

Til  
**Socialstyrelsen**

Dokumenttype  
**Slutrapport**

Dato  
**April 2021**

# **SOCIAL STØTTE I OVERGANG TIL OG FASTHOLDELSE I JOB**

## **SLUTEVALUERING**

**RAMBOLL**

Bright ideas. Sustainable change.

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.</b>	<b>Resumé</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Indledning</b>	<b>4</b>
2.1	Social støtte i overgang til og fastholdelse i job	4
2.2	De fem projektkommuner	7
2.3	Analysedesign og datakilder	7
2.4	Læsevejledning	7
<b>3.</b>	<b>Målgruppen, der har deltaget i indsatsen</b>	<b>8</b>
3.1	Deltagernes demografi	8
3.2	Deltagernes ydelses- og beskæftigelsehistorik	12
3.3	Deltagernes trivsel, tro på egne evner og arbejdsmarkedsparathed	13
<b>4.</b>	<b>Indsatsmodel og kerneelementer</b>	<b>16</b>
4.1	Nøgletal og udgangspunkt for implementering i opstarten af projektet	17
4.2	Den samlede indsatsmodel	20
4.3	Kerneelementer i den samlede indsatsmodel	32
<b>5.</b>	<b>Effekter af indsatsen</b>	<b>52</b>
5.1	Indsatsgruppens oplevede resultater	53
5.2	Beskæftigelsesrettede effekter	55
5.3	Sammenhæng mellem oplevede resultater og beskæftigelsesrettede effekter	61
<b>6.</b>	<b>Økonomisk analyse</b>	<b>64</b>
6.1	Omkostningsvurdering	65
6.2	Fire mulige scenarier for budgetøkonomiske nettoresultater	67
<b>7.</b>	<b>Metodebilag</b>	<b>72</b>
7.1	Datagrundlag for evalueringens kvantitative analyser	72
7.2	Datagrundlag for evalueringens kvalitative analyser	76
7.3	Datagrundlag for evalueringens økonomiske analyse	76
7.4	Tabeloversigt	79

## 1. RESUMÉ

Der har længe i landet kommuner været fokus på at hjælpe udsatte ledige til en hverdag med job. En høj beskæftigelse og heraf mangel på arbejdskraft har de senere år skabt en øget efterspørgsel efter medarbejdere hos landets arbejdsgivere. Samtidig er det velkendt, at ledighed og sociale problemer ofte kan være sammenhængende, og at et ensidigt fokus på de typiske redskaber i den beskæftigelsesrettede indsats derfor ikke er nok til at skabe vedvarende fodfæste på arbejdsmarkedet for udsatte ledige.

Der er således en stigende erkendelse af, at de udsatte ledige har brug for en indsats, hvor jobcenter og socialforvaltning kombinerer jobfokus og socialfaglig støtte i et samarbejde om en integreret og intensiv indsats. I indsatsen skal et **vedvarende jobfokus** sikre, at borgerne får fodfæste på arbejdsmarkedet ved at komme i gang på en ordinær arbejdsplads ud fra tanken om, at man bedst bliver klar til arbejdsmarkedet på en arbejdsplads med jobopgaver og kollegaer, og hvad en hverdag med job ellers indebærer. Parallelt skal den **sociale støtte** sikre fastholdelse på arbejdspladsen ved at hjælpe borgeren til at håndtere de barrierer, borgerne kan opleve, står i vejen for det arbejdsmarked, de ofte har været afskåret fra i mange år.

I projektet *Social støtte i overgang til og fastholdelse i job* har fem kommuner fra 2017 til 2020 afprøvet et særligt tilrettelagt forløb for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. I indsatsmodellen kobles velkendte elementer fra den virksomhedsrettede beskæftigelsesindsats med social støtte, og hvor indsatsen i høj grad beror på et koordineret, integreret og intensivt samarbejde mellem social- og beskæftigelsesområdet.



Formålet med evalueringen af projektet er at belyse kommunernes resultater og erfaringer med den afprøvede indsatsmodel. Herunder bibringer evalueringen viden om målgruppen for indsatsens, kommunernes implementering af indsatsmodellen, de opnåede effekter samt indsatsens økonomiske omkostninger og potentialer.

Effektevalueringen viser, at den afprøvede indsatsmodel har en positiv effekt i forhold til, at borgerne opnår tilknytning til en arbejdsplads i den periode, de er en del af indsatsen. Dette gælder både at borgerne får mulighed for opstart i virksomhedspraktik, og positive effekter i forhold til, om borgerne opnår beskæftigelse. Endelig sandsynliggør effektanalysen, at øget trivsel, større tro på egne evner samt større arbejdsmarkedsparathed understøtter borgerens vej tættere på en hverdag med job.

Implementeringsevalueringen viser, at en styrket tværfaglig indsats for udsatte ledige kræver et kontinuerligt fokus på et fælles mindset i forhold til tilgange og forståelse af arbejdet på tværs af social- og beskæftigelsesområdet. Herunder at indsatsen understøttes af:

- Den rette organisering
- Rum til etablering af fælles forståelser mellem forskellige fagligheder og synspunkter
- Borgeren møder en helhedsorienteret tilgang og tro på, at borgeren kan komme i job
- Fælles (beskæftigelsesrettede) mål for alle led i indsatsen
- Tydelig ledelsesmæssig forankring og kommunikation af retning og strategi.

**God læselyst!**

## 2. INDLEDNING

Projektet *Social støtte i overgang til og fastholdelse i job* har haft til formål at afprøve en koordineret, integreret og intensiv socialfaglig og beskæftigelsesrettet indsats, der skal hjælpe udsatte ledige i at få og fastholde et ordinært job. Projektet blev igangsat i 2017 af Socialstyrelsen i samarbejde med Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

Indsatsmodellen i projektet bygger på JobFirst-tilgangen, hvor aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere hurtigt hjælpes ud på en virksomhed, der passer til borgerens ønsker og behov. Samtidig med virksomhedsforløbet arbejdes der med borgerens øvrige udfordringer i hverdagslivet ved hjælp af individuel social støtte. Projektets målgruppe har ofte udfordringer udover ledighed, herunder psykiske, fysiske eller sociale problemer. For at hjælpe projektets målgruppe i job er der behov for en mere sammenhængende og tværfaglig indsats, der tager højde for deres ofte komplekse problemer. Med andre ord kan den beskæftigelsesrettede indsats ikke stå alene.

Ved opstarten af projektet var der ca. 51.000 aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere i Danmark. Målgruppen af kontanthjælpsmodtagere har ofte andre udfordringer end blot ledighed og er kendetegnet ved en lang ledighedshistorik og lav tilknytning til arbejdsmarkedet. Projektet er gennemført i en periode, hvor det danske arbejdsmarked har været præget af mangel på arbejdskraft, og hvor flere kontanthjælpsmodtagere er kommet i beskæftigelse.

Den høje beskæftigelse har været et godt udgangspunkt for at få flere udsatte ledige i job. Det ændrer dog også på målgruppesammensætningen blandt de ledige, da flere borgere uden eller med lav grad af sociale udfordringer er kommet i job, mens borgere med større udfordringer og/eller mere komplekse problemstillinger udover ledighed udgør en højere andel blandt aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Denne udvikling har yderligere forstærket behovet for, at målgruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere modtager en integreret og tværfaglig indsats, hvis målgruppen skal understøttes i at komme i beskæftigelse.

Fem kommuner har arbejdet med at implementere og afprøve den tværfaglige indsats i *Social støtte i overgang til og fastholdelse i job*. De fem kommuner og den overordnede indsatsmodel præsenteres nedenfor.

Sideløbende med projektperioden blev partierne bag satspuljen for 2019 enige om en aftale om principperne for en ny hovedlov, der skal samle indsatser for syv love på beskæftigelses-, social-, sundheds- og undervisningsområdet. En aftale, der yderligere aktualiserer den afprøvede indsatsmodel i projektet. Ifølge aftalen skal borgere med komplekse udfordringer (og dermed flere forskellige kommunale handleplaner) tilbydes én samlet og helhedsorienteret plan, der koordinerer de forskellige indsatser, borgeren modtager. Desuden skal udredningen af borgeren samles og koordineres på tværs af forvaltninger. Formålet er, at kommunerne får bedre mulighed for at tilbyde en koordineret og sammenhængende indsats og derigennem hjælpe borgere til at komme i job eller i uddannelse.

### 2.1 Social støtte i overgang til og fastholdelse i job

Indsatsmodellen for projektet kobler virksomhedsrettet indsats med CTI-støtte (Critical Time Intervention<sup>1</sup>) i et særligt tilrettelagt forløb målrettet aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere med det formål at hjælpe borgerne ind på arbejdsmarkedet og øge deres trivsel. Centralt i indsatsmo-

<sup>1</sup> Man kan læse mere om Critical Time Intervention (CTI) på Socialstyrelsens hjemmeside. Her kan man læse om CTI-metodens målgruppe, kernelementer, CTI-forløbets faser, metodemanualer og implementeringsguides. <https://socialstyrelsen.dk/tvaeragaende-omrader/Udviklings-og-Investeringsprogrammerne/dokumenterede-metoder-voksne-og-handicap/om/cti>

dellen er således at borgeren inddrages tæt igennem forløbet, samt samarbejdet mellem socialområdet og jobcentret, herunder at indsatsen er sammenhængende og koordineret mellem indsatsens forskellige aktører.

Den beskæftigelsesrettede del af indsatsen har fokus på virksomhedsmatch med henblik på virksomhedspraktik eller ordinære timer, herunder en tydelig aftale med arbejdsgiver og borger om gensidige forventninger og mål.

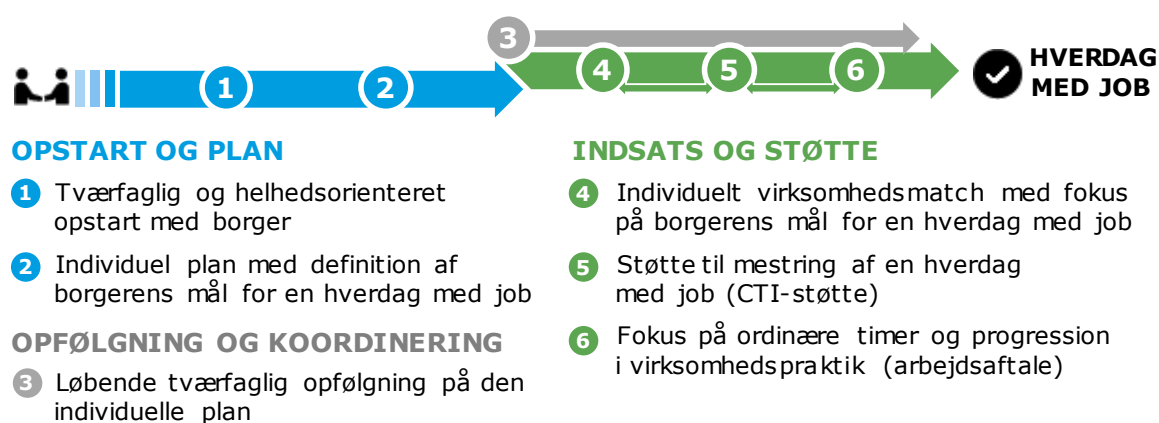
Den sociale støtte bygger på CTI, der er en evidensbaseret metode, som anvendes til udsatte borgere, der har behov for støtte i særlige kritiske overgange, her i overgangen fra ledighed til beskæftigelse. CTI-metoden er baseret på nedenstående fem principper for, hvordan borgeren får støtte i den kritiske overgang. Støtten skal være:

- Recovery- og empowerment-orienteret med afsæt i borgernes ressourcer og muligheder for at mestre eget liv.
- Tidsafgrænset og intensiv i den kritiske overgang til job i borgernes forløb.
- Faseopdelt og med aftagende støtte.
- Fleksibel efter borgerens behov.
- Fokuseret omkring borgerens netværk, mestring og overgang til job.

Varigheden af CTI-støtten afhænger af, om støtten gives efter lov om social service (SEL § 85 eller § 82 B) eller lov om aktiv beskæftigelse (LAB § 31 B). For SEL § 82 B og LAB 31 B er der ofte tale om seks måneders forløb, mens bevillinger efter SEL § 85 beror på en konkret individuel vurdering.

Den integrerede indsatsmodel er skitseret i nedenstående figur og rummer to dele; dels opstart med borger og udarbejdelse af individuel plan, dels indsats og støtte i forløbet frem mod job. Desuden rummer indsatsmodellen de seks kerneelementer for indsatsen.

Figur 2-1: Integreret indsatsmodel og kerneelementer



### Opstart og plan

Indsatsen starter med en tværfaglig og helhedsorienteret opstart med borger (**1**), herunder gennemførelse af et tværfagligt opstartsmøde mellem borger, CTI-medarbejder, virksomhedskonsulent og sagsbehandler fra hhv. jobcentret og socialområdet. På mødet foretager det tværfaglige team i samarbejde med borgeren en afklaring af borgerens behov og det kommende forløb, hvorefter de sammen med borgeren udarbejder en tværfaglig, individuel plan for borgerens forløb med definition af borgerens mål for en hverdag med job (**2**).

### Opfølgning og koordinering

I det videre forløb følger det tværfaglige team og borgeren løbende op på forløbet og koordinerer mellem de forskellige medarbejdere i indsatsen. Borgerens plan skal justeres af de involverede medarbejdere efter behov igennem hele forløbet og i tæt samarbejde med borgeren (3).

### Indsats og støtte

Virksomhedskonsulenten har herefter til opgave at etablere et individuelt virksomhedsmatch (4), der passer til borgerens mål for en hverdag med job (fx behov, jobønsker og arbejdsmarkedets efterspørgsel). Ved borgerens opstart i virksomhedsforløb påbegynder CTI-medarbejderen en parallel støtte til mestring af en hverdag med job via CTI-metoden (5). Endelig indgår virksomhedskonsulenten en arbejdsaftale med arbejdsgiver og borger med fokus på ordinære timer og progression i virksomhedspraktikken (aftale om bl.a. arbejdstimer, skånebehov, mål og delmål samt andel eller progression mod ordinære timer) (6).

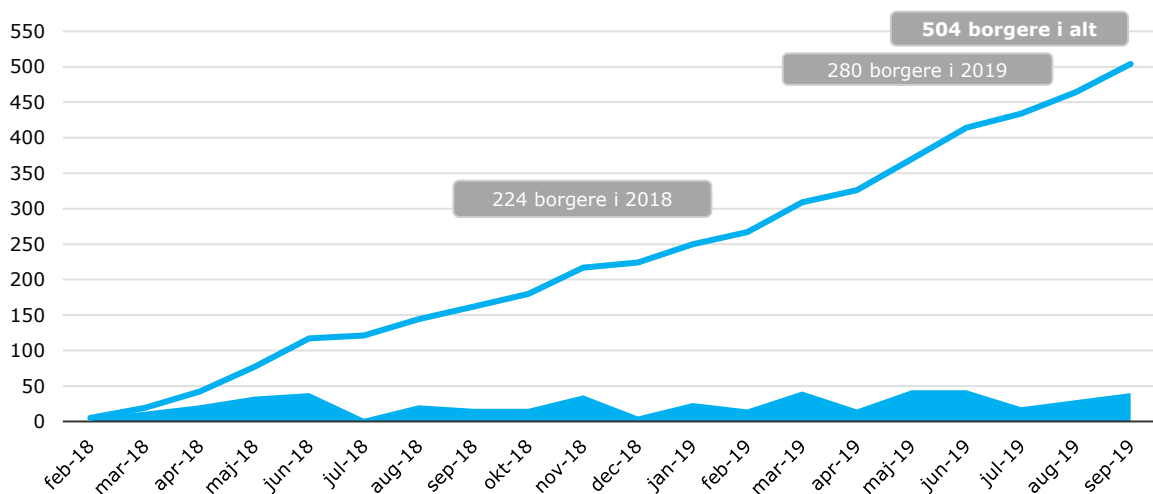
Indsatsmodellens implementering udfoldes yderligere i kapitel 4.

### Antal borgere og visitation

I projektperioden har i alt **504 borgere** været visiteret til projektet. 224 borgere er visiteret i 2018, mens de resterende 280 borgere er visiteret i 2019.

Visitationens fordeling igennem projektperioden fremgår af nedenstående figur, hvor grafen i bunden viser kommunernes månedlige visitation af borgere, mens den blå streg udgør det akkumulerede antal borgere gennem projektperioden.

Figur 2-2: Antal borgere og visitation



Udvælgelsen af borgere til projektet er foregået ved, at Rambøll har foretaget et tilfældigt (randomiseret) udtræk af aktivitetsparate borgere via DREAM, når kommunerne har efterspurgt borgere til indsatsen. Randomiseringen er foretaget på baggrund af køn, alder (+30 år), ledighedsanciennitet på kontakthjælp, om borgeren har modtaget aktiv indsats i regi af lov om aktiv beskæftigelse (LAB), samt hvilket forsørgelsesgrundlag borgeren har haft forud for kontakthjælpen.

Herefter har kommunerne haft mulighed for at frasortere borgere på baggrund af følgende kriterier:

- Borgeren deltager allerede i en virksomhedsrettet indsats.
- Borgeren sidder i fængsel.
- Borgeren kan af helbredsmæssige årsager ikke deltage i indsatsen.

Borgere, der ikke er frasorteret fra det randomiserede udtræk, har indgået som indsatsgruppe.

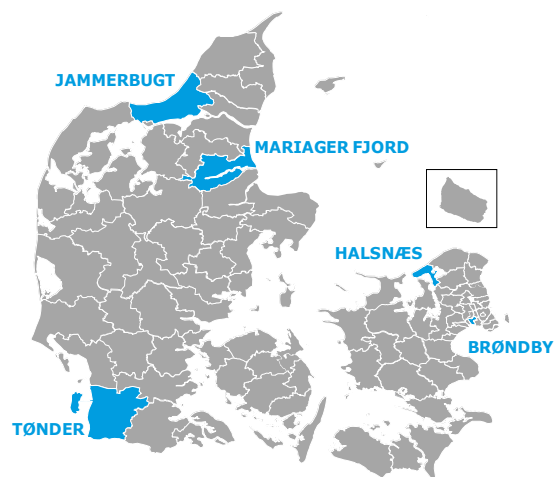
Målgruppen for indsatsen beskrives yderligere i kapitel 3.

## 2.2 De fem projektkommuner

Fem kommuner har deltaget i projektet. Nedenfor fremgår de deltagende kommuner, samt hvor mange borgere kommunerne hver især har visiteret til projektet.

• Tønder Kommune	126
• Brøndby Kommune	76
• Mariager Fjord Kommune	136
• Halsnæs Kommune	84
• Jammerbugt Kommune	82
<b>I alt</b>	<b>504</b>

Figur 2-3: Geografisk placering af projektkommuner



Dem fem kommuner og deres implementering af indsatsmodellen beskrives yderligere i kapitel 3.

## 2.3 Analysedesign og datakilder

Evalueringen er gennemført via både kvantitative og kvalitative data. Målgruppebeskrivelsen og analyserne af indsatsens effekter er hovedsageligt baseret på registerbaserede datakilder fra Danmarks Statistik, suppleret af progressionsdata indsamlet i dokumentationssystemet Rambøll Results. Analyserne af implementeringen af indsatsmodellen og metodelojaliteten i arbejdet med indsatsmodellens kerneelementer bygger dels på løbende medarbejderregistreringer i Rambøll Results, dels på spørgeskemadata fra ledere, medarbejdere og deltagende borgere.

Foruden ovenstående kvantitative datamateriale bygger rapportens analyser på tre runder af casebesøg i hver af projektkommunerne (hhv. primo 2018, ultimo 2018 og primo 2020). På casebesøgene er der gennemført interviews med ledere, projektledere, sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter og borgere i indsatsen. Desuden er der optegnet borgerrejser for indsatsen med henblik på yderligere gennemgang af drivkræfter og barrierer i indsatsmodellen. I rapporten er der yderligere inddraget diskussioner og læring fra en række tværkommunale netværksseminarer og workshops med projektkommuner i projektperioden.

Datagrundlaget for evalueringen er yderligere beskrevet i metodebilaget sidst i rapporten.

## 2.4 Læsevejledning

Foruden denne indledning består rapporten af følgende kapitler:

- **Kapitel 3** giver en karakteristik af de borgere, der har deltaget i projektet, herunder demografi, baggrundskarakteristika samt ydelses- og beskæftigelsehistorik.
- **Kapitel 4** belyser projektkommunernes erfaringer med at arbejde med den integrerede indsatsmodel, herunder drivkræfter og barrierer for den samlede model og kerneelementer.
- **Kapitel 5** gennemgår effekterne af indsatsen for deltagerne i de fem kommuner sammenlignet med borgere, der ikke er bosat i de fem kommuner.
- **Kapitel 6** præsenterer den samfundsøkonomiske analyse af indsatsen, herunder indsatsens omkostninger og økonomiske scenarier.

### 3. MÅLGRUPPEN, DER HAR DELTAGET I INDSATSEN

Dette kapitel indeholder en karakteristik af de borgere, som har deltaget i indsatsen i projektet. Vi belyser, om projektdeltagerne afspejler dels den intenderede målgruppe, dels den landsdækkende population af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Kapitlet starter med en kort beskrivelse af, hvad projektets intenderede målgruppe var. Derefter beskriver vi centrale socioøkonomiske baggrundskarakteristika for hhv. indsatsgruppen og den samlede population af aktivitetsparate kontakthjælpsmodtagere. Herunder beskrives de væsentligste forskelle mellem indsatsgruppen og den samlede population af kontakthjælpsmodtagere. Endelig belyser vi indsatsgruppens trivsel, tro på egne evner og arbejdsmarkedsparathed ved opstart i projektet.

#### KAPITLETS HOVEDKONKLUSIONER

- ✓ Projektets deltagere består af en kompleks målgruppe, som er langt fra arbejdsmarkedet. Indsatsgruppen afspejler i høj grad den intenderede målgruppe af aktivitetsparate kontakthjælpsmodtagere over 30 år med minimum et års ledighed. Ydermere er indsatsgruppen med enkelte undtagelser repræsentativ for hele populationen af aktivitetsparate kontakthjælpsmodtagere.
- ✓ Borgerne er karakteriseret ved i lang tid at have været uden for det ordinære arbejdsmarked. De har i gennemsnit været på uafbrudt kontakthjælp i over fem år op til indsatsen, og i en periode på to år op til indsatsen har borgerne i gennemsnit været på kontakthjælp i 93 pct. af tiden, mens de har været i beskæftigelse i 2 pct. af tiden.
- ✓ 19 pct. af borgerne i indsatsgruppen er ikke-vestlige indvandrere eller efterkommere, mens 76 pct. er etniske danskere. Sammenligningen af indsatsgruppen med alle aktivitetsparate kontakthjælpsmodtagere, hvor ikke-vestlige indvandrere eller efterkommere udgør 27 pct., viser således, at denne gruppe udgør en mindre andel af indsatsgruppen.
- ✓ Indsatsgruppen er karakteriseret ved et lavt uddannelsesniveau, hvor hovedparten (57 pct.) har grundskole som deres højest fuldførte uddannelse, mens kun 7 pct. har en videregående uddannelse.
- ✓ Derudover er størstedelen af borgerne karakteriseret ved at være enlige, hvilket gælder for 66 pct. af indsatsgruppen. Dette afspejler tilnærmelsesvis hele gruppen af aktivitetsparate kontakthjælpsmodtagere.
- ✓ Sluttelig viser analysen, at borgerne har en forholdsvis lav trivsel, når de starter i projektet, hvor de ud fra en gennemsnitsbetragtning er i risikogruppen for depression og stressbelastning.

#### 3.1 Deltagernes demografi







Projektets målgruppe er aktivitetsparate kontakthjælpsmodtagere over 30 år med minimum et års ledighed. Indsatsgruppen er udvalgt blandt den samlede population af aktivitetsparate kontakthjælpsmodtagere i projektkommunerne. For at tilstræbe en så repræsentativ indsatsgruppe som muligt, er et givent antal aktivitetsparate kontakthjælpsmodtagere inden for hver kommune blevet tilfældigt udvalgt som potentielle deltagere, hvorefter kommunerne har haft mulighed for at frasortere borgere på baggrund af de aftalte eksklusionskriterier beskrevet i foregående kapitel.



Når kommunerne foretager en selektering af deltagere efter den tilfældige udvælgelse, kan der være foretaget en selektion i indsatsgruppen, som kan betyde, at den gruppe af borgere, der reelt har modtaget indsatsen, ikke er repræsentativ for den samlede population af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Nedenstående målgruppeanalyse af indsatsdeltagerne indeholder derfor også en sammenlignende målgruppeanalyse for den samlede population af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Foruden at give et billede af, hvor indsatsgruppen adskiller sig fra populationen, giver dette ligeledes et billede af, i hvilket omfang evalueringens resultater kan generaliseres til alle aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere.

Figuren nedenfor viser, hvordan indsatsgruppen og populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere fordeler sig på en række baggrundskarakteristika. De fremhævede tal betyder, at indsatsgruppen og populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere adskiller sig statistisk signifikant fra hinanden ( $p < 0,05$ ) på disse parametre.

**Figur 3-1: Baggrundskarakteristika for indsatsgruppe og populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere (1/2)**

BAGGRUNDSKARAKTERISTIKA (1/2)		Indsatsgruppe	Aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere
	<b>Køn</b>		
	Kvinde	<b>54%</b>	<b>49%</b>
	Mand	<b>46%</b>	<b>51%</b>
	<b>Alder</b>		
	Gennemsnit	44,9 år	44,7 år
	Under 30 år	<b>1%</b>	<b>3%</b>
	30-39 år	34%	31%
	40-49 år	31%	31%
	50-59 år	28%	27%
	60+ år	6%	7%
	<b>Herkomst</b>		
	Dansker	<b>76%</b>	<b>70%</b>
	Anden vestlig indvandrер eller efterkommer	<b>5%</b>	<b>3%</b>
	Ikke-vestlig indvandrер eller efterkommer	<b>19%</b>	<b>27%</b>
	<b>Antal børn i familien</b>		
	Gennemsnit	0,7 børn	0,7 børn
	<b>Civilstand</b>		
	Enke eller enkemand	2%	2%
	Skilt	29%	26%
	Gift	17%	18%
	Ugift	52%	54%
	<b>Familietype</b>		
	Ægtepar	12%	13%
	Samlevende par	<b>11%</b>	<b>8%</b>
	Samboende par	10%	9%
	Enlig	66%	70%
		<b>N=504</b>	<b>N=53.409</b>

Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Fremhævede procentsatser betyder, at indsatsgruppen og populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere adskiller sig statistisk signifikant fra hinanden ( $p < 0,05$ ). Populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere er dannet i DREAM, hvor ydelseskoderne 730, 733, 734, 735, 736, 737, 738 og 739 er anvendt i kombination med visitationskoden for aktivitetsparat. Populationen er dannet ved indsatsens opstart.

Når vi ser på indsatsgruppen, viser tabellen, at der er en tilnærmelsesvis ligelig fordeling af mænd og kvinder i indsatsen, dog med en lille overvægt af kvinder (54 pct.). Den lille overvægt af kvinder i indsatsgruppen adskiller sig signifikant fra populationen, hvor 49 pct. er kvinder.

Deltagerne er i gennemsnit 45 år, når de starter i indsatsen. Aldersfordelingen viser, at man i høj grad har ramt den intenderede aldersgruppe, da kun én pct. af indsatsgruppen er under 30 år. Hvis vi sammenligner med hele populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, adskiller indsatsgruppen sig ikke systematisk.

76 pct. i indsatsgruppen har dansk herkomst, mens 19 pct. har ikke-vestlig herkomst. De sidste fem pct. udgøres af borgere med anden vestlig herkomst end dansk. Der er her en mindre uoverensstemmelse mellem indsatsgruppen og den brede population af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Som tabellen viser, er forskellene statistisk signifikante. Det vil sige, at det i højere grad er etniske danskere, der er blevet rekrutteret til indsatsen, mens det i mindre grad er borgere med ikke-vestlig herkomst.





Nederste del af tabellen vedrører antallet af børn, borgernes civilstand og deres familietype, hvor indsatsgruppen overordnet set ligner den generelle population af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. For så vidt angår familietype er det værd at bemærke, at hovedparten af borgerne er karakteriseret ved at være enlige, hvilket gælder for 66 pct. af indsatsgruppen.

Målgruppeanalysen fortsætter i figuren på næste side, som viser, hvad der karakteriserer borgerne i forhold til uddannelse, sundhed, anbringelser og kriminalitet. Her ser vi, at indsatsgruppen hovedsageligt er karakteriseret ved at have kortere uddannelser, mens borgere med længere uddannelser udgør en forholdsvis lille andel af gruppen. Dette ses ved, at 57 pct. af indsatsgruppen har grundskolen som den højst fuldførte uddannelse, mens 24 pct. har en erhvervsfaglig uddannelse. Det er kun syv pct. af borgerne, som har en videregående uddannelse. Figuren viser i forlængelse heraf, at indsatsgruppen i høj grad afspejler den brede population af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere på et centralt parameter som uddannelsesniveau.

For at få et billede af borgernes sundhedstilstand viser midterste del af figur 3-2 bl.a., hvor stor en andel af borgerne der på et tidspunkt er blevet diagnosticeret med en eller flere psykiatriske diagnoser. Omkring halvdelen af borgerne i indsatsgruppen har en psykiatrisk diagnose. Det adskiller sig ikke signifikant fra den brede målgruppe af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og giver dermed ikke anledning til bekymring for generaliserbarheden af resultaterne. Det vidner dog om, at det er en relativt kompleks målgruppe, der arbejdes med i indsatsen.

Ser vi derimod på andelen af borgerne, som inden for to år, inden de begynder i indsatsen, har modtaget en handicapydelse, er dette syv pct. af indsatsgruppen og fem pct. af den generelle population. Denne forskel er signifikant. Det vil sige, at borgerne i indsatsgruppen i lidt højere grad er udfordret af et eller flere handicap end populationen.

**Figur 3-2: Baggrundskarakteristika for indsatsgruppe og populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere (2/2)**

BAGGRUNDSKARAKTERISTIKA (2/2)		Indsatsgruppe	Aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere
 <p><b>Højest fuldførte uddannelse</b></p>	Grundskole	57%	53%
	Gymnasial	5%	8%
	Erhvervsfaglig	24%	24%
	Kort videregående	1%	2%
	Mellemlang videregående	5%	5%
	Lang videregående eller højere	1%	2%
	Uoplyst	7%	6%
 <p><b>Psykiatriske diagnoser og handicap</b></p>	Psykiatrisk(e) diagnose(r)	45%	49%
	Mødtaget handicapydelse to år op til indsatsstart	<b>7%</b>	<b>5%</b>
	<b>Kontakt til sundhedsvæsenet to år op til indsatsstart</b>		
	Kontakter med psykiatrien	1,5 kontakter	1,2 kontakter
	Kontakter med almen praktiserende læge*	<b>22,7 kontakter</b>	<b>20,7 kontakter</b>
Kontakter med speciallæge	3,6 kontakter	3,7 kontakter	
 <p><b>Anbringelse som barn eller ung</b></p>	Anbragt som barn eller ung	14%	15%
	<b>Kriminalitet</b>		
	Dømt for kriminalitet seks år op til indsatsstart	35%	35%
		<b>N=504</b>	<b>N=53.409</b>

Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Fremhævede procentsatser betyder, at indsatsgruppen og populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere adskiller sig statistisk signifikant fra hinanden ( $p < 0,05$ ). Populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere er dannet i DREAM, hvor ydelseskoderne 730, 733, 734, 735, 736, 737, 738 og 739 er anvendt i kombination med visitationskoden for aktivitetsparat. Populationen er dannet ved indsatsens opstart.

\*Gennemsnittet for kontakter til almen praktiserende læge dækker over en stor spredning med få ekstreme værdier. Opgørelsen er udarbejdet uden ekstreme værdier, og det ændrer hverken nævneværdigt ved gennemsnittene eller forskellen mellem dem.

Endelig viser målgruppeanalysen vedrørende borgernes baggrundskarakteristika, at 14 pct. af borgerne er blevet anbragt som barn eller ung, mens ca. hver tredje har fået en dom for en kriminel lovovertrædelse inden for seks år op til indsatsen. Det samme gør sig gældende blandt populationen af alle aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere.

Hvis man, i modsætning til sammenligningen med populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere ovenfor, for et kort øjeblik sammenligner indsatsgruppen med hele den voksne danske befolkning, bliver indsatsgruppens kompleksitet tydelig. Dette gælder bl.a. indsatsgruppens uddannelsesniveau, hvor 57 pct. af indsatsgruppen, som beskrevet, har grundskolen som højest fuldførte uddannelse, mens kun syv pct. har en videregående uddannelse. Til sammenligning er det for hele den voksne danske befolkning kun 19 pct., der har grundskolen som højest fuldførte uddannelse, mens 40 pct. har en videregående uddannelse.<sup>2</sup> Når vi ser på herkomst, er det kun 10 pct. af den voksne danske befolkning, som er karakteriseret ved at være ikke-vestlige indvandrere eller efterkommere, mens denne andel, som beskrevet, er 19 pct. i indsatsgruppen og dermed næsten dobbelt så stor som i befolkningen.<sup>3</sup> Endelig viser målgruppeanalysen, at hele 66

<sup>2</sup> Tabel HFUDD11 (2019) fra Danmarks Statistiks statistikbank. Indeholder borgere mellem 20 og 69 år.

<sup>3</sup> Tabel FOLK1E (4. kvartal 2019) fra Danmarks Statistiks statistikbank. Indeholder borgere mellem 18 og 69 år.

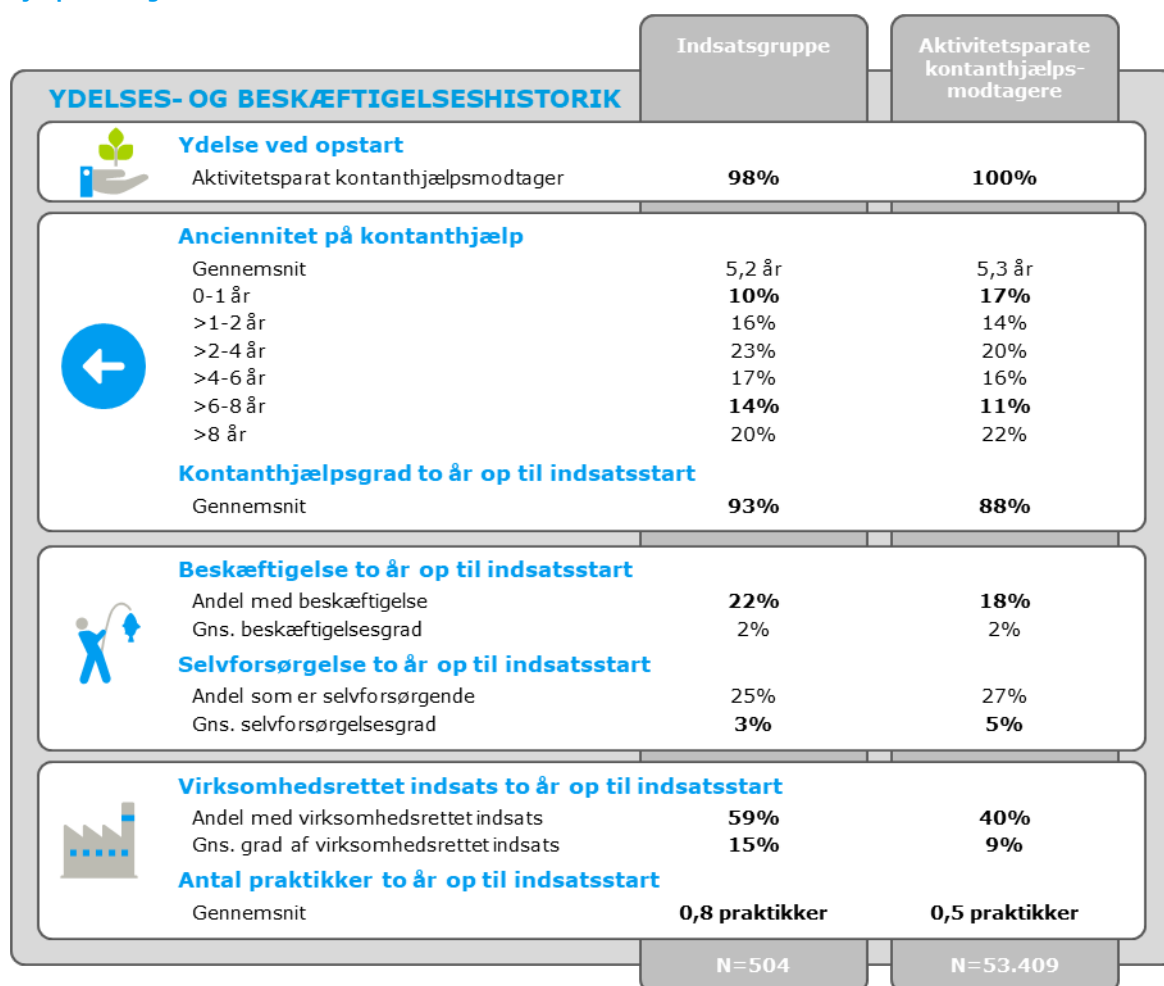
pct. af indsatsgruppen er karakteriseret ved at være enlige, hvilket er markant flere end i den voksne danske befolkning, hvor 36 pct. er enlige.<sup>4</sup> Disse få sammenligninger med hele den voksne danske befolkning vidner således om, at man i projektet har arbejdet med en forholdsvis kompleks målgruppe. En kompleksitet, som understreges yderligere nedenfor, hvor vi tegner et billede af borgernes ydelses- og beskæftigelseshistorik inden indsatsen.

### 3.2 Deltagernes ydelses- og beskæftigelseshistorik

Med et billede af, hvordan indsatsgruppen ser ud på en række demografiske karakteristika, fokuserer vi i det følgende på borgernes arbejdsmarkedstilknynning, inden de starter i indsatsen. Dette fremgår i figuren nedenfor, som viser borgernes ydelses- og beskæftigelseshistorik.

Figuren viser, at 98 pct. af indsatsgruppen er aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, når de begynder i indsatsen. Ligesom ved alderskriteriet har man også med borgernes ydelse ramt den intenderede målgruppe meget præcist.

Figur 3-3: Ydelses- og beskæftigelseshistorik for indsatsgruppe og populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Fremhævede procentsatser betyder, at indsatsgruppen og populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere adskiller sig statistisk signifikant fra hinanden ( $p < 0,05$ ). Populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere er dannet i DREAM, hvor ydelseskoderne 730, 733, 734, 735, 736, 737, 738 og 739 er anvendt i kombination med visitationskoden for aktivitetsparat. Populationen er dannet ved indsatsens opstart.

<sup>4</sup> Tabel FAM200N (2019) fra Danmarks Statistiks statistikbank. Indeholder borgere mellem 18 og 69 år.

Det fremgår også af tabellen, at indsatsgruppen består af borgere, som har forholdsvis lang anciennitet i kontanthjælpssystemet, da de i gennemsnit har været på uafbrudt kontanthjælp i over fem år, hvilket også gør sig gældende blandt alle aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. I tillæg hertil viser indsatsgruppens kontanthjælpsgrad, at borgerne i gennemsnit har været på kontanthjælp i 93 pct. af tiden i en periode på to år op til indsatsen. Dette er en smule mere end i populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, hvor det er 88 pct. af tiden. Forskellen er statistisk signifikant, men fælles for begge grupper er, at de i hovedparten af tiden op til indsatsen har været på kontanthjælp.

For borgernes beskæftigelse gælder, at 22 pct. af indsatsgruppen har været i beskæftigelse på et tidspunkt i to år op til indsatsen, mens dette er 18 pct. af borgerne i populationen, hvilket er en statistisk signifikant mindre andel. Til trods for, at ca. én ud af fem har været i beskæftigelse på et tidspunkt i to år op til indsatsen, viser beskæftigelsesgraden, at omfanget af beskæftigelse er begrænset med et gennemsnit på to pct. Nogenlunde samme billede gælder for borgernes selvforsørgelse (uger uden ydelse). Én ud af fire har på et tidspunkt i to år op til indsatsen været selvforsørgende, men omfanget er begrænset til tre pct. af ugerne. Til sammenligning er den gennemsnitlige selvforsørgelsesgrad på fem pct. af populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, hvilket er en signifikant forskel. Selvforsørgelsesgraden er dermed en smule højere i den brede gruppe af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere.

Til trods for, at ovenstående tyder på, at indsatsgruppen er en smule længere fra arbejdsmarkedet end populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, viser nederste del af figuren, at indsatsgruppen generelt har mere erfaring med virksomhedsrettede indsatser i to år op til indsatsen. Denne forskel manifesterer sig ligeledes i graden af virksomhedsrettede indsatser i perioden, hvor indsatsgruppen er i virksomhedsrettet indsats i 15 pct. af ugerne i to år op til indsatsen, mens hele gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere er i virksomhedsrettet indsats i ni pct. af ugerne. Endelig har indsatsgruppen i gennemsnit også flere praktikforløb i perioden. De har i gennemsnit 0,8 praktikforløb, mens populationen har et gennemsnit på 0,5 praktikforløb, hvilket er en signifikant forskel. For så vidt angår virksomhedsrettede indsatser tyder dette altså på, at indsatsgruppen har en smule mere erfaring end den brede gruppe af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere.

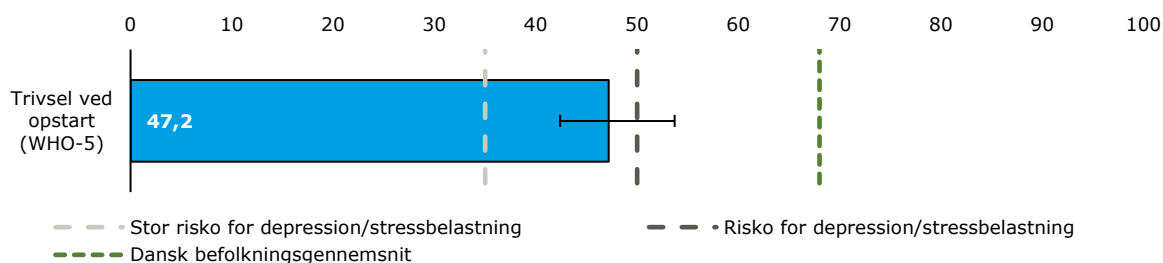
Opsamlende viser målgruppeanalyserne vedrørende borgernes demografiske og socioøkonomiske baggrundskarakteristika, at man i høj grad har rekrutteret den intenderede målgruppe til indsatsen, som var aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere over 30 år med minimum et års anciennitet i kontanthjælpssystemet. Derudover viser analysen, at indsatsgruppen i høj grad ligner hele populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, dog med enkelte forskelle. Dette er bl.a., at indsatsgruppen i mindre grad er udgjort af borgere med ikke-vestlig herkomst, men at de i lidt højere grad er udfordrede af et eller flere handicap samt har flere kontakter til almen praktiserende læge. Endelig er indsatsgruppen karakteriseret ved at have mere erfaring med virksomhedsrettede indsatser, inden indsatsen starter, end hele gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Til trods for disse forskelle viser målgruppeanalysen dog, at indsatsgruppen i store træk ligner hele gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, hvilket taler for, at analysens resultater kan generaliseres til hele populationen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere.

### **3.3 Deltagernes trivsel, tro på egne evner og arbejdsmarkedsparathed**

I sidste del af målgruppeanalysen tegner vi et billede af borgerne på en række mere subjektive parametre for at give et billede af deres udgangspunkt for at deltage i projektets indsats. Dette vedrører borgernes trivsel, deres tro på egne evner samt deres arbejdsmarkedsparathed.

Figur 3-4 viser borgernes trivselsscore, når de starter i projektet. Trivslen er målt med WHO-5<sup>5</sup> og kan rangere på en score fra 0 til 100, hvor en højere score er udtryk for en større trivsel. Til WHO-5 hører tærskelværdier, som angiver risikogrupper for depression eller stressbelastning. Disse er sammen med gennemsnittet for den generelle befolkning angivet i figuren.

**Figur 3-4: Borgernes trivsel ved opstart i indsatsen (WHO-5\*)**



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmåling 1 i Rambøll Results.

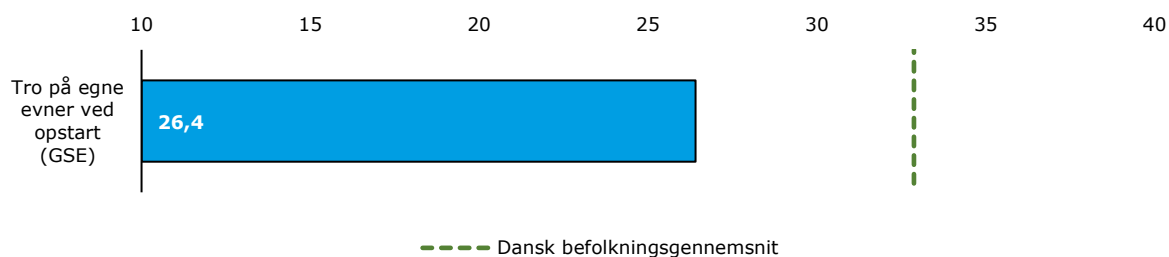
Note: N=436.

\* En af svarmulighederne på spørgsmålene til WHO-5 indgik ikke i spørgsmålene, hvorfor den samlede score ikke kan sammenlignes direkte med befolkningsgennemsnittet eller de angivne tærskelværdier. De horisontale tærskelværdier omkring gennemsnittet illustrerer en følsomhedsanalyse af, hvor scoren placerer sig inden for, såfremt den manglende svarmulighed havde været med.

Når borgerne starter i indsatsen, har de en gennemsnitlig trivselsscore på 47,2 skalapoint på en skala fra 0 til 100. Dette er en forholdsvis lav trivsel, når man sammenligner med den generelle befolkning, hvor den gennemsnitlige score er på 68. Jf. de angivne tærskelværdier placerer dette indsatsgruppen som værende i risiko for depression eller stressbelastning.<sup>6</sup>

Tilsvarende viser Figur 3-5, at borgerne generelt har en forholdsvis lav tro på egne evner, når de starter i indsatsen. Borgernes tro på egne evner er målt på en skala fra 10 til 40, hvor en højere score er udtryk for større tro på, at man kan håndtere/løse de udfordringer, man står overfor. Indsatsgruppen har her en gennemsnitlig score på 26,4, hvilket er 6,6 skalapoint lavere end den generelle befolkning på 33.

**Figur 3-5: Borgernes tro på egne evner ved opstart i indsatsen (general self-efficacy)**



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmåling 1 i Rambøll Results.

Note: N=436.

\* En af svarmulighederne på spørgsmålene til WHO-5 har ikke indgået som en svarmulighed, hvorfor den samlede score ikke kan sammenlignes direkte med befolkningsgennemsnittet eller de angivne tærskelværdier. De horisontale tærskelværdier omkring gennemsnittet illustrerer en følsomhedsanalyse af, hvor scoren placerer sig inden for, såfremt den manglende svarmulighed havde været med.

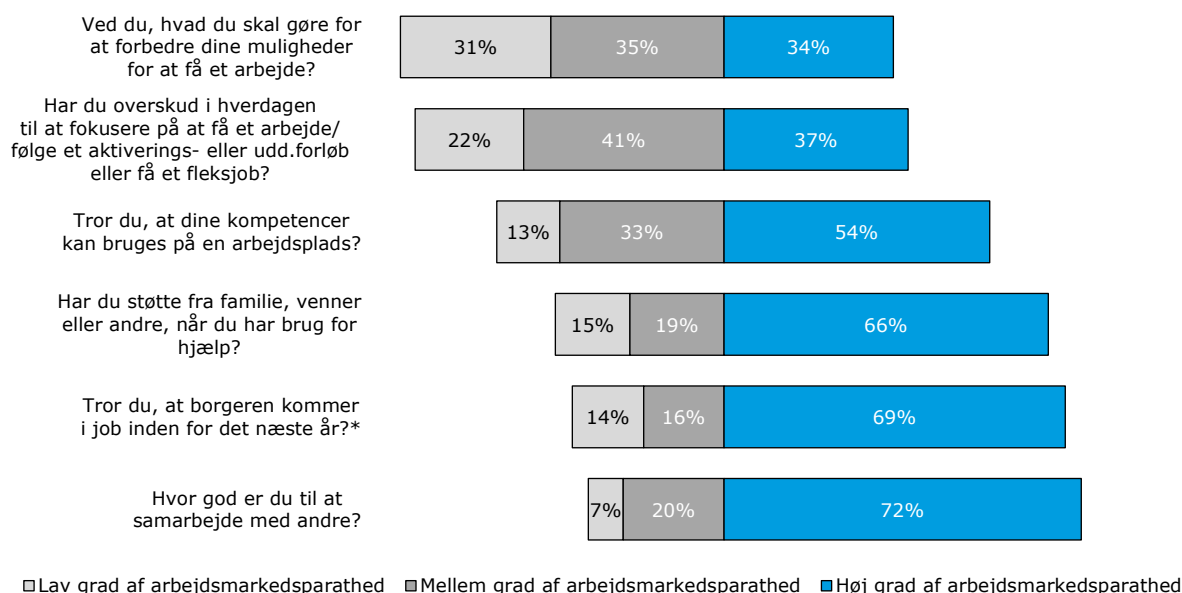
Den sidste del af målgruppeanalysen ser på borgernes arbejdsmarkedsparted ved opstart i indsatsen. Dette er målt ved hjælp af en række udvalgte progressionsindikatorer fra Beskæftigelses

<sup>5</sup> WHO-5 er et valideret måleredskab og kan anvendes som et mål for en persons generelle trivsel eller velbefindende. Måleredskabet består af fem spørgsmål om, hvordan personen har følt sig tilpas i de seneste to uger. Måleredskabet giver en trivselsscore mellem 0 og 100, hvor 100 er den højeste grad af trivsel. Kilde: Guide til trivselssindekset: WHO-5, Sundhedsstyrelsen.

<sup>6</sup> I sammenligningen til befolkningsgennemsnittet og tærskelværdierne skal der tages forbehold for, at en af svarmulighederne på spørgsmålene til WHO-5 ikke indgik i spørgsmålene, hvilket medfører en vis usikkerhed i sammenligningen.

Indikator Projektet<sup>7</sup> (BIP-indikatorer) som indikatorer for arbejdsmarkedsparathed, som hovedsageligt er besvaret af borgerne, mens et af spørgsmålene er besvaret af CTI-medarbejderen. For hvert af spørgsmålene er der fem svarkategorier, som er særegne for hvert spørgsmål. Fælles for spørgsmålenes svarkategorier er imidlertid, at de går fra 1 til 5, hvor 1 udtrykker en lav grad af arbejdsmarkedsparathed, mens 5 udtrykker en høj grad af arbejdsmarkedsparathed. For at give et overblik, som er sammenligneligt på tværs af spørgsmålene, er svarkategori 1-2 kollapsedet til én kategori betegnet som *lav grad af arbejdsmarkedsparathed*. Kategori 3 er betegnet som *mellem grad af arbejdsmarkedsparathed*, mens kategori 4-5 er kollapsedet til én kategori betegnet *høj grad af arbejdsmarkedsparathed*. De fulde fordelinger på spørgsmålene fremgår i bilag til rapporten. Borgernes grad af arbejdsmarkedsparathed ved opstart i projektet er vist i figuren nedenfor.

**Figur 3-6: Borgernes arbejdsmarkedsparathed ved opstart i indsatsen (BIP-indikatorer)**



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmåling 1 i Rambøll Results.

Note: N=436.

\* Dette spørgsmål er besvaret af CTI-medarbejderen.

Når man kigger ned over fordelingerne på beskæftigelsesindikatorerne, er der flest borgere, der har en høj grad af arbejdsmarkedsparathed i forhold til at samarbejde med andre. Dette gælder for næsten tre ud af fire borgere. Den næststørste andel findes ved CTI-medarbejderens vurdering af, om han/hun tror, at borgeren kommer i job næste år. Her er det 69 pct., som svarer, at de tror, det er tilfældet. I Beskæftigelses Indikator Projektet har særligt spørgsmålet om sagsbehandlerens vurdering af, om borgeren kommer i job inden for det næste år, vist sig at være positivt korreleret med sandsynligheden for, at borgeren kommer i beskæftigelse.

På den anden side føler borgerne sig mindst arbejdsmarkedsparat i forhold til deres viden om, hvad de skal gøre for at forbedre deres muligheder for at få et arbejde samt deres overskud til at få et arbejde, følge et beskæftigelsesrettet forløb eller et uddannelsesforløb.

<sup>7</sup> <http://vaeksthusets-forskningscenter.dk/projects/beskaeftigelses-indikator-projektet/>

## 4. INDSATSMODEL OG KERNEELEMENTER

I dette kapitel præsenterer vi kommunernes erfaring med indsatsmodellen og modellens kernelementer. Kapitlet består af tre dele.

For det første præsenterer vi kort en række **nøgletal** for kommunernes implementering af indsatsen, samt hvilke centrale implementeringsudfordringer og -drivkræfter kommunerne har oplevet i opstarten af projektperioden. Afsnittet giver et afsæt for de videre analyser af den overordnede tilgang til indsatsmodellen og kerneelementernes implementering og betydning for indsatsen.

For det andet præsenterer vi den **samlede indsatsmodel** med fokus på, hvordan kommunerne har sikret en fælles indsats på tværs af social- og beskæftigelsesområdet. Dette kapitel rummer dels en analyse af kommunernes forskelle i organisering og implementeringskontekst, dels forskelle og nuancer i forhold til den samlede indsatsmodels implementering og anvendelse i kommunerne. Endelig rummer afsnittet en analyse af ændringer i kommunernes tilgang igennem projektet (**mindshift**).

I tredje del af kapitlet fokuserer vi på de enkelte **kerneelementer**, herunder kommunernes vurdering af implementeringen af kerneelementerne, samt hvilke erfaringer kommunerne har gjort sig i forhold til hvert enkelt kerneelement.

I de forskellige afsnit benytter vi data fra løbende nedslag igennem projektperioden. Datagrundlaget for implementeringsevalueringen er skitseret i figuren nedenfor.

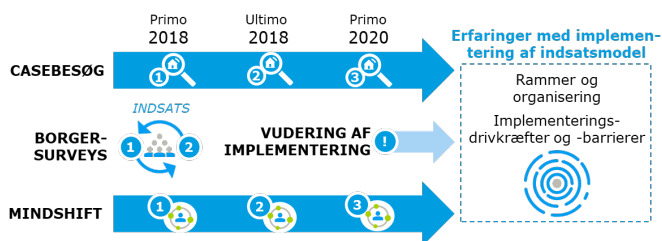
For det første er der gennemført **casesøg** i tre forskellige perioder af projektet, der muliggør en analyse af, hvilke udfordringer kommunerne har haft i implementeringen, samt om og hvordan disse udfordringer er overkommet igennem projektperioden.

For det andet er der gennemført to **borgersurveys**. Disse er udfyldt af borgerne hhv. en og fem måneder efter opstart af indsatsen.

For det tredje er der foretaget en **mindshift-måling** i starten af projektet (feb. 2018), midtvejs (nov. 2018) og ved projektets afslutning (feb. 2020).

For det fjerde er der foretaget en måling blandt de kommunale projektledere af, hvordan de vurderer **implementeringen af indsatsmodellen og dennes kerneelementer**. Målingen er udsendt ultimo 2019, hvor kommunerne var langt i deres implementering.

Figur 4-1: Datagrundlag for implementeringsevaluering

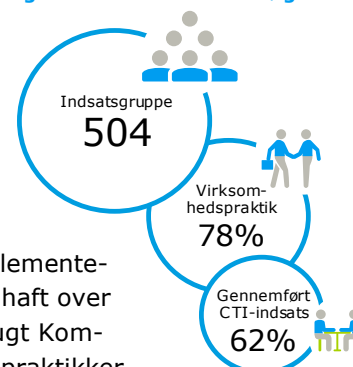




#### 4.1 Nøgletal og udgangspunkt for implementering i opstarten af projektet

Kommuner har afholdt opstartssamtaler med i alt 504 borgere, hvilket også definerer indsatsgruppen i den foregående målgruppeanalyse og kommende effektanalyser. Heraf opstartede 78 pct. af borgerne i virksomhedspraktik og i CTI-indsats i projektperioden (393 borgere), mens 62 pct. (312 borgere) gennemførte deres CTI-forløb. Overordnet er kommunerne således lykkedes med at implementere den virksomhedsrettede indsats som en del af indsatsmodellen samt at tilbyde borgerne social støtte sideløbende hermed.

Figur 4-2: Overordnede nøgletal



Særligt fire ud af fem kommuner har haft gode resultater med implementering af virksomhedspraktik som en del af indsatsen, da de alle har haft over 70 pct. af borgerne i virksomhedspraktik, hvoraf særligt Jammerbugt Kommune (94 pct.) og Mariagerfjord Kommune (87 pct.) har etableret praktikker for hovedparten af borgerne. Modsat har Brøndby Kommune kun etableret praktik for halvdelen af borgerne i projektet. I forhold til de gennemførte CTI-forløb har Halsnæs Kommune en markant lavere andel af gennemførte forløb end de øvrige kommuner.

I forhold til den virksomhedsrettede del af indsatsen er der i gennemsnit gået 72 dage, fra opstartssamtalen blev afholdt, til at borgeren er startet i virksomhedspraktik. Her har særligt Tønder Kommune (53 dage) og Brøndby Kommune (32 dage) formået at etablere virksomhedspraktikker hurtigere end gennemsnittet.

I forhold til den sociale støtte via CTI-metoden har hovedparten af borgerne (66 pct.) været visiteret efter LAB-loven § 31, hvor varigheden af CTI-støtten har været seks måneder. De øvrige borgere har modtaget CTI-støtte enten efter SEL § 85 (18 pct.) eller § 82 b (17 pct.), hvor varigheden af støtten har været seks eller ni måneder, men også beroet på en individuel vurdering fra borger til borger. Mariagerfjord og Tønder Kommuner har primært benyttet sig af LAB-loven i visitationen, mens Brøndby Kommune primært har benyttet lov om social service. Endelig har Tønder og Jammerbugt Kommuner en mere ligelig fordeling mellem visitationer efter lov om social service og lov om aktiv beskæftigelse

De overordnede fordelinger og kommunale forskelle i nøgletallene for implementeringen fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 4-1: Oversigt over kommunernes nøgletal for implementering

	Tønder	Brøndby	Mariager Fjord	Halsnæs	Jammerbugt	I alt
Antal opstartssamtaler	126	76	136	84	82	<b>504</b>
Andel virksomhedspraktik	81 pct.	50 pct.	87 pct.	71 pct.	94 pct.	<b>78 pct.</b>
Andel gennemførte CTI-forløb	83 pct.	57 pct.	85 pct.	13 pct.	57 pct.	<b>62 pct.</b>
Antal dage fra opstartssamtale til virksomhedspraktik (gns.)	53	32	87	72	92	<b>72</b>
Andel visiteret efter LAB § 31 b	63 pct.	10 pct.	85 pct.	87 pct.	55 pct.	<b>66 pct.</b>
Andel visiteret efter SEL § 85	21 pct.	10 pct.	9 pct.	5 pct.	44 pct.	<b>18 pct.</b>
Andel visiteret efter SEL § 82 b	19 pct.	79 pct.	* pct.	8 pct.	* pct.	<b>17 pct.</b>

Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af Rambøll Results.

Noter: \* Beregninger kan ikke vises af hensyn til datadiskretion.

For tre borgere er der angivet to forskellige ordninger, hvorfor nogle procentfordelinger ikke summer til 100 pct.

### **Borger-flowet afspejler kommunernes overgang fra implementering til drift i projektet**

Borger-flow i forhold til visitering og progression har været et gennemgående fokus for kommunerne i projektperioden samt i den gennemførte implementeringsstøtte. Som nævnt i rapportens indledning har der været en omtrent ligelig fordeling af visiterede borgere i hhv. 2018 (224) og 2019 (280). Dog har projektperioden i 2018 været to måneder længere end for 2019, da projektperioden blev afsluttet september 2019. Det betyder, at der i gennemsnit er visiteret ca. 20 borgere pr. måned i 2018 (feb.-dec.) og 31 borgere pr. måned i 2019 (jan.-sep.). En forskel, der afspejler, at kommunerne i første halvdel af projektet har skullet finde den rette organisering og tilgang for derigennem at kunne optage flere borgere i indsatsen.

### **Kommunikationsindsats understøtter flow**

Kommunerne har blandt andet udarbejdet informationsmateriale om indsatsen til borgerne samt afholdt fælles informationsmøder og forsamlinger med borgerne, hvor indsatsens tværfaglige tilgang er introduceret, og hvor borgerne har haft mulighed for at stille spørgsmål og få svar på deres bekymringer. Erfaringen har fra medarbejderne været, at dette har understøttet borgernes ønske om deltagelse, da borgerne er blevet mere afklarede om indsatsens form, indhold og mål, samt via job- og virksomhedskonsulenten tidligt er blevet introduceret til den jobrettede del af indsatsen, hvilket har fjernet nogle af borgernes bekymringer herfor.



### **Kommunerne visiterer primært efter lov om aktiv beskæftigelse (LAB)**

Nøgletallene viser, at hovedparten af kommunerne har benyttet LAB i forhold til visitering af indsatsen, hvilket fordrer, at indsatsen kan gives som et "skal-tilbud", hvor sanktionering i forhold til borgeren er en mulighed, hvis borgeren fx ikke møder op til opstartssamtalen. Oplevelsen fra medarbejderne er, at dette har bidraget til et større fremmøde til opstartssamtalerne, men at der også har været faglige diskussioner mellem aktører fra hhv. socialområdet og beskæftigelsesområdet om, hvorvidt et "skal-tilbud" stemmer overens med recovery- og empowerment-tilgangen i indsatsen. Visitationen via LAB § 31 b betyder, at hovedparten af borgerne har modtaget CTI-støtte i seks måneder, hvilket behandles yderligere i afsnittet om 'Kerneelement 5: Støtte til mestring af en hverdag med job (CTI-støtte)'.

### **Initiale drivkræfter og barrierer**

Indledningsvis i projektet blev der via både casebesøg og mindshift-måling afdækket en række drivkræfter og barrierer for implementeringen af indsatsmodellen. Nedenfor præsenterer vi disse initiale fokuspunkter, hvorefter vi i afsnittet om den samlede indsatsmodel analyserer, hvilke løsninger og erfaringer kommunerne har gjort sig i projektet i forhold til disse, herunder udviklingen i mindshift igennem projektperioden. Følgende drivkræfter og barrierer, listet i tabellen nedenfor, blev af kommunerne konstateret i forbindelse med opstarten af projektet.

Tabel 4-2: Initiale drivkræfter og barrierer

	Drivkræfter 	Barrierer 
<b>Kommunernes parathed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor tro på indsatsmodellens potentialer for at skabe resultater for borgerne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrænset erfaring med at arbejde på tværs af beskæftigelses- og socialområdet.</li> </ul>
<b>Indsatsens kontekst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfaringer fra flere lignende projekter.</li> <li>• God sammenhæng mellem indsatsmodellen og de overordnede social- og beskæftigelsesstrategier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uklarhed om snitflader/overlap mellem indsatser kan hæmme implementeringen.</li> </ul>
<b>Ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udarbejdelse af strategier for "model til praksis".</li> <li>• Prioriteret medarbejderressourcer til koordinering og sparring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende klar formidling af lokale strategier mellem ledelse, projektlejelse og medarbejdere.</li> </ul>
<b>Organisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tæt fysisk placering mellem medarbejdere og etablering af rum for tværgående dialog og koordinering.</li> <li>• Afsat tid til relationelt arbejde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social- og beskæftigelsesområdet arbejder ud fra forskellige tilgange og forskelligt formål.</li> </ul>
<b>Kompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Høj grad af medarbejderinddragelse i fastlæggelse af roller og ansvarsområder.</li> <li>• Fokus på styrkelse af troen på borgeren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uklar rollefordeling og tvivl om ansvarsområder.</li> <li>• Svært at opretholde troen på de meget udsatte borgere langt fra beskæftigelse.</li> </ul>

Der var fra starten af projektet en stor tro hos både medarbejdere og ledere på indsatsmodellens potentialer til at skabe resultater for den målgruppe, projektet var målrettet. Dels havde hovedparten af projektkommunerne erfaringer fra igangværende projekter, bl.a. "JobFirst" og "Flere Skal med", hvor både ledelse og medarbejdere gjorde sig erfaringer i forhold til at arbejde beskæftigelsesrettet i arbejdet med målgruppen i en lignende indsatsmodel. Dels var der en god sammenhæng mellem indsatsmodellen og kommunernes overordnede strategier på beskæftigelses- og socialområdet. Endelig var der i projektkommunerne fokus på at etablere den nødvendige prioritering og organisering i forhold til at skabe et solidt udgangspunkt for implementeringen, herunder den rette prioritering af ressourcer og tid til koordinering, sparring og relationelt arbejde, tæt fysisk placering/systematisk dialog mellem medarbejdere på tværs af beskæftigelses- og socialområdet samt høj grad af medarbejderinvolvering i forhold til fastlæggelse af roller og ansvarsområder.

Både ledere og medarbejdere fremhævede desuden den manglende erfaring med tværsektorielt samarbejde på tværs af socialområdet og beskæftigelsesområdet som den mest centrale barriere for implementeringen. Dels vurderer medarbejderne, at der var manglende klarhed om snitflader, dels en uklar rollefordeling og tvivl om ansvarsområder. Endelig påpeger både medarbejdere og ledere, at der i alle fem kommuner grundlæggende blev arbejdet ud fra forskellige tilgange i indsatsen og med forskelligt formål. Den indledende mindshift-måling viser da også, at medarbejderne vurderer samarbejdet mellem jobcenter og socialområdet som værende middel, mens alle medarbejdere kun i mindre grad oplever, at der blev delt viden og samarbejdet om udarbejdelse og opfølgning på borgernes planer på tværs af beskæftigelses- og socialområdet.

I det følgende afsnit præsenterer vi den samlede indsatsmodel for projektet, herunder hvad kommunerne har gjort sig af erfaringer med implementering af modellen samt erfaringer i forhold til at overkomme og afhjælpe ovenstående initiale barrierer for implementeringen.

## 4.2 Den samlede indsatsmodel

I figuren til højre er indsatsmodellen skitseret via borgerens vej fra opstart i indsatsen til overgang til og fastholdelse af job samt med det tværgående samarbejde mellem den sociale støtte og den virksomhedsrettede indsats som udgangspunktet for indsatsen.

Figur 4-3: Indsatsmodel



Indsatsmodellen består af følgende seks kerneelementer, hvoraf medarbejdere fra socialområdet varetager nogle, og medarbejdere fra beskæftigelsesområdet varetager andre. Grundlaget er, at der uagtet sektordeling sker en tværfaglig videndeling, og at indsatsen gennemføres som en koordineret tværfaglig indsats med et helhedssyn på borgeren.

### OPSTART OG PLAN

1. Tværfaglig og helhedsorienteret opstart med borgeren
2. Individuel plan med definition af borgerens mål for en hverdag med job

### OPFØLGNING OG KOORDINERING

3. Løbende tværfaglig opfølgning på den individuelle plan

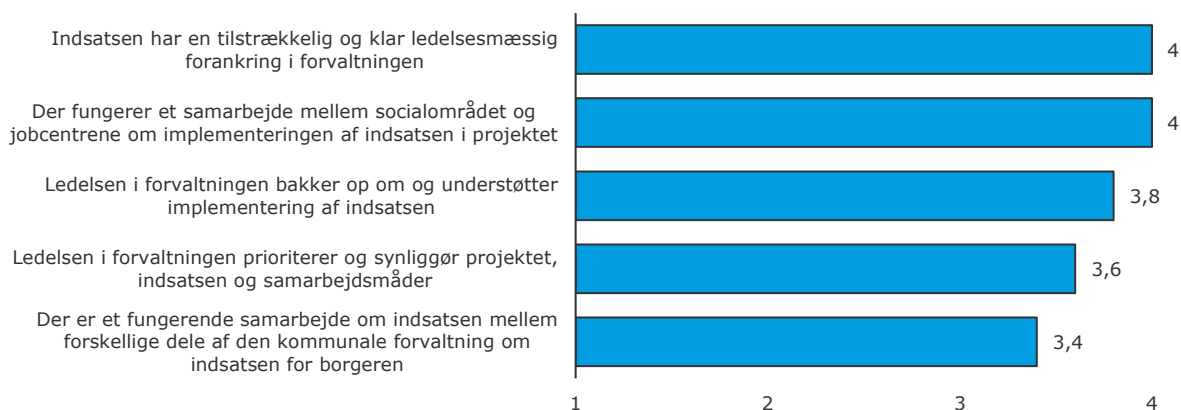
### INDSATS OG STØTTE

4. Individuelt virksomhedsmatch med fokus på borgerens mål for en hverdag med job
5. Støtte til mestring af en hverdag med job (CTI-støtte)
6. Fokus på ordinære timer og progression i virksomhedspraktik (arbejdsaftale).

I det følgende analyserer vi den tværfaglige dimension af indsatsmodellen: henholdsvis **organisering, kompetencer og ledelse**. For det andet betydningen af **mindset** og kommunernes udvikling i forhold til viden om indsatsen, fælles forståelse af det tværfaglige samarbejde samt fælles tro på indsatsen.

Udgangspunktet for analyserne er, at projektlederne generelt har vurderet den tværgående dimension som velimplementeret i projektet. Projektledernes vurdering fremgår af nedenstående.

Figur 4-4: Vurdering af implementering i forhold til tværgående samarbejde



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af fidelitetsmåling udfyldt af projektledere og CTI-medarbejdere.  
 Note: Fidelitetsscoren er beregnet som gennemsnittet på tværs af projektkommunerne (N=5).

#### 4.2.1 Organisering – den rette organisering understøtter tværgående samarbejde

Indsatsmodellen kræver et tæt, tværgående samarbejde mellem beskæftigelse- og socialområdet. Det har derfor været et særskilt fokus i implementeringen af indsatsmodellen, at kommunerne har organiseret sig på en måde, der understøtter et tværgående samarbejde, hvor de forskellige faggrupper har mulighed for sparring om borgerens forløb.

Kommunerne har med udgangspunkt i deres egen organisering udarbejdet klare arbejdsgangsbeskrivelser, hvor rollefordeling og samarbejdsflader er skitseret, herunder hvem der understøtter borgeren hvornår og med hvad, hvilke fælles faglige mødefora der skal gennemføres, og hvilken øvrig kommunikation der skal være om borgerens progression i de forskellige led i indsatsen (fx samarbejde mellem sagsbehandlere og udfører samt samarbejde mellem jobvirksomhedskonsulenter og CTI-medarbejdere).

Igennem projektet har det netop været det organisatoriske, der har været en særlig udfordring i forhold til implementeringen af indsatsmodellen. Alle projektledere fremhæver, at det har krævet væsentlig tid og konkrete erfaringer med borgerforløb at skabe fælles forståelse af indsatsen på tværs af beskæftigelses- og socialområdet. Som en af projektlederne beskriver, har det ikke været selve metoderne, der har været udfordringen, men det organisatoriske: *”Jeg tænker, at det er interessant, at implementeringen af metoden har fyldt mindst. I virkeligheden har det været det organisatoriske og det logistiske, der har fyldt meget.”*

Kommunerne har haft forskellige organisatoriske konstellationer i implementeringen af indsatsmodellen. Samlet set har kommunerne grebet organiseringen an på tre forskellige måder, der hver især har haft forskellige fordele og ulemper i relation til indsatsmodellen, som kan ses af figuren nedenfor.

Figur 4-5: Forskel i projektorganisering



Hver organisatoriske model har haft forskellige fordele og ulemper i indsatsmodellen.

Tønder Kommune har haft en **projektorganisering**. Både medarbejdere og ledere fortæller i slutningen af projektet, at denne organisering i høj grad har understøttet det tværfaglige samarbejde, herunder ført til høj andel af borgere i virksomhedspraktik, høj andel af gennemførte CTI-forløb og forholdsvis kort tid mellem opstartsmødet og etableringen af virksomhedspraktik: *”Også det her med, at alle fagligheder har været tæt på hinanden, har forkortet ventetid og øget fleksibilitet”* (teamleder, jobcenter). At medarbejderne er organiseret i et projektteam, hvor medarbejdere fra jobcentret og socialforvaltningen sidder tæt sammen, vurderer ledere og medarbejdere derfor at have været en stor drivkraft for implementeringen af det tværfaglige samarbejde. Det har således været nemt for medarbejderne at koordinere indsatsen samt at afklare og sparre om den enkelte borger: *”Og jeg tror, at det er en fordel, at de har siddet sammen. De snakker sammen hele tiden og kender hinandens borgere. Så hvis de sidder fast, kan de drøfte borgeren sammen. Og én med en anden faglighed kan give noget andet. Det giver noget i forhold til deres tilgang til borgeren”* (projektleder). Dog er det også vurderingen ved slutningen af projektet, at

denne organisering er svær at implementere i den daglige drift: *"Vi har valgt at lave projektorganisering og rykket personale. Og kunne vi gøre det endnu mere, ville vi løse mange oplevelser, men det kan vi ikke. Så vi skal gøre det samme uden at kunne det. Forstå hinanden, tale med hinanden"* (fagchef, sundhed og arbejdsmarked).

Brøndby Kommune har fra start arbejdet ud fra en **driftsorganisering**. Det betyder, at borgere, der udtrækkes til indsatsen, beholder samme sagsbehandler og jobkonsulent i indsatsen – modsat projektorganiseringen, hvor der sker et sagsbehandlerskift til de sagsbehandlere, der specifikt arbejder med den for projektet specifikke indsatsmodel. Borgerne får desuden tilknyttet en CTI-medarbejder i regi af projektet. Fordelen har været trygheden for borgeren i at beholde sin tidligere sagsbehandler, herunder at de oplever en større kontinuitet i forløbet, samt at sagsbehandleren forud for selve indsatsen har et godt kendskab til borgeren. Der er således mindre risiko for videnstab som følge af manglende overlevering. Driftsorganiseringen har dog også besværliggjort selve implementeringen. Det har været en udfordring, at antallet af medarbejdere i indsatsen varierer, afhængig af antal og hvilke borgere der udtrækkes til indsatsen. Samtidig er der flere medarbejdere tilknyttet projektet, og spredningen af fælles mindset, tilgang og metoder skal derfor implementeres til langt flere medarbejdere. Det har betydet, at medarbejdernes kendskab til og viden om indsatsen har varieret, samt at de som følge af selve projektet har arbejdet med en praksis i regi af projektet og en anden praksis over for de borgere, der ikke er en del af indsatsen. Vurderingen er derfor, at hastighed og fremdrift i borgerforløbene har været besværliggjort. Som en af jobkonsulenterne forklarer det ved det afsluttende casebesøg: *"Jeg synes, det har været rigtig svært, at man valgte at sprede det udover alle i jobcentret, alle jobkonsulenter og sagsbehandlere, og det tænker jeg, resultatet bærer præg af. Så havde man måske hurtigere fået samarbejdet op at stå, hvis ikke alle skulle med ind over."* Dette kan også forklare, at Brøndby Kommune har haft en lavere andel borgere i virksomhedspraktik samt en lavere andel gennemførte CTI-forløb end de øvrige kommuner. En mulig fordel ved driftsorganiseringen er, at det kan understøtte den fremadrettede forankring af indsatsen, da indsatsmodellen er kendt af flere medarbejdere og ledere, samt at indsatsen – modsat Tønder Kommune – lettere vil kunne indgå i den daglige drift som følge af, at det er i den organisering, hvori indsatsen er afprøvet i projektet.

Jammerbugt, Mariagerfjord og Halsnæs Kommuner har organiseret sig i en blanding af de to ovenstående modeller for organisering (**projekt- og driftsorganisering**). Det vil sige, at medarbejderne arbejder en del af tiden med indsatsmodellen, men samtidig er tilknyttet opgaver og borgere, der ikke er en del af projektet. Fordele og ulemper i forhold til denne organiseringsform er en blanding af de to ovenstående modeller.

For det første har organiseringen med dedikerede medarbejdere i forhold til projektet skabt et styrket samarbejde på tværs af sektorer. Som en af lederne i Halsnæs Kommune beskriver det i det afsluttende interview: *"Det har været en styrke, at de sad på samme kontor. Beskæftigelseskonsulenten kendte til barriererne, og så har de sparret i praksis. Det med at sidde tæt, det gør noget."* I Halsnæs Kommune har de altså styrket samarbejdet ved, at medarbejderne rent fysisk har siddet sammen, og derigennem lettet arbejdsgangene for samarbejde på samme vis som i Tønder Kommune. Desuden har de i kommunen valgt en model, hvor sagsbehandlerrollen er lagt sammen med rollen som CTI-medarbejder. Dette har gjort, at borgerne har skullet forholde sig til færre medarbejdere i indsatsen samt skabt en lettere arbejdsgang i forhold til bevillinger og aktiviteter, da myndighedsansvaret er samme person som udfører af den sociale støtte. Dog har det også for borgerkonsulenten været svært at håndtere to roller samt balancere mellem at være myndighed og samtidig opbygge en tillidsfuld relation til borgeren som CTI-medarbejder.

I Mariagerfjord Kommune har man også haft god succes med at have medarbejderne samlet på samme lokation. Her har rådgivere fra jobcentret og CTI-medarbejderne siddet i samme lokale,

mens socialrådgiverne fra socialområdet har været fysisk placeret på en anden lokation. Det har skabt et styrket samarbejde mellem rådgivere og CTI-medarbejdere, mens rådgiverne fra socialområdet ikke i samme grad har oplevet samme styrkelse af samarbejdet: *"Ja, at få øjnene op for hinandens styrker, det kunne have været bedre. Men det har åbnet øjnene. Arbejdet med fælles plan og justeret målene undervejs, det kræver meget planlægning at mødes så mange på én gang, og det vil det stadigvæk være. Bostøtterne er flyttet ind her i huset, og det fungerer rigtig godt"* (projektleder).

Endelig har også Jammerbugt Kommune arbejdet med at sikre en tværfaglig tilgang via en organisering, hvor det er lykkedes at skabe et hurtigere og stærkere samarbejde mellem de forskellige fagligheder. Kommunen er da også den kommune, der er lykkedes bedst med at etablere virksomhedspraktikker for en høj andel af borgerne, men samtidig den kommune, hvor der er gået flest dage fra opstartsmøde til etablering af virksomhedspraktik. Det er dog bl.a. ledelsens oplevelse, at de med deres organisering har styrket den rehabiliterende tilgang, nedbrudt misforståelser mellem faggrupper og øget hastigheden i deres tværfaglige samarbejde: *"Ja, og også det kendskab, de har til hinanden, fordi de har så tæt et samarbejde, gør, at de har rykket sig i forhold til at rykke hurtigere på nogen [borgere]. Der er også sket en kulturændring i forhold til rehabilitering. Det er helt tydeligt, at de medarbejdere, der har været i projektet, siger; 'gud, hvor er det vigtigt', og vi undgår, at folk misforstår"* (jobcenterleder). Medarbejderne i projektet har været placeret fysisk på to forskellige lokationer. Som følge heraf har kommunen indført 'grøn tid', der dækker over faste dage i kalenderen, hvor projektmedarbejderen har dedikeret tid til projektet, herunder koordinering og kommunikation mellem medarbejderne. Det er oplevelsen, at 'grøn tid' har styrket koordineringen og kommunikationen mellem medarbejderne og derved løst de koordineringsudfordringer, forskellige lokationer og opdelt tid mellem projekt og andre opgaver skabte i starten af projektperioden: *"Særligt har de udviklet det, som de kalder 'grøn tid', som er hver torsdag, hvor kalenderen ikke må bookes til andre ting end at være på kontoret, så man kan tage de tværfaglige snakke om borgerne og ikke skal bruge voldsomt meget tid på at booke i hinandens kalendere"* (leder).

På tværs af de tre organiseringsformer er der konstateret følgende løsningsgreb i forhold til at understøtte den rette organisering for et vellykket tværgående samarbejde.

**Tabel 4-3: Løsningsgreb i forhold til organisering**

Løsningsgreb	
Tæt dialog på tværs af sektorer, herunder fx fysisk nærhed på samme lokation	✓ Styrker samarbejdet på tværs af medarbejdergrupper
Mulighed for at dele udfordringer og succeshistorier, fx på tværfaglige teammøder	✓ Styrker motivationen og medejerskabet af indsatsmodellens indhold og formål på tværs af medarbejdergrupper
Tæt og tidlig inddragelse af virksomhedskonsulenter	✓ Nedbryder søjleorganisering og modvirker videnstab mellem den beskæftigelsesrettede indsats og social støtte
Lavt caseload hos sagsbehandlere og udførere	✓ Frigiver tid og styrker muligheden for samarbejde i de enkelte borgerforløb

#### **4.2.2 Kompetencer – stærk egen faglighed og forståelse af andres faglighed skaber fælles retning for indsatsen**

Som det fremgår af foregående afsnit, har det været et væsentligt fokus i implementeringen at bringe forskellige fagligheder organisatorisk tættere på hinanden. Netop de tværfaglige teams og sammenhængen mellem forskellige fagligheder, der hver især besidder en række forskellige kompetencer, er et andet centralt elementet i forhold til at skabe fælles retning for indsatsen. Som en fagchef i en af de deltagende kommuner beskriver det: *“Fagligheder er rykket tæt sammen. Vi kan se på svære borgerforløb, at det virker. En del har fået ordinære timer osv. Inspirerende og spændende projekt. I det her projekt er der blevet kortere vej mellem faglighed, synergi, fælles sprog, bygget ovenpå hinandens fagligheder – det er det, borger har brug for”* (fagchef, sundhed og arbejdsmarked).

At sikre en fælles faglighed handler både om bevidsthed og kompetencer i sin egen faglighed, samt at man får opbygget en forståelse af, hvorfor andre fagligheder i indsatsen tænker og gør, som de gør. I opstarten af projektet var det tydeligt for kommunerne, at man ofte arbejder ud fra forskellige logikker og mindset på tværs af beskæftigelses- og socialområdet. Fx blev det fremhævet af både medarbejdere og ledere, at der var en central udfordring i mødet mellem socialområdets logik, hvor indsats er tilbud til borgerne, og som borgerne har ret til, og logikken på beskæftigelsesområdet, der mere er bundet op på en ret-og-pligt-tilgang til indsatsen. En anden udfordring, der blev konstateret på de indledende casebesøg, var, at det beskæftigelsesrettede fokus i forhold til indsatsens endemål, kombineret med øget trivsel hos borgeren, for nogle medarbejdergrupper kunne opleves som modsatrettede mål – særligt i forhold til borgere, hvor man vurderede, at de var langt fra arbejdsmarkedet, og at der var store udfordringer udover ledighed. Det har her været et særskilt fokus på tværs af kommunerne at sikre troen på borgerens muligheder for at komme i job, herunder at fokusere på borgerens kompetencer i forhold til beskæftigelse, frem for borgerens udfordringer: *“Forstå sagsgange for at spille hinanden gode. Det var lidt svært at finde ud af i starten. At finde sproget ind i det. Meningen var job. Uanset hvad. De har fundet hinanden næsten til overflod”* (projektleder).

Som led heri har kommunerne arbejdet med øget medarbejderinddragelse i forhold til roller og ansvar samt i forhold til flere fælles fora, hvor faglige synspunkter og tilgange er blevet drøftet på tværs af beskæftigelses- og socialområdet. Det har ifølge både medarbejdere og ledere medvirket til, at man har fået en øget fælles forståelse af hinandens fagområder og i langt højere grad arbejder i fælles retning end i opstarten af projektet. Dette er illustreret i følgende citat fra en leder af myndighed: *“Der er kommet en fælles forståelse. Anden forståelse for LAB-lov hos ‘psyk.’. Når den ene myndighed har gjort noget, så forstår man betydningen. Det giver en anden sammenhæng. Det har sin årsag, hvorfor man arbejder, som man gør. Det med at have en forståelse for hinandens rammer og vilkår.”*

På tværs af kommunerne er der konstateret følgende løsningsgreb i forhold til at understøtte fælles faglighed og retning for indsatsen.



Tabel 4-4: Løsningsgreb i forhold til kompetencer og fælles faglig retning

Løsningsgreb	
Tværfaglige møder, hvor der foretages drøftelse på tværs af sektorer med bl.a. udgangspunkt i konkrete borgerforløb (fx netværksmøder)	✓ Skaber rum for fælles dialog og øger forståelse mellem fagligheder og synspunkter
Forskellige fagligheder med et fælles faglig mål for øje, fx ved tværfaglige møder med borger	✓ Øger det flerfaglige blik på borgerens styrker og udfordringer og sikrer en mere helhedsorienteret indsats til borgerne
Tro på, at borgeren kan komme i job hos alle aktører	✓ Skaber fælles retning hos alle medarbejdere i forhold til endemålet for indsatsen

#### 4.2.3 Ledelse – ledelsesfokus understøtter retning i indsatsen

På samme vis som at en fælles faglig retning er centralt for implementeringen, understøtter det rette tværfaglige ledelsesfokus og -opbakning også samarbejdet og retningen for indsatsen på tværs af sektorer.

Som nævnt under afsnittet med initiale implementeringsudfordringer i projektet, fyldte ledelse og behov herfor meget i forbindelse med opstarten af projektet. Bl.a. blev der af projektledere og medarbejdere udtrykt bekymring for manglende ledelseskoordinering på tværs af social- og beskæftigelsesforvaltningerne. Derudover efterspurgte medarbejderne et større ledelsesfokus og mere retning for indsatsen.

Udgangspunktet for en ændret praksis var dog godt fra starten, da der var en stor tro fra lederne på indsatsmodellens muligheder i forhold til at understøtte borgernes overgang til en hverdag med job, herunder at de forskellige medarbejdergrupper kunne arbejde med indsatsmodellens kerneelementer, samt at den kunne tilpasses kommunernes lokale kontekst og integreres i kommunernes nuværende arbejdsgange. En tilgang og prioritering, som lederne også fremhæver som afgørende for implementeringen ved slutningen af projektet: *“Det kræver, at ledelsen selv er overbevist om, at det er en god idé. Og det er vi. Fælles front fra ledelsens side ned gennem organisationen, og vi har sagt, at det her skal prioriteres”* (fagchef, psykiatri og handicap). Samtidig er der på tværs af kommunerne skabt en styrket prioritering af arbejdsopgaver, fælles møder og mulighed for koordinering. Dette har øget rolleforståelsen hos medarbejderne i forhold til deres indsatsnære opgaver og snitflader til de andre medarbejderfunktioner. En ledelsesmæssig beslutning om lavt caseload (reducerede sagsstammer) har som tidligere nævnt givet øget tid til at varetage særligt de tværgående opgaver i forhold til sparring og koordinering. Endelig udtrykker både projektledere og medarbejdere, at de fælles faglige møder med ledelsesdeltagelse har øget den fælles forståelse af retning og strategi for indsatsen.

Uagtet om implementeringen har været forankret i en af de tidligere beskrevne organiseringsformer (projektorganisering, driftsorganisering eller blandet organisering), vurderer lederne, at ledessamarbejdet igennem projektet er styrket, og at dette har understøttet en fælles faglig retning for indsatsen på tværs af beskæftigelses- og socialområdet: *“Det har været en styrke, at de kommer med forskellige fagligheder – derfor også fedt med ledere fra to områder”* (jobcenterleder). En oplevelse af implementeringen, som også projektlederne beskriver på tværs af de fem kommuner. En projektleder beskriver det således: *“Men jeg tænker også, projektet har styrket ledersamarbejdet i den tværgående ledergruppe. Det har været dødnødvendigt. Det har vi arbejdet meget med, at de skulle samarbejde og være tættere.”*

For kommunerne, der har været forankret i enten en driftsorganisering eller i en blanding af projekt- og driftsorganisering, omhandler ledelsesretning blandt andet prioritering af arbejdsopgaver i forhold til indsatsen for borgere i projektet og øvrige borgere. Mens det for den kommune, der har været forankret i en projektorganisering, i høj grad har handlet om at få samarbejde på tværs af forskellige sektorområder til at fungere og samtidig undgå, at medarbejderne, der arbejder i projektet, blev opfattet som isolerede fra den øvrige indsats. Som en medarbejder i Tønder Kommuner beskriver det: *“En anden observation: Vi har haft risiko for at danne vores egen lille afdeling – vi risikerer at stå selv.”*

På tværs af kommunerne er der konstateret følgende løsningsgreb i forhold til understøttende ledelsesfokus.

**Tabel 4-5: Løsningsgreb i forhold til ledelsesfokus**

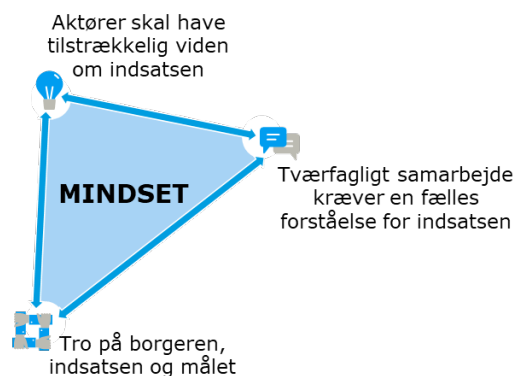
Løsningsgreb	
Styrket koordinering og samarbejde på lederniveau, fx ved fælles ledermøder mellem beskæftigelses- og socialområdet	✓ Skaber fælles retning i udmeldinger og tydelighed i mål med indsatsen
Tydelighed i prioritering og retning fra ledelsen, fx tydelig kommunikation af strategi på tværs	✓ Understøtter medarbejdernes forståelse af egen rolle i relation til den samlede indsatsmodel
Velbeskrevne og prioriterede arbejdsopgaver	✓ Sikrer tydelig rollefordeling og den rette tid til at udføre arbejdsopgaverne
Fælles faglige møder med ledelsesdeltagelse	✓ Øger den fælles forståelse af retning og strategi for indsatsen

#### 4.2.4 Mindshift – udvikling i mindset udgør et centralt grundlag for styrket tværfagligt samarbejde

Som beskrevet i ovenstående afsnit er det tværfaglige samarbejde mellem socialområdet og jobcentret et centralt gennemgående element i den samlede indsatsmodel og dermed grundlaget for en vellykket indsats. Denne del har også udgjort hovedvægten af den mindshift-måling, der som nævnt har været udsendt tre gange i løbet af projektperioden, og hvor medarbejdere og ledere har besvaret en række spørgsmål på en skala gående fra 'slet ikke' = 1 til i 'meget høj grad' = 5<sup>8</sup>.

Formålet hermed har været at kunne følge udviklingen i ledernes og medarbejdernes mindset igennem projektet. Skift i mindset har været et centralt parameter i implementeringen af indsatsmodellen, da der i indsatsmodellen ligger en omstilling i tilgange og forståelse af arbejdet på tværs af beskæftigelses- og socialområdet, så indsatsen ikke foregår i to parallelle spor, men med det fælles formål om den rette tværfaglige vej til overgang til og fastholdelse i job. Fokus har således været på at sikre den nødvendige viden om indsatsens tilgang og principper, at tværfagligt samarbejde kræver en fælles forståelse for indsatsen og en tro på borgeren, indsatsen og målet (skitseret med de tre hjørner i figuren til højre).

Figur 4-6: Fælles mindset for indsatsen



I det følgende afsnit beskrives udviklingen i mindset med fokus på det tværfaglige samarbejde samt den heraf skabte vurdering af fælles problemforståelse og fælles mål og tro på indsatsens tværfaglige dimensioner. Figurene i afsnittet viser udviklingen på tværs af de deltagende kommuner og på tværs af de tre målinger.

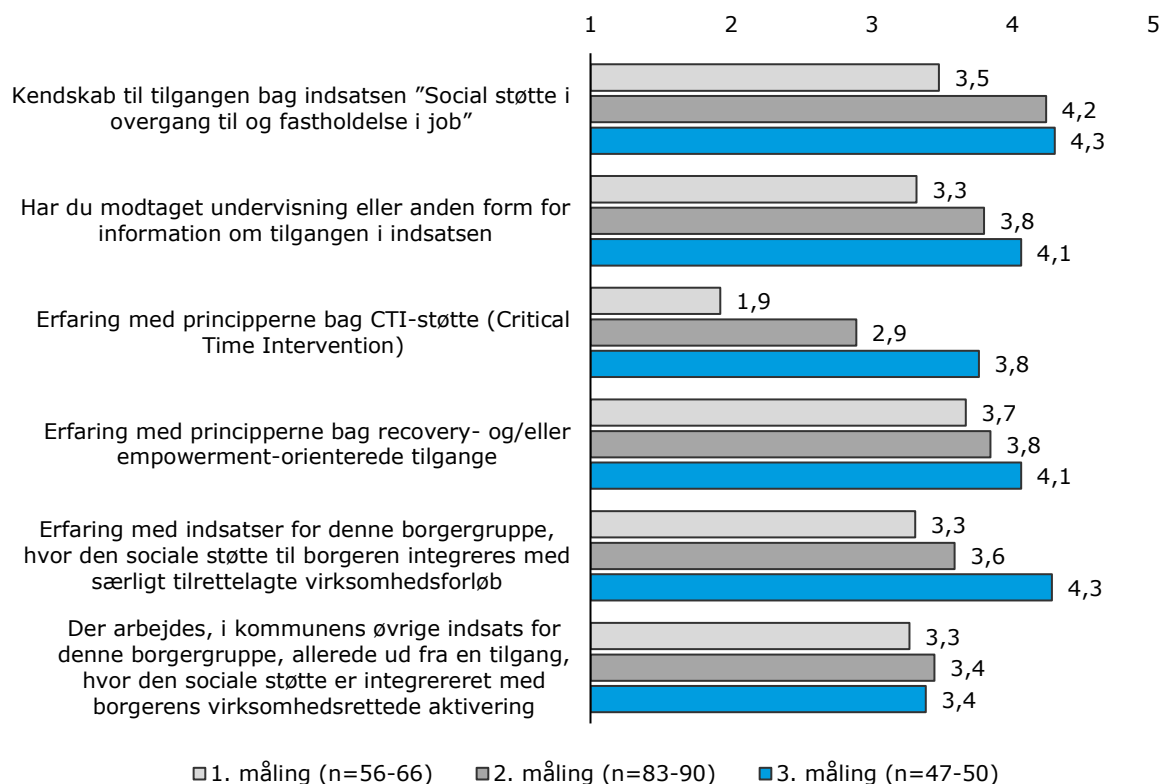
#### Grundlaget for et velfungerende tværgående samarbejde er, at relevante aktører har den tilstrækkelige viden om indsatsen

På tværs af kommunerne er der generelt skabt en øget viden om indsatsen. I opstarten af projektet oplevede medarbejderne, at der var forvirring om formålet med indsatsen, og at det affødte uklarhed om indholdet i og fordelingen af de forskellige arbejdsopgaver. Dette på trods af, at der i interviewene med lederne blev udtrykt en tydelig retning for formålet med indsatsen, herunder hvordan indsatsmodellen skulle omsættes til praksis. Der blev efterlyst mere klare arbejdsgangsbeskrivelser og konkrete redskaber, der kunne understøtte et velfungerende tværgående samarbejde, der bygger på viden om indsatsens formål, retning og fordeling af indsatsen.

En uklarhed, der i projektet er overkommet ved dels øget fysisk nærhed mellem medarbejderne fra forskellige sektorer, hyppige teammøder, hvor der er drøftet fælles formål og medejerskab af projektet, samt tæt inddragelse af medarbejderne i etableringen af det tværfaglige samarbejde og fastlæggelse af roller og ansvarsområder. I nedenstående figur fremgår vurderingen og udviklingen af, om der i kommunerne er en tilstrækkelig viden om indsatsen.

<sup>8</sup> Figurene viser et samlet gennemsnit af besvarelserne på en 5-punktsskala, hvor 1 udtrykker værdien 'slet ikke', 2 'i mindre grad', 3 'i nogen grad', 4 'i høj grad' og 5 'i meget høj grad'.

Figur 4-7: Vurdering af tilstrækkelig viden om indsatsen



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af mindshift-måling 1-3.

Note: 1. måling: 67 respondenter/85 pct., 2. måling: 90 respondenter/83 pct., 3. måling: 50 respondenter/68. pct. Inden for hver af de tre målinger kan n variere, fordi "ved ikke"-svar er frasorteret.

Der er på tværs af de forskellige parametre en øget vurdering af, at der er tilstrækkelig viden om indsatsen. De forskellige medarbejdergrupper og ledere har øget deres kendskab til tilgangen bag indsatsen fra 3,5 ('i nogen grad') til 4,3 ('i høj grad'). Udviklingen er særligt sket mellem første og anden måling og derved i opstarten af projektet, hvor der har været særligt fokus på opbygning af vidensgrundlag for indsatsmodellens tilgang og projektets formål. Det øgede kendskab underbygges også af en stigning i andelen, der har modtaget undervisning eller information om tilgangen i indsatsen.

Særligt ses en stor udvikling i erfaringer med principperne bag CTI-støtten. Her var udgangspunktet forholdsvis lavt med en samlet score på 1,9 i første måling ('i mindre grad'), mens denne var steget til 3,8 ('i høj grad') i sidste måling. For mange medarbejdere var CTI-støtten en ny tilgang, og målingerne viser, at erfaringerne hermed er øget igennem projektet. I relation hertil er der også skabt en mindre øgning i erfaringer med principperne bag den recovery- og empowerment-orienterede tilgang, hvor kommunerne dog fra start havde et forholdsvis højt udgangspunkt på 3,7 ('i høj grad').

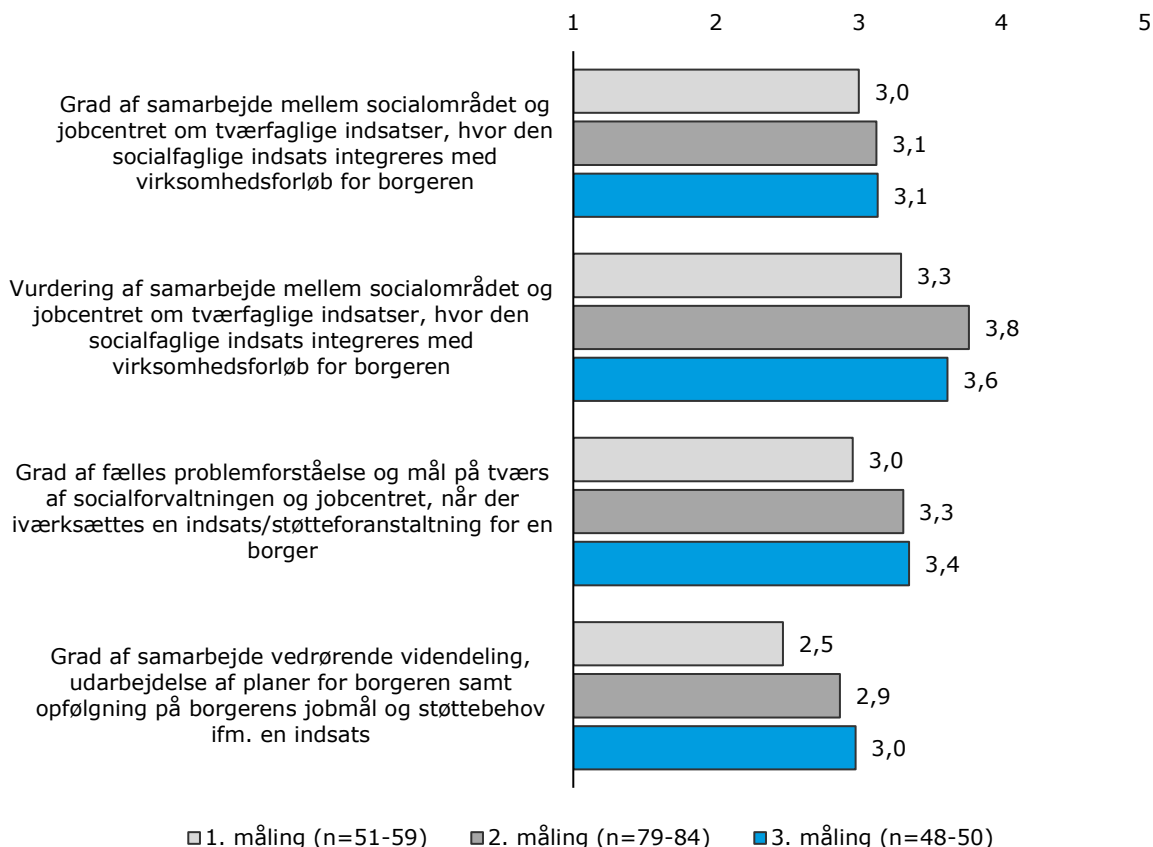
Endelig ses en stigning i erfaringer med indsatsmodellens integrerede indsats mellem social støtte og særligt tilrettelagt virksomhedsforløb, der igennem projektet er steget fra 3,3 ('i nogen grad') til 4,3 ('i høj grad'). Som også medarbejdere og ledere beskriver i de gennemførte casebesøg, er det særligt mellem 2. og 3. måling, at denne stigning har fundet sted, da det er i denne del af projektet, man har kunnet skabe praksisnære erfaringer hermed, på baggrund af at organisationsgrundlaget her i højere grad har været på plads.

Generelt fremhæves udviklingen, beskrevet ovenfor, da også i de gennemførte casebesøg, hvor alle kommuner har arbejdet indgående med at sikre det fælles fundament for indsatsen. Dette ved at sikre en klar rollefordeling mellem medarbejderne dels på opstartsmødet, dels igennem hele indsatsmodellen. Medarbejderne er bl.a. via teammøder i kommunerne blevet mere tydelige på formålet med den samlede indsats samt mere tydelige på deres enkelte "fagfaglige" led i forhold til den specifikke opgave, de løser. Endelig fremhæver både medarbejdere, ledere og projektledere på tværs af kommunerne, at det, at medarbejderfunktionerne er rykket tættere sammen (enten fysisk eller i dialogerne), har hjulpet til at sikre fælles viden og videndeling på tværs, der understøtter en fælles retning for indsatsen.

**Graden af det tværgående samarbejde har været konstant i projektet, og vurderingen af samarbejdet er blevet bedre**

I forhold til det tværgående samarbejde viser udviklingen på tværs af målingerne overordnet, at graden af samarbejde er konstant, men at vurderingen af samarbejdet er blevet bedre igennem projektperioden. Af nedenstående figur fremgår dels graden af samarbejde om tværfaglige indsatser, dels vurderingen af samarbejdet. Desuden graden af fælles problemforståelse og mål på tværs, når indsatsen iværksættes, samt graden af samarbejde vedrørende vidensdeling, udarbejdelse af planer og opfølgning på jobmål og støttebehov.

Figur 4-8: Grad af tværgående samarbejde og vurdering heraf



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af mindshift-måling 1-3  
 Note: 1. måling: 67 respondenter/85 pct., 2. måling: 90 respondenter/83 pct., 3. måling: 50 respondenter/68. pct.  
 Inden for hver af de tre målinger kan n variere, fordi "ved ikke"-svar er frasorteret.

Som det fremgår af figuren ovenfor, har graden af samarbejde mellem socialområdet om tværfaglige indsatser været konstant i projektet. Dette kan forklares ud fra, at netop samarbejdet har

været en bunden opgave i projektet, og at kommunerne derfor fra start har skullet sikre, at samarbejdet blev gennemført. Centralt er det dog, at vurderingen af samarbejdet generelt er øget i løbet af projektperioden. At samarbejdet generelt er blevet bedre bekræftes også på tværs af både ledere og medarbejdere i casebesøgene i alle kommuner. Her fremhæves særligt øget kendskab til hinandens fagligheder, en styrket personlig relation og øget tid som følge af lavere caseload som styrkepunkter i forhold til bedre samarbejde: *"Det med at sætte ansigt på en, som sidder i en anden sektor [har været vigtigt]. Det er langt nemmere at ringe ud og sige; jeg har en borger med de her problematikker. Det har været supergodt"* (leder, socialområdet).

I relation til ovenstående ses det også, at graden af fælles problemforståelse og mål på tværs af forvaltninger er styrket, samt at der sker en øget videndeling om planer og opfølgning på jobmål og støttebehov. Medarbejdere og projektledere fremhæver på casebesøgene, at dette dels skyldes, at der er kommet en øget systematik i arbejdet med borgerens forløb fra start af indsatsen og i den løbende opfølgning og videndeling, dels at det øgede kendskab til hinandens fagligheder gør det nemmere at følge tværfagligt op på borgerens mål samt at tage en faglig drøftelse af borgerens udvikling i indsatsen. *"Det tværfaglige arbejde med andre i huset og afdelinger er godt. Klogere på arbejdsopgaverne og ved, hvem hinanden er. Og ikke bare i CTI-sager, men generelt. Den her respekt for fagligheden for de andre fagligheder. De kender hinanden endnu bedre, så nu tør de godt sige, hvis noget ikke er godt nok. Det bliver naturligt at tale sammen, fordi de har noget at tale om"* (projektleder).

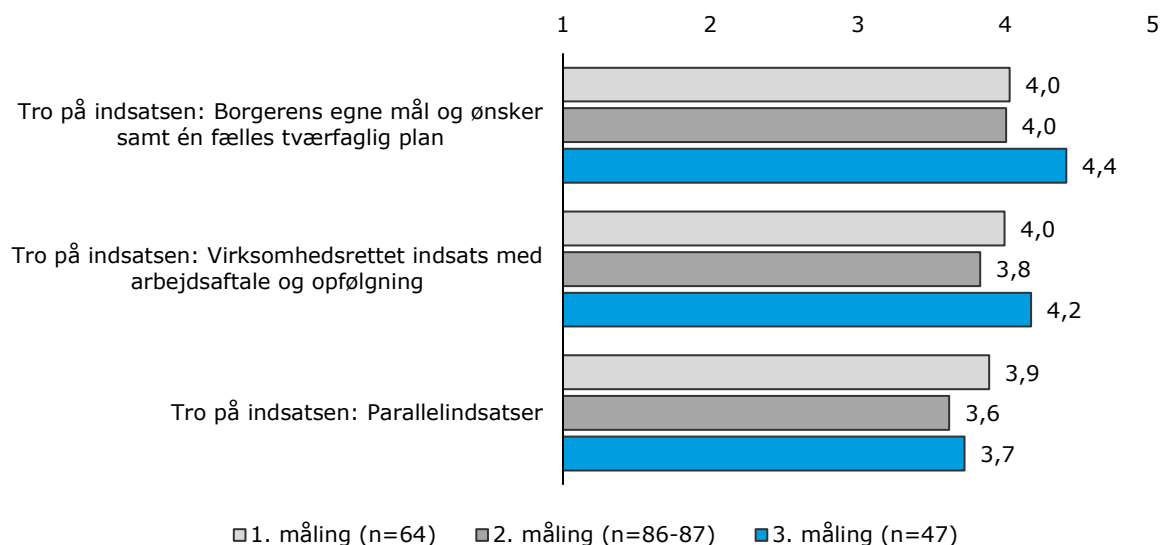
I forhold til de forskellige medarbejdergrupper er det især på udfører-delen af indsatsen, at der ses en positiv udvikling. Både CTI-medarbejderne og job-/virksomhedskonsulenterne vurderer, at de i højere grad videndeler på tværs af jobcenter og socialforvaltning, samarbejder om udarbejdelse af planer med borgeren og samarbejder om opfølgning. Dette kan indikere, at jobkonsulenterne/virksomhederne i indsatsen inddrages tidligere i borgernes forløb og dermed i højere grad er med til at definere indsatsens indhold, herunder indholdet i planerne – det vil sige øget tydelighed om de beskæftigelsesrettede mål. Samtidig at CTI-medarbejderne i højere grad oplever sig inddraget i udformningen af indsatsen, og at deres rolle og formål er tydelig i indsatsmodellen.

### **Troen på borgeren og indsatsens grundprincipper er centralt for en vellykket implementering**

Endelig udgør troen på, at kommunen kan arbejde med indsatsen, et centralt grundlag for en vellykket implementering. I det følgende beskrives udviklingen i forhold til hhv. troen på fælles planer og en indsats ud fra borgerens egne ønsker og mål, troen på brug af virksomhedsrettet indsats samt troen på parallelle indsatser.

På tværs af kommunerne har troen på fælles planer og på borgerens egne ønsker og mål været stigende. Dette fremgår af nedenstående figur.

Figur 4-9: Tro på indsatsen



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af mindshift-måling 1-3

Note: 1. måling: 67 respondenter/85 pct., 2. måling: 90 respondenter/83 pct., 3. måling: 50 respondenter/68 pct. Inden for hver af de tre målinger kan n variere, fordi "ved ikke"-svar er sorteret ud af analysen.

Både i forhold til tro på indsatsens del om borgerens egne mål, ønsker og én fælles plan, virksomhedsrettet indsats og tro på parallelindsatser havde kommunerne ved første måling et højt udgangspunkt. For alle parametre var der således et udgangspunkt omkring 4,0 ('i høj grad'). Dette blev også bekræftet i de indledende casebesøg, hvor der på tværs af ledelse, medarbejdere og forskellige fagligheder blev italesat en tro på indsatsmodellens potentialer for at skabe resultater for borgerne, herunder at flere af kommunerne så en stor synergi mellem igangværende og afsluttede projekter med lignende tilgang, samt at der var en god sammenhæng mellem indsats og de overordnede strategier for social- og beskæftigelsesområdet i kommunerne.

Selve troen på indsatsen har derfor heller ikke udviklet sig markant igennem projektet, men ligger i både anden og tredje måling på et tilsvarende højt niveau som ved udgangspunktet. Dog kan der konstateres en stigning i troen på tilgangen om borgersamarbejde i forhold til egne mål og ønsker samt én fælles plan, hvor målingen viser en stigning fra 4,0 til 4,4 fra første til tredje måling. Det er da også kommunernes overordnede vurdering, at det – trods motivation kan være en udfordring – har været muligt at italesætte projektet som en særlig jobrettet indsats, hvor borgere modtager en tilrettelagt social støtte, der understøtter deres overgang til job. *"De [virksomhedskonsulenterne] har været tæt på. Så borgerne har oplevet at have to personer tæt på hele tiden"* (leder, socialområdet). Desuden er det vurderingen, at der er kommet en øget fælles retning på tværs af de forskellige fagområder i indsatsen, hvilket blandt andet er skabt af fælles mål og en fælles tro på den tværfaglige indsats: *"Det, vi har oplevet, er, at hvis vi ikke samarbejder, og vi arbejder i en retning et sted, og hos os arbejder i en anden, så er det mere nu, at nu arbejder vi i en retning"* (leder, social myndighed).

I Halsnæs Kommune har man haft gode erfaringer med at benytte Den løsningsfokuserede tilgang (LØFT-modellen) for at understøtte en ressourcefokuseret tilgang. LØFT-modellen betegner en løsningsorienteret tilgang med fokus på mulighed, ressourcer, ønsker og mål samt fokus på borgerens kapacitet til at bevæge sig hen imod målet. Antagelsen er her, at borgeren på forhånd har kompetencerne og ressourcerne, der skal til for at opnå udviklingen i forhold til målet, og at det er de kompetencer og ressourcer, der skal aktiveres fra start og via indsatsen. CTI-medarbejderne i kommunen oplever, at modellen har været en stor hjælp i forhold til motivationsarbejdet,

da det dels har gjort det mere håndgribeligt for medarbejderne, dels at borgerne har været glade for brugen. Det er ligeledes et redskab, kommunen ønsker at udbrede yderligere, da det underbygger den ovenstående del i forhold til borgerens egne mål og ønsker: *“Vi er ved at undersøge, om LØFT kan udbredes – for det kan noget – et fælles sprog og at få øje på ressourcerne”* (leder).

Endelig i forhold til de forskellige medarbejdergrupper ses der en række relevante nuancer i forhold til udviklingen i troen på indsatsen. Særligt interessant er det, at job- og virksomhedskonsulenterne havde et forholdsvis lavt udgangspunkt ved projektets start (3,1 ‘i nogen grad’), men har igennem projektperioden fået en øget tro på parallelindsatser (3,8 ‘i høj grad’). Dette kan indikere, at job- og virksomhedskonsulenterne dels har oplevet, at borgerne er bedre rustet til en virksomhedspraktik som følge af den tværfaglige udredning og plan, dels at den parallelle sociale støtte understøtter deres arbejde med etablering, fastholdelse og progression i virksomhedspraktikken. Derimod er det særligt lederne, der har haft et fald i troen på parallelindsatserne. De havde fra start et højt udgangspunkt (4,5 ‘i meget høj grad’), men var i sidste måling faldet til 3,6 (‘i nogen grad’).

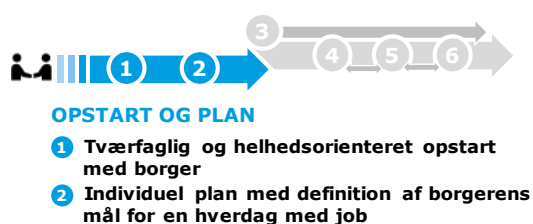
### 4.3 Kerneelementer i den samlede indsatsmodel

I det følgende afsnit præsenteres de seks kerneelementer i projektet. For hvert af kerneelementerne beskrives først, hvad kerneelementet indebærer, og hvorfor det er en del af den samlede indsatsmodel. Herefter beskrives kommunernes implementering af kerneelementerne samt centrale pointer fra kommunernes implementering.

#### 4.3.1 Opstart og plan

I borgerens opstart i indsatsen er der fokus på at få skabt den nødvendige tværfaglighed og helhedsorienterede tilgang tidligt i forløbet, samt at borgeren er indforstået med indsatsens formål, herunder fokus på job, og at der gives social støtte i forhold til den kritiske overgang, som opstarten på en arbejdsplads er for målgruppen. Dette indbefatter et opstartsmøde med borgeren, hvor både repræsentanter for beskæftigelses- og socialforvaltningen er repræsenteret samt CTI-medarbejderen og borgeren selv. Desuden udarbejdes én fælles individuel plan sammen med borgeren på baggrund af den afklaring, der foretages på opstartsmødet.

Figur 4-10: Kerneelementer for opstart og plan



I det følgende præsenteres kommunernes erfaringer med de to kerneelementer i denne fase af indsatsmodellen.

#### Kerneelement 1: Tværfaglig og helhedsorienteret opstart med borgeren

Centralt for indsatsmodellen er som nævnt tværfaglighed og en helhedsorienteret tilgang til både borgeren og til gennemførelsen af indsatsen. For at den samlede indsats skal være virksom og understøtte den rette progression i forhold til både job og trivsel, er det kommunernes erfaring, at det er en forudsætning, at de involverede aktører på tværs af social- og beskæftigelsesområdet samarbejder om udredning, planlægning og gennemførelse af indsatsen. Desuden fremhæves nødvendigheden af, at borgeren er bevidst om rollefordelingen mellem aktørerne samt ved, hvor han/hun kan søge støtte til sine udfordringer undervejs i forløbet. For at dette fokus forandres fra starten af indsatsen, kræver det en tværfaglig og helhedsorienteret opstart med borgeren.

Kerneelement 1 rummer overordnet, at borgeren fra start i indsatsen mødes med et jobfokus via beskæftigelsesområdet samt en understøttende social støtte til udfordringerne udover ledighed via socialområdet – og ikke mindst, at det på tværs af den beskæftigelsesrettede indsats og den



sociale indsats er samstemmighed om dette formål. Alle kommuner fremhæver, at det flerfaglige perspektiv på borgerens styrker og udfordringer er en central del af at sikre en tværfaglig og helhedsorienteret opstart.

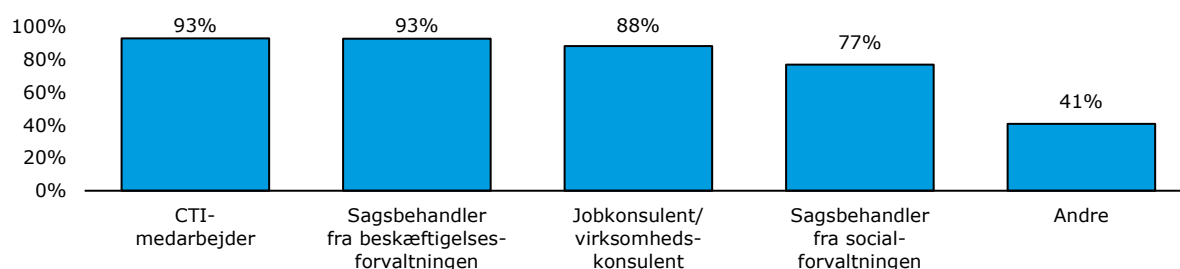
Princippet for kerneelementet er foruden tværfaglighed og tydelig fordeling af ansvarsområder og opgaver, at der tages udgangspunkt i borgerens ønsker og mål. Det er således centralt, at borgeren bliver hørt og inddraget og får mulighed for at udforme mål og ønsker for indsatsen.

Foruden det tværfaglige afsæt i dialogen med borgeren rummer kerneelementet også, at der på tværs af de to fagområder samarbejdes om at sikre borgeren en fælles indsats – en drivkraft, der også blev fremhævet i afsnittet om den samlede indsatsmodel. I forhold til opstarten af indsatsen indbefatter det, at indsatsen er koordineret, har fælles retning og er afstemt i forhold til, hvem der understøtter borgeren på hvilke tidspunkter i forløbet og hvordan, samt at organiseringen af indsatsen er forankret på en måde, så aktørerne har mulighed for at drøfte, vidende og koordinere borgerens forløb undervejs i indsatsen, og at disse aftaler er tydelige fra start. Også her er der en fælles oplevelse i projektkommunerne af, at de igennem projektet er kommet tættere på hinanden og har styrket deres forståelse af hinandens fagligheder: *”Det tværfaglige arbejdede med andre i huset og andre afdelinger er godt, de er klogere på arbejdsopgaverne og ved, hvem hinanden er og ikke bare i CTI-sager, men generelt. Den her respekt for fagligheden for de andre fagligheder. De kender hinanden endnu bedre, så nu tør de godt sige, hvis noget ikke er godt nok. Det bliver naturligt at tale sammen, fordi de har noget at tale om”* (projektleder).

### De rette medarbejdere deltager i opstartsmødet

Et væsentligt element, i at borgeren mødes af en tværfaglig og helhedsorienteret tilgang i opstarten, er, at de rette aktører deltager i opstartsmødet med borgeren. Det gælder både sagsbehandleren fra beskæftigelsesforvaltningen, sagsbehandleren fra socialforvaltningen, en job-/virksomhedskonsulent og CTI-medarbejderen. Som nævnt var det en barriere i opstarten af projektet at sikre tid til, at alle relevante aktører kunne deltage i dette møde, samt at sikre, at borgeren mødte op, så mødet ikke blev aflyst og unødigt brugte medarbejdernes tid. Det har været en prioritering i alle kommuner at sikre en tværfaglig repræsentation på opstartsmødet, og målinger fra projektperioden viser, at det i høj grad er lykkedes kommunerne at involvere en tværfaglig medarbejdergruppe på tværs af de gennemførte opstartsmøder. I nedenstående figur fremgår, hvilke fagligheder der har deltaget i opstartsmøderne igennem projektperioden.

Figur 4-11: Deltagere på opstartsmødet



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registreringer i Rambøll Results.  
Note: N=504.

På tværs af de 504 opstartssamtaler, der har været gennemført i projektet, har CTI-medarbejderen deltaget i ca. ni ud af 10 af møderne. Det samme har sagsbehandlerne fra beskæftigelsesforvaltningen og job-/virksomhedskonsulenterne. Sagsbehandlerne fra socialforvaltningen har deltaget i 77 pct. af møderne. I hovedparten af opstartsmøderne har der altså været en bred repræsentation af de forskellige medarbejdergrupper og derved forskellig sektorviden. Netop det flerfaglige perspektiv på opstartsmødet fremhæves også af alle kommuner som en central forudsæt-

ning for den rette opstart af borgerens forløb, herunder at både CTI-medarbejder og job-/virksomhedskonsulent tidligt kan bibringe perspektiver i forhold til både jobrettet indsats og social støtte.

Behovet for den brede medarbejderrepræsentation på opstartsmødet har skabt to særskilte udfordringer, der gennem projektperioden er forsøgt løst for at sikre tværfaglig og en helhedsorienteret tilgang i opstarten. For det første er det oplevelsen blandt medarbejderne, at det har været en udfordring at afholde strukturerede og retningsvisende opstartsmøder, da møderne blev oplevet som uklare i forhold til formål samt forvirrende i forhold til forskellige dagsordener, fagligheder og tilgange. *"Opstartsmødet har været vanskeligt med så mange rundt om bordet, rollefordeling og hvem siger hvad og hvem gør hvad"* (projektleder). For det andet at nogle borgere har oplevet opstartsmødet som overvældende grundet de mange aktører, der har deltaget på mødet. *"Opstartsmødet var skræmmende: Nu skal jeg ud og lave noget. Det var jeg bange for. I dag ville jeg være ked af at undvære et arbejde"* (borger). Løsningen på disse to udfordringer har til dels været samstemmende, hvilket udfoldes nedenfor.

Alle kommuner har igennem projektet arbejdet med at sikre en fælles forståelse af formålet med mødet. Både i forhold til opstartsmødets generelle formål og i forhold til mødet med den enkelte borger. Herunder hvad mødet har som primært mål, og hvad de forskellige medarbejdergrupper skal bibringe til mødet. Det kan fx være, at job- og virksomhedskonsulent forud for mødet skal have en initial viden om borgerens overordnede jobmål, kompetencer og behov og derved allerede på opstartsmødet kan foreslå konkrete arbejdsopgaver, jobfunktioner eller praktikmuligheder på en arbejdsplads, man ved har et behov for arbejdskraft. Eller at socialrådgiver og/eller CTI-medarbejder har et overordnet kendskab til, hvad borgerens behov er i forhold til social støtte i relation til overgang til job.

Generelt på tværs af kommunerne er oplevelsen, at job-/virksomhedskonsulenten i højere grad er kommet tidligere ind i forhold til indsatsen, og at dette har understøttet en indsats med fokus på jobmatch. Man er således lykkedes med at skabe en tidligere relation til job-/virksomhedskonsulenten, der har gjort, at der tidligere er sat ind i forhold til borgerens jobfokus: *"Vi fandt ud af, det var smart at koble jobkonsulenten på. Først havde vi jo et orienteringsmøde og så et opstartsmøde og så bagefter noget jobmatch. Allerede ved orienteringsmødet var jobkonsulenten med, så hun/han kunne høre, hvad der var af behov, der skulle tages til eftertragtning, når der skulle være et jobmatch. Alle har siddet med rundt om bordet og hørt det samme. De kan jo også se nogle nye muligheder"* (projektleder).

Medarbejderne har i projektet oplevet borgere, hvor det indledningsvist har været vurderingen, at det ikke har været hensigtsmæssigt at arbejde intensivt med en virksomhedsrettet indsats fra start. Her har forklaringen været, at det beskæftigelsesrettede fokus på job kan opleves som et pres for nogle borgere, hvis det fylder for meget i starten af indsatsen. I stedet kan det være gavnligt at nedbryde de beskæftigelsesrettede barrierer, borgeren har, ved at fokusere på det relationelle arbejde og planlægge indsatsen ud fra den sociale støtte kombineret med snusepraktik eller virksomhedsbesøg frem for direkte virksomhedspraktik. En tidlig forventningsafstemning af dette mellem medarbejdere vil understøtte et godt opstartsmøde, så alle parter ved, at dette er tilgangen, og at fx job-/virksomhedskonsulenten ikke skal bidrage med konkrete praktikmuligheder, men i stedet italesætte arbejdsfunktioner og virksomhedsbesøg som en vej til virksomhedspraktik.

For at sikre viden og enighed i tilgangen har flere af de deltagende kommuner haft succes med at afholde formøder mellem medarbejderne (dele af medarbejderne) forud for opstartsmødet. Sær-

ligt én kommune har systematisk gennemført formøder, hvor mødets formål og roller drøftes inden borgerens deltagelse, og hvor der derved sikres et fælles grundlag for opstartsmødet med borgeren. Desuden fremhæves nødvendigheden af at sikre, at der er indhentet den tilstrækkelige viden fra afgivende sagsbehandler (det vil sige borgerens tidligere sagsbehandler), hvis sagsbehandleren er forskellig fra den i indsatsen.

### En bred helhedsorienteret udredning sikrer, at borgeren modtager den rette støtte

På samme vis som tværfaglighed i opstarten af indsatsen udgør en bred helhedsorienteret udredning samt støtte til borgeren i forhold til hans/hendes udfordringer et væsentligt udgangspunkt for opstarten af indsatsen.

I den gennemførte måling af vurderingen af implementeringen er projektlederne spurgt om, hvorvidt borgerens behov for støtte og sociale indsatser udredes, samt i hvilken grad borgeren støttes i forhold til sine behov, herunder misbrugsbehandling, det somatiske sundhedssystem mv. Projektledernes besvarelser fremgår af nedenstående figur.

Figur 4-12: Vurdering af implementering i forhold til tværfaglig udredning og støtte



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af fidelitetsmåling udfyldt af projektledere og CTI-medarbejdere.  
Note: Fidelitetsscoren er beregnet som gennemsnittet på tværs af projektkommunerne (N=5).

Af figuren fremgår det, at projektlederne i høj grad vurderer, at der i udredning og indsats støttes op om borgerne i at benytte og følge misbrugsbehandling og det somatiske sundhedssystem. Også i forhold til brug af øvrige sociale tilbud/indsatser og støtte til psykiatrisk behandling er vurderingen høj. Endelig vurderer projektlederne, at borgernes behov for støtte og sociale indsatser udredes, mens vurderingen i forhold til at tilbyde støtte til håndtering af økonomi er lidt lavere end de øvrige. Den generelt høje vurdering på disse punkter indikerer, at der i den indledende udredning er et tværfagligt fokus på borgerens behov, og at borgeren støttes i forhold til andre støtteindsatser end i projektets beskæftigelsesrettede indsats og sociale indsats. Målingen indikerer dermed, at kommunerne er lykkedes med at få skabt det nødvendige tværfaglige udgangspunkt forud for igangsættelse af borgerens indsatsforløb, hvoraf udarbejdelse af en individuel plan med definition af borgerens mål for en hverdag med job udgør første skridt heri. Dette kerneelement i indsatsmodellen udfoldes i det følgende.

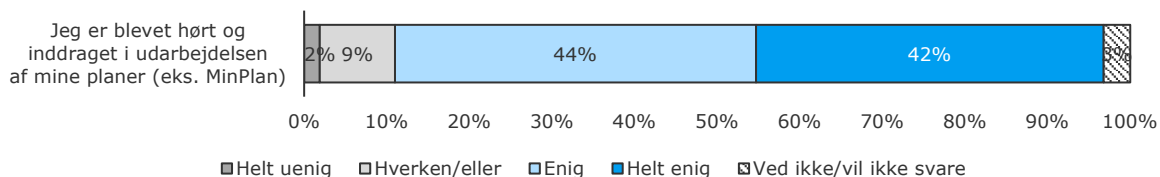
### Kerneelement 2: Individuel plan med definition af borgerens mål for en hverdag med job

Det andet centrale kerneelement for opstarten af indsatsen er, at der udarbejdes en individuel plan sammen med borgeren med udgangspunkt i den fælles afklaring, der sker på opstartsmødet. Det centrale princip er, at både sagsbehandlere, job-/virksomhedskonsulent og CTI-medarbejder i samarbejde med borgeren definerer, hvad hans/hendes mål er for en hverdag med job, samt hvordan de forskellige aktører i indsatsen på bedste vis understøtter denne retning. Desuden at medarbejderne beskriver mål, delmål og indsats i en fælles individuel plan med borgeren, så dette er samlet ét sted for både borger og for de forskellige medarbejdere: "Det givtige for borgerne er, at de har én plan og ikke tre eller fire" (medarbejder).

### Den individuelle plan bygger i høj grad på borgersamarbejde og et klart jobmål

Den individuelle plan skal udgøre en helhedsorienteret plan for alle led i borgerens vej mod job samt bygge på en høj grad af borgersamarbejde, så borgeren oplever, at det er hans/hendes plan for den iværksatte indsats. Det betyder, at for at indsatsen skal have det bedst mulige afsæt, er det væsentligt, at borgeren involveres i udarbejdelsen af planen, og at borgeren derved føler sig inddraget og bidrager til at definere egne mål og ønsker. Som det fremgår af foregående afsnit om kerneelement 1, er der et solidt tværfagligt afsæt for udarbejdelsen af planen. Også borgerne i projektet vurderer, at de bliver hørt og inddraget i udarbejdelsen af deres planer, hvilket fremgår af nedenstående figur.

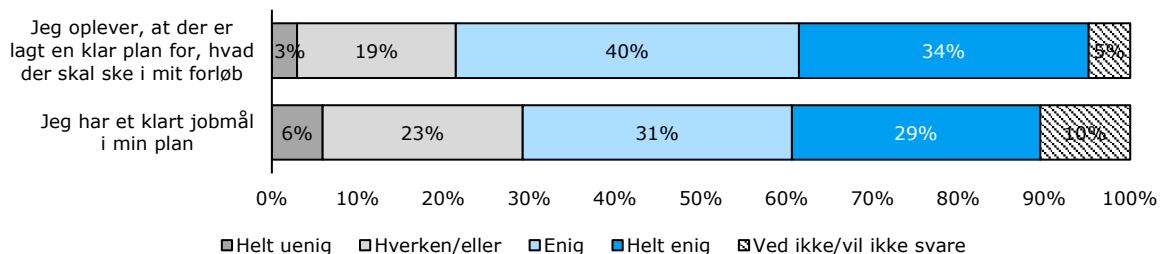
Figur 4-13: Oplevelse af at blive hørt og inddraget i udarbejdelse af plan



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af borgersurvey 1.  
 Note: N=373.

Hele 86 pct. af borgerne svarer, at de er 'enige' (44 pct.) eller 'helt enige' (42 pct.) i, at de er blevet hørt og inddraget i udarbejdelsen af deres planer. Det er altså lykkedes kommunerne at få borgerne til at føle sig hørt og inddraget, hvilket er en central drivkraft for motivationen for den videre færd i indsatsen, herunder for at borgerne ønsker den beskæftigelsesrettede indsats på vej mod en hverdag med job. Dette afspejler sig også i borgernes oplevelse af, i hvor høj grad de vurderer, at der er en klar plan for indholdet i deres forløb, samt om der er et klart jobmål i deres plan.

Figur 4-14: Oplevelse af en klar plan for forløb og klart jobmål i planen



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af borgersurvey 1.  
 Note: N=373.

Ca. ¾-dele af borgerne vurderer, at de er enige eller helt enige i, at der er lagt en klar plan for, hvad der skal ske i deres forløb. En tydelighed, der underbygger, at borgerne dels ser en mening i

forhold til deres forløb, dels at trin og delmål for vejen mod en hverdag med job er klarlagt for borgerne, herunder hvilke medarbejdere der skal støtte borgerne i hvad. En borger forklarer betydningen af dette således: *"Det var overraskende, at de spurgte mig, hvad jeg gerne ville. Det skulle være noget, jeg gerne ville. Det er helt utroligt. Det har jeg aldrig prøvet før. Jeg plejede at komme ud og skulle komme blyanter i en æske"* (borger).

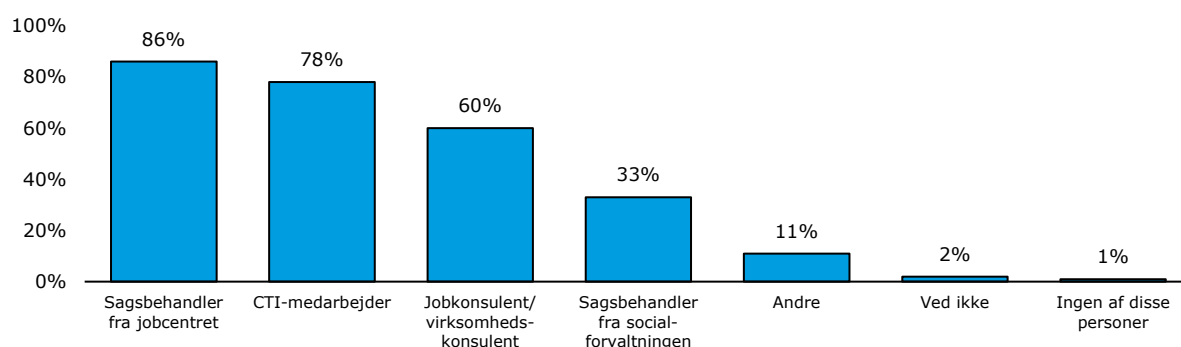
Dog er jobmålet ikke lige så tydeligt for alle borgerne. Som det fremgår af figuren, så vurderer 60 pct., at de er 'enige' eller 'helt enige' i, at de har et klart jobmål i deres plan, mens 23 pct. svarer 'hverken/eller' og seks pct. svarer 'helt uenig'. Den lavere andel af borgerne, der vurderer, de har et tydeligt jobmål, kan skyldes, at jobmålet ikke for alle borgere er lige tydeligt fra starten. På tværs af kommunerne fremhæves det på casebesøgene, at det i starten af indsatsen kan være svært at definere et klart jobmål for borgeren, og at det derfor kan være et fokuspunkt i første del af indsatsen at få jobmålet defineret og motiveret borgeren herfor. Her har flere kommuner benyttet sig af et ekstra møde mellem job-/virksomhedskonsulent og borger, hvor de i perioden efter opstartsmødet mødes en eller flere gange med fokus på borgerens jobmål i relation til det lokale arbejdsmarked. Virksomhedskonsulenterne fremhæver også erfaring med, at de på opstartsmødet har konkrete forslag med til aktuelle ledige stilling/relevante virksomheder i kommunen, hvilket kan være med til at spore samtalen i retning af konkrete jobmål for borgeren.

At det er svært at definere et klar jobmål i opstarten underbygger også målgruppeanalysens pointe om, at det er borgere, der for langt hovedparten har været langt fra beskæftigelse i flere år og derfor har et lavt kendskab og erfaringsgrundlag i forhold til job, hvilket kan besværliggøre udformningen af klare jobmål. Dette påpeger vigtigheden af job-/virksomhedskonsulentens rolle på opstartsmødet, da han/hun kan bidrage med konkret kendskab til arbejdsmarkedet og de lokale virksomheder og allerede på opstartsmødet kan foreslå relevante jobmatch til borgeren. Samtidig kan job-/virksomhedskonsulenten få viden om borgeren, han/hun normalt ikke får ved at deltage på opstartsmødet: *"Vi starter bare fra scratch i forhold til, hvor borgeren har været placeret, og hvad borgeren har af erfaring og på CV'et. Det giver os rigtig meget at høre om de andre ting om borgeren også, for det er ikke noget, vi ellers trækker ind. Det er ikke det, der er 100 pct. nødvendigt for at lave et virksomhedsmatch, men det er godt at vide for os"* (virksomhedskonsulent).

### **Borgeren drøfter jobønsker og mål med et bredt udsnit af medarbejdere forud for opstart i virksomhedspraktik**

I forlængelse heraf er det centralt, at de relevante medarbejdere i indsatsen drøfter jobønsker og mål med borgeren inden opstart af virksomhedspraktik. Både så jobmålet kan blive defineret med udgangspunkt i borgerens ønsker og drømme, og så job-/virksomhedskonsulenten har det bedste udgangspunkt for at skabe det bedst mulige match i forhold til virksomhedspraktik. Endelig viser erfaringerne i projektet, at det er centralt, at alle relevante aktører er bevidste om borgerens ønsker og jobmål, så indsatsen koordineres i relation til dette (både via den tværgående indsatsplan og via dialogen med borgeren). Af nedenstående figur fremgår, hvilke medarbejdergrupper borgeren har talt med om jobønsker og mål inden opstart af virksomhedspraktik.

**Figur 4-15: Andel af borgerne, som har talt med følgende om jobønsker og mål inden opstart i virksomhedspraktik**

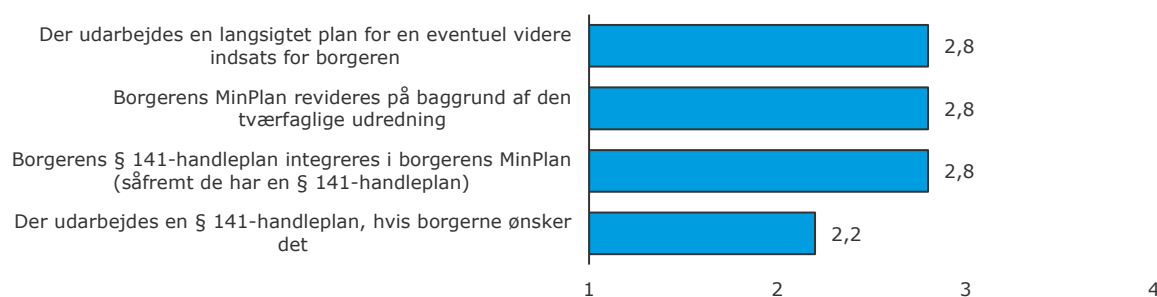


Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af borgersurvey 1.  
Note: N=373.

Ikke overraskende er det sagsbehandlerne i jobcentret, som borgerne svarer, de har talt jobønsker og mål med (86 pct.). Væsentligt er det dog også, at CTI-medarbejderen taler ind i den beskæftigelsesrettede indsats med borgeren, samt at virksomhedskonsulenten – inden opstart af praktikken – for 60 pct. af borgerne har drøftet jobønsker og mål. Dette underbygger oplevelsen af, at 'sektorerne' er rykket tættere sammen, og samarbejdet er styrket på tværs om det fælles mål, herunder at den sociale støtte i projektet har omhandlet at understøtte borgerens vej mod job: *"Bostøtterne, de har nok fået det ud af det, at det er god idé at tænke arbejde ind i alle indsatserne. Der er bostøtter, som kunne se forandringen, da man begyndte at tale om arbejde"* (projektleder).

Endelig har myndighedssagsbehandlerne i hhv. socialforvaltningen og jobcentret et ansvar for udarbejdelse og justering af de relevante planer med borgeren. Dette er der spurg ind til i den gennemførte måling til projektlederne, hvoraf resultatet fremgår af nedenstående figur.

**Figur 4-16: Vurdering af implementering i forhold til myndigheds arbejde med planer**



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af fidelitetsmåling udfyldt af projektledere og CTI-medarbejdere.  
Note: Fidelitetsscoren er beregnet som gennemsnittet på tværs af projektkommunerne (N=5).

Som det fremgår, er vurderingen i forhold til myndighedssagsbehandlerens arbejde med både MinPlan og § 141-handleplan på 2,8, mens udarbejdelsen af nye § 141-handleplaner for borgere, der ønsker dette, er på 2,2. Alle kommuner fremhæver, at forskellige fagsystemer kan være en barriere i forhold til tværfaglige planer, hvilket kan forklare, at der i projektet har været større fokus på den tværfaglige individuelle plan med borgeren end på opdatering af de sektorspecifikke planer.

### 4.3.2 Løbende opfølgning

Løbende opfølgning og koordinering er et gennemgående element i indsatsmodellen. Medarbejderne skal sikre, at indsatsen er helhedsorienteret og sammenhængende, herunder at de forskellige indsatsspor er koordineret, og at medarbejderne arbejder i samme retning med udgangspunkt i borgernes mål for en hverdag med job.

Figur 4-17: Kerneelement for opfølgning og koordinering



#### Kerneelement 3: Løbende opfølgning på individuel plan

Den individuelle plan, der udarbejdes i forbindelse med borgerens opstart, og som er beskrevet i foregående afsnit, er et dynamisk dokument. Planen skal løbende opdateres i et samarbejde mellem virksomhedskonsulenten, CTI-medarbejderen og borgerens sagsbehandlere for hhv. beskæftigelses- og socialområdet. Det kan som nævnt fx på opstartsmødet være svært for nogle borgere at formulere mål for en hverdag med job, og det er således vigtigt, at der arbejdes henimod dette, og at dette opdateres i planen som led i indsatsen.

Princippet er, at den løbende opfølgning på den individuelle plan er gennemgående for hele indsatsen frem mod, at borgeren kommer i job, og som led i fastholdelsesstrategien efter endt indsats. Den individuelle plan skal således løbende justeres med henblik på, at borgeren opnår fast tilknytning til arbejdsmarkedet eller skal overgå til anden indsats, hvis job ikke er en mulighed (fx at borgeren skal forelægges et rehabiliteringsmøde).

#### Tæt koordination mellem job-/virksomhedskonsulent og CTI-medarbejder

Her er det centralt, at der i borgerens virksomhedsrettede indsats følges op mellem jobcentret (sagsbehandler og job-/virksomhedskonsulent) og CTI-medarbejderen på borgerens aktiviteter og progression, så eventuelle udfordringer for borgeren bliver opsporet og kan håndteres i tide, for derved bedst muligt at understøtte borgerens udvikling mod en hverdag med job. Flere projektkommuner har erfaring med, at CTI-medarbejderen deltager i fælles opfølgingsmøder på arbejdspladsen i forbindelse med, at borgeren er i praktik, og at dette både understøtter den tværfaglige opfølgning på progression, og at CTI-medarbejderen nogle gange vil se barrierer, job-virksomhedskonsulenten ikke ser, samt vil kunne give arbejdsgiver svar på spørgsmål, han/hun måtte have. *"Den kan det, at man hiver den tætte støtte ud på virksomheden og drøfter med virksomheden, hvad kan borgeren"* (projektleder).

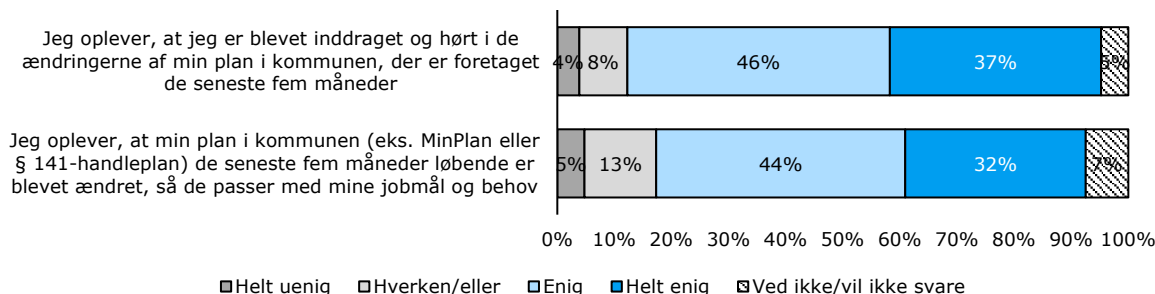
Centralt er også, at CTI-medarbejderen på den ene eller anden led bliver gjort opmærksom på udviklingen i borgerens virksomhedspraktik, så der fx kan støttes op om, hvis borgeren overgår til ordinære timer, eller hvis det modsatte er tilfældet, samt hvis virksomhedspraktikken stoppes. CTI-støtten er afhængig af denne viden, da den i høj grad beror på understøttelse af den kritiske overgang til job, som borgeren kan opleve igennem forløbet.

Endelig er det centralt, at borgeren får udarbejdet og iværksat en langsigtet plan med aftaler for, hvordan borgeren fastholder tilknytning til arbejdsmarkedet, inden CTI-støtten ophører.

#### Borgerne oplever at blive inddraget i forhold til ændringer i deres plan

Vender vi blikket mod borgernes oplevelse af den løbende opfølgning, viser borgersurveyen, at borgerne vurderer, at de løbende bliver hørt og inddraget, og at der løbende bliver fuldt op på deres plan for indsatsen. Dette fremgår af nedenstående figur.

Figur 4-18: Oplevelse af inddragelse og justering af planer



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af borgersurvey 2.  
 Note: N=335.

Langt hovedparten af borgerne oplever, at de er blevet inddraget og hørt i forhold til ændringer af deres plan i de seneste fem måneder af indsatsen (83 pct.). Desuden at der sker en løbende opfølgning på planerne (fx MinPlan, § 141-handleplan), så de passer til borgernes jobmål og behov (76 pct.).

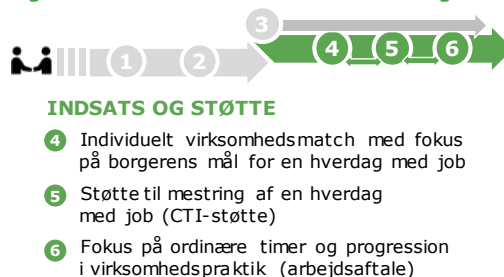
### 4.3.3 Indsats og støtte

Som beskrevet i den samlede analyse af indsatsmodellen, er tværfagligt samarbejde og koordination en væsentlig forudsætning for en vellykket indsats med henblik på job med ordinære timer. Dette er også omdrejningspunktet i de tre kernelementer, der omhandler den indsats og støtte, borgeren modtager i indsatsmodellen.

Her udgør kernelementerne:

- Et individuelt virksomhedsmatch, hvor der tages udgangspunkt borgerens mål for en hverdag med job
- At borgeren støttes til at mestre en vellykket hverdag på arbejdsmarkedet (CTI-støtten)
- At der allerede fra etablering og løbende i virksomhedspraktikken sættes fokus på ordinære timer, og hvilken progression der skabes for borgeren i praktikken. Samt at dette aftales og dokumenteres med arbejdsgiver via arbejdsaftalen.

Figur 4-19: Kernelementer for indsats og støtte



De tre kernelementer for indsats og støtte skal derfor ikke ses som sekventielle i indsatsen, men som tre sideordnede kernelementer, der samlet skal sikre borgerens progression mod en hverdag med job.

I det følgende præsenteres kommunernes erfaringer med de tre kernelementer i denne fase af indsatsmodellen.

#### Kerneelement 4: Individuelt virksomhedsmatch med fokus på borgerens mål for en hverdag med job

Det overvejende formål med kerneelementet er, at job-/virksomhedskonsulenten skal finde en virksomhed, der passer til borgerens ønsker og mål for en hverdag med job. Det er således en indsats, der indbefatter at etablere et virksomhedsmatch, der tager højde for arbejdsmarkedets aktuelle behov for arbejdskraft (dvs. et match i forhold til virksomhedernes behov) og den enkeltes borgers behov og ønsker. Det er altså borgerens jobmål, der skal sætte retningen for job-/



virksomhedskonsulentens arbejde, og det er inden for denne ramme, at virksomhedsmatchet skal findes.

Borgeren får i indsatsen tilknyttet en job-/virksomhedskonsulent, der har ansvaret for den virksomhedsrettede del af indsatsen og kontakten til arbejdsgiveren/arbejdsgiverne. På tværs af alle fem projektkommuner er det erfaringen, at det er centralt, at den virksomhedsrettede indsats påbegyndes allerede fra start af indsatsen. Medarbejderne påpeger, at job-/virksomhedskonsulenten aktivt skal bidrage til at udpege konkrete jobfunktioner (og arbejdspladser) til borgeren allerede fra start og gerne allerede ved opstartssamtalen, hvis dette er muligt. Alternativt at job-/virksomhedskonsulenten ved opstartssamtalen får italesat og drøftet konkrete jobfunktioner og evt. arbejdspladser i forhold til at aftale konkrete jobmål med borgeren og efterfølgende drøfter dette med henblik på det rette virksomhedsmatch.

Job-/virksomhedskonsulenten spiller således også en central rolle – i samarbejde med de øvrige aktører – i forhold til at styrke borgerens tro på egne evner ved løbende at italesætte og synliggøre borgerens ressourcer, progression og succeser. Desuden at indsatsen er koordineret, så den sociale støtte og borgernes samtaler med sagsbehandlerne på bedste vis og konkret understøtter et fokus på borgerens mål for en hverdag med job.

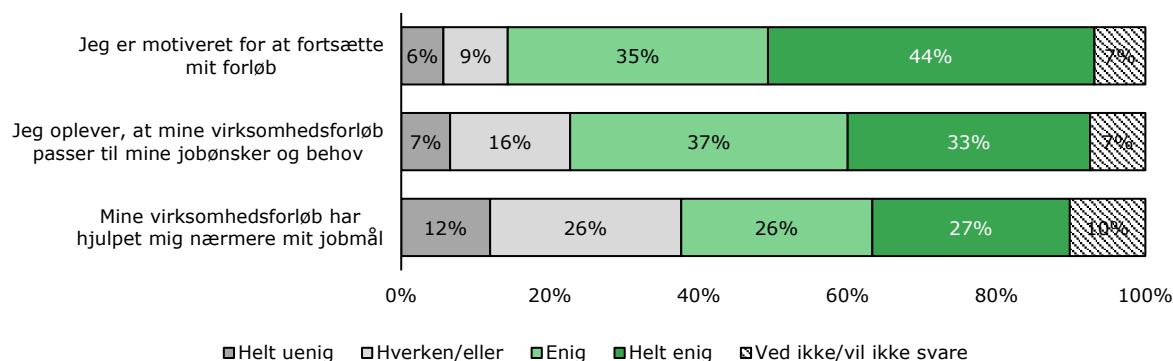
Kerneelementet er dermed yderst centralt i selve indsatsmodellen. Det er via dette kerneelement, at fundamentet for målet om, at borgeren får en hverdag med job, skabes. På tværs af de fem projektkommuner fremhæves etableringen af den rette virksomhedspraktik som helt afgørende. Det er i virksomhedspraktikken, at borgeren får erfaring med et arbejdsmarked, de i mange år har stået udenfor, og de skal derfor have genopbygget en arbejdsidentitet og skabt erfaringer med alt fra at møde på arbejde på et bestemt tidspunkt, indgå i et kollegialt fællesskab til at varetage forskellige arbejdsfunktioner.

I kerneelementet ligger dermed også et centralt princip om, at afklaringen af det endelige jobmål bedst udvikles via virksomhedspraktikken, samt at motivation og arbejdsidentitet bedst opbygges ved, at borgeren – som en del af indsatsen – er på en ordinær arbejdsplads og løser relevante arbejdsopgaver i et kollegialt fællesskab. Det rette match i forhold til virksomhedspraktikken kan også underbygge borgerens progression mod ordinære timer, da det rette match underbygger, at borgeren vil kunne varetage jobfunktioner, hvor det i dialog med arbejdsgiver vil være muligt at italesætte behovet for løn for de funktioner/dele af funktioner, borgeren varetager i virksomhedspraktikken.

### **Kommunerne er lykkedes med at etablere individuelle virksomhedsmatch, der passer til borgernes jobønsker og mål**

Som beskrevet i afsnittet om nøgletal for implementeringen, er det i høj grad lykkedes projektkommunerne at etablere virksomhedspraktik for borgerne. Således har 78 pct. af borgerne været i virksomhedspraktik i projektperioden. Blandt de borgere, der har været i virksomhedspraktik, er der fem måneder efter opstart i indsatsen tilfredshed i forhold til, om virksomhedsforløbet/-forløbene har passeret til deres jobønsker og behov, mens ca. halvdelen har oplevet, at virksomhedsforløbet/-forløbene har hjulpet dem nærmere deres jobmål. Endelig svarer 44 pct., at de er 'helt enige' i, at de er motiverede for at fortsætte deres forløb, mens 35 pct. er 'enige'. Kun seks pct. er 'helt uenige' i, at de er motiverede for at fortsætte, og 9 pct. svarer 'hverken/eller'. Dette fremgår af nedenstående figur.

Figur 4-20: Borgerens oplevelse af virksomhedsforløb



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af borgersurvey 2.  
Note: N=335.

Borgernes besvarelser afspejler dermed, at kommunerne for langt størsteparten af borgerne er lykkedes med at etablere et individuelt match mellem borger og virksomhed, der passer til jobønsker og behov, hvilket også underbygges af interviewene på de gennemførte casebesøg. Samtidig oplever ca. halvdelen af borgerne, at virksomhedsforløbet har hjulpet dem tættere på job. For at understøtte den rette motivation hos borgeren, og at det gode individuelle match skabes, fremhæver job- og virksomhedskonsulenterne på tværs af kommunerne, at det kræver en indgående og vedholdende indsats i dialogen med borgeren. Herunder behov for flere møder mellem job-/virksomhedskonsulent og borgeren i perioden mellem opstartsmøde og virksomhedspraktik. Desuden fremhæves det på tværs af kommunerne, at det er en stor drivkraft for etablering af de rette virksomhedspraktikker, at borgerens tidligere erhvervs erfaring og kompetencer er velbeskrevne (fx i form af et brugbart og opdateret CV). Samt at den job-/virksomhedskonsulent, der skal skabe matchet i forhold til praktikken, har kendskab til borgerens erfaring og kompetencer.

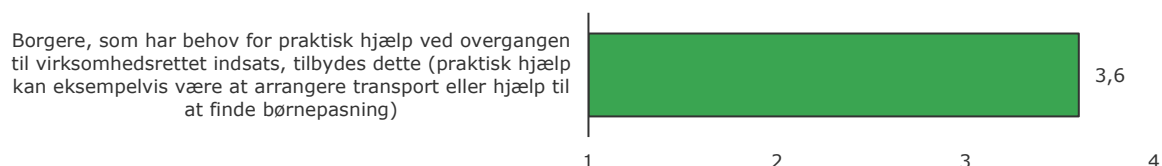
### Det rette virksomhedsmatch kræver tid og motivationsarbejde

Som tidligere nævnt er der i gennemsnit gået 72 dage fra opstartssamtalen blev afholdt, til at borgeren er startet i virksomhedspraktik. Flere af kommunerne har i projektperioden fremhævet dette tidsaspekt som dels et grundvilkår i forhold til at have den rette tid til at finde et match, der passer til borgerens ønsker og mål, dels at motivationsarbejdet forud for praktikken er vigtigt og for flere borgere tager tid. Det er således ikke fordelagtigt at etablere en virksomhedspraktik for tidligt, hvis dette går på kompromis med det rette match og dermed kan føre til afbrudt praktik med manglende motivation hos borgeren som følge. Dog ses også en udfordring i, at en for lang periode fra opstartssamtale, til at praktikken etableres, kan hæmme borgernes motivation: *"Det er demotiverende, at nu sætter vi det her samarbejde op, og der er nogle, som vil støtte dig, og så sker der ikke noget, og det er også demotiverende for medarbejderne, altså de tænker da også, hvor bliver praktikpladsen af. Det var en udfordring, jeg ikke troede, ville være der, og det er ikke for at skælde jobcentret ud, men det har været en udfordring"* (leder, socialområdet). Flere job-/virksomhedskonsulenter fremhæver dog her, at det ikke nødvendigvis er en let opgave at etablere den rette praktik hurtigt. De fremhæver, at det kræver en ihærdig og vedholdende indsats, hvor det gode match skabes i samspil mellem borgerens motivation og et godt virksomhedssamarbejde. Desuden at der er et indgående kendskab til borgernes tidligere erhvervs erfaring og relevante kompetencer, samt at dette er velbeskrevet i fx et CV eller i jobplanen.

Desuden fremhæves borgernes behov for praktisk hjælp ved overgangen til job som en central forudsætning for en vellykket etablering af praktikken. Det er som tidligere beskrevet en af de centrale forudsætninger for den samlede indsatsmodel, at borgerne både i opstarten, forud for etableringen af praktikken og under praktikken mødes af en tværfaglig og koordineret indsats.

Dette fordrer et samarbejde mellem job-/virksomhedskonsulent og den sociale støtte, så de barrierer, borgeren skulle have i forhold til praktik, understøttes og ikke hindrer, at borgeren kan starte i en given virksomhedspraktik eller falder fra undervejs. Det kan fx være, hvis borgeren er enlig forsørger og har svært ved at se, hvordan dette er foreneligt med et arbejde, eller at transport til og fra virksomheden opleves som en barriere for borgeren. I nedenstående figur ses projektledernes vurdering i forhold til denne del af indsatsmodellen.

**Figur 4-1-21: Vurdering af implementering i forhold til praktisk hjælp ved overgang til job**



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af fidelitetsmåling udfyldt af projektledere og CTI-medarbejdere.

Note: Fidelitetsscoren er beregnet som gennemsnittet på tværs af projektkommunerne (N=5).

Som det fremgår, er vurderingen hos projektlederne høj i forhold til, om borgerne støttes i deres overgang til job. På trods af den høje vurdering, er der særligt én udfordring, som igennem projektperioden har været gennemgående for den sociale støttes sammenhæng med den virksomhedsrettede indsats. CTI-medarbejderne vurderer, at det har været svært at få etableret den professionelle relation til borgerne i indsatsen i forbindelse med borgernes overgang til job. Frem mod etablering af praktikken er det hovedsageligt job-/virksomhedskonsulenten, der har hovedopgaven i forhold til at etablere et virksomhedsmatch. I indsatsmodellen er der lagt op til en kontaktskabelsesperiode to uger før praktikstart, hvor relationen mellem borger og CTI-medarbejder skal etableres. Der går som nævnt ofte lang tid fra opstartssamtalen (hvor borgeren møder CTI-medarbejderen første gang), til der er fundet og etableret en virksomhedspraktik. Et tidsspænd, hvor CTI-medarbejderen derfor ikke har kontakt til borgeren, og hvor CTI-medarbejderne oplever, at relationen til borgerne etableres u hensigtsmæssigt sent i indsatsforløbet. Herunder at de derfor skal bruge mange ressourcer på kontaktetableringen fremgår borgerens kritiske overgang i forbindelse med opstart af virksomhedspraktikken. En projektleder beskriver dette således: *"Jeg tror måske, vi har tabt nogen i CTI-modellen, fordi vi ikke har lagt nok opmærksomhed i den indledende fase"* (projektleder), mens en anden fortæller, at de ligeledes har haft en frustration i forhold til ikke at kunne bruge nok tid i kontaktetableringen: *"Der har været frustration over ikke at bruge mere krudt i kontakttiden. Det er metodeafprøvning og det er, at vi holder os til køreplanen med størst intensitet i starten, og så faser det ud senere hen, men vi har været nødt til at gøre det lidt anderledes, fordi det er selvfølgelig borgeren, der er i fokus"* (projektleder).

CTI-støtten beskrives yderligere i det kommende afsnit om Kerneelement 5: Støtte til mestring af en hverdag med job.

### Kerneelement 5: Støtte til mestring af en hverdag med job (CTI-støtte)

Det andet indsatsnære kerneelement er den sociale støtte til mestring af en hverdag med job. Denne støtte leveres via CTI-metoden og igangsættes, når der i samarbejde med borgeren er fundet et virksomhedsmatch. CTI-medarbejderen kontakter borgeren og igangsætter CTI-støtten i umiddelbar nærhed af, at virksomhedspraktikken opstartes. CTI-forløbet har i projektet haft forskellig varighed (seks eller nu mdr.<sup>9</sup>), alt efter hvordan borgeren er visiteret til projektet. Hensigten er, at CTI-medarbejderen understøtter den kritiske overgangssituation, som borgeren befinder sig i forbindelse med overgang til job.

CTI-metoden er baseret på en recovery-orienteret og empowerment-fokuseret tilgang. Det indebærer, at CTI-medarbejderen har fokus på at identificere borgerens og borgerens netværks ressourcer samt på at styrke borgerens ressourcer. Derfor har borgeren og borgerens netværk en afgørende rolle, ikke alene når målene for CTI-forløbet skal defineres, men også i selve planlægningen og gennemførelsen af forløbet. Borgeren og CTI-medarbejderen indgår i et ligeværdigt samarbejde, hvor borgeren kan bruge CTI-medarbejderen som praktisk og følelsesmæssig støtteperson og sparringspartner i arbejdet med at opnå sine mål i relation til overgang til job. Det er derfor vigtigt, at indsatsen tager udgangspunkt i borgerens egne oplevelser af, hvad borgeren har brug for støtte til, og at forandring i borgerens liv skabes med udgangspunkt i borgerens styrker og ressourcer.

CTI-forløbet skal være medvirkende til, at borgeren får en oplevelse af, at job er muligt, og at der er den tilstrækkelige fleksible og intensive støtte i overgangen til beskæftigelse. Her er det ligeledes centralt, at indsatsen har et målrettet fokus på særlige områder, der er udvalgt af borgeren.

I projektets indsatsmodel er det CTI-medarbejderen, som leverer den sociale støtte til mestring af en hverdag med job. CTI-medarbejderen har overordnet to roller i indsatsen:

- En koordinerende rolle i sammensætningen og udførelsen af borgerens CTI-forløb.
- En rolle som den gennemgående støtteperson, der yder social og praktisk støtte indtil eventuelle længerevarende støttetilbud er blevet etableret eller at borgeren er kommet i job. CTI-medarbejderen skal understøtte, at borgeren udvikler og styrker egne ressourcer og kompetencer.

CTI-forløbet er fordelt på tre lige lange faser, hvor hyppigheden og intensiteten i CTI-støtten skal være aftagende igennem forløbet, idet ansvar og opgaver overdrages til borger og netværk.

- Fase 1. Planlægning og igangsættelse af CTI-forløbet
- Fase 2. Afprøvning og tilpasning af CTI-forløbet
- Fase 3. Overdragelse af ansvar for støtte og forankring af CTI-forløbet.

På Socialstyrelsens hjemmeside kan man få yderligere viden og inspiration ift. brugen af CTI-metoden. Her kan man læse om metodens målgruppe, kerneelementer og forløbets faser. Desuden findes der på hjemmesiden en metodemanual, der præsenterer principperne i CTI-metoden og beskriver metoden trin for trin. <https://socialstyrelsen.dk/tvaergaende-omrader/Udviklings-og-Investeringsprogrammerne/dokumenterede-metoder-voksne-og-handicap/om/cti>

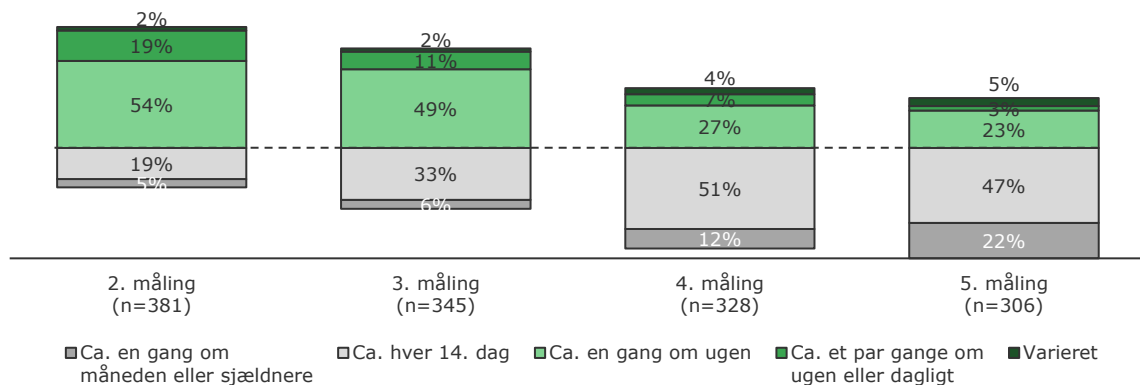
I det følgende præsenteres projektkommunernes brug og erfaringer med CTI-metoden.

<sup>9</sup> Tidsafgrænsningen er et vigtigt element i CTI-metoden. Typisk gennemføres CTI-forløb af en varighed på ni måneder, men er i projektet afprøvet som både seks og ni måneders forløb

### Hyppeghed og intensitet i CTI-støtten følger faseopdelingen

Oftest er borgerens støttebehov mere intensivt i første fase og aftager derefter gradvist. Borge-rens støttebehov kan dog variere løbende, og det er i den sammenhæng afgørende, at CTI-med-arbejderen er fleksibel og kan justere støtteintensiteten efter borgerens behov. I nedenstående figur fremgår det, at kommunerne i projektet i høj grad følger den ovenfor skitserede aftagende hyppeghed i kontakten mellem borger og CTI-medarbejder:

Figur 4-23: Hyppeghed i kontakten mellem CTI-medarbejderen og borgeren i den gennemførte CTI-forløb

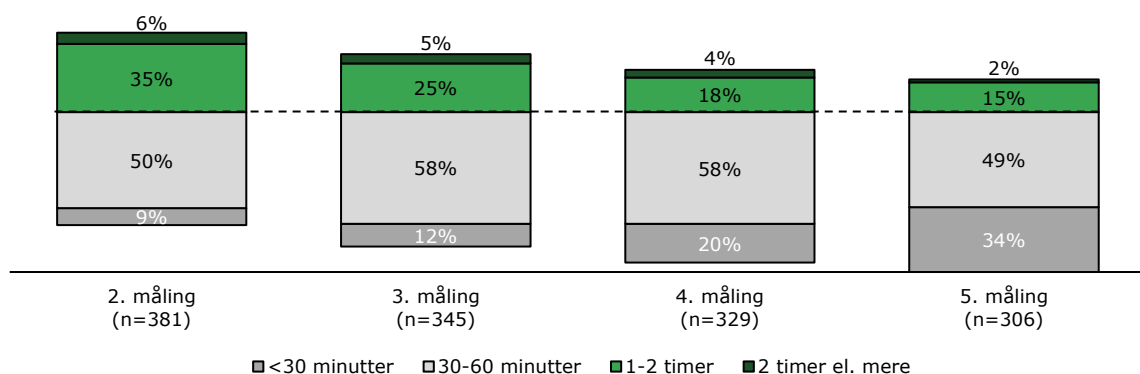


Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmåling 2-5.  
 Note: 'Ved ikke'-svar er taget ud af analysen.

Som det fremgår af figuren, falder hyppegheden i kontakten igennem CTI-forløbene for borgerne. Hvor der i 2. måling (den første efter opstarten af CTI-forløbet) er ¾-dele af borgerne (73 pct.), der har kontakt med CTI-medarbejderen ca. en gang om ugen eller mere, falder hyppegheden i kontakten gradvist, så dette kun gælder for ca. ¼-del af borgerne i sidste måling under forløbet (26 pct.). I stedet er det mere udtalt, at borgeren og CTI-medarbejderen mødes ca. hver 14. dag eller sjældnere i sidste del af forløbet. Der ses altså en tæt sammenhæng mellem CTI-metodens princip om faseopdeling og løbende mindre hyppe kontakt og den måde, kommunerne har gennemført CTI-forløbene på.

Dette afspejler sig ligeledes i udviklingen af det tidsmæssige omfang, CTI-medarbejderne i gennemsnit angiver, de bruger på kontakt med borgeren i løbet af forløbet. Dette fremgår af nedenstående figur.

Figur 4-24: Intensitet i kontakten mellem CTI-medarbejderen og borgeren i den gennemførte CTI-fase (tid pr. kontakt med borgeren)



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmåling 2-5.  
 Note: 'Ved ikke'-svar er taget ud af analysen.

Af figuren fremgår det, at CTI-medarbejderen løbende bruger mindre tid på den enkelte kontakt med borgeren. Hvor det i starten af forløbet er over 40 pct. af borgerne, der for hver kontakt har en varighed på én time eller mere, falder dette igennem forløbene til ca. 17. pct. i sidste måling. Samtidig er andelen af borgere, hvor der kun er behov for en kortvarig kontakt på mindre end 30 minutter, steget fra 9 pct. i starten af forløbene til 34 pct. i slutningen.

### **Støttebehovet kan variere og fordrer høj grad af fleksibilitet i støtten**

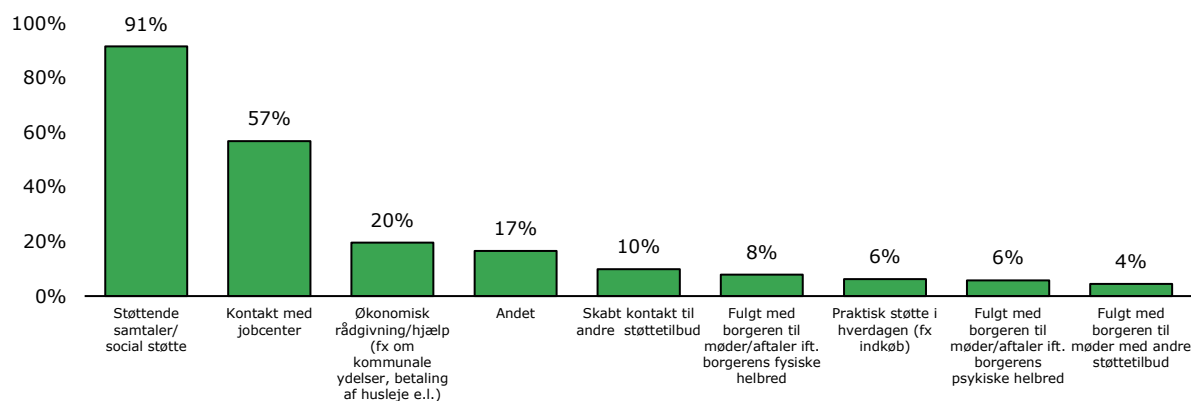
Fra casebesøgene fremhæver flere CTI-medarbejdere på tværs af kommunerne, at støttebehovet i forhold til faseinddelingen dog i høj grad kan variere fra borger til borger, og at det kan være individuelt forskelligt, hvor den kritiske overgang er for borgeren i forhold til overgangen til job. Den individuelle tilgang og fleksibilitet i CTI-støtten er således centralt for implementeringen. Som en borger beskriver det: *"Han kom, når der var brug for det. Flexibiliteten er vigtig"* (borger), hvilket også bekræftes af både CTI-medarbejdere og ledere på de gennemførte casebesøg: *"Borgere har givet udtryk for, at det var dejligt at have en person, som kom og kunne støtte dem i at komme ud på arbejdspladsen og få løst de små problemer, der kan være, når man ikke har været på arbejdet i nogle år"* (leder, socialområdet).

I forhold til den kritiske overgang, som reelt kommer til udtryk hos borgerne i forbindelse med virksomhedspraktikken, har flere CTI-medarbejdere haft oplevelsen af, at behovet hos nogle borgere kan stige i fase 2 af CTI-forløbet. En erfaring, der også har gjort sig gældende i brugen af CTI-metoden for andre målgrupper end for dette projekt. I forhold til overgangen til job kan dette skyldes, at borgerne i deres første del af virksomhedspraktikken dels skånes i forhold til særlige krav fra arbejdsgiveren, dels at der fra arbejdsgiveren er en øget bevidsthed om at understøtte borgeren i forhold til hans/hendes behov som ny medarbejder. Mens der efter længere tid på virksomheden kommer flere krav og forventninger, og der herefter kan blive sat fokus på ordinære timer. Ofte forløber de første uger/måneder på arbejdspladsen fint, og så indtræder 'hverdagen med arbejdsliv', fremhæver medarbejderne: *"Vi har mulighed for virkelig at skrue op i støtten. Nogle gange i fase 2 kommer der noget frem, der bliver et overskyggende problem. Som udgangspunkt er der mindre kontakt, men vi er fleksible i forhold det"* (CTI-medarbejder). Det betyder, at borgerne i løbet af fase 2 i højere grad erkender og bliver opmærksomme på deres udfordringer og barrierer, jo flere arbejds erfaringer de gør sig, og jo tættere de kommer på en hverdag med job. Udfordringer og barrierer, der bliver sværere og sværere at kombinere med progression i timer og flere arbejdsopgaver i praktikken.

### Indholdet i CTI-forløbene er centreret om social støtte og kontakt til jobcentret

I forhold til indholdet i CTI-forløbene er det altovervejende støttende samtaler/social støtte samt kontakt med jobcentret, der udgør hovedvægten af den sociale støtte, der gennemføres.

Figur 4-25: Indhold af CTI-forløbene (ikke-vægtet gennemsnit af måling 2-5)



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmåling 2-5.

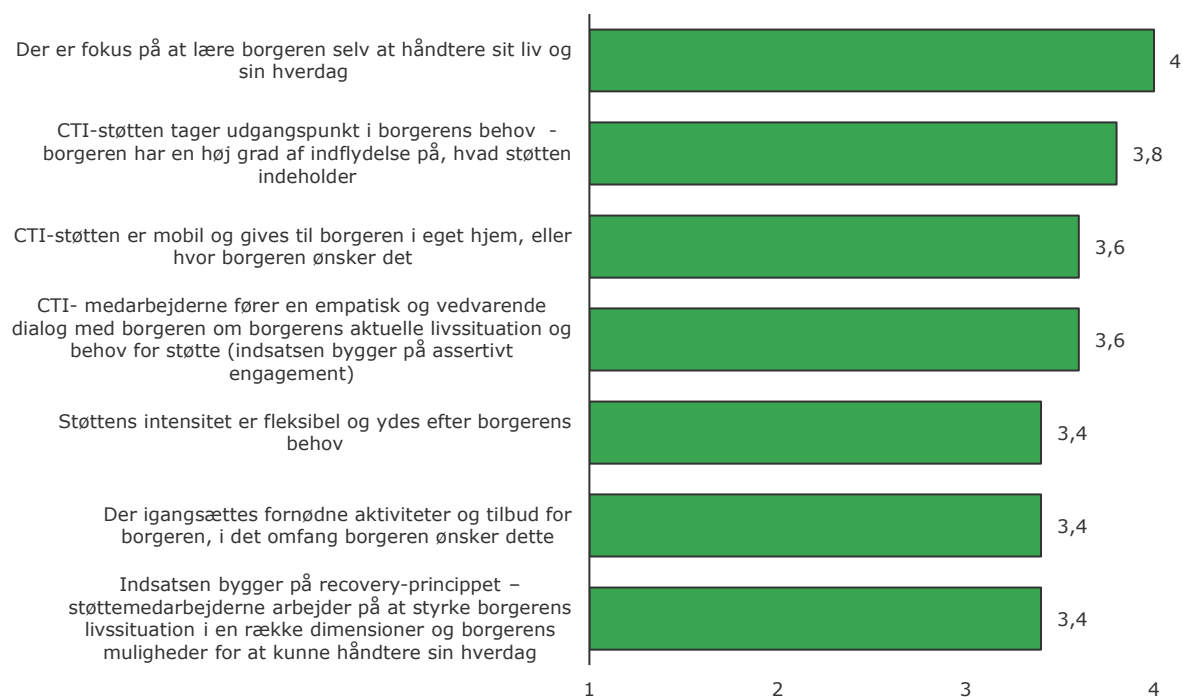
Note: Andelen er beregnet som gennemsnittet af andelen fra måling 2. måling (n=383), 3. måling (n=347), 4. måling (n=331) og 5. måling (n=310). Fordi antallet af observationer varierer på tværs af målingerne, er gennemsnittene beregnet som ikke-vægtede gennemsnit.

At støttende samtaler/social støtte og kontakt til jobcentret udgør hovedvægten af indholdet i CTI-forløbene stemmer godt overens med CTI-medarbejdernes kvalitative beskrivelser af indholdet i deres dialog med borgerne. Netop fordi indsatsmodellen rummer et primært fokus på overgangen til job, samt sideløbende støtte ved opstart i virksomhedspraktik, er det primære indhold i den sociale støtte fokuseret på understøttelse af velfungerende praktikforløb og progression i relation hertil. Det betyder, at CTI-medarbejderne har dialog med borgerne – og også deltager i møder – om den jobrettede indsats i forløbet, samt at de støttende samtaler omhandler, hvilke barrierer borgeren oplever i forhold til den aktuelle virksomhedspraktik. En af projektlederne fortæller også, at der faktisk er en synergi mellem det, at borgeren er i virksomhedspraktik, og at CTI-støtten leveres i relation hertil: *“Det her med, hvorfor man skal stå op og tage rent tøj på ... Det giver mening, hvis man lige pludselige skal ud ad døren og på arbejde, så kan borgeren se meningen, og det kan bostøtten også”* (projektleder).

Vender vi blikket mod projektledernes vurdering af CTI-forløbene, er det generelt deres vurdering, at der er en høj grad af implementering i den CTI-indsats, der leveres i projektet. Projektledernes vurdering af CTI-indsatsen kan opdeles i forhold til to faktorer. For det første en række grundprincipper, der vedrører tilgang og fokus i støtten. For det andet efterlevelse af CTI-metodens faser og systematik i forhold til indholdet i støtten.

Vender vi blikket mod det førstnævnte, ses en høj vurdering af implementering i forhold til tilgang og fokus i støtten. Dette fremgår af nedenstående figur.

**Figur 4-26: Vurdering af implementering i forhold til tilgang og fokus i CTI-støtten**



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af fidelitetsmåling udfyldt af projektledere og CTI-medarbejdere.  
 Note: Fidelitetsscoren er beregnet som gennemsnittet på tværs af projektkommunerne (N=5).

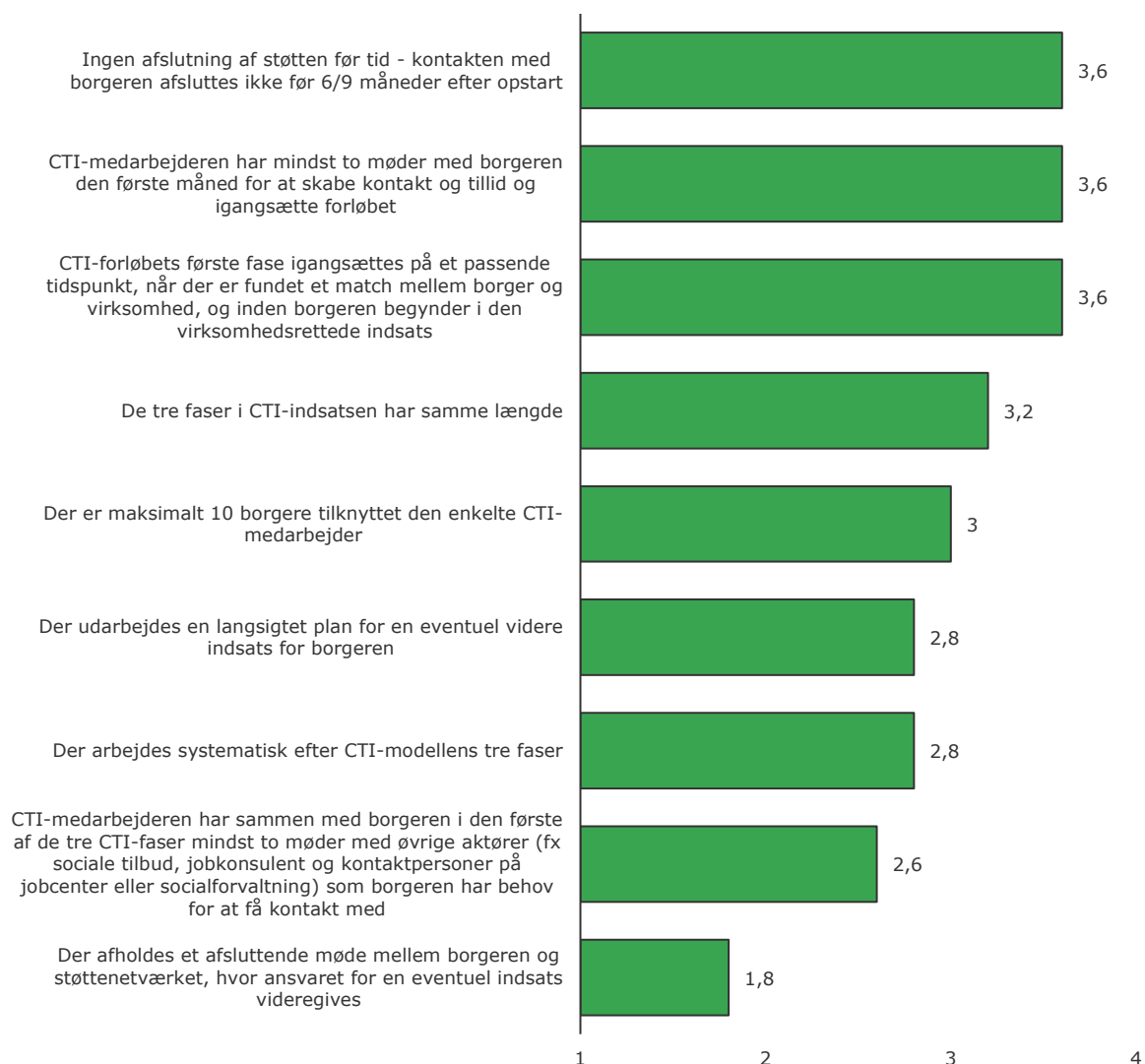
På tværs af ovenstående faktorer er det projektledernes vurdering, at støtten i høj grad leveres med udgangspunkt i borgerens livssituation og behov, herunder fokus på empowerment, medbestemmelse og mobilitet i forhold til borgerens ønsker. Desuden at indsatsen, som tidligere beskrevet, leveres fleksibelt og med den nødvendige iværksættelse af aktivitet og tilbud. Endelig at CTI-støtten leveres ud fra recovery-perspektivet.

Generelt var det i første halvdel af projektperioden en udfordring at implementere CTI-indsatsen, herunder at implementere ovenstående tilgange og fokus i kommunerne. Der blev generelt givet udtryk for, at principperne var en udfordring at omsætte til praksis, men at der samtidig var et stort potentiale herfor, og at både ledelse og medarbejdere kunne se disse potentialer. Ovenstående måling af vurderingen af implementeringen samt det sidste gennemførte casebesøg i hver kommune viser dog en stor tilfredshed og forståelse af CTI-metodens tilgang og udbytte. Herunder fremhæves CTI-metodens faste struktur og borgersamarbejde som særligt afgørende, samt at indsatsen er tidsafgrænset og med til at støtte op om mål inden for en overskuelig fremtid: *"Jeg synes, CTI er perfekt. Jeg får mange borgere, som har været i det (social indsats) i mange år, og det her CTI er meget konkret. Borgerne får en følelse af, at der bliver sat fokus på 'mig' og 'jeg skal ikke fortælle til flere mennesker'"* (CTI-medarbejder).

I målingen af projektledernes vurdering af implementeringen er der også spurgt ind til de mere indsatsnære dele af CTI-metoden, herunder faseinddelingen, caseload (antal borgere pr. CTI-medarbejder) mv. Målingen heraf fremgår af nedenstående figur.



**Figur 4-27: Vurdering af implementering i forhold til CTI-metoden**



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af fidelitetsmåling udfyldt af projektledere og CTI-medarbejdere.  
 Note: Fidelitetsscoren er beregnet som gennemsnittet på tværs af projektkommunerne (N=5).

Af figuren fremgår det, at projektlederne generelt vurderer, at de overordnede rammer for CTI-metoden er velimplementeret. Varigheden af forløbene er generelt 6/9 måneder, der afholdes møder med henblik på kontakt og tillid i den første måned af CTI-forløbene, og CTI-forløbene igangsættes på et passende tidspunkt forud for, at borgeren starter i virksomhedspraktik. Endelig har de tre faser i indsatsen ca. samme længde, og der er maksimalt tilknyttet 10 borgere pr. medarbejder.

Modsat ovenstående parametre vurderer projektlederne, at implementeringen i mindre grad er lykkedes på særligt de parametre, der vedrører langsigtede planer, herunder afholdelse af afsluttende møde mellem borger og støttenetværk, samt at der i starten af CTI-forløbene afholdes møder med øvrige aktører. Dette kan underbygge den tidligere pointe om, at den sociale støtte i projektet i høj grad har været fokuseret på understøttelse af det virksomhedsrettede arbejde, herunder koordinering og deltagelse i arbejdet sammen med job-/virksomhedskonsulent. Målingen underbygger ligeledes den tidligere pointe om, at det for CTI-medarbejderne har været svært at

arbejde med systematikken i CTI-modellens tre faser, da den kritiske overgang til job for borgerne har været meget forskelligartede.

### Kerneelement 6: Fokus på ordinære timer og progression i virksomhedspraktik (arbejdsaftale)

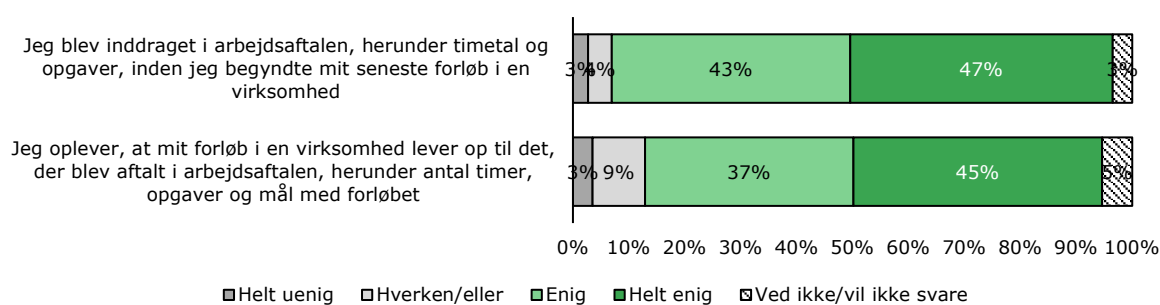
Sidste kerneelement i forhold til den indsats og støtte, borgeren modtager i indsatsmodellen, er, at der i indsatsen skal være et fokus på ordinære timer og progression i relation til virksomhedspraktikken.

Her er det centrale værktøj, at der udarbejdes en **arbejdsaftale** med arbejdsgiver, når der er fundet et jobmatch – dvs. som led i, at virksomhedspraktikken etableres og løbende igennem virksomhedspraktikken. Fokus i arbejdsaftalen er at formalisere aftaler om blandt andet timetal, opgaver, evt. skånehensyn, mål og delmål for praktikken. Arbejdsaftalen bruges således primært forud for starten af praktikforløbet til forventningsafstemning mellem borger, arbejdsgiver og jobcentret (job-/virksomhedskonsulenten). Ved at udarbejde formelle aftaler fra start vil arbejdsaftalen kunne bruges ved bl.a. opfølgningssamtaler med borger og virksomhed til at holde fokus på praktikkens mål og delmål og som grundlag for justering i forhold til indhold og rammer, herunder arbejdsopgaver, timeantal, ordinære timer mv.

Princippet for kerneelementet er, at fokus på ordinære timer og progression giver borgeren anerkendelse, motivation og tro på, at job er muligt, og at der i indsatsen er fokus på justering af praktikforløbet, så det passer til borgerens og virksomhedens behov. Som en projektleder beskriver det i en af de afsluttende interviews: *“Den kan det, at man hiver den tætte støtte ud på virksomheden og drøfter med virksomhed, hvad borgeren kan”* (projektleder).

Dette fordrer – udover en tæt dialog med arbejdsgiver – også, at borgeren i høj grad er involveret i udarbejdelsen af arbejdsaftalen, og at der med borgeren sker en forventningsafstemning i forhold til aftaler, der indgås, fx i forhold til timeantal, opgaver og forventninger til progression. Herunder at borgeren kan se en sammenhæng mellem de indgåede aftaler og det praktikforløb, han/hun opstarter. I nedenstående figur fremgår borgernes oplevelse af arbejdsaftalen for de borgere, der i projektperioden har deltaget i en virksomhedspraktik.

Figur 4-28: Borgerens oplevelse af arbejdsaftale



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af borgersurvey 1.  
Note: N=373.

Af figuren fremgår det, at kommunerne i høj grad er lykkedes med at inddrage borgeren i udarbejdelsen af arbejdsaftalen. Således svarer 90 pct. af borgerne, at de er enige eller helt enige i, at de blev inddraget i arbejdsaftalen inden påbegyndelse af deres forløb på virksomheden. Samtidig oplever 82 pct., at deres forløb på virksomheden lever op til det, der blev aftalt i arbejdsaftalen. Det er dermed i høj grad lykkedes kommunerne at sikre borgersamarbejde i forhold til indhold og mål for praktikkerne, og samtidig at borgerne kan se en sammenhæng mellem det aftalte og den virksomhedspraktik, de efterfølgende har. Som nævnt er borgersamarbejde et solidt grundlag for

at sikre den nødvendige progression i praktikken, herunder at der er skabt et grundlag for løbende justering og tilpasning af virksomhedspraktikken og fokus på ordinære timer i relation til de indgåede aftaler. Samtidig kræver et systematisk arbejde med progression mod ordinære timer, at job-/virksomhedskonsulenterne er klædt på til og taler ordinære timer med arbejdsgiverne, samt at dette er et fokus på den tilgang, der er i den virksomhedsrettede indsats. En af projektlederne beskriver dette som en væsentlig succes i projektet hos dem, herunder at der er sket et paradigmeskift i forhold til deres tilgang til den virksomhedsrettede indsats: *“Der har faktisk været et paradigmeskift i forhold til, hvordan vi omtaler det – for vi må bruge løntimer og socialt frikort. Vi siger, det er ikke praktikpladser, I skal ud og sælge, det er løntimer. I skal sige, at han er her i 10 timer og kan skabe ‘værdi’ i to af timerne ... men I skal lønne ham for to jo”* (projektleder).

#### 4.3.4 Opsamling på hovedpointer vedrørende kerneelementer

I nedenstående tabel er hovedpointer om indsatsmodellens kerneelementer samlet. Samlet set viser analysen af implementeringen af indsatsens kerneelementer, at indsatsmodellen skal ses som en samlet tværfaglig indsats med en recovery-orienteret og beskæftigelsesrettet sigte, og hvor kerneelementerne udgør et samlet hele i indsatsmodellen.

Tabel 4-6: Opsamling på hovedpointer om kerneelementer i indsatsmodellen

<p><b>1</b> Tværfaglig og helhedsorienteret opstart med borger</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De rette medarbejdere skal deltage på opstartsmødet, så mødet har en tværfaglig repræsentation</li> <li>✓ En bred helhedsorienteret udredning sikrer, at borgeren modtager den rette støtte</li> </ul>
<p><b>2</b> Individuel plan med definition af borgerens mål for en hverdag med job</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Den individuelle plan skal bygge på en høj grad af borgersamarbejde og indeholde et klart jobmål</li> <li>✓ Borgeren skal drøfte jobønsker og mål med et bredt udsnit af medarbejdere (tværfagligt) forud for opstart i virksomhedspraktik</li> </ul>
<p><b>3</b> Løbende tværfaglig opfølgning på individuel plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Der skal ske en tæt koordination mellem job-/virksomhedskonsulent og CTI-medarbejder for at sikre sammenhæng imellem virksomhedspraktik og CTI-støtte</li> <li>✓ Borgeren skal løbende inddrages i forhold til ændring i sin plan</li> </ul>
<p><b>4</b> Individuelt virksomhedsmatch med fokus på borgerens mål for en hverdag med job</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Det individuelle virksomhedsmatch skal passe til borgerens jobønsker og mål</li> <li>✓ Lang tid fra opstartssamtale til virksomhedspraktik er et grundvilkår, da der skal skabes det rette match mellem borger og arbejdsplads</li> </ul>
<p><b>5</b> Støtte til mestring af en hverdag med job (CTI-støtte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hyppigheden og intensiteten af CTI-forløbet skal være aftagende, men støttebehovet hos borgeren kan variere over tid, og der skal derfor være en høj grad af fleksibilitet i støtten</li> </ul>
<p><b>6</b> Fokus på ordinære timer og progression i virksomhedspraktik (arbejdsaftale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fokus på ordinære timer og progression giver borgeren anerkendelse, motivation og tro på, at job er muligt, og at der i indsatsen er fokus på justering af praktikforløbet, så det passer til borgerens og virksomhedens behov</li> <li>✓ Både arbejdsgiver og borger skal løbende involveres i opdateringen af arbejdsaftalen</li> </ul>

## 5. EFFEKTER AF INDSATSEN

Formålet med dette kapitel er at beskrive borgernes oplevede resultater af at have deltaget i indsatsen *Social støtte i overgangen til og fastholdelse i job* samt de beskæftigelsesrettede effekter, der følger af deltagelsen.

De oplevede resultater dækker over selvrapporterede mål, indsamlet gennem løbende progressionsmålinger. Her undersøger vi, om deltagelse i indsatsen resulterer i ændringer i borgernes trivsel, deres tro på egne evner samt deres (og CTI-medarbejdernes vurdering af deres arbejdsmarkedsparathed. Denne del af analysen baserer sig på sammenligninger af deltagernes løbende progressionsmålinger for derved at se, om der kan identificeres en udvikling på de opstillede parametre.

De beskæftigelsesrettede effekter relaterer sig til, hvorvidt og i hvilket omfang indsatsen bidrager til at bringe gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere tættere på arbejdsmarkedet. Konkret undersøger vi, hvilken betydning indsatsen har for borgernes efterfølgende deltagelse i virksomhedsrettede indsatser samt for deres beskæftigelse. Disse effektmål er baseret på data fra registre administreret af Danmarks Statistik (DST). Effekterne betragtes henholdsvis 6 og 12 måneder efter borgernes opstart i indsatsen. I denne del af analysen anvendes en kontrolgruppe som sammenligningsgrundlag. Kontrolgruppen er konstrueret ved brug af den økonometriske tilgang matchning.

Sluttelig sammenholder vi udviklingen i de oplevede resultater med de beskæftigelsesrettede effekter blandt de borgere, som har modtaget indsatsen for at undersøge, om udviklingen i de oplevede resultater er med til at bringe borgerne tættere på arbejdsmarkedet. Dette gør vi ved at se på, om de borgere, som oplever en mere positiv udvikling, ligeledes er dem, som er mere tilbøjelige til at opnå beskæftigelse. Vi ser således på, om udviklingen i forhold til trivsel, tro på egne evner samt arbejdsmarkedsparathed er underliggende mekanismer, som er med til at bringe borgerne tættere på arbejdsmarkedet.

### KAPITLETS HOVEDKONKLUSIONER

- ✓ Borgerne oplever at få en større grad af trivsel, mens de deltager i projektet, men de oplever ikke en øget tro på egne evner eller arbejdsmarkedsparathed.
- ✓ Indsatsen har en positiv effekt på borgernes deltagelse i virksomhedsrettet indsats, så sandsynligheden for at opnå en virksomhedsrettet indsats er signifikant større for indsatsgruppen end for kontrolgruppen. Den positive, statistisk signifikante effekt af indsatsen gør sig ligeledes gældende for borgernes grad af virksomhedsrettet indsats både i første og andet halvår efter indsatsens start.
- ✓ Indsatsen har ligeledes en positiv, statistisk signifikant effekt på borgernes afgang til både beskæftigelse og udstøttet beskæftigelse. Til trods for at en større andel opnår beskæftigelse, kan der ikke identificeres en effekt på deres beskæftigelsesgrad.
- ✓ Endelig sandsynliggør analysen, at en positiv udvikling i trivsel, tro på egne evner og arbejdsmarkedsparathed er underliggende mekanismer i indsatsen, som er med til at bringe borgerne tættere på ordinær beskæftigelse.

## 5.1 Indsatsgruppens oplevede resultater

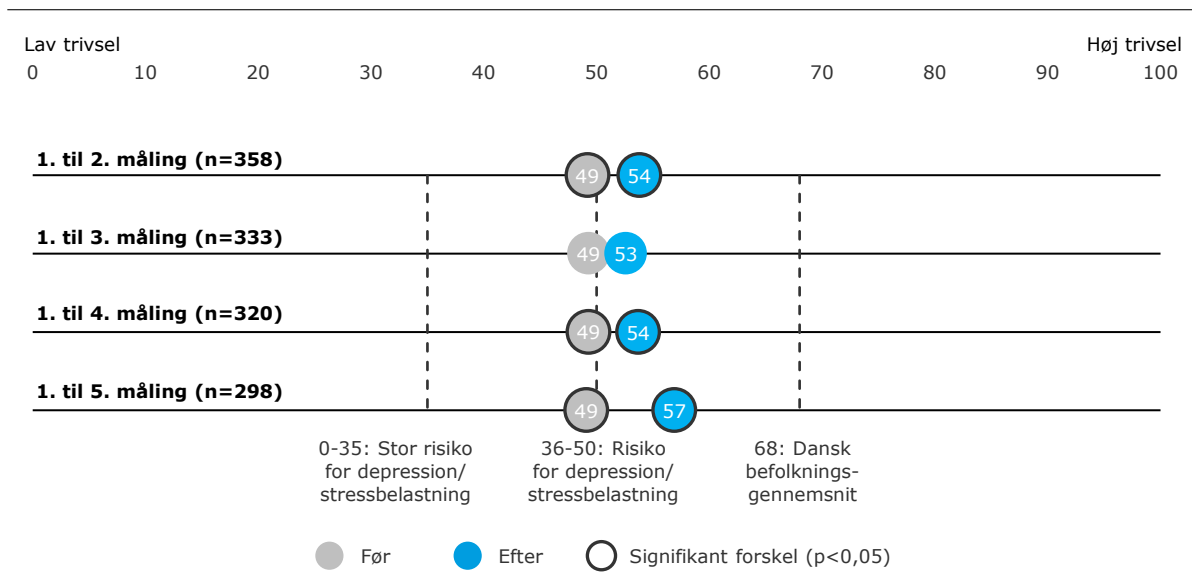
I det følgende undersøges det, hvilken betydning indsatsen har for deltagernes trivsel, deres tro på egne evner samt deres og CTI-medarbejdernes vurdering af deres arbejdsmarkedsparathed. Dette er som beskrevet en deskriptiv udviklingsanalyse, som giver et nuanceret billede af, hvordan borgerne udvikler sig undervejs i deres indsats. De selvrapporterede resultatmål er indsamlet løbende i indsatsperioden gennem progressionsmålinger. Det er således muligt at følge borgerne ved flere nedslag i løbet af deres indsats.

### 5.1.1 Borgerne oplever en positiv trivselsudvikling

Figur 5-1 nedenfor viser, hvordan indsatsgruppen udvikler sig på deres trivselsmålinger fra første til hhv. anden, tredje, fjerde og femte måling. Trivslen er som tidligere beskrevet målt med WHO-5<sup>10</sup> og rangerer på en score fra 0 til 100 (x-aksen), hvor en højere score er udtryk for større trivsel. Til WHO-5 hører tærskelværdier, som angiver risikogrupper for depression eller stressbelastning. Disse er sammen med gennemsnittet for den generelle befolkning angivet i figuren.<sup>11</sup> Udviklingen er udtrykt ved forskellen mellem den grå og den blå cirkel. De markerede kanter på cirklerne betyder, at udviklingen er statistisk signifikant ( $p < 0,05$ ).

Analysen viser, at borgerne gennemsnitligt opnår en større trivsel på tværs af den periode, hvor de deltager i indsatsen. Denne udvikling ser ud til at være større ved de senere progressionsmålinger. Allerede fra første til anden progressionsmåling oplever borgerne i gennemsnit en signifikant større trivsel end ved deres opstart, hvor de rykker sig fra en score på 49 til en score på 54, hvilket er 5 skalapoint. Denne forskel er endnu større, når vi ser på forskellen mellem første og femte trivselsmåling, hvor trivslen øges med 8 skalapoint til en score på 57. Borgernes progressionsmålinger vidner således om, at de oplever en øget grad af trivsel i den periode, hvor de deltager i indsatsen.

Figur 5-1: Progression i borgernes trivsel fra 1. måling til hhv. 2., 3., 4., og 5. måling (WHO-5\*)



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmåling 1-5 i Rambøll Results.

Note: Hver sammenligning er baseret på borgere, som har besvaret begge målinger. De markerede strefer på cirklerne betyder, at udviklingen er statistisk signifikant ( $p < 0,05$ ).

<sup>10</sup> WHO-5 er et valideret måleredskab og kan anvendes som et mål for en persons generelle trivsel eller velbefindende. Måleredskabet består af fem spørgsmål om, hvordan personen har følt sig tilpas i de seneste to uger. Måleredskabet giver en trivselscore mellem 0 og 100, hvor 100 er den højeste grad af trivsel. Kilde: Guide til trivselsindekset: WHO-5, Sundhedsstyrelsen.

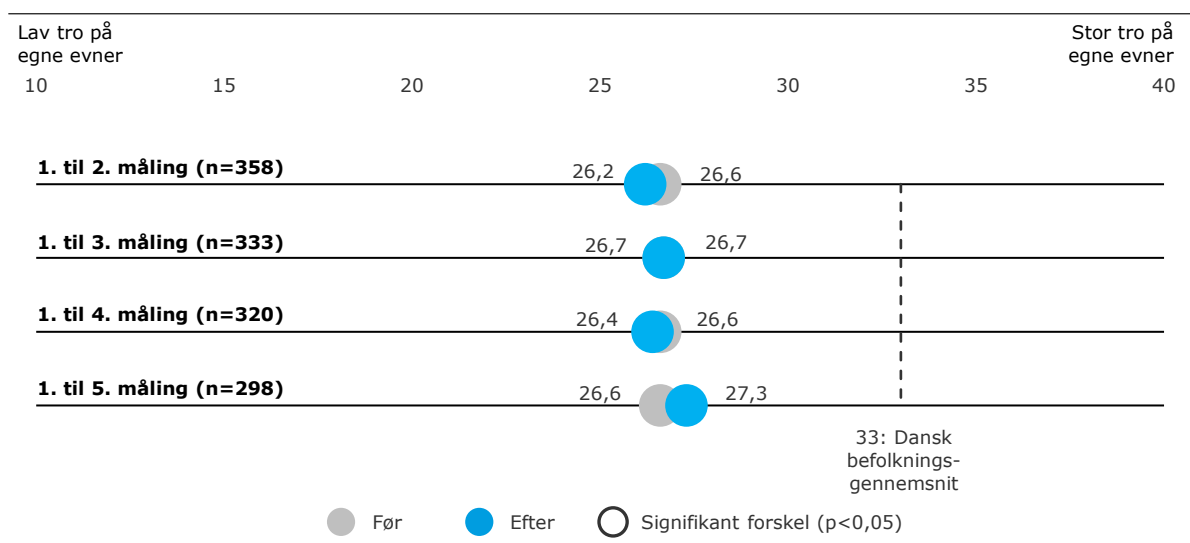
<sup>11</sup> I sammenligningen til befolkningsgennemsnittet og tærskelværdierne skal der tages forbehold for, at en af svarmulighederne på spørgsmålene til WHO-5 ikke indgik i spørgsmålene, hvilket introducerer en vis usikkerhed i sammenligningen.

\* En af svarmulighederne på spørgsmålene til WHO-5 indgik ved en fejl ikke i spørgsmålene, hvorfor den samlede score ikke kan sammenlignes direkte med befolkningsgennemsnittet eller de angivne tærskelværdier.

### 5.1.2 Indsatsen øger ikke borgernes tro på egne evner

I det følgende foretager vi en tilsvarende analyse, men hvor vi ser på udviklingen i borgernes tro på egne evner. Borgernes tro på egne evner er målt på en skala fra 10 til 40, hvor en højere score er udtryk for større tro på, at man kan håndtere/løse de udfordringer, man står overfor. Igen udtrykker forskellen mellem den grå og den blå cirkel den udvikling, borgerne oplever, mens de deltager i indsatsen.

Figur 5-2: Progression i borgernes tro på egne evner fra 1. måling til hhv. 2., 3., 4., og 5. måling (GSE)



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmåling 1-5 i Rambøll Results.

Note: Hver sammenligning er baseret på borgere, som har besvaret begge målinger.

I modsætning til borgernes trivsel viser figuren ovenfor, at der ikke kan identificeres en nævneværdig udvikling i borgernes tro på egne evner. Der kan dog anes en lille ændring fra første til femte måling, hvor borgerne udvikler sig fra en score på 26,6 til 27,3. Det er som sagt en lille ændring, som derfor heller ikke er statistisk signifikant.

### 5.1.3 Indsatsen øger ikke borgernes arbejdsmarkedsparathed

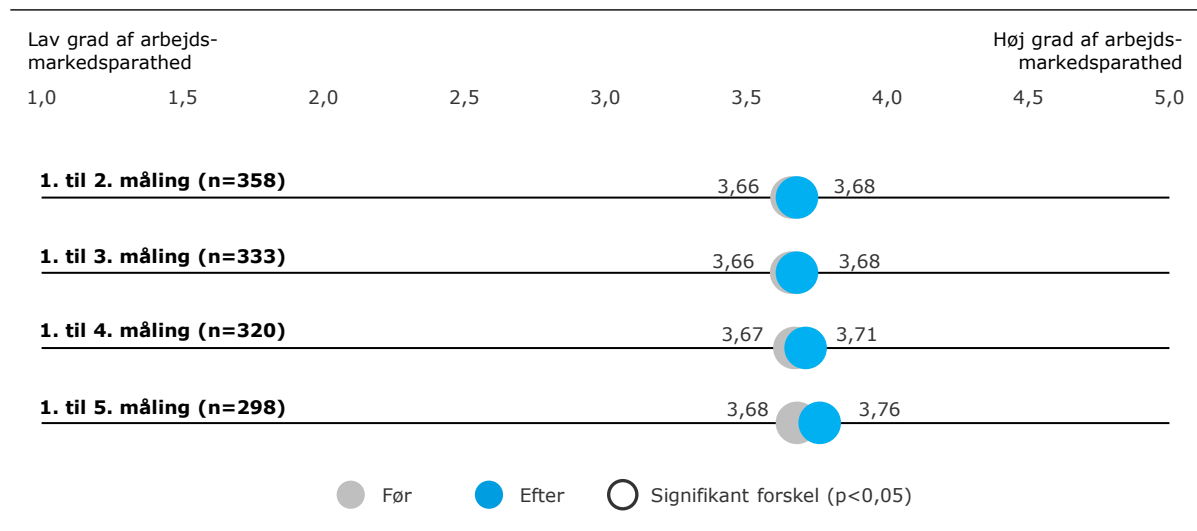
Endelig er udviklingsanalysen foretaget for borgernes vurderede arbejdsmarkedsparathed. Borgernes arbejdsmarkedsparathed er, som beskrevet, målt med en række udvalgte indikatorer fra Beskæftigelses Indikator Projektet<sup>12</sup> (BIP-indikatorer). På alle spørgsmålene er der blevet svaret på en 5-punktsskala gående fra lav til høj arbejdsmarkedsparathed. I nedenstående analyse er borgernes arbejdsmarkedsparathed beregnet som gennemsnittet for de seks indikatorer, hvilket betyder, at skalaen går fra 0 (lav arbejdsmarkedsparathed) til 5 (høj arbejdsmarkedsparathed).

Udviklingsanalysen af borgernes arbejdsmarkedsparathed er vist i Figur 5-3 nedenfor. Igen er udviklingen udtrykt ved forskellen mellem den grå og den blå cirkel. Figuren viser i tråd med resultaterne for borgernes tro på egne evner, at de ikke oplever en nævneværdig udvikling i deres arbejdsmarkedsparathed. Igen kan der anes en lille forskel fra første til femte måling, hvor borgerne udvikler sig fra 3,68 til 3,76. Men denne forskel er ikke statistisk signifikant.

<sup>12</sup> <http://vaeksthusets-forskningscenter.dk/projects/beskaeftigelses-indikator-projektet/>

Selvom borgerne ikke oplever en øget grad af arbejdsmarkedsparethed på tværs af projektperioden, skal det dog bemærkes, at borgernes udgangspunkt placerer sig tættest på 4, som på indikatorerne er den kategori, som afspejler den næststørste grad af parathed. Borgerne har med andre ord en forholdsvis stor arbejdsmarkedsparethed, når de opstarter i indsatsen, hvilket alt andet lige mindsker potentialet for en positiv udvikling.

**Figur 5-3: Progression i borgernes arbejdsmarkedsparethed fra 1. måling til hhv. 2., 3., 4., og 5. måling (BIP)**



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmåling 1-5 i Rambøll Results.

Note: Hver sammenligning er baseret på borgere, som har besvaret begge målinger. Scoren på BIP-indikatorerne er beregnet som gennemsnittet.

## 5.2 Beskæftigelsesrettede effekter

I dette afsnit undersøger vi de beskæftigelsesrettede effekter af indsatsen. De beskæftigelsesrettede effekter relaterer sig til, hvorvidt og i hvilket omfang indsatsen bidrager til at bringe gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere tættere på arbejdsmarkedet. Konkret undersøger vi, hvilken betydning indsatsen har for borgernes efterfølgende deltagelse i virksomhedsrettede indsatser samt for deres beskæftigelse.

### 5.2.1 Konstruktion af kontrolgruppe

Vi belyser effekterne ved at sammenligne deltagernes effektmål vedrørende beskæftigelse og virksomhedsrettet indsats med en kontrolgruppes tilsvarende effektmål. Kontrolgruppen er etableret ved brug af den økonometriske matching-tilgang *Coarsened Exact Matching (CEM)* på baggrund af oplysninger i Danmarks Statistiks registre. Her findes en statistisk tvilling for hver af deltagerne i indsatsgruppen. På denne måde tilstræbes det, at det eneste, som adskiller de to grupper, er deltagelsen i projektet, hvorfor en forskel i effektmålene kan tilskrives deltagelsen.

For at måle effekterne af indsatsen følger vi indsats- og kontrolgruppen i hhv. 6 og 12 måneder efter opstart i projektet. Nogle borgere i indsatsgruppen er imidlertid opstartet så sent i indsatsen, at vi ikke kan følge dem i 12 måneder, efter at de opstarter. Idet der kan være systematiske forskelle mellem borgere, som opstarter tidligere og senere i indsatsen, foretages ovenstående matching-procedure to gange, så der tages højde for disse potentielle forskelle, som kan skævvride forskellen i gruppernes effektmål. Det vil sige, at der først konstrueres en kontrolgruppe for den samlede indsatsgruppe, hvor alle borgere kan følges i 6 måneder. Derefter konstrueres en kontrolgruppe til de borgere i indsatsgruppen, vi kan følge i 12 måneder. En uddybende beskrivelse af de økonometriske metoder og datagrundlaget kan læses i metodebilaget.

### 5.2.2 Beskrivelse af effektmål

For at måle på, hvorvidt deltagelse i indsatsen har bragt borgerne tættere på arbejdsmarkedet, har vi opstillet seks effektmål inden for følgende tre temaer: virksomhedsrettet indsats, beskæftigelse og udstøttet beskæftigelse (renset for fleksjob og løntilskud). Med udfaldsmålene følger vi borgerne i op til 12 måneder efter deres opstart. Effektmålene er beskrevet detaljeret i tabellen nedenfor.

Tabel 5-1: Oversigt over evalueringens effektmål

Tema	Effektmål	Definition af effektmål	Tidsperiode
Virksomhedsrettet indsats	Andel, som opnår virksomhedsrettet indsats	Målet er defineret som andelen, der i løbet af den givne tidsperiode har deltaget i indsatsen i form af virksomhedsrettet indsats, hvilket indeholder virksomhedspraktik og løntilskud.	1-6 og 1-12 måneder efter opstart
	Gennemsnitlig grad af virksomhedsrettet indsats	Målet er defineret som borgerens gennemsnitlige grad af virksomhedsrettet indsats i den givne tidsperiode – det vil sige, hvor stor en andel af ugerne i tidsperioden borgeren er i virksomhedsrettet indsats. 0 pct. svarer til ingen uger, mens 100 pct. svarer til alle uger.	1-6 og 7-12 måneder efter opstart
Beskæftigelse	Andel, som opnår beskæftigelse	Målet er defineret som andelen, der i løbet af den givne tidsperiode opnår beskæftigelse.	1-6 og 1-12 måneder efter opstart
	Gennemsnitlig beskæftigelsesgrad	Målet er defineret som borgerens gennemsnitlige beskæftigelsesgrad i den givne tidsperiode, hvor 0 pct. svarer til ingen beskæftigelse, og 100 pct. svarer til fuldtidsbeskæftigelse på 37 timer om ugen.	1-6 og 7-12 måneder efter opstart
Udstøttet beskæftigelse	Andel, som opnår udstøttet beskæftigelse	Målet er defineret som andelen, der i løbet af den givne tidsperiode opnår beskæftigelse uden samtidig at være i fleksjob eller løntilskud.	1-6 og 1-12 måneder efter opstart
	Gennemsnitlig udstøttet beskæftigelsesgrad	Målet er defineret som borgerens gennemsnitlige beskæftigelsesgrad (renset for samtidig fleksjob og løntilskud) i den givne tidsperiode, hvor 0 pct. svarer til ingen beskæftigelse, og 100 pct. svarer til fuldtidsbeskæftigelse på 37 timer om ugen.	1-6 og 7-12 måneder efter opstart

Inden for hvert af de tre temaer er der således to effektmål, hvor det ene er andelen, mens det andet er graden.

### 5.2.3 Analysestrategi

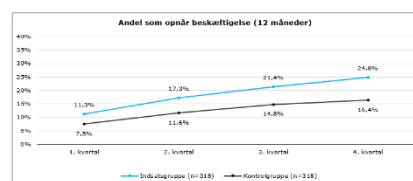
Resultaterne i det følgende er struktureret således, at vi først præsenterer resultaterne vedrørende virksomhedsrettet indsats og derefter resultaterne vedrørende beskæftigelse. Resultaterne vedrørende beskæftigelse og udstøttet beskæftigelse viser imidlertid det samme overordnede billede, hvorfor det kun er resultaterne for udstøttet beskæftigelse, som er illustreret og beskrevet i dette afsnit. Ønsker man at se nærmere på resultaterne for beskæftigelse henvises til rapportens bilag, som indeholder figurer med resultaterne for dette tema.

Inden for hvert tema foretager vi tre analyser, hvor den første er en 1) deskriptiv illustration af borgernes afgangsrater, mens de to efterfølgende er selve effektestimaterne på, om indsatsen øger 2) borgernes sandsynlighed for afgang og 3) borgernes grad af det givne effektmål. De tre analysetyper og de tilhørende identifikationsstrategier udfoldes i det følgende.

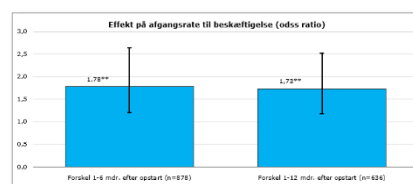




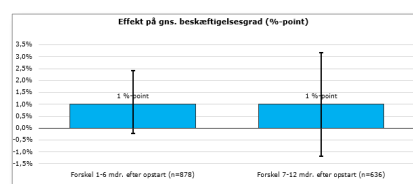
Den første analyse, som er den deskriptive illustration af borgernes afgangsrater, gennemføres ved hjælp af *Kaplan-Meier-afgangskurver* til deskriptivt at illustrere de akkumulerede afgangsrater 1-12 måneder efter borgernes opstart i indsatsen. Datapunkterne (afgangsraterne) skal således tolkes som **andelen af borgerne, som på det givne tidspunkt efter deres opstart har opnået fx beskæftigelse.**



I den anden analyse, som beregner effekttestimatet af indsatsen på borgernes sandsynlighed for afgang til fx beskæftigelse, anvendes *cox proportional hazards regression* til at estimere, om indsatsen øger borgernes sandsynlighed for afgang hhv. 1-6 og 1-12 måneder efter borgernes opstart i indsatsen. Effekttestimatet skal fortolkes som **indsatsgruppens sandsynlighed for afgang til fx beskæftigelse sammenlignet med kontrolgruppen.**



I den tredje analyse, som beregner effekttestimatet af indsatsen på borgernes grad af effektmålet (fx beskæftigelsesgrad), anvendes *OLS-regression* til at måle gradforskellen mellem indsats- og kontrolgruppen hhv. 1-6 og 7-12 måneder efter borgernes opstart i indsatsen. Effekttestimatet udtrykkes i procentpoint og skal fortolkes som **indsatsgruppens grad af fx beskæftigelse sammenlignet med kontrolgruppen.**



I de anvendte regressionsmodeller kontrolleres for en række centrale baggrundskarakteristika ved borgerne for yderligere at minimere risikoen for potentielle observerbare forskelle mellem indsats- og kontrolgruppen, som matching-proceduren ikke har taget højde for.<sup>13</sup>

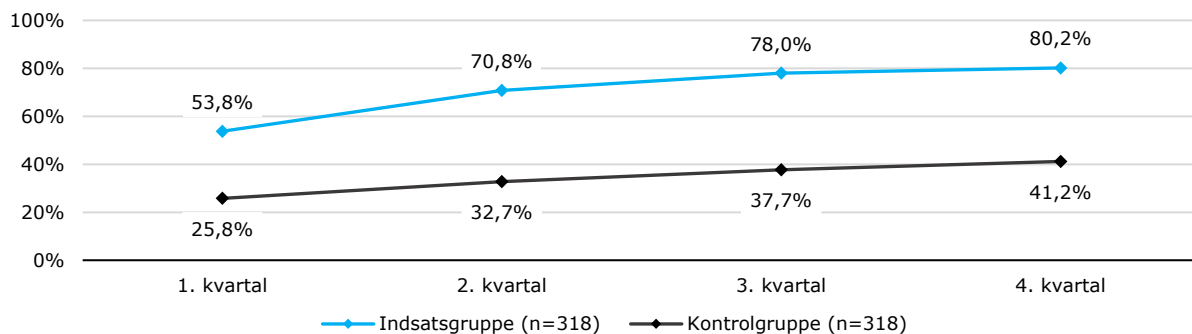
### 5.2.4 Indsatsen har en positiv effekt på deltagelse i virksomhedsrettet indsats

De centrale resultater fra de følgende analyser er, at indsatsen øger borgernes afgang til virksomhedsrettet indsats markant. 12 måneder efter indsatsens opstart er der ca. 39 procentpoint flere i indsatsgruppen end i kontrolgruppen, som har deltaget i en virksomhedsrettet indsats. Det betyder, at sandsynligheden for at opnå virksomhedsrettet indsats er signifikant større for indsatsgruppen end for kontrolgruppen. Den positive, statistisk signifikante effekt af indsatsen gør sig ligeledes gældende for borgernes grad af virksomhedsrettet indsats både første og andet halvår efter indsatsens start.

<sup>13</sup> I modellerne er der kontrolleret for følgende karakteristika: Køn, alder, antal børn i familien, civilstand, familietype, herkomst, psykiatriske diagnoser, modtagelse af handicapydelse, kontakter til psykiatrien, kontakter til almen praktiserende læge, kontakter til speciallæge, uddannelse, kriminalitetsdomme, anbringelser som barn/ung, anciennitet på kontanthjælp, kontanthjælpsgrad inden indsatsen, beskæftigelsesgrad inden indsatsen, grad af virksomhedsrettet indsats samt antal praktikker inden indsatsen.

Figuren nedenfor illustrerer den deskriptive analyse af borgernes akkumulerede afgangsrater til virksomhedsrettet indsats, som viser, at afgangsraterne for indsatsgruppen (den blå linje) er markant større end afgangsraterne for kontrolgruppen (den sorte linje) i alle fire kvartaler efter indsatsens start.

**Figur 5-4: Borgernes afgangsrater til virksomhedsrettet indsats (Kaplan-Meier-afgangskurver)**



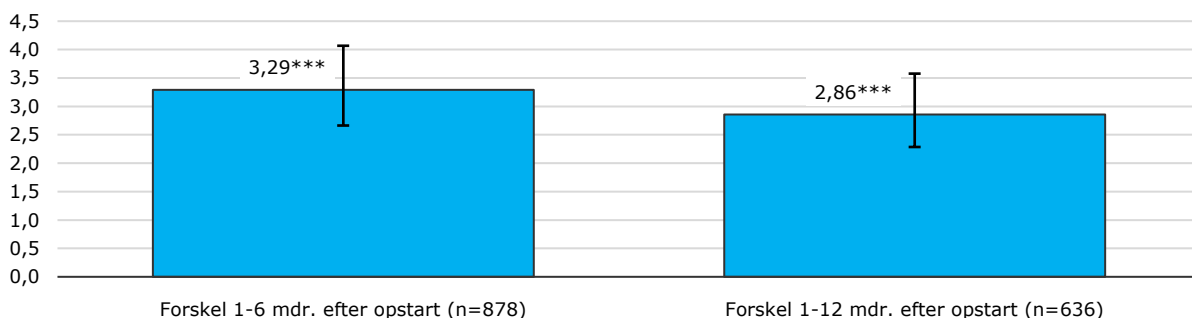
Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Kurverne udtrykker de akkumulerede afgangsrater for hhv. indsats- og kontrolgruppen op til et år efter opstart i indsatsen. Pga. datadiskretion opgøres afgangsraterne på kvartalsbasis i stedet for månedsbasis.

I første kvartal har ca. halvdelen af indsatsgruppen deltaget i virksomhedsrettet indsats, mens dette gælder for 1 ud af 4 i kontrolgruppen. Forskellen stiger hen over forløbet, så 4 ud af 5 i indsatsgruppen har været i virksomhedsrettet indsats et år efter opstart i indsatsen, mens det kun er halvt så stor en andel af kontrolgruppen, hvilket er ca. 2 ud af 5.

Når vi beregner effektestimater for borgernes sandsynlighed for at komme i virksomhedsrettet indsats, fremgår det ikke overraskende, at indsatsen øger borgernes sandsynlighed for at komme i virksomhedsrettet indsats (se Figur 5-5 nedenfor). De to estimater – illustreret ved de blå søjler – afspejler forskellen i indsatsgruppens og kontrolgruppens sandsynlighed for at opnå virksomhedsrettet indsats, mens de lodrette streger, som krydser de blå søjler, er 95 pct. konfidensintervaller, som udtrykker det interval, forskellen med 95 pct. sikkerhed placerer sig inden for. Forskellen er udtrykt i odds-ratio og afspejler som beskrevet indsatsgruppens sandsynlighed for afgang til virksomhedsrettet indsats sammenlignet med kontrolgruppen. Figuren viser således, at begge effektestimater er positive og statistisk signifikante ( $p < 0,001$ ).

**Figur 5-5: Indsatsens effekt på borgernes afgangsrater til virksomhedsrettet indsats (odds ratio)**



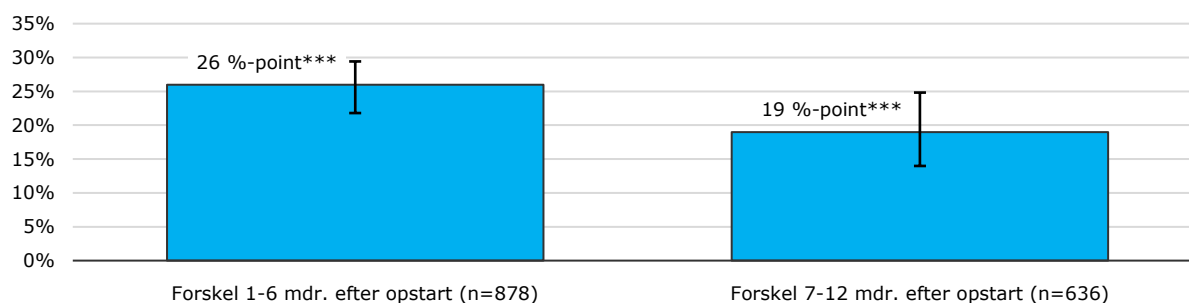
Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Signifikansniveauer: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ . Beregningerne er foretaget med en cox proportional hazards regression. Der er taget højde for borgernes baggrundskarakteristika og arbejdsmarkedshistorik. De blå søjler er punktestimater for forskel i sandsynlighed for at opnå virksomhedsrettet indsats, og de lodrette linjer angiver 95 pct. konfidensintervallet.

Konkret fortæller estimerne, at 1-6 måneder efter borgernes opstart i indsatsen er sandsynligheden for at opnå virksomhedsrettet indsats hele 3,3 gange større for indsatsgruppen, end den er for kontrolgruppen. Denne markante effekt af indsatsen kan ligeledes identificeres, når vi ser 1-12 måneder frem efter borgernes opstart i indsatsen. Her er sandsynligheden for at opnå virksomhedsrettet indsats ca. 2,9 gange større for indsatsgruppen, end den er for kontrolgruppen.

Indsatsgruppens større tilbøjelighed til at deltage i virksomhedsrettet indsats manifesterer sig ligeledes i graden af virksomhedsrettet indsats – det vil sige, hvor stor en andel af tiden borgerne er i en virksomhedsrettet indsats. Det fremgår af Figur 5-6 nedenfor, at indsatsen har en positiv, statistisk signifikant effekt på borgernes grad af virksomhedsrettet indsats i både første og andet halvår efter indsatsens start ( $p < 0,001$ ). Effektestimerne, illustreret ved de blå søjler, skal fortolkes som forskellen mellem indsats- og kontrolgruppens grad af virksomhedsrettet indsats udtrykt i procentpoint.

**Figur 5-6: Indsatsens effekt på borgernes gennemsnitlige grad af virksomhedsrettet indsats (%-point)**



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Signifikansniveauer: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ . Beregningerne er foretaget med en multivariat OLS-regression. Der er taget højde for borgernes baggrundskarakteristika og arbejdsmarkedshistorik. De blå søjler er punktestimer for forskel i grad af virksomhedsrettet indsats, og de lodrette linjer angiver 95 pct. konfidensintervallet.

Effekten på borgernes grad af virksomhedsrettet indsats er størst i første halvår efter indsatsens opstart. Indsatsgruppen deltager i en virksomhedsrettet indsats i 26 procentpoint flere uger af første halvår sammenlignet med kontrolgruppen (svarende til ca. 7 uger mere). Til trods for, at den markante forskel mindskes en smule i andet halvår, er der her stadig en forskel på 19 procentpoint (svarende til ca. 5 uger mere).

Ovenstående analyser viser således, at indsatsen både har en positiv effekt på borgernes tilbøjelighed til at deltage i virksomhedsrettede indsatser samt deres efterfølgende fastholdelse i disse indsatser på virksomhederne. Nedenfor ser vi på, hvilken betydning indsatsen har haft for borgernes beskæftigelse, og hvis virksomhedsrettet indsats er en vej mod ordinære timer for denne målgruppe, peger resultaterne på, at indsatsen i høj grad har skabt solide forudsætninger for, at indsatsgruppen opnår beskæftigelse. Dette undersøges nedenfor.

### 5.2.5 Indsatsen har en positiv effekt på borgernes afgang til ustøttet beskæftigelse

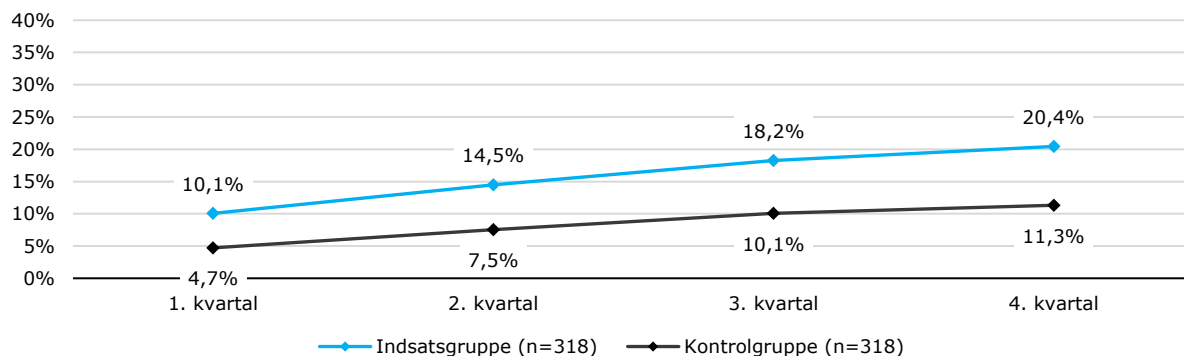
I dette afsnit præsenteres resultaterne vedrørende borgernes ustøttede beskæftigelse – det vil sige det rene mål for beskæftigelse, der er rensset for den del, som er udgjort af fleksjob eller løntilskud. Resultaterne vedrørende beskæftigelse, hvor fleksjob og løntilskud er inkluderet, viser overordnet set det samme som resultaterne for ustøttet beskæftigelse, hvorfor der henvises til rapportens bilag, hvis man vil se disse resultater.

Undersøgelsen af indsatsens effekt på borgernes ustøttede beskæftigelse viser, at indsatsen øger borgernes afgang til ustøttet beskæftigelse, så sandsynligheden for at opnå ustøttet beskæftigelse

er signifikant større for indsatsgruppen end for kontrolgruppen. Denne forskel kan dog ikke genfindes i borgernes beskæftigelsesgrad (omfanget af den beskæftigelse, de opnår).

Borgernes akkumulerede afgangsrater til ustøttet beskæftigelse for hhv. indsatsgruppen (den blå linje) og kontrolgruppen (den sorte linje) viser, at afgangsraten ved alle fire nedslag er ca. dobbelt så stor for indsatsgruppen som for kontrolgruppen. Det vil sige, at der er en større andel af indsatsgruppen, som opnår ustøttet beskæftigelse.

**Figur 5-7: Borgernes afgangsrater til ustøttet beskæftigelse (Kaplan-Meier-afgangskurver)**



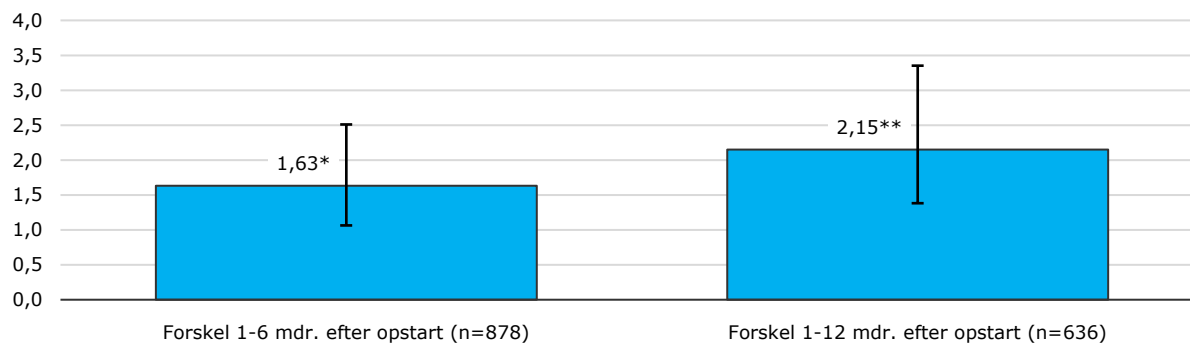
Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Kurverne udtrykker de akkumulerede afgangsrater for hhv. indsats- og kontrolgruppen op til et år efter opstart i indsatsen. På grund af datadiskretion opgøres afgangsraterne på kvartalsbasis i stedet for månedsbasis.

Ved første kvartal efter indsatsens opstart har 1 ud af 10 borgere i indsatsgruppen opnået ustøttet beskæftigelse, mens det gælder for 1 ud af 20 i kontrolgruppen, hvilket er en forskel på ca. 5 procentpoint. Denne forskel vokser til ca. 9 procentpoint ved fjerde kvartal, hvor 1 ud af 5 borgere i indsatsgruppen har opnået ustøttet beskæftigelse.

Når vi med udgangspunkt i afgangsraterne beregner effektestimerne for sandsynligheden for at opnå ustøttet beskæftigelse, viser Figur 5-8 nedenfor, at indsatsen har en positiv, statistisk signifikant effekt på borgernes sandsynlighed for at opnå ustøttet beskæftigelse – både 1-6 måneder (p<0,05) og 1-12 måneder (p<0,01) efter opstart i indsatsen.

**Figur 5-8: Indsatsens effekt på borgernes afgangsrater til ustøttet beskæftigelse (odds ratio)**



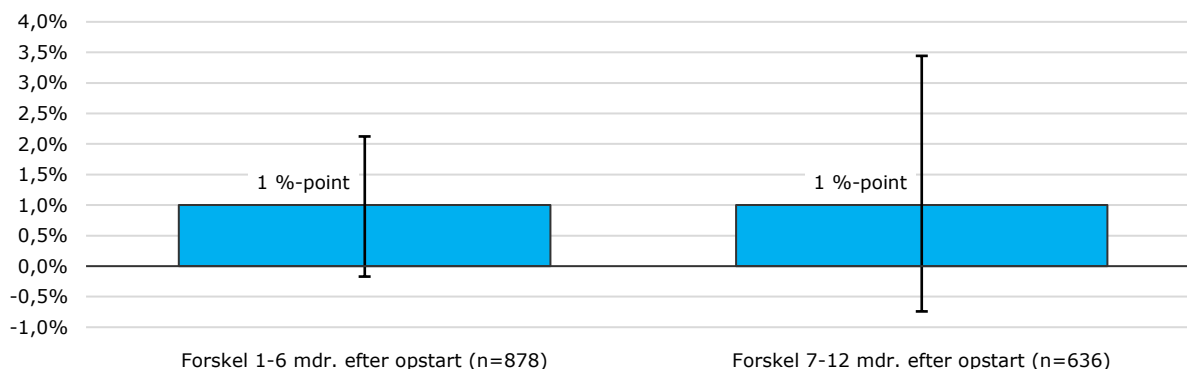
Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Signifikansniveauer: \* p<0,05, \*\* p<0,01, \*\*\* p<0,001. Beregningerne er foretaget med en cox proportional hazards regression. Der er taget højde for borgernes baggrundskarakteristika og arbejdsmarkedshistorik. De blå søjler er punktestimer for forskel i sandsynlighed for at opnå ustøttet beskæftigelse, og de lodrette linjer angiver 95 pct. konfidensintervallet.

1-6 måneder efter borgerne opstarter i indsatsen, er sandsynligheden for at opnå beskæftigelse ca. 1,6 gange (eller 63 pct.) større for indsatsgruppen, end den er for kontrolgruppen. Effekten øges, når vi ser 1-12 måneder frem. Her er sandsynligheden for at opnå beskæftigelse ca. 2,2

gange større for indsatsgruppen, end den er for kontrolgruppen. Det vil sige, at der er over dobbelt så stor sandsynlighed for at opnå ustøttet beskæftigelse i en situation, hvor man modtager projektets indsats sammenlignet med en situation, hvor man ikke gør.

**Figur 5-9: Indsatsens effekt på borgernes gennemsnitlige ustøttede beskæftigelsesgrad (procentpoint)**



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Signifikansniveauer: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ . Beregningerne er foretaget med en multivariat OLS-regression. Der er taget højde for borgernes baggrundskarakteristika og arbejdsmarkedshistorik. De blå søjler er punktestimer for forskel i ustøttet beskæftigelsesgrad, og de lodrette linjer angiver 95 pct. konfidensintervallet. Hvis konfidensintervallet krydser 0, er forskellen ikke statistisk signifikant.

Til trods for, at en større andel af borgerne i indsatsgruppen opnår ustøttet beskæftigelse, kan der ikke identificeres en effekt på omfanget af den ustøttede beskæftigelse, de opnår. Dette fremgår i Figur 5-9 ovenfor, som udtrykker forskellen i indsats- og kontrolgruppens ustøttede beskæftigelsesgrad hhv. første og andet halvår efter indsatsens opstart. Den gennemsnitlige ustøttede beskæftigelsesgrad er ét procentpoint højere for indsatsgruppen både første og andet halvår efter opstart i indsatsen sammenlignet med kontrolgruppen, men denne forskel er ikke statistisk signifikant ( $p > 0,05$ ).

### 5.3 Sammenhæng mellem oplevede resultater og beskæftigelsesrettede effekter

I udviklingsanalysen af de oplevede resultatmål så vi, at borgerne har oplevet en positiv udvikling i deres trivsel, men at de ikke ud fra en gennemsnitsbetragtning har rykket sig nævneværdigt i deres tro på egne evner eller deres arbejdsmarkedsparathed. I forlængelse af dette viser analysen af de beskæftigelsesrettede effekter, at indsatsen har øget borgernes deltagelse i virksomhedsrettede indsatser samt deres afgang til beskæftigelse.

Sidste del af analysen kombinerer derfor borgernes udvikling i resultatmålene med de beskæftigelsesrettede effekter for at undersøge, hvordan udviklingen i resultatmålene relaterer sig til borgernes senere arbejdsmarkedstilknytning. Konkret undersøger vi, hvorvidt de borgere, som har oplevet en større udvikling i trivsel, tro på egne evner samt arbejdsmarkedsparathed, også er mere tilbøjelige til at opnå beskæftigelse senere hen. I og med, at borgerne ud fra en gennemsnitsbetragtning ikke har rykket sig på deres tro på egne evner eller arbejdsmarkedsparathed, er det interessant at se, om den del som faktisk har rykket sig i en positiv retning på disse parametre, samtidig også er dem, som i højere grad opnår beskæftigelse og omvendt.




Ved at undersøge sammenhængen mellem borgernes udvikling i disse mål og deres senere beskæftigelse, kommer vi således i et forandringssteoretisk perspektiv tættere på at undersøge, om disse faktorer er underliggende mekanismer i indsatsen, som fører til de jobrettede effekter, vi ser. Hvis det er øget trivsel, tro på egne evner og arbejdsmarkedsparathed, som er drivende faktorer for senere at opnå beskæftigelse, vil der være en positiv, statistisk signifikant sammenhæng mellem borgernes udvikling i disse parametre og deres senere beskæftigelse.

### 5.3.1 Metodisk fremgangsmåde for sammenhængsanalysen

Resultaterne af ovenstående er illustreret i tabel 5-2 nedenfor, som er sammenhængsresultater mellem indsatsdeltagernes udvikling på resultatmålene og deres senere beskæftigelsessituation fra seks regressionsanalyser (OLS)<sup>14</sup>. Det skal bemærkes, at dette ikke er en effektanalyse, men en sammenhængsanalyse, som kan sandsynliggøre, hvorvidt udviklingen på resultatmålene har betydning for borgernes senere arbejdsmarkedstilknytning. For at tage højde for noget af den variation i den senere beskæftigelsessituation, som forklares af andre faktorer end udviklingen på resultatmålene, er der i analyserne taget højde for borgernes baggrundskarakteristika samt deres ydelses- og beskæftigelsehistorik. Derudover er borgernes score på resultatmålet ved første progressionsmåling inkluderet som kontrolvariabel.

I de grå kolonner fremgår de to afhængige variable, som er andelen, der opnår udstøttet beskæftigelse og den gennemsnitlige beskæftigelsesgrad 7-12 måneder efter borgernes opstart i indsatsen. Begrundelsen for dette tidsperspektiv er, at udviklingen i fx øget trivsel skal have en vis tidsperiode til at indfinde sig, før de potentielt vil manifestere sig i borgernes beskæftigelsessituation. Den forklarende variabel i hver af analyserne er borgernes udvikling fra første til seneste måling på de tre resultatmål skitseret i tabellens rækker. I tabellen er en positiv, statistisk signifikant sammenhæng mellem udviklingen i resultatmålet og den givne beskæftigelsesindikator udtrykt ved et grønt flueben.

Tabel 5-2: Betydning af udvikling i oplevede resultater for senere beskæftigelse (7-12 mdr. efter opstart)

BETYDNING AF INDSATSNÆRE RESULTATER		Andel, som opnår udstøttet beskæftigelse	Gns. udstøttet beskæftigelsesgrad
 Udvikling i borgernes trivsel (WHO-5)	→	✓	✓
 Udvikling i borgernes tro på egne evner (GSE)	→	✓	✓
 Udvikling i borgernes arbejdsmarkedsparethed (BIP)	→	✓	✓
		N=280	N=280

Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmålinger i Rambøll Results samt registre fra Danmarks Statistik. Note: Beregningerne er foretaget med en multivariat OLS-regressionsmodel. Der er taget højde for borgernes baggrundskarakteristika, arbejdsmarkedshistorik samt deres score på resultatmålet ved første progressionsmåling. I beregningen indgår de borgere, som har besvaret to progressionsmålinger eller flere, og som i DREAM kan følges i minimum 12 måneder efter deres opstart i indsatsen. I fortolkningen af resultaterne skal der således tages forbehold for, at ca. 30 pct. af indsatsgruppen ikke indgår i analyserne. De grønne flueben angiver, at sammenhængen mellem borgernes udvikling i forhold til de skitserede resultatmål og deres senere udstøttede beskæftigelsesresultater er statistisk signifikant ( $p < 0,05$ ).

Tabellen viser, at der er positive, statistisk signifikante sammenhænge mellem udviklingen i henholdsvis tro på egne evner samt arbejdsmarkedsparethed og andelen, som opnår beskæftigelse i andet halvår efter opstart i indsatsen. Det betyder med andre ord, at jo større en positiv udvikling, borgerne oplever på de to resultatmål i indsatsen, desto større er sandsynligheden for, at de senere opnår beskæftigelse. Der kan ikke ses en sammenhæng mellem udvikling i borgernes trivsel og andelen, som opnår beskæftigelse, men sammenhængen er dog signifikant på 10 procents signifikansniveau ( $p < 0,1$ ).

<sup>14</sup> Multivariate OLS-regressioner, hvor der kontrolleres for følgende karakteristika: Score på resultatmålet ved første progressionsmåling, køn, alder, antal børn i familien, civilstand, familietype, herkomst, psykiatriske diagnoser, modtagelse af handicapydelse, kontakter til psykiatrien, kontakter til almen praktiserende læge, kontakter til speciallæge, uddannelse, kriminalitetsdomme, anbringelser som barn/ung, anciennitet på kontanthjælp, kontanthjælpsgrad inden indsatsen, beskæftigelsesgrad inden indsatsen, grad af virksomhedsrettet indsats samt antal praktikker inden indsatsen.

Ser vi dernæst på resultatmålenes betydning for borgernes gennemsnitlige ustøttede beskæftigelsesgrad 7-12 måneder efter deres opstart i indsatsen, er billedet mere klart. Her er der en positiv, statistisk signifikant sammenhæng mellem udviklingen i alle tre resultatmål og deres ustøttede beskæftigelsesgrad. Det betyder, at en større positiv udvikling i resultatmålene er forbundet med en større gennemsnitlig beskæftigelsesgrad.

Analysen sandsynliggør således, at de tre faktorer, herunder især borgernes tro på egne evner og deres arbejdsmarkedsparathed, er underliggende mekanismer i indsatsen, som er med til at bringe borgerne tættere på ordinær beskæftigelse. I forlængelse af dette så vi i udviklingsanalysen, at det netop er disse to parametre – tro på egne evner og arbejdsmarkedsparathed, som borgerne ud fra en gennemsnitsbetragtning ikke har rykket sig nævneværdigt på, mens de har deltaget i indsatsen (se afsnit 5.1). Analysen peger således på, at hvis man i fremtiden vil arbejde med indsatsmodellen for *Social støtte i overgangen til og fastholdelse i job* for målgruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, bør man arbejde målrettet med at understøtte borgernes udvikling i deres tro på egne evner og deres arbejdsmarkedsparathed.

## 6. ØKONOMISK ANALYSE

I det følgende kapitel præsenterer vi den økonomiske analyse af indsatsen. Formålet med kapitlet er at skabe overblik over balancen mellem de omkostninger, der er forbundet med at opstarte og drive indsatsen og de gevinster, der potentielt kan realiseres som følge af indsatsen. På baggrund af denne viden kan vi kvalificere en beslutning om yderligere investering i indsatsen.

I kapitlet beskriver vi først resultaterne fra **omkostningsvurderingen af indsatsen**. Her betragter vi de gennemsnitlige omkostninger på tværs af de deltagende kommuner<sup>15</sup>. Efterfølgende nuancerer vi disse resultater i en følsomhedsanalyse, der viser, hvordan de gennemsnitlige omkostninger påvirkes, hvis antallet af borgere, der deltager i indsatsen, varierer.

Dernæst opstiller vi **fire økonomiske scenarier**<sup>16</sup>. Hvert scenarie repræsenterer en arketype på en borger, som oplever effekt af at have deltaget i indsatsen, men hvor effekten i forskelligt omfang har en afledt konsekvens for borgerens ydelser og/eller aktiviteter. Endelig præsenterer vi de **budgetøkonomiske nettoresultater** for hver af disse arketyper. At det er en budgetøkonomisk analyse, betyder, at vi udelukkende ser på de offentlige udgifter og indtægter og ikke værdisætter livskvalitet mv. Disse resultater giver os et indblik i, i hvilke omfang der skal ske ændringer i aktiviteter og/eller ydelser, som borgeren modtager, hvis indsatsen skal resultere i et positivt budgetøkonomisk nettoresultat.

### KAPITLETS HOVEDKONKLUSIONER

- ✓ De gennemsnitlige etableringsomkostninger ved indsatsen udgør 439.900 kr., hvilket dækker over kompetenceudvikling af medarbejdere og omkostninger forbundet med administrative opgaver.
- ✓ Indsatsen koster i gennemsnit 87.500 kr. at drive pr. borger. Omkostninger dækker bl.a. over omkostninger forbundet med administrative opgaver relateret til den løbende drift af indsatsen samt tids- og ressourceforbruget forbundet med både den virksomhedsrettede indsats og CTI-støtten.
- ✓ De samlede omkostninger forbundet med indsatsen er således 91.800 kr. pr. deltagende borger. Dette estimat er følsomt over for antallet af borgere, der deltager i indsatsen pr. år pr. kommune. Øges antallet af deltagende borgere fra 50 (gennemsnit på tværs af de fem kommuner) til 68 (højeste antal deltagere på tværs af de fem kommuner), falder de gennemsnitlige samlede omkostninger til 68.100 kr. pr. borger. Reduceres antallet af deltagende borgere omvendt til 38 (laveste antal deltagere på af de fem kommuner), stiger de gennemsnitlige omkostninger til 121.800 kr. pr. borger.
- ✓ De scenariebaserede arketype-beregninger viser, at effekten af indsatsen skal føre til en relativt stor ændring i borgerens ydelser og aktiviteter, hvis det skal opveje de omkostninger, der er forbundet med indsatsen.

<sup>15</sup> Da kun fem kommuner har deltaget i projektet, er det desuden vigtigt at være opmærksom på, at analysens resultater ikke nødvendigvis kan generaliseres til landsplan.

<sup>16</sup> I opstillingen af de fire økonomiske scenarier og beregningen af de budgetøkonomiske nettoresultater foretages en såkaldt scenarieanalyse. Baggrunden for denne tilgang er, at vi på tidspunktet for evalueringens afslutning ikke har kendskab til de faktiske konsekvenser for borgerne i indsatsgruppen. Dette står dermed i kontrast til resultaterne af omkostningsvurderingen. Heri er beregningen baseret på data fra afprøvningen.



## 6.1 Omkostningsvurdering

I dette afsnit beskriver vi resultaterne af omkostningsvurderingen. Først beskriver vi kort, hvilke antagelser omkostningsvurderingen er gennemført ud fra, hvorefter vi præsenterer resultaterne af omkostningsvurderingen. Endelig indeholder afsnittet en følsomhedsanalyse. Følsomhedsanalysen viser, hvordan omkostninger påvirkes, hvis antallet af borgere, der deltager i indsatsen, varierer.

### 6.1.1 Antagelser bag omkostningsvurderingen

Resultatet af omkostningsvurderingen er afhængigt af antagelserne, om den gennemførte indsats, som beregningen bygger på. Denne omkostningsvurdering bygger særligt på tre centrale antagelser: 1) **Driftsperioden** for projektet, 2) den gennemsnitlige **varighed** af det enkelte forløb samt 3) **antallet af borgere** i indsatsgruppen pr. kommune pr. år. Antagelserne fremgår af figuren til højre.

Antagelserne er baseret på gennemsnittet af de fem kommuner i projektperioden og skal således illustrere forholdene i en gennemsnitlig projektkommune. Resultaterne, der præsenteres i det følgende afsnit, er således baseret på disse antagelser og omkostningsdata indsamlet kvartalsvist i kommunerne i projektperioden.

Figur 6-1: Centrale antagelser for omkostningsvurderingen, en gennemsnitlig kommune



Dataindsamlingen, der ligger til grund for omkostningsvurderingen, er foretaget sideløbende med kommunernes gennemførelse af projektet. Indsamlingen af både drifts- og etableringsomkostningerne er konkret foregået ved, at kommunerne har modtaget et spørgeskema, hvori de er blevet bedt om at registrere deres timeforbrug samt øvrige udgifter på en række foruddefinerede omkostningsposter. Efterfølgende er de indsamlede data vha. telefoninterview med de respektive kommunale projektledere blevet valideret. En uddybende beskrivelse af dataindsamlingen hhv. fornævnte omkostningsposter findes i metodebilaget.

Da vi på tværs af kommunerne har set en stor variation i antallet af deltagende borgere, har vi i det følgende lagt vægt på at undersøge, hvor følsomme resultaterne fra omkostningsvurderingen er over for en variation i antallet af deltagende borgere.

### 6.1.2 Resultater af omkostningsvurderingen

I omkostningsvurderingen af indsatsen er både etablerings- og driftsomkostningerne opgjort. Omkostningerne forbundet med etableringen af indsatsen dækker over omkostninger til hhv. administrative opgaver, som fx opstart af samarbejdet i kommunen og uddannelse af medarbejderne. Etableringsomkostningerne er både samlet og pr. borger beregnet ud fra en antagelse om, at indsatsen har en driftsperiode på to år<sup>17</sup>. Den kombinerede virksomhedsrettede indsats og CTI-støtten har etableringsomkostninger for ca. 440.000 kr. Når disse omregnes til årlige omkostninger over en toårig tidshorisont, har indsatsen årlige etableringsomkostninger for 224.000 kr. Etableringsomkostningerne pr. borger er opgjort til ca. 4.000 kr. I metodebilaget for den økonomiske

<sup>17</sup> Da etableringsomkostninger kun afholdes i forbindelse med programmets opstart, kan disse omkostninger opfattes som en investering med en levetid på indsatsens samlede tidshorisont. I omregningen af etableringsomkostningerne fra en investering med en levetid på to år til årlige omkostninger har vi anvendt en diskonteringsrate på fire pct. Hvis tidshorisonten er længere end de forudsatte to år, vil etableringsomkostningerne pr. år og pr. borger falde. I den forbindelse bør det også vurderes, om levetiden er den samme på tværs af alle etableringsomkostninger, eller om denne kan variere. Såfremt der er forskel i levetiden på visse dele af ressourceforbruget, skal der ved udvidelse af driftsperioden tages højde herfor.

analyse ses det, hvordan de samlede etableringsomkostninger fordeler sig på forskellige poster. Heraf ses det, at særligt opstart af det interne samarbejde udgør den største udgift i de samlede etableringsomkostninger på godt 50 pct. Herudover udgør øvrige administration i etableringsfasen ca. 25 pct. af etableringsomkostningerne, mens kompetenceudvikling udgør omtrent 18 pct.

Driftsomkostningerne er opgjort på årsbasis for en gennemsnitlig projektkommune, hvorefter driftsomkostningerne pr. borger er beregnet. Driftsomkostningerne dækker over omkostninger forbundet med administrative opgaver relateret til den løbende drift af indsatsen, løbende kompetenceudvikling af medarbejderne samt tids- og ressourceforbruget forbundet med både den virksomhedsrettede indsats og CTI-støtten. Den kombinerede virksomhedsrettede indsats og CTI-støtten koster ca. 4.409.000 kr. årligt i driftsomkostninger. På tværs af de fem projektkommuner har gennemsnitligt 50 borgere deltaget i indsatsen pr. år pr. kommune. Det resulterer i driftsomkostninger på ca. 87.000 kr. pr. borger. I metodebilaget for den økonomiske analyse ses det, hvordan de samlede driftsomkostninger fordeler sig på forskellige poster. Heraf fremgår det, at fælles opstart, koordinering og samarbejde udgør ca. 31 pct. af de samlede driftsomkostninger, mens selve CTI-indsatsen udgør ca. 28 pct. Endelig udgør hhv. den virksomhedsrettede indsats samt administration hver ca. 17 pct., mens de resterende 6 pct. af driftsomkostningerne dækker over løbende kompetenceudvikling af medarbejderne og øvrige udgifter.

Endelig har vi opgjort de samlede årlige omkostninger forbundet med indsatsen. Dette er opgjort som summen af de årlige etablerings- og driftsomkostninger. Figuren herunder viser de samlede resultater for analysen.

**Figur 6-2: Omkostninger forbundet med den kombinerede den virksomhedsrettede indsats og CTI-støtten ved en 2-årig driftsperiode (2020-priser, afrundet til hele hundrede kr.)**

ETABLERINGSOMKOSTNINGER		DRIFTSOMKOSTNINGER		SAMLEDE OMKOSTNINGER	
I ALT	439.900 kr.	I ALT	8.817.400 kr.	I ALT	9.257.300 kr.
PR. ÅR	219.900 kr.	PR. ÅR	4.408.700 kr.	PR. ÅR	4.628.600 kr.
PR. BORGER	4.400 kr.	PR. BORGER	87.500 kr.	PR. BORGER	91.800 kr.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af indsamlede omkostningsdata.

Note: Som følge af afrunding stemmer summen af etablerings- og driftsomkostninger ikke alle steder overens med de samlede omkostninger. Af samme årsag kan omkostningerne opgjort pr. år eller pr. borger heller ikke omregnes direkte til omkostningerne i alt.

### Sparede udgifter

I nogle situationer kan en ny indsats som fx den kombinerede virksomhedsrettede indsats og CTI-støtten medføre, at eksisterende indsatser, som målgruppen normalt tilbydes, bortfalder. I sådanne tilfælde bør de sparede udgifter modregnes i omkostningsvurderingen. Da der på tværs af de deltagende kommuner ikke er blevet identificeret sådanne indsatser, er der i denne omkostningsvurdering ikke blevet beregnet og modregnet sparede udgifter. Skulle sådanne alligevel være til stede, vil det betyde, at resultaterne af omkostningsvurderingen er overestimerede. Et konkret eksempel på sparede udgifter kunne fx opstå i kommuner, der i forvejen har CTI-indsatser. Her ville det sandsynligvis ikke være nødvendigt at bruge samme omfang af ressourcer på uddannelse af CTI-medarbejdere.

### Store forskelle mellem projektkommuner

Som fremhævet afspejler ovenstående resultater de gennemsnitlige omkostninger på tværs af de fem projektkommuner. Det er væsentligt at fremhæve, at disse gennemsnitlige omkostninger dækker over en relativt stor variation på tværs af projektkommunerne. Blandt andet ser vi, at driftsomkostningerne pr. borger går fra ca. 56.000 kr. i kommunen med de laveste omkostninger

til ca. 118.000 kr. i kommunen med de højeste omkostninger. Driftsomkostningerne pr. borger i denne kommune er således mere end dobbelt så høje sammenlignet med kommunen med de laveste omkostninger.

Der kan være flere forklaringer på, at vi ser store variationer på tværs af projektkommunerne. Det kan fx skyldes, at der har været forholdsvis stor forskel i antallet af borgere, der modtager indsatsen på tværs af de fem kommuner. En anden forklaring kan være, at kommunerne har organiseret sig meget forskelligt. Endelig kan en potentiel forklaring herpå være, at borgernes problemtyngde har varieret på tværs af kommunerne, hvorfor ressourceforbruget pr. borger har været højere. Det skal dog bemærkes, at sidstnævnte forklaring ikke har været undersøgt yderligere i forbindelse med evalueringen. I tabeloversigten i metodebilaget fremgår omkostningsniveauet for hver af de fem projektkommuner.

### Følsomhedsanalyse

Som fremhævet, afhænger ovenstående resultater af de antagelser, beregningen er baseret på. Blandt andet afspejler resultaterne et scenarie, hvor der i gennemsnit årligt er 50 borgere, der deltager i indsatsen. Men som netop beskrevet har der været forholdsvis stor variation i antallet af indsatsborgere på tværs af de deltagende kommuner, uden at dette nødvendigvis har haft indflydelse på de samlede omkostninger. På baggrund af dette er det derfor relevant at undersøge, hvor følsomme resultaterne er over for en variation i antallet af borgere, der deltager i indsatsen.

I figuren herunder har vi opgjort omkostningerne forbundet med indsatsen under antagelse af, at antallet af deltagere pr. år er det samme som i hhv. den kommune med det laveste antal deltagere (38 borgere pr. år) og i den kommune, der har det højeste antal deltagere (68 deltagere pr. år). Det samlede omkostningsniveau holdes konstant, så det eneste vi varierer, er antallet af deltagere. Centrert i figuren ses omkostningerne forbundet med en gennemsnitlig projektkommune.

**Figur 6-3: Følsomhedsanalyse af ændring i antal deltagere pr. år pr. kommune (2020-priser, afrundet til hele hundrede kr.)**

OMKOSTNINGER PR. BORGER VED <b>38 BORGERE</b> PR. ÅR		OMKOSTNINGER PR. BORGER VED <b>50 BORGERE</b> PR. ÅR		OMKOSTNINGER PR. BORGER VED <b>68 BORGERE</b> PR. ÅR	
Etableringsomk.	5.800 kr.	Etableringsomk.	4.400 kr.	Etableringsomk.	3.200 kr.
Driftsomk.	116.000 kr.	Driftsomk.	87.500 kr.	Driftsomk.	64.800 kr.
<b>Samlede omk.</b>	<b>121.800 kr.</b>	<b>Samlede omk.</b>	<b>91.800 kr.</b>	<b>Samlede omk.</b>	<b>68.100 kr.</b>

Kilde: Egne beregninger på baggrund af indsamlede omkostningsdata.

Note: Som følge af afrunding stemmer summen af etablerings- og driftsomkostninger ikke alle steder overens med de samlede omkostninger. Af samme årsag kan omkostningerne opgjort pr. år eller pr. borger heller ikke omregnes direkte til omkostningerne i alt.

Af figuren ovenfor fremgår det ikke overraskende, at omkostningerne pr. borger stiger, når antallet af deltagere reduceres. Konkret ses det, at de samlede omkostninger er steget til 121.800 kr. pr. borger, hvis blot 38 borgere deltager i indsatsen. Ligeledes ses det, at når antallet af deltagere øges, falder de samlede omkostningerne pr. borger. Ved 68 deltagende borgere er de samlede omkostninger reduceret til 68.100 kr.

## 6.2 Fire mulige scenarier for budgetøkonomiske nettoresultater

Som supplement til omkostningsvurderingen vil vi i de følgende analyser sammenholde omkostningerne med de forventede afledte konsekvenser af indsatsen.

På nuværende tidspunkt ved vi ikke, hvordan borgerne, der har deltaget i indsatsen, vil udvikle sig over tid. Alligevel er det relevant at komme med et bud på, hvad der skal til, for at omkostningerne forbundet med indsatsen bliver opvejet af de afledte konsekvenser, som fx ses i ændringer i de ydelser og aktiviteter, som borgeren visiteres til. For at undersøge dette opstiller vi fire scenarier. Hvert scenarie repræsenterer en arketype på en borger, som oplever effekt af at have deltaget i indsatsen, men hvor der i forskelligt omfang er afledte ændringer i ydelser og aktiviteter. Resultaterne af disse analyser giver os indblik i, hvilke ændringer der skal ses hos borgerne, hvis indsatsen skal resultere i et positivt budgetøkonomisk nettoresultat.

Beregningerne af arketype-scenarierne er udført i den Socialøkonomiske Investeringsmodel (SØM)<sup>18</sup>. Blandt andet fordi det ikke har været muligt at identificere en relevant SØM-målgruppe som ligner målgruppen for Social Støtte, har SØM i de følgende beregninger primært fungeret som beregningsramme. Herved nyttiggøres den faste systematik for gennemførelse af økonomiske analyser, som SØM tilbyder, men de inputs, beregningerne er baseret på, afspejler forskellige scenarie-antagelser, som har afsæt i registerbaseret viden om indsatsgruppen.

### 6.2.1 Antagelser bag arketypeberegningerne

For at kunne gennemføre arketypeberegningerne har vi arbejdet med en række inputs eller antagelser, som præsenteres her.

#### Omkostninger

Det første input i scenarieberegningerne af de fire arketyper afspejler de omkostninger, der er forbundet med indsatsen. I de følgende beregninger tager vi udgangspunkt i de gennemsnitlige omkostninger pr. borger, som i det foregående afsnit blev beregnet til at være 91.800 kr. pr. borger, der deltager i indsatsen. Dette omkostningsniveau anvendes direkte i beregningen. Vi antager hermed implicit, at indsatsen driftes i to år, og at antallet af deltagere pr. år er 50 borgere.

#### Effekt

Den anden antagelse for beregningerne vedrører indsatsens effekt for borgeren. Indsatsens primære effektmål er, at borgeren opnår bedre trivsel og større grad af mestring af eget liv. Det er disse umiddelbare ændringer hos borgeren, som indsatsen resulterer i, som vi antager er den nødvendige katalysator for, at der også sker ændringer i borgerens ydelser og aktiviteter. Som beskrevet i afsnittet om udvikling i borgernes trivsel, ses der en positiv udvikling i borgernes trivsel fra første til femte måling. De følgende scenarier baserer sig derfor på en antagelse om, at de arketyper, vi beregner scenarier for, opnår indsatsens primære effektmål, hvorved der er grundlag for at forvente en ændring i ydelser og dermed se afledte økonomiske konsekvenser<sup>19</sup>.

#### Konsekvenser og priser

Det tredje og sidste input i scenarieberegningen vedrører de konsekvenser, dvs. ændringer i aktiviteter og ydelser, som følger af ændringen i det nære effektmål (øget trivsel og mestring af eget liv).

Udvælgelsen af relevante konsekvenser bygger på den opstillede forandringsteori for indsatsen. Heri er indsatsens langsigtede resultater beskrevet som mindre behov for støtte, samt at flere

<sup>18</sup> Den Socialøkonomiske Investeringsmodel (SØM) er et beregningsværktøj, der giver brugeren mulighed for at beregne de budgetøkonomiske konsekvenser over tid ved at investere i sociale indsatser. Modellen består af to dele: En beregningsramme, hvori selve SØM-beregningen foretages, og en vidensdatabase, der indeholder viden om effekt, konsekvenser og priser for en række udsatte målgrupper på både voksen- og børne-/ungeområdet.

<sup>19</sup> I en SØM-beregning skal der angives et effektmål/succesmål for indsatsen samt en succesrate, der angiver, hvor mange af indsatsens deltagere der opnår førnævnte succesmål. I de følgende beregninger tager vi udgangspunkt i det beskrevne effektmål. Samtidig regner vi på fire arketyper. I hver beregning antager vi derfor, at der kun er én deltager, og at denne deltager har en succesrate på 100 pct.

personer fastholder deres tilknytning til arbejdsmarkedet og dermed opnår ordinære timer og ordinær beskæftigelse. I beregningen vil disse langsigtede resultater indgå som følgende:

- Socialpædagogisk støtte i eget hjem
- Arbejdsmarkedstilknytning, hvilket anvendes som en samlet betegnelse for borgernes forbrug af kontanthjælp samt dage i beskæftigelse opgjort som skatteindtægter<sup>20</sup>.

Da det på nuværende tidspunkt ikke er muligt at fastslå, i hvilken grad ovennævnte konsekvenser ændrer sig som følge af indsatsen, opstiller vi en række antagelsesbaserede scenarier for konsekvensernes størrelse. Det er disse scenarier, der danner afsæt for etableringen af vores arketyper. Arketyperne giver os således mulighed for at undersøge, hvor stor en ændring i fx borgernes arbejdsmarkedstilknytning, der skal til for at opveje indsatsens omkostninger, givet at borgeren opnår øget trivsel og mestring af eget liv.

Antagelserne bag arketyperne baserer sig dels på vores kendskab til indsatsen, dels på viden om målgruppens karakteristika og tyngde (jf. kapitel 3) samt målgruppens forbrug af en række ydelser i året inden indsatsens opstart, opgjort på baggrund af registerdata. Konkret opstiller vi følgende fire arketyper, der yderligere beskrives under figuren.

**Figur 6-4: Fire arketyper for økonomisk analyse**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Bedre trivsel og større grad af mestring	✓	✓	✓	✓
Øget arbejdsmarkedstilknytning	0 uger pr. år	6 uger pr. år	10 uger pr. år	12 uger pr. år
Reduceret behov for socialpædagogisk støtte	0 dage pr. år	0 dage pr. år	4 dage pr. år	8 dage pr. år

Antagelserne om de fire arketyper ændrede ydelsesbillede afspejler, at vi på baggrund af registerdata kan belyse borgernes arbejdsmarkedstilknytning samt forbrug af socialpædagogisk støtte i eget hjem året før indsatsens opstart. Det niveau, vi kan se året før indsatsen, giver os et afsæt for at vurdere, hvilke ændringer der vil være realistiske at realisere.

I de fire arketyper varierer vi konsekvenserne af arbejdsmarkedstilknytning inden for et spænd fra uændret til 12 ugers øget arbejdsmarkedstilknytning. Dette spænd er opsat på baggrund af viden om målgruppen. Som beskrevet i kapitlet om indsatsens målgruppe er der tale om en forholdsvis tung målgruppe, hvilket kommer til udtryk ved, at ingen af deltagerne har haft tilknytning til arbejdsmarkedet i mindst et år op til deltagelse i indsatsen, ligesom flere borgere har andre sociale eller psykiske vanskeligheder. Dette taler således for den nedre grænse, hvor borgernes arbejdsmarkedstilknytning er uændret. Samtidig er der dog et relativt stort potentiale i at opnå tilknytning til arbejdsmarkedet, ligesom resultaterne af effektevalueringen i kapitel 5 viser tegn herpå. Her ser vi, at indsatsen øger sandsynligheden for, at borgerne afgår til både beskæftigelse og ustøttet beskæftigelse.

<sup>20</sup> Borgernes arbejdsmarkedstilknytning anvendes i det følgende som samlet betegnelse for både borgernes forbrug af kontanthjælp samt dage i beskæftigelse opgjort som skatteindtægter. I de følgende scenarier forudsætter vi, at et fald i forbruget af kontanthjælp modsvares af en tilsvarende stigning i beskæftigelsen. Det betyder, at hvis en person reducerer sit forbrug af kontanthjælp med en uge, vil personen øge sin beskæftigelse med en uge svarende til fem arbejdsdage.

For socialpædagogisk støtte i eget hjem ser vi, at borgerne i målgruppen i gennemsnit har modtaget ca. 8 dage af denne ydelse i året før indsatsen opstarter. Vi arbejder dermed med tre forskellige antagelser om socialpædagogisk støtte i eget hjem. Et hvor ydelsen er uændret (arketype A og B), et hvor borgernes behov for denne ydelse helt ophører (arketype D) og et mere konservativt estimat, hvor borgernes behov for socialpædagogisk støtte i eget hjem halveres som følge af indsatsen (arketype C).

På tværs af scenarierne, der beregnes for de fire arketyper, antages det, at ændringen i konsekvensen fastholdes på samme niveau i en årrække på seks år efter indsatsens afslutning.

Da konsekvenserne ovenfor er opgjort i ikke-monetære enheder som fx dage eller uger, skal disse omregnes til økonomiske konsekvenser for at kunne indgå i den økonomiske analyse. Dette foregår ved, at der ganges med en enhedspris for hver af disse konsekvenser. Enhedspriserne stammer fra SØMs vidensdatabase<sup>21</sup>.

### 6.2.2 Resultater af arketypeberegningerne

I dette afsnit præsenteres de budgetøkonomiske nettoresultater af hvert af de ovennævnte scenarier. Som beskrevet afspejler estimaterne de budgetøkonomiske nettoresultater for den borger, som arketyper repræsenterer. Resultaterne præsenteres på tværs af de relevante offentlige aktører og opdelt på kommune og stat<sup>22</sup>. Da regionernes økonomi ikke påvirkes af de udvalgte konsekvenser, indgår regionen ikke som relevant aktør.

Figur 6-5: Budgetøkonomisk resultat pr. borger (2020-priser, afrundet til hele hundrede kr.)

	A	B	C	D
<b>I ALT</b>	<b>-91.800 kr.</b>	<b>12.600 kr.</b>	<b>92.800 kr.</b>	<b>138.100 kr.</b>
Kommune	-91.800 kr.	-26.600 kr.	27.400 kr.	59.700 kr.
Stat	0 kr.	39.200 kr.	65.400 kr.	78.400 kr.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af indsamlede omkostningsdata.

Af figuren fremgår det som forventet, at vi for **arketype A**, hvor situationen er uændret ift. både arbejdsmarkedstilknytning og brug af socialpædagogisk støtte i eget hjem, ser et negativt nettoresultat, der afspejler den gennemsnitlige omkostning pr. borger forbundet med indsatsen. Dette afspejler netop, at der ikke sker ændringer i ydelser og aktiviteter, som kan modsvare omkostningerne. I dette scenarie er det således udelukkende kommunens økonomi, der påvirkes, hvilket skyldes, at kommunen som den eneste aktør afholder indsatsens omkostninger.

For **arketype B** ser vi et samlet positivt nettoresultat af indsatsen. På trods af det samlede positive resultat ses det dog samtidig, at en forøgelse i borgerens arbejdsmarkedstilknytning med 6 uger, ikke er nok til at modsvare kommunens omkostninger forbundet med indsatsen. Konkret ser

<sup>21</sup> Prisenerne for konsekvenserne 'kontanthjælp' og 'socialpædagogisk støtte i eget hjem' er uafhængige af, hvilken målgruppe de er opgjort for. Derimod er prisen for konsekvensen 'beskæftigelse' (dvs. skat af indkomst) målgruppespecifik. I analysen har vi valgt at anvende prisen for denne konsekvens opgjort for målgruppen 'mennesker med moderate psykiske lidelser (18-64 år)'. Denne målgruppe er valgt, da det vurderes, at denne målgruppe har den største grad af overlap med målgruppen for indsatsen i denne evaluering.

<sup>22</sup> Beregningerne er foretaget for et 6-årigt perspektiv. Hermed forstås, at konsekvenserne indgår i beregningen i en årrække på 6 år. Da et forløb har en varighed på mellem 6 og 9 måneder, antages det desuden, at konsekvenserne først indtræder i året efter, at deltagerne har afsluttet forløbet.

vi, at kommunens nettoresultat beløber sig til -26.600 kr., hvilket dermed betyder, at kommunens omkostninger forbundet med indsatsen modsvarer af borgerens arbejdsmarkedstilknytning i en størrelsesorden, der svarer til ca. 65.200 kr. Endelig skal det bemærkes, at vi for denne arketype ser, at staten opnår et positivt nettoresultat, ligesom statens positive gevinster er mere end nok til at opveje kommunens negative nettoresultat.

Betragter vi **arketype C**, ser vi, at en borger der opnår effektmålet og som følge heraf øget sin arbejdsmarkedstilknytning med 10 uger samt mindsker sit behov for socialpædagogisk støtte i eget hjem med 4 dage resulterer i et samlet positivt nettoresultat på 92.800 kr. Det positive samlede nettoresultat er for denne arketype drevet af et positivt nettoresultat for staten såvel som for kommunen.

Ser vi endelig på **arketype D**, hvor vi forvente, at indsatsen leder til 12 ugers øget arbejdsmarkedstilknytning og 8 dages reduktion i behovet for socialpædagogisk støtte i eget hjem, opnår vi et positivt samlet nettoresultat på 138.100 kr. Opdeler vi nettoresultatet på de offentlige aktører, ser vi, at både kommune og stat opnår et positivt nettoresultat for denne arketype.

På baggrund af de fire opstillede arketypscenarier kan det konkluderes, at det kræver en relativt stor ændring i borgerens ydelser og aktiviteter at opveje de omkostninger, der er forbundet med indsatsen. Som fremhævet repræsenterer hvert arketype-scenarie én borger. I en kommune vil en borgergruppe typisk være sammensat af et mix af de fire forskellige arketyper, hvorfor det endelige nettoresultat en kommune vil kunne forvente af indsatsen, skal beregnes som et gennemsnit hen over den samlede kombinerede borgergruppe. Det betyder således, at hvis man har én arketype A-borger, hvor vi indsatsen ikke leder til ændringer i ydelser, så kræver det i et kommunalt perspektiv, at man samtidig har to arketype D-borgere, for at omkostningerne er opvejet af indsatsens afledte økonomiske konsekvenser.

I ovenstående beregninger er det vigtigt at være opmærksom på, at vi kun betragter to typer af afledte konsekvenser. Det vil være muligt, at indsatsen også kan have en positiv indvirkning på andre konsekvenser, hvilket potentielt vil kunne øge det samlede nettoresultat i en positiv retning. Sådanne mulige konsekvenser kan fx være en reduktion i forbruget af sundhedsydelser og mindre behov for misbrugsbehandling. Dette har dog ikke været muligt at afdække i denne evaluering, men vil være relevant at undersøge på sigt, når de langsigtede resultater af indsatsen kan evalueres.

## 7. METODEBILAG

Slutevalueringen af *Social støtte i overgang til og fastholdelse i job* er bygget op omkring både kvantitative og kvalitative data. Målgruppebeskrivelsen samt analyserne af indsatsens effekter er hovedsageligt baseret på registerbaserede datakilder fra Danmarks Statistik suppleret af progressionsdata indsamlet i dokumentationssystemet Rambøll Results. Den økonomiske analyse bygger på omkostningsdata indsamlet løbende i projektperioden. Analyserne af implementeringen af indsatsmodellen og metodeloyaliteten i arbejdet med indsatsmodellens kerneelementer bygger dels på løbende medarbejderregistreringer i Rambøll Results og dels på spørgeskemadata fra ledere, medarbejdere og deltagende borgere. Derudover indgår kvalitative interviews med ledere, medarbejdere og borgere i de deltagende projektkommuner, til at belyse og nuancere erfaringerne med implementeringen af indsatsen, herunder drivkræfter og barrierer, samt det deltageroplevede udbytte af indsatsen.

I dette metodebilag giver vi en detaljeret beskrivelse af datagrundlag, metoder og analysestrategier som anvendes i målgruppebeskrivelsen samt effektanalyserne. Hertil beskrives datagrundlaget for omkostningsvurderingen, og endeligt udfoldes den kvalitative dataindsamling og databehandling.

### 7.1 Datagrundlag for evalueringens kvantitative analyser

I dette kapitel beskriver vi datagrundlaget for evalueringens kvantitative analyser. Det gør vi ved først at beskrive de registerbaserede datakilder og derefter de registrerings- og spørgeskemabaserede data indsamlet i Rambøll Results.

#### 7.1.1 Registerbaserede datagrundlag

Alle analyser hvor der anvendes demografiske baggrundsvariable, socioøkonomiske baggrundsvariable, ydelses- og beskæftigelsesrelaterede baggrundsvariable samt beskæftigelsesrettede effektmål er gennemført under forskerordningen ved Danmarks Statistik. Det gør sig således gældende for både målgruppebeskrivelsen og effektanalyserne. I analyserne anvendes registerdata fra både Danmarks Statistik. De registerbaserede data kobles med deltagerne via anonymiserede CPR-numre. Dette foregår ligeledes vha. Forskerordningen ved Danmarks Statistik. Resultaterne afrapporteres på aggregeret niveau og ingen resultater kan føres tilbage til enkelte borgere.

#### 7.1.2 Registerbaserede variable

I målgruppebeskrivelsen anvendes en række registre til at karakterisere borgerne som deltager i indsatsen. Variablene der dannes her, indgår ligeledes i de statistiske modellerne, der anvendes til at estimere effekterne.

Variablene, der anvendes i analyserne, afspejler demografiske og socioøkonomiske karakteristika samt ydelses- og beskæftigelsesrelaterede karakteristika. Disse karakteristika kan påvirke sandsynlighed for at en borger deltager i projektet. Samtidig er det er karakteristika, der kan have en indvirkning på både de oplevede resultatmål og de beskæftigelsesrettede effektmål. Følgende registre anvendes til at opgøre baggrundskarakteristika:



Tabel 7-1: Oversigt over registre og variable

Register	Variable
Befolkningsregister (BEF)	Køn, alder, herkomst, antal børn i familien, civilstand, familietype
Adresseregister (BAFADR)	Bopælskommune
Uddannelsesregister (UDDF)	Højest gennemførte uddannelse
Landspatientregistret psykiatri (PSYK_ADM og PSYK_DIAG)	Psykiatrisk(e) diagnose(r)
Registre for handicapydelse (HANDIC og HANDICM)	Handicapydelse
Sygesikringsregistret Kontakt (SSKO)	Kontakter til almen praktiserende læge, kontakter til speciallæge, kontakter til psykiatrien
Register for anbragte børn og unge	Anbringelse som barn eller ung
Register for kriminalstatistik afgørelser	Kriminalitetsdomme
Beskæftigelsesministeriets forløbsdatabase (DREAM)	Alle oplysninger vedrørende ydelser, virksomhedsrettede indsatser og beskæftigelse

### 7.1.3 Registrerings- og spørgeskemabaserede datagrundlag

I både målgruppebeskrivelsen samt analyserne af indsatsens effekter er der anvendt en række registrerings- og spørgeskemabaserede datakilder, som alle sammen er indsamlet i Rambølls dokumentationsplatform Rambøll Results. Heri er der både indsamlet registreringer og spørgeskemabesvarelser blandt ledere og medarbejdere i projektkommunerne samt spørgeskemabesvarelser blandt projektets deltagende borgere. Dette vedrører følgende registreringer og spørgeskemaer:

- Medarbejdernes registreringer ved borgerens opstart i indsatsen samt når der er etableret et virksomheds-match for borgeren. Dette vedrører bl.a. oplysninger vedrørende opstartsmødet,
- To borgersurveys blandt deltagende borgere
- Én fidelitetsmåling gennemført af CTI-medarbejderen
- Tre mindshift-surveys blandt medarbejdere og ledere
- Fem progressionsmålinger, som er besvaret af både borgere og CTI-medarbejdere

#### Sagsbehandlernes registreringer i Rambøll Results

I projektet har sagsbehandlerne ved opstartsmødet oprettet borgeren i Rambøll Results samt registreret oplysninger vedrørende det indledende tværfaglige opstartsmøde, hvor de bl.a. har registreret, hvilke medarbejdere som deltog på opstartsmødet. Dernæst har sagsbehandleren registreret i Rambøll Results, når der er blevet etableret et individuelt match mellem borger og virksomhed. Her har sagsbehandleren registreret oplysninger vedrørende dato for opstart i virksomhedsrettet indsats samt hvilken ordning, borgeren modtager CTI-støtte under.

#### To borgersurveys

Under indsatsforløbet har sagsbehandleren ydermere haft ansvar for at registrere data i Rambøll Results to gange for hvert borgerforløb: Én måned efter opstart og fem måneder efter opstart. På disse tidspunkter har sagsbehandleren været ansvarlig for at borgeren besvarede en survey om forløbet. Besvarelestidspunkterne har ikke varieret afhængigt af, om borgeren modtog CTI-støtte, der var af hhv. seks eller ni måneders varighed. Spørgsmålene knytter sig til kernelementer i indsatsen, hvor sagsbehandleren selv er involveret.

Spørgsmålene i den første survey har primært haft til formål at afdække de kernelementer, der knytter sig til det tværfaglige forløb frem til praktikken. Her har vi bl.a. afdækket, om borgeren er blevet hørt og inddraget, og hvorvidt borgeren har oplevet forløbet som velkoordineret. I den anden borgersurvey efter fem måneder har vi afdækket den virksomhedsrettede indsats, og hvorvidt borgeren oplever mening og retning i de praktikker, som borgeren er en del af.

De borgersurveys der udføres på individniveau har således bidraget til at give et billede af, hvor fidelt kommunerne arbejder med de kerneelementer i indsatsmodellen, der omhandler dels involvering af borgerne og dels mening og retning den virksomhedsrettede indsats.

### **Fidelitetsmåling**

I projektet er der indsamlet en fidelitetsmåling blandt hver af de fem projektkommuner. Fidelitetsmålingerne af CTI-indsatsen giver et billede af, hvor metodelojalt kommunerne arbejder med CTI-indsatsen. Fidelitetsmålingen har bestået af en række spørgsmål inden for følgende tre moduler:

- Afdækning af kommunernes arbejde med CTI-indsatsen i projektet mere generelt
- Afdækning af kommunernes metodestringens i arbejdet med CTI-metoderne
- Afdækning af kommunernes organisering omkring arbejdet med CTI-indsatsen.

Under disse tre temaer har skemaet bestået af en række items, der alle vurderes på en fire-punkts skala, hvor 1 svarer til en lav grad af fidelitet, mens 4 svarer til en høj grad af fidelitet. Skemaet er blevet udfyldt af den enkelte projektleder sammen med projektets medarbejdere. Dette indebærer både relevante personer fra socialforvaltningen, jobcentret, jobkonsulenter og CTI-medarbejderne. For hver af kommunerne er der blevet udfyldt ét skema, og dette er blevet udfyldt i oktober 2019.

### **Mindshift-surveys**

I projektperioden er der ligeledes gennemført tre mindshift-surveys med henblik på at undersøge, i hvilken udstrækning projektet fører til en ny måde at arbejde med indsatserne på i projektkommunerne. Indsatsmodellen bygger på velbeskrevne metoder, men modellen går på tværs af forvaltninger, hvorfor implementeringen nødvendiggør et 'mindshift' hos kommunerne. Mindshift indebærer en omstilling for både medarbejdere i socialforvaltningen og beskæftigelsesforvaltningen. Spørgsmålene i mindshift surveyen har til formål at undersøge i hvilken udstrækning kommunens socialforvaltning og jobcenter samarbejder om borgerens forløb som én sammenhængende indsats, der integrerer et jobfokus og en socialfaglig indsats fra dag ét i et helhedsorienteret forløb. Derudover giver målingerne et billede af, i hvilken udstrækning medarbejderne i kommunerne tror på, at indsatsmodellen kan føre til de positive forandringer hos borgeren.




Mindshift-surveyen er blevet besvaret tre gange i løbet af projektperioden - februar 2018, november 2018 og februar 2020. Det har derfor været muligt at følge udviklingen i medarbejdernes mindset på tværs af projektets forløb.

### **De anvendte måleredskaber**

Der er løbende indsamlet data vedrørende borgernes progression på trivsel, tro på egne evner samt deres arbejdsmarkedsparathed gennem fem løbende progressionsmålinger. Disse målinger er brugt til dels at beskrive borgernes udgangspunkt ved opstart i indsatsen, og dels deres udvikling på disse parametre på tværs af deres indsats.

Hvis borgerne har modtaget CTI-støtte over seks måneder, er målingerne udfyldt i forbindelse med opstart i projektet og efter hhv. 1., 2., 4. og 6. måned. Hvis borgerne har modtaget CTI-støtte over ni måneder, er målingerne udfyldt i forbindelse med opstart i projektet og efter hhv. 1., 3., 6. og 9. måned, så progressionsmålingerne følger faseovergangene i indsatsen. Figuren nedenfor viser et overblik over de selvrapporterede måleredskaber, som anvendes i hovedrapporten.

Tabel 7-2: Oversigt over selvrapporterede måleredskaber

	Måleredskab	Hvad måler redskabet?	Udfyldes af ...
	<b>WHO-5</b> Trivsels indeks	Måler graden af positive oplevelser og kan anvendes som et mål for personers generelle trivsel eller velbefindende	Borger
	<b>General Self Efficacy Scale</b> Tro på egne evner	Måler graden af selvopfattet handleevne	Borger
	<b>BIP-indikatorer</b> Indikatorer fra BeskæftigelsesIndikator- Projektet	Vurdering af borgerens arbejdsmarkedsparticipation	Borger og CTI-medarbejder

Foruden borgernes besvarelser på tre selvrapporterede måleredskaber, har CTI-medarbejderen besvaret tre fidelitetsspørgsmål i forbindelse med progressionsmåling 2-5, som vedrører CTI-støttens hyppighed, intensitet og indhold.

### Sensitivitetsanalyse af borgernes trivselsscore

WHO-5 er et valideret måleredskab og kan anvendes som et mål for en persons generelle trivsel eller velbefindende. Måleredskabet består af fem spørgsmål om, hvordan personen har følt sig tilpas i de seneste to uger. Måleredskabet giver en trivselsscore mellem 0 og 100, hvor 100 er den højeste grad af trivsel. Risiko for depression og stressbelastning:

- Pointtal mellem 0-35: Der kan være stor risiko for depression eller stressbelastning
- Pointtal mellem 36-50: Der kan være risiko for depression eller stressbelastning
- Pointtal over 50: Der er ikke umiddelbart risiko for depression eller stressbelastning
- Den gennemsnitlige score for befolkningen ligger på 68.

I målingen af WHO-5 svares der på alle fem spørgsmål på en skala med følgende seks svarkategorier:

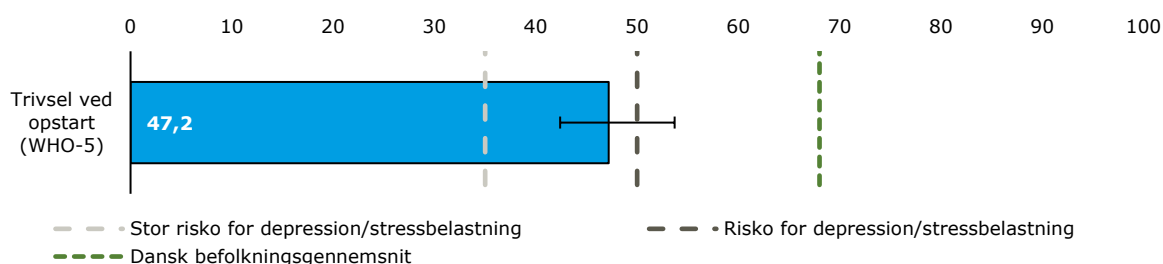
- (0) På intet tidspunkt
- (1) Lidt af tiden
- (2) Lidt mindre end halvdelen af tiden
- (3) Lidt over halvdelen af tiden
- (4) Det meste af tiden
- (5) Hele tiden.

I de løbende progressionsmålinger har svarkategori nummer 2 (*Lidt mindre end halvdelen af tiden*) imidlertid manglet som en svarkategori, hvorfor borgerne ikke har haft mulighed for at svare dette. Det betyder, at trivsels-scoren ikke kan sammenlignes direkte med befolkningsgennemsnittet eller de angivne skala-tærskelværdier. På grund af den manglende svarkategori i dataindsamlingen, har vi nedenfor lavet en sensitivitetsanalyse, hvor vi beregner et interval, som scoren sandsynligvis placerer sig indenfor, såfremt svarkategori havde været med.

I sensitivitetsanalysen har vi beregnet scoren i et konservativt scenarie, som lægger et nedre bånd på scoren samt et optimistisk scenarie, som lægger et øvre bånd på scoren. Mere konkret har vi i det konservative scenarie beregnet scoren, hvis alle personer, som har svaret 3 (*Lidt over*

halvdelen af tiden) havde svaret 2, såfremt svarkategorien havde været tilgængelig. I det optimistiske scenarie har vi beregnet scoren, hvis alle personer, som har svaret 1 (*Lidt af tiden*) havde svaret 2, såfremt svarkategorien havde været tilgængelig. På den måde beregnes et interval med et nedre og et øvre bånd, som scoren sandsynligvis placerer sig inden for. Resultaterne af sensitivitetsanalysen fremgår af hovedrapporten, og er gengivet i figuren nedenfor.

**Figur 7-1: Sensitivitetsanalyse af borgernes trivselsscore ved opstart i indsatsen (WHO-5\*)**



Den beregnede trivselsscore for borgerne placerer sig som sagt på 47,2. Det horisontale interval omkring borgernes trivselsscore illustrerer det nedre og øvre bånd fra sensitivitetsanalysen. Det nedre bånd viser, at borgernes trivselsscore havde været 42,4 i det konservative scenarie, mens den havde være 53,7 i det optimistiske scenarie. Selvom der sandsynligvis er nogle af dem, som har svaret hhv. 1 og 3, som havde svaret 2, såfremt svarkategorien havde været tilgængelig, er det med stor sandsynlighed ikke alle, der havde gjort det. Ikke desto mindre er det det scenarie, sensitivitetsanalysen bygger på, hvorfor det i en vis forstand kan betragtes som "ekstreme" bånd. Selvom den nedre og øvre forskel til borgernes trivselsscore ikke synes at være markant, er det alligevel vigtigt at være opmærksom på denne målingsfejl i fortolkningen af borgernes trivselsscore. F.eks. viser det øvre bånd, at borgerne ud fra en gennemsnitsbetragtning potentielt godt kunne placere sig lige uden for risikogruppen for depression og stressbelastning og dermed tættere på befolkningsgennemsnittet på 68.

## 7.2 Datagrundlag for evalueringens kvalitative analyser

For de kvalitative analyser i rapporten er der gennemført tre casebesøg igennem projektperioden i hver af de deltagende kommuner. På casebesøgene er der gennemført følgende interviews og aktiviteter:

- Borgerejse-workshop: Optegning af indsatsen med udgangspunkt i borgerens vej fra opstart i indsatsen til afslutning, herunder kortlægning af drivkræfter og barrierer for indsatsmodellen.
- Interviews med relevante ledere på tværs af beskæftigelse og socialområdet
- Interviews med relevante medarbejdere på tværs af beskæftigelse og socialområdet
- Interviews med deltagende borgere.

## 7.3 Datagrundlag for evalueringens økonomiske analyse

Nedenfor beskrives de omkostningskategorier som datagrundlaget for omkostningsvurderingen er indsamlet på. Derefter beskrives den metodiske tilgang til den økonomiske analyse.

Datagrundlaget for driftsomkostningerne er indsamlet kvartalsvist i kommunerne sideløbende med gennemførelsen af projektet. Derudover blev der efter projektets opstart indsamlet data om, hvilke omkostninger kommunerne indtil da havde haft i forbindelse med etableringen, herunder uddannelsesomkostninger.

Indsamlingen af både drifts- og etableringsomkostningerne er konkret foregået ved, at kommunerne har modtaget et spørgeskema, hvori de er blevet bedt om at registrere deres timeforbrug

samt øvrige udgifter på en række foruddefinerede omkostningsposter. Posterne som kommunerne har indberettet ressourceforbruget for, er opsummeret og beskrevet i tabellen herunder:

**Tabel 7-3: Poster for ressourceforbrug**

Kategori	Omkostningspost
<b>Etablering</b>	
Intern opstart af samarbejde	Projektledere og frontmedarbejderes tidsforbrug i forbindelse med opstart af samarbejdet
Øvrig administration	Projektledere og frontmedarbejderes øvrige tidsforbrug i forbindelse med opstart af indsatsen
Kompetenceudvikling	Tidsforbrug i forbindelse med uddannelse af medarbejdere
Øvrige omkostninger	Supervision, processtøtte og IT-anskaffelser
<b>Drift</b>	
Administration	Projektlederens tidsforbrug i forbindelse med administrative opgaver
Kompetenceudvikling	Tidsforbrug i forbindelse med løbende uddannelse af medarbejdere
Fælles opstart af koordinering og samarbejde	Frontmedarbejderes tidsforbrug i forbindelse med opstart af borgerforløb (med og uden borgerkontakt)
Virksomhedsrettet indsats	Virksomhedskonsulenternes tidsforbrug til etablering af virksomhedspraktik og ordinære timer
CTI-støtte	CTI-medarbejdernes tidsforbrug til levering af CTI-støtte (fx besøg hos borger, øvrig kontakt med borger og løbende opfølgning)
Øvrige udgifter	Diverse udgifter, fx supervision, mødeudgifter mv.

De indsamlede data er herefter vha. telefoninterviews med de respektive kommunale projektledere blevet valideret. I forbindelse med både dataindsamlingen og den efterfølgende validering har der været et fokus på, at datagrundlaget udelukkende omfatter ressourcer relateret til selve indsatsen, mens tidsforbrug samt øvrige udgifter forbundet med deltagelse i hhv. projektet og evalueringsaktiviteterne så vidt muligt ikke indgår i omkostningsvurderingen, da de ikke er relevante i et fremtidigt driftsperspektiv.

Det indberettede tidsforbrug er omregnet til omkostninger ved at benytte gennemsnitlige årslønninger fra kommunernes og regionernes løndatakontor<sup>23</sup>. Det betyder, at de faktiske omkostninger afholdt i kommunerne, kan variere fra omkostningsvurderingen, alt efter hvilken overenskomst og anciennitet de konkrete medarbejdere har. De gennemsnitlige årslønninger er omregnet til timeløn ved brug af den effektive timenorm på 1418 timer pr. år<sup>24</sup> samt tillagt en overhead på 20 pct. Ved at anvende en overhead, tages der højde for, at en medarbejder ikke kun er lønomkostninger, men at der er flere omkostninger ved at være ansat i en større organisation.

### 7.3.1 Indberetningsusikkerhed

Afslutningsvist er det relevant at bemærke, at der vil være en række usikkerheder ved, at omkostningerne er indsamlet igennem kvartalsvise medarbejderindberetninger. En usikkerhed ved denne indsamlingsmetode kan fx være, om kommunerne husker at medtage alle omkostninger, når der går relativt langt tid imellem hver indberetning.

Ressourceforbruget har desuden skulle indberettes indenfor nogle relativt store omkostningskategorier, hvilket ligeledes åbner op for en potentiel usikkerhed i indberetningerne. Dette skyldes, at der formentlig vil være forskellige medarbejdere, der har foretaget indberetninger, hvorfor de ikke nødvendigvis har haft samme forståelse af hvilke omkostninger, der skulle indberettes indenfor

<sup>23</sup> Den gennemsnitlige årsløn er, ligesom i Socialstyrelsens omkostningsmodel hentet fra *kommunernes og regionernes løndatakontor* (krl.dk). Her er følgende filtre brugt: Kommune, Stilling, Lønde og Gennemsnit anvendt. Trænerens løn er et gennemsnit af lønningerne for psykologer, socialrådgivere, socialformidlere og lærere. Lønomkostningerne indeholder grundløn, tillæg, særydelser, feriepenge, pension og overarbejde.

<sup>24</sup> Årstimenorm for offentligt ansatte er fastsat af Finansministeriet i 2006, jf. Socialstyrelsens retningslinjer.

hver af disse kategorier. Selve opgørelsen af timer brugt i forbindelse med indsatsen, kan desuden have været vanskeligt, da medarbejderne ikke udelukkende arbejder med disse indsatser. Endelig kan der være forskelle på hvor 'grundige' de forskellige kommuner har været. Med andre ord kan der være forskellige i, hvorvidt de f.eks. medtager samme omkostningsposter, eller om alle møder og telefonopkald omkring indsatsen er medtaget eller ej. Disse usikkerheder er forsøgt minimeret ved gennemgang af tal og validering af de indsamlede omkostninger med kommunerne. Omkostningsniveauet for hver kommune er udfoldet i tabeloversigt i følgende afsnit.

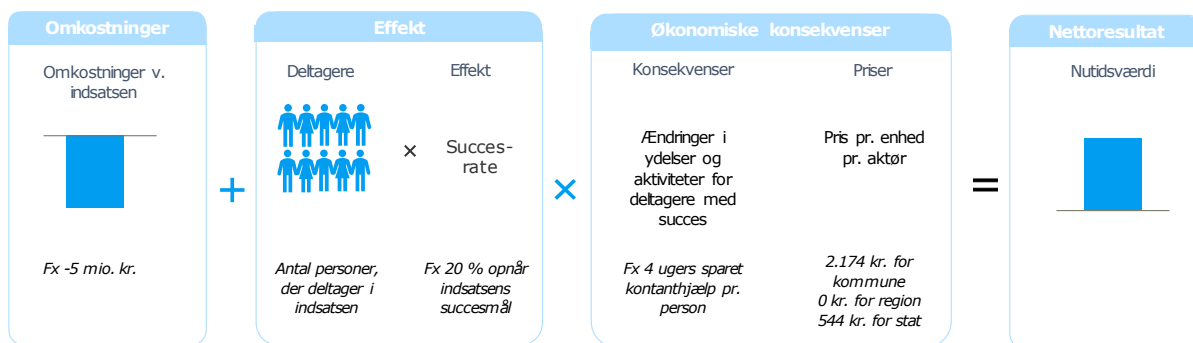
### 7.3.2 Økonomisk analyse

På baggrund af ovenstående datagrundlag er der gennemført en økonomisk evaluering. Nedenfor beskrives den analytiske tilgang.

Som beskrevet i evalueringsafsnittet om den økonomiske analyse er formålet med analysen at undersøge under hvilke forhold indsatsens omkostninger opvejes af indsatsens primære og afledte effekter. Da det på tidspunktet for evalueringens afslutning ikke er muligt at undersøge hvordan borgerne, der har deltaget i indsatsen, vil udvikle sig over tid, er der opstillet fire scenarier for mulige økonomiske konsekvenser, der forventes som følge af indsatsen.

Konkret er de fire scenarier beregnet ved hjælp af Den Socialøkonomiske investeringsmodel (SØM), hvor nedenstående beregningsramme er anvendt. Input vedr. indsatsens omkostninger stammer fra omkostningsvurderingens resultater, jf. beskrivelsen ovenfor. Datagrundlaget vedr. effekt og konsekvenser for hvert af de fire scenarier baserer sig på antagelser opstillet på baggrund af den opstillede forandringsteori samt viden om målgruppens forbrug af relevante ydelser. Endelig har vi anvendt SØM's vidensdatabase som grundlag for de priser som de økonomiske konsekvenser er beregnet på baggrund af. Konkret betyder dette således, at SØM udelukkende fungerer som en beregningsramme og herigennem bidrager med en fast systematik for gennemførelsen af den økonomiske analyse. Figuren herunder giver et indblik i denne systematik, ligesom den illustrerer de trin, en SØM-beregning består af.

Figur 7-2: Illustration af beregningen i SØM

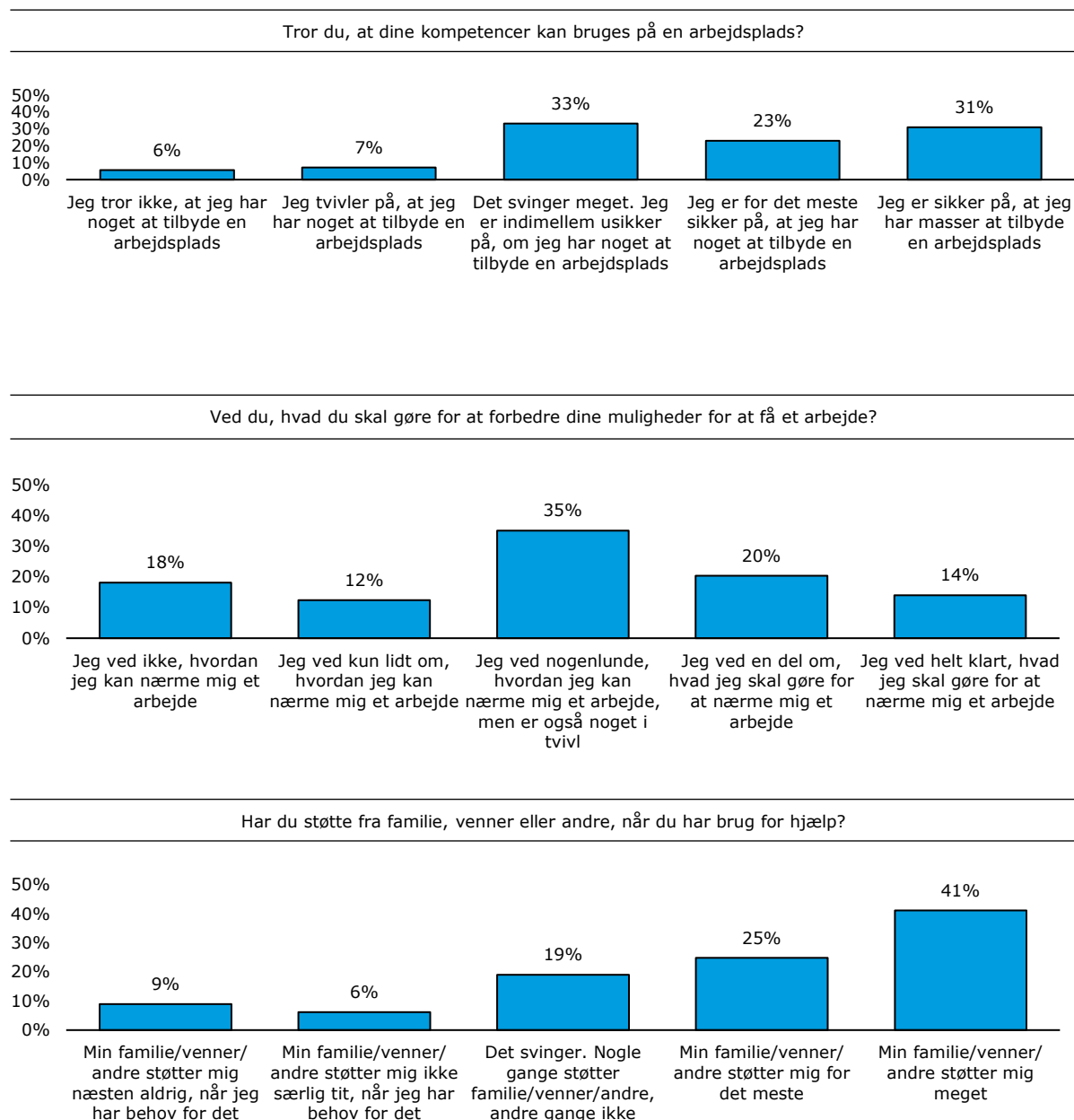


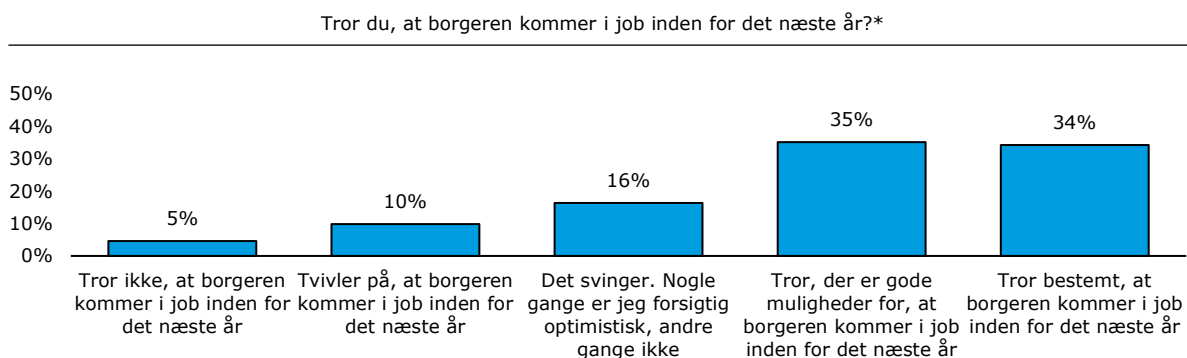
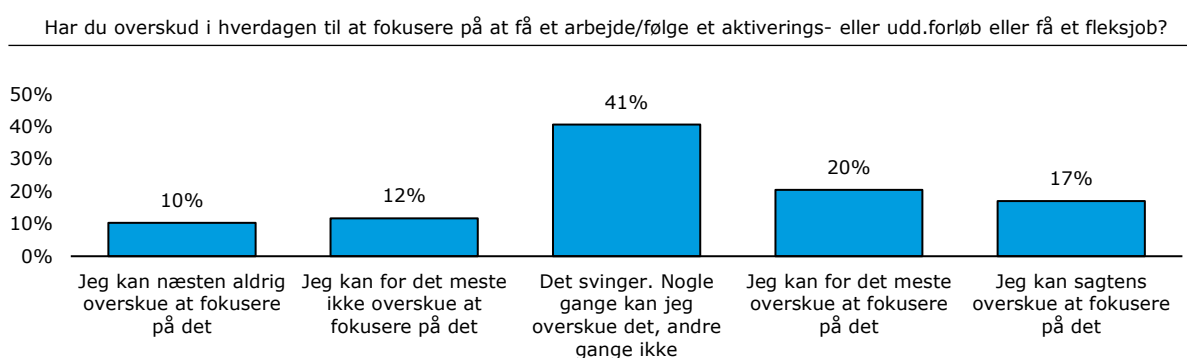
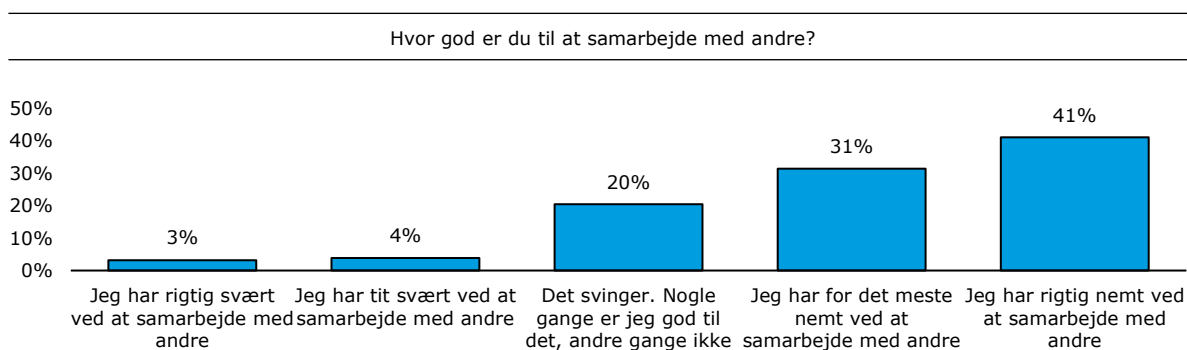
Kilde: [https://socialstyrelsen.dk/billeder/tvaergaende/sadan-regner-som.png/image\\_view\\_fullscreen](https://socialstyrelsen.dk/billeder/tvaergaende/sadan-regner-som.png/image_view_fullscreen)

## 7.4 Tabeloversigt

### 7.4.1 Fordeling på beskæftigelsesindikatorer

Figur 7-3: Borgernes arbejdsmarkedsparathed ved opstart i indsatsen (BIP-indikatorer)





Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af progressionsmåling 1 i Rambøll Results.

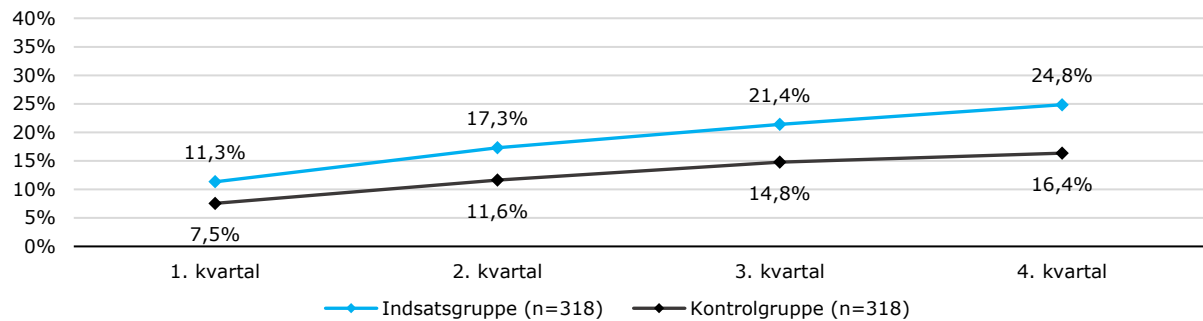
Note: N=436.

\* Dette spørgsmål er besvaret af CTI-medarbejderen.



## 7.4.2 Indsatsens effekt på borgernes beskæftigelse

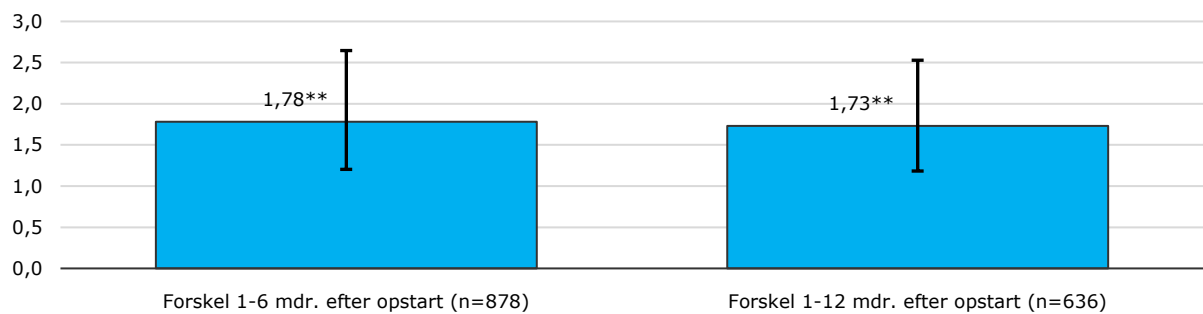
Figur 7-4: Borgernes afgangsrater til beskæftigelse (Kaplan-Meier-afgangskurver)



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Kurverne udtrykker de akkumulerede afgangsrater for hhv. indsats og kontrolgruppen op til et år efter opstart i indsatsen. Pga. datadiskretion opgøres afgangsraterne på kvartalsbasis i stedet for månedsbasis.

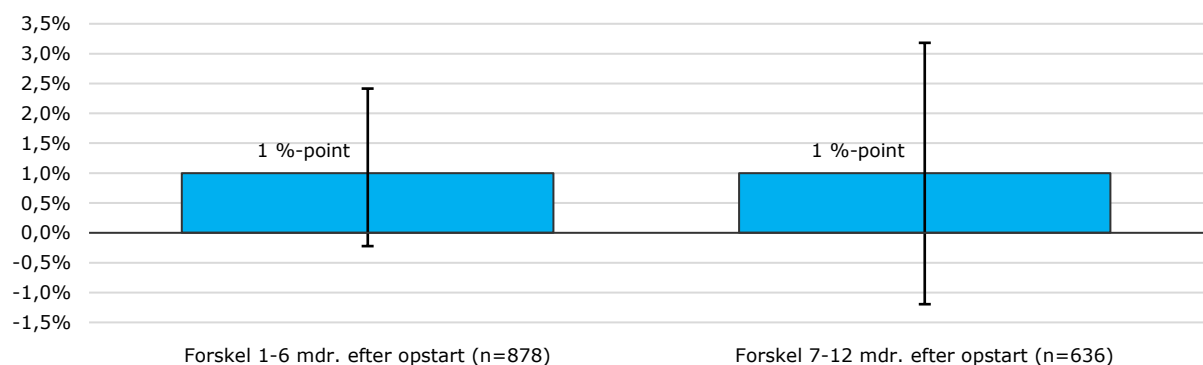
Figur 7-5: Indsatsens effekt på borgernes sandsynlighed for at opnå beskæftigelse (odds ratio)



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Signifikansniveauer: \* p<0,05, \*\* p<0,01, \*\*\* p<0,001. Beregningerne er foretaget med en cox proportional hazards-regression. Der er taget højde for borgernes baggrundskarakteristika og arbejdsmarkedshistorik. De blå søjler er punktestimer for forskel i sandsynlighed for at opnå beskæftigelse, og de lodrette linjer angiver 95 pct. konfidensintervallet.

Figur 7-6: Indsatsens effekt på borgernes gennemsnitlige beskæftigelsesgrad (%-point)



Kilde: Rambølls beregninger på baggrund af registre fra Danmarks Statistik.

Note: Signifikansniveauer: \* p<0,05, \*\* p<0,01, \*\*\* p<0,001. Beregningerne er foretaget med en multivariat OLS-regression. Der er taget højde for borgernes baggrundskarakteristika og arbejdsmarkedshistorik. De blå søjler er punktestimer for forskel i beskæftigelsesgrad, og de lodrette linjer angiver 95 pct. konfidensintervallet.

### 7.4.3 Indsatsens omkostninger og økonomiske konsekvenser

**Tabel 7-4: Etableringsomkostninger opgjort pr. kommune og for den gennemsnitlige kommune (2020-priser, afrundet til hele tusinde kr.)**

	Kommune A	Kommune B	Kommune C	Kommune D	Kommune E	Gennemsnit
<b>Projektledelse</b>						
Intern opstart af samarbejde	33.000 kr.	177.000 kr.	102.000 kr.	154.000 kr.	61.000 kr.	<b>105.000 kr.</b>
Øvrig administration i etableringsfasen	30.000 kr.	64.000 kr.	68.000 kr.	62.000 kr.	88.000 kr.	<b>62.000 kr.</b>
Kompetenceudvikling	21.000 kr.	18.000 kr.	15.000 kr.	11.000 kr.	21.000 kr.	<b>17.000 kr.</b>
<b>Frontmedarbejdere</b>						
Intern opstart af samarbejde	58.000 kr.	16.000 kr.	12.000 kr.	80.000 kr.	388.000 kr.	<b>111.000 kr.</b>
Øvrig administration i etableringsfasen	4.000 kr.	5.000 kr.	12.000 kr.	24.000 kr.	176.000 kr.	<b>44.000 kr.</b>
Kompetenceudvikling	22.000 kr.	34.000 kr.	120.000 kr.	62.000 kr.	61.000 kr.	<b>60.000 kr.</b>
Transport	12.000 kr.	0 kr.	12.000 kr.	44.000 kr.	9.000 kr.	<b>15.000 kr.</b>
Øvrige omkostninger	0 kr.	46.000 kr.	75.000 kr.	0 kr.	5.000 kr.	<b>25.000 kr.</b>
<b>Samlede etableringsomkostninger</b>	<b>180.000 kr.</b>	<b>360.000 kr.</b>	<b>414.000 kr.</b>	<b>437.000 kr.</b>	<b>808.000 kr.</b>	<b>440.000 kr.</b>

Kilde: Egne beregninger på baggrund af indsamlede omkostningsdata.

Note: Som følge af afrunding summerer de enkelte omkostningsposter ikke nødvendigvis til de samlede etableringsomkostninger.

**Tabel 7-5: Driftsomkostninger i alt opgjort pr. kommune og for den gennemsnitlige kommune (2020-priser, afrundet til hele tusinde kr.)**

	Kommune A	Kommune B	Kommune C	Kommune D	Kommune E	Gennemsnit
Administration	787.000 kr.	1.785.000 kr.	1.076.000 kr.	1.892.000 kr.	2.153.000 kr.	<b>1.539.000 kr.</b>
Uddannelsesaktiviteter	111.000 kr.	112.000 kr.	768.000 kr.	36.000 kr.	29.000 kr.	<b>211.000 kr.</b>
Fælles opstart, koordinering og samarbejde	1.489.000 kr.	4.909.000 kr.	4.177.000 kr.	2.324.000 kr.	683.000 kr.	<b>2.717.000 kr.</b>
Virksomhedsrettet indsats	989.000 kr.	1.259.000 kr.	1.187.000 kr.	1.165.000 kr.	3.104.000 kr.	<b>1.541.000 kr.</b>
CTI-indsats	1.146.000 kr.	917.000 kr.	3.530.000 kr.	3.083.000 kr.	3.680.000 kr.	<b>2.471.000 kr.</b>
Øvrig kompetenceudvikling	107.000 kr.	354.000 kr.	727.000 kr.	0 kr.	137.000 kr.	<b>265.000 kr.</b>
Øvrige udgifter	0 kr.	111.000 kr.	151.000 kr.	0 kr.	111.000 kr.	<b>75.000 kr.</b>
<b>Driftsomkostninger i alt</b>	<b>4.628.000 kr.</b>	<b>9.448.000 kr.</b>	<b>11.615.000 kr.</b>	<b>8.500.000 kr.</b>	<b>9.896.000 kr.</b>	<b>8.817.000 kr.</b>
<b>Gennemsnitlige driftsomk. pr. år</b>	<b>2.314.000 kr.</b>	<b>4.724.000 kr.</b>	<b>5.808.000 kr.</b>	<b>4.250.000 kr.</b>	<b>4.948.000 kr.</b>	<b>4.409.000 kr.</b>
<b>Gennemsnitlige driftsomk. pr. borger</b>	<b>56.000 kr.</b>	<b>75.000 kr.</b>	<b>85.000 kr.</b>	<b>112.000 kr.</b>	<b>118.000 kr.</b>	<b>87.000 kr.</b>

Kilde: Egne beregninger på baggrund af indsamlede omkostningsdata.

Note: Som følge af afrunding summerer de enkelte omkostningsposter ikke nødvendigvis til de samlede etableringsomkostninger.

