

A photograph of two men in a business setting. One man, in the foreground, is wearing a blue and white striped shirt and has his back to the camera. The other man, in the background, is wearing a dark suit jacket over a white shirt and is looking towards the first man. They are shaking hands, with the man in the foreground holding the hand of the man in the background. The background is blurred, suggesting an office or meeting room environment.

En effektiv beskæftigelses- indsats for udsatte borgere

En effektiv beskæftigelsesindsats for udsatte borgere

© New Insight A/S
1. udgave, 1. oplag 2013

Pjecen er udarbejdet af New Insight A/S
Design: Kommuneforlaget A/S
Fotos: Colourbox
Sats: Kommuneforlaget A/S
Tryk: Rosendahls - Schultz Grafisk
Produktion: Kommuneforlaget A/S

Produktionsnr. 830048
ISBN 978-87-92907-21-9

New Insight A/S
Læderstræde 34, 4. sal
1201 København K
Tlf. 33 69 13 00
E-mail: office@newinsight.dk
www.newinsight.dk

Introduktion og læsevejledning

Jobcentrene har ansvaret for beskæftigelsesindsatsen for både arbejdsmarkedspare og ikke-arbejdsmarkedspare ledige. Der er i de senere år gennemført flere forsøgsprojekter og kontrollerede forsøg for primært arbejdsmarkedspare ledige, som har genereret viden om, hvad der virker for denne gruppe. Til gengæld eksisterer der ikke megen viden om, hvad der virker for ikke-arbejdsmarkedspare kontanthjælpsmodtagere.

KL har derfor bedt New Insight A/S afdække de afgørende elementer og virksomme mekanismer i den gode indsats for udsatte ledige ved at undersøge indsatsen i tre kommuner med gode resultater for denne målgruppe.

Undersøgelsen har fokus på udsatte unge og udsatte borgere over 30 år på kontanthjælp. Borgerne er karakteriseret ved at have flere problemer ud over manglende job. Det er en målgruppe, som jobcentrene generelt har udfordringer med at få gjort arbejdsmarkedspare og integreret i job eller uddannelse. Det skyldes den kompleksitet af udfordringer, som borgerne ofte har – men også at der eksisterer meget lidt viden, som jobcentrene kan basere deres indsats på.

New Insight har foretaget studier i Viborg, Hedensted og Skanderborg kommuner, som alle har en effektiv indsats for udsatte

borgere. På den baggrund har New Insight identificeret ti afgørende elementer for at kunne levere en effektiv indsats.

Første del af publikationen præsenterer konklusioner på, hvad der kendetegner en effektiv beskæftigelsesindsats. Her præsenteres og gennemgås de ti afgørende elementer. Der er udarbejdet en tjekliste målrettet kommunalpolitikere og ledere. Tjeklisten udpeger de centrale politiske og ledelsesmæssige områder, der bør indgå i dialogen og beslutningerne om den kommunale beskæftigelsesindsats for udsatte borgere.

I den anden del af publikationen dykker vi ned i kendetegnene for en effektiv indsats for henholdsvis udsatte unge og udsatte borgere over 30 år. Vi har identificeret konkrete virksomme mekanismer, der er knyttet til indsatser målrettet de to målgrupper. Der præsenteres programteorier, som andre kommuner kan lade sig inspirere af.

Du kan finde denne publikation på www.kl.dk/goersomdebedste.

Publikationen kan med fordel læses i sammenhæng med Deloitte's undersøgelse: "Gør som de bedste! Tag styring af beskæftigelsesindsatsen", som omhandler afgørende elementer i en effektiv beskæftigelsesindsats generelt. Undersøgelsen fra Deloitte kan findes på samme side.

Indhold

1	Hvad kendetegner en effektiv beskæftigelsesindsats for udsatte borgere?	4
2	Tjekliste til en effektiv indsats for udsatte borgere	6
3	Ti afgørende elementer for en effektiv beskæftigelsesindsats	8
3.1	Tilstedeværelse af en fælles retningsgivende værdi.	8
3.2	Politisk ejerskab og prioritering	8
3.3	En resultatorienteret tilgang	9
3.4	Hurtig og kvalificeret visitation	10
3.5	Sæt borgeren i centrum for opgaven.	10
3.6	Innovation og risikovillighed	11
3.7	Sikre et tværfagligt syn på borgeren	12
3.8	Tilstedeværelse af de rette kompetencer	12
3.9	Fysiske rammer betyder noget.	13
3.10	En klar strategi for samarbejdet med virksomheder.	14
4	Udsatte unge	15
4.1	Politisk og ledelsesmæssig fokus	16
4.2	Indsatsen for udsatte unge.	18
4.3	Virksomme mekanismer i indsatsen	19
4.4	Programteorier for udsatte unge	26
5	Udsatte borgere over 30 år	29
5.1	Politisk og ledelsesmæssigt fokus	29
5.2	Indsatsen for udsatte borgere over 30 år	31
5.3	Virksomme mekanismer i indsatsen	32
5.4	Programteorier for udsatte borgere over 30 år	38
6	Undersøgelsens datagrundlag	41
6.1	Udvælgelse af kommuner	41

1 Hvad kendetegner en effektiv beskæftigelsesindsats for udsatte borgere?

En effektiv beskæftigelsesindsats for udsatte borgere er en indsats, der skaber forandring, så borgeren kommer i arbejde eller uddannelse.

🔺 Fokus på resultater og det der virker

Et højt ambitionsniveau om at få udsatte borgere i uddannelse eller job kræver en målrettet og systematisk tilgang til opgaven. Der skal konstant være fokus på at skabe resultater og på at følge op. Ledere og medarbejdere skal være nysgerrige på, hvordan og hvor godt opgaven løftes – og så er det vigtigt, at praksis er baseret på viden i stedet for fornemmelser.

🔺 Kernen i opgaven er forandring i borgerens situation!

Denne udvikling sker kun i en god relation til borgeren. Det kræver tid, nærvær, vedholdenhed og en fast tro på, at alle kan udvikle sig. Forandringsprocessen skal tage afsæt i borgerens ressourcer og handlingskapacitet.

🔺 Fokus på strategi, handling og tæt opfølgning

En effektiv beskæftigelsesindsats for udsatte borgere bygger på en gennemtænkt strategi. Der skal tages stilling til borgerens udfordringer, der skal opstilles resultatmål og tages stilling til hovedlinjen i indsatsen. Det kræver politisk prioritering og fokus samt handling og tæt opfølgning.

🔺 Borgeren skal i centrum

Borgeren skal ikke selv koordinere, sikre helhed og sammenhæng – det skal de professionelle. Et tværfagligt samarbejde mellem faggrupper er nødvendigt. Der skal skabes en fælles forståelse af borgerens udviklingsmål og udarbejdes en fælles plan for, hvordan borgeren når målet – ellers kan indsatserne risikere at spænde ben for hinanden.

🔺 Se virksomheder som centrale medspillere

En effektiv måde at bane vejen for at udsatte borgere kommer i uddannelse eller job er at tilrettelægge forandringsprocesser ude i virksomhederne. Mange udsatte borgere kan profitere af en virksomhedsrettet indsats, hvor der arbejdes strategisk med at sikre de rette rammer. Virksomhedsrettet aktivering kan sagtens kombineres med parallelindsatser, fx behandling.

🔺 Dedikerede medarbejdere

En effektiv beskæftigelsesindsats handler om at skabe en praksis og en kultur gennemsyret af dedikation til opgaven – hvor målet styrer, hvad tiden bruges til. At yde en individuel, behovsorienteret og fleksibel indsats stiller krav til tankesættet, arbejdsmetoderne og indstillingerne hos medarbejderne. Det er ikke bare en måde at tale med borgerne på.

New Insight har undersøgt beskæftigelsesindsatsen for udsatte borgere i Hedensted, Skanderborg og Viborg. De er udvalgt på baggrund af gode resultater for udsatte borgere. Konklusionen er, at en effektiv indsats for udsatte borgere beror på ti afgørende elementer.

Ti afgørende elementer i en effektiv beskæftigelsesindsats for udsatte borgere

1. **Tilstedeværelsen af en fælles retningsgivende værdi**, som sætter pejlemærker og skaber mening med den opgave, der skal udføres.
2. **Politisk ejerskab og prioritering**, der sikrer ressourcer, bevågenhed og opbakning
3. **En resultatorienteret tilgang**. Indsaml systematisk resultater, følg systematisk op og anvend resultatopgørelser til refleksion af indsatsen.
4. **Visitationen skal foregå hurtigt og kvalificeret** og ud fra en erkendelse af, at det kræver ressourcer at afdække udsatte borgeres potentialer og barrierer.
5. **Sæt borgeren i centrum for opgaven** bygger på empowerment af borgeren, fokus på udvikling, tilgængelighed og medmenneskelighed. Borgeren i centrum – ikke systemet.
6. **Innovation og risikovillighed** – gå nye veje og afprøv initiativer. Fokus på muligheder i stedet for begrænsninger.
7. **Sikre et tværfagligt syn på borgeren**. Koordiner og tilrettelæg indsatser ud fra et fælles mål. Udarbejd en fælles handleplan som synliggør de forskellige elementers bidrag.
8. **Tilstedeværelse af relevante kompetencer** og tydelige fagligheder. Arbejd med kompetenceudvikling.
9. **De fysiske rammer** skal indbyde til dialog og udvikling.
10. **En klar strategi for samarbejdet med virksomheder**. Gør det klart, hvad der skal samarbejdes om, hvordan samarbejdet skal tilrettelægges, og hvad der skal til for, at den virksomhedsrettede aktivering giver resultater for de udsatte borgere.

Disse ti afgørende elementer gælder generelt for beskæftigelsesindsatsen for udsatte borgere. Der er derudover identificeret virksomme mekanismer i henholdsvis ungeindsatsen og indsatsen for borgere over 30 år. De er nævnt herunder.

Virksomme mekanismer i indsatsen for udsatte unge

- Tilrettelæg indsatsen ud fra den unges kompetencer, ressourcer og behov
- Sæt overskuelige og opnåelige delmål for den unge
- Koordiner indsatser så de fælles støtter det samlede uddannelses- eller jobmål
- Sikr de rette kompetencer
- Vis handlekraft og udnyt den unges motivation
- Vis den unge konsekvens og respekt
- Vær troværdig og opbyg en tillidsbaseret relation til den unge
- Hav en strategi for det virksomhedsrettede samarbejde

Virksomme mekanismer i indsatsen for udsatte borgere over 30 år

- Brug en anerkendende og inkluderende tilgang til borgeren
- Sæt delmål der udpeger de områder, som forandringsprocessen skal fokusere på
- Sikr fælles mål og prioriteringer via tværfagligt samarbejde
- Sikr de rette kompetencer
- Vis handlekraft og udnyt borgerens motivation
- Vær fleksibel og tilgængelig for borgeren
- Se virksomhederne som en samarbejdspartner, indgå aftaler og afstem forventninger
- Brug resultatopgørelser aktivt

2 Tjekliste til en effektiv indsats for udsatte borgere

Vi har udviklet en tjekliste på baggrund af undersøgelsen. Tjeklisten kan bruges til at sikre opmærksomhed på de elementer og mekanismer, som bidrager til en effektiv indsats. Listen består af korte råd og spørgsmål, som kommunalpolitikere og ledere kan tage med i dialogen om at videreudvikle og effektivisere den kommunale beskæftigelsesindsats for de udsatte borgere.

Listen udpeger de centrale politiske og ledelsesmæssige områder, der skal indgå i dialogen og beslutningstagen om den kommunale beskæftigelsesindsats for udsatte borgere.

Tjekliste til en effektiv indsats for udsatte borgere

En fælles retningsgivende værdi sætter pejlemærker for indsatsen

- Hvilke værdier har kommunen for de udsatte borgere, og er disse værdier tydelige for medarbejdere og borgere? Husk på at værdier først adopteres, når de giver mening for de involverede.
- Sikre at værdierne afspejles i tilgangen til opgaven.

Politisk ejerskab og prioritering

- Politisk ejerskab skal aflæses i en fælles linje, som klart optegner vejen for medarbejderne
- Prioritering af indsatsen kræver, at der også sker en prioritering af kommunens midler. Derfor skal ambitionen også kunne aflæses i de afsatte midler.
- Er vi villige til at investere – er der dokumentation for, at vi skal være risikovillige – er det en prioritering, som vi i offentligheden kan forsvare?

Resultatorienteret tilgang

- Hav overblik over de væsentligste nøgletal. Vær opmærksom på ændringer i forhold til budgetterede måltal. Efterspørg forklaring og handlingsplan ved afvigelser.
- Arbejd struktureret med at indsamle viden om, hvad der virker. Fx ud fra programteori med klar målgruppe, aktiviteter, delmål, slutmål og virksomme mekanismer.
- Kommuniker klart og tydeligt tilfredshed med indsatsen, når der er gode resultater.

Hurtig og kvalificeret visitation

- Visitationen er en første screening af den ledige. Det kræver kendskab til tilbuddene til den enkelte målgruppe.
- Erkend at en afdækning af de udsatte borgeres potentialer og udfordringer er krævende – indfør fx forløb med tid og ressourcer til at foretage en grundig afdækning.

Sæt borgeren i centrum

- Har vi en ressourceorienteret tilgang til borgerne? Har alle medarbejdere og ledere fokus på uddannelse og beskæftigelse? Inddrager vi borgeren aktivt og lyttende i planlægningen?
- Prioriterer vi tilgængelighed, nærvær og tillid i relationen mellem medarbejder og borger? Er der fokus på at skabe udvikling? Støt princippet om at borgeren er i centrum og ikke systemet.

Innovationstænkning og risikovillighed

- Hvor ser vi muligheder for forbedring? Efterspørg ideer. Tro på det lokale råderum.
- Skab rum til at medarbejdere og ledere kan udvikle og kvalificere indsatsen – hvornår er der sidst afprøvet en nytænkende ide?

Sikre et tværfagligt syn på borgeren

- Hvordan sikres tværfaglighed i indsatsen? Overvej tværfaglige teams – også på tværs af forvaltninger. Og sikr at organisationen er gearret til at arbejde tværfagligt.
- Tydeliggør rolle- og ansvarsfordeling mellem involverede parter.
- Overvej at arbejde med én handleplan for borgeren – sæt fælles mål på tværs af forskellige indsatser.

Relevante kompetencer

- Arbejd systematisk med at definere kernekompetencer i arbejdet med udsatte borgere.
- Overvej hvilke kompetencer der skal sikres "in house" og hvilke eksterne der skal tilknyttes og sikres samarbejde med, så indsatsen ikke forsinkes af manglende tilgængelighed.
- Sikr ressourcer til at udvikle kompetencerne blandt medarbejdere – fx ved videndeling og fælles refleksion over praksis

Fysiske rammer

- Understøtter de fysiske rammer de muligheder, vi vil tilbyde de udsatte borgere?
- Indbyder de fysiske rammer til udvikling og relationsdannelse?

Klar strategi for virksomhedssamarbejdet

- Er formålet med samarbejdet klart defineret? Og er der en plan for, hvordan samarbejdet skal tilrettelægges?
- Sikre at der er viden om de former for virksomhedsrettet aktivering, der giver gode effekter for udvalgte grupper af udsatte borgere.

3 Ti afgørende elementer for en effektiv beskæftigelsesindsats

3.1 Tilstedeværelse af en fælles retningsgivende værdi

En retningsgivende værdi er hel essentiel. Det er en værdi, som politikere, ledere og medarbejdere kan tilslutte sig. Den skaber mening og sætter pejlemærker for kerneopgaven. Et godt eksempel er Hedensted Kommune, hvor kommunens overordnede værdi er social inklusion. Denne værdi har bundfældet sig hos medarbejdere, ledere og politikere, fordi den giver mening! Et retningsgivende værdi skaber et klart og fælles ståsted – det er et referencepunkt, som inddrages, når beslutninger tages, men også når de føres ud i praksis.

En retningsgivende værdi

- Sætter pejlemærker for indsatsen
- Skaber mening med den kerneopgave, der udføres
- Virker når den er indoptaget af politikere, ledere og medarbejdere

Værdien giver mening ud fra et grundsyn om, at mennesker kun udvikler sig i relationen med andre. Arbejde og uddannelse betragtes som de mest inklusionsfremmende elementer, men værdien giver også mening i forhold til virksomhedsrettet indsats, samtaler og relationsdannelse med borgeren.

Grundfilosofien er, at man kun kan inkludere mennesker, som man taler med. En samtale med en borger ses ikke som en kontrolforanstaltning, men som en samtale om, hvordan borgeren kan nå frem til job eller uddannelse. Medarbejderen har ansvar for, at borgeren kan komme i nogle sociale relationer, hvor der kan ske forandringer.

3.2 Politisk ejerskab og prioritering

De kommunale budgetter er i de senere år blevet sat under pres af den stigende ledighed. I tillæg er beskæftigelsesområdet kendetegnet ved en meget stor bevågenhed.

Det er vigtigt, at kommunalpolitikere og topledere har mod til at træffe beslutninger og foretage klare prioriteringer, så driften ikke konstant skifter retning.

Det kræver mod at turde stå fast, men også mod til at afslutte og lukke tiltag, som ikke fungerer.

De udvalgte kommuner er præget af en investeringstankegang. Her har man bevidst valgt at prioritere opgaven med de udsatte borgere. Det koster at udvikle og implementere en

helhedsorienteret indsats. Tankesættet i de udvalgte kommuner er, at investeringen betaler sig på længere sigt, når det lykkedes at få flere udsatte ledige i arbejde.

Politikerne i kommunerne har prioriteret udviklingsmidler til at:

- Etablere tværgående teams
- Fastlægge mål på tværs af søjler, forvaltninger og politiske udvalg
- Udvikle indsatser der er tilpasset målgruppens behov.

Politikerne tror på, at det er muligt at få udsatte borgere i job og uddannelse. De tager ejerskab for beslutningerne og forsvare dem.

Politisk ejerskab og prioritering

- Fælles linje fra politikere og ledere sætter en klar ramme for medarbejdere
- Baner vej for ressourcer til de relevante indsatser for målgruppen
- Tag ejerskab og forsvare beslutninger
- Har mod til at sætte en linje og holde fast trods ydre pres

3.3 En resultatorienteret tilgang

En resultatorienteret tilgang

- Opstil mål og resultatkrav som kan måles.
- Sæt konkrete delmål som understøtter slutmålet.
- Følg op – beløn succes'er og grib hurtigt ind ved afvigelser.
- Skab en kultur hvor medarbejderne kender de resultater, de skal forfølge og ved, hvornår de har gjort deres arbejde godt.
- Skab viden om hvad der virker. Bevar indsatser, der virker og nedlæg indsatser, der ikke virker.

Det er vigtigt med mål og resultatkrav, som kan måles. Med en politisk investeringsstrategi er det afgørende, at resultaterne overvåges, og at der hurtigt gribes ind, hvis der sker afvigelser.

Det er vigtigt at dokumentere resultaterne af en investering – både på kort og lang sigt. Der skal blot få udsatte borgere i job, før det har positive konsekvenser for udgifterne.

Derfor er det vigtigt at arbejde med månedlige opgørelser af måltal, udvikling i bestand, udslusningsresultater, benchmarking med andre kommuner, sammenligning af egen indsats over tid etc. Det er information, som både politikere, ledere og medarbejdere skal forholde sig til.

Opgørelserne skal være meningsfulde og alle skal vide, hvordan opgørelserne bruges. Resultater skal dokumenteres, drøftes og anvendes i det konkrete arbejde.

En resultatorienteret praksis hos ledere og medarbejdere afspejler sig i viljen til at gøre en forskel – at præstere gode resultater hver dag og konstant følge op.

Opgørelser gør det ikke alene. Det er afgørende, at medarbejderne i det daglige er orienteret mod resultaterne. Det gøres bedst ved at opstille delmål for den enkelte borger og fokusere på at skabe forandring.

Et godt arbejdsredskab til at arbejde med resultater er en programteori. I publikationen er der eksempler på programteorier, og du kan også hente inspiration til denne arbejdsmåde i "Håndbog i Virkningsevaluering" udarbejdet af New Insight og Center for Arbejdsmarkedsforskning. Den kan downloades på www.newinsight.dk eller www.brnordjylland.dk.

Disse skridt skal følges, når du udarbejder en programteori:

1. Målgruppen for indsatsen skal defineres. Hvilke kendetegn har målgruppen? Hvor stor er målgruppen?
2. Dernæst opstilles realistiske slutmål for indsatsen
3. Så identificeres delmålene – hvad skal borgeren kunne for at nå frem til slutmålet?
4. De aktiviteter, der skal frembringe delmål og slutmål, skal beskrives.
5. Identificer forudsætningerne (virksomme mekanismer) for at aktiviteterne fører til delmål og slutmål. Her handler det om at indfange, hvad der skal være til stede for at få succes – fx kompetencer, ressourcer, tilgange eller organisatoriske rammer.

Det er en fordel at inddrage medarbejderne i at udvikle programteorien. Det giver ejerskab og en fælles forståelse af, hvordan der kan skabes forandring i de udsatte borgeres situation.

3.4 Hurtig og kvalificeret visitation

Visitationen af de udsatte borgere skal ske hurtigt og kvalificeret. Det er vigtigt, at visitationen sker med fokus på borgerens ønsker, forudsætninger og ressourcer. Udfordringen ligger i, at en enkelt indledende samtale med borgeren ikke er tilstrækkelig til at afdække potentialer, ønsker og udfordringer hos borgeren.

En kvalificeret afdækning indebærer både samtale og observation af borgerens færigheder. Derfor kan visitationen i første omgang være til et forforløb, som skal identificere borgerens udfordringer og potentialer. Herefter er det muligt at sammensætte et individuelt tilrettelagt forløb for borgeren.

Hurtig og kvalificeret visitation

- Fokus på hurtigt i gang – passivitet kan forværre situationen
- Hav fleksible for-forløb, hvor der sker en grundig afdækning af borgeren

En kvalificeret visitation er kendetegnet ved, at der er identificeret bestemte delmål, der skal arbejdes med og følges op på. Det sikrer fokus, hvilket er vigtigt, når borgeren netop har en række udfordringer.

3.5 Sæt borgeren i centrum for opgaven

Hvordan møder vi borgerne? Hvordan forstår vi vores egen rolle? Hvordan kan vi skabe en god relation til borgeren? De spørgsmål er det afgørende at have en fælles forståelse og holdning til.

Det har betydning, hvordan udsatte borgere mødes af "systemet", tilgangene der arbejdes med og den mission og værdi, der gennemsyrrer opgaven, og hvordan den kan aflæses i den konkrete indsats.

De udvalgte kommuner stræber efter, at borgerne kommer i uddannelse eller job. De tror på, at alle borgere kan udvikle sig – og at vejen til dette er at sætte borgerens eget perspektiv, ønsker og drømme i spil og starte en forandringsproces.

Der skal opstilles klare mål for forandringsprocessen, klare forventninger og krav til borgeren, og det er afgørende, at borgeren tager ansvar for det, der sker. Medarbejderne skal sikre, at forandringsprocessen doseres i et realistisk tempo.

Sæt borgeren i centrum

- Hav en ressourceorienteret tilgang til borgeren
- Fokus på arbejde eller uddannelse med afsæt i borgerens muligheder og erkendelse af begrænsning
- Inddrag og ansvarliggør borgeren
- Sikr en respektfuld og tillidsbaseret dialog
- Husk tilstedeværelse og nærvær

Menneskelige relationer er afgørende for at skabe forandringer, ligesom det er afgørende, at medarbejderne tror på, at situationen kan ændres. Der skal være en forståelse af, at det er mennesker, man har med at gøre, og at forandringsprocesser ikke altid udvikler sig lineært.

Borgeren i centrum harmonerer godt med en resultatbaseret kultur. Det går nemlig hånd i hånd med, at resultater skabes. Det er også derfor, at de udvalgte kommuner har en høj aktiveringsgrad for de udsatte borgere – forandringer skabes kun ved menneskelig interaktion og relation.

3.6 Innovation og risikovillighed

Det kræver mod at gå nye veje og se muligheder i at tilrettelægge indsatsen anderledes – at turde forfølge det, der virker, men som kan se krævende ud.

Beskæftigelsesområdet er kritiseret for at være lovreguleret, processtyret og levne lidt råderum for lokal tilpasning. Det er ikke det, som de udvalgte kommuner har fokus på. De retter fokus på mulighederne og har blik for det lokale råderum.

De udvalgte kommuner er innovative og iderige. Det er vigtigt at være villig til at tage en risiko og gå nye veje – at have større ambitioner end den lovpligtige indsats. Det kræver innovation og omstillingsparathed hos medarbejdere og ledere.

Innovation skal medvirke til at fremme og optimere indsatsen. Innovationsprocesser har gode vilkår, når der er fokus på at frembringe de gode resultater og på hvad der kan gøres bedre, samt hvor der er rum og mulighed for at afprøve initiativer. En nulfejlskultur er ikke fremmede for innovation.

En innovationskultur er ikke afgrænset til ideer på den årlige strategidag, men er en kultur, hvor der jævnligt arbejdes med ideudvikling.

- Hvad er den største udfordring lige nu?
- Hvordan kommer vi videre med det?
- Hvilke ideer har vi, og hvordan kommer vi i gang?

Det er vigtige spørgsmål fx til team-, afdelings- og personalemøder. Gør det let at igangsætte initiativer. Lange og tidskrævende procedurer skaber ikke forandringsprocesser. Erkend at forandringer kræver systematisk arbejde og politisk fokus.

Innovation og risikovillighed

- Hav mod til at tænke nyt og afprøve initiativer
- Fokus på muligheder
- Lær af andres erfaringer og undersøgelser på området – brug dem som afsæt til ændringer af egen organisation
- Gør op med gamle vaner, hvis de ikke skaber fremdrift
- Vær nysgerrig og stil spørgsmål – det der virkede i går, virker muligvis ikke i dag

Det er vigtigt at have den nyeste viden på området. Det kan inspirere og bruges til at overveje behov for justering eller udvikling af nye indsatser.

3.7 Sikre et tværfagligt syn på borgeren

Flere fagligheder skal i spil, når opgaven med udsatte borgere skal være effektiv. Der er typisk behov for indsatser, der skal koordineres og doseres under hensyn til borgerens udfordringer og ressourcer.

Tværfagligt syn på borgeren

- Komplekse udfordringer kræver flere indsatser
- Indsatserne skal støtte et fælles mål
- Arbejd med én handleplan
- Tværfaglige teams har gode koordineringsvilkår og mulighed for helhedsorienteret indsats
- En tværfaglig indsats fungerer optimalt, når der er tydelige rolle- og ansvarsfordelinger

Erfaringerne fra de udvalgte kommuner er, at tværfaglige teams har lettere ved at håndtere denne kompleksitet. Det kan også minimere antallet af personer, som borgeren skal forholde sig til.

Et tværfagligt syn på opgaven kræver, at den kommunale organisering harmoniserer med borgerens behov – er organiseringen gearret til en helhedsorienteret indsats?

Et tværfagligt team sammensat ud fra de behov, som borgeren har og med en fleksibilitet til at inddrage andre på ad hoc niveau, har gode vilkår for at sikre en helhedsorienteret indsats.

Uanset den konkrete organisering skal modellen sætte borgerens behov i centrum i stedet for systemets og løfte koordineringsopgaven af borgerens skuldre. Tværfagligt skal indsatserne prioriteres og tilrettelægges, så borgeren ikke overvældes af for mange indsatser og kontaktpersoner.

En tværfaglig indsats virker, når medarbejderne har klare rolle- og ansvarsfordelinger – dvs. at det er klart, hvem der har kompetence til hvad, og hvem der følger op på indsatsen. Der skal være respekt for hinandens fagligheder og vurderinger – og indsatsen skal tilrettelægges ud fra den fælles plan og det fælles mål. Det er vigtigt at tydeliggøre indholdet af den beskæftigelsesrettede indsats, og hvordan den spiller sammen med en social indsats, en behandlingsindsats mv.

3.8 Tilstedeværelse af de rette kompetencer

Det kræver forskellige kompetencer, når udsatte borgere skal komme i job eller uddannelse.

I den direkte borgerkontakt skal der være kendskab til forskellige tilgange og samtaleteknikker. Centralt er den anerkendende tilgang til borgeren med fokus på respekt: at lytte og sætte sig ind i borgerens syn og forståelser og at inddrage borgeren, når der tilrettelægges en forandringsproces. Det kræver viden om, hvordan motivation opstår, og hvordan delmål for forandringer kan opstilles, så borgeren oplever succeser på vej til målet.

I det virksomhedsrettede arbejde er viden om arbejdsmarkedet og indsigt i, hvordan der genereres jobåbninger væsentlige kompetencer. Det kræver viden om kompetence- og kvalifikationskravene til forskellige job og viden om, hvordan der skabes rummelige arbejdspladser.

Dertil kommer viden om lovgivningen inden for området og de hjælpe-, støtteforanstaltninger og indsatser, der kan ydes inden for de relevante lovgivninger. Viden om kommunens tilbud og muligheder er også afgørende for at sikre den effektive indsats, ligesom viden om hvad der virker for de målgrupper, der arbejdes med, er helt centralt.

Viden og kompetencer sikres ved, at teamet omkring de udsatte borgere tilsammen besidder de relevante kompetencer. Det er vigtigt at overveje hvilke kompetencer, der skal være i huset og hvilke der kan tilkøbes eller samarbejdes med uden for huset. Der er ikke én løsning på dette – pointen er, at der træffes beslutning om, hvordan der sikres adgang til relevante kompetencer. Eksterne kompetencer er typisk psykologer, psykiatere, praktiserende læger og misbrugscentre. Det er vigtigt at indrette sin organisation, så kompetencerne anvendes bedst muligt. Det gøres fx ved at minimere administrativt arbejde for medarbejdere med den daglige borgerkontakt.

Endelig er det centralt at sikre rammerne for at udvikle og systematisere kompetencerne. Medarbejdere og ledere skal have mulighed for fælles og systematisk sparring og eftertanke, så viden spredes i organisationen og udvikles til stadighed i den daglige praksis. Det kan ske på interne seminarer, ved sagsgennemgange eller andre former for intern videndeling.

Tilstedeværelse af de rette kompetencer

- Definer de mest centrale kompetencer – både specialist- og generalistkompetencer
- Hav fokus på at udnytte kompetencerne optimalt – alle skal ikke kunne alt
- Find ud af hvilke kompetencer det er nødvendigt at have selv og hvilke kompetencer, der skal tilknyttes
- Kompetencerne kommer ikke automatisk – der skal arbejdes målrettet på at sikre og udvikle medarbejdernes kompetencer

3.9 Fysiske rammer betyder noget

Fysiske rammer

- Skal indbyde til dialog og udvikling
- Husk at de har betydning for mødet med borgeren
- Skal udstråle imødekommenhed, åbenhed og inspiration

De fysiske rammer kan spille ind på borgerens åbenhed overfor forandring. Det er vigtigt, at de fysiske rammer ikke symboliserer offentlig myndighed.

Kerneopgaven er at skabe forandringsprocesser, og de fysiske rammer er et symbol på stedets kultur. Rammerne skal kunne rumme de aktiviteter, der skal gennemføres og skal være et sted, hvor borgerne har lyst til at komme. At anerkende betydningen af

de fysiske rammer giver mulighed for at arbejde aktivt med, at indretning understøtter de mål, der ønskes opnået. Indbyder samtalerummet til dialog, åbenhed og tillid? Er undervisningslokalerne indrettet til forskellige læringsstile – er der fx mulighed for praksislæring? Er træningsbaner i virksomheder og på værksteder indrettet med de nødvendige faciliteter?

3.10 En klar strategi for samarbejdet med virksomheder

Virksomhedsrettet aktivering virker – også for udsatte borgere. Men det kræver en klar strategi for:

- Hvad samarbejdet skal omfatte.
- Hvordan samarbejdet mellem beskæftigelsesmedarbejdere og virksomhed skal organiseres.
- Hvilke kompetencekrav samarbejdet stiller til virksomheder, beskæftigelsesmedarbejdere og udsatte borgere.

Når der anvendes en virksomhedsrettet indsats, skal delmål og slutmål for forandringer hos borgeren altid stå klart. Der skal arbejdes fokuseret med at skabe progression på det formål, der er identificeret for borgeren. Det kan være en realitetstest af uddannelses- eller jobmål, træning af bestemte kompetencer og mestringsevner eller at opbygge et relevant netværk, som kan skabe adgang til job. Det afhænger af den enkelte borger.

Det er vigtigt at se virksomhederne som aktører, der stiller en "træningsbane" til rådighed – og huske på at det overordnede ansvar for forløbet er i beskæftigelsessystemet. Derfor skal der gennem forløbet være et tæt samarbejde mellem virksomhed, borger og beskæftigelsesmedarbejder med jævnlige opfølgingsmøder med fokus på, om forløbet skaber progression. Det er afgørende, at jobkonsulenter eller mentorer er til rådighed – også ved uforudsete behov.

Jobcentret skal sikre, at virksomhederne er klædt på til opgaven, og at borgeren er motiveret. Det kan fx ske med kurser i virksomhedsmentorfunktionen, støtte til indretning af arbejdspladsen, indsigt i typiske problemer som borgeren kan have og en klar forventningsafstemning hver gang, en borger skal starte i et virksomhedsrettet forløb.

Samarbejdet med virksomheder

- Tro på den virksomhedsrettede aktivering – også for de udsatte borgere
- Definer klare formål med det generelle virksomhedssamarbejde og med den specifikke virksomhedsrettede aktivering
- Lyt til virksomheden og deres ønsker
- Husk at være synlig og tilgængelig for virksomhed og borger

4 Udsatte unge

Landspolitisk er der stort fokus på, at unge skal have en uddannelse. Ambitionen er, at 95 pct. af en ungdomsårgang i 2015 skal have en kompetencegivende ungdomsuddannelse.

En af udfordringerne er, at en stor gruppe af de unge har andre problemer end ledighed og mangler grundlæggende skolekundskaber.

En stor del af de udsatte unge har psykiske problemer. Der er uden tvivl et øget fokus på diagnoser – men det kan ikke påvises, at der er flere unge, der har psykiske barrierer i forhold til tidligere. Omvendt er der ingen tvivl om, at jobcentrene møder flere unge med en psykisk diagnose.

Typiske problemstillinger for de udsatte unge er:

- sociale problemer
- psykiske problemer
- misbrugsproblemer
- lavt selvværd
- faglige udfordringer
- problemer med økonomi og til tider bolig
- familiemæssig svag opbakning
- udfordringer med at håndtere praktiske forhold i hverdagen

Ofte har udsatte unge et miks af problemer. For at forandre situationen skal der tages hånd om at motivere og gøre den unge klar til at tage en uddannelse eller job, samtidig med at den unge støttes i at mestre hverdagens udfordringer.

Mange unge har psykiske barrierer

- 27 pct. af alle nytilkendelser af førtidspension er til personer under 40 år
- 82 pct. af de 20-29årige, der har fået tilkendt førtidspension, har fået tilkendt dette pga. psykisk lidelse

Kilde: OECD og Ankestyrelsen

- Mellem halvdelen og tre fjerdedele af de ikke-arbejdsmarkedssparate unge har psykiske barrierer.

Kilde: New Insight A/S (2008) og LG Insight (2009)

Hedensted Kommune opgjorde i en periode antallet af unge ansøgere til kontanthjælp med en psykiatrisk diagnose.

Fra november 2011 til marts 2012 havde 93 pct. af de unge ansøgere en psykiatrisk diagnose.

Kilde: New Insight A/S baseret på tal fra Hedensted Kommune

4.1 Politisk og ledelsesmæssig fokus

Indsatsen for udsatte unge skal have politisk og ledelsesmæssig opmærksomhed – og skal prioriteres. Det kan være udfordrende i en tid med stigende ledighed. De udvalgte kommuner har fastholdt en prioritering af udsatte unge ud fra en investeringstankegang – det betaler sig at prioritere udsatte unge og en helhedsorienteret indsats.

Fælles for de udvalgte kommuner er, at der på politisk og ledelsesniveau er klar enighed om, at beskæftigelsesområdet kan styres, og at det betyder noget både at opstille ambitiøse målsætninger og at gennemføre en indsats. Der er en klar fælles overbevisning om, at det lokale niveau kan gøre en forskel. Når der skal skabes forandring for de unge, er fælles politiske målsætninger for indsatsen nødvendige – på tværs af de politiske fagområder.

Politisk styring

"Det betyder, at vores politikere har fornemmelsen af, at vi faktisk har nogle prioriteringsmuligheder. Vi har faktisk mulighed for at påvirke det her."

Kilde: Beskæftigelseschef i Hedensted Kommune

Fælles målsætning på tværs

"Det nye her er at få en fælles målsætning på tværs af søjlerne. Man skal have måldebatten blandt politikere. Det er vigtigt, at politikerne bærer det igennem – det gør, at de tør investere i området. Det er vigtigt at opsætte konkrete mål for en indsats – opstille nogle resultatmål. Derefter skal du finde ud af visionen for organisationen og så omsætte den til handling. Det er vigtigt, at politikerne får ejerskab til det."

Kilde: Beskæftigelses- og sundhedschef i Skanderborg Kommune

Der skal træffes beslutning om, hvordan den kommunale forvaltning indretter sig for at skabe de bedste rammer for ungeindsatsen. Dvs. at det styrende princip for organiseringen skal være til gavn for den unge – ikke hvad der er til gavn for forvaltningen. Det betyder også et kritisk blik på, om organiseringen er gearret til en helhedsorienteret indsats, hvor de unge ikke må tabes i forbindelse med overgange eller grænser mellem forskellige lovgivninger. Herunder ses eksempler på, hvordan det kan udføres i praksis.

Politisk og ledelsesmæssig fokus handler om at sætte ambitiøse mål og følge ud-

Eksempel på fælles målsætning og kritisk blik på organiseringen

Skanderborg Kommune arbejder via økonomiudvalget, hvor beskæftigelsesområdet er placeret med at sikre en sammenhængende og helhedsorienteret indsats. Der opstilles fælles mål for ungeindsatsen på tværs af forvaltningerne om, at alle unge skal være selvforsørgende, inden de fylder 24 år. På ledelsesniveau arbejdes der med at nedsætte tværfaglige teams med repræsentanter fra jobcentret, UU, børne- og familieområdet, voksen- og handicap samt psykiatrien.

Der arbejdes på at reducere den unges møder med forskellige instanser, idet en koordinerende sagsbehandler skal varetage kontakten med den unge – og denne kan også varetage myndighedsansvaret, så fx bostøtte og aktivering håndteres og bevilges af én person.

Eksempel på en helhedsorienteret indsats

Hedensted Kommune har etableret en samlet og helhedsorienteret ungeindsats – organisatorisk placeret i jobcentrets ungegruppe. Ungeindsatsen administrerer serviceloven og beskæftigelsesindsatslovens regler. Målgruppen er 15-30-årige med behov for en særlig beskæftigelsesrettet indsats. De unge visiteres til ungegruppen fra social service og jobbutikken (jobcentret). Desuden er der et bredt samarbejde med UU-vejledere, Pædagogisk Psykologisk Rådgivning, forældre, skoler, politi og SSP.

Der arbejdes ud fra fælles målsætninger uanset indsatstype og foranstaltning, og det organisatoriske setup med ungegruppen muliggør dette. Ungegruppen er en ekspertheden med særlig viden om unges udvikling. Med ungegruppen er der derfor kun én indgang for unge og andre relevante aktører og instanser. Det muliggør en smidig sagsgang, hurtig indsats, fælles sparring om hvad der virker og et tæt samarbejde mellem myndighed og indsats.

viklingen af politik og strategi til dørs. En strategi skal indeholde en beskrivelse af de centrale udfordringer for ungeområdet. Hvad kendetegner de udsatte unge i kommunen, hvilke indsatser skal udgøre hovedsporet, hvilke konkrete målsætninger har vi, og er vi sikre på, at der er banet vej for en helhedsorienteret indsats, hvor de unge ikke tabes på vejen pga. manglende sammentænkning mellem de kommunale forvaltninger.

Et afgørende element for at sikre, at alle trækker samme vej er eksistensen af en retningsgivende værdi, der efterleves af politikere, ledere og medarbejdere. En retningsgivende værdi skaber et klart ståsted – det er et referencepunkt, som skal inddrages, både når beslutninger tages – og når de udføres. En retningsgivende værdi bidrager til forståelse for de beslutninger, der træffes, og hvorfor aktiviteterne sættes i værk.

Social inklusion som overordnet værdi

"Vi har valgt at sige, at social inklusion gælder som overordnet værdi i hele vores beskæftigelsesindsats. Det er ligegyldigt, om du er tæt på arbejdsmarkedet, eller du er langt væk fra arbejdsmarkedet. Så vi skal hele tiden arbejde på, at borgerne skal være inkluderet i en eller anden social relation."

Kilde: Beskæftigelseschef i Hedensted Kommune

4.2 Indsatsen for udsatte unge

En individuel og fleksibel indsats, som hele tiden afstemmes med den unges behov, er nøgleordene for en effektiv beskæftigelsesindsats. Denne indsats er mulig i de udvalgte kommuner, fordi de unge deltager i en indsats med en lang række aktiviteter. Et billede på dette er, at de unge træder ind i "et stort hus fyldt med muligheder", hvor der kan sammensættes individuelle forløb. Huset skal ikke forstås bogstaveligt, men pointen er, at der er mulighed for at skræddersy forløb, som sammensættes af netop de elementer, som den unge har brug for.

En individuel plan med udgangspunkt i den unges ressourcer og behov er vigtig. De udvalgte kommuner tager afsæt i den unges ressourcer. De opstiller delmål for indsatsen og vælger konkrete aktiviteter, så de kan bidrage til progression på delmålene.

Eksempler på aktiviteter

- undervisning i arbejdsmarkedsforhold, uddannelsesmuligheder, krav til uddannelser og hvilke job man kan få efter endt uddannelse
- kost og motionsaktiviteter
- værksteder
- gruppebaserede mestringskurser (fx om angst, depression, ADHD)
- individuel og gruppebaseret vejledning
- jobsøgningsaktiviteter med henblik på virksomhedspraktik eller løntilskud
- vejledning om personlig optræden og personlig hygiejne fx ved praktik og job-samtaler
- forberedende voksenundervisning
- rådgivning og vejledning om hverdagsmestring og økonomi
- læse/skrive-kurser mv.

Forandringsprocesser kan være uforudsigelige. Der kan ske ændringer i den unges liv, som kan have stor indflydelse. Det skal derfor være muligt at ændre strategi for indsatsen undervejs. Hvis den unge fx bliver motiveret for virksomhedsrettet aktivering eller misbrugsafvæning, er det vigtigt, at der er mulighed for at handle med det samme.

En effektiv beskæftigelsesindsats for udsatte unge har konstant fokus på, at målet er uddannelse eller job. Alle aktiviteter skal kunne begrundes i dette. De udvalgte kommuner arbejder med, at det mål bedst nås ved, at den unge er ude på rigtige arbejdspladser. Virksomhedsrettet aktivering anvendes til at gøre uddannelses- eller jobmål konkrete. Man kan ikke blive ved med at tale abstrakt om dette – det skal ses, mærkes og føles på egen krop, da det skaber realisme i de unges fremtidige uddannelses- og jobvalg.

4.3 Virksomme mekanismer i indsatsen

Vi har identificeret otte virksomme mekanismer knyttet til den konkrete ungeindsats. De medvirker i særlig grad til at skabe udvikling og progression for udsatte unge på deres vej til uddannelse eller job.

Virksomme mekanismer i den konkrete ungeindsats for udsatte unge

- **Tilrettelæg indsatsen ud fra den unges kompetencer, ressourcer og behov** – juster hele tiden planen efter dette med fokus på uddannelse eller job
- **Sæt overskuelige og opnåelige delmål** for den unge, som der til stadighed følges op på – arbejd resultatorienteret
- **Koordiner indsatsen** i forskelligt regi, så de fælles støtter det samlede uddannelses- eller jobmål for den unge
- **Sikr de rette kompetencer** er til stede i arbejdet med de udsatte unge.
- **Vis handlekraft** og udnyt den unges motivation når den opstår – sæt den unge i centrum i stedet for systemet
- **Vis den unge konsekvens og respekt** – bl.a. ved at vise de unge de konkrete konsekvenser af deres valg og lyt til de unges drømme, ønsker og behov
- **Vær troværdig og opbyg en tillidsbaseret relation** til den unge – via ”vi gør, hvad vi lover” tilgang, og brug tid sammen med den unge
- **Hav en strategi for det virksomhedsrettede samarbejde** for de udsatte unge og sikr at der arbejdes målrettet med at finde virksomheder, som matcher de unges behov.

🔺 Tilrettelæg indsatsen ud fra den unges kompetencer, ressourcer og behov

Det er afgørende, at der tilrettelægges en plan med aktiviteter tilpasset den unges kompetencer, ressourcer og behov. Det kræver et tilstrækkeligt kendskab til den unge.

En grundig afdækning kan fx ske via individuelle samtaler og gruppe- og værkstedsaktiviteter, hvor det er muligt at opleve den unge i forskellige situationer. På den måde samles brikkerne i puslespillet, og det er muligt at identificere, hvor der med fordel bedst kan igangsættes en forandring. En vigtig forudsætning derfor er, at medarbejderen har mulighed for at se borgeren i disse situationer.

At tilrettelægge en indsats ud fra den enkelte unges kompetencer, ressourcer og behov betyder også, at der ikke bør tages udgangspunkt i de diagnoser, som de unge evt. har, men i de ressourcer som den enkelte unge besidder. Diagnoser skal ikke ignoreres. Men den psykiske lidelse skal ikke i sig selv ses som en hindring for at komme i uddannelse eller job – der skal tages individuel stilling til evt. støttende foranstaltninger, behov for mestringskurser mv.

- 51 pct. af de unge kontanthjælpsmodtagere ml. 16-24 år i Hedensted vender ikke tilbage på kontanthjælp i løbet af et år.
- 52 pct. af de unge kontanthjælpsmodtagere ml. 16-24 år i Skanderborg vender ikke tilbage på kontanthjælp i løbet af et år.
- På landsplan er andelen 39 pct.

Kilde: New Insight A/S baseret på dataudtræk fra www.jobindsats.dk

De udvalgte kommuner skaber effektive resultater ved at arbejde med parallelle indsatser og med et grundsyn om, at alle kan noget, der kan bygges videre på.

📌 **Sæt overskuelige og opnåelige delmål op – arbejd resultatorienteret**

Når der skal skabes forandring hos den unge, skal der opstilles en plan for, hvordan forandringen opnås. Der skal altid være et klart slutmål, og det skal være tydeligt, hvilke delmål der skal til for at opnå slutmålet. Det skal fremgå, hvilke aktiviteter der skal inddrages for at nå delmålene.

Planen for den unge skal ikke ses som et administrativt anliggende, der kun bruges til dokumentation. Planen skal være aktivt i spil hele tiden. Den unge og medarbejderen skal bruge planen – både når der laves aftaler om aktiviteter, og når der følges op.

I en forandringsproces er det vigtigt at tydeliggøre, hvilken forandring der skal skabes – og om den sker.

Det kan gøres på forskellige måder. Der kan arbejdes systematisk med progressionsmålinger, hvor der med jævne mellemrum foretages måling på den unges progression. Det har Skanderborg Kommune arbejdet med.

At vurdere forandringer kan også ske kvalitativt, hvor medarbejder og borger i samtaler vurderer, om der har været progression på de delmål, der er aftalt. Det har Hedensted erfaring med. Hver dag gennemgås den unges progression/succes med de aftaler, der er blevet opstillet for den enkelte og med fokus på, hvor langt den unge er kommet med at gennemføre aftalerne. Det sikrer fokus på fremdrift og evt. justering af strategien, hvis noget ikke har virket for den unge.

Opfølgning på delmål

"Der har det her jo handlet meget om, at der skulle være fokus på, at man rykker borgeren. Det er jo det, som det her projekt har været med til at kunne måle på. Nytter det noget, den her indsats, som Skanderborg Kommune iværksætter over for de her borgere? Hvis den ikke gør, hvad er det så, vi kan gøre bedre? Det har været en læring for mig, også til hvordan jeg som sagsbehandler kan være med til at beskrive nogle mål."

Kilde: Medarbejder fra Ældre og Handicap, bostøtte, Skanderborg Kommune

Eksempel på progressionsmåling

Skanderborg Kommune har erfaring med at måle unges progression. Hver 6. uge måles systematisk, om den unge har opnået progression ud fra opstillede udviklingsmål. Der arbejdes efter og måles på de samme progressionsmål uanset hvilke instanser, den unge er tilknyttet. Det sikrer et fælles fokus på den unges udviklingsproces. Progressionsmålingerne har givet anledning til faglige dialoger på tværs af UU, rusmiddelcenter, bostøtte og jobcentret om, hvorvidt indsatsen understøtter borgernes progression.

Skanderborg har oplevet en udfordring i at udforme spørgsmålene i progressionsmålingsredskabet på det rette niveau. Det har været svært at lave tilstrækkelig konkrete spørgsmål til at ramme den progression, som de unge gennemgår.

Et godt råd er, at progressionsmålinger skal måle de "små skridts vej", hvis det også skal bruges overfor den unge til at dokumentere de fremskridt, der sker.

Det er vigtigt at opstille delmål for den unges udvikling, så den unge har mulighed for at opleve succes'er undervejs i processen med at blive klar til uddannelse eller job. Det medvirker også til, at medarbejderne får indblik i, om den unge er på rette vej.

Det er ikke kun i en-til-en relationen med den unge, at det er vigtigt med fokus på fremdrift. Det er også vigtigt, at jobcentrets resultater for udsatte unge som sådan synliggøres. En måde at gøre det på er at udarbejde månedlige oversigter over udslusningsresultaterne. På den måde bevares fokus på det overordnede mål.

Det er vigtigt, at både politikere, ledere og medarbejdere forholder sig til disse oversigter – både når det går godt, og når det går mindre godt. Det er vigtigt at fejre succes'erne – ligesom det er vigtigt at gribe ind, hvis resultaterne afviger fra det forventede. I så fald skal det afdækkes, hvad forklaringen er, og hvad der skal til for at rette op på det.

Koordiner indsatserne så de støtter det samlede uddannelses- eller jobmål for den unge

Det er afgørende at arbejde med at sikre fælles mål og fokus i indsatsen. Det er en stor udfordring, når en forandringsproces for en ung kræver, at flere forskellige forvaltninger og organisationer er involveret. Børne- og familieforvaltninger, rusmiddelcenter, psykiatrisk behandling og udredning opererer ikke nødvendigvis alle med et overordnet mål om uddannelse eller job.

Ved at arbejde med et fælles mål sikres, at de forskellige igangsatte indsatser arbejder i samme retning. Hvis det skal lykkes, skal politikere og ledere gå forrest og sætter klare fælles mål. Dernæst skal det sikres, at medarbejdere ikke arbejder ud fra andre dagsordener, men tilslutter sig det fælles mål, så det også udmønter sig i praksis. Det kan styrkes ved at beslutte, at man arbejdes med én fælles handleplan for den unge i stedet for jobplan, social handleplan, uddannelsesplan mv.

Tværfagligt team med én handleplan

"Vi ønsker faktisk den tværfaglighed langt tidligere ind i forløbet.. og så forestiller vi os, at vi skal lave nogle tværfaglige teams i jobcentret... og på tilsvarende vis, at vi har én handleplan... At vi arbejder med en form for masterplan, som så tager de væsentligste mål, så det på den måde bliver helt tydeligt, hvad de væsentligste indsatsområder er."

Kilde: Projektleder for Helhedsorienteret Ungeindsats, Skanderborg Kommune

Fejring af succes

"Hvis resultaterne er rigtig gode, så får vi hotdogs. Og man skal kunne performe for at være her i afdelingen. Og der er også nogen, der ikke er her mere, fordi de ikke kunne performe. Folk er kun ansat her, fordi de kan noget."

Kilde: Afdelingsleder for ungeindsatsen i Hedensted Kommune

En fælles plan indebærer også en koordinering af, hvordan indsatserne kan spille sammen. Hvis der er behov for misbrugsbehandling, samtidig med at den unge følger et aktiveringstilbud, skal det sikres, at de to indsatser ikke modarbejder hinanden – eller at den unge ligefrem forhindres i at følge en af delene, fordi de fx er placeret samme tid på dagen.

For at kunne styre i fælles retning og få samarbejdet til at glide er det nødvendigt, at medarbejdere på tværs af forvaltninger mv. har kendskab til de regelsæt og muligheder, der eksisterer. Her betyder personlige relationer også noget.

Den unge skal i centrum. Det betyder, at den unge skal opleve kommunens indsats som sammenhængende og samarbejdende. Når der igangsættes en beskæftigelsesrettet indsats for en ung med massive problemer med hverdagsmestring, og hvor der er etableret bostøtte, så skal der følges op på, hvordan den unge tackler de øgede krav. Det skal vurderes, om indsatserne skaber fremdrift for den unge – eller om der er behov for justeringer.

Det skal stå klart, hvem der har ansvaret for at følge op og koordinere indsatserne. Hvis dette ansvar ikke placeres hos en tovholder eller en koordinerende sagsbehandler, betyder det ofte, at ingen tager ansvar. Der er behov for struktur og klar organisering. Der er ikke ét svar på dette – det kan bl.a. afhænge af kommunestørrelse. I eksemplet nedenfor kan du se, hvordan Hedensted arbejder med det.

En særskilt ungeenhed der arbejder med én plan

Ungeindsatsen i Hedensted Kommune arbejder med én plan i stedet for en jobplan, en uddannelsesplan og en social handleplan. Det er muligt, fordi målgruppen for ungegruppens arbejde er 15-23-årige med behov for en foranstaltning i henhold til Lov om Social Service og de 18-30-årige, der modtager kontanthjælp eller er i revalidering i henhold til LAB-loven.

Ungegruppen består af syv teams, der tager sig af kontaktførelse, afklaring til førtidspension, fleksjob og revalidering, underretningsteam i forhold til de 15-18-årige (socialfaglig støtte og mentor), rådgivende teams og konsulenter. Koordinering mellem teams i ungegruppen sikres ved daglige morgenmøder. Derudover afholder afdelingslederen for Ungeindsatsen møder med de forskellige teams, hvor der følges op på alle sager og tjekkes op på aftalerne.

Ungegruppen har det daglige ansvar for de unge og varetager samarbejdet med uddannelsesinstitutioner, praktiksteder, arbejdsgivere, PPR, SSP, retsvæsen, sundhedsvæsen mv. Ungeindsatsen har gode vilkår for at arbejde helhedsorienteret og med en tidlig indsats, da de kan inddrages i sager, der potentielt kan startes fx allerede i folkeskolen.

Sikr de rette kompetencer

Det kræver forskellige kompetencer hos medarbejderne, når udsatte unge skal i uddannelse eller job. Der er nogle generelle kompetencer, der skal være til stede. De er beskrevet i afsnittet om de afgørende elementer. Derfor vil vi her pege på de videns- og handlekompetencer, der er særlig centrale i samarbejdet med den unge. Det drejer sig om:

- Viden om unges udvikling og ungdomskultur
- Viden om uddannelsesveje og -muligheder
- At kunne arbejde med at skabe motivation ud fra forskellige tilgange som fx den anerkendende, den kognitive eller den narrative tilgang
- At mestre tværfagligt samarbejde med fx uddannelsesinstitutioner, praktiksteder, Pædagogisk Psykologisk Rådgivning, UU, forældre og SSP, rusmiddelcenter og bostøtte tilbud.
- At have basal viden om psykiske lidelser og om hvad de indebærer – ikke en psykiatrisk specialviden, men viden om hvilke funktionsnedsættelser de kan medføre
- At kunne samarbejde med virksomheder om, hvordan en virksomhedsrettet indsats kan motivere den unge til uddannelse.

Det er centralt at sikre mulighederne for at udvikle disse kompetencer. Det sker bl.a. ved at videndele imellem medarbejderne, men også ved at alle arbejder systematisk med fx programteorier eller resultatorienteret styring.

🔺 **Vis handlekraft og udnyt den unges motivation når den opstår**

I arbejdet med udsatte unge er forandringsprocesserne ikke forudsigelige. Der er mange faktorer, der spiller ind på den unges motivation og handlingskapacitet. Derfor er det afgørende at handle, når den unges motivation er til stede.

Hvis en aktivitet skal være succesfuld, så skal den unge kunne se meningen med den og have mod på den. Det kan være alt fra misbrugsbehandling til virksomhedspraktik.

Når den unge er motiveret til handling, er det afgørende, at der ikke er en række administrative barrierer og udfordringer – men at der kan handles med det samme. Det betyder også, at man skal kunne ændre den unges plan, hvis det er vigtigt for den unges progression. Det kan fx være at give plads til misbrugsbehandling samtidig med den beskæftigelsesrettede indsats, psykiatrisk behandling samtidig med virksomhedspraktik mv.

I både Skanderborg og Hedensted arbejdes der med parallelindsatser. Det betyder, at den ene indsats ikke udelukker en anden.

🔺 **Vis den unge konsekvens og respekt**

I arbejdet med udsatte unge er det vigtigt at møde de unge med både en respektfuld tilgang og med konsekvens. Det handler om at synliggøre krav og muligheder for den unge. Manglende fremmøde uden begrundelse eller uden at give besked skal ikke accepteres. Her skal den unge ofte igennem en læringsproces, hvor den unge lærer at møde stabilt og lærer, hvordan de skal agere ved fravær. Det er vigtigt, at denne læringsproces tilrettelægges i respekt for den unges forudsætninger og bevæggrunde.

For nogle unge er det tilbageholdelse af en del af deres kontanthjælp, der skal til, mens det for andre i højere grad er en udredning af problemer og udfordringer for at give den rette hjælp. Fælles gælder dog, at der skal opstilles klare spilleregler for acceptabel adfærd, hvilket fx er, at fravær uden grund ikke accepteres.

Konsekvens og forståelse skal gå hånd i hånd

"Det er jo nede på jorden, for hvad gør almindelige mennesker, hvis de er bekymrede for hinanden? Så siger man jo også, at man altid kan ringe. Og jeg er også helt sikker på, at hvis jeg ikke er her 8.30, så begynder de at ringe til mig, for de bliver bekymrede for, om der er sket noget. Og hvis de ikke hører noget, er jeg helt sikker på, de kører hjem til mig for at sikre sig, at der ikke er sket noget. Sådan gør kolleger, og sådan gør vi også. På den måde signalerer man også, at der er noget galt, hvis man ikke møder. Nogle af de her sjak der skal ud, så kommer den unge for sent, og så står der fire voksne og venter. Det gør han kun en gang. Men det er måske første gang, der er nogen, der har ventet på ham. Rigtig mange af dem, vi arbejder med, der er lærerne ikke blevet kede af det, hvis de ikke er mødt i skole."

Kilde: Afdelingsleder for ungeindsatsen i Hedensted Kommune

At de unges handlinger har konsekvenser, vises også ved at tydeliggøre, at der er et team, som er afhængig af dem. Det kan være i form af en opsøgende indsats, som kan ske telefonisk, med sms eller med hjemmebesøg. Der skal være personalemæssige ressourcer til at foretage den opsøgende indsats.

Det er vigtigt, at samarbejdet med den unge ikke afbrydes, selvom den unge udebliver, eller hvis der er problemer med at komme i kontakt med den unge. Der er behov for at være vedholdende, synliggøre konsekvenser og samtidig have forståelse for, hvad der skal til for, at den unge kan komme videre.

Det handler grundlæggende om, at den unge skal ansvarliggøres for sin egen forandringsproces. Det kræver, at medarbejderen lytter til den unges ønsker, vurdering af evner og begrænsninger – men også udfordrer den unge i de rette doser.

🔺 **Vær troværdig og opbyg en tillidsbaseret relation til den unge**

For at opbygge en troværdig og tillidsbaseret relation til de unge er det afgørende med nærvær, tilstedeværelse og tid til dialog. Det sker med en aktiv tilstedeværelse i hverdagen – både i de formelle aktiviteter, men også ved at have tid til at gå i dialog med de unge, når behovet opstår. Derudover opbygges troværdighed og tillid ved, at den unge kan regne med, at de indgåede aftaler også overholdes. Som en medarbejder i Hedensted Kommune fortæller:

"Så vores troværdighed skal bygges op omkring, at vi gør, hvad vi lover. Og man kan stole på hele afdelingen."

Udsatte unge kan også have behov for støtte uden for almindelig åbningstid. I Hedensted har ungegruppen en akuttelefon, som er åben døgnet rundt. Hvis den unge kommer i en situation, der er svær at tackle, kan den unge altid komme i kontakt med en fra Ungeindsatsen. Erfaringen er, at akuttelefonen aldrig er blevet misbrugt, men at den derimod skaber en tryghed for de unge. Der er også mulighed for et akut ophold i situationer, hvor det er nødvendigt.

Nærvær og tilgængelighed

"Vi er der 100 pct. Og er nærværende. Vi har tid til at tage snakken og diskussionen. Vi gør det færdigt, og hvis det ikke er muligt, så fortæller vi den unge, at vi kommer tilbage med et svar. Senest i morgen. Så man har tid til at tage dialogen med dem op."

Kilde: Souschef i Ungeindsatsen i Hedensted Kommune

Begrundelsen for akuttelefonen og muligheden for akutophold er, at det efterfølgende bliver lettere at få den unge på ret kurs igen. Derudover styrker det en tillidsbaseret og troværdig relation, da det giver mulighed for at handle aktivt i forhold til den unges udfordringer.

🔺 **Hav en strategi for det virksomhedsrettede samarbejde**

Det er centralt med en strategi for det virksomhedsrettede samarbejde om de udsatte unge og at arbejde målrettet med at finde virksomheder, som matcher de unges behov.

En virksomhedsrettet indsats bør prioriteres højt, da den skaber gode effekter.

- I Hedensted er 31 pct. af kontanthjælpsmodtagerne i virksomhedsrettet aktivering
- I Skanderborg er 30 pct. af kontanthjælpsmodtagerne i virksomhedsrettet aktivering
- På landsplan er andelen 14 pct.

- I Hedensted er 22 pct. af de aktiverede i matchgruppe 2 i beskæftigelse seks måneder efter aktivering
- I Skanderborg er 27 pct. af de aktiverede i matchgruppe 2 i beskæftigelse seks måneder efter aktivering
- På landsplan er andelen 13 pct.

Kilde: New Insight A/S baseret på dataudtræk fra www.jobindsats.dk

Men effekterne kommer ikke af sig selv – de kommer ved at arbejde med en klar strategi for samarbejdet med virksomheder. Strategien skal omhandle:

- Klargøre hvilke delmål og slutmål der kan fremmes i en virksomhedspraktik
- Hvordan tilrettelægges det gode match mellem den unge og virksomheden?
- Opfølgningsprocedurer
- Hvad kræves af beskæftigelsesmedarbejdere, virksomhederne og de unge?

En virksomhedsrettet indsats skal anvendes til at fremme et planlagt delmål for den unge. Det kan fx være en realitetstest af et uddannelsesmål eller træning af bestemte kompetencer.

For de fleste udsatte unge vil det ikke være en rekrutteringspraktik, der i første omgang er relevant men snarere en afklaringspraktik eller en træningspraktik.

En afklaringspraktik er særlig anvendelig til at realitetsteste unges uddannelsesmål. Derfor giver det mening, at den unge deltager i flere virksomhedspraktikker og opnår kendskab til forskellige jobområder.

Fra virksomhedens side skal sikres:

- at den unge får kendskab til forskellige arbejdsfunktioner og et bredt udsnit af det jobindhold, der skal afprøves
- at medarbejdere fra virksomheden aktivt støtter den unge i at tage en uddannelse og viser den unge, hvad uddannelsen konkret kan bruges til

En afklaringspraktik kan anvendes til at sikre, at en unge får et kvalificeret grundlag til at foretage et uddannelses- eller jobvalg. Den unges uddannelses- eller jobmål bliver mere realistiske, hvis den unge kommer ud på en konkret arbejdsplads og får et realistisk indtryk af jobfunktionen og kompetencekravene.

Derudover kan praktikopholdet være med til at sikre den unge et netværk, som kan være gavnligt for et fremtidigt uddannelsesforløb, hvor der fx er indlagt erhvervspraktik.

En træningspraktik er velegnet til at træne kompetencer. Det kan være mødestabilitet, social omgang med kolleger og det at fungere og tage aktiv del i et fællesskab på en arbejdsplads. Det kan omhandle træning i at tage ansvar, forstå instruktioner og opøve koncentrationsevnen. Sådanne kompetencer kan bedst tilegnes ved at være på rigtige arbejdspladser i stedet for kommunale tilbud.

Fra virksomhedens side skal sikres:

- at den unge afprøver relevante arbejdsfunktioner i forhold til at træne de kompetencer, der er defineret i formålet med praktikken
- god integration på arbejdspladsen – en træningspraktik fokuserer på kompetenceudvikling. Det kræver trygge rammer
- evnen til at give relevant feedback til den unge
- rummelighed – accept af den unge og evt. anderledes reaktionsmønstre
- evt. mulighed for indretning af arbejdsplads med særlige hjælpemidler eller skåne-/støttebehov.

En træningspraktik kan også anvendes til at skabe sammenhæng i den unges plan for uddannelse. Hvis den unge har en konkret uddannelsesplan, kan ledighedsperioden op til uddannelsesstart anvendes til at træne relevante faglige kompetencer. En træningspraktik kan derfor også ses som en metode til at sikre et konstant fokus på relevant kompetenceopbygning indtil uddannelsesstart. Det gælder således også om at udvikle planer opbygget af elementer, der peger i samme retning.

Matchet mellem den unge og virksomheden er centralt. Det er vigtigt at:

- Tage udgangspunkt i den enkelte unge og identificere de konkrete behov og delmål, der skal nås.
- Finde en relevant virksomhed, der netop kan matche de behov, som den unge har og det mål, der skal indfries med praktikken.
- Der skal ske en konkret forventningsafstemning, hvor det bliver klart, hvad formålet er, og hvilke særlige udfordringer den unge har.

Løbende opfølgning er central. Det handler ikke bare om at få placeret den unge i en given periode i en virksomhed, og først se den unge igen, når virksomhedspraktikken er slut. Opfølgningen skal aftales – hvem skal være til stede ved opfølgningsmøder, og der skal være en klar dagsorden. Derudover er det afgørende, at jobcentermentor eller virksomhedskonulent er tilgængelig, hvis der opstår konflikter. Konflikter skal tages i opløbet, hvilket kræver en hurtig reaktion.

Virksomhederne skal klædes på til at arbejde med udsatte unge. De skal vide, hvad de sociale og psykiske barrierer, som de unge kan have, betyder. I Hedensted får alle virksomhedsmentorer en to-dages mentoruddannelse.

4.4 Programteorier for udsatte unge

Vi har udarbejdet to overordnede programteorier for udsatte unge – en programteori for et helhedsorienteret forløb med fokus på afklaring og opkvalificering og en for en virksomhedsrettet indsats.

Programteoriene kan tjene som inspiration til, hvad der skal sikres for at skabe en effektiv indsats. Det er vigtigt at påpege, at det netop er eksempler. De er udledt på baggrund af undersøgelsen i de udvalgte kommuner. Men de skal ikke ses som de eneste måder at frembringe en effektiv indsats. Pointen er, at de illustrerer den systematik, der med fordel kan anvendes, når en effektiv indsats skal tilrettelægges.

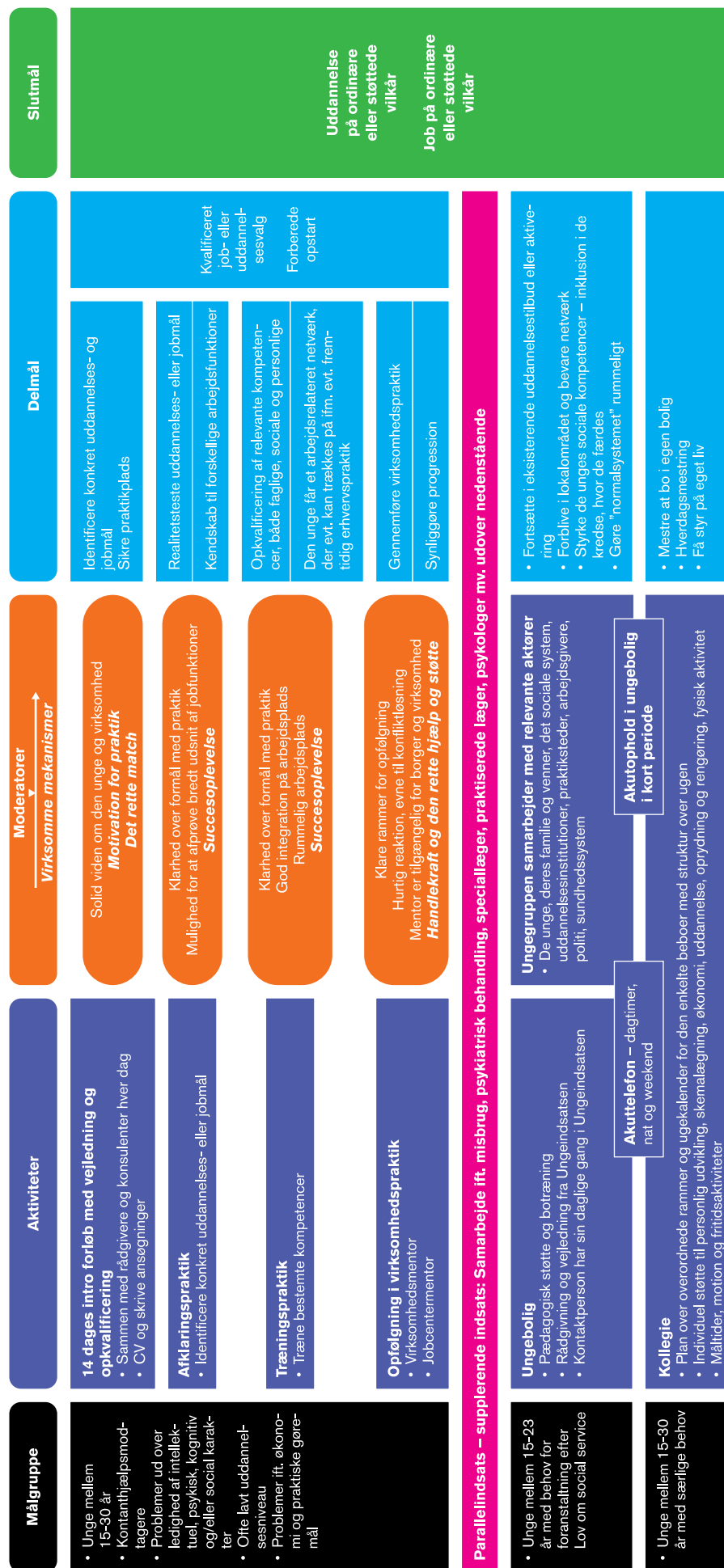
Systematikken er bygget op omkring:

- Der tages afsæt i at definere den målgruppe, der skal skabes forandring for
- Der tages stilling til, hvilke slutmål og delmål der skal opnås med indsatsen
- De aktiviteter, der skal frembringe slutmål og delmål, opstilles
- Det synliggøres, hvilke virksomme mekanismer der skal være til stede, for at aktiviteter kan frembringe de ønskede resultater.

Helhedsorienteret ungeindsats

Målgruppe	Aktiviteter	Moderatorer Virksomme mekanismer	Delmål	Slutmål
<ul style="list-style-type: none"> • Unge mellem 15-30 år • Kontanthjælpsmodtagere • Problemer ud over ledighed af intellektuel, psykisk, kognitiv og/eller social karakter • Ofte lavt uddannelsesniveau • Problemer ift. økonomi og praktiske gøremål 	<p>1. gangssamtale Dagen efter den unge har søgt om kontanthjælp</p> <p>14 dages intro forløb med vejledning og opkvalificering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sammen med rådgivere og konsulenter hver dag • CV og skrive ansøgninger <p>Virksomhedspraktik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trænings- eller afklaringspraktik <p>Følge op på progression</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad aftalte vi, hvor langt er du kommet, er der grund til justeringer <p>Fysiske aktiviteter – Motion</p> <p>Individuel og gruppebaseret rådgivning</p> <p>Rehabilitering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppebaserede mestringskurser, fx i forhold til ADHD, angst, depression <p>Opsøgende indsats Hente de unge ved manglende fremmøde</p> <p>Undervisning</p>	<p>Nærvær og tilgængelighed Fokus på ressourcer Troværdig relation</p> <p>Solid viden om den unge og virksomhed Det rette match</p> <p>Tæt opfølgning på resultater Overskuelige, opnåelige delmål</p> <p>Trygge rammer Professionelle undervisere Tilrettelæg ud fra de unges kompetencer, ressourcer og behov</p> <p>Nærvær og tilgængelighed Konsekvens og respekt</p> <p>Konkret, relevant og anvendelsesorienteret Tilpas læringsskil efter de unge</p>	<p>Den unge visiteres til tilbud</p> <p>Sammensætte aktivitetstilbud ud fra den enkeltes ressourcer, kompetencer og behov</p> <p>Afklare og træne relevante kompetencer</p> <p>Fokus på fremdrift, opstille nye delmål, evt. justering af indsats</p> <p>Opdage ressourcer, kunne mestre psykiske udfordringer</p> <p>Hverdagsmestring</p> <p>Styrke selvværd og tro på at besidde kompetencer, som kan anvendes i uddannelse og job</p> <p>Lære at tage ansvar, mærke omsorg, lære at nogle er afhængige af deres indsats, mødestabilitet</p> <p>Større (selv-)indsigt og viden om økonomi, kvalifikationskrav ift. uddannelse og job, job- eller uddannelsessøgning, kost, motion, hygiejne</p>	<p>Uddannelse på ordinære eller støttede vilkår</p> <p>Job på ordinære eller støttede vilkår</p>
Parallelindsats – supplerende indsats: Samarbejde ift. misbrug, psykiatrisk behandling, speciallæge, praktiserede læger, psykologer mv. udover nedenstående				
<ul style="list-style-type: none"> • Unge mellem 15-23 år med behov for foranstaltning efter Lov om social service 	<p>Ungebolig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pædagogisk støtte og botræning • Rådgivning og vejledning fra Ungeindsatsen • Kontaktperson har sin daglige gang i Ungeindsatsen <p>Akuttelefon – døgntimer, nat og weekend</p> <p>Kollegie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan over overordnede rammer og ugekalender for den enkelte beboer med struktur over ugen • Individuel støtte til personlig udvikling, skemalægning, økonomi, uddannelse, oprydning og rengøring, fysisk aktivitet • Måltider, motion og fritidsaktiviteter 	<p>Ungegruppen samarbejder med relevante aktører</p> <ul style="list-style-type: none"> • De unge, deres familie og venner, det sociale system, uddannelsesinstitutioner, praktiksteder, arbejdsgivere, politi, sundhedssystem <p>Akutophold i ungebolig i kort periode</p>	<p>• Fortsætte i eksisterende uddannelsesstilbud eller aktivering</p> <p>• Forblive i lokalområdet og bevare netværk</p> <p>• Styrke de unges sociale kompetencer – Inklusion i de kredse, hvor de færdes</p> <p>• Gøre "normalsystemet" rummeligt</p> <p>• Mestre at bo i egen bolig</p> <p>• Hverdagsmestring</p> <p>• Få styr på eget liv</p>	

Virksomhedspraktik for udsatte unge



5 Udsatte borgere over 30 år

En del af de ikke-arbejdsmarkedsparate borgere i matchgruppe 2 har så store og komplekse problemer ud over deres ledighed, at det kræver en langvarig og intensiv indsats at få dem i beskæftigelse (Graversen, 2011). En række undersøgelser¹ viser, at det særligt er følgende problemer, som borgerne i matchgruppe 2 er berørt af:

- Mangelfuld uddannelse
- Socialt utilpassede
- Misbrugsproblemer
- Familiemæssige problemer
- Økonomiske problemer
- Helbredsproblemer, herunder fysiske og psykiske problemer
- Boligproblemer

Flere problemer optræder ofte samtidigt. Helbredsproblemer er særligt udbredte, men de øvrige problemer fylder ofte også meget. De mest udsatte kontanthjælpsmodtagere udsættes for kritiske hændelser som ulykker og alvorlig sygdom dobbelt så hyppigt sammenlignet med borgere på dagpenge eller i beskæftigelse (Ejrnæs m.fl. 2010).

- 71 pct. af kontanthjælpsmodtagerne har grundskole som højeste gennemførte uddannelse.
- For befolkningen gælder det for 28 pct.

Kilde: Skipper, 2010

Udsatte borgere er kendetegnet ved, at de ofte er på offentlig forsørgelse gennem længere tid. De fleste udsatte borgere har været igennem en lang række beskæftigelsesrettede indsatser uden succes.

5.1 Politisk og ledelsesmæssigt fokus

En gennemtænkt indsats for de udsatte borgere kræver klart politisk og ledelsesmæssigt fokus. Det handler bl.a. om at prioritere en aktiv indsats også for den gruppe af borgere, som har været uden for arbejdsmarkedet i længere perioder og hvor mange tiltag tidligere er forsøgt.

Politisk, ledelsesmæssigt og administrativt har både Viborg og Hedensted en dagsorden om, at alle udsatte borgere skal tilbydes en aktiv og virksomhedsrettet indsats.

Viborg Kommune arbejder ud fra en agenda om, at alle udsatte og uafklarede borgere uden beskæftigelse skal i et aktivt tilbud, mens udgangspunktet for det politiske og ledelsesmæssige fokus i Hedensted er social inklusion af alle borgere.

¹ Se bl.a. Graversen (2011), Rosdahl & Petersen (2006), Bach & Boll (2003), Skipper (2011), Ejrnæs m.fl. (2010) og Jacobsen 2004.

I begge kommuner gælder tilgangen også til de borgere, der er længst væk fra arbejdsmarkedet.

Prioriteringen er begrundet i, at hvis der ikke handles aktivt i forhold til disse borgere, så risikerer borgerne at blive yderligere marginaliseret. Politisk betyder det, at der er prioriteret ressourcer til borgere, der har behov for hjælp. Og at både politikere og ledere tydeligt signalerer, at de tror på, at en aktiv indsats har positiv effekt.

Opbakningen til indsatsen bør også være baseret på resultater af investeringerne. Fx viser opgørelser i Viborg Kommune, at varigheden af kontanthjælpsforløbene ikke er steget det sidste år på trods af stigende ledighed. Politisk er der opbakning til at fastholde indsatsen, fordi den skaber progression for en målgruppe, som ellers ofte har vanskeligt ved at profitere af beskæftigelsesindsatsen.

- Fem pct. af de ledige borgere i Viborg Kommune er placeret i matchgruppe 3
- På landsplan er andelen 19 pct.

Kilde: New Insight A/S baseret på dataudtræk fra www.jobindsats.dk

En fast tro på at aktivering nytter

"De udsatte ledige har længe været prioriteret højt. Vi tror på, at hvis vi gør en indsats over for dem, så kan vi også flytte dem. Vi ved godt, at det kan være en lang proces. Vi tror, der er noget, der kan vækkes i de personer, så de kommer tættere på arbejdsmarkedet..."

Kilde: Afdelingsleder for Beskæftigelsesafdeling i Viborg Kommune

Der skal træffes beslutning om bl.a. ressourcefordelingen i kommunen. Fx er der i de to udvalgte kommuner truffet et valg om normeringen af sager pr. medarbejder. Medarbejderne har relativ få sager, idet der er afsat ressourcer til, at medarbejderne kan følge den enkelte borger tæt og bruge meget tid på bl.a. løbende samtaler og koordinering af indsatserne.

Eksempel på helhedsorienteret indsats

Ny indsats i Viborg Kommune er et tilbud til borgere, der ikke har profiteret af tidligere beskæftigelsestilbud. Tilgangen til disse borgere er, at det er muligt at flytte dem. Selv borgere med svære psykiske lidelser er placeret i matchgruppe 2, så kommunen har mulighed for at tilbyde dem en aktiv indsats. Knap halvdelen af borgerne i Ny indsats er i en form for behandling, og flere er også i perioder indlagt til behandling.

Ny indsats er et forsøg på via en helhedsorienteret indsats at tage hånd om borgernes problemer. Der er opstillet klare målsætninger for projektet – det skal være beskæftigelsesrettet, og man skal kunne se, at arbejdet fremmer målet om, at borgeren kommer tættere på arbejdsmarkedet.

Samlet set handler det om, at man politisk og ledelsesmæssigt sætter nogle klare og opnåelige mål for indsatsen for de udsatte borgere over 30 år og følger op med en strategi for indsatsen. Hvordan sikrer vi, at vi anvender de mest effektive indsatser til målgruppen, og hvordan følger vi løbende op på resultaterne?

5.2 Indsatsen for udsatte borgere over 30 år

Indsatsen for de udsatte borgere over 30 år er kendetegnet ved en individuel tilgang med fokus på borgernes muligheder på arbejdsmarkedet.

Der tages udgangspunkt i borgernes ressourcer, hvor afgrænsede de end måtte være. Samtidig arbejdes der med at afhjælpe de barrierer, som borgerne har. Tanken er, at barriererne minimeres eller løses sideløbende med den beskæftigelsesrettede indsats.

Fokus på ressourcer

"Vi starter med at sende folk ud på arbejdsmarkedet ud fra den filosofi, at hvis vi starter at behandle folks skavanker, så bliver vi aldrig færdige. Så lad os starte med at sende dem i beskæftigelse, og så måske fjerne nogle af de skavanker, der kan være – eller folk skal lære at leve med dem."

Kilde: Afdelingsleder for indsats for borgere over 30 år i Hedensted Kommune

Ny indsats i Viborg har samlet selve indsatsen og myndighedskontakten på et og samme sted. Medarbejderne varetager her begge dele. 75 pct. af tiden går med borgerkontakt og indsats, mens 25 pct. af tiden går med myndighedsopgaven. Der er en fordel ved, at medarbejderne i Ny Indsats har myndighedsansvaret, idet det giver en fleksibilitet og sikrer, at borgerne ikke skal i kontakt med unødigt mange "myndighedspersoner". En medarbejder fra Ny indsats udtaler:

"Det, at borgeren primært har kontakt til én medarbejder, er væsentlig pga., at borgerne er sårbare overfor skift."

Der er fokus på en virksomhedsrettet indsats, som typisk foregår parallelt med andre indsatser som behandling mv. Viborg har erfaring med at opbygge virksomhedsnetværk, hvor der er udviklet tilbud til kontanthjælpsmodtagere med massive sociale, psykiske og helbreds-mæssige problemer.

I Hedensted er indsatsen også målrettet virksomhedsrettede aktiviteter. Allerede ved visitationen er der fokus på virksomhedspraktik, løntilskud og ordinært job. Der er en meget tæt kontakt til virksomhedskonsulenterne, som arbejder aktivt med det lokale virksomhedsnetværk.

Eksempler på aktiviteter

- Individuelle og gruppebaserede samtaler
- Assistance til hverdagsmestring
- Samarbejde og koordinering af fx behandling eller opkvalificeringsforløb
- Værksteder
- Gruppeaktiviteter
- Motion og kostvejledning
- Ordblindkurser
- Pc-undervisning
- Virksomhedsbesøg
- Virksomhedspraktikker

Er borgeren ikke klar til at komme i virksomhedsrettede tilbud, bør man etablere et forforløb, der kan være med til at afklare borgeren samt klæde borgeren på til en senere virksomhedsrettet indsats. I Hedensted sker det i et aktivcenter. Her træner borgeren relevante kompetencer til at kunne begå sig på arbejdsmarkedet.

5.3 Virksomme mekanismer i indsatsen

Vi har identificeret en række virksomme mekanismer knyttet til de konkrete indsætter for de udsatte borgere over 30 år. Disse medvirker i særlig grad til at skabe udvikling og progression for de udsatte borgere.

Virksomme mekanismer i den konkrete indsats for udsatte borgere over 30 år

- **Brug en anerkendende og inkluderende tilgang** til borgerne, hvor de bliver aktivt inddraget i beslutninger
- **Sæt delmål** der udpeger de områder, som forandringsprocessen skal fokusere på
- **Sikr fælles mål og prioriteringer** via et tværfagligt samarbejde
- **Sikr at de rette kompetencer** er til stede til at udføre indsatsen
- **Vis handlekraft og udnyt borgerens motivation**
- **Vær fleksibel og tilgængelig** for borgeren
- **Se virksomhederne som samarbejdspartner**, indgå aftaler og afstem forventningerne
- **Brug resultatopgørelser** aktivt i dialogen og opfølgningen om indsatsen

🔺 Brug en anerkendende og inkluderende tilgang

Borgerne har ofte en række dårlige erfaringer og frustrationer, som kan modarbejde en aktiv deltagelse i indsatsen. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne i dialogen med borgeren har en anerkendende tilgang til dem.

En anerkendende tilgang betyder ikke, at medarbejderen altid er enig med borgeren. Men det er vigtigt at lytte til borgerens egen forståelse af sine udfordringer samt ønsker og drømme for fremtiden. En anerkendende tilgang bygger grundlæggende på, at et ressourcefokus i langt højere grad end et problemfokus er afgørende for at skabe forandring. Derfor handler det om at skabe opmærksomhed på borgerens ressourcer, positive erfaringer og intentioner.

Helt afgørende er det at skabe tillid – det handler om at have tid til at lytte til den enkeltes udfordringer og ønsker og i samarbejde finde ud af, hvordan borgeren kan hjælpes til at tage (mere) ansvar. Som en medarbejder udtrykker det:

...at borgeren inddrages mere i eget liv, og at der bliver mere refleksion fra borgerens egen side, så de i større grad kan være med til at løse deres eget livs problemer.

Medarbejderne skal aktivt inddrage borgerne i den plan, der lægges og få ansvarliggjort borgeren i forhold til egen situation. Det handler om empowerment – der arbejdes med at borgeren tager ejerskab og ansvar for beslutninger.

🔺 Sæt delmål der udpeger de områder, som forandringsprocessen skal fokusere på

Udsatte borgere har typisk en række problemer og udviklingspotentialer, der skal skabes progression på for at bane vejen til job. Derfor er det vigtigt at få udvalgt de delmål, der skal arbejdes med, og de mest velegnede aktiviteter til at frembringe delmålene. Det er vigtigt at følge op på delmålene. Der skal tages stilling til, om delmålene er opnået, om de anvendte aktiviteter fungerer hensigtsmæssigt, eller om der skal justeres i indholdet af aktiviteter, eller om der skal andre aktiviteter i spil.

- 64 pct. af de aktiverede borgere i matchgruppe 2, som er i løntilskud, er i job seks måneder efter aktivering i Hedensted.
- 33 pct. af de aktiverede borgere i matchgruppe 2, som er i løntilskud, er i job seks måneder efter aktivering i Viborg.
- På landsplan gælder det for 35 pct.

Kilde: New Insight A/S baseret på tal fra www.jobindsats.dk

At arbejde med delmål betyder, at borgeren inddrages aktivt, og at det bliver synligt for borgeren hvilke succes'er, der nås. Dette er et vigtigt aspekt. Delmålene er væsentlige, når slutmålet til tider kan synes langt væk. Gentagne succes'er er med til at opbygge en tro på forandring hos borgeren.

🔺 Sikre fælles mål og prioriteringer via et tværfagligt samarbejde

Et velfungerende samarbejde med andre relevante parter involveret i at forandre borgerens situation handler både om at sikre, at man arbejder med et fælles mål, og at man kender hinanden og hinandens kompetencer.

Koordineringen af et tværfagligt samarbejde skal sikre, at alle involverede ved, hvem der gør hvad, at der bliver videndelt og sikret, at planen er afstemt efter borgerens behov og ressourcer.

Et velfungerende samarbejde sikrer også, at alle involverede parter kan se, hvordan indsatserne bidrager til, at borgeren kommer tættere på arbejdsmarkedet. Fx kan et stabilt fremmøde i en behandlingsindsats bane vejen for, at borgeren magter at deltage i en beskæftigelsesrettet aktivitet.

Alle arbejder for det samme

"Vi bliver nødt til at se os som én kommune og så få borgerne til at se, hvad de er berettiget til og så klare sig for det. I stedet for at modarbejde. Hvis vi modarbejder, får borgerne også det perspektiv."

Kilde: Afdelingsleder i Jobcenter Viborg

Koordinering af indsatser

"Hvis en borger skal i døgnbehandling for misbrug, så får vi koordineret det. Det kan også være en familiesag, hvor en mor skal noget med et ophold med et barn i en periode. Vi tænker meget helhedsorienteret i forhold til de her borgere. Men samtidig skal vi være enige om i systemet, hvem der stiller krav. Jeg tror ikke, det hjælper borgerne, hvis vi bare slipper dem."

Kilde: Afdelingsleder i Jobcenter Viborg

Når der er flere parter involveret, skal rolle- og ansvarsfordelingerne være tydelige. Det er væsentligt, at det er borgerens forandringsproces, der bestemmer hvilke indsatser, der prioriteres. Borgeren skal kunne se formålet med de forskellige aktiviteter – og borgeren skal ikke kunne spille de forskellige parter op mod hinanden. Det sikres bl.a. ved at afholde fællesmøder med deltagelse af borgeren. På møderne etableres en fælles forståelse både blandt fagpersonale og borger.

God erfaring med samarbejde

Medarbejderne i Ny indsats i Viborg Kommune har forskellige faglige baggrunde (fx socialrådgiver, ergoterapeut, sygeplejerske, psykolog). Derudover er der etableret et team af eksterne fagpersoner, som kan træde til. På tværs af medarbejdere og fagpersoner er skabt et godt samarbejds-klima, hvor alle bidrager med input og viden om borgeren i stedet for, at medarbejderne arbejder isoleret med hver deres speciale. Medarbejderne i Ny indsats fungerer som den koordinerende tovholder.

📌 Sikre at de rette kompetencer er til stede

Det er vigtigt at sikre, at medarbejdergruppen komplementerer hinanden. Derfor skal der være overblik over mængden af de nødvendige kompetencer i forhold til at skabe en forandringsproces for de udsatte borgere. Dernæst skal man sikre, at disse kompetencer er til stede. Tilstedeværelsen kan bl.a. ske ved, at man sikrer, at der er rum for fælles og systematisk sparring, videndeling og refleksion for medarbejdere og ledere.

Kendskab til målgruppen og stærke relationelle kompetencer er essentielle kompetencer.

For virksomhedskonsulenterne er det fx en særlig relevant kompetence med kendskab til arbejdsmarkedet, mens medarbejderen, der afholder løbende samtaler med borgeren, har behov for kompetencer til relationsdannelse, det sociale felt samt et godt kendskab til de forskellige lovgivninger, der kan blive anvendt. Dertil kommer kendskab til og mestring af forskellige samtaleteknikker.

Både Viborg og Hedensted har arbejdet med at definere de rette kompetencer og rekruttere medarbejdere med forskellige profiler. Det er vigtigt, at kompetencer ikke kun defineres ud fra lovgivningskrav – men også ud fra, hvilke kompetencer der kan sikre fremdrift og udvikling hos de udsatte borgere. Det omfatter en klar stillingtagen til, at borgere i forskellige udviklingsfaser kan have forskellige udfordringer, som bedst sikres ved, at medarbejderne har forskellige styrkeområder.

Det er vigtigt løbende at arbejde med kompetenceudvikling. I forhold til kernekompetencerne er det centralt, at medarbejderne besidder disse. Det kan være gavnligt at give alle eller en stor del af medarbejderne de samme kompetenceudviklingskurser for at sikre et fælles afsæt og tilgang. Det kan fx være kompetenceudvikling i den anerkendende samtale eller det virksomhedsrettede arbejde.

Kompetenceopbygning

"Da vi arbejdede med rekrutteringen, var vi meget enige om, at det skulle være en gruppe af forskellige fagligheder, som havde erfaringer inden for det her område..."

"Vi lavede uddannelsesforløb for dem alle sammen, da de startede. Det handler om, hvilke roller man har i forhold til borgeren. Nu har vi gang i et coachingforløb."

Kilde: Afdelingsleder i Jobcenter Viborg

Vis handlekraft og udnyt borgerens motivation

En hurtig ageren og reaktion på fx borgerens ønsker om praktik er en vigtig mekanisme til at sikre, at borgeren forbliver motiveret. Det handler om at udnytte borgerens motivation for forandring og bygge videre på dette.

I Hedensted og Viborg er der fokus på at optimere – og dermed også minimere – ressourcer til de administrative opgaver. Det betyder i praksis, at medarbejderne har løbende dialog med hinanden, når behovene opstår.

Hurtig handling kan også være at få borgeren ud på en arbejdsplads, fordi inklusionen i samfundet ofte sker via denne kanal. Når borgeren er kommet ud på en arbejdsplads, kan der tages fat på borgerens øvrige problemer. Man behøver ikke altid at bruge lange perioder og mange ressourcer på først at håndtere eller minimere borgers problemer. Den tilgang vægtes højt i Hedensted og Viborg.

Vi handler med det samme

"Det handler om, at vi ikke gør det til mere, end det er og bygger noget stort formelt og besværligt op, hvor vi skal mødes ti mennesker en gang om måneden og tale om det hele. Vi tager bare fat i dem, vi har brug for at tale med, når behovet er der. Så kommer det også hurtigst af vejen. Og så har vi en ledelse, der støtter op."

Kilde: Leder af aktivcenter i Hedensted Kommune

"Når jeg taler med tilflyttere, så har de været vant til at vente tre måneder på at blive visiteret til en konsulent. Det gør vi jo ikke, jeg bruger ikke tid på at booke en aftale i en af konsulenternes kalender, jeg ringer jo bare. Så vi springer jo et led over."

"Det her er en handlingskommune. Vi taler ikke om, hvornår vi skal gøre noget, vi gør det bare. Man laver ikke en visitation til virksomhedskonsulenterne, vi går bare ned og tager fat i en."

Kilde: Mentor i virksomhedscenter og virksomhedskonsulent i Hedensted Kommune

Vær fleksibel og tilgængelig i dialogen med borgerne

Borgerne har behov for støtte og opbakning – både i og uden for almindelige arbejdstider. Tilgængelighed er et nøgleord. Den mest radikale form er at være tilgængelig døgnet rundt – en mindre radikal form er at være tilgængelig inden for normal arbejdstid.

I aktivcentret i Hedensted har lederen valgt at have sin telefon åben, så borgerne altid kan få fat i ham, hvis de har behov. Han oplever, at muligheden skaber tryghed blandt borgerne. Det er med at sikre, at problemer ikke bliver uoverskuelige og mere komplekse for borgeren. Ligeledes ringer han og vækker nogle af borgerne om morgenen og sikrer sig, at de kommer af sted. På den måde sættes der ind efter de behov, der er hos borgeren.

Tilgængelighed for borgerne

"Min telefon er altid åben. Jeg slukker den, når jeg sover. Men ellers kan de bare ringe. Nogle få gør det. Der kan være perioder, hvor det kan være godt for dem at vide, at den mulighed er der. Jeg tager ikke ud til dem, men vi kan tale om det og vende det. Det gør det bare lettere nogle gange. Det kan jo bare være noget med lige at tale det hurtigt igennem og sige: Okay – i morgen finder vi ud af, hvad vi skal gøre. Så kommer jeg og henter dig, og så finder vi på noget. Så har man klaret det så let i stedet for, at det udvikler sig til noget meget mere komplekst."

Kilde: Leder af aktivcenter i Hedensted Kommune

Medarbejderne i Ny indsats står altid til rådighed i arbejdstiden, og borgerne ved, at de altid kan kontakte en medarbejder – også selv om de ikke har en aftale.

Se virksomhederne som en samarbejdspartner, indgå aftaler og afstem forventninger

Det er vigtigt at have et godt virksomhedssamarbejde. Det kræver fokus på at sikre den nødvendige service og samspil, som gør, at virksomhederne forbliver positive overfor inddragelsen.

En forudsætning for et succesfuldt virksomhedsrettet forløb er også, at der er klare aftaler og afstemte forventninger omkring forløbet. Et godt samarbejde er kendetegnet ved, at begge parter har forståelse for de betingelser, som de hver især er underlagt.

Det betyder fx, at jobcentret er nødt til at tage hensyn til, at en virksomhed stiller sig til rådighed for forskellige målgrupper afhængigt af, hvordan kapaciteten er på et givet tidspunkt. Der kan være behov for, at virksomheden ikke kun arbejder med de udsatte borgere, men også til tider arbejder med arbejdsmarkedsparete borgere. Det er centralt at sikre, at virksomheden rent faktisk er i stand til at arbejde kvalificeret med borgerne.

Derfor kræver det gode virksomhedssamarbejde også, at jobcentret er villig til at afsætte ressourcer til at klæde virksomhederne på. Det kan ske på mentorkurser, hvor medarbejdere fra de pågældende virksomheder bliver uddannet som virksomhedsmentorer. Ligeledes kan jobcentret gøre det let for virksomhederne at medvirke ved at klare det nødvendige papirarbejde.

Det rette match mellem borger og virksomhed er afgørende. Det kræver viden om borger og virksomhed. Her spiller arbejdsopgaver, størrelse af virksomhed og arbejdskulturen en væsentlig rolle for det gode match.

Klæd virksomhederne på

"Det handler bare om at sige, at de ikke starter på 37 timer og komme en mentor på. Vi skal være helt klar om, hvad det er for en borger, vi kommer med, så virksomheden ved, at det er en, der ikke kan arbejde 37 timer, og at vi nogle gange måske ikke engang er sikre på, at vedkommende kan begå sig."

Kilde: Virksomhedskonsulent i Hedensted Kommune

Virksomhedspraktik er også for meget udsatte borgere

"Jeg har tit nogle [borgere], som har behov for at arbejde meget alene. Jeg har en lige nu, som er på en arbejdsplads, hvor han ikke snakker med nogen overhovedet... Han skal bare sige godmorgen, så ved de, han er der. Det har så udviklet sig, så nu taler han lidt med en kollega. Det er måske lidt svært at få i stand med en virksomhed, man ikke kender, Men det kan jeg her. Fordi jeg kender virksomheden."

Kilde: Jobcentermentor i Hedensted Kommune

Et godt match er betinget af, at formålet med praktikken står klart for både borger og arbejdsgiver. Målet for virksomhedspraktikken kan variere. Det kan være en praktik, hvor formålet er at afklare et fremtidigt job- eller uddannelsesmål. Det kan være træning af borgerens kompetencer, såvel faglige som sociale. Endelig kan praktikken også fungere som en rekrutteringspraktik, hvor forventningen er, at praktikken udløser en ansættelse.

Uanset hvilken type praktik, der aftales, skal borgerens ressourcer og udfordringer tydeliggøres, og det skal sikres, hvordan virksomheden kan medvirke til at skabe udvikling for borgeren. Der skal altså ske en gensidig forventningsafstemning mellem borger, jobcenter og virksomhed².

Virksomhederne skal kende evt. skånebehov og andre hensyn eller begrænsninger

hos borgeren. Virksomhederne skal derudover ikke opleve, at jobcentrets ansvar forsvinder den dag, hvor borgeren står i virksomhedens dør. Det er vigtigt, at virksomheden og borgeren er trygge ved praktikaftalen og ved, at der bliver fulgt op på forløbet. Det sker typisk med en jobcentermentor og virksomhedsmentor.

Etablering og anvendelse af virksomhedscentre

Hedensted Kommune har konstrueret virksomhedscentre med en række lokale virksomheder, som stiller pladser til rådighed. Det betyder at i stedet for at samarbejde med få virksomheder med mange borgere tilknyttet, har Hedensted Kommune typisk aftaler med flere virksomheder, som så har få borgere tilknyttet. Det sikrer en diversitet i type og størrelse af virksomhed.

Da der arbejdes grundigt på et godt match mellem borger og virksomhed, giver det også fordele at samarbejde med mange virksomheder. De mest udsatte borgere har typisk først brug for aktivering i et virksomhedscenter med en tættere opfølgning og en mentor koblet til borgeren. For virksomhederne er der sikret én indgang til kommunen i form af en fast kontaktperson.

Borgere tilknyttet virksomhedscentre får også en jobcentermentor, som aktivt støtter og sparrer med borger og virksomhed. Jobcentermentoren er med til at sikre en tæt opfølgning, samtaler og vejledning af borgeren fx om, hvordan de begår sig i en praktik. Ligeledes kan mentoren hjælpe borgeren ud af uhensigtsmæssige mønstre eller situationer på arbejdspladsen. Endelig har man uddannet en lang række virksomhedsmentorer, som er ansat på virksomhederne. Borgeren får således også tilknyttet en mentor i arbejdsrelationen.

2 Se også Thomas Bredgaard m.fl. (2011): "Hvad virker i aktiveringsindsatsen?" for mere inspiration til, hvad der sikrer succesfulde virksomhedspraktikker.

Der skal laves klare aftaler for opfølgningen. I starten af en virksomhedspraktik kan der være behov for hyppig opfølgning. Det er afgørende, at virksomhed og borger altid får hurtig støtte, hvis der opstår konflikter eller uoverensstemmelser.

📌 **Brug resultatopgørelser aktivt i dialogen om indsatsen**

Det er vigtigt med konstant opfølgning på resultaterne af indsatserne. Både på politisk, ledelses- og medarbejderniveau. Hvis der er uhensigtsmæssige udsving – fx et fald i antallet af virksomhedspraktikker – er det vigtigt med det samme at finde årsagerne til dette og identificere, hvad der skal til for at ændre det.

Det kræver en tæt dialog mellem ledere og medarbejdere. Det er også vigtigt at fejre succes'erne. Det skaber energi, engagement og fokus i organisationen.

I Hedensted fejres succes'er fx ved uddele kage, hotdogs mv. Fokus på at måle resultaterne af arbejdet betyder også, at medarbejdere og ledere er enige om, at den vigtigste opgave på beskæftigelsesområdet er at få borgerne i job og uddannelse.

I Viborg følges resultaterne af indsatsen – ud over de løbende opgørelser – også ved, at der er opstillet en kasse, hvor der puttes kugler i, så medarbejderne kan se, hvor mange borgere der afklares til revalidering eller kommer i beskæftigelse mv. Her fejres succes'erne også, og der er fokus på dele de positive historier.

Udslusningsresultater fra Ny indsats

153 borgere har afsluttet et forløb i Ny indsats

- 24 pct. af dem afsluttede til job på ordinære eller særlige vilkår
- 19 pct. af dem afsluttede til revalidering, uddannelse eller STU
- 22 pct. af dem overgik til førtidspension

De resterende borgere er flyttet fra kommunen, mistet retten til kontanthjælp, afsoner fængselsstraf eller er døde.

Kilde: Tal fra teamkoordinator i Ny indsats i Viborg Kommune

5.4 Programteorier for udsatte borgere over 30 år

Vi har udarbejdet to overordnede programteorier for udsatte borgere over 30 år. En programteori for et afklarings- og kompetenceudviklingsforløb og en for en virksomhedsrettet indsats.

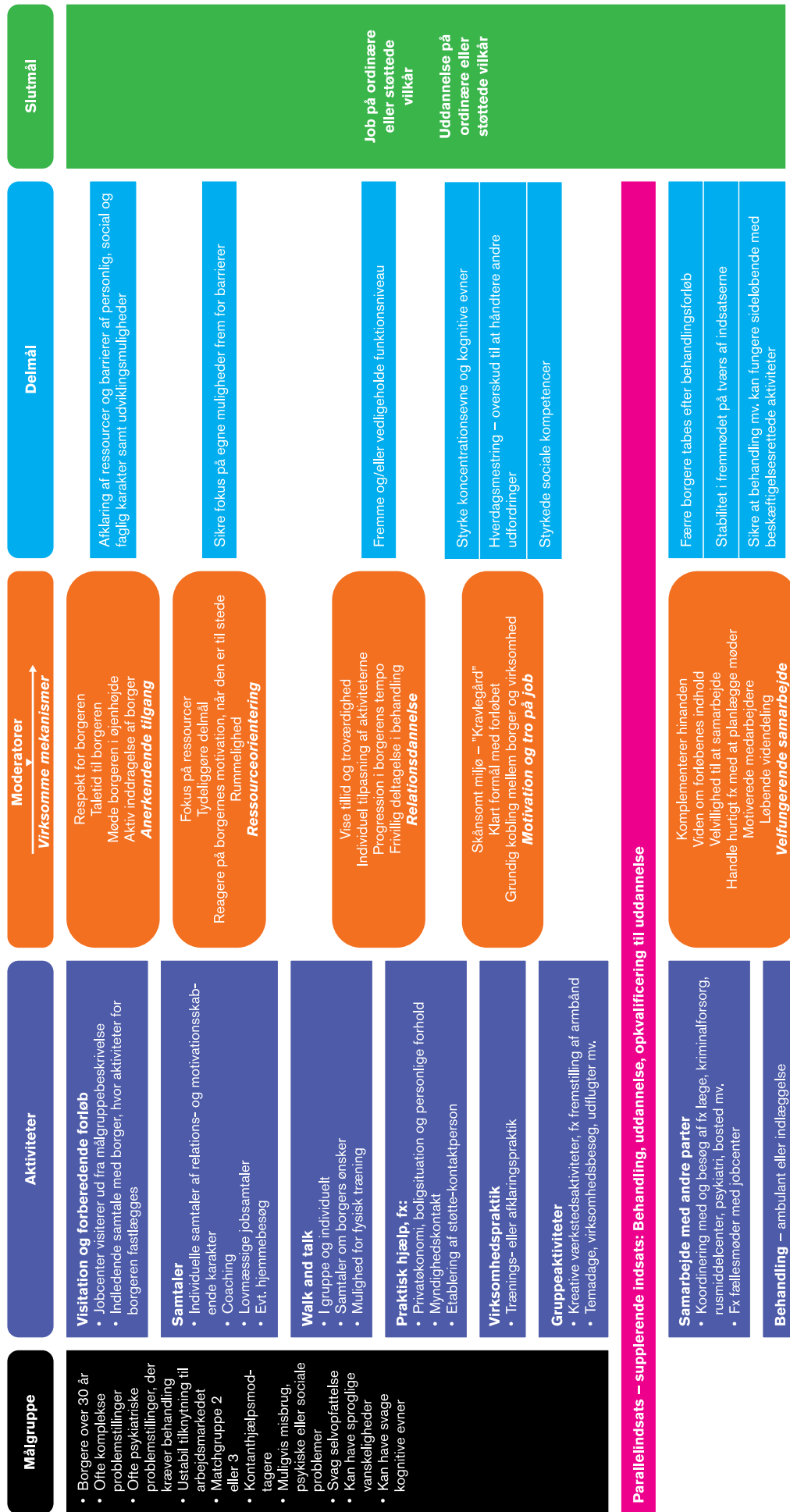
Programteoriene kan tjene som inspiration til, hvad der skal sikres for at skabe en effektiv indsats. Det er vigtigt at påpege, at det netop er eksempler. De er udledt på baggrund af undersøgelsen i de udvalgte kommuner. Men de skal ikke ses som de eneste måder at frembringe en effektiv indsats.

Pointen er, at de illustrerer den systematik, der med fordel kan anvendes, når en effektiv indsats skal tilrettelægges.

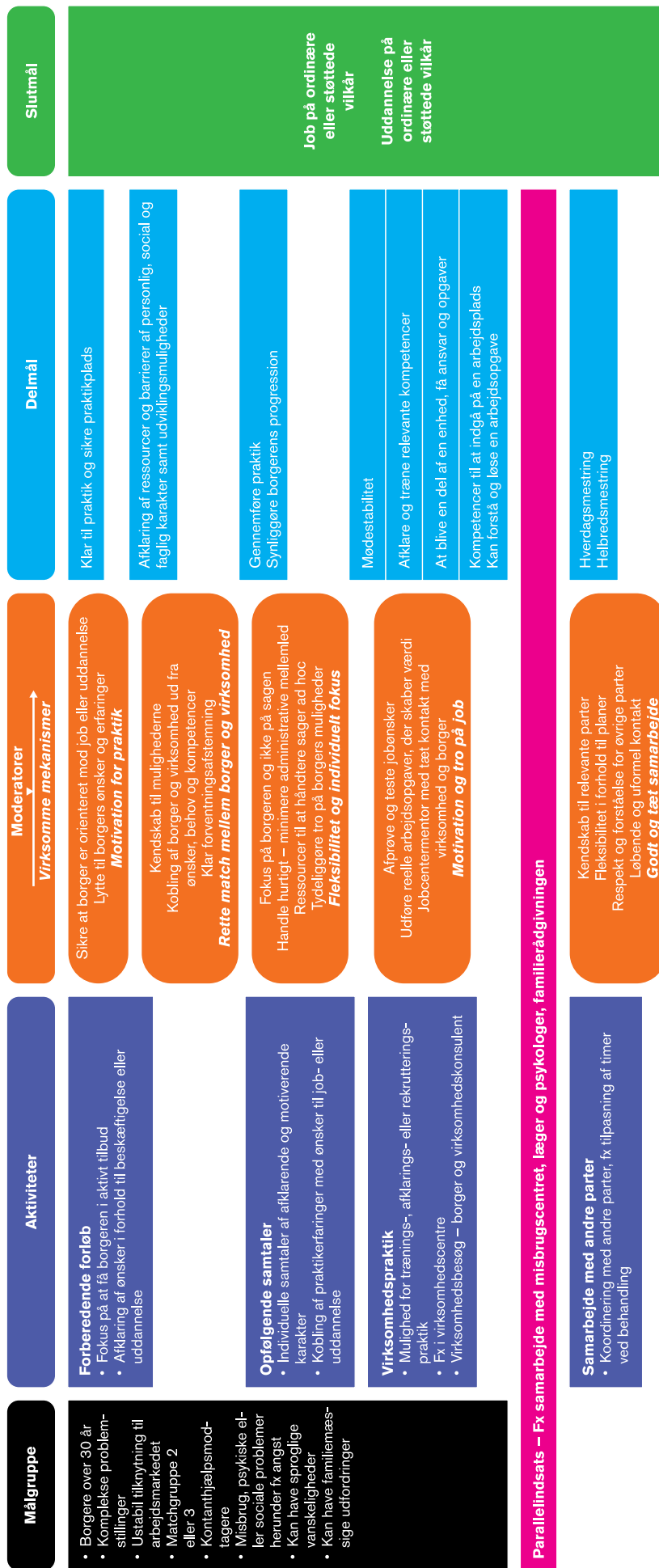
Systematikken er bygget op omkring:

- Der tages afsæt i at definere den målgruppe, der skal skabes forandring for
- Der tages stilling til, hvilke slutmål og delmål der skal opnås med indsatsen
- De aktiviteter, der skal frembringe slutmål og delmål, opstilles
- Det synliggøres, hvilke virksomme mekanismer der skal være til stede for at aktiviteter kan frembringe de ønskede resultater.

Helhedsorienteret indsats for udsatte borgere over 30 år



Virksomhedsrettet indsats for udsatte borgere over 30 år



6 Undersøgelsens datagrundlag

Undersøgelsen er baseret på dataindsamling fra tre kommuner og fra undersøgelser og analyser af området. Kommunerne er udvalgt ud fra en række kvantitative og kvalitative indikatorer for effektive indsatser over for udsatte borgere.

6.1 Udvælgelse af kommuner

De tre kommuner – Hedensted, Skanderborg og Viborg – er valgt, fordi de på en række udvalgte parametre har gode resultater af deres indsats. De tre kommuner har et særligt fokus på indsatsen for udsatte borgere i matchgruppe 2.

De kvantitative data herunder er udtrykt i www.jobindsats.dk. Tallene er fra 2012. Hovedparten omfatter hele 2012, mens enkelte er for 1. halvår af 2012. Effekttalene er fra 2011.

Hedensted Kommune

- Har en markant høj aktiveringsgrad for borgere i match 2 og 3. Den er 42 pct., hvor klyngegennemsnittet er på 27 pct. Hedensted ligger på dette parameter nummer 2 på landsplan.
- Har en markant høj brug af virksomhedsrettet aktivering for kontanthjælpsmodtagere. I Hedensted er 31 pct. af kontanthjælpsmodtagerne i virksomhedsrettet aktivering – på landsplan er denne andel 14 pct.
- Har en markant højere effekt af aktiveringen af borgere i matchgruppe 2 end landsgennemsnittet. 22 pct. af de aktiverede i Hedensted er i beskæftigelse seks måneder efter aktivering, mens landsgennemsnittet er 13 pct.
- Har en høj andel af de aktiverede borgere i matchgruppe 2 i virksomhedsrettet aktivering. 60 pct. er i virksomhedsrettet aktivering – til sammenligning gælder det 45 pct. på landsplan i samme målgruppe.
- 64 pct. af de aktiverede borgere i matchgruppe 2 i løntilskud er i beskæftigelse seks måneder efter aktivering. Det er den 2. højeste andel sammenholdt med kommuner med samme rammevilkår, og dobbelt så højt som på landsplan.
- Har gode effekter på ungeindsatsen. 51 pct. af de unge kontanthjælpsmodtagere ml. 16-24 år i Hedensted vender ikke tilbage på kontanthjælp i løbet af 1 år – på landsplan er andelen 39 pct. Hedensted ligger nummer 2 på landsplan.

Hedensted Kommune har etableret en samlet og helhedsorienteret ungeindsats på tværs af forvaltninger. Der er lang tradition for virksomhedsrettet aktivering for også udsatte borgere, som rækker flere år tilbage – også før refusionsændringer gjorde det attraktivt at anvende virksomhedsrettet aktivering.

Skanderborg Kommune

- Har en høj aktiveringsgrad for borgere i match 2 og 3. Den ligger i Skanderborg på 34 pct., hvilket placerer dem på en 2. plads i klyngen – kun overgået af Hedensted. Skanderborg ligger på dette parameter femte højest på landsplan.
- Har en markant høj brug af virksomhedsrettet aktivering for kontanthjælpsmodtagere. I Skanderborg er 30 pct. af kontanthjælpsmodtagerne i virksomhedsrettet aktivering – på landsplan er denne andel 14.
- Har en markant højere seks måneders effekt på aktiveringen af kontanthjælpsmodtagerne i matchgruppe 2 end landsgennemsnittet. 27 pct. er i Skanderborg i beskæftigelse seks måneder efter aktivering, mens landsgennemsnittet er 13 pct.
- 47 pct. af de aktiverede borgere i matchgruppe 2 i løntilskud er i beskæftigelse seks måneder efter aktivering. På landsplan gælder det for ca. en tredjedel.
- I 2011 var tilgangen til førtidspension faldet med 21 pct. sammenholdt med året før. Til sammenligning var faldet i klyngen på 11 pct.
- Gode effekter på ungeindsatsen. 52 pct. af de unge kontanthjælpsmodtagere ml. 16-24 år i Skanderborg vender ikke tilbage på kontanthjælp inden for 52 uger – på landsplan er andelen 39 pct. Skanderborg har her de bedste effekter på landsplan.

Skanderborg har deltaget i en række projekter, hvor der er indhentet erfaringer med tværfagligt samarbejde. I forbindelse med Helhedsorienteret Ungeindsats blev der arbejdet systematisk med resultatbaseret styring og progressionsmåling. Skanderborg arbejder målrettet med virksomhedsrettet indsats – også for udsatte borgere.

Viborg Kommune

- Har en høj aktiveringsgrad for borgere i match 2 og 3. Den ligger i Viborg på 24 pct., hvilket placerer dem på en tredjeplads i klyngen.
- Markant gode resultater med opmatch af match 3. 28 pct. af match 3 i Viborg er opmatchet i 1. kvartal 2012. De har den største andel i klyngen og ligger tredjebedst på landsplan.
- Blot 5 pct. af de ledige borgere er placeret i matchgruppe 3 – til sammenligning er landsgennemsnittet på 19 pct.
- 33 pct. af de aktiverede borgere i matchgruppe 2 i løntilskud er i beskæftigelse seks måneder efter aktivering – samme niveau som på landsplan.
- Sammenholdt med kommuner med samme rammevilkår har Viborg tredje flest matchgruppe 2 borgere i beskæftigelse tre måneder efter virksomhedspraktik og højere end landsgennemsnittet.

Viborg Kommune har gode erfaringer med virksomhedscentre. Viborg har erfaring med at opbygge virksomhedsnetværk, hvor der er udviklet tilbud til unge kontanthjælpsmodtagere med massive sociale, psykiske og helbredsmæssige problemer. Jobcenter Viborg indgår i landsdækkende projekter for udsatte borgere og med tværfagligt samarbejde.

6.1.1 Interview i de udvalgte kommuner

Der er gennemført interviews med følgende repræsentanter:

- Interviews med det politiske niveau – udvalgsformand / LBR-formand.
- Interviews med topledelse – direktør/beskæftigelseschef
- Interviews med jobcenterledelse – jobcenterchef, afdelingsledere og/eller teamledere
- Gruppeinterview med jobcentermedarbejdere, virksomhedskonsulenter, jobcentermentorer og beskæftigelsesmedarbejdere fra de udvalgte indsatser.
- Interview med repræsentanter fra fx UU, rusmiddelcenter, socialområdet og psykiatrien.

6.1.2 Desk research

Der er trukket på viden og erfaringer fra tidligere undersøgelser og analyser. Vi vil især henvise opmærksomheden på "Hvad virker i aktiveringsindsatsen" (2011) og "Håndbog i virkningsevaluering – inden for beskæftigelsesområdet" (2011) for mere detaljeret viden om, hvad en virkningsevaluering er. Begge publikationer er udarbejdet af New Insight i samarbejde med CARMA.

New Insight A/S
Læderstræde 34, 4. sal
1201 København K
Tlf. 33 69 13 00
E-mail: office@newinsight.dk
www.newinsight.dk

Produktionsnr. 830048
ISBN 978-87-92907-21-9