



Projekt Uddannelsesambassadør II

Afsluttende evalueringsrapport

Juli 2021



INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	INDLEDNING	2
1.1	Baggrund	2
1.2	Evalueringsmodellen	3
1.3	Konklusioner	6
1.4	Læsevejledning	10
2.	PROJEKTETS SUCCESKRITERIER	12
2.1	Antallet af uddannelsesløft og voksenlærlinge for ledige er øget i indsatsperioden	12
2.2	Relevante medarbejdere kender puljen til uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen og vejleder i nogen grad ledige i målgruppen om mulighederne	14
2.3	Projektet har tydelig ledelsesmæssig opbakning og forankring	16
2.4	Der er et konstruktivt samarbejde med relevante uddannelsesinstitutioner	18
3.	IMPLEMENTERING AF PROJEKTETS KERNEELEMENTER	19
3.1	Succesfuld implementering – drivere og barrierer	19
3.2	Udfordringer med implementering – drivere og barrierer	25
3.3	Variationer i implementering	29
4.	SAMARBEJDET MELLEML JOBCENTRE OG A-KASSER	30
4.1	Hvordan arbejder a-kasserne med at løfte ufaglærte til faglært?	30
4.2	Hvad er de største udfordringer i a-kasserne for at løfte flere ufaglærte til faglært?	31
4.3	Samarbejdet med jobcentrene, hvad er vigtigt?	32
	BILAG : FIDELITETSVURDERING	33

1. INDLEDNING

1.1 BAGGRUND

Uddannelsesambassadør II projektet er gennemført i perioden ultimo 2018 til ultimo 2020. 19 projekter i 21 kommuner deltog i projektet (3 kommuner, markeret nedenfor med stjerne, har været sammen i ét fælles projekt¹).

Deltagende kommuner:

Aalborg	Greve	København
Assens	Halsnæs*	Middelfart
Billund	Helsingør*	Odsherred
Bornholm	Hørsholm*	Silkeborg
Frederiksberg	Haderslev	Tønder
Gladsaxe	Hedensted	Vejen
Glostrup	Herning	Ærø

I projektet fik kommunerne midler til at ansætte en eller flere uddannelsesambassadører i jobcentret. Ambassadørerne skulle, med udgangspunkt i projektets indsatsmodel, arbejde på at få flere ufaglærte ledige og ledige med forældet uddannelse til at tage en erhvervsuddannelse.

Uddannelsesambassadør II projektet er en direkte efterfølger af Uddannelsesambassadør I projektet, hvor 16 kommuner i 2017 og 2018 fik midler til ansættelse af uddannelsesambassadører til at løfte ufaglærte til faglært.

Projektets succeskriterier samt de otte kerneelementer, som tilsammen udgør projektets indsatsmodel, er vist nedenfor i boks 1.

¹ De tre kommuner der samarbejdede om ét projekt er blevet monitoreret på kommuneniveau, hvorfor der i rapporten både omtales resultater fra 21 kommuner og 19 projekter.

Boks 1: Projektets succeskriterier og kerneelementer

Succeskriterier er:

1. At antallet af uddannelsesløft og voksenlærlinge for ledige øges
2. At alle relevante medarbejdere kender puljen til uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen og vejleder ledige i målgruppen
3. At projektet har tydelig ledelsesmæssig opbakning og forankring
4. At der etableres et konstruktivt samarbejde med relevante uddannelsesinstitutioner

Kerneelementer rettet mod samarbejdet i jobcentret

1. At sprede viden om ordningen for uddannelsesløft og andre relevante uddannelsesordninger i jobcentret og understøtte de medarbejdere, som arbejder med ufaglærte dagpengemodtagere og dagpengemodtagere med forældet uddannelse.
2. At være sparringspartner og rådgiver for jobcentrets ledelse i forbindelse med udarbejdelse af strategi for anvendelse af uddannelsesordningerne.

Kerneelementer rettet mod borgere

3. afholde informationsmøder for ledige om mulighederne for uddannelse og opkvalificering
4. At deltage i borgerrettet rådgivning og vejlede og motivere ledige, som er i målgruppen for uddannelsesløft, om uddannelsesmuligheder.

Kerneelementer rettet mod eksterne samarbejder

5. At indgå i samarbejde med a-kasserne om uddannelse og opkvalificering.
6. At indgå i samarbejde med uddannelsesinstitutionerne om uddannelse og opkvalificering.
7. At indgå i samarbejde med virksomhederne om uddannelse og opkvalificering.
8. At være tovholder for etablering af en lokal styregruppe, hvor a-kasser, erhvervsskoler, de regionale arbejdsmarkedskontorer/VEU-kordinatorer under STAR inddrages, samt med ledelsesinddragelse fra jobcentret.

1.2 EVALUERINGSMODELLEN

Projekt Uddannelsesambassadører II er et implementeringsprojekt, der – i forlængelse af det vellykkede første uddannelsesambassadørprojekt – havde til formål at styrke implementeringen af uddannelsesløft yderligere og udbrede erfaringerne fra det første projekt.

Det valgte design for evaluering af Uddannelsesambassadør II projektet følger STAR's strategi i arbejdet med evidensbaseret viden²

Evalueringen af projektet har til formål at tilvejebringe mere viden om best practice i implementeringen af projektets indsatsmodel og om betydningen af implementeringsgrebene³. Evalueringen er tilrettelagt, så den dels har bidraget til at styrke læring og kvalificering af indsatsen undervejs i projektet. Dels bidrager med ny viden om implementering af indsatsen til brug for STAR's fremadrettede arbejde med implementering af uddannelsesløft og voksenlæreordningen.

Der er således to spor i evalueringen af Uddannelsesambassadør II projektet:

1. **Der har været løbende processtøtte** til projektkommunerne i hele projektperioden med en række procesunderstøttende aktiviteter for alle projekterne (formativ evaluering, som bidrager til bedst mulige resultater, via løbende monitorering og support).
2. **Der er gennemført en slutevaluering**, som undersøger om projektets succeskriterier er nået, fidelitet samt erfaringer med implementering af projektets kerneelementer i indsatsmodellen (summativ evaluering, som afslutningsvis konkluderer på resultater og målopfyldelse, i klassisk evalueringsforstand).

Ad. 1. Der er i hele projektperioden ydet processtøtte for ambassadørprojekterne. Den primære processtøtte har været kvartalsvis opfølgning i hvert af de 19 projekter mhp. løbende at drøfte projektets resultater og udvikling. Opfølgningen har taget udgangspunkt i den kvartalsvise monitorering af antal uddannelsesløft og voksenlærlingeforløb, som projektkommunerne løbende har indberettet til STAR.

Andre projektunderstøttende aktiviteter, der har bidraget til implementering af indsatsmodellen:

- **Opstartswerkshops** med ambassadørerne og lederne med drøftelse af projektets forandringsteori, præsentation af inspirationsmateriale fra tidligere uddannelsesambassadørprojekter, samt tidligere analyser og undersøgelser.

² Evalueringsmodeller for hhv. implementeringsprojekter, inspirationsprojekter, videnspiloter og randomiseret forsøg er beskrevet i notat "Evalueringsmodellen i STAR" fra 11. januar 2018.

³ Dette til forskel fra evaluering af vidensprojekter, hvor formålet er at måle effekt og udvikle hypoteser eller viden om, hvordan indsatsen virker.

- **Opkvalificeringsdage** for ambassadørerne med aktionslæring og udarbejdelse af handlingsplaner for implementering af projektets kerneelementer i eget projekt.
- **Lokale netværksgrupper** med 3-5 ambassadører i hver netværksgruppe på tværs af kommuner, hvor implementeringsproblematikker løbende er drøftet og søgt løst.
- **Netværksmøder** for alle ambassadører hvert kvartal gennem hele projektperioden, med videndeling om aktuelle temaer og med udvikling af løsninger på projekternes udfordringer.
- **Afsluttende regionale spredningsseminarer**, hvor projektets erfaringer er formidlet for ca. 125 deltager fra lokale jobcentre, a-kasser og erhvervsskoler i hver af de 3 regioner.

Ad. 2. Formålet med denne slutevaluering er at evaluere projektets målopfyldelse, den samlede implementering af projektets indsatsmodel og de enkelte kerneelementer, samt at få en dybere indsigt i såvel positive erfaringer som problematikker ved implementeringen af projektet. Herunder hvorvidt indsatsens kerneelementer er gennemført som planlagt, hvilke faktorer, der bidrog til succesfuld implementering samt mulighederne for kvalificering af kerneelementerne. Evalueringen bygger på tre datakilder:

1. **Akkumuleret registerbaseret monitoreringsdata** om udvikling i etablerede uddannelsesløft og voksenlærlingeordninger i de 21 kommuner, herunder sammenligning med data fra landets øvrige kommuner (Delnotat 1; samlet monitoreringsrapport for indsatsperioden)
2. **Surveydata om projekternes implementeringskontekst ved projektstart og -afslutning**, herunder om kendskab til ordningerne i jobcentret, opbakning fra jobcentrets ledelse og samarbejde med uddannelsesinstitutionerne (Delnotat 2; Surveybaseret start- og slutmåling).
3. **Kvalitative data om uddannelsesambassadørernes vurderinger**, herunder interviews med ambassadørerne om deres systematiske vurdering af implementering af projektets kerneelementer, virkning heraf samt drivere og barrierer for implementering. Derudover kvalitativ viden indsamlet ifm. den løbende processtøtte.

Projektets forandringsteori i figur 1 er dels anvendt som procesunderstøttende aktivitet, dels som analytisk værktøj til at undersøge effekten af indsatsen. Herunder hvorfor indsatsen virker, for hvem den virker, og hvornår den virker.

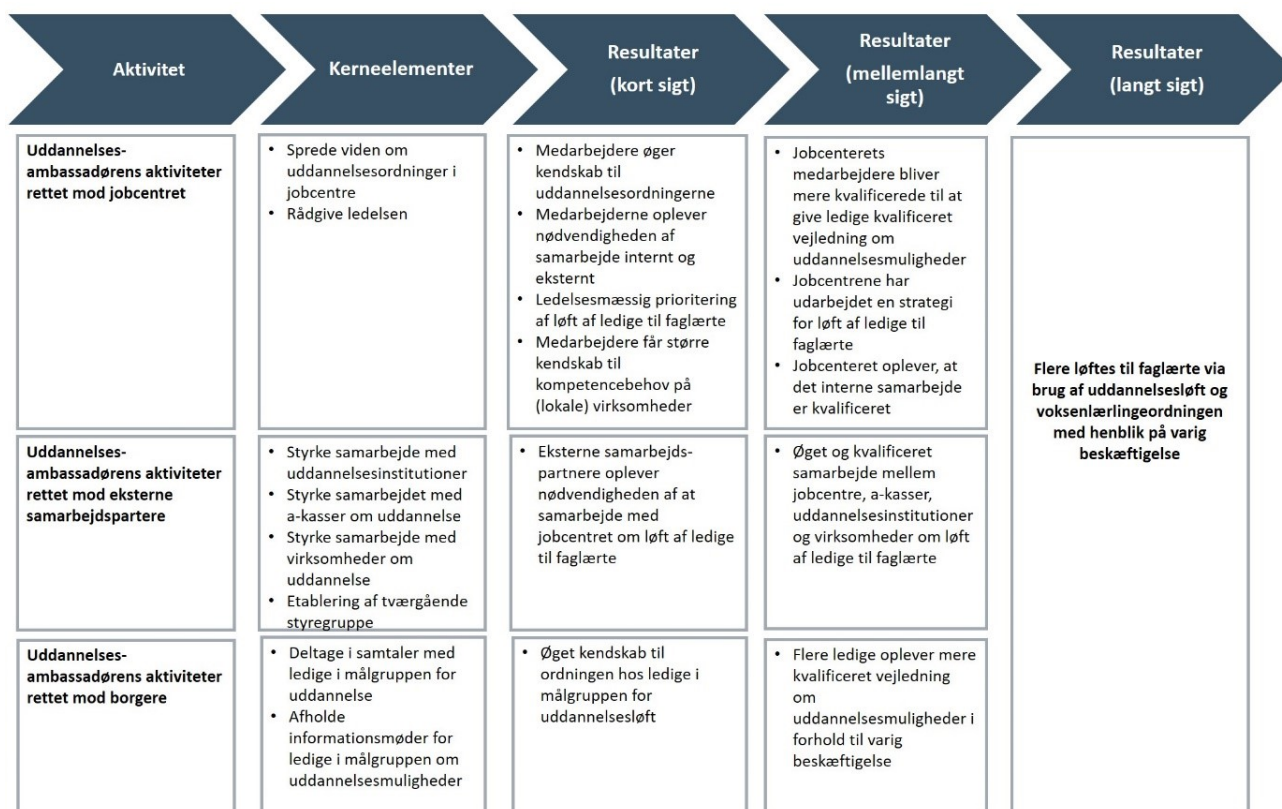
Ved projektstart har uddannelsesambassadørerne og lederne drøftet og kvalificeret projektets forandringsteori. Bl.a. har de drøftet de forventede forandringer som følge af indsatsen opdelt i det interne samarbejde i jobcentret, indsatsen rettet mod de ledige og indsatsen rettet mod eksterne samarbejdspartnere. Dette er gjort for yderligere at eksplicitere de forventede forandringer som følge af indsatsen.

Forandringsteorien er i arbejdet med den afsluttende evaluering brugt som værktøj til at drøfte og eksplicitere (de ofte underforståede og implicite) sammenhænge mellem indsats og virkning.

Forandringsteorien nedenfor skal læses fra venstre mod højre. Kerneelementerne knytter sig til uddannelsesambassadørens opgaver. Det er med andre ord implementeringen af kerneelementerne,

som skal generere den forventede forandring internt i jobcentret, ift. de ledige og ift. de eksterne samarbejdspartnere. Resultaterne til højre beskriver de forventede forandringer på kort, mellemlangt og langt sigt.

Figur 1: Forandringsteori for projekt Uddannelsesambassadør 2



1.3 KONKLUSIONER

I evalueringen konkluderes det at:

- Projektets 4 succeskriterier er helt eller delvis opfyldt. Antallet af uddannelsesløft og voksenlærlinge for ledige er øget i indsatsperioden (hvh. 84 og 53 procentpoints stigning), relevante medarbejdere og ledere kender til ordningerne ved projektafslutning (virksomhedskonsulenterne halter bagefter), der er ledelsesmæssig opbakning til projektindsatsen og en del af projekterne har etableret gode og konstruktive samarbejder med uddannelsesinstitutioner.
- Hovedparten af projektets kernelementer er implementeret i indsatsperioden, men der har været udfordringer med samarbejdet med a-kasserne (om tidlig informationsindsats til ledige i målgruppen), samarbejde med virksomhederne (bl.a. via virksomhedskonsulenterne) samt

etablering af tværgående styregrupper. De vigtigste drivere for de kerneelementer, der er blevet vel implementeret, har været at arbejde med *systematik* (fx ved screening), *faste aftaler* (fx med ledere og uddannelsesinstitutioner) og *vedholdenhed* (fx over for kollegaer).

Disse konklusioner uddybes kort nedenfor og ekspliciteres yderligere i de efterfølgende afsnit.

Projektets 4 succeskriterier

Succeskriterie 1 – At antallet af uddannelsesløft og voksenlærlinge for ledige øges: Evalueringen viser, at antallet af uddannelsesløft og voksenlærlinge for ledige er øget i indsatsperioden. Der er påbegyndt 599 uddannelsesløft og 2046 voksenlærlingeforløb i uddannelsesambassadør II kommunerne i projektperioden, svarende til en positiv procentvis udvikling på hhv. 84 procentpoint og 53 procentpoint i projektkommunerne sammenlignet med en tilsvarende periode på 2 år forud for projekt Uddannelsesambassadør II. Der ses en jævn stigning i antal påbegyndte uddannelsesløft og i voksenlærlingeforløb i stort set alle projektkommuner i hele projektperioden⁴.

Sammenlignet med Uddannelsesambassadør I kommuner og med kommuner, der ikke har deltaget i uddannelsesambassadør projekter, er stigningen i Uddannelsesambassadør II kommunerne markant⁵.

To eksterne forhold ser ud til at have haft indflydelse på antal påbegyndte uddannelsesløft og voksenlærlinge for ledige i indsatsperioden. Det ene er nedlukningen af indsatsen som følge af covid-19 i foråret 2020, hvor der i perioden ses et mindre fald i antal igangsatte uddannelsesløft og voksenlærlingeforløb for ledige. Det andet forhold er den aftale om styrket opkvalificering, som blev indgået 20. juni 2020, og hvor forenklinger i ordningen for uddannelsesløft har betydet, at ufaglærte ledige over 30 år fra august 2020 har haft ret til på 110 pct. af dagpengesatsen til at tage en erhvervsuddannelse inden for brancher med mangel på arbejdskraft. Den ændring har betydet at markant flere ledige er påbegyndt uddannelsesløft, både i projektkommunerne og i de øvrige kommuner.

Succeskriterie 2 – At alle relevante medarbejdere kender puljen til uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen og vejleder ledige i målgruppen: Evalueringen viser, at relevante

⁴ De 16 Uddannelsesambassadør I kommuner er i analysen separeret fra de 60 kommuner, som ikke på noget tidspunkt har fået midler til en uddannelsesambassadør, mhp. at kunne sammenligne Uddannelsesambassadør II med kommuner, som ikke på noget tidspunkt har implementeret indsatsmodellen.

⁵ Det er ikke muligt at afgøre, om stigningen er statistisk signifikant pga. begrænset mængde af data, men som det fremgår af data fra STAR's registre, er der sket en relativ større procentvis stigning hos UA II kommunerne sammenlignet med udviklingen hos de øvrige kommuner.

medarbejdere og ledere i projektjobcentrene kender til puljen til uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen ved projektets afslutning og at de vejleder de ledige i målgruppen om mulighederne for opkvalificering. Virksomhedskonsulenterne er den medarbejdergruppe i jobcentrene, som har mindst kendskab til ordningerne, og de bør således være et opmærksomhedspunkt fremover.

Succeskriterie 3 – At projektet har tydelig ledelsesmæssig opbakning: Evalueringen viser, at projektet har tydelig ledelsesmæssig opbakning og forankring. Ligeledes oplever såvel uddannelsesambassadørerne som jobcentermedarbejderne, at ledelsen kommunikerer at ordningerne er centrale i indsatsen for målgruppen. Igen er der et opmærksomhedspunkt ift. virksomhedskonsulenterne, hvor en betydelig lavere andel sammenlignet med de øvrige adspurgte oplever opbakning fra ledelsens side.

Succeskriterie 4 – At der etableres et konstruktivt samarbejde med relevante

uddannelsesinstitutioner: Evalueringen viser, at der i projektet var et konstruktivt samarbejde med en del relevante uddannelsesinstitutioner. Der er dog markant forskel på, hvor godt projektjobcentrene samarbejder med de forskellige uddannelsesinstitutioner om uddannelse for voksne.

Projektets kerneelementer

Det er lykkedes at implementere hovedparten af projektets kerneelementer i projektperioden. De kerneelementer der er lykkedes bedst, er både rettet mod det interne samarbejde i jobcentret, mod borgere og mod (nogle af de) eksterne samarbejdspartnere. De kerneelementer der er lykkedes i mindre grad, er rettet mod eksterne samarbejder.

Uddannelsesambassadørerne vurderer, at de bedst er lykkedes med at:

Spredte viden om ordningen for uddannelsesløft og andre relevante uddannelsesordninger i jobcentret og understøtte de medarbejdere, som arbejder med ufaglærte dagpengemodtagere og dagpengemodtagere med forældet uddannelse.

- **Drivere** for implementeringen af dette kerneelement har bl.a. været at uddannelsesambassadørerne kontinuerligt har været synlige, tilgængelige og til rådighed for jobrådgiverne i jobcentret, samt løbende har informeret om ordningerne på møder og webinarer.
- **Barrieren** har været vanskeligheden ved at formidle de komplicerede ordninger for kollegerne i jobcentret.

Deltage i borgerrettede samtaler og rådgive, vejlede og motivere ledige, som er i målgruppen for uddannelsesløft, om uddannelsesmuligheder.

- **Drivere** for implementeringen af dette kerneelement har bl.a. været systematisk arbejde med at screene nyledige for, om de er i målgruppen, samt at kunne give borgeren overblik over deres vej fra ledig til faglært – med tidsplan, økonomi mv.

- **Barrieren** har været sagsbehandlernes manglende italesættelse af mulighederne for uddannelsesløft og voksenlæreordningen overfor borgerne pga. usikkerhed om ordningerne.

Afholde informationsmøder for ledige og informere om mulighederne for opkvalificering generelt og specifikt om uddannelsesløft og voksenlære for ledige.

- **Drivere** for opnåelsen af dette kerneelement har bl.a. været at ambassadørerne har forberedt nogle få slides, som kollegaer let kan gennemgå til informationsmøder for nye ledige, og at screene ledige i målgruppen, og indkalde til obligatoriske informationsmøder.
- **Barrieren** har været at sikre nok deltagere ved de fælles infomøder om specifikke uddannelsesforløb, primært som følge af afbud fra en i forvejen lille gruppe af ledige.

Samarbejde med uddannelsesinstitutionerne om indhentning af realkompetencevurderinger (RKV) og tilrettelæggelse af uddannelsesplaner og -forløb.

- **Drivere** for implementeringen af dette kerneelement har bl.a. været indgåelse af samarbejdsaftaler med relevante uddannelsesinstitutioner om rammerne for samarbejdet, og at ambassadørerne har kunnet lave intensiv opsøgende kontakt til skolerne.
- **Barrierer** har været nogle skolers manglende prioritering af uddannelsesforløb for voksne eller manglende viden om uddannelsesløft.

Være sparringspartner og rådgiver for jobcentrets ledelse i forbindelse med udarbejdelse af strategi for anvendelse af uddannelsesordningerne.

- **Drivere** for implementeringen af dette kerneelement har bl.a. været møder med nærmeste leder, til fast aftale tidspunkter, og der orienterer om udfordringer og drøftet løsningsmuligheder, samt at klæde nærmeste leder på til dialogen med kommunens øverste ledelse om uddannelsesdagsordenen.
- **Barrieren** har været manglende prioritering af løft til faglært dagsordenen fra den øverste ledelse i kommunen (primært i starten af projektet).

Generelt har det været vigtige drivere at arbejde med *systematik* (fx ved screening), *faste aftaler* (fx med ledere og uddannelsesinstitutioner) og *vedholdenhed* (fx over for kollegaer).

Uddannelsesambassadørerne er i mindre grad lykkedes med at:

Samarbejde med a-kasserne om igangsætning af uddannelsesløft for ledige i målgruppen for uddannelsesløft tidligt i den lediges dagpengeforløb.

- **Drivere** har været vedholdende opsøgende arbejde fra uddannelsesambassadørernes side og forpligtende samarbejdsaftaler mellem jobcenter og a-kasser.
- **Barrierer** mod implementeringen af dette kerneelement har bl.a. været udfordringer med at få a-kasser til at italesætte mulighederne for uddannelse og opkvalificering tidligt i medlemmernes ledighedsforløb.

Samarbejde med virksomhederne – både ift. ambassadørernes direkte information til kommunens virksomheder om ordningerne og ift. det interne samarbejde med virksomhedskonsulenterne om at skabe praktikpladser og voksenlærlingeforløb for målgruppen.

- **Drivere** har været tæt makkerskab på medarbejderniveau mellem ambassadører og virksomhedskonsulenter og plan for opsøgende kontakt til virksomhederne.
- **Barrierer** mod implementeringen af dette kerneelement har bl.a. været utilstrækkelig viden og prioritering hos jobcentrenes virksomhedskonsulenter. Dels pga. manglende prioritering og tydelighed fra virksomhedskonsulenternes ledelse, dels pga. skarp organisatorisk opdeling mellem uddannelsesambassadører og virksomhedskonsulenter.

Etablere en tværgående styregruppe med repræsentanter fra både jobcenteret samt relevante a-kasser og uddannelsesinstitutioner og VEU Koordinatorer, der følger projektet gennem hele projektperioden.

- **Drivere** er sikring af forventningsafstemning og udarbejdelse af kommissorium for styregruppen.
- **Barrierer** mod implementeringen af dette kerneelement har bl.a. været udfordringer med at skabe klarhed om formål og mål med styregruppen, sikre klart mandat til styregruppemedlemmerne og klare forventninger til deltagelse i styregruppen.

Sidst i nærværende rapport ekspliciteres udfordringerne med implementering af disse tre kerneelementer yderligere. Her præsenteres også resultaterne af en interviewundersøgelse af 14 a-kasser, som ambassadørprojekter har samarbejdet med.

Interviewene er gennemført som supplement til den kvantitative slutevaluering og viser, at der er to områder hvor samarbejdet mellem a-kasser og jobcentre kan styrkes.

- Dels ved at indgå partnerskabsaftaler mellem de lokale a-kasser, jobcentret, erhvervsskolerne og brancheorganisationer om at prioritere uddannelse og opkvalificering inden for de områder, hvor der er mangel på arbejdskraft.
- Dels via fælles uddannelsesforløb, erfagrunder og netværk for medarbejdere i hhv. a-kasse og jobcenter mhp. at styrke det personlige kendskab og skabe fælles forståelse af mulighederne og prioriteringerne.

1.4 LÆSEVEJLEDNING

I det følgende **afsnit 2** uddybes målopfyldelse for hvert af projektets fire succeskriterier.

Derefter præsenteres i **afsnit 3** uddannelsesambassadørernes vurdering af fidelitet og virkning af projektets kerneelementer, samt drivere og barrierer for implementering af projektets indsatsmodel.

For hvert af de 8 kerneelementer præsenteres, i hvor høj grad det er lykkedes at implementere det pågældende kerneelement, og hvilken betydning dette har haft for resultaterne. Desuden beskrives hvilke drivere og barrierer, der har været for implementering af det pågældende kerneelement.

Endelig præsenteres i **afsnit 4** resultaterne af en interviewundersøgelse af a-kassernes arbejde med og samarbejde med jobcentre om, uddannelse og opkvalificering af ledige i målgruppen for uddannelsesløft og voksenlære.

2. PROJEKTETS SUCCESKRITERIER

2.1 ANTALLET AF UDDANNELSESLØFT OG VOKSENLÆRLINGE FOR LEDIGE ER ØGET I INDSATSPERIODEN

De 21 jobcentre, der deltog i Uddannelsesambassadør II projektet, har i indsatsperioden påbegyndt i alt 599 uddannelsesløft (223 i 2019 og 376 i 2020), hvilket er 273 flere uddannelsesløft sammenlignet med perioden før indsatsen, svarende til en positiv udvikling på 84 procentpoint.

Til sammenligning har kommuner, der deltog i Uddannelsesambassadør I projektet, påbegyndt 47 færre uddannelsesløft, mens alle andre jobcentre har påbegyndt 176 flere uddannelsesløft sammenlignet med året før. Det fremgår af boks 2 og 3 nedenfor.

Boks 2. Antal påbegyndte uddannelsesløft

	Antal før indsatsen (2018*2)	Antal under hele indsatsen (2019-2020)	Procentudvikling
Uddannelsesambassadør II	326	599	84%
Uddannelsesambassadør I	476	429	-10%
Alle andre kommuner	514	690	34%

Kilde: Boksen er udarbejdet af Epinion på baggrund af særudtræk fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

Samme udvikling ses i antal personer i voksenlærlingeforløb for ledige, hvor Uddannelsesambassadør II jobcentrene har påbegyndt 706 flere voksenlærlinge forløb i indsatsperioden, mens ambassadør I kommunerne har påbegyndt 209 flere forløb, og andre kommuner har påbegyndt 946 flere forløb i indsatsperioden.

Boks3. Antal påbegyndte voksenlærlingeforløb fra ledighed

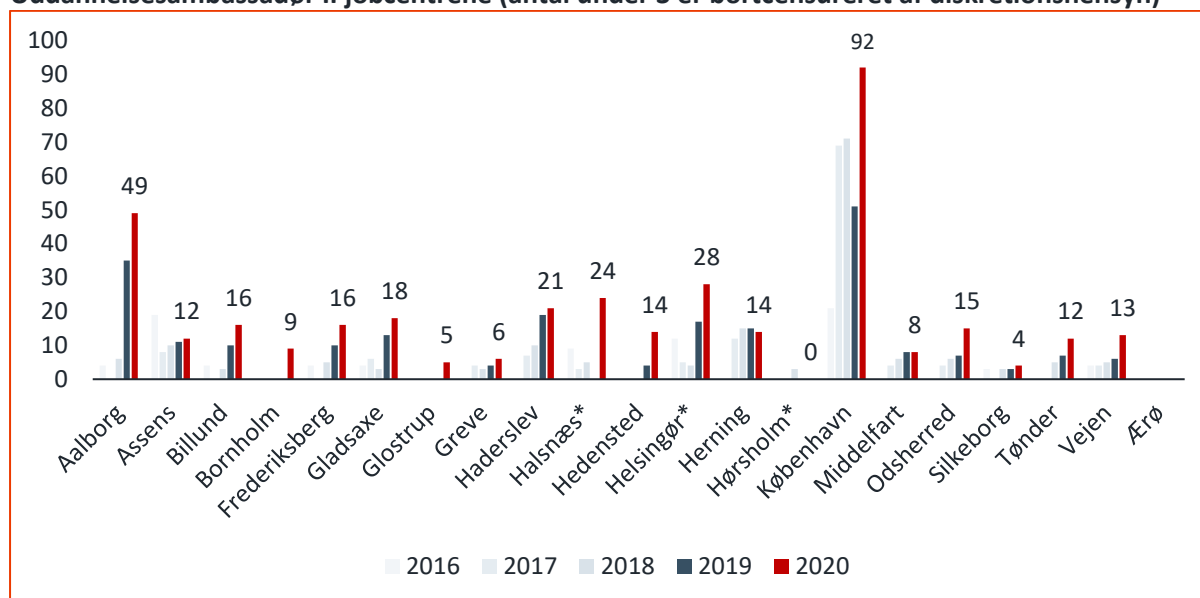
	Antal før indsatsen (2018*2)	Antal under hele indsatsen (2019-2020)	Procentudvikling
Uddannelsesambassadør II	1340	2046	53%
Uddannelsesambassadør I	1424	1633	15%
Alle andre kommuner	2632	3578	36%
I alt	4996	6831	37%

Kilde: Boksen er udarbejdet af Epinion på baggrund af særudtræk fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

Som det fremgår af diagram 1 nedenfor, er der i 18 af de 21 kommuner påbegyndt flere uddannelsesløft i indsatsperioden, mens 2 kommuner har påbegyndt færre (Herning og Hørsholm) og 1 har påbegyndt samme antal i indsatsperioden (Middelfart). Tilsvarende har 19 kommuner påbegyndt flere voksenlærlingeforløb og 2 har påbegyndt færre forløb end året før (Gladsaxe og

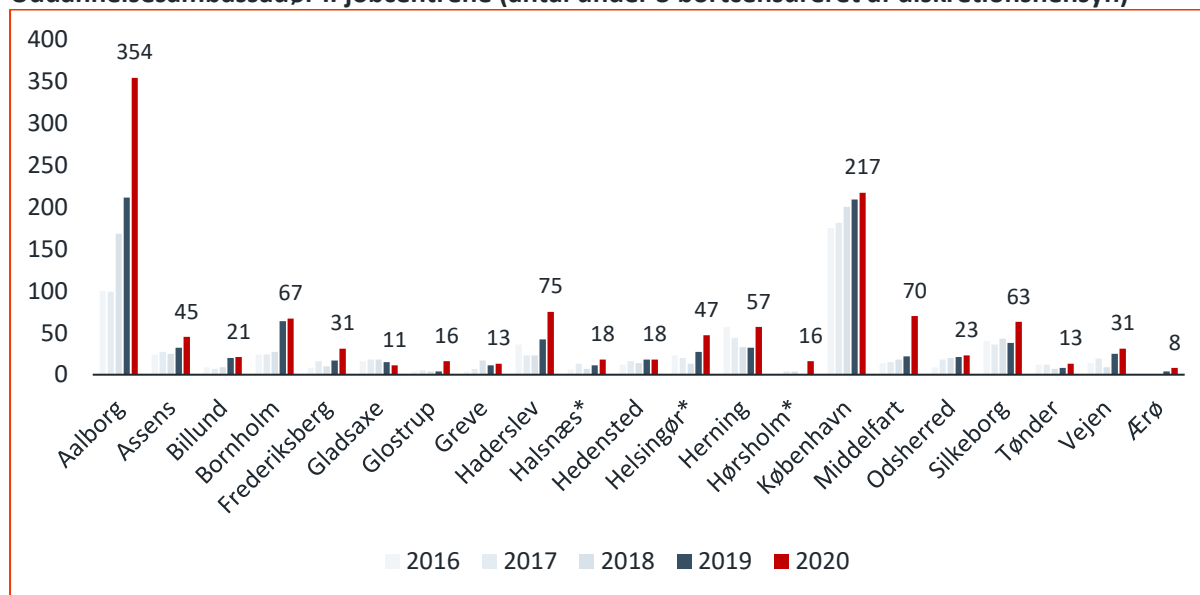
Hedensted), som det ses i diagram 2.

Søjlediagram 1 over antal påbegyndte uddannelsesløft mellem 2016-2020 for Uddannelsesambassadør II jobcentre (antal under 3 er bortcensureret af diskretionshensyn)



Kilde: Søjlediagrammet er udarbejdet af Epinion til den afsluttende monitorering af projektet på baggrund af særudtræk fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. De * markerede kommuner har samarbejdet i ét projekt.

Søjlediagram 2 over antal påbegyndte voksenlærlingeforløb fra ledighed mellem 2016-2020 for Uddannelsesambassadør II jobcentre (antal under 3 bortcensureret af diskretionshensyn)



Kilde: Søjlediagrammet er udarbejdet af Epinion til den afsluttende monitorering af projektet på baggrund af særudtræk fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. De * markerede kommuner har samarbejdet i ét projekt.

Som det fremgår af diagram 1 og 2 ovenfor, er der i nogle projekter påbegyndt markant flere voksenlærlingeforløb sammenlignet med antal påbegyndte uddannelsesløft (fx Aalborg, Haderslev, København og Middelfart), mens der i andre projekter er påbegyndt stort set lige stor andel uddannelsesløft og voksenlærlingeforløb (fx Billund, Gladsaxe og Tønder). Det underbygger uddannelsesambassadørernes udsagn om, at nogle jobcentre har prioriteret voksenlærlingeforløb over uddannelsesløft, og at der derfor kan være et uindfriet potentiale for flere uddannelsesløft i nogle af projektjobcentre. Som det fremgår, er der ikke registreret nogle påbegyndte uddannelsesløft i Hørsholm Kommune. Det kan skyldes, at de i stedet er blevet registreret i en af de andre to kommuner (Halsnæs eller Helsingør), som Hørsholm samarbejder med i projektet.

To forhold ser ud til at have haft indflydelse på antal påbegyndte uddannelsesløft og voksenlærlinge for ledige i indsatsperioden. Det ene er nedlukningen af indsatsen som følge af covid-19 i foråret 2020, hvor der i perioden ses et mindre fald i antal igangsatte uddannelsesløft og voksenlærlingeforløb for ledige. Det andet forhold er den aftale om styrket opkvalificering, som blev indgået 20. juni 2020. Aftalen forenkler ordningen om uddannelsesløft og giver ufaglærte ledige over 30 år ret til på 110 pct. af dagpengesatsen at tage en erhvervsuddannelse inden for brancher med mangel på arbejdskraft. Den ændring har betydet, at markant flere ledige er påbegyndt uddannelsesløft fra august 2020, både i projektkommunerne og i de øvrige kommuner.

Uddannelsesambassadør II kommunerne har altså samlet set øget antal påbegyndte uddannelsesløft og antal voksenlærlingeforløb for ledige i indsatsperioden, både numerisk og forholdsvis sammenlignet med de øvrige kommuner. Der er med enkelte undtagelser fremgang i antal påbegyndte uddannelsesløft og voksenlærlingeforløb i hele projektperioden og i alle Uddannelsesambassadør II kommunerne.

2.2 RELEVANTE MEDARBEJDERE KENDER PULJEN TIL UDDANNELSESLØFT OG VOKSENLÆRLINGEORDNINGEN OG VEJLEDER I NOGEN GRAD LEDIGE I MÅLGRUPPEN OM MULIGHEDERNE

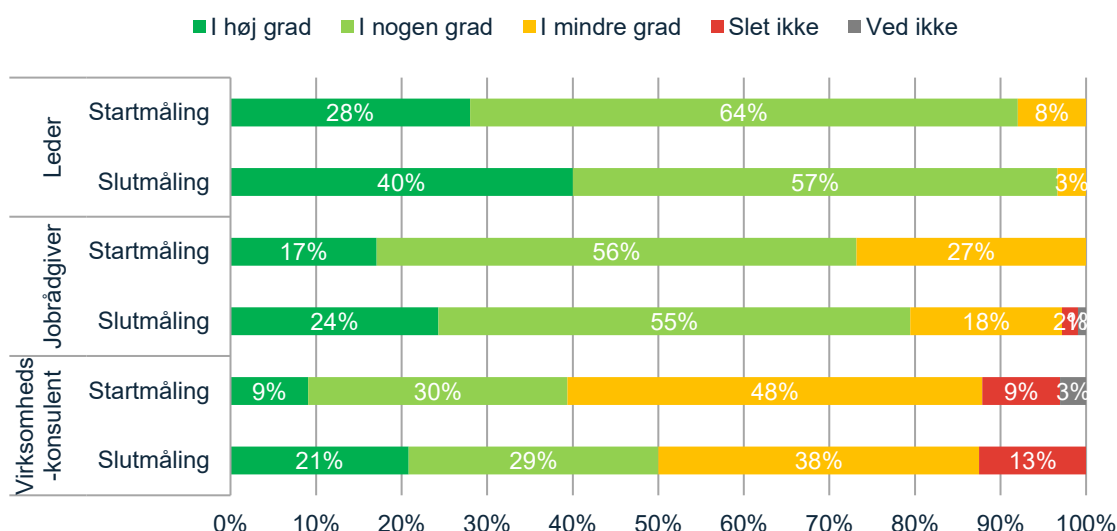
Alle uddannelsesambassadørerne i Uddannelsesambassadør II projektet kender til puljen for uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen og de formår, efter egen vurdering, at vejlede de ledige i målgruppen om mulighederne for opkvalificering. De øvrige medarbejdere i jobcentret (jobrådgivere og virksomhedskonsulenter) kender til puljen, men formår kun i nogen grad at vejlede de ledige i målgruppen om mulighederne for opkvalificering. Det skyldes, at ordningen er forholdsvis kompleks og at det for den enkelte jobrådgiver kun i forholdsvis få tilfælde ud af den samlede sagsstamme er relevant at informere og vejlede den ledige om ordningen. Derfor bliver den enkelte jobrådgiver typisk ikke holdt ajour med aktuelle ændringer og muligheder med ordningen og om nye samarbejdsrelationer. Det underbygger uddannelsesambassadørernes centrale rolle i implementeringen af projektets indsatsmodel.

Uddannelsesambassadørerne vurderer selv i den survey, der er sendt i ifm. slutevalueringen, at de har tilstrækkelig viden til at vejlede kolleger og ledere om uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen. De kan rådgive og vejlede medarbejdere i jobcentret, sparre med ledelsen og give konkret rådgivning og vejledning til borgere om deres vej til uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen.

Derudover vurderer stort set alle uddannelsesambassadørerne (78% - svarende til 4 ud af 5), at de har tilstrækkelig viden om, hvilke uddannelser, der er særligt relevante, hvis de lokale virksomheders aktuelle og fremtidige behov for faglært arbejdskraft skal imødekommes. Der er tale om en stigning på 7 procentpoint sammenlignet med startmålingen.

Ser vi på **jobcentermedarbejdernes og -ledernes** egen vurdering af, om de kender til puljen for uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen, svarer hhv. 97 % af lederne, 79 % af jobrådgiverne og kun 50 % af virksomhedskonsulenterne i projektkommunerne, at de har et godt kendskab til uddannelsesløft. Dette er en stigning på hhv. 5, 6 og 11 procentpoint sammenlignet med startmålingen. Det ses også i nedenstående diagram, at flere ledere og medarbejdere svarer 'i høj grad' på spørgsmålet om kendskab i slutmålingen, hvilket er en indikator på, at de gennem projektet har fået mere kendskab.

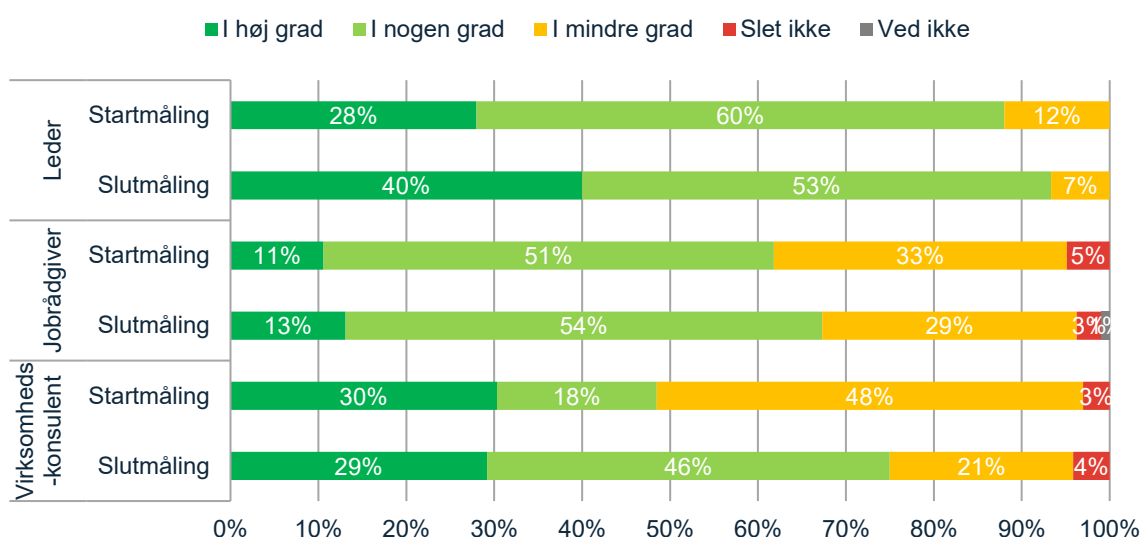
Diagram 3: Ledernes, jobrådgivernes og virksomhedskonsulenternes vurdering af kendskab til uddannelsesløftsordningen



Note: Figuren viser svarfordeling for spørgsmålet: "Vurderer du, at du har et godt kendskab til uddannelsesløftsordningen herunder regler og lovgivning knyttet hertil?". Startmåling; Leder N = 25, Jobrådgiver N = 123, Virksomhedskonsulent N = 33. Slutmåling; Leder N = 30, Jobrådgiver N = 107, Virksomhedskonsulent N = 24. Kilde: Slutmåling ved survey af Epinion.

Samme fordeling gør sig gældende på voksenlærlingeområdet. Her svarer 93% af lederne, at de kender voksenlærlingeordningen, mens 67% af jobrådgiverne og 75% af virksomhedskonsulenterne har et godt kendskab til voksenlærlingeordningen, hvilket er en stigning på hhv. 5, 5 og 27 procentpoint. Igen ses en positiv udvikling ift., at flere ledere og medarbejdere svarer 'i høj grad' om kendskab sammenlignet med startmålingen.

Diagram 4: Lederne, jobrådgiverne og virksomhedskonsulenternes vurdering af kendskab til voksenlærlingeordningen



Note: Figuren viser svarfordeling for spørgsmålet: "Vurderer du, at du har et godt kendskab til voksenlærlingeordningen herunder regler og lovgivning knyttet hertil?". Startmåling; Leder N = 25, Jobrådgiver N = 123, Virksomhedskonsulent N = 33. Slutmåling; Leder N = 30, Jobrådgiver N = 107, Virksomhedskonsulent N = 24. Kilde: Slutmåling ved survey af Epinion.

Der er således sket en øgning i kendskabet til uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen i jobcentrene generelt i indsatsperioden. Dog er der et opmærksomhedspunkt i forhold til virksomhedskonsulenterne, hvor halvdelen i mindre grad eller slet ikke kender til ordningen med uddannelsesløft, mens hver fjerde i mindre grad eller slet ikke kender til voksenlærlingeordningen

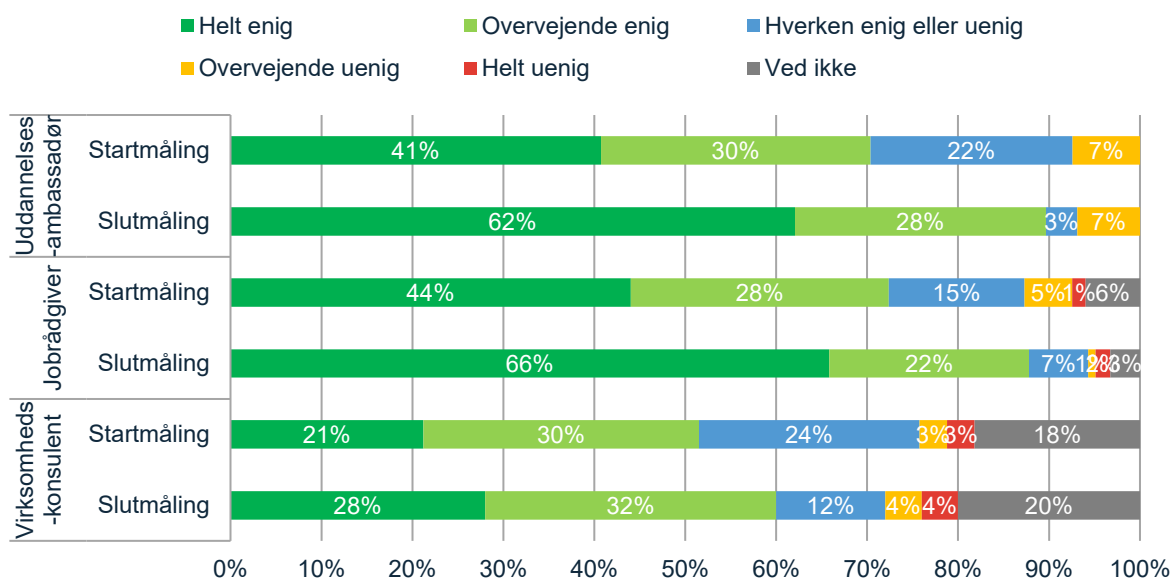
2.3 PROJEKTET HAR TYDELIG LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING OG FORANKRING

Lederne i jobcentrene bakker op om projektet og om prioritering af ordningerne, og deres opbakning er øget med aftalen om styrket opkvalificering fra juni 2020. Det vurderer både jobcentermedarbejderne og lederne selv.

I slutmålingen svarer hele 96 % af uddannelsesambassadørerne, 93 % af jobrådgiverne og 68 % af virksomhedskonsulenterne, at de oplever, at ledelsen prioriterer indsatsen højt, hvilket er en stigning på hhv. 18, 16 og 17 procentpoint fra startmålingen.

Tilsvarende svarer 90% af uddannelsesambassadørerne i slutmålingen, at de oplever tydelig ledelsesmæssig opbakning, hvilket er en stigning på 19 procentpoint fra startmålingen. Tilsvarende ses en stigning hos jobrådgiverne, men kun en mindre stigning hos virksomhedskonsulenterne.

Diagram 5: Medarbejdernes vurdering af hvorvidt der er tydelig ledelsesmæssig opbakning til deres arbejde med at skabe uddannelsesløft og voksenlærlingeforløb

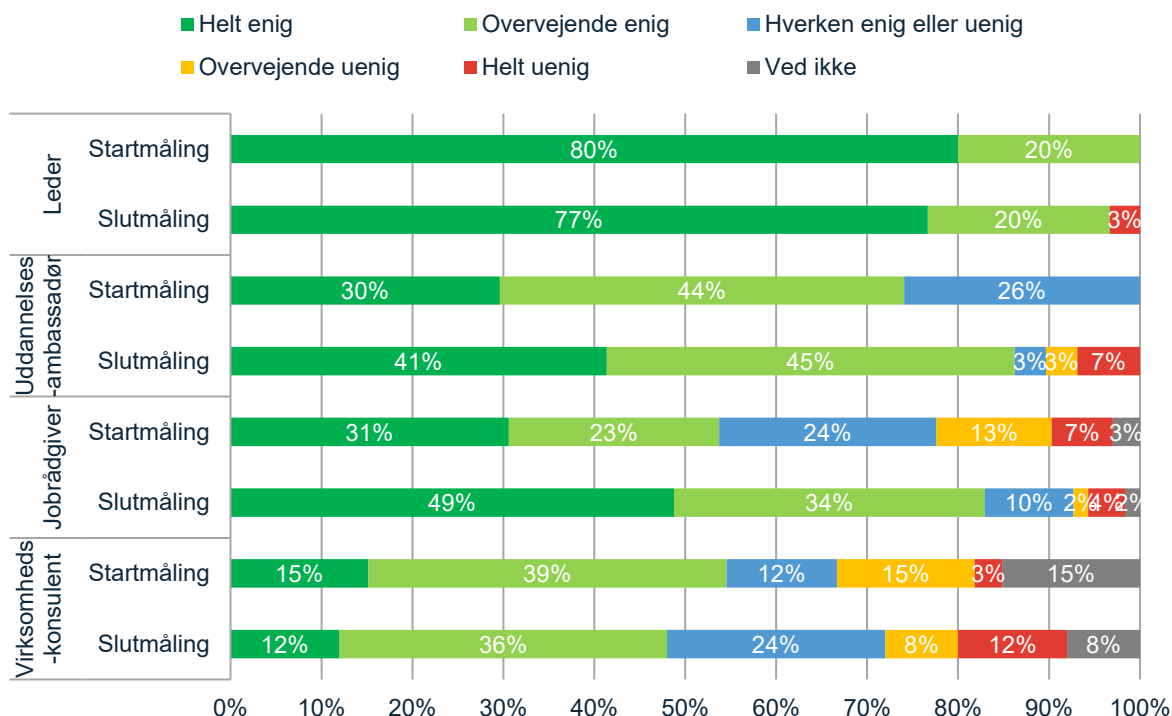


Note: Figuren viser svarfordeling for udsagnet: "Der er en tydelig ledelsesmæssig opbakning til mit arbejde med at skabe uddannelsesløft og voksenlærlingeforløb til flere ufaglærte forsikrede ledige og faglærte forsikrede ledige med forældet uddannelse?". Startmåling; Uddannelsesambassadør N = 27, Jobrådgiver N = 134, Virksomhedskonsulent N = 33. Slutmåling; Uddannelsesambassadør N = 29, Jobrådgiver N = 123, Virksomhedskonsulent N = 25. Kilde: Slutmåling ved survey af Epinion.

Medarbejderne oplever således øget ledelsesmæssig opbakning i projektperioden, men fortsat ses en udfordring hos virksomhedskonsulenterne, hvor kun lidt over halvdelen oplever ledelsesmæssig opbakning.

En tilsvarende andel (86% af uddannelsesambassadørerne, 83% af jobrådgiverne og 48 % af virksomhedskonsulenterne) vurderer, at deres leder kommunikerer, at uddannelsesløft og voksenlærlinge er et centralt fokus i indsatsen for ufaglærte ledige og faglærte med forældet uddannelse. Der er her tale om en stigning på 12 procentpoint for uddannelsesambassadørernes vedkommende, på 29 procentpoint for jobrådgiverne og et fald på 6 procentpoint for virksomhedskonsulenterne i projektperioden.

Diagram 6: Vurdering af hvorvidt ledelsen kommunikerer, at uddannelsesløft og voksenlærlingeforløb er et centralt fokus i indsatsen til målgruppen



Note: Figuren viser svarfordeling for udsagnene: "Min nærmeste leder kommunikerer løbende, at uddannelsesløft og voksenlærlingeforløb er et centralt fokus i vores indsats til ufaglærte forsikrede ledige og faglærte forsikrede ledige med forældet uddannelse" og "Jeg kommunikerer til mine medarbejdere, at uddannelsesløft og voksenlærlingeforløb er et centralt indsatsmæssigt fokus for ufaglærte forsikrede ledige og faglærte forsikrede ledige med forældet uddannelse". Startmåling; Leder N = 25, Uddannelsesambassadør N = 27, Jobrådgiver N = 134, Virksomhedskonsulent N = 33. Slutmåling; Leder N = 30, Uddannelsesambassadør N = 29, Jobrådgiver N = 123, Virksomhedskonsulent N = 25. Kilde: Slutmåling ved survey af Epinion.

Uddannelsesambassadørerne og jobrådgiverne oplever således øget kommunikation fra deres leder, mens virksomhedskonsulenterne oplever mindre kommunikation fra deres leder om, at ordningerne skal prioriteres i projektperioden.

Uddannelsesambassadørerne har på evalueringsworkshops peget på netop vigtigheden af, at ledelsen skal være tydelig i sin kommunikation om, at ordningen skal prioriteres i indsatsen. Det er ikke tilstrækkeligt, at ledelsen blot har fokus på ordningerne. Klare udmeldinger på afdelings- og teammøder, i kursus- og uddannelsesforløb for medarbejderne om fx jobrettede samtaler (som bør være job- og uddannelsesrettede samtaler) og i alt daglig kommunikation i jobcentret, er nødvendig for at sikre, at ordningerne prioriteres.

2.4 DER ER ET KONSTRUKTIVT SAMARBEJDE MED RELEVANTE UDDANNELSESINSTITUTIONER

Der er ifølge uddannelsesambassadørerne og ledelsen i jobcentrene etableret et konstruktivt samarbejde med relevante uddannelsesinstitutioner i indsatsperioden.

I slutmålingen svarer 93 % af lederne og 96% af uddannelsesambassadørerne, at de samarbejder godt med uddannelsesinstitutionerne om indsatsen, hvilket er en stigning på hhv. 1 og 7 procentpoint ift. startmålingen. Nedlukningen ifm. covid-19 har efter deres vurdering ikke påvirket samarbejdet.

På en skala fra 1-10 (hvor 10 er det bedste) vurderer lederne og ambassadørerne i gennemsnit samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne til at være 8, hvilket er en mindre stigning i indsatsperioden sammenlignet med startmålingen. Samtidig peger uddannelsesambassadørerne på evalueringsworkshops på, at der er markant forskel på samarbejdet med de forskellige uddannelsesinstitutioner. Nogle uddannelsesinstitutioner samarbejder de godt eller rigtig godt med om uddannelse for ledige, mens andre uddannelsesinstitutioner tilsyneladende ikke prioriterer uddannelse for ledige.

3. IMPLEMENTERING AF PROJEKTETS KERNEELEMENTER

3.1 SUCCESFULD IMPLEMENTERING – DRIVERE OG BARRIERER

Det er som udgangspunkt lykkedes at implementere hovedparten af de 8 kerneelementer i Uddannelsesambassadør II projektet.

Uddannelsesambassadørerne er **bedst lykkedes** med at

1. sprede viden om ordningerne i jobcentre
2. afholde fælles infomøder for de ledige
3. deltage i individuel borgerrettet rådgivning
4. samarbejde med uddannelsesinstitutionerne
5. rådgivning og sparring med nærmeste leder i jobcentret om løft til faglært.

De vigtigste drivere for at løfte flere til faglært har været at sikre, at uddannelsesambassadøren kan give alle ledige i målgruppen den rådgivning og vejledning om uddannelsesmuligheder. Det betyder, at de ledige på et kvalificeret grundlag kan træffe beslutningen om og påbegynde forløbet med løft til faglært. Rådgivning og vejledning er desuden med til at motivere de ledige til uddannelsesløft og bidrager til, at de økonomiske udfordringer eller dårlige erfaringer med uddannelsessystemet, den enkelte måtte have, ikke bliver en barriere for at påbegynde uddannelsesløft eller voksenlæreforløb.

Derfor har ambassadørerne arbejdet på at sprede viden om uddannelsesordningen i jobcentret. Især ved at holde tæt og løbende kontakt med jobrådgiverne i dagpenge- og i sygedagpengeafdelingen, ved at være synlige og tilgængelige på møder og i hverdagen i jobcentret og ved at servicere

kollegerne med materiale om ordningerne og formidle eksempler på ledige, det er lykkedes at løfte til faglært.

Derudover har uddannelsesambassadørerne arbejdet systematisk med målrettet udsøgning af ledige i målgruppen. Dertil har de bl.a. udviklet metoder til at screene alle nylediges cv og personmarkere alle i målgruppen for uddannelsesløft, så jobrådgiveren til den kommende kontaktsamtale er opmærksom på muligheden. Eller de har indkaldt den ledige til individuel vejledningssamtale og gjort det let og ubureaukratisk for sagsbehandleren at invitere ambassadøren med til trepartssamtale.

Derudover har uddannelsesambassadørerne arbejdet for at sprede viden om mulighederne til ledige. Bl.a. ved at afholde fælles informationsmøder, hvor der informeres om mulighederne for uddannelse og opkvalificering. Dels til møder for alle nyledige, hvor der sidst i informationsmødet er fortalt kort og generelt om mulighederne. Dels ved at indkalde ledige i målgruppen til 1½ times informationsmøde om ordningerne, økonomien for den ledige osv., og med mulighed for individuel vejledningssamtale efterfølgende.

Uddannelsesambassadørernes deltagelse i borgerrettede samtaler og spredning af viden om uddannelsesordningen i jobcentret er – efter ambassadørernes vurdering – det, som har haft størst virkning på projektets resultater.

De følgende vurderinger af drivere og barrierer for implementering af de enkelte kerneelementer i indsatsmodellen er fra evalueringsworkshops med uddannelsesambassadørerne ved projektets afslutning. Her har hver uddannelsesambassadør systematisk vurderet implementeringsgrad og virkning af hver af de 8 kerneelementer, og på den baggrund drøftet drivere og barrierer for implementering i grupper af 3-5 uddannelsesambassadører.

Ad. 1. Spredte viden om ordningen for uddannelsesløft og andre relevante uddannelsesordninger i jobcentret og understøtte de medarbejdere, som arbejder med ufaglærte dagpengemodtagere og dagpengemodtagere med forældet uddannelse.

Fidelitet: Er i meget høj grad implementeret i de 19 projekter.

Virkning: Dette kerneelement har i **meget høj grad** bidraget positivt til de resultater, der er opnået i projektet.

Drivere for implementering af kerneelementet:

- Uddannelsesambassadøren skal være synlig og tilgængelig for relevante medarbejdere i jobcentret. Herunder være i tæt og løbende kontakt med sagsbehandlerne om ordningerne og om muligheder for uddannelsesløft og voksenlærlinge, og deltage på ugentlige møder i forskellige afdelinger i jobcentret (især hvis ambassadøren ikke er fysisk placeret i dagpengeteamet). På møderne informeres om 1) nyt om ordningen, 2) evt. ny lovgivning og

3) eksempler på ledige, som har succes med løft til faglært og på længere sigt med job. Gode eksempler hænger bedre fast end tør lovgivning og rigide arbejdsgangsbeskrivelser.

- At bruge digitale muligheder for at nå ud til flere. Fx ved at invitere jobcentermedarbejderne til webinarer hver uge på faste tidspunkter, hvor kolleger fra forskellige afdelinger kan deltage efter behov. Det er en god måde at informere om nyt om ordningen, og huske alle på at tale løft til faglært med de ledige.
- Præsentationsvideoer om uddannelsesløft, som sagsbehandlerne kan bruge i samtalen med den ledige og evt. skriftligt infomateriale til borgeren, som vedkommende kan få med fra samtalen.
- Inddragelse af sygedagpengeområdet i indsatsen. Uddannelsesløft virker rigtig godt for borgere med behov for brancheskifte pga. stress eller fysisk nedslidning.

Barrierer for implementering af kerneelementet

- Uddannelsesløft og voksenlæreordningen er komplicerede ordninger og uddannelsesmulighederne er mange og ændrer sig ofte over tid, så det kan være vanskeligt for sagsbehandlerne hele tiden at være opdateret med relevant viden om ordningen til at føle sig sikre nok til at italesætte uddannelsesløft.
- Lange infomøder for kollegerne i jobcentret om ordningerne, er vanskelige at passe ind i en travl arbejdsdag.

Ad. 2. Deltage i borgerrettede samtaler og rådgive, vejlede og motivere ledige, som er i målgruppen for uddannelsesløft, om uddannelsesmuligheder.

Fidelitet: Er i meget høj grad implementeret i 18 projekter, mens det i en kommune ikke var en del af projektet.

Virkning: Dette kerneelement har i **meget høj grad** bidraget positivt til de resultater, der er opnået i projektet.

Driverer:

- Systematisk tilgang, hvor uddannelsesambassadøren screener alle nyledige, og enten gør sagsbehandlerne opmærksomme på folk i målgruppen eller selv tager samtaler med disse.
- Når det sikres, at sagsbehandlere let og ubureaukratisk kan booke uddannelsesambassadøren til samtaler.
- Opkvalificering af sagsbehandlere, så de føler sig klædt på til at tale om relevante uddannelsesordninger, og kan motivere til samtaler med uddannelsesambassadøren.

- At have redskaber til og/eller arbejdsgange mhp. at vise de ledige deres personlige forløb med 'løft-til-faglært', mht. varighed, økonomi, afstand til skole og praktik, da dette er vigtigt for motivationen.
- Når ambassadøren deltager i opfølgningssamtale ved afslutning af sygeforløb, da det kan være et godt tidspunkt at vejlede og motivere.

Barrierer:

- Sagsbehandlerne er et vigtigt bindeled mellem uddannelsesambassadør og ledige i målgruppen. Det er en barriere, hvis de ikke italesætter uddannelse eller ikke henviser til uddannelsesambassadøren. Det kan både skyldes manglende viden og forglemmelser, og dette forværres, hvis uddannelsesambassadøren sidder fysisk adskilt fra sagsbehandlerne.
- Manglende rådgivning om økonomi og økonomiske konsekvenser for den ledige og dennes familie ifm. uddannelsesløft, kan dæmpe den lediges motivation og være en barriere for, at den ledige overhovedet er lyttende ift. mulighederne i resten af samtalen.

Ad. 3. Afholde informationsmøder for ledige og informere om mulighederne for opkvalificering generelt og specifikt om uddannelsesløft og voksenlære for ledige.

Fidelitet: Er i høj grad implementeret i hovedparten af de 19 projekter (i 2-3 projekter var det bevidst ikke prioriteret særlig højt).

Virkning: Dette kerneelement har i **høj grad** bidraget positivt til de resultater, der er opnået i projektet.

Drivere for implementering af kerneelementet:

- At gøre det obligatorisk at give kort information til alle ledige om opkvalificering og løft til faglært på eksisterende infomøder. Hvis informationsmaterialet forberedes af uddannelsesambassadøren, kan jobrådgiveren formidle det på infomødet, og henvise interesserede til samtale med ambassadøren. Oplægget skal holdes kort, og blot så et frø om mulighederne for løft til faglært.
- Samarbejde med uddannelsesinstitutioner og a-kasser om fælles infomøder (gerne hos samarbejdspartnerne).
- Mulighed for digitale infomøder, som gør at man kan nå bredt ud.

Barrierer for implementering af kerneelementet:

- At sikre nok deltagere til infomøder om specifikke uddannelsesforløb. (Dette kan evt. håndteres ved at indkalde flere end der er plads til, da der typisk vil være nogle, der melder fra inden mødet.)

Ad. 4. Samarbejde med uddannelsesinstitutionerne om indhentning af realkompetencevurderinger (RKV) og tilrettelæggelse af uddannelsesplaner og -forløb.

Fidelitet: Er delvist implementeret i hovedparten af de 19 projekter. Nogle uddannelsesinstitutioner ønsker at samarbejde fuldt ud, andre prioriterer ikke voksenundervisning særlig højt.

Virkning: Dette kerneelement har i **nogen grad** bidraget til de resultater der er opnået i projektet og har haft positiv indflydelse ift. de skoler, som ønskede samarbejde.

Drivere for implementering af kerneelementet:

- Forpligtende samarbejdsaftaler med relevante uddannelsesinstitutioner, med tidsfrister for, hvor lang tid der må gå med udarbejdelse af RKV og uddannelsesplaner. Evt. også om koordinering af den opsøgende kontakt til de lokale virksomheder om praktik inden eller i forbindelse med uddannelsesforløbet.
- Samarbejde mellem flere jobcentre, om dialog med uddannelsesinstitutioner. Det giver mere volumen og dermed bedre økonomi for skolerne og kan bidrage til at få holdene fyldt op.
- Opbygning af et fast netværk af de medarbejdere på uddannelsesinstitutionerne, der samarbejdes med i praksis. Det letter samarbejdet i dagligdagen, at der er en fælles forståelse af målgruppen for ordningerne, af prioriteringer og af mulighederne for samarbejde.

Barrierer for implementering af kerneelementet

- Efter uddannelsesambassadørernes vurdering ønsker nogle skoler ikke at prioritere uddannelsesforløb for voksne, da økonomien for den enkelte uddannelsesinstitution i planlagte holdforløb for unge er bedre. Det kan fx betyde, at skolerne ikke prioriterer RKV, uddannelsesplaner samt at opsøge virksomhederne til praktikforløb.
- På nogle skoler er der decideret manglende kendskab til uddannelsesløftordningen.

Ad. 5. Være sparringspartner og rådgiver for jobcentrets ledelse i forbindelse med udarbejdelse af strategi for anvendelse af uddannelsesordningerne.

Fidelitet: Er fuldt implementeret i ca. halvdelen af de 19 projekter – og delvis implementeret i de øvrige projekter.

Virkning: Dette kerneelement har i **nogen grad** bidraget til de resultater der er opnået i projektet, idet det har haft positiv indflydelse på de opnåede resultater i de projekter, hvor kerneelementet er fuldt implementeret, og mindre indflydelse i de øvrige projekter.

Drivere for implementering af kerneelementet:

- Aftaler om faste møder med nærmeste leder om indsatsen i jobcentret. Fx møder med fast dagsorden hver 14. dag.
- At holde fast i en tæt og løbende dialog med nærmeste leder (afdelings- eller teamleder) om udmøntning af strategien for uddannelsesløft i jobcentret. Møderne klæder nærmeste leder på til at gå i dialog med topledelsen og politisk ledelse om vigtigheden af at udarbejde og eksekvere en strategi for at løfte til faglært.
- At holde nærmeste leder opdateret på eventuelle udfordringer (fx med at screene ledige, henvisninger til samtaler fra sagsbehandlere eller med eksterne samarbejdspartnere), så ledelsen får viden, de kan handle på.

Barrierer for implementering af kerneelementet:

- Hvis den øverste ledelse – også politiske ledelse – ikke bakker op om løft til faglært dagsordenen, er det meget vanskeligt at få uddannelse og opkvalificering prioriteret i jobcentrets indsats.
- Hvis der udelukkende er fokus på hurtigst muligt tilbage i job via jobrettet samtale og ikke på langsigtet arbejdsmarkedstilknytning via uddannelse og opkvalificering.
- Hvis ledelsen ikke prioriterer – eller reelt ikke har tid til – at mødes og sparre med uddannelsesambassadøren.
- Hvis ledelsen er nødt til at prioritere andre områder i jobcentret. Fx pga. sygdom i personalegruppen, mangel på medarbejdere eller hvis jobcentret af andre årsager har vanskeligt ved at nå sine måltal (både ift. nationale og lokale måltal).

3.2 UDFORDRINGER MED IMPLEMENTERING – DRIVERE OG BARRIERER

Det er i **mindre grad lykkedes** uddannelsesambassadørerne at implementere følgende kerneelementer.

6. Samarbejde med a-kasserne om igangsætning af uddannelsesløft
7. Samarbejde med virksomhederne
8. Etablering af tværgående styregruppe

Der har været en del udfordringer med etablering af **samarbejdet med a-kasser** i hovedparten af ambassadørprojekterne. Nogle a-kasser har, ifølge ambassadørernes vurdering, ikke prioriteret at italesætte uddannelsesløft i de første samtaler med de ledige. Andre a-kasser har prioriteret uddannelsesløft og voksenlære, men har pga. andre udfordringer haft vanskeligt ved at få uddannelsesløft sat på dagsorden tidligt i ledighedsforløbet og få henvist den ledige til uddannelsesambassadøren. Der har desuden været udfordringer med få etableret forpligtende samarbejdsaftaler med nogle a-kasser, mens der i andre tilfælde har været udfordringer med, at sagsbehandlere i a-kassen fik italesat uddannelsesløft som en mulighed på linje med 6 ugers jobrettet uddannelse.

Det samme gør sig gældende med **virksomhedssamarbejdet**, men primært som følge af det interne samarbejde i jobcentret. Her har ledelsens manglende prioritering af uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen i den opsøgende indsats, samt organisatorisk afstand og fagligt opdelte skillelinjer mellem uddannelsesambassadørerne og virksomhedskonsulenterne, udgjort en barriere.

Endelig er en klar forventningsafstemning, deltagelse af beslutningstagere og klart mandat og kommissorium for deltagelse i den **tværgående styregruppe** lykkedes i enkelte projekter, men har tilsvarende udgjort en barriere i en del projekter.

Ad. 6. Samarbejde med a-kasserne om igangsætning af uddannelsesløft for ledige i målgruppen for uddannelsesløft tidligt i den lediges dagpengeforløb.

Fidelitet: Er i nogen grad implementeret i ca. 1/4 af de 19 projekter – og kun i lav grad implementeret i de øvrige projekter.

Virkning: Dette kerneelement har i begrænset grad bidraget til de resultater, der er opnået i projektet. Men vurderingen er, at hvis det var lykkedes at implementere kerneelementet, ville det have haft stor virkning på de opnåede resultater.

Drivere for implementering af kerneelementet:

- Besøg alle lokale og regionale a-kasser til kaffemøde, informér dem om ordningen og lav en aftale om samarbejdet.
- Lav forpligtende samarbejdsaftaler med a-kasserne om, at de opfordrer ledige i målgruppen til hurtigst muligt at kontakte jobcentrets uddannelsesambassadør (evt. allerede i opsigelsesperioden).
- Hvis ikke der er en uddannelsesambassadør i a-kassen, er det vigtigt at klæde alle a-kassemedarbejderne på til at screene og spotte ledige i målgruppen for løft til faglært, og til at vejlede den ledige om mulighederne. Evt. ved at holde en workshop for a-kassemedarbejderne.
- Deltag som uddannelsesambassadør i fællessamtaler i de a-kasser, hvor der er flest ufaglærte og dermed er mest relevant at tale om uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen.
- Tag initiativ til at oprette et netværk af medarbejdere i a-kasser og jobcentre, og arranger netværksmøder med relevante temaer på dagsordenen. Fx hvordan man bedst motiverer de ledige til løft til faglært i vejledningssamtalerne.
- Jobcenterledelsen tager initiativ til møde med ledelsen i de lokale a-kasser og uddannelsesinstitutioner og aftaler prioriteringer og rammerne for samarbejdet om at løfte ledige til faglært indenfor områder med mangel på arbejdskraft. Herunder hvordan jobcentret kan bidrage med praktikpladser i lokale virksomheder ifm. uddannelsesløft.

Barrierer for implementering af kerneelementet

- Nogle a-kasser prioriterer tilsyneladende ikke uddannelsesløft – det gælder både nogle af de a-kasser, som deltager i a-kasseforsøget, og andre a-kasser.
- De a-kasser, som ønsker at prioritere løft til faglært dagsordenen, skal med jævne mellemrum mindes om muligheden for at henvise til uddannelsesambassadør i jobcentret, når et ledigt medlem er motiveret. Så undgår man, at medarbejderne glemmer det i en travl hverdag med mange emner til samtalen.
- Uddannelses og opkvalificering ses i nogle a-kasser som en 'kan' og ikke en 'skal' opgave.
- I nogle a-kasser prioriteres information og vejledning om kortere uddannelses- og opkvalificeringsforløb over de længerevarende forløb som uddannelsesløft. Bl.a. fordi a-kassen ikke ønsker at "presse" deres medlemmer til uddannelsesløft.

Ad. 7. Samarbejde med virksomhederne – herunder samarbejde med virksomhedskonsulenter om at skabe praktikpladser og voksenlærlingeforløb for borgere i målgruppen for uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen.

Fidelitet: Er implementeret i enkelte af de 19 projekter – og kun i lav grad implementeret i de øvrige projekter

Virkning: Dette kerneelement har kun haft lav grad af indflydelse på de resultater, der er opnået i projektet. Men vurderingen er, at hvis det var lykkedes at implementere kerneelementet, ville det have haft stor virkning på de opnåede resultater.

Drivere for implementering af kerneelementet:

- Lav makkerskab mellem uddannelsesambassadøren og en virksomhedskonsulent, så der i vejledningen af den ledige kan komme fokus på både uddannelse og på jobmuligheder efter uddannelsesforløbet. Dermed kan virksomhedskonsulenten tidligt i forløbet klæde den ledige på til selv at kontakte virksomhederne om job/praktikmuligheder.
- Deltag i tavlemøder med virksomhedskonsulenterne i virksomhedsservice eller inviter en virksomhedskonsulent med til teammøde i myndighedsteamet om de lokale jobmuligheder.
- Integrér information om uddannelsesløft og ikke mindst voksenlærlingeordningen i den almindelige opsøgende kontakt til virksomhederne i jobcentrets virksomhedsservice. Vær opsøgende til virksomheder, der mangler faglært arbejdskraft.
- Kontakt virksomhederne op til deres højsæson (evt. med udgangspunkt i et årshjul), hvor virksomhederne typisk har brug for nye medarbejdere og præsenter dem for mulighederne for voksenlære, virksomhedspraktik ifm. uddannelsesløft og jobrotation.
- Vær ærlig om de ufaglærte lediges borgeres personlige og faglige kvalifikationer i dialogen med virksomhederne, så forventningerne afstemmes, inden den ledige påbegynder fx voksenlærlingeforløb.

Barrierer for implementering af kerneelementet

- Den interne organisering i jobcentret kan blive en barriere, når der er for stor afstand mellem uddannelsesambassadøren og virksomhedskonsulenten
- Uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen skal prioriteres i den opsøgende kontakt til virksomhederne, også uden at virksomhedskonsulenten har konkrete borgere 'med i tasken'
- Uddannelsesløftordningen er ikke så attraktiv for virksomhederne som voksenlærlingeordningen. Vær opmærksom på, at begge ordninger bliver prioriteret i dialogen med virksomhederne

- I nogle tilfælde kan det være en fordel at virksomhedskonsulenten – ikke borgeren – har den indledende kontakt til virksomheden om voksenlæreordningen, så ordningen bliver forklaret på en måde, hvor virksomheden kan se ordningen som en fordel
- Hvis uddannelsesambassadørerne mangler viden om og kendskab til det lokale arbejdsmarked, og der ikke er en virksomhedskonsulent at trække på i vejledningssamtalerne

Ad. 8. Etablering af en tværgående styregruppe med repræsentanter fra både jobcenteret samt relevante a-kasser og uddannelsesinstitutioner og VEU Koordinatorer, der følger projektet gennem hele projektperioden.

Fidelitet: Er i nogen grad implementeret i enkelte af de 19 projekter – og kun i lav grad implementeret i de øvrige projekter

Virkning: Dette kerneelement har i lav grad bidraget til de resultater, der er opnået i projektet, men vurderingen er, at når det lykkedes at implementere kerneelementet, har det haft nogen virkning på de opnåede resultater.

Drivere for implementering af kerneelementet:

- En klar forventningsafstemning med repræsentanterne fra uddannelsesinstitutionerne og a-kasserne i styregruppen: Italesæt fra starten, hvad jobcentret kan bidrage med, og hvad der er a-kassernes og uddannelsesinstitutionernes rolle og ansvar.
- Et klart kommissorium for styregruppens mandat, som forpligter den samlede styregruppe på målet om løft til faglært – det er ikke kun jobcentrets opgave.
- Repræsentation af beslutningstagere i styregruppen fra alle samarbejdspartnere, så den bliver en reel styregruppe og ikke blot en arbejds- eller følgegruppe. Styregruppens medlemmer skal kunne gå tilbage til deres bagland og få ting til at ske.
- Alle udfordringer med løft til faglært samt relevante temaer tages op på styregruppemøderne så styregruppen får mulighed for at få drøftet dette og på den måde blive klogere på området.
- Lav evt. en fælles tværgående styregruppe sammen med andre jobcentre i lokalområdet, så løft til faglært indsatsen kan koordineres og prioriteres regionalt.

Barrierer for implementering af kerneelementet

- Hvis styregruppens rolle og ansvar er uklart, og hvis styregruppemedlemmerne ikke har mandat til at føre beslutningerne ud i livet efter styregruppemødet.
- Hvis styregruppemedlemmerne i forvejen mødes i andre udvalg eller fora med lignende dagsorden, kan det virke som dobbeltarbejde at skulle mødes i en ny (projekt)styregruppe.
- Personlige prioriteringer, dårligt fungerende samarbejdsrelationer og uheldig historik kan have stor betydning for samarbejdet i styregruppen.

3.3 VARIATIONER I IMPLEMENTERING

Afslutningsvis skal det understreges, at der er nogen variation i de 19 projekters implementering af kerneelementerne, som den er skitseret ovenfor.

Det er lykkedes **stort set alle** uddannelsesambassadører

- at deltage i samtaler, at afholde informationsmøder for de ledige. (I et enkelt projekt har det fra starten ikke været prioriteret af uddannelsesambassadørerne skulle deltage i samtaler med de ledige.)
- at sprede viden om ordningen i jobcentret
- at etablere samarbejde med uddannelsesinstitutionerne.

Det er lykkedes for **hovedparten** af uddannelsesambassadørerne

- at rådgive og sparre med ledelsen om strategi og implementering af ordningen, men i enkelte projekter har ledelsen, ifølge uddannelsesambassadørerne, ikke prioriteret uddannelsesdagsorden i indsatsen for de ledige.

Endelig er det lykkedes for **enkelte** uddannelsesambassadører

- at opbygge et samarbejde med a-kasserne, således at de ledige, som er i målgruppen for at blive løftet til faglært, tidligt i deres ledighedsforløb bliver gjort opmærksomme på muligheden og enten henvises til uddannelsesambassadøren i jobcentret for vejledning og rådgivning eller vejledes af vejlederen i a-kassen.
- at etablere en tværgående styregruppe, som bidrager til at styrke samarbejdet mellem a-kasserne, erhvervsskolerne og jobcentret.

4. SAMARBEJDET MELLEM JOBCENTRE OG A-KASSER

Hovedparten af uddannelsesambassadørerne har kun i begrænset omfang oplevet, at a-kasserne har været medspiller ift. at løfte ledige til faglært. Det hører ifølge uddannelsesambassadørerne til sjældenhederne, at a-kasserne henvender sig til uddannelsesambassadøren om konkrete medlemmer, som er interesseret i uddannelsesløft. Ligeledes hører det til sjældenhederne, at ledige i kontaktsamtalen i jobcentret kan fortælle, at de er vejledt eller har fået information om uddannelsesløft i samtalen i deres a-kasse.

For at blive klogere på a-kassernes fokus på løft til faglært og samarbejdet med jobcentrene, har vi i evalueringen undersøgt udvalgte a-kassers fokus på uddannelse og opkvalificering. Både i samtalen med de ledige tidligt i ledighedsforløbet, og a-kassernes vurderinger af de største udfordringer med at løfte flere ufaglærte til faglært i samarbejde med jobcentret. Vi har interviewet de a-kasser, som uddannelsesambassadørerne vurderer, har størst fokus på løft til faglært, mhp. at blive klogere på potentialet hos de øvrige a-kasser.

4.1 HVORDAN ARBEJDER A-KASSERNE MED AT LØFTE UFAGLÆRTE TIL FAGLÆRT?

Uddannelse og opkvalificering har meget høj prioritet i de 14 a-kasser, som har deltaget i evalueringen⁶.

Hovedparten af a-kasserne med mange ufaglærte medlemmer har en eller flere nøglemedarbejdere, som er specialiseret i uddannelsesløft og voksenlærlingeordningen, svarende til uddannelsesambassadørerne i projektet. Nøglemedarbejderne bidrager med at sprede viden om ordningerne internt i a-kassen, screener nyledige for om de er i målgruppen for uddannelsesløft og har vejledningssamtaler med nyledige om uddannelse og opkvalificering (herunder uddannelsesløft). Endelig rådgiver og uddanner de kollegerne til at drøfte uddannelse og opkvalificering – herunder uddannelsesløft - med de ledige medlemmer.

Sagsbehandlerne i de interviewede a-kasser fortæller, at de **altid** vejleder de ledige i målgruppen om uddannelse og opkvalificering. I nogle af a-kasserne sker det allerede i den første samtale i a-kassen. I andre sker det typisk efter nogle måneders ledighed.

⁶ Der er i januar 2021 gennemført kvalitative interviews med ledere og medarbejdere i 14 a-kasser i 8 kommuner, hvor der har været et samarbejde med uddannelsesambassadørerne. Der deltog a-kasser fra 3F, FOA, Krifa, HK og Metal.

A-kasserne vejleder altid om 6 ugers jobrettet uddannelse og de regionale uddannelsespuljer, primært med udgangspunkt i den lediges prioriteringer og ønsker. I a-kasser med mange ufaglærte er der også fokus på uddannelsesløft i samtalerne, mens der i a-kasser, hvor hovedparten af medlemmerne er faglærte, primært drøftes 6 ugers jobrette uddannelse. I sidstnævnte bruges uddannelsesløft primært til medlemmer med behov for brancheskifte.

Der er fokus på at møde medlemmerne i øjenhøjde, og især i 3F fokus på at henvise den ledige til læse/stave kurser, hvis der er behov for det.

4.2 HVAD ER DE STØRSTE UDFORDRINGER I A-KASSERNE FOR AT LØFTE FLERE UFAGLÆRTE TIL FAGLÆRT?

De største udfordringer for at lykkedes med at løfte flere ufaglærte til faglært, er entydigt medlemmernes motivation til at gå uddannelsesvejen. A-kasserne erkender, at det ofte er vanskeligt at motivere ledige medlemmer i målgruppen for løft til faglært. De peger på følgende udfordringer, som de konsekvent arbejder med i samtalerne med de ledige i målgruppen for løft til faglært:

1. 'Der er job derude, der venter'. Det kan være sæsonarbejde, som den ledige ved vil komme om få måneder, hvorfor den ledige ikke prioriterer at begynde på et længerevarende uddannelsesforløb, der vil kunne spænde ben for at komme i arbejde. Eller det kan være den lediges tro på og overbevisning om, at der vil dukke et nyt ufaglært job op på et tidspunkt, uagtet at statistikkerne viser, at der bliver færre og færre ufaglærte job i fremtiden.
2. Økonomien i at påbegynde fx et uddannelsesløft. Kan familiens økonomi bære, at den ene påbegynder et uddannelsesforløb på dagpenge? Er der råd til at beholde bil, hus osv.? Og hvad er gevinsten på længere sigt – er der en businesscase for den ledige?
3. En del medlemmer – og ofte de medlemmer, som er i målgruppen for løft til faglært – har dårlige erfaringer med uddannelsessystemet. Dels fra deres grundskoleforløb, dels fra evt. tidligere afbrudte uddannelsesforløb. De prioriterer typisk kortest muligt uddannelsesforløb, så de hurtigst muligt er tilbage på arbejdsmarkedet. Hvis der er tale om længerevarende uddannelsesforløb, hvilket ofte er tilfældet med uddannelsesløft, er det vigtigt, at den ledige oplever, at der er et godt samspil mellem a-kasse og jobcenter. Og at det er muligt at 'se hele uddannelsesforløbet for sig klart og entydigt'. Fx muligheden og sandsynligheden for praktik i en virksomhed fremfor skolepraktik samt muligheden for at afslutte uddannelsesløft med voksenlærlingeforløb i en virksomhed.
4. Ledige faglærte kan med fordel bruge uddannelsesløft, hvis de har behov for brancheskifte, (fx pga. nedslidning). Men på grund af reglen om 5 års forældelsesfrist, er mange faglærte i realiteten forhindret i dette. Den regel kunne med fordel afskaffes eller sættes ned til 1-2 år.

4.3 SAMARBEJDET MED JOBCENTRENE, HVAD ER VIGTIGT?

A-kasserne peger på to forhold, som er vigtige i deres samarbejde med jobcentrene om at løfte ufaglærte til faglært. Dels indgåelse af overordnede partnerskabsaftaler mellem beslutningstagere fra de centrale aktører på området. Dels etablering og vedligeholdelse af konkrete netværk af de medarbejdere i a-kasser og jobcentre, som i praksis arbejder med at motivere og vejlede ledige om løft til faglært.

Partnerskabsaftaler om uddannelse og opkvalificering

I en projektkommune fremhæves et konkret eksempel på en nyligt indgået partnerskabsaftale mellem de lokale a-kasser, jobcentret, erhvervsskolerne og brancheorganisationer om at prioritere uddannelse og opkvalificering inden for de områder, hvor der er mangel på arbejdskraft. Partnerskabsaftalen indebærer bl.a., at jobcentrets virksomhedsservice er opsøgende ift. virksomheder indenfor brancher med mangel på arbejdskraft mhp. at aftale rammerne for praktikforløb for ledige. Mht. uddannelsesløft arbejdes der på dels at sikre merit til at forkorte uddannelsesforløbet og dels på at åbne for mulighed for praktik på en virksomhed fremfor skolepraktik i uddannelsesforløbet.

Netværk for praktikere, der vejleder ledige til uddannelse og opkvalificering

Flere af a-kasserne dækker et større geografisk område end en kommune, og samarbejder dermed dagligt med mange jobcentre, afhængigt af hvilken kommune medlemmerne bor i. Her har det stor betydning, at a-kassen for det første kan regne med, at uddannelse og opkvalificering prioriteres højt i alle jobcentre. Og at der i jobcentrene er en eller flere nøglepersoner, som har ekspertisen til at gribe bolden sammen med de ledige medlemmer, som i a-kassen er vejledt til uddannelsesløft. Det personlige netværk mellem nøglepersoner i hhv. a-kasser og jobcentre er afgørende for, at a-kasser, der fx dækker 10-15 kommuner, kan arbejde systematisk med at udsøge medlemmer i målgruppen og arbejde med motivation til uddannelsesløft i samtalerne og derefter henvise til konkrete personer i jobcentret i det pågældende medlems bopælskommune. Medarbejderne i jobcentret kan så sammen med medlemmet handle på det forarbejde, der er gjort i a-kassen. Det vil ifølge a-kasserne styrke samarbejdet, hvis der kan henvises til en specifik ressourceperson i jobcentret, fremfor blot at anbefale medlemmet "at tage uddannelsesløft op med jobcentrets jobrådgiver til næste kontaktsamtale."

For at understøtte netværk af praktikere har nogle a-kasser og jobcentre prioriteret fælles uddannelsesforløb, erfagruddere og netværk for sagsbehandlere i hhv. a-kasse og jobcenter (både for forsikrede ledige og for sagsbehandlere fra sygedagpenge). Disse aktiviteter er ifølge a-kasserne afgørende for, at medarbejderne får et godt kendskab til hinanden og en fælles forståelse af mulighederne og prioriteringerne. Det kan også være en hjælp med personligt kendskab, hvis der opstår problemer i et konkret ledighedsforløb.

BILAG 1: FIDELITETSVURDERING

Skemaet nedenfor viser en oversigt over fidelitet i implementering af kerneelementer i de 19 projekter, der deltog i Uddannelsesambassadør II projektet. Formålet er at tydeliggøre, i hvilken grad de enkelte projekter har implementeret projektets 8 kerneelementer. Oversigtsskemaet bygger på evaluators vurdering af fidelitet. Vurderingen er foretaget på baggrund af en analyse af de kvalitative data, som er indsamlet ved dels de kvartalsvise opfølgninger for hvert projekt igennem projektperioden, dels ved tre netværksmøder og tre spredningsseminarer for projekterne, og dels ved de afsluttende evalueringsworkshops, hvor uddannelsesambassadørerne bl.a. har drøftet drivere og barrierer for implementering. For et samlet overblik over fidelitet henvises til rapportens konklusioner.

	Spredning af viden om uddannelsesordninger i jobcentret	Deltagelse i borgerrettet rådgivning	Afholdelse af informationsmøde	Samarbejde med uddannelsesinstitutioner	Rådgivning og sparring til ledelse	Styrke samarbejde med a-kasserne	Styrke samarbejde med virksomheder om uddannelse	Etablering af tværgående styregruppe
Aalborg	I høj grad	I nogen grad	I nogen grad	I nogen grad	I nogen grad	I nogen grad	I nogen grad	I nogen grad
Assens	I høj grad	I meget høj grad	I meget lav grad	I nogen grad	I nogen grad	I lav grad	I nogen grad	I lav grad
Billund	I meget høj grad	I meget høj grad	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I lav grad	I høj grad
Bornholm	I meget høj grad	I høj grad	I høj grad	I høj grad	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad
Frederiksberg	I meget høj grad	I meget høj grad	I meget høj grad	I nogen grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I lav grad
Gladsaxe	I meget høj grad	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I nogen grad	I nogen grad	I lav grad	I lav grad
Glostrup	I meget høj grad	I meget høj grad	I meget høj grad	I lav grad	I nogen grad	I nogen grad	I lav grad	I lav grad
Greve	I meget høj grad	I meget lav grad	I nogen grad	I nogen grad	I meget høj grad	I lav grad	I lav grad	I høj grad
Halsnæs, Helsingør, Hørsholm	I meget høj grad	I meget høj grad	I meget høj grad	I meget høj grad	I meget høj grad	I meget lav grad	I nogen grad	I høj grad
Haderslev	I meget høj grad	I høj grad	I meget høj grad	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I lav grad
Hedensted	I høj grad	I høj grad	I høj grad	I høj grad	I høj grad	I lav grad	I lav grad	I høj grad
Herning	I høj grad	I høj grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	I lav grad	I høj grad	I nogen grad
København	I høj grad	I meget høj grad	I meget lav grad	I nogen grad	I nogen grad	I lav grad	I nogen grad	I lav grad
Middelfart	I høj grad	I høj grad	I høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I nogen grad	I lav grad
Odsherred	I høj grad	I meget høj grad	I høj grad	I meget høj grad	I nogen grad	I meget lav grad	I høj grad	I lav grad
Silkeborg	I høj grad	I meget høj grad	I nogen grad	I meget høj grad	I høj grad	I høj grad	I høj grad	I lav grad
Tønder	I høj grad	I meget høj grad	I meget høj grad	I høj grad	I høj grad	I lav grad	I lav grad	I lav grad
Vejen	I høj grad	I meget høj grad	I nogen grad	I meget høj grad	I meget høj grad	I nogen grad	I lav grad	I høj grad
Ærø	I nogen grad	I nogen grad	I meget lav grad	I nogen grad	I nogen grad	I meget lav grad	I lav grad	I meget lav grad



Nørre Allé 70G
8000 Aarhus C
Denmark

Brolæggerstræde 6
Baghuset 1. Sal
1211 København K
Denmark

+45 7020 2229
discus@discus.dk
www.discus.dk