

# Evaluering af KOMPETENCEmidt 2.0

## Prioritet 2: Jobrotation Endelig



# Indhold

<b>1. Indledning og baggrund.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Resumé .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Evalueringsdesign.....</b>	<b>8</b>
3.1 Dataindsamling .....	8
3.2 Læsevejledning .....	10
<b>4. Det virksomhedsopsøgende arbejde .....</b>	<b>11</b>
4.1 Aktiviteter i det virksomhedsopsøgende arbejde .....	11
4.2 Hvad virker, hvordan og hvorfor?.....	15
<b>5. Forberedelse og afholdelse af indledende virksomhedsbesøg .....</b>	<b>18</b>
5.1 Aktiviteter i forberedelsesfasen .....	18
5.1.1 Forberedelse forud for sambesøg.....	19
5.2 Procedure ved afholdelse af virksomhedsbesøg .....	20
5.3 Hvad virker, hvordan og hvorfor?.....	20
<b>6. Planlægning af jobrotationsforløb .....</b>	<b>23</b>
6.1 Procedure omkring planlægning af jobrotationsforløb .....	23
6.1.1 Udarbejdelse af uddannelsesplan .....	24
6.1.2 Afdække behov for og ønsker til vikarer .....	24
6.1.3 Sambesøg .....	25
6.2 Hvad virker, hvordan og hvorfor?.....	26
<b>7. Igangsættelse af jobrotationsforløb .....</b>	<b>28</b>
7.1 Procedure om igangsættelse af jobrotationsforløb .....	28
7.1.1 Igangsættelse af efteruddannelse .....	28
7.1.2 Udsøgning af vikarer i jobrotation .....	29
7.2 Hvad virker, hvordan og hvorfor?.....	30
<b>8. Samlet programteori og hvad der får programmet til at virke .....</b>	<b>32</b>
8.1 Samlet programteori for jobrotation .....	32
8.2 Tværgående virksom mekanisme.....	35
<b>Bilag 1: Fakta om jobrotation .....</b>	<b>38</b>
<b>Bilag 2: Oversigt over casevirksomheder.....</b>	<b>39</b>

# 1. Indledning og baggrund

KOMPETENCEmidt 2.0 har sat fokus på opkvalificering af kortuddannede og faglærte ledige og ansatte på små og mellemstore virksomheder i Region Midtjylland for at imødekomme regionens uddannelsesmæssige udfordringer.

Dermed skriver projektet sig ind i den nationale dagsorden om et uddannelsesløft, som bl.a. er prioriteret i forsommerens reformer af hhv. erhvervsuddannelserne og beskæftigelsesindsatsen. Et uddannelsesløft kan imødekomme fremskrivninger om, at Danmark har risiko for et betydeligt overudbud af ufaglærte og en mangel på kvalificeret faglært arbejdskraft. I Region Midtjylland er hver tredje lønmodtager i dag ufaglært. Løftet medfører samtidig højere indkomst og bedre beskæftigelsesmuligheder for den enkelte, og gevinster for samfundet i form af øgede skatteindtægter og reducerede udgifter til offentlig forsørgelse.

KOMPETENCEmidt 2.0 er opdelt i to prioriteter. Prioritet 1 havde fokus på kompetenceudvikling af kortuddannede og faglærte medarbejdere i små og mellemstore virksomheder. New Insight evaluerede uddannelsesinstitutionernes opsøgende arbejde overfor virksomhederne med fokus på selve virksomhedsbesøget, brug af RKV og igangsættelse af uddannelsesforløb. Som overordnet ramme undersøgtes betydningen af partnerskaber som kontekstfaktor.

Denne evalueringsrapport omhandler aktiviteterne under prioritet 2. I prioritet 2 er fokus udvidet med en indsats for de ledige. Der er således et vist overlap mellem prioritet 1 og 2, men med et ekstra lag i form af brug af ledige som vikarer på virksomheden ved opkvalificering af ansatte.

Evalueringen er struktureret i fire dele, der analytisk opdeler konsulenternes samarbejde med virksomhederne om jobrotation i fire faser:

- Det virksomhedsopsøgende arbejde
- Forberedelse og afholdelse af indledende virksomhedsbesøg
- Planlægning af jobrotationsforløb
- Igangsættelse af jobrotationsforløb

Endelig diskuteres mere tværgående perspektiver som samarbejde og koordinering på tværs af jobcentre, uddannelsesinstitutioner, erhvervsservice og faglige organisationer, fordi det er en afgørende, institutionelt betinget virksom mekanisme.

Evalueringen er udarbejdet af New Insight A/S på opdrag af Væksthus Midtjylland. Evalueringen baserer sig på input fra deltagere fra otte udvalgte aktiviteter, dvs. både repræsentanter fra jobcentre, uddannelsesinstitutioner, erhvervsservice og faglige organisationer. Endvidere er 11 virksomheder blevet interviewet.

## 2. Resumé

**Målgruppen** for KOMPETENCEmidt 2.0 prioritet 2 er ledige, der kan indgå som vikarer for beskæftigede i små og mellemstore virksomheder i Region Midtjylland i opkvalificeringsperioden.

Evalueringen har afdækket følgende resultater på kort og langt sigt af projektet:

**De langsigtede resultater** for de evaluerede aktiviteter i prioritet 2 er:

- Et kompetenceløft til beskæftigede kortuddannede og faglærte.
- Et kompetenceløft og arbejdserfaring til ledige, der indgår som vikarer.
- En mere kvalificeret arbejdsstyrke i Region Midtjylland.

**De kortsigtede resultater** for de evaluerede aktiviteter i prioritet 2 er:

- At vække virksomhedernes interesse for at samarbejde om kompetenceløft af kortuddannede og faglærte beskæftigede samt ledige.
- At gennemføre et vist antal besøg på små og mellemstore virksomheder.
- At videreudvikle konsulenternes evne til at udøve kvalificeret og relevant sparring til virksomhederne om de redskaber, som de tre politikområder kan tilbyde virksomheden.
- At videreudvikle konsulenternes evne til at afdække virksomhedernes behov for efteruddannelse kombineret med vikardækning.
- At få udarbejdet klare uddannelsesplaner, der indeholder en plan for efteruddannelse af medarbejdere samt brugen af vikarer.
- At de involverede virksomheder får igangsat opkvalificeringsforløb for beskæftigede medarbejdere.
- At virksomhederne i forbindelse med de ansattes efteruddannelse får tilført kompetent arbejdskraft i form af vikardækning.

De **primære aktiviteter**, der skal skabe resultaterne, er:

- Virksomhedsopsøgende arbejde og afprøvning af forskellige modeller for det. Evalueringen har afdækket fem modeller for det opsøgende arbejde, med forskellige styrker og svagheder: (1) Kold kanvas, hvor konsulenterne ringer til virksomheder, de ikke tidligere har været i kontakt med; (2) Brug af et call-center til at varetage det opsøgende arbejde overfor nye virksomheder frem for konsulenterne; (3) En kampagne med fokus på jobrotation; (4) Samarbejde med faglige organisationer om både det opsøgende arbejde og indledende møder med virksomhederne; (5) Vedligeholde samarbejde med virksomheder og anvende professionelt netværk til at udvide relationer.
- God forberedelse af virksomhedsbesøg. Konsulenterne indhenter information om virksomheden, branchen, potentielt relevante uddannelsesmuligheder og forslag til ledige, som kunne indgå som vikarer. Forberedelsen gør konsulen-

terne i stand til at levere en kvalificeret sparring, men formålet er ikke at have en færdig plan parat forud for det første møde med virksomheden.

- Virksomhedsbesøg, der enten tilrettelægges som enkeltbesøg eller sambesøg. Formålet med det indledende besøg er at afdække virksomhedens uddannelsesbehov, og hvorvidt jobrotation er relevant. Konsulenterne anlægger ikke et snævert fokus på jobrotation, men lægger op til en bred snak. Når virksomheden har en ide om, hvordan et forløb kan se ud, kan det være relevant at gennemføre sambesøg med deltagelse af både en uddannelses- og en jobcenterkonsulent. Det foregår typisk ved det andet møde med virksomheden.
- Planlægning af jobrotationsforløb på de enkelte virksomheder. Planlægningen involverer både uddannelsesinstitutionen og jobcentret. Uddannelseskonsulenten afdækker virksomhedens behov og udarbejder en uddannelsesplan, mens jobcenterkonsulenten hjælper med at udforme en vikarprofil.
- Igangsættelse af jobrotationsforløb på de enkelte virksomheder. Ud fra vikarprofilen laver jobcenterkonsulenten en udsøgning på relevante ledige, hvis CV'er sendes til virksomheden. Virksomheden træffer det endelige valg af vikar, før den ledige kan starte i arbejde på virksomheden. Parallelt hermed igangsættes efteruddannelsen af medarbejderne.

Evalueringen har identificeret følgende **virksomme mekanismer**, der skal sikre, at aktiviteterne fører til de opstillede kortsigtede og langsigtede resultater:

- ✦ I den indledende virksomhedskontakt skal konsulenterne fokusere på **service frem for salg**. Der skal tages udgangspunkt i virksomhedens behov og derudfra tilbydes relevante serviceydelser.
- ✦ Det er afgørende, at virksomhederne allerede i den indledende kontakt oplever konsulenterne som **troværdige**, dvs. at virksomheden oplever, at konsulenterne har noget relevant at tilbyde og hurtigt kan sætte sig ind i virksomhedens behov.
- ✦ Konsulenterne skal være klædt godt på til dialogen med virksomhederne. Det er derfor vigtigt, **at konsulenterne forbereder det indledende møde** og på forhånd sætter sig ind i, hvilken type virksomhed de står overfor i form af produkter, medarbejderkategorier, branchens udfordringer mv.
- ✦ At iværksætte et jobrotationsprojekt på en virksomhed kræver kendskab til det relevante lovgrundlag, kendskab til relevante kurser for virksomhedens ansatte, hjælp til administrativt arbejde og overblik over økonomi og tidsplan. Derfor er der typisk behov for, at både uddannelseskonsulenter og jobcenterkonsulenter involveres i processen. Det er afgørende, at der finder en **koordineret planlægning sted mellem uddannelseskonsulent, jobkonsulent og virksomheden**. Vikardækning skal koordineres med efteruddannelse af de ansatte, der skal findes vikarer på det rette tidspunkt med de rette kvalifikationer, og de rette kurser skal findes på de af virksomheden ønskede tidspunkter.
- ✦ Jobrotationsprojektet skal **forankres på virksomheden**. Det er vigtigt, at der er opbakning til projektet på de relevante niveauer i virksomheden. Til tider kan der gå længere tid mellem et planlagt rotationsprojekt til at det igangsættes, hvorfor det er vigtigt, at de involverede konsulenter følger op og holder

virksomheden til ilden over tid. Fagbevægelsens TR-netværk kan her spille en stor og afgørende rolle.

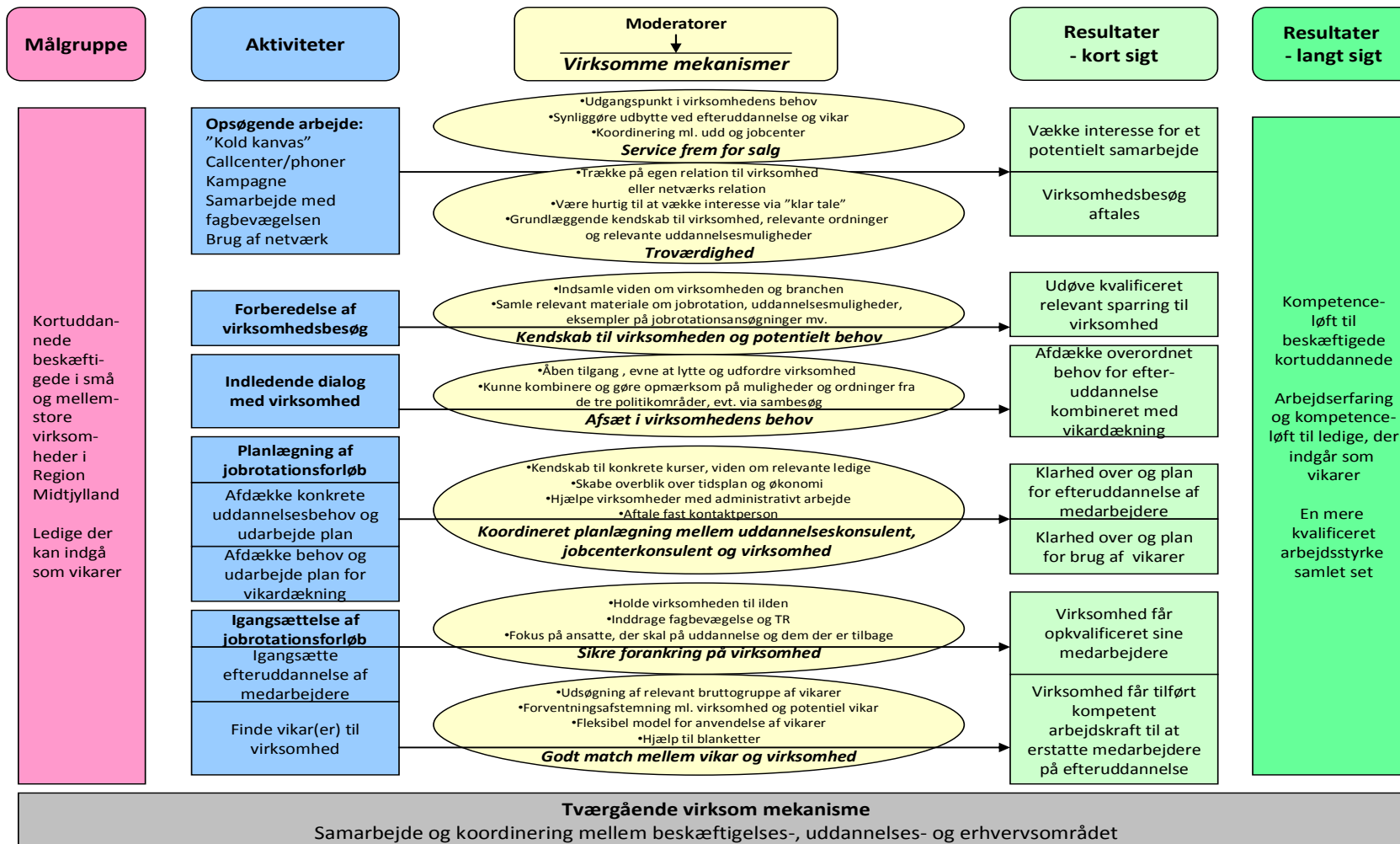
- ✦ Det er vigtigt at sikre et **godt match mellem vikar og virksomhed**. Det er derfor vigtigt at udsøgningsprocessen til vikarjobbene sker hurtigt og kvalificeret, og at kandidaterne til vikarjobbene afgøres ved en forventningsafstemning blandt kandidaterne og virksomheden. Herunder at der tilbydes hjælp til virksomheden med udfyldelse af blanketter.

For at få alt dette til at fungere er der en helt afgørende underliggende virksom mekanisme – nemlig samarbejde og koordinering på tværs af de involverede aktører på beskæftigelses-, uddannelses- og erhvervsområdet.

Evalueringen har afdækket en række forhold, der har betydning for styrken af det tværinstitutionelle samarbejde og koordinering – det vi kalder moderatorer. Tilstedeværelse af følgende moderatorer påvirker aktørernes evne og incitament til samarbejde:

- ✦ Opbakning og prioritering af samarbejde på ledelsesniveau mellem de tre politikområder. Både på politisk og administrativt ledelsesniveau. De rette rammer for samarbejdet skal skabes på ledelsesniveau.
- ✦ Understøttelse af videndeling på de operative niveauer fra jobcentre, erhvervscenter, uddannelsescentre og faglige organisationer.
- ✦ At hver involveret part fra de tre politikområder er kompetent på sit felt og klart kan formidle, hvad spidskompetencen er.
- ✦ At kunne identificere et fælles mål på tværs af politikområderne, og at aktørerne ser sig selv som samarbejdspartnere i stedet for konkurrenter.

På næste side præsenteres den samlede programteori.



## 3. Evalueringsdesign

Ligesom den foregående evaluering af KOMPETENCEmidt 2.0 Prioritet 1, tager denne evaluering af prioritet 2 udgangspunkt i et virkningsevalueringdesign.

Virkningsevaluering handler om at skaffe viden om sammenhængen mellem aktiviteter og resultater, dvs. hvordan og hvorfor indsatser virker eller ikke virker. Formålet er ikke kun at evaluere selve virkningen, men også at kunne beskrive den vej eller proces, der fører til virkningen.

En virkningsevaluering tager udgangspunkt i en programteori, som er en oversigt over den indsats, der tilbydes målgruppen og angiver årsags-virkningssammenhængen mellem indsatsen og resultaterne. Kort fortalt illustrerer programteorien forestillingen om, hvorfor og hvordan en given indsats virker – altså hvad der virker for hvem, hvordan og under hvilke betingelser. En programteori skal derfor kunne besvare følgende spørgsmål:

- Hvilken *målgruppe* retter forløbet sig mod?
- Hvad er *målene* med indsatsen, dvs. de forventede resultater?
- Hvilke *aktiviteter* indgår i forløbet?
- Hvad virker i indsatsen? Dvs. hvad forbinder aktiviteter med resultater? (*virksomme mekanismer*)
- Hvilke betingelser skal være til stede for, at aktiviteter kan føre til de forventede resultater? (*moderatorer*).

Udover at evalueringen påpeger, hvad der virker og hvordan, er det også blevet undersøgt, hvilke betingelser der fremmer målopfyldelsen. Det har været evalueringens primære fokus at afdække de virksomme mekanismer og moderatorer i de tilfælde, hvor indsatserne resulterer i de ønskede mål.

Den første skitse til programteorien tog udgangspunkt i projektansøgningerne fra hver aktivitet. Efterfølgende blev denne indledende programteori, som illustrerer en hypotese om, hvordan og hvorfor bestemte aktiviteter virker, testet og revideret gennem dataindsamlingen. I det følgende uddybes dataindsamlingen, og hvordan forskellige datakilder har bidraget til revideringen af programteorien.

### 3.1 Dataindsamling

---

Grundlaget for evalueringen er et kvalitativt datamateriale bestående af:

- Analyse af projektansøgninger
- To fokusgrupper med konsulenter fra jobcentre, uddannelsesinstitutioner, erhvervsorganisationer samt a-kasser og faglige organisationer fra otte udvalgte aktiviteter



- 11 telefoninterviews med virksomheder, der har planlagt og evt. igangsat jobrotationsforløb
- En valideringsworkshop

Første del af dataindsamlingen bestod i at udarbejde programteorier for hver aktivitet på baggrund af projektansøgningerne. Programteorierne skabte et overblik over deltagere, aktiviteter og mål og muliggjorde indledende hypoteser om, hvad der forbinder aktiviteterne med resultaterne. Dette overblik blev både brugt til at sammensætte fokusgrupperne og som grundlag for at udarbejde en samlet, tværgående programteori. Programteorien var første forsøg på at afdække nogle generelle tendenser på tværs af aktiviteterne forskelligheder, som dataindsamlingen efterfølgende kan teste.

Med udgangspunkt i den foreløbige programteori og evalueringens erkendelsesinteresser var næste skridt i dataindsamlingen afholdelsen af to fokusgrupper med deltagere fra otte udvalgte aktiviteter<sup>1</sup>. Konsulenter fra jobcentre, uddannelsesinstitutioner, erhvervsservice og faglige organisationer blev inviteret, og alle tre aktørtyper var repræsenteret i begge fokusgrupper. Aktiviteterne var grupperet efter graden af institutionaliseret samarbejde mellem de tre politikområder<sup>2</sup>. Den ene fokusgruppe samlede aktiviteter med en relativt klar samarbejdsstruktur, mens den anden fokusgruppe bestod af aktiviteter med et løsere beskrevet samarbejde ift. det virksomhedsopsøgende arbejde.

Fokusgrupperne tjente et todelt formål ift. dataindsamlingen. For det første bidrog de med information om hver enkelt aktivitet, så evalueringen baserer sig på viden om, hvordan hvert projekt er foregået. Konkret fik hver deltager udleveret et spørgeskema med seks temaer og spørgsmål med åbne svarmuligheder. De seks temaer var: (1) Det virksomhedsopsøgende arbejde ift. jobrotation, (2) Forberedelse af virksomhedsbesøg, (3) Et succesfuldt virksomhedsbesøg, (4) Sambesøg hos virksomheden, (5) Forberedelse af efteruddannelse af ansatte og (6) Vikarer i jobrotation. Deltagerne fik tid til hver især at arbejde med spørgsmålene, hvilket dannede grundlag for en fælles diskussion af temaet bagefter.

For det andet muliggjorde fokusgruppeformen, at der kunne skabes en fælles diskussion på tværs af aktiviteterne af, hvad der virker i det opsøgende arbejde overfor virksomheder – specifikt i forhold til jobrotation. Afholdelsen af to fokusgrupper gjorde, at deltagerantallet kunne holdes på 6-12 deltagere i hver fokusgruppe, hvilket muliggjorde en fælles debat frem for én stor fokusgruppe, hvor risikoen er, at der sidder mange deltagere, som ikke siger noget.

Anden del af dataindsamlingen fokuserede på virksomhedssiden, dvs. virksomhedernes oplevelse af deres samarbejde med uddannelses- og/eller jobcenterkonsulenter. Der er blevet gennemført semistrukturerede telefoninterviews med 11 virksomheder, som har haft besøg af konsulenter, og hvor samarbejde har resulteret i

---

<sup>1</sup> Aktiviteterne 206, 301,302, 303, 304, 305, 306, 307 er udvalgt pga. deres fokus på brug af jobrotation.

<sup>2</sup> Udvælgelsen og opdelingen i de to fokusgrupper er sket med udgangspunkt i projektansøgningerne.

en jobrotationsaftale om opkvalificering af medarbejderne med brug af vikarer. Interviewene varede ca. 30 minutter og dækkede temaer som planlægning jobrotationsforløb, samarbejde med konsulent, relevans af jobrotation, igangsættelse af uddannelsesforløb og match mellem virksomhed og vikar.

Virksomhederne er et bredt udsnit af små og mellemstore virksomheder (max 249 medarbejdere) i Region Midtjylland med kortuddannede og faglærte medarbejdere, fx inden for fremstillingsindustri, detail, transport og bygge- og anlægsbranchen. Virksomhederne er præsenteret i anonymiseret form i bilag 2.

Tredje og sidste del af dataindsamlingen havde fokus på validering. Der er blevet afholdt en valideringsworkshop med et udpluk af de samme deltagere som i de to fokusgrupper. Igen har det været prioriteret at få alle tre politikområder repræsenteret, hvilket også lykkedes. Formålet med workshoppen var at kvalificere og yderligere nuancere de foreløbige konklusioner. Et udkast til evalueringens programteori blev præsenteret og diskuteret, som grundlag for en endelig revision.

## 3.2 Læsevejledning

---

Evalueringen strukturerer konsulenternes arbejde med at etablere jobrotationsforløb på virksomheder i fire faser:

1. Det virksomhedsopsøgende arbejde (kapitel 4)
2. Forberedelse og afholdelse af indledende virksomhedsbesøg (kapitel 5)
3. Planlægning af jobrotationsforløb (kapitel 6)
4. Igangsættelse af jobrotationsforløb (kapitel 7)

Som det fremgår, fokuserer evalueringen på initierings- og igansættelsesfasen af et jobrotationsforløb og i mindre grad på gennemførelse og opfølgning. Det begrundes med, at evalueringens erkendelsesinteresse, samarbejde mellem de tre politikområder ift. etablering af jobrotationsforløb, er mest tydelig og fremtrædende i de indledende faser.

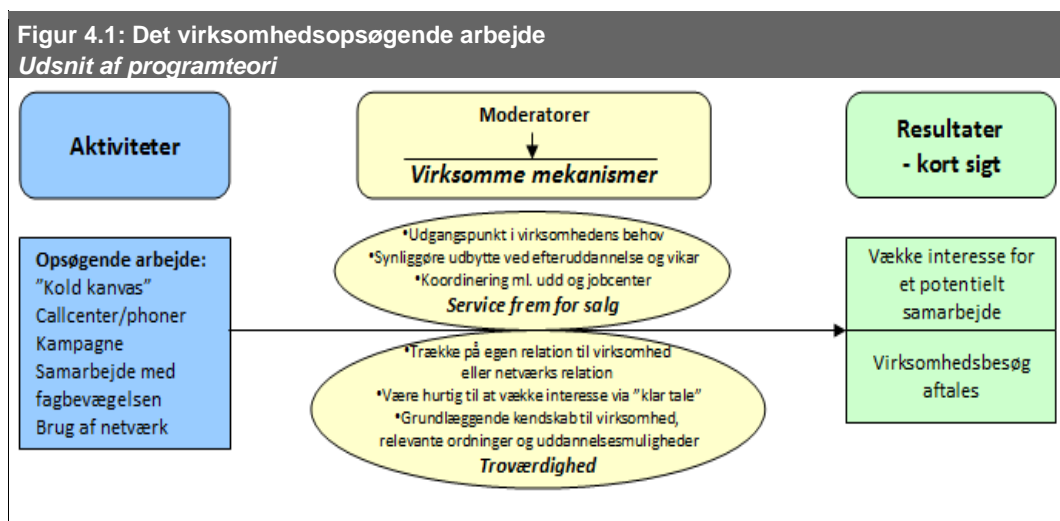
I de følgende fire kapitler dykker evalueringen ned i hver enkelt fase, og aktiviteter, virksomme mekanismer og moderatorer og mål afdækkes og analyseres. Hvert kapitel illustreres med en programteori, der dækker fasen. I det sidste kapitel samles de fire programteorier til én programteori, der giver et overblik over hovedkomponenterne i konsulenternes arbejde med jobrotation. Her belyser vi også den tværgående virksomme mekanisme, som omhandler samarbejde og koordinering mellem de tre politikområder.

## 4. Det virksomhedsopsøgende arbejde

I kapitlet analyseres konsulenternes virksomhedsopsøgende arbejde, som udgør den første fase. Fokus er på de aktiviteter, der har haft til formål at fremme og igangsætte jobrotationsforløb.

Konsulenternes arbejde med at fremme jobrotation er blevet kortlagt for at kunne evaluere, hvad der er afgørende for, at det opsøgende arbejde resulterer i et møde med virksomheden om uddannelse og evt. brug af vikarer. Hvilke udfordringer møder konsulentene, og hvilke løsninger findes? Fokus er at afdække, hvad der virker i det virksomhedsopsøgende arbejde.

I figuren præsenteres et udsnit af den samlede programteori, der omhandler det virksomhedsopsøgende arbejde.



### 4.1 Aktiviteter i det virksomhedsopsøgende arbejde

De kortsigtede mål med det virksomhedsopsøgende arbejde er at vække en interesse hos virksomheden og aftale et indledende møde, hvor deres uddannelsesbehov og evt. jobrotation kan drøftes. På længere sigt er det ønskværdigt, at der etableres en relation mellem uddannelses- og jobcenterkonsulenter og virksomheden, så uddannelsessamarbejdet ikke stopper efter det første forløb.

Med kapitlets fokus på konsulenternes opsøgende arbejde overfor virksomhederne, kan det fremstå som om, at det altid er konsulentene, der igangsætter et forløb. Men i flere af casene er det virksomheden, der har indledt samarbejdet ved at tage kontakt til enten en uddannelsesinstitution eller jobcentret.

Konsulenter fra både jobcentre, uddannelsesinstitutioner, erhvervsservice og faglige organisationer har alle kontakt til og dialog med virksomheder om uddannelse

og jobrotation. Med så mange aktører på samme bane, er der enighed om, at det er vigtigt, at det opsøgende arbejde overfor virksomhederne koordineres. Den mest gængse måde at koordinere kontakten på har været, at aktørerne i fællesskab udarbejder en liste over virksomheder og så deler ansvaret. I en af aktiviteterne valgte man alternativt, at det kun var den faglige organisation, der tog den indledende kontakt til virksomhederne, og så sendte kontakten videre til fx jobcentret. Brugen af en phonervirksomhed er også en meget udbredt strategi til at koordinere kontakten, som det bliver uddybet nedenfor.

Jævnfør rammerne for KOMPETENCEmidt 2.0 kontaktes små- og mellemstore virksomheder (max 249) med kortuddannede og faglærte medarbejdere. Derudover er det forskelligt hvilken yderligere prioritering, aktiviteterne har haft, når nye virksomheder skulle kontaktes. Nogle aktiviteter har udvalgt virksomheder efter branche (fx detail- og handelsvirksomheder), mens andre aktiviteter er gået bredere ud. Udover nye virksomheder er virksomheder, som optræder i Virk-Midt.dk-databasen også blevet kontaktet, eller virksomheder, som er blevet anbefalet af kolleger, eller som der allerede er etableret en relation til.

Evalueringen har afdækket forskellige modeller for det virksomhedsopsøgende arbejde. Det har vist sig at være en fordel at anvende et bredt arsenal af modeller i det virksomhedsopsøgende arbejde, da modellerne har forskellige styrker. På tværs af modellerne gælder det, at målet for den indledende kontakt er at skabe en interesse hos virksomheden og at få aftalt et besøg.

Valget af model(ler) afhænger bl.a. af det forudgående kendskab til virksomhederne, men det er grundlæggende vigtigt, at de der tager kontakt til virksomheden har en vis viden om virksomhedstypen eller branchen. De behøver dog ikke have et dybdegående kendskab til jobrotation i den første dialog med virksomheden.

Evalueringen har afdækket fem modeller:

### **Kold kanvas**

Den første model, som af jobcenterkonsulenterne kaldes ”kold kanvas”, består i, at konsulenterne ringer rundt til nye virksomheder. Styrken ved tilgangen er, at det udvider kredsen af virksomheder, som jobcentret, uddannelsesinstitutionen og erhvervsservice har kontakt til. Dermed er det også en nødvendig model for hele tiden at udvide ”kundegrundlaget”.

Ulempen ved modellen er, at det er et tidskrævende arbejde, da konsulenterne i mange tilfælde bliver afvist, når de ringer. Konsulenterne bliver sjældnere afvist, hvis der allerede er etableret en relation til virksomheden. Derfor kan nogle af de følgende modeller fungere som et godt supplement til ”kold kanvas”-modellen.

Endvidere udtrykker mange af konsulenterne, at det hverken er deres yndlingsopgave eller stærkeste kompetence, men det kan også handle om, at opgaven ofte nedprioriteres i en travl hverdag. Der er således en ide i, at konsulenterne koncentrerer sig om dialogen med virksomhederne, mens andre tager sig af den kolde kanvas – fx et callcenter med netop disse kompetencer.

## **Callcenter**

Den anden model består i at lade et eksternt callcenter stå for det opsøgende arbejde, dvs. få møder i stand mellem virksomheder og konsulenter. Ligesom med den første model retter opmærksomheden sig mod nye virksomheder, som konsulenterne ikke på forhånd har kontakt til. Forud for det opsøgende arbejde er callcentermedarbejderne blevet klædt på fagligt, så de har en grundlæggende viden om jobrotation. Det er helt nødvendigt for at virke troværdige og kunne skabe en interesse hos virksomhederne.

Callcentrene ringer til virksomheder ud fra en liste, som de forskellige aktører typisk har udarbejdet i fællesskab. På den måde bliver det opsøgende arbejde koordineret på tværs af institutioner, og hos flere af aktiviteterne har callcentermedarbejderne haft mulighed for at booke møder direkte i konsulenternes kalender. Det muliggør også booking af sambesøg, selvom det stadig kan være en udfordring at få det koordineret. En anden fordel ved at lade callcenteret tage sig af den indledende kontakt er, at de repræsenterer alle aktørerne samtidig og således har en bred tilgang til virksomhederne.

Flere af jobcentrene har gode erfaringer med at bruge et callcenter. Callcentermedarbejderne er gode til at skabe en interesse, så virksomhederne siger ja til et møde. De har typisk en højere hitrate end konsulenterne. Ved at overlade denne ofte tidskrævende opgave til et callcenter, sparer konsulenterne i uddannelsesinstitutionerne og jobcentrene tid, som de kan bruge på andre af deres kerneopgaver.

## **Kampagne**

Den tredje model, der typisk anvendes som supplement til de øvrige modeller, består i at lancere en kampagne overfor virksomhederne. En af aktiviteterne har ført en kampagne om jobrotation med både tv- og radiospots og reklamer i aviser, på hjemmesider og i biografen.

Der er blandede erfaringer med effekten af en kampagne. Hos en aktivitet i en mellemstor by, vurderede konsulenterne, at kampagne havde en god effekt, og en af virksomhedscasene er da også udsprunget af, at virksomheden hørte om muligheden med jobrotation igennem denne kampagne. Omvendt havde en tilsvarende kampagne i en større by ikke på samme måde effekt.

## **Samarbejde med faglige organisationer**

Den fjerde model for det opsøgende arbejde består i at involvere de faglige organisationer i udvælgelsen af og kontakten til virksomhederne.

Flere af aktiviteterne har sammen med en faglig organisation udarbejdet en liste over virksomheder, som skulle kontaktes. Hermed kan jobcenteret få gavn af den faglige organisations kontakt til tillidsrepræsentanterne som indgang til at diskutere uddannelse med virksomheden. Til forskel fra de andre modeller udspringer listen over virksomheder, der skal kontaktes, således også delvist af et udtrykt uddannelsesbehov fra medarbejderne i virksomhederne igennem deres tillidsre-

præsentanter. I de andre modeller går indgangen til virksomheden gennem ledelsen.

I en af aktiviteterne var den oprindelige arbejdsdeling, at jobcenteret og den faglige organisation deltes om at ringe til virksomhederne og aftale et møde. Strategien måtte dog lægges om, da det viste sig, at jobcentrene havde meget lidt held med at skabe åbninger til virksomhederne. Omvendt lettere gik det for konsulenten fra den faglige organisation, der kunne trække på sit netværk af tillidsrepræsentanter. Derfor blev arbejdsdelingen ændret, så den faglige organisation stod for al den indledende kontakt.

Udover at deles om det opsøgende arbejde, tilbyder flere af de faglige organisationer også at have jobrotation med i tasken, når de alligevel besøger virksomheder i andre sammenhænge. En konsulent fra en faglig organisation var glad for at kunne slutte et besøg af hos en virksomhed med en præsentation af jobrotation, fordi de fleste virksomheder ser det som et godt tilbud. Styrken ved at inddrage de faglige organisationer er således, at de ikke skal ”sælge et produkt”, men bare kan orientere virksomhederne om fordelene ved jobrotation. Derfor lytter virksomhederne mere, når de bliver kontaktet af jobcenteret.

En anden styrke ved at anvende de faglige organisationer som løftestang er, at de har tæt kontakt til medarbejderne via tillidsrepræsentanterne. Når der er indgået en aftale med ledelsen om efteruddannelse og jobrotation, kan tillidsrepræsentanten hjælpe med at skabe motivation hos medarbejderne for uddannelse og brug af vikarer.

### **Netværk/tæt kontakt til virksomheder**

Rationalet bag den femte model er, at det er lettere at aftale et møde med en virksomhed, hvis der allerede er skabt en relation, som kan give konsulenten en troværdighed. Den femte model baserer sig således på at bruge et netværk – enten konsulentens eget eller andres – som døråbner hos virksomheden.

For det første kan konsulenterne i forvejen selv have en relation til virksomheden fra tidligere samarbejder om uddannelse, ledige, vikarer mm. Hvis konsulenten ikke kender virksomheden, kan konsulenten for det andet gøre brug af sit professionelle netværk til at etablere en kontakt til virksomheden. Ligesom i model 4, hvor konsulenterne brugte de faglige organisationers netværk, kan konsulenterne få andre i deres netværk til at fungere som døråbner til virksomhederne.

I en af aktiviteterne er det blevet ren rutine, at konsulenter fra de tre politikområder koordinerer virksomhedskontakten og udnytter hinandens relationer til virksomheder. I flere af de andre aktiviteter foregår brugen af netværket mere uformelt, dvs. at konsulenterne løbende overvejer, om nogen i deres omgangskreds kunne åbne døren ind til virksomheden.

## 4.2 Hvad virker, hvordan og hvorfor?

---

Evalueringen har afdækket to virksomme mekanismer, der er afgørende for, at det virksomhedsopsøgende arbejde, som beskrevet i forskellige modeller ovenfor, resulterer i en interesse hos virksomheden og en mødeaftale:

- Service frem for salg
- Troværdighed

Begge virksomme mekanismer er centrale, uanset hvilke model for det opsøgende arbejde, der anvendes. Dog kan der være en forskel i, hvor kort tid konsulenterne har til at sætte de virksomme mekanismer i spil. Hvis virksomheden ikke på forhånd kender konsulenten, der tager kontakt, har de meget kort tid til at skabe en interesse og sætte mekanismerne i spil. Omvendt hvis der allerede er etableret en samarbejdsrelation, har konsulenterne mere tid til at komme igennem med deres budskab.

### Service frem for salg

For at få et møde i stand med en virksomhed, er det mest effektivt, at konsulenterne vinkler deres tilgang som service frem for salg af produkter eller ydelser. Med service menes, at konsulenterne har virksomhedens udvikling og medarbejdernes opkvalificering i fokus frem for produkterne på hylderne. Disse skal kun præsenteres i det omfang, at det er væsentligt for virksomheden.

Konsulenterne signalerer denne tilgang ved for det første at tage **udgangspunkt i virksomhedens behov** frem for jobcenterets eller uddannelsesinstitutionens produkter. Som en af konsulenterne udtrykte det, så får man ikke en aftale, hvis man har ét fokus, som fx uddannelsespakker eller jobrotation. Ligeledes understreger stort set alle virksomhederne i casene deres tilfredshed med, at konsulenterne kunne sætte sig i deres sted og vejlede ud fra virksomhedens behov og perspektiv.

Tilgangen virker, fordi konsulenten får skabt en relation til virksomheden, som baserer sig på, hvordan jobcentret eller uddannelsesinstitutionen kan hjælpe virksomheden i forhold til opkvalificering af medarbejderne. Opbygningen af en relation har også den styrke, at det muliggør genbesøg, hvorimod et snævert fokus på specifikke produkter kun lægger op til ét besøg.

For det andet skal konsulenterne **synliggøre udbyttet ved efteruddannelse og brug af vikarer**. Hvis konsulenten kan overbevise virksomheden om, at det er virksomheden – og ikke i første omgang konsulenten – der vinder på at igangsætte efteruddannelse, så bliver virksomheden interesseret. Igen er det med til at sandsynliggøre, at konsulenternes er interesseret i at servicere virksomhederne.

For det tredje understreger både uddannelses- og jobcenterkonsulenter, at det er nødvendigt med en **koordinering mellem især uddannelsesinstitutionerne og jobcentre** i det opsøgende arbejde (og andre aktører som erhvervsservice og faglige organisationer), så virksomhederne ikke forstyrres unødigt. Sandsynligheden for at få aftalt et møde er større, hvis det opsøgende arbejde om jobrotation koor-

dineres ud fra en forståelse af, at man arbejder hen mod samme mål – nemlig opkvalificering af ansatte og brug af ledige som vikarer. Servicedagsordnen er mere troværdig med en koordineret indsats, end når konsulenterne ringer med hver deres dagsorden om at sælge forskellige produkter.

## **Troværdighed**

For det andet er sandsynligheden for, at virksomheden takker ja til et møde større, hvis der kan skabes en troværdighed omkring konsulenternes formål med kontakten. Virksomhederne skal tro på, at konsulenterne laver et ”serviceopkald”.

Denne troværdighed skabes for det første ud fra **konsulentens relation til virksomheden – eller ved at bruge netværkets relation**. Hvis konsulenterne ikke i forvejen har en relation til virksomheden, kan de bruge personer i deres netværk som ambassadører. Da virksomhederne bliver kontaktet af forskellige aktører, som enten ønsker at sælge et produkt eller yde en service, er det virkningsfuldt at bruge netværket som døråbner til virksomheden. Virksomheden er mere tilbøjelig til at lytte, når konsulenten kan henvise til en person, som virksomheden kender i forvejen og stoler på.

Både fagbevægelsen og netværk inden for uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervssektoren fungerer som døråbnere, da de alle har virksomhedskontakt. Konsulenterne kan gøre brug af hinandens kontakter eller sende relevante henvendelser videre til hinanden.

For det andet skaber konsulenterne en troværdighed ved at være **tydelige omkring produktet**. Hvad end det er en jobcenterkonsulent, en uddannelseskonsulent eller en callcentermedarbejder, der kontakter virksomheden, så skal det hurtigt fremgå, hvad virksomheden tilbydes. Der skal være en klar ”elevatortale” med tydelige argumenter for, hvorfor virksomheden kan få et udbytte af efteruddannelse – og hvordan jobrotation kan være midlet hertil.

Til fokusgrupperne understregede konsulenterne, at selvom formålet med det op-søgende arbejde er at udbrede kendskabet til jobrotation, så fungerer jobrotation ikke som døråbner til virksomhederne. For virksomhederne er produktet uddannelse og opkvalificering, mens jobrotation er midlet, der økonomisk og praktisk kan få det til at fungere. Derfor skal konsulenterne være tydelige omkring, at produktet er opkvalificering med brug af vikarer, for at skabe en interesse hos virksomhederne.

For det tredje – og som forudsætning for de to forrige - skal konsulenterne have et **grundlæggende kendskab til virksomheden, relevante ordninger og uddannelsesmuligheder**. Idet konsulenterne ikke tager udgangspunkt i jobcentrets eller uddannelsesinstitutionens produkter, men i virksomhedens uddannelsesbehov, skal alle konsulenter have en bred viden om relevante uddannelsesmuligheder, regler for jobrotation og muligheder med vikarer for at kunne afdække og synliggøre virksomhedens behov. Den nærmere planlægning af konkrete uddannelsesforløb kan efterfølgende overlades til en uddannelseskonsulent.



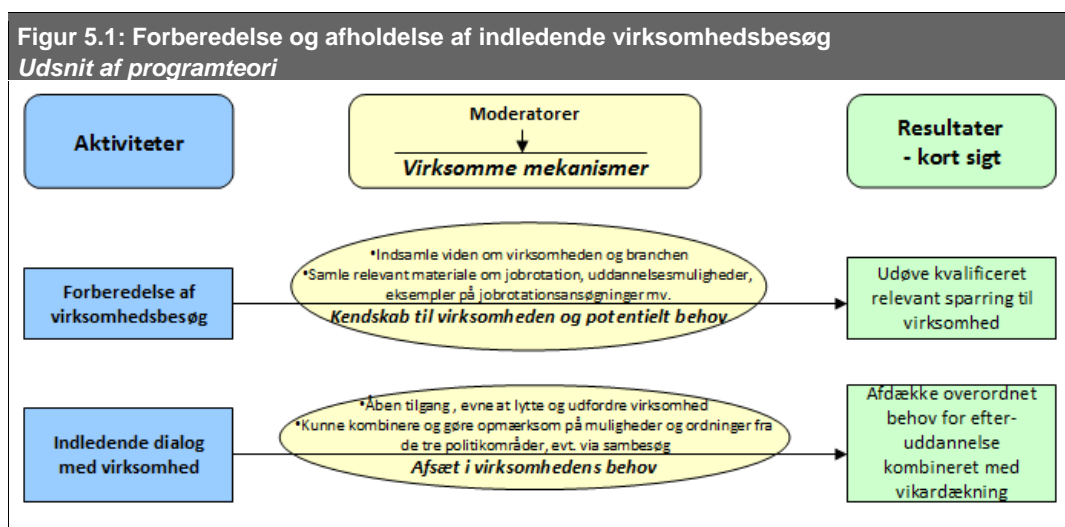
Forudsætningen for, at det kan lade sig gøre er, at der foregår en videndeling mellem uddannelsesinstitutioner, jobcenteret, erhvervsservice og gerne også faglige organisationer. Samarbejde og videndeling er nødvendigt, hvis virksomhederne skal forstå værdien af jobrotation i forbindelse med opkvalificering. Ligeledes skal konsulenterne som minimum have en forståelse af virksomhedens branche og gerne lidt kendskab til virksomheden for at kunne tale samme sprog som virksomheden, og dermed skabe en troværdighed omkring ønsket om tage udgangspunkt i deres behov.

## 5. Forberedelse og afholdelse af indledende virksomhedsbesøg

Når det opsøgende arbejde har resulteret i en aftale om et møde med virksomheden, er næste fase konsulenternes forberedelse og afholdelse af besøget. Evalueringen har afdækket hvilken forberedelse, der finder sted forud for besøget og hvordan besøget afholdes.

Målet med forberedelsen er på kort sigt at kunne udøve kvalificeret, relevant sparring til virksomheden. Målet med mødet er at afdække uddannelsesbehovet evt. i kombination med brug af vikarer. Som en del af analysen med at afdække, hvordan bestemte aktiviteter fører til disse mål, har evalueringen haft fokus på samarbejdet mellem de tre politikområder repræsenteret af jobcentret, uddannelsesinstitutioner og erhvervscentre.

I figuren præsenteres et udsnit af den samlede programteori, der omhandler forberedelsen og afholdelsen af det indledende virksomhedsbesøg.



### 5.1 Aktiviteter i forberedelsesfasen

Konsulenterne forbereder et virksomhedsbesøg ved at indhente information om virksomheden (fx størrelse og økonomi), samarbejdspartnere og mere generelt om branchen, både fra virksomhedens hjemmeside, Google og fra interne systemer som databasen Virk-Midt.dk. Nogle af konsulenterne bruger informationen om virksomheden til på forhånd at finde ledige, der potentielt kunne fungerer som vikarer. Det gør det mere konkret at tale om jobrotation og viser virksomhederne, at relevante vikarer findes.

Derudover sørger konsulenterne for at have materiale om uddannelsesmuligheder og jobrotation med til mødet. Flere har gode erfaringer med at medbringe eksempler på gennemførte jobrotationsprojekter og eksempler på udfyldte jobrotationsansøgninger.

De fleste af konsulenterne vurderer, at de bruger ca. en halv time på forberedelse forud for hvert besøg. Den korte forberedelsestid forklares af konsulenterne af, at de finder det mere udbytterigt at have en åben tilgang til virksomheden. Det stiller store krav til konsulenterne, når de er på besøg. En af konsulenterne udtrykte det som, at de skal være ”klar fra start” og åben overfor at se muligheder, behov og potentielle samarbejder.

Hos en af aktiviteterne er forberedelsen meget struktureret. Her mødes en jobcenterkonsulent, en uddannelseskonsulent og en konsulent fra erhvervscentret én gang ugentligt. Mødet har en fast dagsorden, hvor bl.a. afholdte og kommende virksomhedsbesøg drøftes, hvorved konsulenterne kan bruge hinandens kompetencer i deres forberedelse af nye besøg. Mødet giver et øget kendskab til alle tre områder og understøtter en tilgang til virksomhederne, hvor de tre konsulenter kan vejlede om alle tre områder. Der er også oprettet en dropbox-mappe, hvor relevante dokumenter fra alle tre områder er tilgængelige.

I flere af de andre aktiviteter mødes repræsentanter fra de tre politikområder ca. en gang om måneden med samme fokus på videndeling, fx om nye uddannelsesmuligheder eller forløb, der tidligere har været kørt. Konsulenterne var enige om, at det generelt er nødvendigt, at alle konsulenter fra beskæftigelses-, uddannelses-, eller erhvervsområdet er klædt på til at kunne rådgive bredt om jobrotation.

### **5.1.1 Forberedelse forud for sambesøg**

---

Formålet med det første besøg er at afdække virksomhedens behov for uddannelse og vikardækning bredt, og kombineret med konsulenternes åbne tilgang betyder det, at sambesøg typisk først kommer på tale ved det andet besøg, hvor den nærmere uddannelsesplanlægning og plan for vikarer drøftes.

Afviklingen af sambesøg præsenteres derfor i næste kapitel om udarbejdelsen af en uddannelsesplan og plan for vikarer, mens forberedelsen af sambesøg for sammenlignings skyld kort præsenteres her.

Forud for sambesøget foregår en koordinering mellem konsulenterne og virksomheden for at finde en dato. Evalueringen har ikke afdækket én ensartet fremgangsmåde i denne koordinering på tværs af institutioner. Tværtimod findes mange lokale løsninger, der alle forudsætter en tæt kontakt mellem konsulenterne. I en aktivitet koordineres besøg på det ugentlige møde, mens en anden løsning er at reservere datoer i kalenderen til sambesøg. I de fleste tilfælde klares koordineringen uformelt over telefon eller mail.

I de tilfælde hvor sambesøg er relevant, foregår der oftest en fælles forberedelse mellem de involverede konsulenter. Selvom det foregår uformelt og hurtigt, afklares vigtige elementer i forhold til afviklingen af mødet med virksomheden. En klar rollefordeling vægtes, og det er typisk konsulenten, som har aftalt mødet, der

sætter dagsordnen. Ligeledes diskuteres rammerne og indholdet af besøget, så konsulenterne har samme forventninger til mødet. Ingen af konsulenterne vurderer, at det er svært at få tid til denne fælles forberedelse, som sagtens bare kan klares over telefonen eller på parkeringspladsen.

## **5.2 Procedure ved afholdelse af virksomhedsbesøg**

---

Formålet med det første møde med virksomheden er typisk at afdække virksomhedens situation og ønskede udvikling, herunder medarbejdernes behov for opkvalificering og om jobrotation kunne være relevant. Mødet foregår på virksomheden med deltagelse af den eller de uddannelsesansvarlige. Det kan være en HR-medarbejder, en mellemlider eller direktøren.

I nogle af virksomhedsinterviewene fremgår det, at der allerede på det første møde bliver taget hul på den konkrete uddannelsesplanlægning. I de enkelte tilfælde hvor hovedparten af planlægningen kan foregå på første møde, har virksomheden haft et længerevarende samarbejde med enten jobcenter- eller uddannelseskonsulenten forud for det konkrete møde.

Konsulenterne betoner entydigt vigtigheden af at lade virksomheden komme til orde og at lytte til og tage udgangspunkt i deres behov. Konsulentens rolle er undervejs at orientere bredt om uddannelses- og finansieringsmulighederne.

Konsulenterne anlægger ikke et snævert fokus på jobrotation, men lægger op til en bred snak. Det stemmer overens med tilgangen i det opsøgende arbejde, hvor færdigstrikkede løsninger med uddannelsespakker eller jobrotation ikke åbner døren til virksomheden. Det gør til gengæld en tilgang, hvor konsulenten fungerer som sparringspartner overfor virksomheden. Uddannelsespakker kan dog sagtens fungere som inspiration for virksomheden til, hvordan et forløb kan udformes.

Besøget betegnes som en succes, hvis virksomheden som minimum er blevet orienteret om tilbud og muligheder, og virksomhedens behov er blevet afdækket, så det er muligt at gå i gang med en mere konkret planlægning. Det vigtigste er at tage afsæt i virksomhedernes virkelighed og tale om løsninger, der passer til dem.

## **5.3 Hvad virker, hvordan og hvorfor?**

---

Evalueringen har afdækket to virksomme mekanismer, der er afgørende for, at forberedelsesfasen resulterer i, at konsulenten kan udøve kvalificeret og relevant sparring, og at det første møde resulterer i en overordnet afdækning af virksomhedens behov. I det følgende analyseres de to virksomme mekanismer med fokus på, hvad der virker, hvordan og hvorfor – dvs. under hvilke forudsætninger.

## Kendskab til virksomheden og potentielt behov

Den virksomme mekanisme i forberedelsesfasen, dvs. det der gør at forberedelsen klæder konsulenterne på til at være en relevant sparringspartner er, at de opnår et kendskab til virksomheden og dens behov, som de kan basere deres rådgivning på.

For det første betyder det, at konsulenterne skal **indsamle relevante oplysninger om virksomheden og tendenser branchen**. Som beskrevet i det ovenstående består det i at læse om virksomheden på dennes hjemmeside og søge bredere på Google. Hvilke medarbejdere med hvilke uddannelser (eller ej) arbejder på virksomheden, hvor stor er virksomheden og hvilke medarbejdertyper kunne de have interesse i som vikarer? Hvilke udfordringer står branchen overfor, og i hvilken retning udvikler branchen sig? Her kan det også være relevant for konsulenterne at undersøge, om virksomheden tidligere har gennemført uddannelsesforløb, eller om der er noteret noget om virksomheden i Virk-Midt.dk-databasen.

For det andet skal konsulenterne **samle relevant materiale om hele paletten** af muligheder for virksomheden ift. uddannelse, job og erhverv, dvs. materiale om jobrotation, uddannelsesmuligheder, eksempler på jobrotationsansøgninger mm. Fx skal en uddannelseskonsulent være forberedt på at gennemføre en dialog med virksomheden om erhvervsudvikling og ad denne vej tale om uddannelse og opkvalificering. Det kræver en grundlæggende, men ikke fuldstændig, viden om mulighederne inden for alle tre politikområder.

Det er vigtigt at understrege, at denne forberedelse ikke munder ud i – og ikke har til formål - at konsulenterne har en færdig løsning med kurser og vikarer med til mødet. Derimod fungerer forberedelsen som en afgrænsning af, hvad konsulenten tror, kunne være relevant for virksomheden. Hermed kan konsulenten undgå at præsentere virksomheden for irrelevante tilbud og løsninger. Den nærmere indkredsning af, hvad virksomheden ønsker, foregår derefter i tæt dialog med virksomheden.

## Afsæt i virksomhedens behov

Den virksomme mekanisme, der sikrer, at den indledende besøg resulterer i en grundig afdækning af virksomhedens behov for efteruddannelse kombineret med vikardækning er, at konsulenterne tager **afsæt i virksomhedens behov**. Det betones både af konsulenter og virksomheder.

Argumentet er, at det virker mere motiverende for virksomheden frem for den omvendte strategi med at tage fortælle bredt om produkterne på hylderne i jobcentret eller uddannelsesinstitutionen. Det er ikke nærværende og konkret nok til virksomhederne, som ofte har brug for en skræddersyet løsning. Det er en bedre service at illustrere en løsning, der passer til virksomhedens behov og ønsker.

Evalueringen har afdækket hvilken strategi, konsulenterne bruger til at tage udgangspunkt i virksomhedens behov, og hvad det forudsætter af kompetencer.

For det første **anlægger konsulenterne en åben tilgang** overfor virksomheden. Frem for at fokusere snævert på ét produkt, fx jobrotation, orienterer konsulenter-

ne virksomhederne bredt om hele paletten af muligheder inden for uddannelsesverdenen, og hvilke finansieringsmuligheder jobcentret tilsvarende kan tilbyde. Konsulenterne arbejder ud fra forståelsen af, at jobrotation eller andre specifikke ”produkter” er midlet, mens målet er opkvalificering. Derfor skal dialogen centrere sig om opkvalificering bredt set og sekundært jobrotation.

Dog har konsulenterne i forberedelsesfasen sporet sig ind på, hvad der særligt kunne være relevant for virksomheden. Med en åben tilgang menes derfor ikke, at konsulenterne fortæller om alle muligheder – men kun de muligheder, der kunne interessere virksomheden. I forberedelsen foregår således en indledende sortering af hvilke uddannelser og tilbud fra jobcentret, der er relevante.

Besøget hos virksomheden vil typisk indeholde en del, hvor virksomheden fortæller om dens forventninger, ønsker og behov for opkvalificering, mens konsulenten lytter og tager noter. Undervejs danner konsulenten sig et indtryk af, hvad der kunne være relevant for virksomheden og kommer derefter med konkrete forslag til virksomheden. Hermed er der skabt et grundlag for en fortsat dialog, og for at virksomheden kan træffe et uddannelsesvalg på et oplyst grundlag.

I virksomhedscasene er denne tilgang også blevet fremhævet som meget positiv og servicemindet. Virksomhederne værdsætter, at konsulenterne på forhånd har orienteret sig om virksomheden og har blik for, hvad der kan lade sig gøre, fx i forhold til hvor mange medarbejdere, der kan sendes af sted på kursus samtidig.

For det andet – og som forudsætning for den første, skal konsulenterne have en **helhedsforståelse og en bred viden om alle tre politikområder**. Det er kun muligt at levere en helhedsorienteret service med udgangspunkt i virksomhedens behov, hvis konsulenterne kender til både uddannelsesmuligheder, jobrotation som finansieringsløsning og erhvervsudvikling. Det er især vigtigt på det indledende besøg, som typisk ikke er et sambesøg, dvs. hvor man ikke kan læne sig op af en kollegas faglighed inden for et andet område.

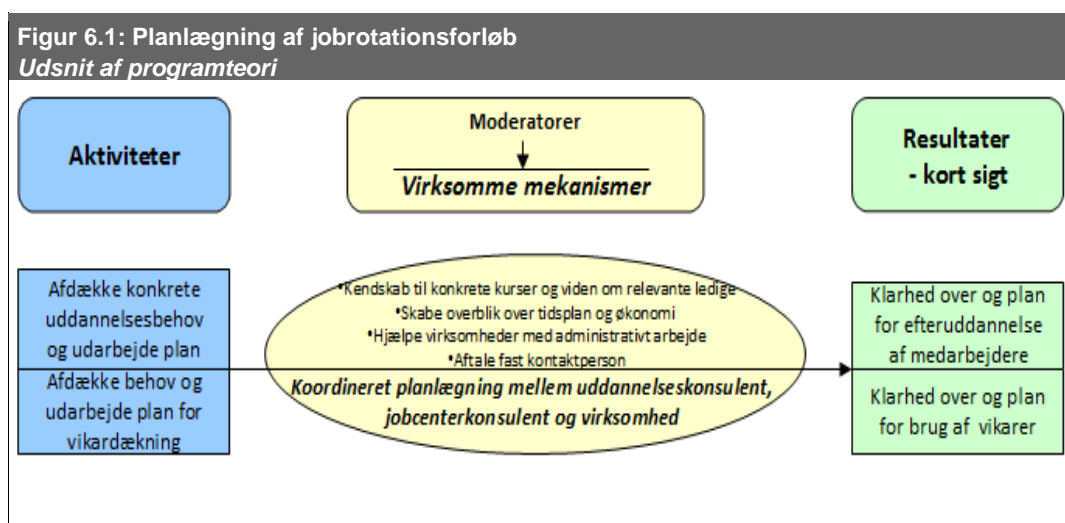
Dermed ikke sagt, at de skal være eksperter på alle tre områder, men de skal have en grundlæggende viden, der går udover deres eget felt. Når de kommer til kanten af deres egen viden, kan de inddrage en kollega fra det pågældende felt, som kan tage sig af detaljerne. Men en helhedsforståelse og bred viden er nødvendig for at virksomhederne oplever dialogen om jobrotation som sammenhængende, på trods af at flere offentlige organisationer inddrages.

## 6. Planlægning af jobrotationsforløb

Den tredje fase er planlægning af det konkrete jobrotationsforløb og forudsætter, at konsulenterne på det første møde gjorde virksomheden interesseret. For uddannelseskonsulenterne vil det sige afklaring af uddannelsesbehov og at hjælpe virksomhederne med kursustilmeldinger, mens jobcenterkonsulenterne hjælper virksomheden med at udarbejde en vikarprofil.

Evalueringen har identificeret, hvilke aktiviteter der er for uddannelses- og jobcenterkonsulenterne, og hvornår planlægningsfasen resulterer i, at der skabes klarhed over og en plan for efteruddannelse af de ansatte samt brug af vikarer.

I figuren præsenteres et udsnit af den samlede programteori, der omhandler planlægning af jobrotationsforløb.



### 6.1 Procedure omkring planlægning af jobrotationsforløb

Typisk foregår planlægning af jobrotationsforløbet på det andet møde med virksomheden. Hvor det første møde har karakter af inspiration og en bred vejledning, bliver dialogen på det andet møde mere konkret, og der tages fat på planlægningen af et jobrotationsforløb.

I praksis er denne skelnen mellem første og andet møde med virksomheden sjældent så klart defineret. Hvis fx konsulenten igennem en længere periode har haft kontakt til virksomheden, kan rammerne om planlægningen være anderledes, fx ved færre møder og mere koordinering over telefon.

Planlægningen af jobrotationsforløbet indeholder to spor, som i det følgende præsenteres. Det er hhv. udarbejdelsen af uddannelsesplanen og planen for vikarer.

### **6.1.1 Udarbejdelse af uddannelsesplan**

---

I planlægningsfasen er fokus primært på udarbejdelsen af en uddannelsesplan, dvs. et overblik over, hvilke medarbejdere der skal på uddannelse, hvilke kurser, hvornår og i hvor lang tid? Når det er på plads, er næste skridt at finde ud af, om det er relevant for virksomheden at gøre brug af vikarer, og hvordan det kan lade sig gøre.

Imellem det første og andet møde har virksomheden typisk valgt hvilke medarbejdere, der skal opkvalificeres, og undersøgt, om medarbejderne har nogle særlige ønsker eller behov. Ligeledes har uddannelseskonsulenten forberedt sig til mødet ved at undersøge relevante uddannelsesmuligheder.

Til mødet er det uddannelseskonsulentens opgave at udfordre virksomheden i dens forståelse af egne uddannelsesbehov i et strategisk perspektiv. En af konsulenterne udtrykte det som, at han gennemførte en 360-graders afdækning af virksomhedens behov for opkvalificering, for at sikre at ingen medarbejdergrupper overses. Efter denne grundige afdækning udarbejdes en uddannelsesplan, som kan visualisere det konkrete forløb. Det kan enten foregå på mødet, eller uddannelseskonsulenten kan sende en plan efter mødet.

I mange tilfælde klarer virksomheden selv kursustilmeldingen – og i nogle cases også hele afdækningen af uddannelsesbehovet, men uddannelseskonsulenten kan stadig have en koordinerende rolle som bindeled mellem jobcentret og virksomheden, hvilket flere virksomheder i casene udtrykte en stor tilfredshed med. I en af casene udtrykte virksomheden direkte, at hvis ikke uddannelseskonsulenten havde indtaget denne koordinerende rolle, så var forløbet aldrig blevet sat i gang.

### **6.1.2 Afdække behov for og ønsker til vikarer**

---

Udover en uddannelsesplan vejledes virksomheden på mødet også om muligheden for en jobrotationsvikar. Hvis der ikke er tale om sambesøg, kan uddannelseskonsulenten orientere bredt om mulighederne, og ellers vil det være jobcenterkonsulentens rolle.

Hvis virksomheden er interesseret i en vikar, afklarer konsulenten, hvor mange timer der kan blive tale om, hvilke opgaver vikaren tiltænkes, og en profil for den ønskede vikar ift. personlige, faglige og arbejdsmæssige kompetencer – og andre ønsker. En af casevirksomhederne ville gerne støtte lokalsamfundet, hvorfor de havde et særligt ønske om at få en ledig som vikar, der boede i lokalsamfundet, dvs. indenfor en radius af 10-15 kilometer fra virksomheden.

Et par af aktiviteterne anvender såkaldte ”jobordreskemaer”, hvor konsulenten kan skrive virksomhedens krav til vikaren ind sammen med de forventede arbejdsopgaver. Det giver et godt overblik, som konsulenten kan bruge i udsøgningen af ledige. Det endelige match finder sted mellem virksomheden og vikaren, typisk ved en jobsamtale.

Både virksomheder og konsulenter sætter pris på den fleksibilitet i ordningen, der tillader, at en vikar ikke nødvendigvis skal udføre de samme opgaver eller ar-



bejdsfunktioner som medarbejderen på kursus og muligheden for at pulje timer på tværs af medarbejdere, således at en vikarstilling kan ”sammensættes” ud fra forskellige medarbejdertimer. Hvis det ikke var muligt, ville det være en stor barriere for virksomhederne og gøre ordningen mindre attraktiv.

I virksomhedscasene er der både virksomheder, der anvender vikaren til andre opgaver end de ansattes, som er på kursus (typisk ad hoc-opgaver), og virksomheder for hvem, der er en 1:1 overensstemmelse. Det afhænger bl.a. af virksomhedens type – er det fx muligt at indgå som ufraglært uden oplæring i produktionen, eller kræver det længere tids oplæring?

Der er også forskel på virksomhedernes sigte med en jobrotationsvikar. Nogle virksomheder bruger vikarordningen som rekrutteringsstrategi, mens andre bruger dem udelukkende som erstatningsarbejdskraft. I en af casene overvejede virksomheden også en efterfølgende ansættelse, selvom vikaren ikke havde deltaget i produktionen, men varetaget ad hoc-opgaver. En 1:1-overensstemmelse mellem den ansatte på kursus og vikaren er altså ikke afgørende for mulighederne for en efterfølgende ansættelse.

### **6.1.3 Sambesøg**

---

Da planlægningen af et jobrotationsforløb både indebærer udvikling af en uddannelsesplan og en vikarprofil, kan det være relevant, at både uddannelseskonsulenten og jobcenterkonsulenten deltager (sambesøg) på mødet. Hos en af aktiviteterne har en konsulent fra en faglig organisation inviteret en jobcenterkonsulent med, for at kunne udarbejde en jobrotationsbevilling på mødet.

Konsulenterne er opmærksomme på, at sambesøg er ressourcetungt, hvorfor praksis i de fleste tilfælde er, at konsulenterne besøger virksomhederne alene og giver kontakten videre til en kollega, hvis det er nødvendigt. Eksempelvis kan en uddannelseskonsulent gennemføre mødet og undervejs spørge ind til virksomhedens interesse i vikarer, og efterfølgende tage kontakt til jobcentret. Også i casene er det sjældent, at der er gennemført sambesøg. Kun én virksomhed har haft et sambesøg. Dog har enkelte af aktiviteterne haft en klar dagsorden om udelukkende at gennemføre sambesøg.

Når sambesøg gennemføres, er det til gengæld både en ekstra service for virksomheden, og det fungerer som videndeling blandt konsulenterne.

Konsulenterne oplever, at det giver en ekstra værdi for virksomhederne, at de kan få svar på alle spørgsmål om både jobrotation og uddannelsesmuligheder. Uddannelseskonsulenten kan rådgive om konkrete uddannelser, mens jobcenterkonsulenten står for udarbejdelsen af en jobrotationsordning. Derudover skaber det en oplevelse af en sammenhæng i indsatsen, som gør forløbet mere enkelt for virksomheden. Men selvom det af virksomhederne opleves som en ekstra service, så er det ikke afgørende for deres tilfredshed.

For konsulenterne fungerer sambesøg som videndeling. Flere af konsulenterne evaluerer besøget uformelt bagefter og giver hinanden feedback. Grundlaget for videndelingen er, at der er etableret en tillid mellem konsulenterne med afsæt i en

fælles forventningsafstemning. Konsulenterne understreger vigtigheden af en fælles forståelse af formålet med mødet og rollefordelingen. Det fungerer ikke, hvis hver konsulent kommer med sin egen dagsorden i et forsøg på at ”sælge egne produkter”. Risikoen er, at det kommer til at gå ud over relationen til virksomheden.

Sambesøg kan således være en god måde at etablere og uddybe et samarbejde mellem jobcentre, uddannelsesinstitutioner, erhvervsservice og faglige organisationer og synliggøre hinandens kompetencer. Men det synes ikke afgørende for virksomhedernes tilfredshed at afholde sambesøg, når konsulenterne kender hinandens fagområder og tilbud.

## 6.2 Hvad virker, hvordan og hvorfor?

---

Evalueringen har afdækket en afgørende faktor for, at det andet møde med virksomheden resulterer i en klar plan for efteruddannelse af medarbejdere og ønsker til og brug af vikarer. Den virksomme mekanisme er, at der foregår en koordineret planlægning mellem uddannelseskonsulenten, jobcenterkonsulenten og virksomheden.

### Koordineret planlægning

Den virksomme mekanisme i planlægningsfasen af et jobrotationsforløb er, at planlægningen bliver koordineret mellem jobcentret, uddannelsesinstitutionen og virksomheden. Det er afgørende, da der foregår en masse parallelt arbejde på jobcentret og uddannelsesinstitutionen.

Der er flere faktorer, som er afgørende for, at virksomheden oplever en koordineret og enkel planlægningsproces. For det første skaber konsulenterne et **overblik over tid og økonomi**. Konsulenterne laver helt konkret en tidslinje, så virksomheden kan få overblik over, hvornår de forskellige kurser afholdes, hvor længe de varer, og hvordan timerne kan puljes ift. at ansætte en vikar. Derudover kan det også være motiverende for virksomheden, hvis konsulenten allerede til mødet, når der er overblik over det ønskede uddannelse, kan foretage de økonomiske beregninger og vejlede om brug af fx tilskud og midler fra kompetencefonde.

For det andet og som forudsætning for det første, skal konsulenterne have et **overblik over relevante kurser og potentielle ledige**. De interviewede virksomheder vægter det højt, at uddannelseskonsulenterne kan vejlede om kurser og uddannelser, som er relevante for dem. Virksomhederne kender måske ikke selv alle mulighederne og har derfor behov for at støtte sig til konsulentens forslag.

Omvendt skal jobcenterkonsulenterne have et overblik over hvilke ledige tilknyttes jobcentret, som kunne være relevante for virksomheden. Det duer ikke, at konsulenterne lover virksomheden at finde ledige med den ønskede profil, for så efterfølgende at måtte skuffe virksomheden. Nogle af aktiviteterne havde et korps af ledige, som stod i første række til vikarstillingerne, mens andre var mere bredt orienterede om ledigheden blandt forskellige faggrupper. Erfaringen er, at det ikke

virker at have et hold af vikarer stående parat forud for det virksomhedsopsøgende arbejde, da de ikke nødvendigvis har de kompetencer, der efterspørges af den enkelte virksomhed. I stedet må konsulenterne udsøge ledige og finde vikarer fra gang til gang.

I processen med at finde vikarer er det også op til konsulenterne at afstemme virksomhedens forventninger. Da konsulenterne kender gruppen af ledige, kan de også vejlede virksomheden om, hvad det er realistisk at ønske og forvente.

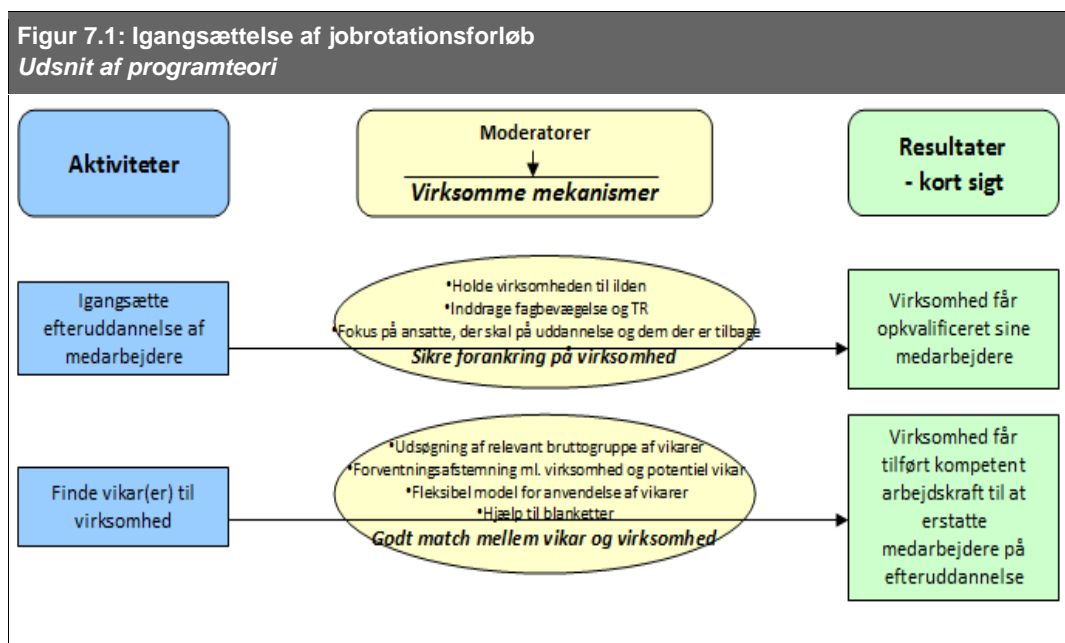
For det tredje sætter virksomhederne stor pris på, at konsulenterne **hjælper med det administrative aspekt** af jobrotationsforløbet. Det vil sige tilmelding til kurser og uddannelse og senere udfyldelse af blanketter til jobrotation og hjælp til fx at søge om refusion. Alle de interviewede virksomheder understreger vigtigheden af, at de ikke skal bruge for meget tid eller bekymringer på denne del, især når jobrotation er berygtet for at være administrativt tungt. En af virksomhederne udtrykte direkte, at jobrotation ikke var blevet til noget, hvis ikke de havde fået denne hjælp, da informanten som eneste medarbejder i personaleafdelingen ikke ville kunne overkomme den administrative byrde.

For det fjerde er det virksomt, at virksomheden får en **fast kontaktperson**. Det kan enten være jobcenter- eller uddannelseskonsulenten, typisk alt efter hvem virksomheden primært har haft dialogen med i forløbet. Fordelen for virksomheden er, at den kun skal have en dialog med én person. En af casevirksomhederne havde tidligere oplevet, at kontakten til jobcentret ikke var koordineret, så det kunne være en ny jobcenterkonsulent, de fik i røret, hver gang de ringede. De er meget tilfredse med, at de nu i stedet har et par faste kontakter, som de kan kontakte, hver gang de har spørgsmål eller ønsker at igangsætte et forløb. Virksomheden oplever det som en væsentlig forbedring af serviceniveauet.

## 7. Igangsættelse af jobrotationsforløb

Den fjerde og sidste fase, som hænger tæt sammen med den forudgående er igangsættelsen af jobrotationsforløbet. På uddannelsessiden vil det sige kursustilmelding, orientering af virksomhedens ansatte og igangsættelse af kurserne. Jobcenterkonsulenterne laver en udsøgning af ledige, som sendes videre til virksomheden. Målet med fasen er, at virksomheden får opkvalificeret sine medarbejdere og får tilført kompetent arbejdskraft til at erstatte medarbejderne på uddannelse.

I figuren præsenteres et udsnit af den samlede programteori, der omhandler igangsættelsen af jobrotationsforløb.



### 7.1 Procedure om igangsættelse af jobrotationsforløb

Ved igangsættelsen af jobrotation er både jobcenterkonsulenten og uddannelseskonsulenten i gang. Dog er der også cases, hvor uddannelseskonsulenten spiller en væsentligt mindre rolle (og nogle gange er overflødig), hvis virksomheden selv tager sig af kursustilmeldingerne. Fasen dækker over de aktiviteter og opgaver for konsulenterne, der følger op på uddannelses- og vikarplanen på det andet møde hos virksomheden.

#### 7.1.1 Igangsættelse af efteruddannelse

Når uddannelsesplanen for medarbejderne er udarbejdet, mangler kun selve tilmeldingen til kurserne, før medarbejderne kan komme af sted. I mange tilfælde varetager virksomheden selv denne opgave, men det værdsættes alligevel af virk-

somhederne, at de kan blive vejledt af en uddannelseskonsulent. Derefter går forløbet i gang, når det bliver tid til at sende medarbejderne af sted. Selve afholdelsen af uddannelserne dækkes ikke i denne rapport.

I denne proces kan der også være en kommunikativ opgave, som deles mellem virksomheden og en konsulent fra enten uddannelsesinstitutionen eller en relevant faglig organisation. Medarbejderne på virksomheden skal orienteres om det kommende jobrotationsforløb, herunder betydningen af at få vikarer ind i virksomheden. I det følgende afsnit om virksomme mekanismer uddybes betydningen af denne kommunikation.

### **7.1.2 Udsøgning af vikarer i jobrotation**

---

Parallelt med tilmeldingen til kurser og den interne kommunikation på virksomheden, arbejder jobcenterkonsulenten med at finde ledige til virksomheden. De ledige udsøges efter virksomhedens ønsker til vikaren. Udover at udvælge ledige ud fra virksomhedens ønsker, har en af aktiviteterne en strategi om at prioritere ledige med længst ledighed. Hvis virksomheden ikke finder, at det er det rette match, så finder konsulenterne ledige med kortere ledighedsperiode.

I første omgang søger konsulenten blandt de ledige tilknyttet konsulentens jobcenter. Konsulenterne oplever, at udfordringen med at finde relevante ledige er stigende, hvorfor de også tyer til at sende vikarprofilen til kolleger i andre jobcentre eller laver en udsøgning på jobnet.dk. Konsulenten ringer så direkte til den ledige for at høre, om vedkommende er interesseret. Derefter sendes de lediges CV'er videre til virksomheden, som står for at afholde jobsamtaler og træffe det endelige valg. I en af virksomhedscasene ønskede virksomheden, at de ledige sendte en jobansøgning forud for samtalerne. Herudfra udvalgte virksomheden to ledige, der kom til samtale.

Hverken konsulenter eller virksomheder oplever, at det tager lang tid at finde vikarer. Tværtimod har de interviewede virksomheder været glade for jobcentrets fleksibilitet og effektivitet i at finde vikarer. Som regel kan det lykkes at finde tre til fire potentielle kandidater inden for højest et par uger. Virksomhederne kan også have et netværk af ledige og et ønske om at anvende en ledig herfra. I så fald skal jobcentret vurdere, om personen opfylder kravene til jobrotation. I virksomhedscasene, hvor det har været tilfældet, har det slet ikke været et problem, og virksomhederne værdsætter muligheden for selv at foreslå en ledig.

Den korte periode fra udsøgning af ledige til jobstart betyder også, at der sjældent finder en opkvalificering af den ledige sted forud for jobstart. De interviewede virksomheder vægter i højere grad at få en vikar hurtigt – og mange af de ansatte er også ufaglærte. Således blev ingen af vikarerne uddannet forud for jobstart i de 11 cases. Derimod er udbyttet for vikarerne, at de får erhvervserfaring, udvidet deres netværk og eventuelt efterfølgende ordinær beskæftigelse. Selvom disse ikke er repræsenteret i casene, har nogle af de deltagende projekter forsøgt sig med at uddanne en gruppe af ledige til et vikarkorps. Erfaringerne fra konsulenterne er, at det ikke fungerer at have et uddannet vikarkorps parat, da det er umu-

ligt at forudsige, indenfor hvilke brancher eller fag, der bliver efterspørgsel på vikarer. På baggrund af disse erfaringer er anbefalingen, at opkvalificeringen derfor må foregå individuelt, hvis den ledige har et behov ift. en stilling som jobrotationsvikar.

I en af aktiviteterne har jobcentret afholdt informationsaftener for ledige om mulighederne med jobrotation. På den måde er de ledige forberedte på, at det kunne blive relevant for dem. Hvis en virksomhed har brug for en større gruppe af vikarer, kan informationsmøder evt. i samarbejde med A-kasser også være en løsning for jobcentret.

De interviewede virksomheder virker generelt meget tilfredse med det udvalg af ledige, de får tilsendt. I fokusgruppen tilkendegives dog, at virksomhederne kan have forskellige tilbagemeldinger på udvalget. Til gengæld er der enighed om, at det er en stor hjælp for virksomhederne, at jobcenterkonsulenten hjælper med alle blanketter og skemaer.

## 7.2 Hvad virker, hvordan og hvorfor?

---

Evalueringen har afdækket to virksomme mekanismer, som er bestemmende for, at der bliver igangsat et uddannelsesforløb, som medarbejdere og ledelse er tilfredse med, og at virksomheden får vikarer ind til at erstatte medarbejderne på kursus.

### Sikre forankring på virksomheden

Samarbejdet med en virksomhed om igangsættelse af et jobrotationsforløb kan strække sig over en lang periode fra den indledende dialog om behov for opkvalificering, til at det konkrete uddannelsesforløb begynder. For at bevare opbakningen og motivationen i processen, er det afgørende at sikre forankring på virksomheden.

For det første skal **virksomheden holdes til ilden** i forløbet. Virksomhederne i de 11 cases er glade for, at den eller de konsulenter, som de har kontakt med, løbende følger op på udviklingen i virksomheden, og hvornår det kunne være hensigtsmæssigt at igangsætte et forløb. I en af casene går der fx næsten et halvt år fra mødet om en uddannelsesplan, til uddannelsesforløbet sættes i gang.

For det andet sikres forankringen ved at **inddrage alle interessenter** på virksomheden, dvs. også medarbejderne, som ikke har været med i planlægningsprocessen. Det omfatter både de medarbejdere, der skal på kursus, og de der ikke skal. Der ligger en vigtig kommunikativ opgave i at orientere medarbejderne om forløbet, både kurserne og betydningen af at få en vikar.

En løsning i en af aktiviteterne har været at inddrage den relevante faglige organisation. En konsulent fra den faglige organisation besøgte virksomheden og orienterede sammen med ledelsen medarbejderne om fordelene ved efteruddannelse og brugen af vikarer. Sammen med tillidsrepræsentanterne kan den faglige organisa-

tion være med til at motivere medarbejderne til efteruddannelse og nedbringe skepsis mod brugen af vikarer.

Styrken ved de faglige organisationer er også i denne sammenhæng, at de har en høj troværdighed, da de ikke har salg på dagsordenen. Derfor har deres ord mere vægt, og de kan være med til at nedbringe eventuel modstand mod vikarer.

### **Godt match mellem virksomhed og vikar**

Den virksomme mekanisme, der skal forsøge at garantere, at virksomheden bliver tilfreds med vikarerne, er, at der etableres et godt match mellem vikar og virksomhed. Med et godt match menes, at både virksomhed og vikar får opfyldt deres forventninger og ønsker til forløbet. Hermed er sandsynligheden for en efterfølgende ordinær beskæftigelse også større.

Der er forskellige redskaber, jobcenterkonsulenten kan arbejde med for at sikre dette match. For det første starter matchet allerede i **udsøgningen af en relevant bruttoliste af potentielle vikarer**. For at sikre, at virksomhedens ønsker opfyldes, går der forud for udsøgningen en vigtig proces med at afdække virksomhedens behov og forventninger. En konsulent har god erfaring med at bede virksomheden om at udarbejde et jobopslag som til en ordinær ansættelse, fordi det tvinger virksomheden til at sætte ord på deres ønsker.

Ligeledes kræver udsøgningen, at jobcenterkonsulenten kan foretage en præcis søgning på ledige. Til valideringsworkshoppen blev der udtrykt en frustration over, at systemerne til udsøgning ikke var finmaskede nok, så der var en risiko for, at man overså potentielt relevante ledige.

For det andet skal der foregå en **forventningsafstemning mellem virksomheden og potentielle vikarer**. Forud for dette kan der også med fordel foregå en forventningsafstemning mellem jobcenterkonsulenten og virksomheden, hvor konsulenten orienterer om, hvad virksomheden kan forvente af de ledige. I de af aktiviteterne, der fx har prioriteret de langtidsledige, kan virksomheden ikke nødvendigvis forvente en medarbejder med samme kompetencer og aktuel arbejdserfaring, som den ansatte på uddannelse. Så virksomhedens forventninger til vikarerne skal afstemmes efter virkeligheden for at sikre et godt match.

Derudover foregår forventningsafstemningen mellem vikarer og virksomheden ofte til en jobsamtale forud for jobrotationsforløbet. Det er virksomheden og ikke jobcenterkonsulenten, der har det sidste ord i valget af vikar, hvilket igen bidrager til et godt match.

Endelig og for det tredje er det en styrke, at der er en vis **fleksibilitet i anvendelsen af vikarer** ift. medarbejderne på uddannelse. Det gør det muligt for virksomheden at tænke ud over arbejdsopgaverne hos medarbejderne på kursus, til hvilke andre behov de kunne få dækket af en vikar, og som ville passe med vikarens kompetencer. Rammerne og reglerne for jobrotation bidrager altså til at sikre et godt match.

## 8. Samlet programteori og hvad der får programmet til at virke

Med prioritet 2 er KOMPETENCEmidt 2.0 udvidet med en indsats for ledige, der kan indgå som vikarer for beskæftigede i små og mellemstore virksomheder i Region Midtjylland i opkvalificeringsperioden. Derfor er fokus i denne evaluering at belyse, hvad der virker i en jobrotationsindsats som sådan – lige fra de forberedende virksomhedsbesøg til konkret igangsættelse af jobrotationsforløb.

I dette kapitel går vi på tværs af de foregående kapitler og præsenterer den samlede tværgående programteori for jobrotation. Herudover belyser vi en helt afgørende tværgående virksom mekanisme for at få jobrotation til at virke – nemlig samarbejde og koordinering på tværs af de tre politikområder og de involverede aktører her indenfor.

### 8.1 Samlet programteori for jobrotation

---

**Målgruppen** for KOMPETENCEmidt 2.0 prioritet 2 som sagt er ledige, der kan indgå som vikarer for de beskæftigede i opkvalificeringsperioden.

Evalueringen har afdækket følgende resultater på kort og langt sigt af projektet:

**De langsigtede resultater** for de evaluerede aktiviteter i prioritet 2 er:

- Et kompetenceløft til beskæftigede kortuddannede og faglærte.
- Et kompetenceløft og arbejds erfaring til ledige, der indgår som vikarer.
- En mere kvalificeret arbejdsstyrke i Region Midtjylland.

**De kortsigtede resultater** for de evaluerede aktiviteter i prioritet 2 er:

- At vække virksomhedernes interesse for at samarbejde om kompetenceløft af kortuddannede og faglærte beskæftigede samt ledige.
- At gennemføre et vist antal virksomhedsbesøg på små og mellemstore virksomheder.
- At videreudvikle konsulenternes evne til at udøve kvalificeret og relevant sparring til virksomhederne om de redskaber, som de tre politikområder kan tilbyde virksomheden.
- At videreudvikle konsulenternes evne til at afdække virksomhedernes behov for efteruddannelse kombineret med vikardækning.
- At få udarbejdet klare uddannelsesplaner, der indeholder en plan for efteruddannelse af medarbejdere samt brugen af vikarer.
- At de involverede virksomheder får igangsat opkvalificeringsforløb for beskæftigede medarbejdere.



- At virksomhederne i forbindelse med de ansattes efteruddannelse får tilført kompetent arbejdskraft i form af vikardækning.

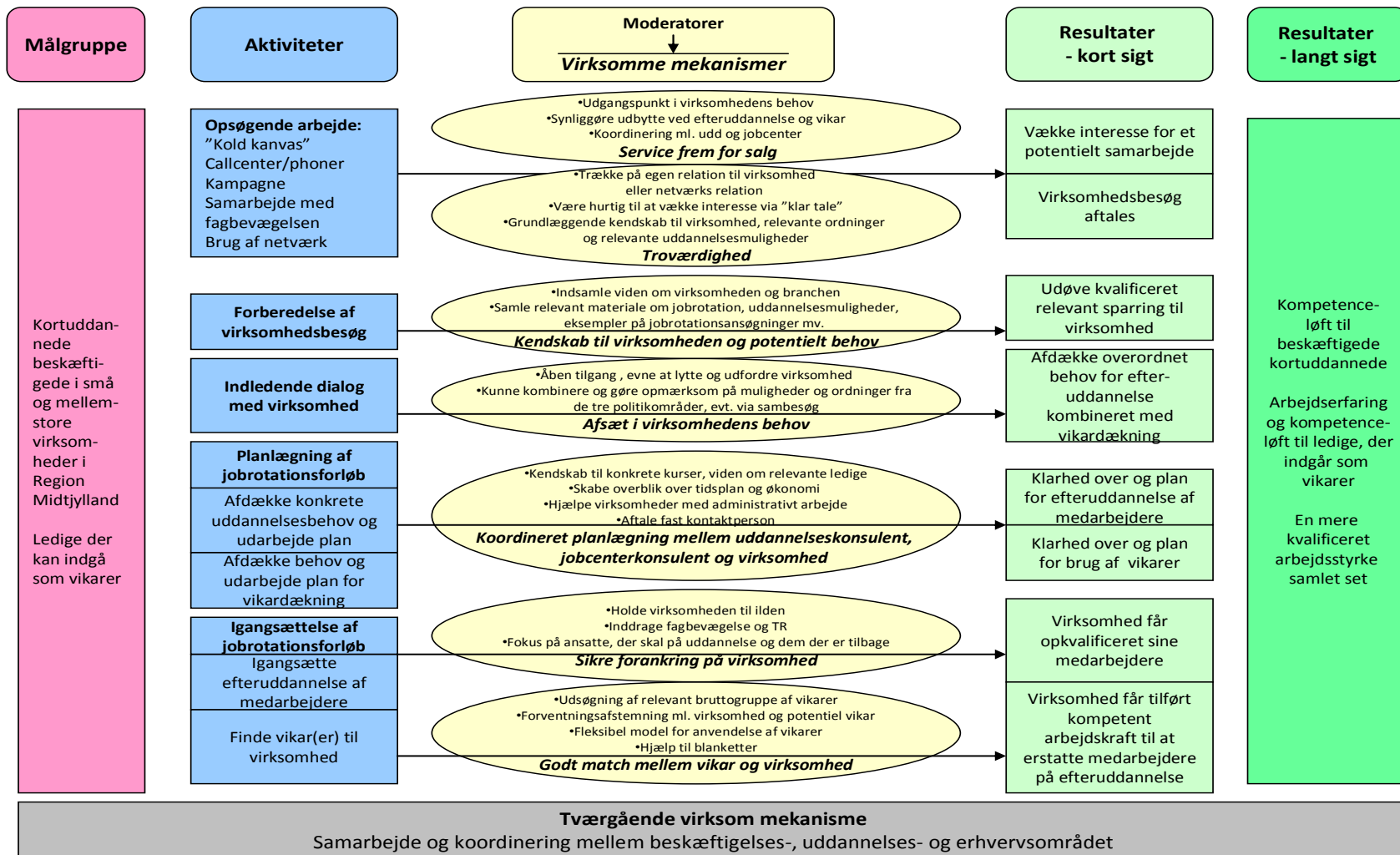
De **primære aktiviteter**, der skal skabe resultaterne, er:

- Virksomhedsopsøgende arbejde og afprøvning af forskellige modeller for det
- God forberedelse af virksomhedsbesøg
- Virksomhedsbesøg der enten tilrettelægges som enkeltbesøg eller sambesøg
- Planlægning af jobrotationsforløb på de enkelte virksomheder
- Igangsættelse af jobrotationsforløb på de enkelte virksomheder.

Identificerede **virksomme mekanismer** der skal sikre, at aktiviteterne fører til de opstillede kortsigtede og langsigtede resultater er:

- ✦ I den indledende virksomhedskontakt skal konsulenterne fokusere på **service frem for salg**, dvs. at der skal tages udgangspunkt i virksomhedens behov og derudfra tilbydes relevante serviceydelser.
- ✦ Det er afgørende, at virksomhederne allerede i den indledende kontakt oplever konsulenterne som **troværdige**, dvs. at konsulenterne har noget relevant at tilbyde og hurtigt kan sætte sig ind i virksomhedens behov.
- ✦ Konsulenterne skal være klædt godt på til dialogen med virksomhederne. Det er derfor vigtigt, **at konsulenterne forbereder det indledende møde** og på forhånd sætter sig ind i, hvilken type virksomhed de står overfor i form af produkter, medarbejderkategorier, branchens udfordringer mv.
- ✦ At iværksætte et jobrotationsprojekt på en virksomhed kræver kendskab til det relevante lovgrundlag, kendskab til relevante kurser for virksomhedens ansatte, hjælp til administrativt arbejde og overblik over økonomi og tidsplan. Derfor er der typisk behov for, at både uddannelseskonsulenter og jobcenterkonsulenter involveres i processen. Det er afgørende, at der finder en **koordineret planlægning sted mellem uddannelseskonsulent, jobkonsulent og virksomheden**. Vikardækning skal koordineres med efteruddannelse af de ansatte, der skal findes vikarer på det rette tidspunkt med de rette kvalifikationer, og de rette kurser skal findes på de af virksomheden ønskede tidspunkter.
- ✦ Jobrotationsprojektet skal **forankres på virksomheden**, dvs. det er vigtigt, at der er opbakning til projektet på de relevante niveauer. Til tider kan der gå længere tid mellem et planlagt rotationsprojekt til igangsættelse, hvorfor det er vigtigt, at konsulenterne følger op og holder virksomheden til ilden over tid. Fagbevægelsens TR-netværk kan her spille en stor og afgørende rolle.
- ✦ Det er vigtigt at sikre et **godt match mellem vikar og virksomhed**. Derfor skal udsøgningsprocessen til vikarjobbene sker hurtigt og kvalificeret, og kandidaterne til vikarjobbene afgøres ved en forventningsafstemning blandt kandidaterne og virksomheden.

For at få alt dette til at fungere er der en helt afgørende underliggende virksom mekanisme – nemlig samarbejde og koordinering på tværs af de involverede aktører på beskæftigelses-, uddannelses- og erhvervsområdet. Det vil vi gennemgå efter præsentationen af den samlede programteori i et flowchart.



## 8.2 Tværgående virksom mekanisme

---

En afgørende brik i at få hele programteorien til at virke er, at der er et koordineret samarbejde på tværs af de tre politikområder: beskæftigelses-, uddannelses- og erhvervsområdet. Det er forskelligt, hvordan dette samarbejde er tilrettelagt i de udvalgte aktiviteter.

På tværs af de udvalgte aktiviteter i prioritet 2 er der enighed om, at projektet har været medvirkende til at skabe erfaring med samarbejdet på tværs af politikområderne. Deltagerne er enige om, at der opleves et øget pres for samspillet mellem de tre politikområder, hvorfor deltagelsen i aktiviteter under prioritet 2 har været gavnligt, da alle de undersøgte aktiviteter har arbejdet med forskellige måder at organisere og koordinere samarbejdet.

På tværs af de evaluerede aktiviteter har vi set samarbejdskonstruktioner, der spænder fra et stærkt institutionaliseret samarbejde mellem erhvervs-, beskæftigelses- og uddannelsesområdet til et mere løst organiseret samarbejde, der er karakteriseret ved fx aftaler om et antal samsøg, der skal gennemføres eller videndelmøder på tværs af de tre områder.

Vi har identificeret en række forhold, der har betydning for styrken af det tværinstitutionelle samarbejde og koordinering – altså det vi kalder moderatorer. Tilstedeværelse af følgende moderatorer påvirker aktørernes evne og incitamenter til at samarbejde. Disse er:

- Opbakning og prioritering af samarbejde på ledelsesniveauer mellem de tre politikområder. Både på politisk og administrativt ledelsesniveau. De rette rammer for samarbejdes skal skabes på ledelsesniveau.
- Understøttelse af videndeling på de operative niveauer fra jobcentre, erhvervscenter, uddannelsescentre og faglige organisationer.
- At hver involveret part fra de tre politikområder er kompetent på sit felt og klart kan formidle, hvad spidskompetencen er.
- At kunne identificere et fælles mål på tværs af politikområderne, og at aktørerne ser sig selv som samarbejdspartnere i stedet for konkurrenter.

Dem vil vi gennemgå i det følgende.

### 🔴 **Opbakning og prioritering af samarbejde på ledelsesniveau på de tre politikområder**

Deltagerne i fokusgrupperne og valideringsworkshoppen peger samstemmende på, at det er afgørende, at øverste ledelse på både politisk og administrativt niveau går forrest i at prioritere og give opbakning til samarbejde og koordinering mellem de tre politikområder. Hvis ledelsesniveauet ikke prioriterer det, så hænger samarbejdet på, at der findes lokale ildsjæle, som prioriterer dette. Hvis ikke ledelsesniveauerne prioriterer samarbejdet ved at tildele ressourcer og nødvendige rammer, så skabes der silo-tækning ned gennem systemerne, som gør, at hver part forfølger egne mål. Hvis ledelsesniveauet derimod sætter samarbejde og koordine-

ring højt på dagsordenen, så smitter det af på de operative enheder – og særligt hvis det viser sig i form af tydelig tilkendegivelse af vigtigheden af samarbejdet.

I flere af de involverede aktiviteter er der en efterspørgsel efter en højere grad af ledelsesinvolvering og -opbakning.

### ✦ **Understøttelse af videndeling på de operative niveauer**

Det gode samarbejde er karakteriseret ved, at der deles viden og koordineres aktiviteter. Der er enighed om, at samarbejdet har gode vilkår, når dem, der skal samarbejde, har mulighed for at mødes med jævne mellemrum. Det at få sat ansigt på hinanden gør en forskel – og gør det lettere at tage kontakt med hinanden efter behov.

Det kan fx foregå ved aftaler om møder med bestemte intervaller. Her er der eksempler på, at repræsentanter fra det operative niveau på beskæftigelses-, uddannelses- og erhvervsområdet har en fast ugentlig dag, hvor det virksomhedsopsøgende arbejde koordineres, informationsudveksling mellem igangværende aktiviteter såsom jobrotationsprojekter deles mv. Et andet eksempel er, at der arrangeres videndelmøder, hvor repræsentanter fra de tre områder opdaterer hinanden med nyeste udviklingstendenser, lovgivning på de respektive områder og input om lokale forhold. Der er også eksempler på, at aktørerne er begyndt at udsende faktaark til hinanden, hvor forskellige ordninger og kontaktpersoner synliggøres.

I flere af de involverede aktiviteter efterspørges mere klare strukturer og rammer for at sikre videndeling på tværs af de tre politikområder på operativt niveau.

### ✦ **At være en kompetent medspiller**

Når der skal samarbejdes og koordineres på tværs af tre store politikområder, er det vigtigt, at repræsentanterne fra områderne har styr på lovgivning, ordninger og ansvarsområder inden for det område, de repræsenterer. Derudover er det vigtigt, at de kan sætte sig ind i de ordninger og muligheder, som de tilstødende politikområder arbejder med på et mere generelt niveau.

I en af aktiviteterne kommer dette til udtryk ved, at der er etableret et institutionaliseret samarbejde mellem uddannelse, beskæftigelse og erhverv, hvor repræsentanterne fra hvert område ugentligt mødes med de andre. Repræsentanterne er kendetegnet ved både at have dybdefaglighed inden for eget felt og mere generel viden på de andres områder. Det betyder, at de til fulde kender til egne og de andres ansvarsområder og begrænsninger. Det gør, at de i et vist omfang kan være repræsentanter for hinandens felter på et overordnet niveau – og på den måde ”sælge hinandens varer”, men også er bevidste om, hvornår de forskellige skal trækkes ind i processen.

Det at være en kompetent medspiller indebærer også, at samarbejdet på ledelsesniveau er prioriteret, og at der følger ressourcer med, så repræsentanten har tid og mulighed for at samarbejde og koordinere indsatser. Det opleves af nogle af de involverede aktører som noget, der til tider kan være udfordret, hvis man er i en

organisation præget af stort arbejdspress – eller skal samarbejde med en aktør fra en organisation, der ikke oplever at have mulighed for at prioritere samarbejdet.

### ✦ **Sætte fælles mål på tværs af politikområder og se sig som samarbejdspartnere**

Udfordringer i samarbejdet kan være silotænkning, fokus på egen bundlinje og snæver interessevaretagelse. Det fremmer ikke samarbejde og koordinering på tværs af områderne. Aktørerne peger her på, at projektet har bekræftet nødvendigheden af at samarbejde på alle planer og arbejde med fælles mål. Og at se hinanden som samarbejdspartnere frem for konkurrenter.

Erfaringen i projektet er, at det giver flere muligheder og bedre kvalitet for virksomhederne, beskæftigede og ledige, når aktørerne samarbejder. Det er også oplevelsen, at samarbejdet tjener sig selv hjem på den lange bane, forstået på den måde, at det naturligvis koster noget at satse på koordinering og samarbejde, men at det også giver gevinst på egen bundlinje på længere sigt. Det kan godt være, at en part ikke altid får noget hjem til egen organisation i forbindelse med et virksomhedsbesøg – men til gengæld kan samarbejdet betyde, at rækkevidden og netværket bliver større, end det ellers ville have været, og at det derfor kan give mere afkast i sidste ende.

Aktørerne på operationelt niveau ser i høj grad, at de har det samme overordnede fælles mål på tværs af politikområderne, men flere savner, at der kommer en fælles orientering og tilslutning til fælles målsætninger på ledelsesniveauerne.

Der er blevet peget på, at projektet har medført, at nogle forudindtagede holdninger til hinanden er blevet nedbrudt i takt med, at samarbejdet er vokset. Der er flere eksempler på, at projektet har betydet, at der er indgået nye samarbejdsrelationer – relationer som aktørerne satser på at fortsætte også efter projektperioden.

Når det så er sagt, så peger flere også på, at der er behov for, at der er nogen, der fremadrettet tager teten på at sikre en institutionaliseret og kontinuerlig videndeling mellem politikområderne. Hvis ikke der placeres ansvar og forpligtende opbakning til dette, er der en risiko for, at videndeling, samarbejde og koordinering mellem aktørerne fremadrettet får dårlige vilkår.

# Bilag 1: Fakta om jobrotation

I følgende boks gengives kort de grundlæggende regler om jobrotation, herunder betingelserne for at modtage jobrotationsydelse og vilkår for brug af ledige som vikarer.

Informationen stammer fra materiale fra Beskæftigelsesregionerne og Lov om aktiv beskæftigelsesindsats.

## Fakta om jobrotation

Med jobrotationsordningen kan en virksomhed sende en eller flere medarbejdere på efteruddannelse og erstatte dem med ledige vikarer i uddannelsesperioden.

Private og offentlige arbejdsgivere har ret til at få udbetalt en jobrotationsydelse af jobcentret, når en medarbejder midlertidigt deltager i uddannelse, og der i uddannelsesperioden ansættes en ledig vikar for den beskæftigede.

Der er en række betingelser for at modtage jobrotationsydelse som fx:

- Den ansatte skal modtage sædvanlig løn i uddannelsesperioden
- Hvis den ansatte har en uddannelse, der ikke overstiger erhvervsuddannelse, så kan jobcentret umiddelbart bevilge jobrotationsydelse. Det samme gælder for ansatte med videregående uddannelse, der ikke har været anvendt i de sidste 5 år
- Har den ansatte højere uddannelse end erhvervsuddannelsesniveau, så skal jobcentret først ansøge om pengene i en særlig pulje i Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Puljen administreres efter "først til mølle"-princippet
- Vikaren skal som minimum være ansat 10 timer om ugen og maksimalt i 12 måneder
- Vikaren skal have overenskomstmæssig løn eller den for tilsvarende arbejde sædvanligt gældende løn
- Vikaren skal have været ledig i minimum 3 måneder forud for ansættelsen og være dagpenge- eller kontanthjælpsmodtager
- Virksomheden må ikke samtidig med jobrotationsydelsen modtage VEU-godtgørelse, SVU eller løntilskud til den ansatte

Virksomheden vælger selv hvilken ledig, der skal ansættes som afløser for medarbejderen. Vikaren kan have kompetencer eller uddannelse svarende til de medarbejdere, der efteruddannes. Vikaren behøver dog ikke have samme baggrund som medarbejderne og kan godt løse andre opgaver, end medarbejderne normalt arbejder med.

Jobcentret kan hjælpe med at finde egnede vikarer. Hvis arbejdet som rotationsvikar kræver særlige forudsætninger, kurser mv., kan virksomheden, jobcentret og VEU-centeret sammensætte et kortere kursusforløb, så den ledige er helt klar til at erstatte de ansatte, når de starter i vikariatet.

Hvis der er behov for et introduktionsforløb kan der indgås aftale om virksomhedspraktik i 4 uger, hvor den ledige oplæres.

*Lov om aktiv beskæftigelsesindsats og materiale fra Beskæftigelsesregionerne*

## Bilag 2: Oversigt over casevirksomheder

Casevirksomheder i evalueringen		
Branche	Ansatte	Jobrotationsforløb
Handel	100	Virksomhed tog kontakt til jobcenter efter informationsaften om jobrotation i branchen. Gennemført jobrotationsforløb med ledige som vikarer for elever på uddannelse. Primært kontakt til jobcenteret. Ingen opkvalificering af ledige forud for vikarperiode. Ikke 1:1 mellem elever og vikarers opgaver. Vikarer ikke ansat efterfølgende.
Social institution	14	Virksomhed kontaktede uddannelsesinstitution, som så præsenterede muligheden med jobrotation ifm. uddannelse. Formål var at få ufaglærte op på faglært niveau. Valgte faglært vikar, som trådte ind i arbejdet som enhver anden nyansat. Virksomhed fandt selv vikar.
Metalindustri	110	Godt forudgående samarbejde med jobcenterkonsulent, som tog uddannelseskonsulent med på besøg hos virksomheden (sambesøg). Forventning om at sende alle timelønnede på kursus, omtrent halvdelen af medarbejderne. Jobrotationsforløb ikke påbegyndt endnu pga. udfordringer med driften. Jobcenterkonsulent og uddannelseskonsulent følger op løbende.
Kemisk industri	9	Virksomhed har jævnligt kontakt med jobcenter og havde hørt om jobrotation i pressen. Men forløb kom først i stand, efter møde med uddannelseskonsulent, som jobcenterkonsulent havde arrangeret. Uddannelseskonsulent fungerer som koordinator. Alle medarbejdere sendes på LEAN-kursus i 2 dage. Får en vikar ind til at hjælpe med at indhente arbejde bagefter.
Transport	60	Uddannelseskonsulent (som virksomhed jævnligt har kontakt med) bragte jobrotation på banen og skabte kontakt til jobcentret. Virksomhed havde hørt om jobrotation fra andre i branchen. Jobrotation er relevant ifm. at 15 chauffører skal på lovpligtigt kursus i 26 uger. Vikar dækker samme opgaver, som medarbejdere på kursus.
Elektronikindustri	120	Virksomheden har gennemført jobrotationsforløb, med ledige som vikarer for to lærlinge på uddannelse. Jobkonsulent tog kontakt til virksomhed og fortalte om ordningen. Vikarer har dækket arbejdsopgaver bredt - både opgaver, som lærlinge varetog og andre.
Metalindustri	100	Virksomheden har gennemført flere jobrotationsforløb, med ledige som vikarer for elever på uddannelse og for medarbejdere på kortere AMU-kurser. Primært kontakt til jobcenter, ingen kontakt til uddannelseskonsulent.
Bygge og anlæg	15	Virksomheden har gennemført flere jobrotationsforløb, med ledige som vikarer for elever på uddannelse. Primært kontakt til jobcenteret. Både erfaring med at ansætte vikarer efterfølgende og ikke.
Handel	19	Virksomhed har tidligere haft virksomhedspraktikanter, og herigennem er der etableret et samarbejde med jobcentret. Møde om jobrotation med jobcenterkonsulent, men forløb sættes først i gang om et halvt år pga. travlhed. Ikke 1:1 mellem ansatte på uddannelse og vikarers opgaver.
Handel	20	Virksomhed tog kontakt til jobcenter efter at have hørt om ordningen gennem branchen. Havde ikke prøvet jobrotation før. Fået to vikarer ind, mens elever på uddannelse. Udsiftning af vikarer undervejs pga. job og barsel.
Finansiering og forsikring	11	Virksomhed tog kontakt til jobcenter efter reklamekampagne for jobrotation. Alle medarbejdere på kursus og vikar til at aflaste kontoret bredt. Virksomhed fandt selv vikar, som blev godkendt af jobcenter. Vikar ikke opkvalificeret forud for forløb.