

Til
Styrelsen for Arbejdsmarked
og Rekruttering

Dato
Maj 2018

DELRAPPORT 3: ORGANISERING

Evaluering af JobFirst

RAMBOLL

Metrica ApS

INDHOLD

1.	INDLEDNING	3
1.1	Datagrundlag og metode	3
2.	HVORDAN ORGANISERER DU EN SUCCESFULD JOBFIRST-INDSATS?	4
2.1	Fagpersonernes mindset skal være: "Parallele indsatser efter mindsteindgrebsprincippet er gavnige for udsatte borgermålgrupper"	5
2.2	Bryd med den traditionelle rollefordeling mellem fagpersoner og sammenlæg opgaver	8
2.3	"Makkerskaber" mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent kan erstatte traditionel BUM-model	11
2.4	Virksomhedskonsulenter skal gå strategisk til sine virksomheder og turde udfordre for at skabe det rette match	13
2.5	Jobcenteret skal samlet jage ordinære løntimer til borgerne	16
2.6	Overvej om caseload giver plads til at gennemføre en håndholdt indsats	18

1. INDLEDNING

Dette er delrapport 3 i slutevalueringen af JobFirst. Rapporten består af en kvalitativ analyse af de 15 deltagerkommuners erfaringer med, hvilke organisatoriske forhold der har haft betydning for implementeringen af en god JobFirst-indsats. For kommunerne har deltagelsen i JobFirst medført en række forandringer og omstillinger både med hensyn til de organisatoriske rammer, det interne samarbejde og fagpersonernes mindset og tilgang til arbejdet med både borgerne og virksomhederne. Kommunerne har fremhævet forskellige fordele og ulemper ved deres specifikke organisering af indsatsen og måden, hvorpå de omstillinger, som arbejdet med kerneelementerne i JobFirst har krævet, er blevet håndteret.

Formålet med analysen er - med afsæt i kommunernes erfaringer - at komme med konkrete anbefalinger til, hvordan JobFirst-indsatsen kan organiseres, så den understøtter kerneelementernes positive virkninger for borgernes progression, som blev identificeret i delrapport 2.

Boks 1-1: Evaluerings spørgsmål i delrapport 3

Hvordan er indsatsen organiseret og gennemført, og hvilke erfaringer har de relevante parter i kommunerne fået med at tilrettelægge indsatsen?

Hvordan ser et best practice JobFirst-forløb ud fsva. organisering og gennemførelse af indsatsen?

Best practice i forhold til organisering og gennemførelse af indsatsen er udgjort af de seks anbefalinger, der er i delanalysen. De to evalueringsspørgsmål besvares således samlet i analysen.

1.1 Datagrundlag og metode

Datagrundlaget for den kvalitative analyse og udledning af anbefalingerne består af interviews med projektledere og fagpersoner i de 15 deltagerkommuner samt virksomhedskontaktpersoner på virksomheder, hvor borgere har været i praktikforløb. Datagrundlaget er suppleret med data fra spørgeskemaundersøgelser gennemført blandt fagpersoner og borgere i indsatsen.

Der er gennemført interviews med projektledere og fagpersoner (koordinerende sagsbehandlere, mentorer, virksomhedskonsulenter) samt virksomhedskontaktpersoner. Disse interviews er gennemført semistrukturerede. Der er gennemført to spørgeskemaundersøgelser i forbindelse med slutevalueringen blandt samtlige fagpersoner, der har arbejdet med JobFirst-indsatsen (svarprocent, 84 pct.) og blandt borgere, der har gennemført seks måneders JobFirst-indsats (svarprocent, 72 pct.).

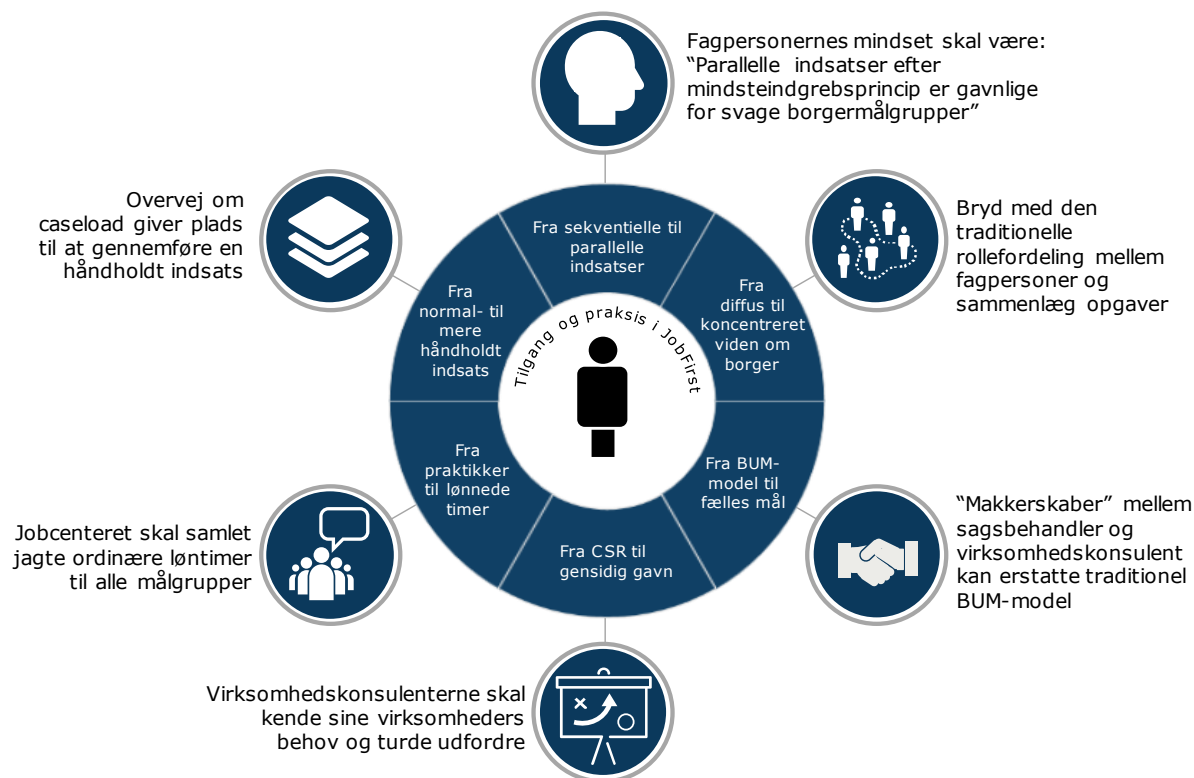
Analysestrategi: Udledning af anbefalinger om organiseringen af JobFirst

Analysens anbefalinger er udledt på baggrund af en tematisk kodning af interviewene med inddragelse af spørgeskemabesvarelsener. Begge spørgeskemaundersøgelser har haft fokus på at afdekke arbejdet med indsatsen i de enkelte kommuner, herunder organisatoriske forhold. Interviewene med fagpersoner og projektledere har fokuseret på, hvordan der er arbejdet med indsatsen, hvad der har fungeret godt og mindre godt samt deres anbefalinger til, hvilke forhold der er vigtige med henblik på at lykkes med en succesfuld JobFirst-indsats. Interviewene med virksomhedskontaktpersonerne har fokuseret specifikt på mødet med jobcenteret og fagpersoner i forhold til etablering og opfølgning samt afslutning på virksomhedspraktik. Dermed skabes bro mellem erfaringerne mellem den mere generelle organisering i kommunerne, samtidig med at der inddrages viden baseret på individuelle borgerforløb.

2. HVORDAN ORGANISERER DU EN SUCCESFULD JOBFIRST-INDSATS?

På baggrund af den kvalitative og kvantitative analyse har vi identificeret seks overordnede anbefalinger til, hvordan den gode organisering af JobFirst-indsatsen skabes:

Figur 2-1: Sådan sikrer du en god organisering af JobFirst



Fagpersoner og projektledere i JobFirst-indsatsen fremhæver alle, at JobFirst-indsatsen kræver en ændret tilgang til borgeren og praksis internt i jobcenteret. Ændringer som disse stiller for det første krav til den enkelte fagpersons kompetencer og eventuel udvikling i hidtidige praksis. Det gælder fx, at JobFirst-indsatsen indebærer et skift i fokus fra sekventielle indsats til parallelle indsats. Fra, at borgerne tidligere først deltog i sociale tilbud, inden de blev vurderet *klar* til at påbegynde en virksomhedsrettet indsats, begynder borgerne i stedet i virksomhedspraktik og sociale- og/eller sundhedstilbud samtidigt. For det andet stiller ændringerne krav til jobcenterets organisatoriske kapacitet som helhed, herunder hvor gunstig konteksten er for at udføre den indsats, der er indebåret i JobFirst. Fx kræver JobFirst-indsatsen et skift i samarbejdet mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent, hvor bestiller-udfører-modellen (BUM) udskiftes med et lige og tæt samarbejde mellem de to fagpersoner.

I de efterfølgende afsnit belyses de seks anbefalinger til, hvordan jobcenteret kan imødekomme de ændringer, som JobFirst-indsatsen kræver. Hvert afsnit er bygget op ved disse trin:

- Først beskrives den forandring eller omstilling, som anbefalingen bidrager til at håndtere.
- Dernæst præciserer vi, hvordan anbefalingen følges i praksis, og hvad jobcenteret får ud af at følge anbefalingen.

2.1 Fagpersonernes mindset skal være: "Parallelle indsatser efter mindsteindgrebsprincippet er gavnlige for udsatte borgermålgrupper"



Hovedprincippet i JobFirst er, at alle fagpersoner rundt om borgeren har fokus på job i de samtaler, der afholdes med borgeren. Det er dog ikke et hvilket som helst job. Det skal være et job, der passer til borgeren, og fokus er på job fra dag ét. Dette adskiller sig fra en tidligere sekventiel tilgang til borgere i de udsatte målgrupper, hvor borgerne først modtog sundheds- og socialfaglige indsatser, inden de måske kan påbegynde en virksomhedspraktik. Derfor kræver JobFirst-indsatsen en kulturændring og en ændring i fagpersonernes mindset (til et *JobFirst-mindset*), hvor virksomhedsforløb og ordinære løntimer er i centrum fra start i borgerens forløb. Samtidig er fokus på at igangsætte så få parallelle indsatser som muligt. Fra BIP-projektet er det belyst, at fagpersoners tro på den enkelte borger og den konkrete indsats er en faktor, som indvirker positivt på den efterfølgende implementering og resultatskabelse. Ifølge fagpersonerne i JobFirst, er troen på, at den enkelte borger kan komme i job, et led i at have et JobFirst-mindset. Men fagpersonerne skal ikke blot tro på borgeren, de skal også tro på, at borgerne i denne målgruppe har gavn af JobFirst-indsatsen. Fx har de fagpersoner, der har haft sværest ved at tilegne sig et JobFirst-mindset, haft en opfattelse af, hvor udsatte borgerne var, og hvor vanskeligt det var at drøfte ordinære timer med dem fra første færd.



På baggrund af interviews med fagpersoner og projektledere har Rambøll identificeret tre måder, hvorpå jobcenteret som helhed kan understøtte, at fagpersonerne får et JobFirst-mindset:

1. Organiser læringsgruppemøder og systematisk sagssparring
2. Sæt fokus på tro på borgeren og indsatsen gennem succeshistorier
3. Saml fagpersonerne på samme fysiske placering.

1. Organiser læringsgruppemøder og systematisk sagssparring

Fordi et JobFirst-mindset udfordrer fagpersonerne, er tilstedeværelsen af en kultur, der understøtter og motiverer kulturændring og refleksion i jobcentrene, essentiel. En sådan kultur kan fremmes ved at organisere læringsgruppemøder og systematisk sagssparring, som flere af projektkommunerne har anvendt. Definition og formål med de to aktiviteter er:

- Læringsgruppemøder indebærer, at fagpersoner mødes og deler erfaringer med at anvende indsatsen. Formålet er at give fagpersonerne rum til at reflektere over værdierne og principperne i JobFirst i forhold til daglig praksis generelt.
- Sagssparring indebærer, at fagpersonerne sparrer med hinanden om individuelle borgerforløb for at identificere eventuelle uudnyttede muligheder for en virksomhedsrettet indsats og løsninger på udfordringer. Med sagssparring fokuserer fagpersonerne således på anvendelse af indsatsmodellen i individuelle borgerforløb.

De to aktiviteter tjener således hvert sit formål. Fælles for dem er dog, at fagpersonerne sætter ord på, hvordan de oplever at arbejde med indsatsmodellen, og hvilke udfordringer de møder, når de skal tænke borgernes indsatsforløb parallelt frem for sekventielt. Ifølge fagpersonerne betyder læringsgruppemøder og sagssparring, at udfordringer identificeres og overkommes hurtigere. Samtidig holder fagpersonerne hinanden op på at holde sig til indsatsmodellen og udveksler egne gode praksiserfaringer.

Tabel 2-1: Hvad indebærer læringsgruppemøder og sagssparring og hvordan gennemføres aktiviteterne?

	Læringsgruppemøder	Systematisk sagssparring
Med hvem?	Alle relevante fagpersoner, eventuelt med inddragelse af repræsentanter fra andre teams i jobcenteret eller andre forvaltninger.	Alle relevante fagpersoner i teamet.
Hvordan?	Et læringsgruppemøde kan typisk vare to timer og have skiftende tema fra gang til gang, alt efter hvilke udfordringer fagpersonerne oplever til dagligt. Det kan fungere således, at fagpersonerne på skift fortæller om deres succeshistorier og/eller udfordringer med det givne tema. Teamlederen er mødefacilitator og stiller åbne spørgsmål til at hjælpe fagpersonerne med at udfolde deres historier. Som et resultat af mødet laves en fælles aftale om, hvad der skal være særligt fokus på at træne og afprøve i den kommende tid. Den enkelte fagperson kan derudover have individuelle læringspunkter.	Formen på et systematisk sagssparringsmøde varierer ofte efter antallet af borgerforløb i teamet. Ved et stort antal borgerforløb udvælger den forløbsansvarlige (typisk koordinerende sagsbehandlerrolle) de borgere, hvor der er størst udfordringer med at skabe progression i forløbet. Vedkommende præsenterer borgerforløbet i korte træk, og de øvrige fagpersoner sparrer ved hjælp af egne erfaringer. Er antallet af borgerforløb overskueligt, kan fagpersonerne sammen gennemgå alle borgeres forløb med fokus på progression i alle forløb.
Hvornår?	Gerne hver tredje uge eller månedligt.	Gerne hver 14. dag.

2. Sæt fokus på tro på borgeren og indsatsen gennem succeshistorier

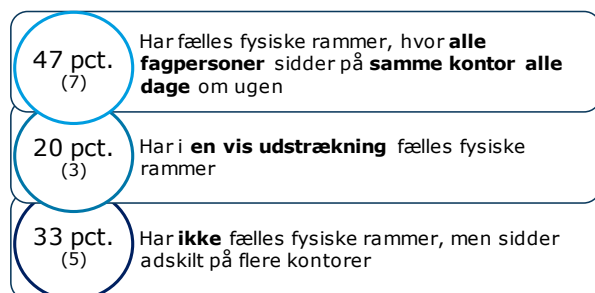
En anden vej til at understøtte ændringen i fagpersonernes mindset er at fremhæve borgerforløb, hvor JobFirst-tilgangen har skabt positive resultater for borgeren. I en dagligdag, hvor der kan være meget fokus på nederlag og begrænsninger for de udsatte borgergrupper, bør fagpersonerne øves i at italesætte succeser. Dette bidrager til at vende fokus mod de positive oplevelser, fremmer troen på, at borgerne har gavn af indsatsen, og understøtter dermed kulturforandringen.

I flere af projektkommunerne er det erfaringen, at fagpersonerne skal hjælpes til at få øje på og huske succeshistorierne. Derfor kan udvekslingen af gode borgerhistorier med fordel systematiseres ved fx at blive en integreret del af allerede eksisterende mødefora (læringsgruppemøder, sagssparring eller teammøder). Succeshistorierne kan fx have et særskilt punkt på dagsordenen til disse møder. En anden mulighed er, at fagpersonerne på sagssparringsmøder får til opgave at sparre specifikt på at spotte succeser i de borgerforløb, der kort præsenteres under sagssparringen. Flere fagpersoner har erfaring med, at der i sådan en proces identificeres succeser i borgerforløb, som de fagpersoner, der dagligt arbejder med forløbet, umiddelbart ikke ser. En tredje mulighed for at systematisere fremhævelsen af succeshistorier er at give fagpersonerne til opgave løbende at skrive gode oplevelser/hændelser ned, når de opstår og samle fagpersonerne til et månedligt møde med fokus på de nedskrevne historier.

3. Saml fagpersonerne på samme fysiske placering

Den tredje måde, som ifølge projektkommunerne kan anvendes til at understøtte kulturforandring blandt fagpersonerne, er ved at etablere fælles fysiske rammer. Fælles fysiske rammer indebærer, at alle teams fagpersoner arbejder på samme kontor alle dage om ugen (uanset dage med aktiviteter ude af jobcenteret såsom virksomhedsbesøg). Denne organiseringsform har syv kommuner anvendt, svarende til 47 pct. af projektkommunerne.

Figur 2-2: Kommunernes fordeling af fysisk placering af fagpersoner



Note: De 20 pct. af kommunerne, der i en vis udstrækning har siddet sammen, har været organiseret ved fx at sidde to dage om ugen sammen i eksterne lokaler uden for jobcenteret, eller at fagpersonerne har siddet sammen uden projektleder.

At sidde tæt sammen styrker en uformel sparring om de enkelte borgerforløb, hvilket ifølge fagpersonerne understøtter anvendelsen af indsatsmodellen. Samtidig oplever de fagpersoner, der har siddet sådan, at det målretter deres arbejde, at de hurtigt kan gøre gavn af deres kollegers erfaringer og sparring på fx tvivl om håndtering af udfordringer i borgerforløb. Derudover kan fagpersonerne i højere grad bakke hinanden op i, at indsatsmodellen virker, på dage, hvor der er langt mellem succeserne.

I de syv kommuner, hvor der har været fælles fysiske rammer, har fagpersonerne samtidigt kun arbejdet med borgere i forsøgets målgruppe. Dette har understøttet kulturforandringen yderligere, fordi fagpersonerne netop kun har anvendt JobFirst-indsatsmodellen i alt deres arbejde. I de øvrige otte kommuner, hvor der ikke har været samme rammevilkår om den fysiske placering, har fagpersonerne oplevet blandede sagsstammer. Enten har alle sagsstammer været blandede eller også har sammensætningen været afhængig af funktion, hvor typisk koordinerende sagsbehandlere har haft en bredere sagsstamme.

Boks 2-1: Tværfagligt samarbejde i JobFirst

Med fokus på parallelindsatser er behovet for et godt tværfagligt samarbejde på tværs af beskæftigelses-, social- og sundhedsforvaltningen større. Erfaringerne i JobFirst har været, at det tværfaglige samarbejde forløber forholdsvis smidigt. Rambøll har identificeret særligt tre forhold, som fremmer det tværfaglige samarbejde:

- Det tværfaglige samarbejde forløber smidigt, hvis mentoren kan etablere netværk og bygge samarbejdet på relationer i de øvrige forvaltninger. Det betyder også, at eksisterer der allerede gode relationer på tværs (god viden om, hvem man skal kontakte hvor og hvordan), fungerer samarbejdet i udgangspunktet bedre.
- Det tværfaglige samarbejde i det daglige (fx at deltage i lægebesøg, tage med til møder i socialforvaltningen) er bedst forankret ved mentorrollen. Det skyldes, at rollen i forvejen indebærer flest opgaver med snitflader til de øvrige forvaltninger sammenlignet med koordinerende sagsbehandler og virksomhedskonsulent. Dog er de mere formelle forhold i det tværfaglige samarbejde (såsom papirarbejde, behandling af lægeerklæring, osv.) bedst forankret ved koordinerende sagsbehandler, fordi det kræver sagsbehandlerkompetencer og kendskab til lovgivning
- Indsatsgruppen spiller en positiv rolle i det tværfaglige samarbejde, hvis der har været reelt ejerskab hos deltagerne i gruppen. Det betyder, at selvom der har været tværfaglig repræsentation i indsatsgruppen, har det kun haft en betydning, hvis disse ledere aktivt har bakket op om indsatsen og ligeledes skabt ejerskab i egen forvaltning.

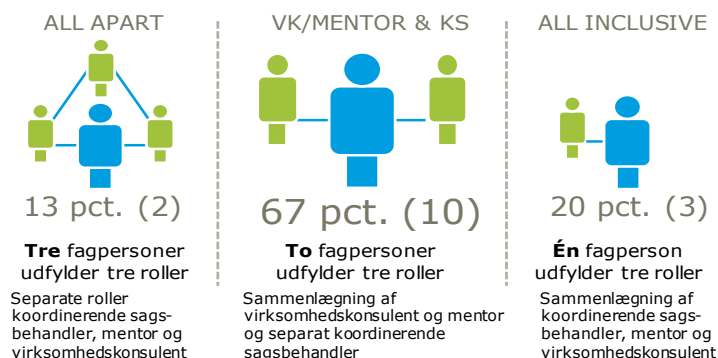


2.2 Bryd med den traditionelle rollefordeling mellem fagpersoner og sammenlæg opgaver

Den håndholdte indsats med fokus på at etablere det gode match mellem borgere og virksomheder, der er indeholdt i JobFirst, kræver, at fagpersonerne rundt om borgeren har et indgående kendskab til borgernes situation og ressourcer. Det kan være udfordrende for fagpersonerne at dele viden i den udstrækning, som indsatsen lægger op til, når de samtidigt skal fokusere på at fastholde momentum i sagen, de skal have en afgrænset rolle omkring borgeren og eventuelt samtidigt have en stor sagsstamme. Det kalder på et skifte i fagpersonernes koncentration af viden om den enkelte borger. Tidligere har fagpersonernes viden i en vis udstrækning været diffus. Det skyldes, at de har varetaget en afgrænset opgave i borgerens forløb, som har givet dem en afgrænset og mindre fyldestgørende viden om, hvilken situation borgeren er i, og hvilke kompetencer borgeren har, der kvalificerer dem til arbejdsmarkedet. For at opnå en mere koncentreret viden om alle aspekter om borgeren, kan der derfor med fordel tænkes i at sammenlægge roller på tværs af fagpersoner rundt om borgeren, så snitfladen til borgeren er større for færre fagpersoner.

I JobFirst indgår tre faglige roller, som hhv. koordinerende sagsbehandler, virksomhedskonsulent og mentor for borgeren. Kommunerne har lokalt kunnet placere de tre roller på tre forskellige fagpersoner eller samlet dem hos to eller én fagperson.

Figur 2-3: Kommunernes fordeling af roller mellem fagpersoner



Som figuren viser, er den mest anvendte rollefordeling at sammenlægge tre roller i to. Sådan har 10 ud af 15 JobFirst-kommuner fordelt de tre faglige roller. I de 10 kommuner er mønsteret klart; det er virksomhedskonsulent og -mentorrollen, der kombineres, mens den koordinerende sagsbehandler fastholdes ved en særskilt medarbejder, som har myndighedsansvar¹.



Uanset, hvilken rollefordeling der vælges, er der identificeret tre overordnede kriterier for et velfungerende team, der understøtter en håndholdt indsats overfor den enkelte borger:

1. Rollerne skal være klart definerede
2. Det skal være muligt at "jonglere med kasketterne" ved behov
3. Hver rolle kræver specifikke kompetencer.

1. Rollerne skal være klart definerede

De opgaver og tilhørende ansvar, der følger med de enkelte roller er klart defineret og kendt på tværs af alle fagpersoner rundt om borgeren. Det indebærer for det første, at det er tydeligt, hvem af fagpersonerne, der har ansvar for at gennemføre hvad over for borgeren, hvornår disse opgaver skal udføres. For det andet skal rollefordelingen klart og tydeligt formidles til borgeren, så borgeren kan navigere i snitfladen mellem fagpersonerne. Den klare rollefordeling er særligt vigtig med

¹ I ni ud af 10 kommuner er det virksomhedskonsulent- og mentorrollen, der er lagt sammen. I den sidste kommune er halvdelen af medarbejderne, der har sammenlagte roller, enten virksomhedskonsulent og mentor eller mentor og koordinerende sagsbehandler.

henblik på at skabe progression hos borgerne². Det viser både delanalyse 1 med statistisk sammenhæng og delanalyse 2, hvor mekanismerne i effekten identificeres.

2. Det skal være muligt at "jonglere med kasketterne" ved behov

I praksis er det vigtigt, at rollefordelingen ikke nødvendigvis er fastlåst i de enkelte borgerforløb. Det indebærer, at fagpersonerne kan overtage hinandens roller ved sygdom, ferie eller hvis det har givet mening i forhold til den enkelte borger. Sidstnævnte indebærer fx, at den koordinerende sagsbehandler har ringet til borgeren for at følge op på en udfordring, som borgeren har fortalt vedkommende om i en samtale, selvom denne opgave kunne ligge i mentorrollen. At det er muligt at bløde op i fordelingen af rollerne på tværs af borgerens fagpersoner er særligt positivt i situationer, hvor sygdom eller ferie ved nogen af fagpersonerne potentielt kan bryde momentum i sagen i forhold til at igangsætte tilbud. Udskiftning eller overtagelse af roller bør dog kun ske blandt de fagpersoner, der allerede er tilknyttet borgeren. Det skyldes, at der skabes en tryghed for borgeren, og der opbygges en tættere tillidsbaseret relation, når de samme fagpersoner følger den samme borger gennem forløbet. Dette er forhold, som understøtter en høj grad af progression hos borgerne³.

3. Hver rolle kræver specifikke kompetencer

De fagpersoner, der varetager de enkelte roller, skal have kompetencerne til det. Til at sikre, at fagpersonerne har de rette kompetencer, anvendes enten opkvalificering eller mindre formel sparring. Sparring kan være fra fagkoordinator eller en anden central person fra jobcenterets normalindsats. For virksomhedskonsulenterne kan det fx også indebære, at de deltager i teammøder med virksomhedsservice i jobcenteret, deltager i læringsgruppemøder eller at de har en fast kontaktperson, som de løbende sparrer med om tilgangen til virksomhederne.

Det er i den forbindelse vigtigt, at det overvejes, hvilken faglig og erfaringsmæssig baggrund fagpersonerne har. Det fremhæves af projektlederne, at mentorkompetencer i høj grad relaterer sig til relationer til borgerne og dermed sværere at tillære ved konkret kompetenceudvikling, hvorimod det mere komplekse kendskab til lovgivning og sanktionsmuligheder, der ligger i sagsbehandlerrollen, kan tillæres ved kompetenceudvikling, men være sværere at tillære på kort tid.

Boks 2-2: Eksempler på vigtige kompetencer i de tre roller

Som **myndighedsperson** skal fagpersonen have et indgående kendskab til lovgivning og sanktionsmuligheder.

Som **virksomhedskonsulent** skal fagpersonen kunne etablere et netværk med virksomheder, sælge borgerne til virksomhederne og forhandle ordinære timer til borgerne.

Som **mentor** skal fagpersonen kunne lytte, være motiverende over for borgeren og være støttende og konfliktløsende.

² Se mere herom i hypotese 1 i delanalyse 2 om, hvad der skaber progression hos borgerne i JobFirst.

³ For en uddybende beskrivelse heraf henviser Rambøll til hypotese 2 og 3 i delanalyse 2 om, hvad der skaber progression hos borgerne i JobFirst.

De tre kriterier, der står ovenfor, går på tværs af alle rollefordelingerne. Det vil sige, at uanset hvilken fordeling der vælges, skal de tre tages in mente. Udover de nævnte kriterier, er der fordele og ulemper ved hver model. De vigtigste fremgår herunder:

	FORDELE	ULEMPER
ALL APART (Tre separate roller; mentor, koordinerende sagsbehandler og virksomhedskonsulent)	• Kendt faglighed for fagpersonerne • Mindre sårbart ved fagpersoners sygdom, ferier eller øvrige fravær, hvor borgerens forløb kan følges af de øvrige fagpersoner rundt om borgeren.	• Det kan være tidskrævende at sikre det rette niveau af videndeling om hver enkelt borger på tværs af borgerens fagpersoner • Mange kontaktsnitflader til borgeren gør, at det er sværere for borgeren at navigere mellem fagpersoner • Stiller store krav til organisering af samarbejde mellem de tre fagpersoner i forhold til at sikre et fælles mål i borgersamarbejdet.
VK/MENTOR & KS (Sammenlægning af virksomhedskonsulent og mentor med separat koordinerende sagsbehandler)	• Den tætte relation, som fagperson etablerer til borgeren som mentor, giver en indsigt i borgerens situation og ressourcer, som kan anvendes aktivt i det opsøgende virksomhedssamarbejde for at skabe det rette match • Myndighedsrollen er klart adskilt fra den tætte mentorlignende relation til borgeren • Mindre sårbart ved fagpersoners sygdom, ferier eller øvrige fravær, hvor borgerens forløb kan følges af den anden fagperson rundt om borgeren.	• Stiller krav til at sikre et fælles mål i borgersamarbejdet mellem de to fagpersoner, så den traditionelle bestiller/udfører model undgås.
ALL INCLUSIVE (Sammenlægning af rollerne mentor, koordinerende sagsbehandler og virksomhedskonsulent)	• Det er muligt at igangsætte aktiviteter eller handlinger hurtigt i borgerens forløb og dermed fastholde momentum, fordi fagpersonen koordinerer om borgeren, har myndighedsansvar samt varetager den tætte relation • Det begrænser antallet af relationer til borgeren, hvilket fremmer den tætte og tillidsbaserede relation • Sammenlagte roller giver færre transaktionsomkostninger ifm. videndeling om borgeren.	• Selvom sammenlagte roller giver færre transaktionsomkostninger ifm. videndeling om borgeren, kræver det at varetage flere roller for samme borger færre sager på sin sagsstamme • Stiller store krav til muligheden for at "jonglere med kasketterne", fordi kemi mellem borger og fagperson bliver altafgørende ved kun én fagperson. Kemia er fremmede for den håndholdte indsats og tætte kontakt i indsatsen • Hver enkelt rolle kræver særlige kompetencer, som i forskellig udstrækning kan være svære at tillære og/eller varetage på samme tid over for den samme borger • Stiller store krav til læringsgruppemøder, hvor fagpersonerne kan drøfte de enkelte borgerforløb, fordi fagpersonerne ellers er alene med vurdering af egne borgere • Sårbart ved fagpersonens sygdom, ferier eller øvrige fravær, hvor borgerens forløb ikke umiddelbart følges af en fagperson.

2.3 "Makkerskaber" mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent kan erstatte traditionel BUM-model



Selv om virksomhedskonsulenten spiller en fremtrædende rolle i arbejdet med JobFirst-indsatsen har nogle kommuner svært ved at skabe et tæt og forpligtende samarbejde med fælles mål mellem virksomhedskonsulent og sagsbehandlere. Det skyldes, at de i høj grad tidligere har arbejdet efter en traditionel bestiller-udfører-model. Dette indebærer, at sagsbehandleren bestiller praktikker og ordinære timer ved virksomhedskonsulenten, som derefter har til opgave at etablere dem. Modellen afspejler, at sagsbehandleren sjældent har det fornødne indblik i arbejdsmarkedet og samtidig ikke har kontakt til konkrete virksomheder. Derfor opleves det som nemmere for sagsbehandleren at tale med borgeren om de øvrige forhold i forløbet, såsom sygdom eller familie.

JobFirst-indsatsen kalder på en ændring i dette samarbejdsforhold mellem fagpersoner rundt om borgeren. Det skyldes for det første, at den håndholdte indsats stiller krav til koordinering og vinding om borgerne. Dette gør sig, som beskrevet i afsnit 2.2 ovenfor, især gældende for de projektkommuner, hvor der ikke er arbejdet med *all inclusive*-roller. For det andet er den kulturforandring, som fagpersonerne oplever, jf. afsnit 2.1, også en ændring for borgerne, som ellers er blevet mødt med en sekventiel tilgang til deres forløb. Derfor er det vigtigt, at alle fagpersoner rundt om borgeren arbejder mod borgerens mål om job fra dag ét. For at fremme det forpligtende samarbejde med fælles mål kan der med fordel etableres makkerskaber mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent, hvor de to samarbejder tæt om den enkelte borger.

Boks 2-3: Hvad er et makkerpar?

Et makkerpar indebærer fast samarbejde mellem en virksomhedskonsulent og en sagsbehandler om (mere eller mindre) den samme sagsstamme af borgere. De projektkommuner der har arbejdet med makkerpar mellem fagpersonere har arbejdet med VK/mentor & KS rollefordelingen. Det betyder, at makkerparret har indebåret tæt samarbejde om varetagelse af de tre roller fordelt på to fagpersoner.



Projektkommunerne har erfaret, at fagpersonerne har haft behov for retningslinjer i forhold til, hvordan samarbejdet organiseres med henblik på at sikre det fælles og ligeværdige samarbejde mod et fælles mål. I den forbindelse er der identificeret følgende:

1. Virksomhedskonsulenten skal inddrages tidligt i borgerens forløb – gerne allerede fra første samtale
2. Afhold løbende fællessamtaler med borgeren, hvor fælles redskaber er omdrejningspunktet (fx Jobnet-CV eller ABC-jobstrategi)
3. Fælles fysisk placering er vigtig.

1. Virksomhedskonsulenten skal inddrages tidligt i borgerens forløb – gerne allerede fra første samtale

På tværs af projektkommunerne er der forskel på, hvornår i forløbet virksomhedskonsulenten er inviteret med til samtaler. Koordinerende sagsbehandler er forløbsansvarlig ved forsøgets start, fordi vedkommende er ansvarlig for at visitere borgeren til JobFirst. Derfor er det også vedkommende, der har den først kontakt til borgeren. På samme måde er det også den koordinerende sagsbehandler, der sikrer, at borgerens jobmål, erfaringer og evner afklares. I direkte forlængelse af dette træffer sagsbehandleren også beslutningen om, hvornår virksomhedskonsulenten inddrages. Det er dog fælles for de kommuner, der arbejder med makkerpar, at inddragelsen sker tidligere end i normalindsatsen før JobFirst.

For at sikre, at begge fagpersoner er ligeværdige parter, som har samme forståelse for borgeren og borgerens videre proces, bør det overvejes at inddrage virksomhedskonsulenten allerede fra første samtale med borgeren. Flere af projektkommunerne har haft dette som en retningslinje og

beretter om, hvordan det – samtidig med at sikre et fælles udgangspunkt mellem fagpersoner – bidrager til at jobrette indsatsen i højere grad. Dette skyldes en erfaring om, at virksomhedskonsulenten på kort tid kan identificere og relatere borgerens ønsker og kompetencer direkte til det lokale arbejdsmarked i højere grad end sagsbehandleren.

Boks 2-4: Brug af MinVurdering i en af de første samtaler

MinVurdering har for nogle af projektkommunerne fungeret som et godt samtaleredskab med 360 graders perspektiv på borgeren i opstartsfasen. Deri ligger, at fagpersonerne i samarbejde med borgeren kommer omkring alle relevante elementer ved borgeren og vedkommendes situation. Dette er særligt fordelagtigt i en af de første samtaler i forløbet, hvor fagpersonerne skal lære borgeren at kende. Samtidig har det været et godt redskab til at ensrette tilgangen til borgeren ved første møde. Det er dog fagpersonernes klare vurdering, at værdien af MinVurdering falder løbende, fordi den tætte og nære relation mellem fagpersoner og borger overskygger og bliver vigtigere for borgeren end at kunne dokumentere egne fremskridt.

2. Afhold løbende fællessamtaler med borgeren, hvor fælles redskaber er omdrejningspunktet

Et af grundelementerne i JobFirst indebærer, at borgeren deltager i alle møder under hele forløbet. Med andre ord mødes fagpersonerne ikke om borgeren, uden at borgeren selv deltager. Projektkommunerne har bestræbt sig på i højere grad at gennemføre fællessamtaler, hvor relevante fagpersoner rundt om borgeren deltager.

Projektkommunerne erfarer, at der behov for at fremme et fælles sprog mellem fagpersoner. Det skyldes blandt andet, at den traditionelle BUM-model betød, at fagpersonerne varetog hver deres særskilte arbejdsopgave og -område. Til dette har mange anvendt Jobnet-CV som et konkret redskab til at skabe et fælles udgangspunkt for samtalerne, samtidig med at borgerens kompetencer fortsat er centrum i samtalen.

Anvendelsen af Jobnet-CV'et bidrager til flere positive forhold. For det første betyder det, at de relevante fagpersoner opnår den samme viden om borgeren, som fortalt af borgeren selv, frem for at det bliver andenhåndsviden. Dette fremmer en fælles forståelse for borgeren.

For det andet strømliner anvendelsen af Jobnet-CV'et i højere grad fagpersonernes tro og syn på borgerens kompetencer. Som tidligere nævnt, beretter fagpersonerne om, at sagsbehandleren ofte har nemmest ved at tale med borgeren om fx sygdom eller familie. Dermed er sådanne samtalers omdrejningspunkt i mindre grad jobrettet end samtaler mellem borger og virksomhedskonsulent, hvor virksomhedskonsulenten fokuserer på det ordinære arbejdsmarked og borgerens vej dertil. Ifølge fagpersonerne har det også den betydning, at sagsbehandlerne i mindre grad end virksomhedskonsulenterne kan se borgeren for sig på arbejdsmarkedet. Det er fagpersonernes erfaring, at anvendelsen af Jobnet-CV'et i samtalen bidrager til, at borgerens kompetencer i højere grad afdekkes med en ressourceorienteret tilgang. Dette gør, at sagsbehandlerne nærmer sig virksomhedskonsulenternes oplevelse af borgerens mulighed på arbejdsmarkedet og hæver den fælles tro.

Boks 2-5: Konkrete erfaringer med Jobnet-CV

For fagpersonerne har det været nyt at arbejde med Jobnet-CV for målgruppen. De har oplevet anvendelsen særligt positivt. For det første vurderer fagpersonerne, at det er et meget konkret redskab med et klart formål om at klarlægge evner på arbejdsmarkedet. Samtidig sætter det særligt fokus på borgerens jobmål, herunder hvad borgeren kan og vil. Dermed har Jobnet-CV'et øget fagpersonernes kendskab til borgeren, som har fået opbygget eller styrket sin arbejdsidentitet og sin tro på job. Fagpersonernes kendskab til borgeren har med anvendelsen været bredt defineret. Med Jobnet-CV'et har de opnået kendskab til borgerens både faglige og personlige kompetencer

Jobnet-CV'et er både anvendt i samtaler og på gruppeforløb. Fagpersonernes vurdering er, at det virker bedst, når det anvendes som samtaleredskab i samtalerne. Det skyldes, at der er behov for, at fagpersonerne anvender det aktivt og er i stand til at fremhæve borgerens positive sider og kompetencer undervejs. Dette vurderer fagpersonerne ikke er muligt i samme grad under gruppeforløb.

Det er i nogen kommuner suppleret med et personligt kompetence-CV, som er anvendt af borgeren i selve jobsøgningen.

I få kommuner har fagpersonerne også erfaring med at anvende ABC-jobstrategi som redskab i samtalerne. Erfaringerne hermed er således begrænsede, men særdeles positive. Det jobretter samtalen væsentligt, når der drøftes konkrete jobs og prioritering af jobønsker.

3. Fælles fysisk placering er vigtig

Som beskrevet i afsnit 2.1 bidrager det positivt til fagpersonernes samarbejde og vidensdeling, når de sidder fysisk tæt på hinanden. At fagpersonerne ikke mødes om borgeren, uden at borgeren selv deltager, har i praksis betydet, at fagpersonerne løbende har koordineret internt i en uformel form snarere end at holde konkrete møder. For at muliggøre dette og gøre samarbejdet så smidigt som muligt, er det essentielt, at fagpersonerne sidder tæt på hinanden i det daglige.

2.4 Virksomhedskonsulenter skal gå strategisk til sine virksomheder og turde udfordre for at skabe det rette match



Et af grundelementerne i JobFirst handler om at kombinere praktik med ordinære løntimer. Deri ligger, at ordinære timer gerne skal være en del af borgerens jobforløb fra starten. Alternativet er, at borgeren som led i sin progression opnår de lønnede timer på praktikpladsen. Det er et skifte i virksomhedskonsulenternes måde at arbejde med virksomhedsrettede indsatser for denne målgruppe på. Tidligere har arbejdet været præget af en traditionel placeringstilgang, hvor længerevarende praktikker blev anvendt som et mål i sig selv til fx afklaring af borgerne. Det har også betydet, at forståelsen af borgernes evner i nogen grad var, at samarbejdet med virksomhederne har været præget af at tale til virksomhedernes CSR. Forståelsen har således tidligere været, at virksomhederne i høj grad var nødsaget til at skåne de udsatte borgere (udover deciderede skånehensyn), når de tog dem i praktik. Samtidig har det ofte været de samme virksomheder, der har været etableret praktikker i, hvor samarbejdet har været præget af eksisterende netværk og relationer baseret på netop en tænkning om socialt ansvar. JobFirst-indsatsens fokus på at etablere matches mellem virksomheder og borgere, der fokuserer på ordinære løntimer – frem for praktik – som middel og mål til det ordinære arbejdsmarked, nødvendiggør et skifte fra CSR-tænkning til en tænkning om gensidig gavn. Det betyder, at virksomhedskonsulenternes forståelse af, hvor meget borgerne kan og hvordan det kan udnyttes på arbejdsmarkedet, skal ændres samtidigt med, at

deres tilgang til virksomhederne skal ændres. Hvad angår sidstnævnte, omhandler det særligt en højere grad af systematik og strategi i opbygning og udnyttelse af deres virksomhedsnetværk.



Der er konkrete måder, hvorpå virksomhedskonsulenterne kan arbejde mere strategisk og systematisk med borgerne og virksomhedssamarbejdet mod opnåelse af ordinære timer. Det drejer sig om, at virksomhedskonsulenterne skal:

1. Værne om borgere og virksomhedssamarbejde i etableringen af match ved hjælp af kendskab til borgerne
2. Samarbejde med virksomhederne om at gentænke muligheder
3. Forventningsafstemme med virksomhederne før, under og efter ved brug af fx arbejdsaftale.

1. Værne om borgere og virksomhedssamarbejde i etableringen af match ved hjælp af kendskab til borgeren

Når det rette match skal etableres, er der ifølge fagpersonerne mange forhold, der skal gå op i en højere enhed. De opgaver, som borgeren skal varetage på virksomheden, kolleger og ledelse skal matche borgerens ønsker og jobmål. Samtidig skal virksomheden være indstillet på, at der arbejdes mod (stadigt flere) ordinære løntimer.

For at virksomhedskonsulenterne skal kunne etablere et sådant match, er det afgørende, at vedkommende har et indgående kendskab til borgerens ressourcer og situation og samtidig hverken over- eller undersælger borgeren over for virksomheden. De projektkommuner, der har arbejdet med rollefordelingen virksomhedskonsulent/mentor & koordinerende sagsbehandler har oplevet en stor fordel i forhold til at sikre dette. Den viden, som virksomhedskonsulent/mentor opnår gennem varetagelsen af mentorfunktionen, kan netop anvendes aktivt i etableringen af matchet. Dermed har fagpersonen kunnet bruge sin store indsigt i borgerens personlige og hjemlige udfordringer til at reflektere over, hvordan de påvirker arbejdslivet, og hvilke muligheder og kompetencer borgeren kan sætte i spil på en arbejdsplads. Dette har i høj grad hjulpet til at etablere det rette match.

Derudover har fagpersonerne, som beskrevet i afsnit 2.3, i særlig grad haft gavn af at anvende Jobnet-CV'et som samtaleredskaber med borgerne. Det har sikret en mere ressourceorienteret tilgang til borgerens muligheder på arbejdsmarkedet med et bredt fokus på både faglige og personlige kompetencer.

Vigtigheden af at etablere det rette match skyldes hensyn til både borgerens tryghed og evner og virksomhederne. Hvad angår borgeren indebærer det, at der etableres et match, hvor det er muligt at tage højde for borgerens eventuelle skånehensyn, og at delmål i virksomhedsforløbet relaterer sig til borgerens nærmeste udviklingszone. Virksomhedskonsulenterne har derudover været særligt optaget af at værne om deres samarbejde med virksomhederne, så de fastholder og opbygger gode relationer. Hensynet til virksomhederne indebærer, at virksomheden skal opleve, at de enten får gavn af, at borgeren er i forløb på virksomheden, eller at de har indgået en aftale med en borger, som har et potentiale for værdi, som arbejdsgiver selv er med til at skabe. Et vigtigt element her er særligt forventningsafstemning, som uddybes under punkt nummer tre på næste side.

Det har også betydet, at der generelt har været opmærksomhed på, at hvis et match ikke har fungeret efter hensigten, er forløbet blevet afsluttet, og borgeren har hurtigst muligt påbegyndt et nyt virksomhedsforløb.

2. Samarbejde med virksomhederne om at gentænke muligheder

Virksomhedskonsulenterne har i JobFirst-projektet i høj grad samarbejdet med virksomhederne om at gentænke muligheder for borgerforløb hos dem. Det tætte samarbejde indebærer for det første et fokus på at bryde stillingsfunktioner ned i konkrete arbejdsopgaver. Det åbner arbejdsmarkedet for borgere, der ikke nødvendigvis kan varetage alle ønskede opgaver i en stillingsfunktion, men derimod kan varetage dele og dermed udvikle sine evner.

For det andet har virksomhedskonsulenterne også arbejdet med at identificere mindre arbejdsopgaver på virksomhederne, som kan varetages af borgerne, som enten er for snævre til at udgøre en fuldtidsstilling eller som ved hjælp af substitution kan frigøres fra en eksisterende stillingsfunktion.

Boks 2-6: Brug af dispensation fra forholdstalskravet i JobFirst

Virksomhedskonsulenternes mulighed for at være kreative med løsninger for at få borgere i praktik har i nogen grad været understøttet af, at der i JobFirst-forsøget har været en dispensationsmulighed fra forholdstalskravet. Det vil sige, at flere JobFirst-deltagere kan deles om en fuldtidsvirksomhedspraktikplads. Fagpersonerne fortæller, at det i en vis grad har øget muligheden for at kunne etablere praktikker til netop denne målgruppe. Det har rod i flere forhold:

- **Borgerne kan sjældent varetage en fuldtidspraktik:** Det er de færreste borgere i denne svage målgruppe, der kan varetage en praktik på ordinære 37 timer. Ved at give dispensationsmuligheden 'spildes' en god virksomhedspraktik ikke på én borger, der kun kan varetage to timer om ugen.
- **Nogen virksomheder er bedre end andre for denne målgruppe:** Det kræver noget af virksomhederne at have borgere i denne målgruppe i praktik. Nogen virksomheder har en større kapacitet (dvs. er mere parate til at håndtere og tage hånd om borgernes udfordringer i det daglige) og bedre set-up end andre. Derudover passer nogen virksomheders arbejdsopgaver i højere grad til denne målgruppe sammenlignet med andre. For at gøre tilstrækkeligt brug af disse virksomheder (og arbejdsopgaver) bedst muligt, er det meningsfuldt at kunne udfylde en hel fuldtidspraktik med flere borgere, fordi de alle oplever et godt forløb i virksomheden.

For det tredje og sidste har virksomhedskonsulenterne forsøgt at være kreative med henblik på at fremme anvendelsen af kombinationsmodellen mellem praktik og lønnede timer inden for de lovgivningsmæssige rammer, hvor opgaveløsningen varierer for de timer, der er tiltænkt praktik og lønnede timer.

3. Forventningsafstemme med virksomhederne før, under og efter ved brug af fx arbejdsaftale

Fordi samarbejdet med virksomhederne tidligere har været fokuseret på virksomhedspraktik frem for lønnede timer, erfarer virksomhedskonsulenterne, at det er vigtigt at forventningsafstemme med virksomhederne både før, under og efter matchet etableres. I alle etablerede forløb har der været udpeget en fast kontaktperson på virksomheden, som har haft den primære kontakt til fagpersonerne.

Brug af arbejdsaftalen har varieret fra kommune til kommune. I de projektkommuner, der har anvendt aftalen systematisk, har oplevelsen været, at det er et perspektivrigt dokument, som i høj grad bidrager til den fælles forventningsafstemning med både borger og virksomhed. De projektkommuner, der ikke har anvendt aftalen i så høj grad, har i stedet anvendt lokale dokumenter, som de har anvendt til dokumentation. Alle projektkommuner har således arbejdet med en form for arbejdsaftale. I borgersurveyen svarer mellem 89 og 100 pct. af borgerne i kommunerne, at der har været en arbejdsaftale.

Før aftalen om virksomhedsforløb fastlægges, skal der være enighed om formålet med forløbet. Allerede her er det vigtigt, at virksomhedskonsulenterne italesætter ordinære løntimer og fokus på

progression. Dette indebærer, at der fastlægges et ugentligt timetal for borgerens forløb, et mål for, hvornår dette timetal eventuelt skal revurderes, og hvilke arbejdsopgaver borgeren skal varetage i forløbet. Det aftales også, hvordan opfølgningen struktureres og med hvilke kadencer i forløbet.

Under forløbet skal forventningsafstemningen og opfølgning ske løbende med henblik på fastholdelse og progression. Virksomhedskonsulenterne har erfaret, at denne opfølgning har sikret, at eventuelle problemer er blevet løst, før de har udviklet sig til større barrierer. Dette er både sket med faste kadencer og mere uformelt med løbende tæt dialog over telefon med både borger og kontaktperson. I opfølgningen har virksomhedskonsulenterne haft fokus på, hvordan borgerne varetager sine arbejdsopgaver, hvor stabil borgerens fremmøde er og om nærmeste udviklingszone har flyttet sig. Er sidstnævnte tilfældet, har virksomhedskonsulenterne arbejdet med at hæve timetallet eller udsøge mere udfordrende arbejdsopgaver, herunder med fokus på, om borgerens varetagelse af nogen af opgaverne kvalificerer sig til lønnede timer.

Afsluttes forløbet med selvforsørgelse har flere af virksomhedskonsulenterne lavet uformelle aftaler om efterværn i forhold til både borger og virksomhed. Afsluttes forløbet derimod uden ansættelse, og borgeren fortsat skal i virksomhedsrettet indsats, er der erfaring med at lave en opsamling med virksomhedskontaktpersonen med begrundelse for udfaldet og drøftelse om borgerens evner.

2.5 Jobcenteret skal samlet jage ordinære løntimer til borgerne



At fokusere på ordinære løntimer for målgruppen i JobFirst er, som beskrevet i afsnit 2.4, et skifte i fagpersonernes tilgang til den virksomhedsrettede indsats for udsatte borgere. Samtidig er der behov for, at virksomhedskonsulenterne ændrer deres tilgang til virksomhedssamarbejdet for at kunne etablere aftaler om de lønnede timer. Det skyldes, at virksomhederne gennem den tidligere traditionelle placeringstilgang i en vis grad har vænnet sig til, at de udsatte borgere udgør "gratis" arbejdskraft gennem praktik. For at virksomhedskonsulenterne lykkes med at afstemme skiftet fra praktik til lønnede med virksomhederne, er det nødvendigt, at jobcenteret som helhed arbejder i den retning for alle målgrupper. I den forbindelse spiller jobcenterledelsen en stor rolle i forhold til at bane vejen for en ensretning i hele jobcenteret.



I praksis kan ledelsen fremme, at jobcenteret samlet fokuserer på ordinære løntimer til borgerne ved følgende:

1. Ledelsen skal italesætte generering af ordinære løntimer som en kerneopgave i virksomhedsstrategien
2. Ledelsen fremmer samarbejde og vidensdeling mellem virksomhedskonsulenter på tværs af jobcenteret.

1. Ledelsen skal italesætte generering af ordinære løntimer som en kerneopgave i virksomhedsstrategien

Det kan modarbejde skiftet i tilgangen til virksomhedssamarbejdet, hvis fagpersoner, der arbejder med stærkere borgermålgrupper, fortsat fokuserer på at etablere praktikaftaler med virksomhederne frem for at fokusere på ordinære løntimer. Dette vil give virksomhederne incitament til at modarbejde skiftet mod ordinære løntimer for svagere borgergrupper og i stedet etablere aftaler om praktik for de stærkere. Derfor er det vigtigt, at ledelsen går forrest i kulturændringen og aktivt italesætter, at virksomhedsstrategien fremadrettet indebærer ordinære løntimer eller kombinationen af lønnede timer og praktik som en kerneopgave. Samtidig skal dette være i fokus i både virksomhedskonsulenternes opsøgende virksomhedskontakt og i allerede eksisterende relationer og samarbejdsaftaler.

Det er ligeledes essentielt, at ledelsen følger op på ændringen i virksomhedsstrategien. Dette kan enten ske ved, at ledelsen deltager på systematiske sagssparringsmøder, som beskrevet i afsnit 2.1, eller på teammøder for at fastholde et eksplicit fokus.

2. Ledelsen fremmer samarbejde og vidensdeling mellem virksomhedskonsulenter på tværs af jobcenteret

I projektkommunerne er der primært arbejdet med to organiseringsformer i forhold til virksomhedskonsulenternes tilknytning til målgruppeteamet og til virksomhedsservice. De to modeller har forskellige fordele og ulemper og har i høj grad været afhængigt af fagpersonernes fysiske placering.

	Centraliseret model	Decentraliseret model
Indhold	Virksomhedskonsulenterne sidder fysisk placeret sammen med virksomhedsservice.	Virksomhedskonsulenterne sidder fysisk placeret sammen med målgruppeteamet.
Fordele	Det er nemmere at koordinere jobåbninger og dermed undgå konkurrence mellem borgere i de forskellige målgrupper. Virksomhedskonsulenterne kan gøre gavn af hinandens netværk og når ud til et bredere omfang af virksomheder.	Det er nemmere at koordinere internt om borgerne. Kulturforandringen understøttes i højere grad og der skabes en ensretning i tilgang til og møde med borgerne.
Ulemper	Det stiller store krav til, at virksomhedskonsulenten er opsøgende over for den uformelle interne koordination mellem øvrige fagpersoner i målgruppeteamet. Det er sværere at understøtte en løbende kulturforandring og ensretning i tilgang til og møde med borgerne på tværs af virksomhedskonsulenter og øvrige fagpersoner.	Det stiller store krav til, at virksomhedskonsulenten systematisk videndeler på anden vis med virksomhedskonsulenter fra virksomhedsservice.

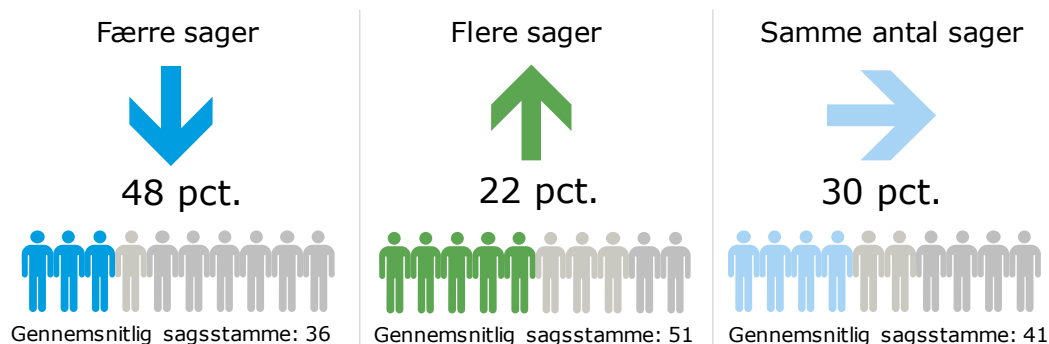
Uanset, hvilken organisatorisk model, der arbejdes med, er det essentielt, at koordination, vidensdeling og samarbejdet på tværs af jobcenterets virksomhedskonsulenter prioriteres og fremmes af ledelsen. Sker det ikke automatisk gennem fælles fysisk placering, fordi der er valgt en decentral model, kan det fremmes ved, at virksomhedskonsulenten deltager i teammøder i virksomhedsservice eller at der etableres læringsgruppemøder kun for disse fagpersoner.

2.6 Overvej om caseload giver plads til at gennemføre en håndholdt indsats



Når roller sammenlægges ved færre fagpersoner, kan det ikke undgås, at opgavemængden stiger. Samtidig stiller JobFirst-indsatsens grundelementer med hyppig opfølgning og tæt kontakt til borgerne større krav til fagpersonernes ressourcer sammenlignet med normalindsatsen. Med andre ord kræver JobFirst-indsatsen et skifte fra normalindsatsen til en mere håndholdt indsats for de enkelte fagpersoner. Samtidig viser delanalyse 1, at der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem fagpersonernes gennemsnitlige caseload og effekten af JobFirst i forhold til at anvende ordinære løntimer for borgerne. Med andre ord skaber fagpersoner med en gennemsnitlig lavere caseload bedre resultater end fagpersoner med større caseload. Derfor bør det overvejes, om fagpersonernes sagsstammer skal nedskrives.

Figur 2-4: Fordeling af nedskrivning i sagsstamme som følge af JobFirst



Figuren herover viser, at 48 pct. af fagpersonerne – uanset rollevaretagelse – har færre sager i sin sagsstamme som følge af JobFirst-projektet. For disse fagpersoner består sagsstammen af 36 borgere. 22 pct. har oplevet at have flere sager med en gennemsnitlig sagsstamme på 51 borgere. Slutteligt har de resterende 30 pct. af fagpersonerne samme antal sager som før JobFirst-projektet med et gennemsnitligt antal borgere på 41. Den gennemsnitlige sagsstamme i alt for JobFirst-fagpersoner – uanset rolle, kommune og øvrige forhold – er 41 borgere.



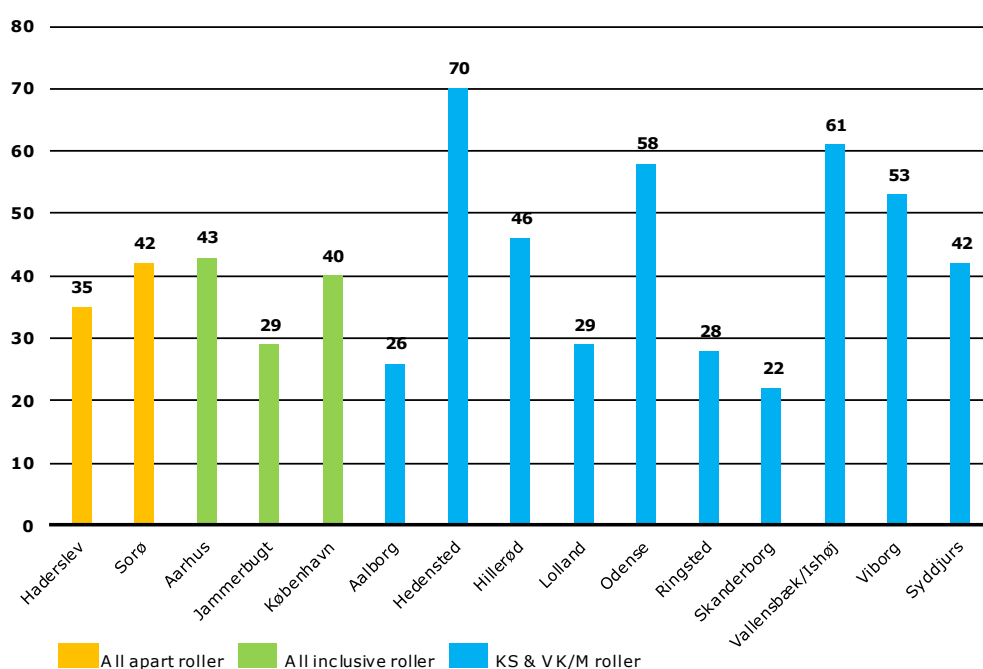
Når det overvejes, om fagpersonernes sagsstammer skal nedskrives, og hvor store de bør være, bør følgende forhold tages in mente:

1. Hvor mange roller varetager fagpersonerne og hvilke arbejdsopgaver er indebåret i varetagelsen af disse roller?
2. Hvordan organiseres arbejdsopgaverne bedst muligt?
3. Er der arbejdsopgaver, som bør prioriteres i højere grad end i dag?

1. Hvor mange roller varetager fagpersonerne og hvilke arbejdsopgaver er indebåret i varetagelsen af disse roller?

I projektkommunerne er der, som beskrevet i afsnit 2.1, arbejdet med tre modeller af rollefordeling. All apart, hvor alle fagpersoner varetager en enkelt rolle (enten koordinerende sagsbehandler, mentor eller virksomhedskonsulent), all inclusive, hvor alle fagpersoner varetager alle tre roller og VK/mentor & KS roller, hvor én fagperson er virksomhedskonsulent og mentor, mens en anden er koordinerende sagsbehandler. Figuren herunder viser, hvor store sagsstammer fagpersonerne gennemsnitligt har haft i de enkelte kommuner. Farven på søjlerne indikerer, hvilken rollefordeling de har arbejdet med.

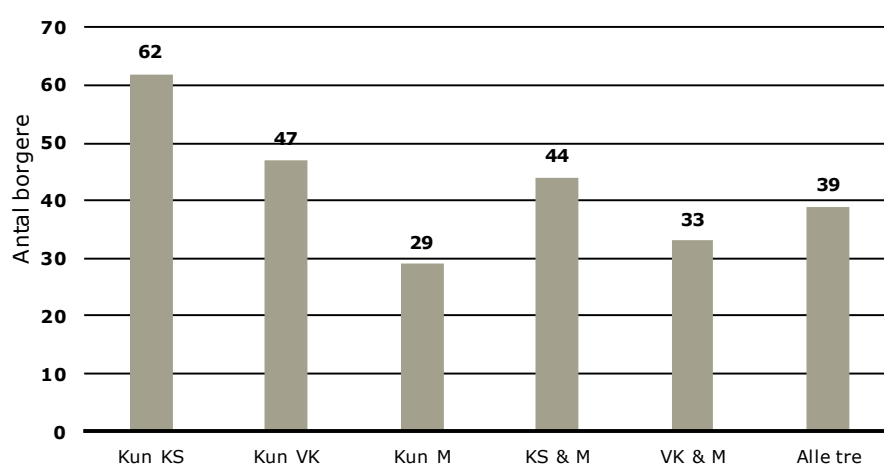
Figur 2-5: Gennemsnitlig sagsstamme på tværs af roller i de enkelte projektkommuner



Note: Data om sagsstammers størrelse er hentet fra survey med fagpersonerne. Data går på tværs af både fuldtids- og deltidssagsstammer og er udelukkende gennemsnitsbetragtninger inden for hver kommune.

Som figuren ovenfor viser, er der stor spredning i, hvor store sagsstammer fagpersonerne har haft på tværs af kommunerne. Figuren viser en gennemsnitlig sagsstamme for de enkelte kommuner for alle fagpersoner i kommunen. Det vil sige, at sagsstammens størrelse, der står angivet for fx kommuner med en koordinerende sagsbehandler og virksomhedskonsulent/mentor rollefordeling, gælder både koordinerende sagsbehandler og virksomhedskonsulent/mentor. Gennemsnitligt er der ikke forskel på antallet af borgere i sagsstammen, alt efter hvilken rollefordeling, projektkommunen generelt har arbejdet med. *Antallet* af roller har således ikke haft en stor betydning for niveauet i projektkommunerne. I stedet har det haft en betydning, *hvilke* roller fagpersonerne har varetaget, jf. figuren nedenfor.

Figur 2-6: Gennemsnitlig sagsstamme efter rollevaretagelse på tværs af alle projektkommuner



Note: Data om sagsstammers størrelse er hentet fra survey med fagpersonerne. Data går på tværs af både fuldtids- og deltidssagsstammer og er udelukkende gennemsnitsbetragtninger.

Fagpersoner, der varetager myndighedsansvaret som koordinerende sagsbehandler, har gennemsnitligt 62 borgere i deres sagsstamme, hvorimod mentorer og VK/mentor har henholdsvis 29 og 33 borgere. Dette hænger ifølge fagpersonerne sammen med omfanget af arbejdsopgaver, der er

indebåret i disse roller. Fx skal en VK/mentor både etablere et netværk med virksomheder, etablere nye praktikker, følge op på og fastholde borgere, der allerede er i praktik, og være tilgængelig for alle borgere i sin sagsstamme omhandlende mentorrelaterede opgaver. Skal disse opgaver leveres med den kvalitet og håndholdte tilgang, der er indebåret i JobFirst-indsatsen, er det ikke muligt at have et tilsvarende antal borgere i sin sagsstamme som koordinerende sagsbehandler, der varetager en mere afgrænset opgave i borgerens forløb. At fagpersoner, der varetager alle tre roller, gennemsnitligt kan have et højere antal borgere i deres sagsstamme end fx virksomhedskonsulent/mentor-fagpersonen, skyldes, at der opnås lavere transaktionsomkostninger pr. borger i forhold til videndeling, når opgaver samles i én person. Det skyldes, at viden er centraliseret i en person og der skal ikke anvendes ressourcer på at videndele.

Antallet af roller i kombination med karakteren og omfanget af arbejdsopgaver indebåret i opgavevaretagelsen har derfor en betydning for, hvor stor en sagsstamme en fagperson kan have, samtidig med at den rette JobFirst-indsats kan leveres. Dette relaterer sig selvfølgelig også til, hvordan det enkelte jobcenter vælger at prioritere sine ressourcer.

2. Hvordan organiseres arbejdsopgaverne bedst muligt?

Et andet forhold, der er vigtigt at have in mente, når størrelsen på fagpersoners sagsstammer overvejes, er organiseringen af fagpersonernes arbejdsopgaver. Ifølge fagpersonerne har det en stor betydning, hvorvidt arbejdet med indsatsens grundelementer er præget af en vis grad af fleksibilitet. Et eksempel herpå er faste kadencer i opfølgningen på borgere i 13 ugers forløb. I stedet for fastlagte møder, der nødvendigvis er afholdt månedligt, har fagpersonerne arbejdet med en mere uformel og løbende kontakt til både virksomhedens kontaktperson og borgeren. Samtidig har kadencen for opfølgning til tider været indrettet, så det i højere grad gav mening for relationen til den enkelte borger frem for at ligge præcis hver fjerde uge. Dette gælder fx i tilfælde, hvor borgerens forløb på virksomheden i starten af forløbet består af få ugentlige timer. Her har nogle virksomhedskonsulenter tilrettelagt opfølgningen efter lidt længere tid, så borgeren har haft en vis mængde af timer på virksomheden.

Et andet eksempel er, at to fagpersoner kan deles om en arbejdsopgave. Fx kan makkerpar deles om at varetage opfølgning på arbejdspladserne. Flere af projektkommunerne har arbejdet med, at virksomhedskonsulenten har fungeret som den forløbsansvarlige, så snart indsatsen er flyttet ud på virksomheden. Dermed kan niveauet af fleksibilitet i indsatsen og organisering af arbejdsopgaver i snitflader mellem flere fagpersoner også have en betydning for, hvor stor en sagsstamme en fagperson bør have.

3. Er der arbejdsopgaver, som bør prioriteres i højere grad end i dag?

Fagpersonerne har erfaret, at en for stor sagsstamme betyder, at nogen arbejdsopgaver nedprioriteres til fordel for andre. Derudover er der også opstået arbejdsopgaver undervejs, som ikke har været indtænkt fra starten af forsøget.

Hvad angår førstnævnte, er der eksempler på, at virksomhedskonsulenter er nødsaget til at nedprioritere den opsøgende virksomhedskontakt til fordel for fx fastholdelse af borgere i eksisterende virksomhedsforløb. Hvad angår sidstnævnte, har Rambøll erfaret, at der er behov for et minimum af efterværn til borgere, som kommer i selvforsørgelse for at sikre, at overgangen ikke sker for brat. Efterværn har ikke været et element i JobFirst-indsatsen og er derfor ikke beskrevet som værende en del af nogen fagpersons opgavevaretagelse. Kommunerne har alligevel på uformel vis ofte ydet efterværn i en overgangsperiode.

Prioritering af arbejdsopgaver eller tilføjelse af øvrige arbejdsopgaver bør således også indtænkes som en væsentlig faktor, når det fastlægges, hvor stor en sagsstamme en fagperson bør have.

RAMBOLL

Metrica ApS