerne at stille krav til virksomhederne og at tale med virksomhederne om ordinære timer i opstarten af et virksomhedsforløb og under forløbet.

Samtidig peger fagpersonerne på, at de ofte bliver overraskede over den positive effekt, det har på borger og virksomhed, når der startes en dialog om ordinære timer. Personlige jobformidlere i casekommunerne har derfor også erfaret, at de skal turde at gå i dialog og stille krav om progression og lønnede timer til virksomhederne. Til gengæld skal de også være klar til at bakke virksomheden op under forløbet, hvis borgeren er udfordret i at overholde aftalerne på arbejdspladsen.

Kommunernes erfaringer peger på, at der med fordel kan arbejdes med følgende for at lykkes med opfølgning og en udvikling af borger i en virksomhedsplacering:

1. *En tæt kontakt med borgere og virksomheder under en placering.*
2. *En løbende dialog om udviklingsmuligheder for borger og villighed til at stoppe forløbet, hvis borger har mulighed for at løfte værdiskabende funktioner, mens der ikke sker udvikling i ordinære timer.*
3. *Træn formuleringer om, hvordan borgeren skaber værdi for virksomheden. Disse formuleringer kan bruges, hver gang man drøfter ordinære timer med virksomhederne.*
4. *At en personlig jobformidler hjælper virksomheden med at se værdiskabende funktioner, som borger kan bidrage med at løfte.*
5. *Sørge for, at både borgere og virksomheder kender til mulighederne for at kombinere virksomhedspraktik med ordinære timer.*
6. *Understøt borgeren og virksomheden med beregninger af, hvordan ordinære timer forbedrer borgerens økonomi, da usikkerhed om dette kan stå i vejen for beslutningen.*



#### **Anbefaling 5: Ledelsesfokus og ledelsesmæssig opbakning til indsats**

Motiverede medarbejdere opleves som en nøgle til gode resultater i kommunerne. Derfor handler en væsentlig del af ledelsesopgaven om at understøtte dette. Det motiverer medarbejdere i indsatsen at have rammer, der gør det muligt at agere på borgernes behov. Det kan f.eks. handle om at kunne reagere hurtigt på borgernes behov, at kunne tilrettelægge indsatsen fleksibelt ift. borgernes behov, så samtaleindsatsen tages udenfor samtalerummet i jobcentret og at kunne variere kontakthypigheden i perioder. Det motiverer også at have mulighed for at bringe egne kompetencer i spil i indsatsen og have mulighed for at trække på kollegaer, som er stærke på andre punkter til sparring omkring indsatsen. Derudover motiverer det også at få anerkendelse for de resultater, der skabes – også når det er de "små" sejre i indsatsen.

Kommunernes erfaringer peger på, at ledelsen med fordel kan arbejde med:

1. *At sikre et lavt sagstal om en ressource til opgaverne, der gør det muligt at tilrettelægge indsatsen fleksibelt.*
2. *At der skabes rum til sagssparring, så medarbejderne kan få andre øjne på borgernes muligheder og mulige veje ift. virksomheder.*
3. *At gå tæt på indsatsen og udviklingen i den enkelte sagsforløb. Det giver mulighed for både at sætte faglig retning og anerkende de gode resultater.*
4. *At skabe synlighed omkring resultaterne af indsatsen, så det er tydeligt, hvad der er succeskriterierne og fokus for indsatsen.*

*Anbefalingerne fremstår her i en kortfattet version og uddybes i hovedrapportens kapitel 3.*

**RAMBOLL**

**M•PLOY**  
VIDEN > UDVIKLING > IMPLEMENTERING

Lars Skipper