



# Evaluering af partnerskabet mellem Jobcenter Rudersdal og Væksthuset

Marts 2023



## INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	INDLEDNING	2
2.	SAMMENFATNING	4
3.	AFSÆT FOR PARTNERSKABET – UDFORDRINGER OG MÅL	5
4.	PARTNERSKABET SET UDEFRA	8
5.	PARTNERSKABET SET INDEFRA	14
6.	IMPLEMENTERINGSPROCESSEN	19
7.	KONKRETE MULIGE UDVIKLINGSPOTENTIALER	24
8.	EVALUERINGS DESIGN OG DATAGRUNDLAG	26
9.	BILAG - SPØRGEGUIDES	30

# 1. INDLEDNING

Rudersdal Kommunes Jobcenter indgik med virkning fra 1. november 2019 en aftale med Væksthuset om i en fireårig periode at være eneste leverandør af den job- og uddannelsesrettede indsats. Hermed startede det første partnerskab af sin art i Danmark mellem et jobcenter og en anden aktør.

Partnerskabet med Væksthuset omfatter job- og uddannelsesformidling, job- og uddannelsesafklarende forløb samt mentor- og mestringsforløb for borgere med sygdom efter Lov om aktiv beskæftigelsesindsats og Integrationsloven.

Aftalen har i perioden 2020-2022 omfattet et dagligt samarbejde med 280-350 borgere. Tabel 1 viser antal forløb i de enkelte år og i alt, hver af cirka 8-13 ugers varighed. Nogle borgere har i perioden haft flere forløb i forlængelse af hinanden.

**Tabel 1. Antal forløb i Væksthuset**

År	2020	2021	2022	I alt 2020-2022
Antal borgerforløb	1209	1540	1432	4181

Styregruppen besluttede i starten af 2022 at igangsætte en ekstern evaluering af partnerskabets første tre leveår. Evalueringsopgaven blev udbudt til tre konsulentfirmaer, og DISCUS blev valgt til opgaven.

Formålet med evalueringen er at mobilisere viden om partnerskabsmodellen. Både *hvordan* modellen virker, og – lige så vigtigt – *hvorfor* den virker. Fokus i evalueringen er derfor på de kvalitative sider af selve partnerskabet (organiseringen, styring, ledelse, organisationsværdier m.v.) og ikke på de kvantitative effekter – hvor mange der kommer i job etc. Da evalueringen desuden skal bidrage til intern læring og til udvikling af partnerskabet, peger evalueringen også på mulige udviklingspotentialer.

Evalueringen skal bruges a) som del af den interne læring og udvikling af partnerskabet, b) til at informere og mobilisere viden hos politikere og ledelse i Rudersdal Kommune om partnerskabsmodellen, og c) – hvis resultaterne er relevante for et bredere felt – kunne inspirere beskæftigelsesfeltet i Danmark. Endelig skal evalueringen både give værdi til partnerskabet og til de to samarbejdspartnere – Jobcentret og Væksthuset.

## Det teoretiske afsæt for evalueringen

I DISCUS' forståelse er et partnerskab en *gensidig forpligtende og innovativ samarbejdsform*, hvor partnerne hver for sig bidrager med ressourcer og innovationskraft for at nå et defineret fælles mål. Et partnerskab har således altid et fælles mål, samtidig med at det bidrager til, at hver partner når egne mål og løser egne kerneopgaver.

Forskning<sup>1</sup> viser, at meningsfulde og holdbare partnerskaber grundlæggende handler om kontinuerligt at udvikle relationer mellem mennesker. *Nøglefaktorerne for at partnerskaber lykkes er: stærk ledelsesinvolvering, en vision med vedblivende fokus på at levere kvalitet til borgerne og en varig forpligtelse overfor partnerskabet.* Omvendt er konfliktende mål fra de forskellige organisationer og deltagere den mest afgørende hindring for at lykkes.

Det er altid en udfordring at etablere en integreret indsats til gavn for borgerne, samtidig med at de forskellige organisationer, der indgår i et partnerskab, bevarer deres autonomi. Dette tema vil derfor have et særligt fokus i evalueringen. Endelig viser forskningen, at selvom stærk ledelse er en forudsætning for at lykkes, skal der være lige så stor opmærksomhed på medarbejdernes engagement. Disse faktorer og udfordringer vil derfor også være i fokus i evalueringen.

Evalueringen tager afsæt i *Dean Fixens model for implementering*<sup>2</sup>. Vi anvender denne model, fordi den er forskningsbaseret, meget velunderbygget og fungerer godt i praksis

Fixen har fire opmærksomhedspunkter: partnerskabets kontekst og de tre implementeringsgreb: kompetencedrivere, ledelsesdrivere og de organisatoriske drivere, som vi vil belyse i evalueringen. Da alle organisationer er forskellige og har en individuel historie, er vores brug af modellen naturligvis tilpasset partnerskabet i Rudersdal.

### **Efter hvilke principper har vi løst opgaven?**

Vi forstår vores opgave som at dokumentere, tydeliggøre og bidrage til at udvikle partnerskabet, og den udvikling er der sket indtil nu. Vi har taget afsæt i *fire principper* i vores evalueringsaktiviteter:

- 1) Evalueringen af partnerskabet er en proces, der skal være gennemskuelig og transparent for alle
- 2) Alle medarbejdere og ledere i partnerskabet skal involveres i evalueringen
- 3) Evalueringen skal være en læringsproces for de involverede, så den bidrager til sprogliggørelse og bevidstgørelse af partnerskabet
- 4) Evalueringen skal ske i løbende dialog med styregruppen og med mulighed for at justere undervejs på baggrund af den indhentede viden.

---

<sup>1</sup> Nicholson et al. BMC Health Services Research 2013, 13:528 <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/13/528>

<sup>2</sup> "The active implementation frameworks" by Fixsen et al (Fixsen D, Blase K, Metz A, Van Dyke M. Implementation Science, Second Edi. Elsevier, 2015 DOI:10.1016/B978-0-08-097086-8.10548-3).

## 2.SAMMENFATNING

**Set udefra** – dvs. fra borgernes, fra virksomhedernes og fra de vigtigste samarbejdspartnerses perspektiv – er partnerskabet en succes. Jobcentrets og Væksthusets forskellige profiler i partnerskabet, deres roller og kompetencer, opleves som meget klare og tydelige, og borgerne får den hjælp de har brug for.

Særligt borgerne oplever, at mødet med både jobcentret og Væksthuset har værdi hver for sig. Men – og det er afgørende – de oplever samtidig, at det er i udvekslingen mellem de forskellige kompetencer og perspektiver, at de føler sig set, hørt og hjulpet videre. Partnerskabet er altså mere end summen af de enkelte parter. De to stærke faglige kulturer i henholdsvis jobcentret og Væksthuset giver tilsammen synergi og innovationskraft i indsatsen.

Det er også blevet meget lettere for de vigtigste samarbejdspartnere i de øvrige forvaltninger i kommunen at navigere i partnerskabet, fordi der nu kun er en leverandør til jobcentret de skal forholde sig til.

Også for jobcentret er det, at der nu kun er en leverandør en stor gevinst. Tidligere var der mange aktører – 157 leverandører i 2019 – og det var svært for jobcentret at administrere, styre og udvikle sammen med dem alle.

**Set indefra** – fra ledere og medarbejdere i jobcentret og i Væksthuset – er partnerskabet kommet langt. Der er stadig udfordringer i samarbejdet, primært i forbindelse med organisering af samarbejdet og med den fælles kompetenceudvikling. Afgørende er det her, at både ledere og medarbejdere viser og oplever stor gensidig nysgerrighed og respekt. Samt at der er et stort engagement og villighed til at løse udfordringerne sammen i partnerskabet.

Partnerskabet har efter evaluators vurdering potentiale for yderligere udvikling, især hvis der skabes et endnu tættere samarbejde mellem jobcentret og Væksthuset omkring de enkelte målgrupper i beskæftigelseslovgivningen. Både i forhold til organisering af samarbejdet, kompetenceudvikling og ledelse. De konkrete anbefalinger er beskrevet i afsnit 7.

Der ses også et potentiale i at udvikle samarbejdet med de lokale virksomheder. Både gennem en udvidelse af virksomhedsnetværket og gennem mere vidensudveksling om virksomhedssamarbejdet samt en mere strategisk virksomhedsopsøgning i samarbejde mellem Jobcentret og Væksthuset.

## 3. AFSÆT FOR PARTNERSKABET – UDFORDRINGER OG MÅL

### 3.1 UDFORDRINGER I 2019

I 2019 identificerede Rudersdal Kommune en lang række udfordringer med leverandørsamarbejdet. Nedenfor er nævnt nogle af de væsentligste:

- Der var 157 leverandører til mentorordning og til vejledning og opkvalificerende forløb i en BUM-model, der umuliggjorde opfølgning på leverancer og målopfyldelse
- Der var stor prisvarians på samme ydelser - uden gennemsigtighed
- Det var generelt uoverskueligt at styre og administrere
- Der var ikke indgået kontrakt med alle leverandører
- Det foregik hele tiden mersalg og konstante forhandlinger mellem jobkonsulenter og leverandører, der spændte ben for fælles fokus i indsatsen
- Der var alt for lidt fælles innovation

De mange leverandører – hvoraf nogle var meget små – levede ikke op til kommunens forventning til professionalisme og samarbejde – og slet ikke til ønskerne om fælles innovation. Der måtte ske noget nyt.

Kommunen udbød leverandør opgaven, og Væksthuset blev valgt som samarbejdspartner for de næste 4 år frem til udgangen af 2023, og med en option om forlængelse i et år ad gangen i yderligere 4 år. Aftalen er p.t. forlænget til udgangen af 2024.

### 3.2 MÅL OG ØNSKER TIL PARTNERSKABET

Partnerskabet er ifølge kommunen udtryk for en bevægelse væk fra den traditionelle bestiller/udfører-model (BUM) over mod en tæt, tillidsfuld og udviklende samarbejdsrelation i et strategisk partnerskab med én leverandør. Partnerskabet er også et resultat af kommunens ambitioner om at være en attraktiv, relevant og kompetent samarbejdspartner.

Årsagen til dette skifte var – udover de ovennævnte udfordringer – at al forskning på området viser, at en afgørende faktor for borgernes progression er, at de oplever mening, sammenhæng og fremdrift i beskæftigelsesindsatsen. Samtidig viser forskningen, at et tæt og koordineret samarbejde imellem en myndighedssagsbehandler (i Jobcentret) og en beskæftigelseskonsulent (i Væksthuset) er afgørende for borgerens progression mod arbejdsmarkedet og mod job og uddannelse.

Rudersdal Kommune ønskede, at partnerskabet skulle understøtte bl.a. følgende målsætninger:

- En styrbar økonomi og bedre priser
- Ensartede og optimerede arbejdsgange
- Tæt samarbejde med leverandøren
- Stærk forbrugsstyring
- Fælles fokus og incitament til at lykkes
- Fjerne "dum" arbejdstid
- Mulighed for nytænkning og innovative løsninger/tilbud til borgerne
- Udvikle partnerskabet sammen med leverandør

Væksthusets motivation for at gå ind i partnerskabet var, at de her kunne få opfyldt en række centrale formål og målsætninger:

- At virke indenfor Den Erhvervsdrivende Fond Væksthusets samlede formål<sup>3</sup>
- Arbejde forskningsbaseret
- Udvikle nye samarbejdsformer med kommunerne
- Innovation af metoder, samspil med borgeren m.v. sammen med kommune
- Afprøve nye forretningsmodeller

Endelig var der fra begge parter sider en stærk ambition på borgernes vegne:

- Borgeren skulle opleve mening, sammenhæng og fremdrift
- Borgeren skulle være i fælles fokus
- Borgeren skulle hjælpes bedst og hurtigst muligt
- Varighed på ydelser skulle nedbringes
- Der skulle være progression på udvalgte BIP-indikatorer

Som det fremgår, har partnerskabet skullet leve op til en lang række ønsker og forventninger. For at understøtte partnerskabet blev der fra starten igangsat en lang række organisatoriske, kompetenceudviklingsmæssige og ledelsesmæssige tiltag (se evalueringens afsnit 6), men der blev ikke fra starten udarbejdet en decideret forandringsteori med klart definerede og beskrevne arbejdsrutiner og aktiviteter, der skulle implementeres.

Samarbejdsformer, mødefora og dag-til-dag koordinering har derimod udviklet sig kontinuerligt i en stadig tilpasning i løbet af de første tre år. Denne tilgang er valgt, for at kunne udnytte innovationspotentialen og for ikke at være for låst i udviklingen af partnerskabet.

I det daglige samarbejder medarbejdere i de to organisationer tæt og hyppigt om den enkelte borger. Samarbejdet er tilsvarende tæt mellem faglige koordinatore/teamledere og afdelingsledere, ligesom Væksthusets Forskningscenter og Væksthusets Kompetencecenter løbende bidrager til

---

<sup>3</sup> <https://www.vaeksthuset.dk/om-os/formaal/>

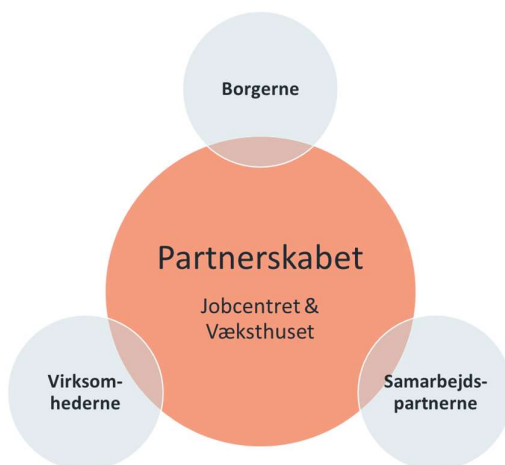
partnerskabets udvikling. Der er etableret en styregruppe på ledelsesniveau med repræsentanter fra begge parter. Styregruppen fastlægger rammerne for samarbejdet på driftsniveau og evaluerer løbende samarbejdet. Desuden afholdes der løbende møder mellem medarbejderne og fælles workshops med det formål sammen at udvikle beskæftigelsesfagligheden.

Evalueringen her er også i tråd med den grundlæggende filosofi om innovation via praksis, idet den skal beskrive det hidtidige forløb i partnerskabet, ligesom evalueringen i sig selv skal bidrage til at tydeliggøre, hvad der virker godt, og hvor der fortsat er behov for at udvikle partnerskabet.



## 4. PARTNERSKABET SET UDEFRA

I dette afsnit beskrives partnerskabet "set udefra". Dvs. fra borgernes, virksomhedernes og de øvrige samarbejdspartneres perspektiv. Hvordan har de oplevet partnerskabet, og har de punkter, hvor de ønsker forbedringer?



### 4.1 BORGERNES VURDERING

Der er gennemført individuelle interviews med 13 borgere, der medio november var i gang i forløb i Jobcentret og Væksthuset. Evaluatoren var til stede på to tilfældige dage i november måned – en dag i Jobcentret og en dag i Væksthuset - hvor et udsnit af de borgere, der tilfældigvis var til samtale den pågældende dag, blev interviewet. Dermed er der tilstræbt tilfældighed og diversitet i borgersammensætningen, herunder også forskelle i hvor længe borgerne har været i systemet, borgere, der skiftet ydelse undervejs og haft forløb i andre kommuner.

**Tabel 2. De interviewede borgere**

9 kvinder	5 unge	7 på sygedagpenge
4 mænd	8 ældre (+45)	6 på øvrige ydelser

Samlet set er de interviewede borgere meget tilfredse: *"Det er helt perfekt!"*

Borgerne oplever generelt, at samarbejdet mellem Jobcentret og Væksthuset fungerer rigtig godt. De oplever en god koordinering mellem de to systemer, og at Jobcentret og Væksthuset trækker i samme retning: *"De fungerer godt sammen."*

Borgerne oplever også, at det er godt, at der er to parter *"på dem"*, fordi Jobcentret og Væksthuset kommer med forskellige perspektiver/kompetencer/idéer. Borgerne er meget bevidste om, hvad

henholdsvis Jobcentret og Væksthuset har at tilbyde, og hvem de taler med om hvad. Borgerne føler sig set, involveret og at der er tid til dem – ”de er begge to lige gode”. Enkelte ville ønske, at de kunne få yderligere hjælp, f.eks. til bolig, at finde (den rette) psykologhjælp.

#### Citater fra interviewene – om de positive oplevelser

*”Jeg glæder mig til at komme til samtalerne”*

*”Jeg får rigtig god feedback. Der bliver taget godt hånd om problemerne”*

*”Godt at konsulenten kommer ud på virksomheden og ser hvor jeg arbejder”*

*”Jeg får god hjælp til ansøgninger. Jeg er ikke så god til at skrive”*

*”De (jobcentrets og Væksthusets medarbejdere) er begge to rigtig gode”*

*”De respekterer og komplementerer hinanden”*

*”Jeg får gode redskaber til at håndtere min situation”*

*”Jeg får konkrete redskaber til at håndtere tilbagevenden til arbejde”*

*”Jeg er meget begejstret!”*

Som det fremgår, er borgerne meget tilfredse for den bistand de samlet får fra partnerskabet. De oplever mening, sammenhæng og fremdrift, og de oplever at være i fælles fokus. De overordnede kvalitative mål sat for borgerne er således opfyldt.

#### Citater fra interviewene til eftertanke

*”Væksthuset er ansat i kommunen”*

Væksthuset henviser overfor borgerne ofte til ”tilladelse” fra Jobcentret:

*”Så siger de, så må vi se om vi kan det”*

Citaterne vidner om en oplevelse af rollefordelingen i partnerskabet – mellem myndighed og udfører - som godt kan irritere nogle af borgerne, hvis den bliver for fremherskende.

Borgerne er også blevet bedt om at beskrive, hvad der er et godt forløb. Ifølge de interviewede karakteriseres et godt forløb af:

- At medarbejderne er velforberedte
- At borgeren ved at medarbejderne er der for at støtte dem
- At medarbejderne har styr på, hvad borgeren har sagt tidligere
- At borgeren oplever medarbejderne som samarbejdspartnere
- At medarbejderne tænker selv
- At medarbejderne tager udgangspunkt i den enkelte borgers problematikker
- At borgeren føler sig set og hørt
- At man mødes i behagelige rammer, får tilbud vand eller kaffe etc.

Blandt borgerne er der bred enighed om, at det netop er sådan, de har oplevet deres eget forløb.

## 4.2 VIRKSOMHEDERNES VURDERING

Et godt forløb for borgerne er også afhængigt af et godt samarbejde med virksomhederne, hvor borgerne kan afprøve og udvikle deres arbejdsevne i en konkret arbejdsfunktion og derfra komme videre i job.

Der er gennemført interviews med 6 virksomhedsledere, der repræsenterer et udsnit af offentlige og private virksomheder og af forskellig størrelse.

**Tabel 3. De interviewede virksomheder**

VVS og EL, 250 ansatte	Detailhandel, 120 ansatte	Butik/kurser, 5 ansatte og frivillige
Børnehave, 6 ansatte	Service til detailhandel og events, 20 ansatte	Rideskole og opstaldning, 15 ansatte og deltidsundervisere

Samlet set er virksomhederne godt tilfredse. De fremhæver vigtigheden af at kende de konsulenter, der kommer i virksomheden, og vice versa at konsulenterne skal kende virksomheden:

- *”Samarbejdet mellem Væksthuset og jobcentret fungerer fint – positivt og smidigt, føler jeg”*
- *”Når de deltager i møder her sammen, fungerer det godt”*
- *”Jeg går ikke op i det med partnerskabet mellem Væksthuset og jobcentret – jeg er mest optaget af, at der ikke kommer så mange forskellige”*
- *”Jeg vil bare gerne have en fast kontaktperson, der kender virksomheden”*

### Citater – om de positive oplevelser

*"De er meget engagerede i Væksthuset, partnerskabet er et rigtig godt initiativ"*

*"Borgerne får støtte, og der bliver taget godt hånd om de problemer, der opstår"*

*"Jeg kan bare ringe, når det skal være"*

*"Det er rigtig vigtigt, at det er de samme medarbejdere jeg møder. At der er kontinuitet"*

*"Jeg er meget begejstret!"*

*"Det hele er helt perfekt!"*

### Citater til eftertanke, og hvor der er plads til forbedring:

*"Jeg kan godt føle, at de i Væksthuset tager hele armen. Vi vil gerne være med, men vi bliver kontaktet meget"*

*"Væksthuset skal nogle gange tilbage i jobcentret og have lov, det kan nok ikke undgås"*

*"Nogle gange er matchet ikke rigtigt, så bruger vi tid og kræfter på noget, som jeg godt kunne tænke mig havde været bedre forventningsafstemt"*

*"Jeg kunne godt tænke mig et CV eller spørgeskema fra de svageste borgere, de har jo også noget de kan og vil"*

Ifølge virksomhederne er et godt samarbejde kendetegnet ved følgende:

- At der er én, højst to kontaktpersoner
- At kontaktpersonerne kender til virksomheden
- At kontaktpersonerne kender til konditionerne i virksomhederne.
- At der bliver forventningsafstemt fra starten af et forløb: *"Det er jo ikke alle vi kan tilbyde et job"*

Det er i de fleste tilfælde sådan, virksomhederne oplever samarbejdet, men der er også eksempler på, at det ikke altid sker.

## 4.3 SAMARBEJDSPARTNERNES VURDERING

For at borgerne skal opleve en sammenhængende indsats og udnytte de tilbud, der er i kommunen, har jobcentret og Væksthuset et tæt samarbejde med de øvrige myndigheder i kommunen og med kommunale institutioner og private foreninger. For at vurdere dette samarbejde er der interviewet 7 samarbejdspartnere.

**Tabel 4. Samarbejdspartnere i Rudersdal kommune**

Social og Sundhed, Myndighed	Børn og Familie	Kulturligvis – kunst, kultur og natur som veje til fællesskab og trivsel	Dansk-Syrisk Kulturforening
Social og Sundhed, Center for Sociale Indsatser	Rusmiddelcentret	På Sporet - huset for fællesskaber, aktiviteter og udvikling	

Samarbejdspartnerne er helt entydige i deres vurdering af partnerskabet. Det, at man er gået fra 157 leverandører til én leverandør, har betydet et meget enklere, meget mere gennemskuelig og frem for alt et meget mere effektivt og professionelt samarbejde med leverandøren, Væksthuset.

- *”Partnerskabet betyder, at jeg nu ved, hvor jeg skal henvende mig”*
- *”Det er blevet meget lettere med kun én samarbejdspartner”*
- *”Jeg var som udgangspunkt kritisk overfor kun én samarbejdspartner – men nu jeg overbevist: Det går rigtig godt!”*
- *”Før partnerskabet var det ”det vilde vesten” - vi tog os til hovedet! Alt for mange selvbestaltede leverandører”*

#### Kommentarer om samarbejdet med Væksthuset

*”De forstår, hvad vi vil have”*

*”De er professionelle – siger også fra når sagerne bliver for komplekse for dem”*

*”Med Væksthuset er der sket en fundamental ændring. De er meget mere professionelle. Og vi deler værdier”*

*”De er nærmest sprudlende og energiske! Gode til at åbne døre, og til at være kreative”*

*”Jeg har været på røven over hvor fedt samarbejdet har været!”*

Blandt de kommunale samarbejdspartnere er der ikke sket det samme omvæltning i samarbejdet med jobcentret. Her har samarbejdet været en del af en løbende udvikling internt i kommunen, i takt med at samarbejde på tværs gennem de senere år er blevet prioriteret højere.

### Kommentarer om samarbejdet med jobcentret

*"Vi er kommet til at forstå hinandens baggrund, lovgivning og værdier langt bedre"*

*"Også på ledelsesplan er der sket et kvalitativt løft, og en konvergens i værdier og øget brug af fælles projekter"*

*"På Rehab er de rigtig gode til at matche til nogle konsulenter, der kender borgernes problemstillinger"*

*"Udfordringen er at holde værdierne levende, når der hele tiden sker noget nyt, når der hele tiden er nye medarbejdere"*

*"Generelt har vi rigtig mange partnerskaber, og der er ofte rigtig meget benarbejde i at få det til at lykkes. Men alligevel, jo mere partnerskab, jo bedre!"*

Samarbejdspartnerne er, som det fremgår, endog meget tilfredse med partnerskabet mellem jobcentret og væksthuset.

En enkelt af samarbejdspartner nævner, at det en enkelt gang imellem kunne det være godt at inddrage en anden leverandør/samarbejdspartner end Væksthuset. Det kan godt lade sig gøre indenfor partnerskabskontrakten, men det er ikke så enkelt. Det er ikke en stor ting, men vurderingen er, at det ville være godt, hvis det kunne lade sig gøre – for borgerens skyld.

## 4.4 SAMLET VURDERING AF PARTNERSKABET SET UDEFRA

Evaluators vurderer at partnerskabet "set udefra" – fra borgernes, virksomhedernes og samarbejdspartnerne side – indtil nu har været en succes. Der er kommet mere effektivitet og kvalitet ind i opgaveløsningen, og partnerskabet har ikke mindst ført til øget innovation – både ift. den enkelte borgers forløb og ift. virksomheder og samarbejdspartnere.

Ift. borgerne fungerer partnerskabet til stor tilfredshed, med en helt klar opfattelse af kompetencer og roller hos hhv. Væksthuset og jobcentret – og af deres forskellige bidrag til borgerens forløb.

Ift. virksomheder er partnerskabet ligeledes velfungerende med stor tilfredshed med dialogen og samarbejdet omkring den enkelte borger. Men der ses et tydeligt behov for at øge viften af samarbejdsvirksomheder, så den enkelte virksomhed ikke kontaktes for hyppigt og så der kan sikres det rette match.

Ift. samarbejdspartnerne fungerer partnerskabet optimalt. Der er stor tilfredshed med den fordel der er kommet af at have en fast leverandør fremfor en meget stor vifte af leverandører.

## 5. PARTNERSKABET SET INDEFRA

### 5.1 VÆRDIER I PARTNERSKABET

Som nævnt i indledningen blev der fra starten opsat en række målsætninger for samarbejdet mellem Jobcentret og én anden leverandør – det nye partnerskab. Der blev derimod ikke opstillet værdier eller retningslinjer i forhold til, **hvordan** man skulle få partnerskabet til at virke og nå målene.

Vi har gennem evalueringsperioden drøftet dette med ledergruppen og har blandt andet set på Rudersdal Kommunes værdier, der jo gælder for hele kommunen. Disse værdier blev imidlertid valgt fra til dette evalueringsformål, fordi de var for generiske, og fordi de ikke direkte omhandler partnerskabet.

Vi har i stedet set på den tilgængelige forskning i partnerskaber<sup>4</sup> og taget udgangspunkt i de værdier, som forskningen peger på, skal være til stede som forudsætninger for et vellykket partnerskab. Efter drøftelser med ledergruppen har vi derefter opstillet følgende værdier for partnerskabet.

#### Partnerskabets værdier:

- Tillidsbaseret videndeling og refleksion
- Gensidig nysgerrighed og respekt
- Fælles og klare mål for borgerne
- Klare roller og de rette kompetencer
- Fælles mål for partnerskabet

Forskningen peger særligt på, at tillid er en central drivkraft for et innovationspartnerskab: En tæt tillidsbaseret interaktion fordrer videndeling og gensidig læring, hvilket er vigtigt, når der skal udvikles nye løsninger. Også målkonsensus er en betydelig drivkraft, dvs. at der er klare mål som parterne er enige om. Det kræver forventningsafstemning og klarhed over roller, og over hvilke bidrag de enkelte parter skal bidrage med for at målene nås.

### 5.2 IMPLEMENTERING AF PARTNERSKABET

Implementering af værdierne er en forudsætning for at få partnerskabet til at fungere i den daglige praksis og at indfri målene. Jo mere der arbejdes i overensstemmelse med værdierne, jo mere effektivt bliver partnerskabet på de indre linjer, og jo bedre ydelser kan der leveres til borgerne.

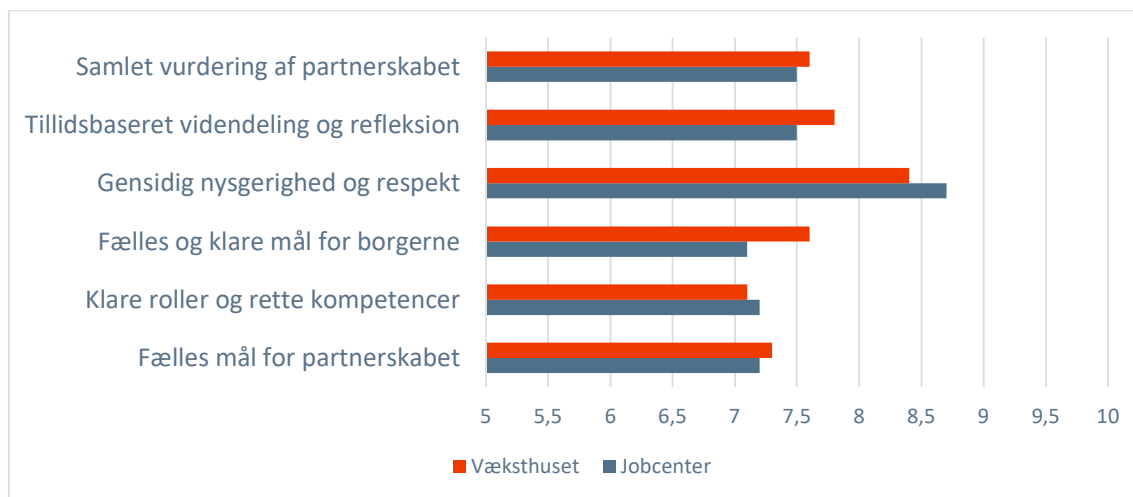
---

<sup>4</sup> Offentligt-privat samspil, pp 141-142, Ole Helby Petersen m.fl., DJØF Forlag 2022

Alle involverede ledere og medarbejdere i Jobcentret og Væksthuset er blevet bedt om – på en skala fra 0-10 – at vurdere i hvor høj grad værdierne er implementeret i partnerskabet.

42 ledere/medarbejdere har besvaret spørgsmålene.

**Figur 1. I hvilken grad er værdierne implementeret i partnerskabet - på en skala fra 0 - 10**



Som det fremgår, ligger den gennemsnitlige score på mellem 7 og 8,5. Der er på tværs af respondenterne stor enighed om scoren på de enkelte værdier.

Foruden en score på hver enkelt værdi, har vi også bedt respondenterne om en samlet vurdering af, hvordan de oplever partnerskabet. Her er scoren omkring 7,5.

Udover at respondenterne har angivet en score, har vi også bedt dem om at kommentere på deres score. Her ses det, at der ved scorer over 7,5 stort set ingen kommentarer er, mens der ved scorerer under 7,5 fremkommer flere kommentarer, og flere jo lavere scoren er. Dette indikerer, at scorerer på minimum 7,5 er udtryk for en vellykket implementering, mens scorerer derunder rummer udfordringer.

Samlet set vurderer evaluator, at der er tale om en fuldt ud tilfredsstillende score for implementering af partnerskabet, også i lyset af de medfølgende kommentarer fra medarbejderne. Scoren er desuden på langt de fleste værdier ret ens mellem jobcentret og Væksthuset.

Der skal særligt fremhæves, at scoren på gensidig nysgerrighed og respekt er meget høj, hvilket giver et godt afsæt for en yderligere udvikling af partnerskabet.

*"I partnerskabet lytter vi til hinanden og hjælper hinanden... det er både udfordrende og givende for mig. Det giver en oplevelse af at have mere frihed til at handle, tænke ud af boksen og samarbejde med borgeren"*

Medarbejder i Væksthuset

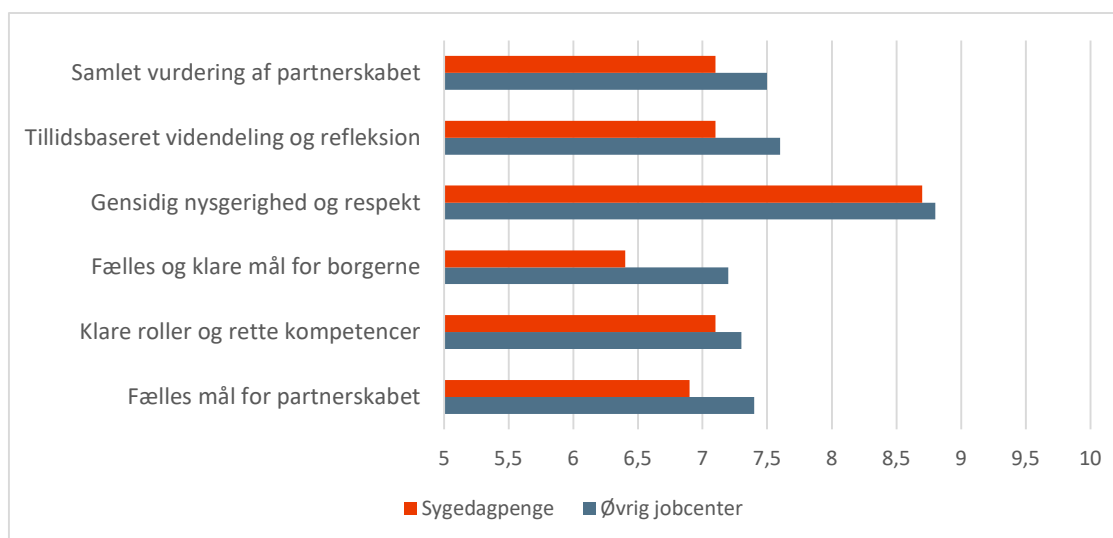


Samtidig indikerer målingen, at der især er forbedringsmuligheder på:

- Fælles og klare mål for borgerne
- Roller og kompetencer
- Fælles mål for partnerskabet

Da der i evalueringen viste sig særlige udfordringer i samarbejdet mellem Jobcentret og Væksthuset på sygedagpengeområdet, har vi i nedenstående Figur 2 udskilt de 9 medarbejdere i jobcentret, der arbejder med sygedagpenge fra de øvrige 17 medarbejdere i jobcentret.

**Figur 2 | Hvilken grad er værdierne implementeret i partnerskabet - jobcentret opdelt på sygedagpengeområdet og det øvrige jobcenter**



Her viser det sig, at scoren for medarbejdere på sygedagpengeområdet systematisk er lavere end for de øvrige områder i jobcentret. Dog er den gensidige nysgerrighed og respekt stadig helt i top, mens scoren ift. at opsætte fælles og klare mål for borgerne er forholdsvis lav.

Det betyder, at der også på sygedagpenge området er en solid basis for partnerskabet – og ideen om partnerskabet – men at der i den praktiske udmøntning i samarbejdet omkring borgerne er udfordringer. Dette uddybes i det næste afsnit, hvor vi har udforsket, hvad det er henholdsvis Jobcentret og Væksthuset bærer med ind i partnerskabet, og hvad de ønsker sig af hinanden.

### 5.3 VURDERING AF EGNE STYRKER, KOMPETENCER OG ROLLER

En grundlæggende forudsætning for et godt partnerskab er, at parterne har og bidrager med forskellige fagligheder, kompetencer og roller, og at disse gennem bringes i spil – bl.a. gennem relationel koordinering – i samarbejdet om borgerne. For at afdække kompetencer og roller i hhv. Væksthuset og i jobcentret har vi bedt medarbejderne om at karakterisere egne kompetencer.

**Tabel 5. Hvilke kompetencer bidrager hhv. Jobcentret og Væksthuset selv med i partnerskabet?**

Medarbejderne i Væksthuset	Medarbejderne i jobcentret
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metoder ift. borgersamarbejde</li> <li>• Kendskab til lokale netværk og tilbud</li> <li>• Refleksiv praksis</li> <li>• Empatiske og lydhøre</li> <li>• Nysgerrighed</li> <li>• Troen på borger</li> <li>• Teoretisk viden</li> <li>• Beskæftigelsesfaglighed</li> <li>• Virksomhedssamarbejde</li> <li>• Navigere i systemer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løsningsorienterede</li> <li>• Ansvarlige</li> <li>• Rammesættende</li> <li>• Drivende</li> <li>• Viden om love, regler og tilbud</li> <li>• Viden om målgrupper</li> <li>• Viden om kommunikation</li> <li>• Nysgerrighed</li> <li>• Indsigt i borgerens situation</li> <li>• Stor samarbejdsvilje</li> </ul>

Selvom der er overlap mellem de to medarbejdergruppers syn på sig selv, er der som det fremgår også væsentlige forskelle. Væksthusets medarbejdere er forankret i en organisation med afsæt i videnskabelighed og evidens og et stærkt fokus på relationsarbejdet med borgerne. Jobcentrets medarbejdere er forankret i lovgivningen og deres myndighedsopgave og i, at det er dem der har ansvaret for borgerens samlede situation og fremdrift. Der er således væsentlige forskelle på, hvordan de to medarbejdergrupper går til opgaverne. Dette er som udgangspunkt ikke problematisk, medmindre det skaber gnidninger i opgaveløsningen.

Medarbejderne er også blevet bedt om at komme med deres ønsker til kompetenceudvikling hos "de andre"/deres samarbejdspartner.

**Tabel 6. Hvilke ønsker har Jobcentrets og Væksthusets medarbejdere til deres samarbejdspartnere**

Jobcentrets ønsker til Væksthuset	Væksthusets ønsker til jobcentret
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere specialisering</li> <li>• Mere faste samarbejdsrelationer i Væksthuset</li> <li>• Mere tempo!! Mere fokus på slutmålet</li> <li>• Det må ikke blive for hyggeligt...</li> <li>• Større kendskab til lovgivning og økonomiske ordninger</li> <li>• Bedre forståelse af ydelses- og forløbstyper i jobcentret for at kunne vejlede bedre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere tid og evne til refleksion</li> <li>• Større deling af viden om lovgivningen og muligheder her</li> <li>• Byde mere ind med ideer, erfaringer</li> <li>• Mere klarhed over rammer</li> <li>• At virksomhedskonsulenterne også fandt job på få timer</li> <li>• Bedre samarbejde/systematik om virksomhedskontakten</li> </ul>

Vores vurdering som evaluator er, at de to samarbejdspartnere komplementerer hinanden godt. Lidt forenklet sagt, så sætter jobcentret med afsæt i lovgivningen retning, tempo og deadlines, mens Væksthuset udfylder disse rammer med afsæt i beskæftigelsesfaglig teori, metode og relevante indsatser for den enkelte.

Det fremgår også klart, at der er væsentlige ønsker til kompetencer hos samarbejdspartneren, som i dag ikke er opfyldt. Man ønsker at samarbejdspartneren erhverver sig nogle af ens egne kompetencer. Dette er et dilemma i ethvert partnerskab. Forskelligheden er imidlertid efter vores vurdering en styrke, som der ikke bør ændres på. De to parter i partnerskabet skal ikke være ens, så forsvinder dynamikken og innovationskraften og dermed rationalet bag partnerskabet.

MEN forskelligheden slår naturligt også gnister i partnerskabet – bl.a. fordi medarbejderne ofte skifter konkrete samarbejdspartnere, og medarbejderne derfor ikke når at lære hinanden og hinandens kompetencer og styrker at kende – og fordi arbejdsprocesserne ikke altid bare glider.

Udfordringerne kan efter vores vurdering ikke løses ved nye retningslinjer og manualer eller alene ved kompetenceudvikling – men kræver at man rykker mere sammen i teams med fælles borgere, så det daglige samarbejde intensiveres.

## 6. IMPLEMENTERINGSPROCESSEN

### 6.1 EVALUERINGMODELLEN

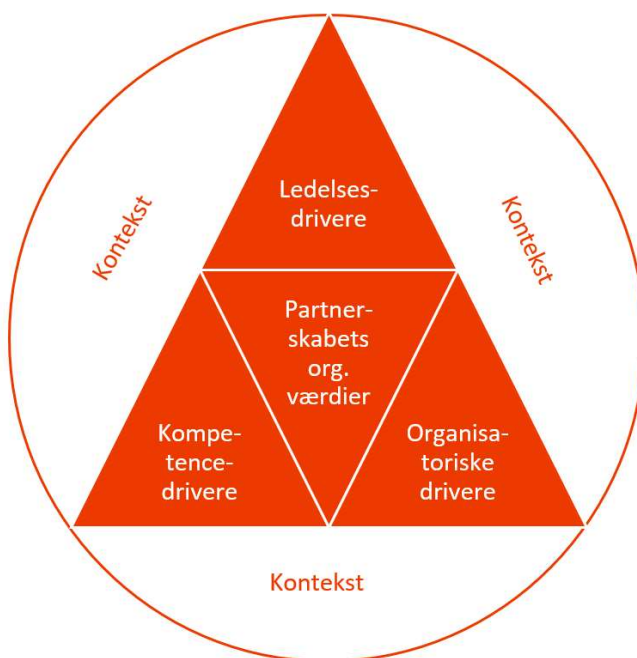
Et af ønskerne til evalueringen var viden om udviklingen i partnerskabet, og hvordan man er nået hertil. Dette tema vil blive udfoldet nærmere i dette afsnit.

Denne del af evalueringen er gennemført med afsæt i Fixens implementeringsmodel<sup>5</sup>, som er en af de mest anerkendte referencerammer for implementering af offentlige initiativer og tiltag. Fixen har helt overordnet identificeret følgende sammenhæng:

**Effektiv teori (her partnerskabet) x Effektiv implementering x Understøttende rammer/kontekst**  
**= Ændringer med reel virkning for mennesker**

Kort sagt skal der meget mere til end selv den bedste teori for at skabe ændringer, der har reel betydning for mennesker. Der kræves en omfattende implementering, samt at ændringerne understøttes af den omkringliggende organisation (her primært kommunen).

**Figur 3. Evalueringens fokusområder**



Modellen ovenfor skitserer de væsentligste implementeringsdrivere. De enkelte elementer uddybes efterfølgende.

<sup>5</sup> "The active implementation frameworks" by Fixsen et al (Fixsen D, Blase K, Metz A, Van Dyke M. Implementation Science, Second Edi. Elsevier, 2015 DOI:10.1016/B978-0-08-097086-8.10548-3).

## 6.2 KONTEKSTEN FOR PARTNERSKABET

Partnerskabet implementeres i en kontekst (organisation, politisk fokus, historie, omgivende samfund, værdier, praksis, lovgivning, økonomi etc.), som er helt afgørende for, i hvilket omfang partnerskabet kan realiseres. Hvis konteksten understøtter partnerskabet, øges sandsynlighed for succes meget væsentligt. Omvendt kan konteksten udfordre eller begrænse partnerskabet. Forskningen peger på, at konteksten er lige så afgørende for succes, som de initiativer der mere direkte tages for at etablere et nyt initiativ.

En meget væsentlig kontekst for partnerskabet her er den kommunale organisation og ledelse, samt det politiske miljø. Det er vurderingen, at der i Rudersdal Kommune på både politisk og i administrationen har været og fortsat er et stort engagement omkring partnerskaber i kommunen generelt. Partnerskabet mellem Jobcentret og Væksthuset er således indlejret i et miljø, hvor partnerskaber ønskes og søges fremmet. Dette betyder, at det konkrete partnerskab, der er i fokus her i evalueringen, implementeres i et miljø, der fremmer partnerskaber generelt, hvilket meget tydeligt også har understøttet partnerskabet mellem Jobcentret og Væksthuset.

En anden væsentlig kontekstvariabel er lovgivningen. Vi har i evalueringen haft en særlig opmærksomhed på, om lovgivningen for nogle målgrupper vanskeliggør samarbejdet i partnerskabet. Her har der i evalueringen særligt været fokus på de stramme tidsfrister på sygedagpengeområdet, som et vilkår der kan udfordre partnerskabsmodellen. Selvom sygedagpengeområdet adskiller sig fra de øvrige områder i jobcentret (unge, kontanthjælp, integration m.v.) vurderer vi, at også sygedagpengeområdet egner sig til at indgå i et partnerskab. Det viser bl.a. de borgerinterviews vi har gennemført, hvor også borgerne på sygedagpenge er meget tilfredse med de tilbud, de får gennem partnerskabet. De forslag vi har til den videre udvikling af partnerskabet, vurderer vi, vil gøre dette lettere at få det interne samarbejde til at fungere godt, også i forhold til denne målgruppe.

## 6.3 ORGANISATORISKE DRIVERE

De organisatoriske drivere skal understøtte, at rammerne for partnerskabet (dvs. de fysiske rammer, det organisatoriske set-up, og de data der skal understøtte partnerskabet) sikrer, at arbejdet i partnerskabet understøttes bedst muligt. De væsentligste organisatoriske drivere er, jf. Fixen:

- **Systemisk intervention:** Tilpasning af de fysiske og organisatoriske rammer så de understøtter partnerskabet
- **Faciliterende intervention:** Den omkringliggende organisation understøtter partnerskabet - administrativt og praktisk fx fælles IT, kalendersystemer m.v.
- **Datadrevet intervention:** Der stilles data til rådighed for ledere og medarbejdere, så der er opdateret viden om resultater m.v. så indsats, samarbejds måder m.v. løbende kan justeres.

Medarbejdere og ledere er i evalueringsprocessen blevet bedt om at udpege organisatoriske tiltag, der har understøttet implementering af partnerskabet. De peger på følgende (de sidste på listen har også karakter af kompetenceudvikling):

- Fysisk placering af Væksthuset tæt på Jobcentret
- Fælles arrangementer
- Kommunikation på tværs
- Flexibilitet ift. at mødes
- Introforløb for nye medarbejdere
- De fælles opstartsmøder med borgerne (treparts møder)
- Fælles sagsdrøftelsesmøder

Der er tydeligvis gennemført mange organisatoriske tiltag, men der er også mangler ift. at opnå det fulde udbytte af partnerskabet.

- For at imødegå nogle af de udfordringer ift. snitflader, roller og kompetencer der er i dag, er det helt afgørende, at der etableres en tættere organisatorisk sammenhæng og samarbejde (systemisk intervention)
- Medarbejderne har manglet viden om specifikke mål og om resultater af indsatsen på målgruppeniveau (datadrevet intervention)
- Der mangler fælles IT-systemer/kalendersystemer (faciliterende intervention)

## 6.4 KOMPETENCEDRIVERE

Kompetencedriverne skal sikre, at der arbejdes på den rigtige måde i partnerskabet (fx med de rette faglige kompetencer, relationel koordinering, fælles beslutningstagen, et stærkt borgerblik). De væsentligste kompetencedrivere jf. Fixen er

- Udvælgelse og rekruttering af ledere og medarbejdere
- Træning, kompetenceudvikling, uddannelse
- Coaching, feedback, supervision

Der har i partnerskabet været gennemført en lang række initiativer for at understøtte kompetencerne i partnerskabet.

Helt grundlæggende blev der i forbindelse med valget af Væksthuset som partner, valgt en partner der ønskede at gå ud over leverandørrollen og at indgå i at være aktive partnere i et forpligtende partnerskab. Dette er den første og mest grundlæggende kompetencedriver. Derefter er der igangsat en række væsentlige aktiviteter, der understøtter partnerskabets kompetencer:

- Fælles supervision
- Fælles møder, faglige fællesdage
- Fælles temadage

- Faglige saloner
- 1 mesterlære på Jobcentret (for medarbejdere fra Væksthuset)
- Fælles opstartsmøder med borger (treparts-møder)
- Introforløb for nye medarbejdere
- Løbende sparring

Medarbejderne har været meget tilfredse med de gennemførte aktiviteter, men har også forslag til områder, der kan gøre partnerskabet endnu stærkere:

- Endnu mere viden om de andres faglighed/kompetencer
- Fælles refleksionsrum – både på sagsniveau og generelt. Der er behov for regelmæssigt at kunne træde et skridt tilbage, for at komme videre frem.

## 6.5 LEDELSESDRIVERE

Den tredje driver handler om ledelse, og hvordan den bedrives. Fixen skelner mellem teknisk ledelse og adaptiv ledelse.

- **Teknisk ledelse:** (Udvikling inden for kontekst) skal håndtere “daglig drift” håndterer ‘tame problems’
- **Adaptiv ledelse:** (Tilpasning til kontekst): skal kunne håndtere vanskelige problemer, typisk når legitime, men konfliktende interesser kolliderer og kræver fælles undersøgelser af underliggende problemstillinger, at finde en fælles platform, at blive enige om mål, at nå frem til en konsensus, der kan afprøves i praksis etc.

Ledelsen af partnerskabet udgøres af Områdechef for Borger og Erhvervsservice i Rudersdal og en chef fra Væksthuset, som refererer til en styregruppe. Derudover har man en ledergruppe bestående af 3 afdelingsledere og 3 fagkonsulenter fra Jobcenteret og 2 teamledere fra Væksthuset udover afdelingschefen fra Væksthuset som er nævnt herover. Fra denne gruppe er partnerskabet opfundet og implementeret. Ledelsen vurderer, at man er kommet langt med implementering af partnerskabet og innovationen af samarbejdet, men at der også er udfordringer og uløste problemer, som man ønsker at tage fat om i den næste periode af partnerskabet.

Medarbejderne vurderer, at ledelsen i høj grad har leveret på den tekniske ledelse. Ledelsen:

- Har fælles fodslag
- Reagerer hurtigt
- Er meget tilgængelige
- Er lydhøre
- Handler på ting, der ikke fungerer
- Giver hurtig sparring i komplekse sager

Derimod er der på enkelte område mangler i den adaptive ledelse.

- Medarbejderne oplever, at de af og til ikke kan tale åbent om problemer. Mere specifikt at man ikke tør give kritik/feedback, der ikke er positiv (primært fra Jobcentret til Væksthuset). Det giver frustrationer.
- Der er usikkerhed både blandt ledere og medarbejdere om formålet med og målene for partnerskabet – hvad er den grundlæggende fortælling?

## 6.6 IMPLEMENTERINGSTEAMS

Et implementeringsteam er et team, der sørger for at et nyt initiativ reelt implementeres.

Forskningen (Fixen) peger på, at implementeringsteamet er essentielt for at sikre fuld effektiv og vedvarende innovation. Forskningen (Fixen) viser, at trænede implementeringsteams i høj grad øger sandsynligheden for succes med 60–80%.

Vi har nævnt betydningen af implementeringsteams her, selvom det ikke har været et redskab i implementeringen af partnerskabet. Vi vurderer, at et trænet implementeringsteam, der ikke er en del af ledelsen, kunne have taget højde for en række af de udfordringer, der er nævnt ovenfor på et tidligere tidspunkt – og først og fremmest have hjulpet ledelsen med at finde løsninger, der fungerer i praksis. Kommunen bør derfor overveje, om man ved fremtidige satsninger, som kræver store ændringer i de organisationer, der er involveret, skal etablere egentlige implementeringsteams.



## 7. KONKRETE MULIGE UDVIKLINGSPOTENTIALER

I dette afsnit peger vi på baggrund af evalueringen på nogle af de løsninger, som vi som evaluator vurderer vil kunne realisere partnerskabets potentiale i endnu højere grad.

Hovedoverskriften er her: **Mere os i fællesskab – mindre jer og os**

Ift. **organisering** anbefaler vi følgende:

- **Der bør etableres faste teams omkring hovedmålgrupperne.** Det vil betyde, at medarbejderne i Jobcentret og Væksthuset vil få faste kolleger, og derigennem opbygge en stærkere fælles forståelse for deres målgruppe, og for hvordan de i fællesskab bedst kan løse opgaverne sammen med borgere og virksomheder.
- I forlængelse heraf etableres der **en fast samlet teamledelse** i med deltagelse af ledere fra både Jobcentret og Væksthuset i de enkelte teams. Personaleansvaret er stadig forankret i de respektive organisationer.
- Det kan overvejes at tage skridtet videre i form af en egentlig **fælles fysisk lokalisering**. Dette vil kitte medarbejderne endnu tættere sammen og give en mere afstemt og hurtig kommunikation.
- **Der bør opsættes tydelige mål for hvert team.** I dag ved medarbejderne ikke, om de opnår de mål, der er opsat fra Jobcentrets side. Der skal opsættes 2-3 tydelige mål for hvert team, og der skal etableres målesystemer som alle kan tilgå, så alle kan få ajourført viden om målopfyldelse/rettidighed m.v.
- **Der bør etableres et langt større netværk af samarbejdsvirksomheder til de virksomhedsrettede tiltag.** Det gælder især virksomheder med jobmuligheder for faglærte og ufaglærte, og på job med få timer.
- **Endelig anbefales det gennemgå IT-systemer, så de i større omfang understøtter den fælles opgaveløsning.** Et umiddelbart overskueligt initiativ med stor praktisk betydning for planlægningen vil være at give adgang til et fælles kalendersystem, så den daglige planlægning lettes.

Ift. **kompetenceudvikling** anbefaler vi følgende:

- **Løbende og målrettet kompetenceudvikling.** Indenfor hvert af de nye teams, som vi foreslår etableret, definerer teamet selv sammen med ledelsen, hvilke behov der er for kompetenceudvikling i teamet. Fx kunne der afsættes 3 halve fælles kompetenceudviklingsdage årligt, hvor teamet selv vælger emner og form, evt. med input udefra.
- Der bør afsættes tid til **fælles refleksionsrum** i teamet både på sagsniveau og mere generelt – hvad går godt, hvad vil vi forbedre og hvordan.

**Ift. ledelse anbefaler vi følgende:**

- Som nævnt ovenfor er det en central anbefaling, at ledelsen fra begge samarbejdspartnerne deltager i møder i deres respektive team, så der sikres fælles ledelsesmæssigt fodslag på teammøderne.
- Herudover anbefaler vi, at ledelsen **kommunikerer mere ud til medarbejderne**, fx efter de ugentlige ledermøder.
- Desuden anbefaler vi, at ledelsen **understøtter, at problemer kan italesættes fagligt og konstruktivt**. Og at dilemmaer og modsætninger kan håndteres åbent i en god tone, både i det daglige samarbejde og ved lidt mere overordnede problemer. Det er oplagt at starte denne dialog i teamet som en del af refleksionen.
- Endelig anbefaler vi, at ledelsen **italesætter partnerskabet som et innovationspartnerskab**. Der er fra såvel ledelsen som medarbejderne efterlyst en fortælling om partnerskabet. Hvorfor er det en god idé? Hvad er det vi gør? Vi vurderer, at **begrebet innovationspartnerskab** kan være en hjælp her. For det handler om innovation. Både i samarbejdet med borgere og virksomheder, og i det indbyrdes samarbejde. Et innovationspartnerskab har som formål at samarbejde om nye løsninger eller tilpasning af eksisterende løsninger for at adressere et problem hos den offentlige part, som tilgængelige løsninger på markedet ikke kan håndtere tilfredsstillende<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Offentligt-privat samspil, p. 127. Ole Helby Petersen og Lena Brogaard, DJØF Forlag 2022

## 8. EVALUERINGENS DESIGN OG DATAGRUNDLAG

### 8.1 EVALUERINGSDESIGN

Evalueringens datagrundlag har været

- Diverse skriftlige diverse materialer, rapporter, aftaler
- To fælles seminarer for alle ledere og medarbejdere + en række workshops med de forskellige teams/afdelinger
- Interviews med samarbejdspartnerne (borgere, virksomheder, socialforvaltning o.a.)

Evalueringsprocessen er gennemført i tre rul:

#### **Rul I – temperaturmåling på partnerskabet, august- oktober 2022**

- *Indledende desk study* af diverse materialer, rapporter, aftaler etc.
- DISCUS udarbejdelse af en *foreløbig forandringsteori* på baggrund af materiale om partnerskabet og elementerne i Fixens model. Forandringsteorien vil danne basis for evalueringen.
- *Evalueringsshop med ledere* fra hhv. JC og VH om partnerskabets værdier samt den understøttende organisering, ledelse og kompetenceudvikling af samarbejdet. Hvordan går det med værdierne – og hvordan udmøntes og understøttes de i praksis (gennem organisation, ledelse og kompetenceudvikling)?
- *Evalueringsshop* med medarbejderne. Emnet er partnerskabets værdier – og hvordan de udmøntes og efterlevs i praksis både partnerne imellem, overfor borgerne og overfor andre samarbejdspartnerne.

#### **Rul II – partnerskabets virkning, oktober - november 2022**

- *Interviews med borgere* om deres oplevelse af mødet med systemet/partnerskabet og med det løbende samarbejde/den indsats, de får: Oplever de mening, sammenhæng og fremdrift?
- *Interviews med samarbejdspartnere* for hhv. borgere på arbejdsmarkedet eller tæt på og borgere længere væk fra arbejdsmarkedet fx borgerens arbejdsplads (SDP), virksomheder (både jobordrevirksomheder o.a.), socialforvaltningen o.a.: Oplever de et tæt og koordineret samarbejde?
- *Interviews med udvalgte kernemedarbejdere/teamledere* om mødet/samarbejdet med borgeren og med øvrige samarbejdspartnere

#### **Rul III – status på partnerskabet, november 2022 – februar 2023**

- *Fagligt seminar* for styregruppen og alle medarbejdere med oplæg fra evaluator og drøftelse af evaluators forståelse af partnerskabet mellem JC Rudersdal og væksthuset

## 8.2 SKRIFTLIGE MATERIALER - OVERSIGT

### Generelle materialer

- Kravspecifikation: Bilag til rammeaftale om levering af job- og uddannelsesrettede indsatser
- Interview med Malene Toscani, beskæftigelseschef Rudersdal Kommune og Camilla Månsson, kategoristyrer Rudersdal Kommune. Upubliceret. Tænkt som tema til sitet [www.beskaeftigelsespartnerskab](http://www.beskaeftigelsespartnerskab)
- Borgerundersøgelse i Rudersdal kommunes beskæftigelsesafdeling, oktober 2020, Ineva
- Borgerevaluering, december 2021, Væksthuset, Rudersdal
- Jobindsats.dk

### Diverse oplæg om partnerskabet

- Powerpoint: Om Væksthuset i Rudersdal, januar 2019, v. Anne Weber, Afdelingschef
- Powerpoint: Fra leverandør til partner – orienteringsmøde til Rudersdal kommunes øvrige afdelinger.
- Powerpoint: Kick-off seminar mellem jobcentret og Væksthuset, oktober 2019
- Powerpoint: Præsentation af Væksthuset – metoder og filosofi.
- Powerpoint: Styrket samarbejde med leverandøren gennem kategoristyring på beskæftigelsesområdet. Oplæg holdt for Kommunernes Landsforening januar 2021.

### Materialer brugt i forbindelse med kompetenceudvikling for medarbejderne

- PP om samtalestile. ActeeCommunication
- Powerpoint om de 8 kommunikationsstile
- Invitation til fælles temadag om 'Troen på borgernes jobchance', november 2021
- Powerpoint: Netværksdag, for medarbejdere i Jobcentret og Væksthuset: Hvordan kan vi fremadrettet fortsat samarbejde om at inkludere flere borgere i meningsfulde fællesskaber? November 2021.
- Rapport om samarbejdet mellem jobcentret og Væksthuset måling af relationel kapacitet, februar 2021
- Rapport om samarbejdet mellem jobcentret og Væksthuset, måling af relationel kapacitet, marts 2022
- Jobindsats.dk

### 8.3 INTERVIEWS MED BORGERE, VIRKSOMHEDER OG SAMARBEJDSPARTNERE

Der er i november måned gennemført interviews med repræsentanter for borgere, virksomheder og samarbejdspartnere. Hvert interviewene har taget mellem 15 – 25 minutter.

- 13 borgere
- 6 ledere af virksomheder, institutioner m.v.
- 7 repræsentanter for kommunale samarbejdspartnere og civilsamfundsorganisationer

### 8.4 OVERSIGT OVER MØDER OG WORKSHOPS MED MEDARBEJDERE OG LEDERE

Som et led i evalueringens planlægning og dataindsamling er der afholdt i alt 15 møder med ledelse og medarbejdere.

1. august: Indledende møde om evaluerings fokus og planlægning m. ledelse fra JC og VH.
22. august: Indledende lederseminar for ledere i jobcentret og væksthuset (8 deltagere). Her blev forandringsteorien diskuteret, og Fixen som evalueringsmodel blev præsenteret.
5. september: Resultater fra lederseminaret præsenteres for styregruppen (10 deltagere)
28. september: Medarbejderseminar og workshops for alle ledere og medarbejdere i Jobcentret (26 deltagere) og Væksthuset (16 deltagere). Her blev partnerskabets værdier drøftet, og de forskellige implementeringsgreb drøftet i grupper. I forlængelse af medarbejderseminaret blev der afholdt en lederworkshop om delaftale 2.
12. oktober: Møde med ledelsen i JC og VH: Forberedelse af interviews med borgere, virksomheder og samarbejdspartnere
17. oktober: Sparringsmøde med ledelsen i JC og VH om delaftale 2
26. oktober: Møde med alle medarbejdere i Væksthuset: Kompetencer og roller i Partnerskabet
3. november: Interviews med medarbejdere i JC om kompetencer og roller i Partnerskabet (opdelt på sygedagpenge, unge6, jobafklaring)
7. november: Møde med ledelse i VH og JC om ny organisering i partnerskabet
9. november: Interview med medarbejdere i JC (integration)

24. november: Planlægning af afsluttende medarbejderseminar 18. januar 2023 med ledelse i JC og VH

11. januar: Præsentation af den samlede evaluering for ledergruppen (8 deltagere)

18. januar: Præsentation af den samlede evaluering på fagligt seminar for hele medarbejder- og ledergruppen i partnerskabet (Ca. 45 deltagere)

8. februar: Drøftelse af evalueringsprodukter med ledelse i JC og VH

## 9. BILAG - SPØRGEGUIDES

### 9.1 SPØRGEGUIDE - BORGER

Hvor længe har du været tilknyttet JC? Og hvilken ydelse modtager du?
Hvor mange samtaler har du haft med din rådgiver fra JC?
Hvor mange samtaler har du haft med din konsulent fra VH?
Har de været med begge to i nogle af samtalerne?
Hvordan oplever du samarbejdet med din VH konsulent? (hvad taler I om, hvad fylder mest i samtalerne, bruger I en plan.....)
Hvordan oplever du samarbejdet med din rådgiver i JC? (hvad taler I om, hvad fylder mest i samtalerne, bruger I en plan.....)
Hvordan oplever du samarbejdet mellem JC og VH? (taler de sammen uden dig, forstår de hinanden...)
Er I enige alle tre om, hvad der skal ske for dig? (har I lavet en plan sammen, er målet klart, delmål...)
Er der nogen forskel på dit samarbejde med VH og med JC?
Hvad er det vigtigste for dig, når du kommer til en samtale? (det vigtigste i samarbejdet)
Hvor tit oplever du det? (Er der forskel på JC og VH's tilgang til dig m.v.?)
Har du nogen ønsker eller forslag til, hvordan samarbejdet kunne blive bedre?
Andet du vil fortælle?

## 9.2 SPØRGEGUIDE - VIRKSOMHEDER

Hvor længe har I haft et samarbejde med VH/JC?
Hvad handler samarbejdet typisk om?
Ved du, at der er et fast partnerskab mellem VH og JC? Hvis ja, har det nogen betydning for jer?
Hvordan oplever du samarbejdet med VH/JC? (kan du få hurtig afklaring på spørgsmål, hurtig bistand hvis der er behov for det ...)
Oplever du at "VH og JC taler med en stemme"?
Er der nogen forskel på dit samarbejde med VH og med JC?
Hvad er det vigtigste for dig, når du er i kontakt med VH/JC? (det vigtigste i jeres samarbejde)
Har du nogen ønsker eller forslag til, hvordan jeres samarbejde kunne blive bedre? (og evt. partnerskabet)
Andet du vil fortælle?



### 9.3 SPØRGEGUIDE - SAMARBEJDSPARTER

Hvad samarbejder I om?
Hvor ofte og hvordan samarbejder I?
Er både JC og VH med i jeres samarbejde?
Har de været med begge to i nogle af møderne/samtalerne?
Hvordan oplever du samarbejdet i partnerskabet? Er der sket ændringer efter det er VH der er blevet fast samarbejdspartner for JC?
Er der nogen forskel på dit samarbejde med VH og med JC?
Hvad er det vigtigste for dig i jeres samarbejde?
Er der noget i partnerskabsmodellen, der inspirerer dig i dit arbejde?
Har du ønsker eller forslag til, hvordan jeres samarbejde og/eller samarbejdet mellem VH og JC kunne blive bedre?
Andet du vil fortælle?



# DISCUS<sup>9</sup>

Mariane Thomsens gade 4, 4.  
sal  
8000 Aarhus C

Brolæggerstræde 6  
Baghuset 1. Sal  
1211 København K  
Denmark

**+45 7020 2229**  
**[discus@discus.dk](mailto:discus@discus.dk)**  
**[www.discus.dk](http://www.discus.dk)**