Vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4

De ni cases

Indholdsfortegnelse

Forord 1

Indledning 2

Case 1 Københavns Pakkecenter, Post Danmark. Aktivering og beskæftigelse i en privat virksomhed 4

Case 2 Jobpoint - et kommunalt aktiveringstilbud for matchgruppe 4 og 5. Roskilde Kommune 10

Case 3 Projekt Sultana – et aktiveringsprojekt for kvinder af anden etnisk herkomst
Beskæftigelseskonsortiet Settlementerne, Københavns Kommune 17

Case 4 Kvinder af anden etnisk herkomst, Kompetencekompagniet, Greve Kommune 23

Case 5 Højbygaard, Odsherred Kommune 29

Case 6 Praktisk Service – et miljøprojekt på Møn, Vordingborg Kommune 35

Case 7 Institut for karriereudvikling, Hillerød Kommune 40

Case 8 Væksthuset - individuelle forløb for ledige i matchgruppe 4 og 5
Den erhvervsdrivende fond Væksthuset, Københavns Kommune 45

Case 9 K21 - et tilbud mest for unge. Hans Knudsen Instituttet (HKI), Københavns Kommune 51

Forord

I sensommeren 2007 iværksatte Beskæftigelsesregion Hovedstaden & Sjælland, et kvalitativt casestudie om vellykket aktivering af ledige i matchgruppe 4. Undersøgelsen har til formål, at formidle viden om de vellykkede tilbud, til inspiration for indsatsen i beskæftigelsesregionens jobcentre og leverandører af aktiveringstilbud. Undersøgelsen er baseret på kvalitative casestudier i ni forskellige aktiveringstilbud i beskæftigelsesregionen.

Denne rapport, der indeholder beskrivelser af de ni cases, udgør en af to rapporter fra undersøgelsen. Den anden rapport er: *Vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4. Tværgående erfaringer fra undersøgelsens cases*, der udover en tematiseret redegørelse af centrale erfaringer fra de ni cases også indeholder, en tjekliste til inspiration i det videre udviklingsarbejde. Rapporterne kan med fordel læses samlet.

Følgegruppen har bestået af: Kontorchef Marianne Sumborg og fuldmægtig Else Sørensen, Beskæftigelsesregion Hovedstaden og Sjælland, jobcenterchef Niels Gansted, Jobcenter København – Musvågevej, og jobcenterchef Morten Sonne, Jobcenter Brøndby.

Undersøgelsen er forankret på Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitetscenter. De tilknyttede forskere er: Udviklingskonsulent, Ph.D., Søren Voxted (BEC-management, Ballerup); og lektor, Ph.D. Catharina Juul Kristensen (projektleder, Roskilde Universitetscenter). Chefkonsulent Jan Kanne (CEUS, Nykøbing F.) har deltaget i undersøgelsens første del, og har der udført et af de ni casestudier.

Vi vil gerne takke de organisationer, der har henvendt sig for at deltage i undersøgelsen eller som på anden vis har bidraget til udvælgelsen af cases, og de mange ledere og ansatte i de ni udvalgte tilbud og i de jobcentre og virksomheder, de samarbejder med, for deres deltagelse og engagement i undersøgelsen.

God læselyst.

Projektleder Catharina Juul Kristensen

Roskilde, april 2008

Indledning

I denne rapport præsenteres de ni cases, der indgår i undersøgelsen af vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4. De ni aktiveringstilbud er alle eksempler på gode, vellykkede tilbud inden for området. De ansattes arbejdsform, de anvendte principper og metoder, og tilbuddenes organisatoriske rammer, har med andre ord vist sig at give gode resultater. Mange af deltagerne er kommet i arbejde, under uddannelse eller er på forskellig vis kommet tættere på beskæftigelse. Samtidig har afklaringen af de ledige vist, at en vis andel af dem ikke kan komme i beskæftigelse og derfor bør afklares i forhold til pension. Disse forhold ses alle som udtryk for tilbuddenes succes.

De ni cases inkluderer både aktiveringstilbud fra beskæftigelsesregionens landområder, og fra byområderne og hovedstaden. De ni cases er:

1. Københavns pakkecenter, Post Danmark, Brøndby Kommune
2. Aktiveringsenheden Jobpoint, Roskilde Kommune
3. Projekt Sultana, Beskæftigelseskonsortiet Settlementerne, Københavns Kommune
4. Kvinder af anden herkomst, Kompetencekompagniet, Greve Kommune
5. Højbygaard, Odsherred Kommune
6. Praktisk Service – et miljøprojekt på Møn, Vordingborg Kommune
7. Institut for karriereudvikling (IKU), Hillerød Kommune[1]
8. Væksthuset, Københavns Kommune
9. K 21 – et tilbud mest for unge, Hans Knudsen Instituttet (HKI), Københavns Kommune.

Casene er udvalgt på baggrund af en kombination af kvantitative og kvalitative kriterier. For at kunne indgå i undersøgelsen, skulle tilbuddene kunne dokumentere, at de havde succes med at få de ledige deltagere fra matchgruppe 4 i arbejde, uddannelse eller tættere på beskæftigelse, og/eller have et positivt omdømme blandt professionelle i jobcentrene.

Udover disse kriterier har vi prioriteret, at vise bredden i puljen af vellykkede tilbud. Efter den indledende identifikation af tilbud blev fokus derfor rettet mod de enkelte tilbuds konkrete målgrupper, arbejdsformer, størrelse, geografiske placering og organisatoriske forankring[2].

[1] Det er vigtigt at tilføje til denne case, at Jobcenter Hillerød har opsagt deres samarbejde med IKU efter casesstudiets udførelse. Jobcenteret finder ikke, at IKU længere kunne leve op til de forventninger, de havde aftalt. Når vi alligevel fastholder casen, skyldes det, at den indeholder oplysninger og erfaringer, der kan bidrage til at skabe vellykkede aktiveringstilbud. Jobcenter Hillerød og IKU så endvidere begge samarbejdet som vellykket på undersøgelsestidspunktet (ultimo 2007).

Casebeskrivelserne i denne rapport følger en sammenlignelig, men ikke helt ens grundmodel. Forskellene skyldes netop forskellene de ni tilbud imellem.

Det talmateriale, der indgår i casebeskrivelserne, er udarbejdet af caseorganisationerne selv. Der er derfor mindre forskelle mellem registreringsformerne. Talmaterialet giver alligevel et godt indtryk af tilbuddenes kvantitative resultater.

Casestudierne er udført i perioden oktober 2007 - januar 2008.

[2] For en uddybning af udvælgelseskriterierne, de undersøgte temaer mv. se rapporten *Vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4. Tværgående erfaringer fra undersøgelsens cases*.

Case 1

Københavns Pakkecenter, Post Danmark. Aktivering og beskæftigelse i en privat virksomhed

Denne case adskiller sig fra de øvrige cases i undersøgelsen, idet aktøren er en privat virksomhed. Aktiveringen i Københavns Pakkecenter, er endvidere rettet mod beskæftigelse i virksomheden. Københavns Pakkecenter, er en virksomhed i Post Danmark koncernen. I pakkecenteret sorteres pakker og i begrænset omfang stykgods til videre omdeling. Omkring 150 af pakkecenterets 176 ansatte, er ansat i ufaglærte stillinger inden for pakkesorteringsområdet. Det er til disse stillinger, der rekrutteres ledige fra matchgruppe 4. Pakkecenteret ligger i Brøndby Kommune.

Der er to forklaringer på, hvorfor Københavns pakkecenter har indgået aftaler med kommunale jobcentre om aktivering af ledige fra matchgruppe 4 (og andre grupper af ledige). Koncernen Post Danmark har, for det første, en formuleret politik om virksomhedens sociale ansvar. Som led i denne politik, skal koncernens virksomheder bestræbe sig på at beskæftige grupper, der har behov for særlig støtte af forskellige årsager. Københavns pakkecenter har bl.a. flere års erfaring med at ansætte hørerhandicappede i produktionen. Derudover søger pakkecenteret at integrere ledige med lav arbejdsmarkedserfaring og problemer udover ledighed, altså ledige i matchgruppe 4. Pakkecenteret har, for det andet, vanskeligheder med at tiltrække og fastholde arbejdskraft. Dette skyldes den generelle konkurrence om arbejdskraft, der jo også omfatter ufaglært arbejdskraft. Aktiveringen af ledige fra matchgruppe 4 ses som et modsvar på denne udfordring.

Flotte resultater af indsatsen

Københavns pakkecenter har samarbejdet med forskellige kommuner om aktivering af ledige kontanthjælpsmodtagere gennem flere år. Dette samarbejde har givet gode resultater. Indsatsen er derfor også blevet fremhævet i andre undersøgelser og informationsmateriale, om aktivering af kontanthjælpsmodtagere. I forbindelse med denne undersøgelse, fortæller den ansvarlige ansatte i personaleafsnittet, at pakkecenteret tidligere fik omkring 75 pct. af de ledige i ordinær beskæftigelse i virksomheden. I dag er dette tal faldet til omkring 40 pct. Dette skyldes, vurderer den ansatte, at de personer, der visiteres fra matchgruppe 4, har markant færre ressourcer, end de ledige der tidligere blev henvist. Pakkecenteret ser sig derfor nødsaget til, at afprøve nye metoder og formulere nye rammer, for samarbejdet med de kommunale jobcentre.

Denne casebeskrivelse handler derfor både om, hvad pakkecenteret allerede gør for at opnå positive resultater, og om hvad der kan gøres anderledes i fremtiden[3].

Visiteringen og samarbejdet med kommunerne

Der er ikke et entydigt mønster i hvilke grupper af ledige i matchgruppe 4, der ansættes i Københavns pakkecenter. De krav der stilles fra pakkecenterets side gør dog, at tilbuddet ikke er aktuelt for alle ledige i matchgruppe 4. De ledige der deltager i aktiveringen, skal alle have basale danskfærdigheder, en ren straffeattest, og en vis fysisk formåen. I løbet af en "arbejdsdag" (arbejdet udføres typisk i aften- og nattetimerne), kan de aktiverede og ansatte risikere at skulle løfte adskillige ton, selv med tekniske hjælpemidler til rådighed.

Pakkecenteret samarbejder med et større antal kommunale jobcentre om aktivering af ledige i matchgruppe 4. Antallet er steget i løbet af de senere år, da flere jobcentre er blevet opmærksomme på pakkecenterets succes med at ansætte ledige fra netop denne gruppe, ligesom pakkecenteret selv søger nye samarbejdspartnere, for at tiltrække den nødvendige arbejdskraft.

Pakkecenteret har blandede erfaringer med samarbejdet med de kommunale jobcentre. Hvor samarbejdet med nogle jobcentre, heriblandt Jobcenter Brøndby, beskrives som godt og tæt, er samarbejdet med andre mindre velfungerende. Problemerne handler som hovedregel, om mangelfulde informationer og en utilstrækkelig dialog. Problemerne er blevet særligt tydelige i løbet af 2007.

Det, at de ledige der er tilbage i matchgruppe 4, er vanskelige at få i arbejde, stiller øgede krav til samarbejdet mellem pakkecenteret og jobcentrene. De tilbageværende ledige opleves som mere problemramte, og mindre motiverede for at komme i arbejde. De kræver derfor en mere omfattende og tidskrævende indsats – og ideelt set, også støtte i de første måneder efter ansættelsen i et ordinært job.

Pakkecenteret er ofte uvidende om de problemer, de ledige har, og har derfor ikke mulighed for at tage hensyn til dem. De ledige er som nævnt også mere tidskrævende, og kræver en anderledes indsats end tidligere.

[3] Casebeskrivelsen er baseret på interviews og rundvisning på Københavns Pakkecenter, forskelligt skriftligt materiale og et interview med en jobkonsulent i Jobcenter Brøndby. Brøndby Kommune er en af flere kommuner, som pakkecenteret samarbejder med i forhold til beskæftigelse ledige fra matchgruppe 4. Endelig indgår TV-udsendelsen "Jobpatruljen" (DR1) om virksomheden.

Hvor man tidligere havde succes med praktik og løntilskud, samt sine egne foranstaltninger til at støtte og introducere den ledige til arbejdet, kræver mange ledige nu både en indledende og en opfølgende indsats; altså en indsats før og efter den ordinære aktivering i pakkecenteret.

Pakkecenteret har i udgangspunktet forståelse for, at der er lovgivningsmæssige grænser for, hvilke oplysninger de må få om de henviste ledige, og at de ledige skal have mulighed for at starte på en frisk. Men resultatet er, at pakkecenteret stilles over for negative overraskelser, som de ikke har den nødvendige viden og forudsætninger for at håndtere. Pakkecenteret har samtidig oplevet, at nogle af de kommunale jobcentre afviser at støtte eller afhjælpe problemerne, når ansatte henvender sig. At aktiveringen og den tilstræbte ansættelse er ved at kuldsejle, ses som pakkecenterets problem. Pakkecenteret har endvidere en fornemmelse af, at jobcentrene ikke altid giver dækkende oplysninger om de ledige eller fremstiller de ledige som værende mere kompetente end de er, for at få dem i aktivering og beskæftigelse.

Pakkecenteret efterlyser derfor 1) en tættere dialog ved visitering, herunder at jobcentrene er - og får mulighed for at være - mere åbne omkring de lediges problemer, og 2) at samarbejdet med jobcentrene strækker sig over hele aktiveringsforløbet, og gerne videre i form af tilbud om støtte og vejledning, i ansættelsens første måneder.

Den interviewede jobkonsulent bekræfter, at der er et behov for nye og tættere samarbejdsformer. Han bekræfter også billedet af de ledige i matchgruppe 4, som mindre arbejdsmarkedsparate end tidligere. Nogle virksomheder er blevet mere betænkelige ved at indgå i et samarbejde med jobcentrene.

Kommentarer til papirarbejdet

Pakkecenteret kommenterede endvidere omfanget af det formelle papirarbejde i forbindelse med bl.a. løntilskudsansættelser. Virksomheden anser dette arbejde som både vanskeligt og tidskrævende. Den interviewede medarbejder fortæller, at pakkecenteret har overvejet at stoppe samarbejdet pga. papirarbejdet, og den restriktive administration, der er af foranstaltningerne.

Aktiveringsindsatsen – metoder og organisering

Indsatsen i Københavns pakkecenter i forhold til aktivering og ansættelse af ledige fra matchgruppe 4, og andre særlige grupper af ledige, er velstruktureret. Pakkecenteret har for det første en medarbejder i HR afsnittet (den interviewede ansatte), hvis primære opgave er aktivering og beskæftigelse

af de ledige, der henvises til virksomheden. Denne medarbejder udgør en central ressource i arbejdet med de ledige.

For det andet har pakkecenteret en intern mentorordning. Mentorerne, der internt i virksomheden kaldes trivselskoordinatorer, har en intern grunduddannelse i arbejdet med de ledige, med mulighed for opfølgning. Og som en del af deres ansættelse, er der afsat tid til at de kan udføre opgaven. Mentorernes arbejde består blandt andet i at introducere og instruere de ledige til arbejdet. De ledige indgår som en del af virksomhedens selvstyrende grupper. Mentoren arbejder i samme gruppe, og er derfor løbende til rådighed.

Den interne mentorordning vurderes både internt og af den interviewede jobkonsulent som en vigtig nøgle til pakkecenterets succes. Jobkonsulenten går endda så vidt som at sige, at denne mentorordning efter hans opfattelse er hovedårsagen til pakkecenterets flotte resultater.

De ledige, der visiteres til pakkecenteret, starter i praktikforløb. Hvis praktikforløbet går godt kan den ledige enten ansættes direkte i en ordinær stilling, eller i en stilling med løntilskud med henblik på senere ordinær ansættelse. Pakkecenteret anfører selv løntilskud som et godt værktøj frem mod ordinær beskæftigelse i en indkøringsperiode. Det typiske er tre måneders løntilskud.

Tanker om en ændret tilgang

I diskussionerne af de anvendte metoder, pegede pakkecenteret på behovet for en særlig indsats for de tilbageværende, svagere ledige. Indsatsen i forhold til de nuværende ledige i matchgruppe 4, kræver både et tættere samarbejde mellem virksomheden og jobcentrene, og en revideret opfattelse af hvornår og hvor længe de ledige har brug for særlig støtte. Hvor der tidligere var en pointe i skarpt at adskille, hvornår den ledige var i aktivering, og hvornår den ledige var ”ude af systemet”, er der nu behov for en mere glidende overgang, hvor jobcenteret først slipper den ledige efter nogle måneders beskæftigelse. Det er til denne pointe vigtigt at understrege, at de nødvendige redskaber eksisterer i form af mentorordninger, vejledningstilbud osv. Udfordringen består i, at bruge de samme redskaber i et samtidigt forløb, frem for at dele indsatsen op i faser.

Pakkecenteret overvejer sådanne sammenhængende forløb, hvor de ledige veksler mellem vejledning i regi af et projekt, uddannelse eller opkvalificering, og praktik/beskæftigelse på pakkecenteret. Dette medfører, at de ledige i perioder kun er i praktik eller løntilskudsjob på deltid i pakkecenteret. Disse forløb adskiller sig fra den tidligere foretrukne model. De aktuelle erfaringer går på, at en

række af de ledige er så uvante med deltagelse på arbejdsmarkedet, og har så mange andre problemer, at mere glidende, overlappende forløb er at foretrække. Vurderingen fra pakkecenteret er, at sådanne forløb sandsynligvis vil bidrage til bedre resultater. Jobkonsulenten er enig i denne vurdering, og refererer til et andet projekt, han er involveret i, i Brøndby Kommune, der følger denne model og tankegang. Her er de foreløbige resultater overvejende positive.

De eksterne netværk

Pakkecenteret var i 2007 hovedinitiativtager til udarbejdelsen af et særligt statsligt uddannelsestilbud for langtidsledige med begrænset arbejdserfaring. Pakkecenteret har i den forbindelse deltaget i et udredningsarbejde i Industriens fællesudvalg, der havde til formål at pege på nye AMU-forløb inden for branchen. Dette arbejde har udmøntet sig i en ansøgning om udvikling af et opkvalificerende forløb for forskellige grupper af ledige, heriblandt ledige i matchgruppe 4. Forløbet tænkes opbygget ved opkvalificering inden for områderne:

- Arbejdsmarkedsparathed. Undervisning tilrettelægges for personer med lav eller ingen arbejdsmarkedserfaring.
- Færdigheder til at indgå i en typisk arbejdsorganisatorisk sammenhæng, herunder deltage i en teamstruktur (kommunikation, at kunne acceptere at modtage ordrer fra kollegaer, ansvarsbevidsthed osv.).
- Kulturforståelse. Pakkecenteret har flere ansatte af anden etnisk baggrund, ligesom rekrutteringsgrundlaget i stort omfang er personer med anden etnisk baggrund. Bl.a. derfor, er der et stort fokus på danskfærdigheder og kulturforståelse. Men også for en række etniske danskere kan der være behov for at få forklaret de kulturelle koder på en arbejdsplads.

Hvilke forhold gør indsatsen i Pakkecenteret særlig succesfuld?

Netop i denne case er det vigtigt at skelne mellem, hvad der har skabt de hidtidige resultater, og hvad der i følge pakkecenteret og den interviewede jobkonsulent skal til, for at fastholde en høj udslusning til varig beskæftigelse.

Der kan efter vores opfattelse fremdrages fem forhold fra Københavns pakkecenter, som kan have bredere interesse:

- Casen viser, at det er muligt for private virksomheder at aktivere og beskæftige ledige i matchgruppe 4, når indsatsen er velstruktureret og internt prioriteret.

- Casen viser, at etablering og et systematisk arbejde med mentorordninger, bidrager til at skabe positive resultater. Og at mentorordninger i en række tilfælde bør fastholdes, også efter den ledige har forladt kontanthjælpssystemet og er blevet selvforsørgende.
- Casen viser, at der for en række af de ledige, er behov for et vekselforløb mellem ophold på pakkecenteret, uddannelse og vejledning. Dette indbefatter, at den aktiverede, især i starten af et forløb, er på pakkecenteret i et begrænset tidsrum. Ligesom der bør være en tæt opfølgning fra kommunens side, i forhold til den ledige/pakkecenteret i de perioder den ledige er på pakkecenteret.
- Casen viser, at der hvor der er opnået de bedste resultater er, hvor der har været et tæt samarbejde mellem pakkecenteret og det respektive kommunale jobcenter.
- Pakkecenteret har medvirket til, at der bliver stillet forslag om et særligt offentligt uddannelsestilbud til målgruppen i matchgruppe 4. Tilbuddet søges udviklet i AMU-regi, og fremstår som en oplagt aktivitet i et vekselforløb som beskrevet i det foregående punkt[4].

[4] Udviklingsarbejdet forventes påbegyndt i 2008.

Case 2

Jobpoint - et kommunalt aktiveringstilbud for matchgruppe 4 og 5. Roskilde Kommune

Den kommunale aktiveringsenhed Jobpoint er rettet mod ledige i matchgruppe 4 og 5. Jobpoint blev etableret i forsommeren 2006 og fik de første deltagere i efteråret samme år. Deltagerne i Jobpoint vil indtil sommeren 2008 primært være ledige, der falder inden for målgrupperne for "Ny chance til alle". Tilbuddet har 75 pladser. Størstedelen af deltagerne er fra matchgruppe 4.

Formålet med Jobpoint er at:

1. afdække og udvikle deltagernes kompetencer i forhold til ordinær beskæftigelse via individuelt tilrettelagte forløb i virksomhedspraktik, på det ordinære arbejdsmarked.
2. formidle og støtte sådanne forløb på det ordinære arbejdsmarked gennem vejledning, opfølgning, konsulentbistand, mulighed for etablering af støtteordninger (herunder mentor), og samarbejde med læger eller andet relevant sundhedspersonale.

Det er projektets ambition, at de ledige enten kommer i arbejde, i uddannelse, eller forlader tilbuddet med en afklaring eller anbefaling i forhold til det videre forløb; f.eks. visitering til andre aktiveringstilbud, eller at mulighederne for flexjob eller pension undersøges.

Jobpoint udgør et af flere kommunale tilbud for ledige i Roskilde Kommune. Det suppleres særligt af et tilbud for indvandrerkvinder (anden aktør), og et projekt for svært alkoholiserede ledige (matchgruppe 5). Der er en leder og syv jobkonsulenter ansat i tilbuddet[5].

En kombination af fælles og individuelle forløb

Jobpoint tilbyder generelt set to forskellige forløb for de ledige deltagere:

1. Et forløb der består af et seks ugers introduktions- og undervisningsforløb med efterfølgende praktik, kortere uddannelsesforløb, og en ugentlig job- og praktikgruppe.

   Introduktions- og undervisningsforløbet foregår i hold med ca. 12 deltagere.

[5] Casebeskrivelsen er baseret på samtaler og interviews med projektets leder og ansatte, observationer i Jobpoint, et virksomhedsbesøg og en samtale med virksomhedens arbejdsleder, interne dokumenter, projektbeskrivelser og evalueringer, dokumenter fra Roskilde Kommunes og Ny Chances hjemmesider, og et interview med lederen af Jobcenter Roskildes beskæftigelsesafsnit.

Undervisningsforløbet består af tre ugentlige temadage: ”Virksomhedsdagen” (fokus på arbejdsmarkedet, virksomhedsbesøg, osv.), ”Tematirsdag” (fokus på personlige forhold, bl.a. gennem fremadrettede samtaler med fokus på positive oplevelser, og ønsker), og ”Kroppens dag” (kost og motion). Temadagenes konkrete indhold bestemmes i et samspil mellem ansatte og deltagere.

Introduktions- og undervisningsforløbet har som formål, at afklare deltagernes ønsker og kompetencer.

Forløbet er fleksibelt. Det er således muligt at starte i praktik, og naturligvis også i arbejde, før forløbet er afsluttet. Hvis det er relevant, kan praktikken også kombineres med undervisningsforløbet (f.eks. ved deltidspraktik).

Deltagerne har individuelle samtaler med en af Jobpoints jobkonsulenter, gennem hele den periode, de er tilknyttet Jobpoint.

2. Individuelt tilrettelagte forløb for deltagere der, uden større afklaring, kan begynde i praktik, arbejdsprøvning eller i arbejde; deltagere der har behov for sprogundervisning; og deltagere der f.eks. ikke har overskud til at være sammen med andre mennesker.

Langt de fleste deltagere, deltager i fællesforløbet (forløb 1).

Kvantitative resultater

I løbet af det første år blev der visiteret 165 ledige til Jobpoint. 76 af de 165 personer afsluttede deres forløb i perioden. Statistikken for de afsluttede deltagere ser således ud:

Job/uddannelse:	26	(34 %)
Pensionsafklaring:	9	(12 %)
Sygdom:	21	(28 %)
Andre årsager:	16	(21 %)
Udeblivelse:	4	(5 %)

For de deltagere, der har afsluttet forløbet i Jobpoint med at komme i arbejde, har forløbet gennemsnitligt varet 25 uger. Det gennemsnitlige forløb for alle deltagerne - inklusiv de, der er kommet i arbejde - er 18 uger.

Jobpoint adskiller sig fra flere af de andre projekter i undersøgelsen, ved at have viden om, hvorvidt de deltagere der er kommet i arbejde, vender tilbage til kontanthjælpssystemet. 23 af de 26, der kom i arbejde eller uddannelse i løbet af tilbuddets første år, fik ordinært arbejde. To af de 23 vendte dog efter en kortere periode tilbage til kontanthjælpssystemet.

Visitering og samarbejdet med kommunens jobcenter

Jobpoint modtager i udgangspunktet, alle ledige der er omfattet af "Ny chance til alle" eller som på anden vis tilhører matchgruppe 4 og 5. Deltagerne visiteres til projektet fra Jobcenter Roskilde. Størstedelen af deltagerne er som nævnt, fra matchgruppe 4.

De ansatte vi har talt med vurderer, at de ledige ikke er ens matchet. Der kan blandt andet være forskel på, hvornår de ledige er blevet matchkategoriseret, og i hvilken afdeling. Der kan således være ledige, der er matchkategoriseret for højt eller for lavt i forhold til deres nuværende situation. Denne observation afspejler konklusioner fra forskning på området[6]. I praksis har den uens matchning ikke haft betydning for Jobpoints arbejde, idet jobkonsulenterne tilstræber at møde de visiterede ledige, som de enkeltpersoner, de nu er, når de starter i tilbuddet. De ledige vurderes med andre ord ikke med udgangspunkt i deres matchgruppekategorisering.

Der er et godt samarbejde mellem Jobpoint og Roskilde Jobcenter. Samarbejdet prioriteres fra begge sider. Det gensidige samarbejde og kendskab fremmer indsatsen i forhold til deltagerne - og samarbejdet giver mulighed for gensidig læring og inspiration.

Metoder i arbejdet

Projektlederen og jobkonsulenterne i Jobpoint har løbende diskuteret, suppleret og revideret undervisningsforløbenes form og indhold, og de konkrete metoder der anvendes i arbejdet. Tilpasningen af undervisningen har både været nødvendig, da medarbejdere har skullet finde en fælles platform for arbejdet i det ny projekt, og da grupperne af deltagere har været forskellige.

[6] Madsen, Mikkel Bo, m.fl. (2006): *Arbejdsmarkedsparat eller ej? En kvalitativ undersøgelse af visitationen af kontanthjælpsmodtagere i ti kommuner*. København: Socialforskningsinstituttet.

Medarbejderne arbejder alle med de samme gennemgående principper, f.eks. motivationsarbejde, men anvender delvist forskellige redskaber i arbejdet.

De tre temadage - ”Virksomhedsdagen”, ”Tematirsdag” og ”Kroppens dag” - omhandler ikke kun centrale temaer i arbejdet. De kan også ses som aspekter af en helhedsorienteret indsats. Det vil sige en indsats, der fokuserer på arbejde/uddannelse, personlige forhold og sundhed. Indsatsen har samlet set afklaring og udvikling af deltagernes kompetencer som mål. Dette søges opnået gennem individuelle samtaler og gruppeundervisning. Arbejdet er endvidere fremadrettet. Det tager udgangspunkt i den enkelte deltagers ønsker, og afklaring og diskussion af mulighederne for at føre dem, eller mulige alternativer, ud i livet.

Som supplement til undervisningen om kost og motion, har Jobpoint 17 medlemskort til et motionscenter, som deltagerne kan benytte. Hvis deltagerne ønsker det, udarbejder motionscenteret og den motionskyndige jobkonsulent træningsprogrammer for dem. Dette tilbud værdsættes af mange af deltagerne – og fremmer, i Jobpoints vurdering, deltagernes trivsel.

De personer, vi har interviewet i forbindelse med undersøgelsen i Jobpoint, understreger alle, at en god, langtidsholdbar indsats i forhold til matchgruppe 4 tager tid. Det vil sige en indsats, der gennem ofte små forbedringer og fremskridt danner grundlag for en vedvarende, positiv udvikling og fastholdelse af erhvervsarbejde. For at kunne udføre arbejdet, har jobkonsulenterne i Jobpoint bedre normeringer, og derved bedre tid til de ledige, end deres kolleger i kommunens jobcenter.

Lederen af Jobpoint fordeler i dag de ledige der henvises til tilbuddet, til jobkonsulenterne på baggrund af hendes kendskab til jobkonsulenternes kompetencer, præferencer, sammensætning af sager, og sagsbyrde. Denne ”interne visitering” vurderes både at være en fordel for medarbejdere og deltagere. Deltagerne sikres, at den jobkonsulent, de er tilknyttet, har den fornødne tid og ekspertise til at hjælpe dem, og jobkonsulenterne da de ikke tildeles for mange ledige, en overvægt af meget ”tunge” sager, el.lign.

Som et nyt initiativ inviteres de ledige alle til en individuel samtale med deres kontaktperson og en af de øvrige jobkonsulenter, inden de starter i tilbuddet. Dette initiativ er blevet introduceret for 1) at give deltagerne mulighed for at høre om projektet, se lokalerne, og møde deres kontaktperson inden forløbet starter, 2) sikre et højere fremmøde til introduktionsforløbet, og 3) øge fleksibiliteten

og kendskabet til deltagerne, medarbejderne imellem. Introduktionen af samtalerne tegner til at blive en succes i forhold til fremmødet. Medarbejderfleksibiliteten lader sig sværere undersøge.

For at sikre en hurtigere og mere sammenhængende indsats, prioriteres det, at deltagerne har den samme kontaktperson (intern jobkonsulent) gennem hele forløbet i Jobpoint. Kontaktpersonen kan dog suppleres af andre kolleger – eller skiftes ud, hvis det vurderes at være nødvendigt.

Udover den løbende, uformelle sparring mellem de ansatte i Jobpoint, deltager jobkonsulenterne i formelle supervisions- og sagssparringsmøder. De inviteres endvidere til personale- og andre relevante medarbejdermøder i jobcenteret. Heriblandt møder om nye lovgivningstiltag. Derudover samarbejdes der naturligvis også på lederplan. Samarbejdet medvirker til, at fremme kvaliteten i indsatsen i forhold til de ledige.

Jobpoint har endelig en flad organisationsstruktur, hvor jobkonsulenterne har mulighed for at handle selvstændigt i forhold til deltagerne. Deres råderum forstærkes af, at Jobcenter Roskilde har uddelegeret formel kompetence til at træffe beslutninger på en række centrale punkter, til Jobpoints leder og medarbejdere. F.eks. muligheden for at bevilge kortere uddannelsesforløb. Dette råderum synes at fremme en hurtigere indsats. Det har også en positiv signalværdi i forhold til deltagerne. De overraskes ofte positivt over, at ”vi kan handle her og nu”, fortæller de interviewede jobkonsulenter.

Tværfaglig personalegruppe

Jobpoints leder og de syv jobkonsulenter har alle en relevant uddannelses- og erhvervsmæssig erfaring bag sig. De udgør tilsammen en tværfaglig gruppe, med en bred vifte af kompetencer. Gruppen af ansatte spænder således fra personer med en socialfaglig baggrund, over en diætist med erfaring inden for motionsområdet og en universitetsuddannet sproglærer, til en slagteriuddannet lærer med erhvervserfaring fra aktiveringsområdet. Bredden i gruppen af ansatte ses og anvendes som en styrke. De ansatte varetager forskellige undervisningsopgaver, og supplerer hinanden i det daglige arbejde.

Det ses endvidere som en styrke, at flere af medarbejderne tidligere har været ansat som kommunale sagsbehandlere og derfor har ”insider-kendskab” til forvaltningens arbejdsgange og kvalitetskrav, og til lovgivningen.

Samarbejde med private og offentlige virksomheder

Jobpoint har oparbejdet et netværk af virksomheder de samarbejder med i forhold til praktikforløb, arbejdsprøvning og i nogle tilfælde også ansættelser med eller uden løntilskud. Jobkonsulenterne i Jobpoint opsøger nye virksomheder, når det er relevant.

Det er et væsentligt kriterium for jobkonsulenterne i Jobpoint, at de virksomheder, de samarbejder med, ikke har særlige afdelinger for aktiverede (f.eks. ”hyttefade”, se også case 4), men i stedet integrerer dem i virksomheden. De mener således ikke, at særlige afdelinger for aktiverede er lige så effektive i forhold til at få de ledige i arbejde, som forløb hvor de ledige arbejder sammen med de ansatte. Jobkonsulenterne prioriterer endvidere et løbende, åbent samarbejde med virksomhedernes kontaktpersoner.

Efterværn – et tilbud om støtte for tidligere deltagere i arbejde

Som noget ganske særligt har Jobpoint tilbudt efterværn til omkring halvdelen af de 21 deltagere, der er kommet i arbejde eller uddannelse. Jobkonsulenterne i Jobpoint hjælper og støtter de nyansatte i overgangen fra ledig til arbejdstager. Efterværnet har forskelligt indhold. Mens nogle f.eks. har behov for hjælp til gældssanering og aftaler om afdrag, har andre behov for støtte til ikke at falde tilbage i misbrug.

Arbejdet med efterværn er begrundet i et ønske om at hjælpe deltagerne med at fastholde deres tilknytning til arbejdsmarkedet. Ordningen er uformel, da andet ikke er muligt. Indholdet i arbejdet ligger udover det arbejde en almindelig mentor ville udføre. En mentor fokuserer som hovedregel på integrationen af de nyansatte på arbejdspladsen – og ikke de mere private forhold som f.eks. gældsanering og orden i økonomien. Tilbuddet om efterværn er et nyere tilbud og er derfor endnu ikke evalueret.

Efterværn ses her som en af de metoder, der med fordel kan afprøves og udvikles, for at sikre en mere glidende overgang fra ledig til arbejdstager for matchgruppe 4. I casen om Pakkecenteret omtales behovet for sådanne også.

Hvilke forhold gør indsatsen i Jobpoint særlig succesfuld?

Jobpoint er et nystartet projekt, og har som sådan haft mulighed for at udvikle tilbud og metoder, der passer til ledige, der enten falder inden for rammerne af ”Ny chance til alle”, eller som på anden vis er kategoriseret i matchgruppe 4 og 5.

Tilbuddets leder og ansatte udgør en fagligt kompetent og engageret gruppe, der formår at udnytte deres faglige og personlige forskelligheder positivt, i forhold til indsatsen over for de ledige. Dette afspejler sig blandt andet i undervisningsforløbets fleksible struktur, i fordelingen af ledige i forhold til de enkelte jobkonsulenter, og i den formelle og uformelle interne sparring i forhold til ideer til praktikpladser, jobplaner osv. – og i tilbuddets kvantitative resultater.

Relationen mellem Roskilde Jobcenter og Jobpoint, og uddelegeringen af beslutningskompetence til tilbuddets leder og ansatte, ses endvidere som væsentlige forklaringer på tilbuddets succes. Begge parter er derudover opmærksomme på vigtigheden af, at have en løbende kontakt, at fastholde målet og revidere måderne at nå det på, og ikke mindst at se tilbuddet som en del af den kommunale indsats, og ikke et supplement eller appendiks dertil.

Jobpoint adskiller sig endeligt fra de fleste af de øvrige cases, ved at tilbyde efterværn til en gruppe af de deltagere, der er kommet i arbejde eller uddannelse.

Case 3

Projekt Sultana – et aktiveringsprojekt for kvinder af anden etnisk herkomst

Beskæftigelseskonsortiet Settlementerne, Københavns Kommune

Projekt Sultana er et aktiveringstilbud for kvinder fra matchgruppe 4 og 5, der har arabisk, pakistansk eller tyrkisk baggrund. Omdrejningspunktet for projektet er, at hjælpe deltagerne til at blive opmærksomme på egne ressourcer og opleve hvordan de kan bruges på arbejdsmarkedet. Projektet tilbyder en kombination af undervisning, praktik, og individuel og gruppebaseret vejledning.

Da arbejdsmarkedsdeltagelse ikke er en mulighed for alle, er målet for indsatsen som minimum, at ”alle deltagerne er velafklarede og velbeskrevet, når de forlader projektet”.

Projektet har 36 pladser. Langt de fleste deltagere er fra matchgruppe 4.

Projekt Sultana har eksisteret siden 1. januar 2005. Tilbuddet er en videreudvikling af det tidligere integrationsprojekt FamWork. Sultana er et af flere aktiveringstilbud i Kristeligt Studenter-Settlement (Settlementet) på Vesterbro i København. Settlementet er en del af Beskæftigelseskonsortiet Settlementerne.

Beskæftigelseskonsortiet er en af de 10-12 private leverandører, der aktiverer, afklarer og revaliderer ledige i matchgruppe 4 og 5 for jobcentrene i Københavns Kommune. Ud over projektets leder er der syv ansatte i projektet[7].

Undervisning, praktik og vejledning

Projekt Sultanas hovedaktivitet er de såkaldte ”30-timersforløb”[8]. Det vil sige tilbud af 30 timers varighed pr. uge. Deltagerne visiteres typisk til projektet i 13 uger. Denne periode bliver ofte forlænget på grund af deltagernes sammensatte problemer, og manglende/glemte kundskaber.

De gode resultater kan, vurderer projektlederen, typisk ikke opnås inden for så kort en periode. Der skal ofte 6-9 måneder, og i enkelte tilfælde længere tid til.

[7] Casebeskrivelsen er baseret på samtaler og interviews med projektets leder og ansatte, observationer af forskellige dele af undervisningen, interne dokumenter, artikler i nyhedsbrevet *SettleNyt*, og dokumenter fra Beskæftigelseskonsortiet Settlementernes og Kristeligt Studenter-Settlements hjemmesider.

[8] Udover ”30-timersforløbet” tilbyder Projekt Sultana også individuelle afklaringsforløb og visitationssamtaler for kvinder fra samme målgruppe. Disse er ikke inddraget i denne undersøgelse.

Deltagerne i Projekt Sultana er blandt andet kendetegnet ved manglende danskkundskaber, manglende erfaring med det danske arbejdsmarked, og ved kun at have korte eller slet ingen formel uddannelse. Derudover har de ofte sociale, familiemæssige og/eller helbredsmæssige problemer. Denne beskrivelse er en generalisering. I praksis ligger kvinderne inden for hele det spektrum, som matchgruppe 4 og 5 udgør. Der er derfor deltagere, der med en målrettet indsats vil kunne bestride et arbejde på det danske arbejdsmarked efter et kortere forløb, deltagere hvis situation kræver længere afklarings- og omstillingsforløb, og deltagere for hvem arbejde ikke er en mulighed.

Undervisningen består af danskundervisning, undervisning om danske samfundsforhold, sund kost og motion, og værkstedsfag som job- og edb-værksted. Undervisningsforløbet kombineres med praktikforløb og kortere uddannelsesforløb (f.eks. hygiejnekursus), samt individuelle samtaler med en fast vejleder i projektet.

Den interne vejleder deltagerne tildeles, taler enten deltagernes modersmål, eller suppleres af en kollega der taler sproget.

Alle deltagerne skal som udgangspunkt i praktik i en ekstern virksomhed i løbet af den periode, de er tilknyttet Projekt Sultana. Praktikken er individuelt tilrettelagt. Det varierer derfor fra deltager til deltager, hvornår i forløbet praktikken finder sted, hvor mange timer de er i praktik, og hvor mange praktikker de er i. Hvis deltagerne ikke har de fornødne ressourcer til at komme i praktik i en ekstern virksomhed, kan de tilbydes praktik i et af Settlementets andre aktiveringsprojekter (f.eks. det interne serviceteam). Praktikstedet vælges ud fra den enkelte deltagers ønske, baggrund og behov. Arbejdet er ofte af ufaglært karakter.

Indsatsen i Projekt Sultana er helhedsorienteret. Det vil sige, at alle muligheder og barrierer for deltagelse på det ordinære arbejdsmarked søges afdækket, og barriererne løst. Medarbejderne er meget opmærksomme på det, de omtaler som ”grænserne for vores faglighed”. I de tilfælde, de ansatte ikke selv har den faglige kompetence til at løse deltagernes problemer, informerer de dem om professionelle hjælpemuligheder, relevante tilbud og ydelser osv., og om hvem der kan hjælpe dem med at opnå den nødvendige støtte.

Kvantitative resultater

I løbet af de første otte måneder af 2007 havde 80 kvinder deltaget i ”30-timersforløbet”. Tredive af de firs kvinder var startet efter 1. marts. Flere af dem var på vej i praktik, da statistikken blev udarbejdet. I begyndelsen af september 2007 så resultaterne således ud:

Ordinært arbejde:	8	(10 %)
Arbejde med løntilskud:	1	(1 %)
Praktik *uden* mentor:	10	(13 %)
Praktik *med* mentor:	1	(1 %)
Udsluset, udarb. af ressourceprofil:	4	(5 %)
Udsluset til andet projekt:	6	(8 %)
Sygdom:	17	(21 %)
Andre årsager:	8	(10 %)

De resterende 25 kvinder (31 pct.), deltog stadig i forløbet.

Visiteringen og samarbejdet med kommunen

Der visiteres løbende deltagere til projektet fra Københavns Kommunes jobcentre. Visitationen har - med undtagelse af en kortere periode i slutningen af 2007, hvor Københavns Kommune måtte spare på aktiveringsudgifterne – forløbet tilfredsstillende. Antallet har kunnet tilpasses projektets norm (36 personer), og projektet har haft de aftalte informationer mv., til at iværksætte indsatsen.

Projektets leder og medarbejdere har et godt samarbejde med kommunens jobcentre. Langt størstedelen af deltagerne visiteres gennem afdelingen ”Sprog og Integration” i jobcenteret på Musvågevej. Her har man prioriteret at have to faste kontaktpersoner til projektet blandt sagsbehandlerne. Denne model værdsættes i Projekt Sultana.

Det daglige samarbejde er dog – som i de fleste andre cases – præget af det store arbejdspres medarbejderne i jobcentrene er underlagt, og af medarbejderudskiftning. Sagsbehandlingen, godkendelserne mv. tager med andre ord ofte lang tid.

Dobbeltsprog, fleksibilitet og bredde

Projekt Sultanas leder og medarbejdere er meget opmærksomme på at anvende og udvikle metoder, der passer til netop deres deltagere. De har således brugt meget tid på at udvikle de forskellige undervisningstilbuds indhold og form, i løbet af de 3 år tilbuddet har eksisteret. Særligt interessant er:

- *Dobbeltsprog som et gennemgående redskab i afklaringen og opkvalificeringen af deltagerne*
  For at fremme deltagernes forståelse af undervisningsindhold og samtaler, og derigennem sætte deres ressourcer bedre i spil, arbejdes der med en vekselvirkning mellem dansk og modersmål i alle fag. Det er projektets erfaring, at deltagerne klarer sig bedre, når de har mulighed for at udtrykke deres viden, følelser og erfaringer på deres modersmål.
- *Bredden og fleksibiliteten i sprogundervisningen*
  Sprogundervisningen består af faste fag, der tilpasses deltagernes konkrete kompetencer og målsætninger. Der undervises blandt andet i dansk for analfabeter (alfabetisering), dansk for hver af de tre sproggrupper, hvor der fokuseres på modersmålet i kontrast til dansk (kontrastiv dansk), job-dansk (forberedelse til praktik eller sideløbende med praktik) og hverdagsdansk. Sprogundervisningen varetages af uddannede sproglærere, der enten selv taler dansk og et af de tre fremmesprog (arabisk, tyrkisk og urdu), eller dansktalende lærere som underviser sammen med lærere der taler arabisk, tyrkisk eller urdu.
  Bredden og fleksibiliteten i sprogundervisningen gør det muligt, at tilbyde relevant og kompetent sprogundervisning på de niveauer deltagerne er på, og i forhold til forskellige sammenhænge (f.eks. dansk på praktik- eller arbejdspladsen).
- *Kombinationen af individuelt tilpassede forløb og gruppeundervisning*
  Projekt Sultana tilbyder individuelt tilpassede forløb med en kombination af individuelle samtaler, hvor aftaler om kort- og langsigtede mål indgås og opfølges, og gruppeundervisning om det danske samfund, kost og motion på den ene side, og dansk sprog på den anden. Gruppesammenhængene giver både mulighed for diskussioner, erfaringsudveksling og råd og støtte, deltagerne imellem. Deltagerne har endelig indflydelse på undervisningsindholdet. Deltagerne har mindst et formelt møde med deres interne vejleder hver måned.

Sparring og supervision

Alle medarbejderne i Projekt Sultana deltager i formel og uformel sparring om blandt andet arbejdsmetoder, kvalitet (indhold og form) i progressionsrapporterne, og den konkrete indsats i forhold til deltagerne. Der afholdes personalemøde hver uge, og formelle sparringsmøder hver anden uge. Derudover har medarbejderne regelmæssige møder med to eksterne supervisorer.

Konkrete metoder

SMART-metoden[9] anvendes i det daglige arbejde sammen med andre metoder, deriblandt den ”løsningsfokuserede metode”. Indrapporteringen til Københavns Kommune, der finder sted hver tredje måned, følger de fem opmærksomhedspunkter i progressionsrapporterne (eget arbejdsmarkedsperspektiv, faglige og praktiske kvalifikationer, personlige kompetencer, økonomi og netværk, helbred), og foregår via Udbudsportalen.

Tværfaglig, multietnisk medarbejdergruppe med blik for metodeudvikling

Lederen og de øvrige ansatte i Projekt Sultana har alle relevant uddannelses- og erhvervsmæssig erfaring bag sig. Gruppen af ansatte er tværfaglig. Der er således både socialfagligt, universitetsuddannet og sproglæreruddannet personale ansat. De ansatte er endvidere af forskellig national og etnisk herkomst (fire af de syv ansatte er etniske danskere). Den ottende stilling er pt. ubesat.

De ansattes uddannelses- og erhvervsmæssige erfaring ses som et vigtigt aktiv for tilbuddet af projektets leder. De ansatte skal sammen kunne undervise, vejlede og afklare på et fagligt højt niveau. De skal udføre et professionelt, deltagertilpasset arbejde. Det samme gælder deres forskellige nationale og etniske baggrund.

Netop uddannelse, faglighed og løbende metodisk refleksion har vist sig at udgøre en vigtig del af forklaringen på, hvorfor de ni aktiveringstilbud, der indgår i denne undersøgelse, har de gode resultater og omdømme de har. Dette gælder også Projekt Sultana.

Samarbejde med virksomheder

Projekt Sultana har et mindre, men velfungerende netværk af private og offentlige virksomheder, der modtager praktikanter. Disse virksomheder, der for de flestes vedkommende tilbyder ufaglært arbejde, er fundet gennem egne netværk og lokalkendskab. Organisationerne tilbyder f.eks. praktikpladser som medhjælper i daginstitutionskøkkener, kantiner og cafeer, rengøringsmedarbejder og butiksmedhjælper. De ansatte ønsker at udvide gruppen af organisationer i fremtiden.

[9] SMART-metoden er en metode, hvor målet for arbejdet med den enkelte ledige, beskrives så det bliver: Specifikt, Målbart, Attraktivt for den ledige, Realistisk og Tidsbestemt. Metoden kombineres med opmærksomhedspunkterne i de kommunale progressionsrapporter.

Opfølgning og efterværn

Kontakten med deltagerne ophører formelt, når de får ordinært arbejde, visiteres til et andet tilbud, får pension eller deltagelsen på anden vis ophører.

Hvilke forhold gør indsatsen i Projekt Sultana særlig succesfuld?

Det daglige arbejde i Projekt Sultana udføres af en fagligt kompetent, tværfaglig medarbejdergruppe. Medarbejderne formår at afklare en forskelligartet, ofte problemramt gruppe, der for en stor dels vedkommende har begrænset eller slet ingen erhvervserfaring, og et sparsomt kendskab til det danske arbejdsmarked, og bidrage til udviklingen af kompetencer, der bringer deltagerne i arbejde, uddannelse eller tættere på beskæftigelse - eller en afklaring i forhold til flexjob eller pension.

Kombinationen af individuelle samtaler og gruppeundervisning, fokus på praktik, og den brede og fleksible danskundervisning, redskabet dobbeltsprog, og den konsekvente inddragelse og anvendelse af sprogligt kompetente medarbejdere, udgør væsentlige elementer i den vellykkede indsats.

Case 4

Kvinder af anden etnisk herkomst, Kompetencekompagniet, Greve Kommune

Kompetencekompagniet er en kommunal aktiveringsenhed i Greve Kommune. Kompetencekompagniet er, i lighed med Højbygaard i Odsherred Kommune (se case 5), et eksempel på en aktiveringsenhed der har forandret sig fra et traditionelt aktiveringsprojekt, der løste kommunale serviceopgaver, til en institution der har de ledige i centrum. Kompetencekompagniet spænder over flere projekter og målgrupper, og har således også tilbud til forsikrede ledige og for borgere på sygedagpenge. Det tilbud, der indgår som særligt succesfuldt i denne undersøgelse, kaldes J.O.B. Dette tilbud retter sig mod indvandrerkvinder i matchgruppe 4. Der inddrages i casen erfaringer fra et andet forløb, hvis afvikling er tæt forbundet med J.O.B.: S.O.S. Dette tilbud var for en svagere funderet målgruppe fra både matchgruppe 4 og 5. De to forløb, der begge varede 2 x 8 uger, blev afsluttet umiddelbart før casestudiet blev udført.

Projekt J.O.B. (Job og beskæftigelsesafklaring) henvendte sig til ledige kvinder af anden etnisk herkomst i matchgruppe 4, som de kommunale sagsbehandlere skønnede, havde gode jobmuligheder med en målrettet indsats. Indsatsen var blandt andet rettet mod at hjælpe deltagerne med at blive mere bevidste om egne kompetencer, identificere og afhjælpe barrierer for beskæftigelse, og motivere deltagerne til at komme i arbejde.

Projekt S.O.S. (Sundhed og social virksomhedsafklaring) henvendte sig først og fremmest til ledige i matchgruppe 5, men der deltog også kvinder fra matchgruppe 4. Tilbuddet havde til formål at arbejde med de lediges fastlåste situation. Deltagerne havde intet eller kun begrænset kendskab til arbejdsmarkedet. Størstedelen havde samtidig helbredsproblemer, der begrænsede deres muligheder for arbejde og aktivering.

Greve Kommune har overordnet set en udviklingsorienteret tilgang til beskæftigelsesområdet. Det er en kommune der stiller store krav til kvaliteten i de tilbud de anvender, og til de ansatte i projekterne. Der stilles krav til kvaliteten af skriftligheden i arbejdet. Endelig har kommunen tradition for at udarbejde og få udarbejdet evalueringer[10].

[10] Dette casestudie er baseret på interviews med ansatte fra Greve Kommune, Jobcenter Greve og Kompetencekompagniet. Blandt de interviewede var projektlederne fra hhv. S.O.S. og J.O.B. Vi har endvidere inddraget en række centrale skriftlige dokumenter, og en evaluering af de to tilbud udført af en ekstern organisation. Casestudiet inkluderer ikke observationer, da det er udført efter tilbuddenes afslutning.

Flotte resultater med en svær målgruppe

Resultaterne fra J.O.B. er gode. Der blev visiteret 14 personer. Af de 14 personer er de 11 fra matchgruppe 4, mens de sidste tre er ”skjulte match 3ere”. Det vil sige kvinder fra matchgruppe 3, som sagsbehandlerne vurderede, ville have bedst af at deltage i et forløb, rettet mod ikke arbejdsmarkedsparate ledige. Disse tre kvinder er alle kommet i ordinær beskæftigelse. Af de resterende 11 personer kom:

Ordinær beskæftigelse:	2	(18 %)
Praktik:	5	(46 %)
Sygemeldt:	4	(36 %)

Af de fem kvinder, der var i praktik, har en fået ordinært arbejde og en anden løntilskudsjob efter praktikforløbet. Medregner man de to kvinder, der var truffet jobaftaler for, er fire ud af 11 kommet i beskæftigelse. Dette svarer til 36 pct.

Resultaterne fra S.O.S. er anderledes beskedne, idet der kun er en af de 17 deltagere, der er kommet i ordinært arbejde, og en der er kommet i praktik. Dette skal ses i lyset af, at kun otte af de 17 deltagere var fra matchgruppe 4, mens de resterende var fra matchgruppe 5. Flere af deltagerne fra matchgruppe 4 er nu klar til et mere krævende afklaringsforløb som f.eks. J.O.B.

Forhold omkring visiteringen

Ifølge Greve Kommunes handleplan og et notat vedrørende indsatsen under ”Ny chance til alle”, var der pr. 1. januar 2007, 652 personer på kontanthjælp. 75 pct. af denne gruppe tilhørte matchgruppe 4 og 5. Der er to markante grupper af ledige i Greve Kommune: a) kvinder med indvandrerbaggrund, og b) mænd over 25 år med misbrugsproblemer. Jobcenteret har, i erkendelse af dette, sat fokus på disse grupper. Et af resultaterne er iværksættelsen af J.O.B. og S.O.S.

Deltagerne i J.O.B. og S.O.S. blev som nævnt visiteret til tilbuddene af de kommunale sagsbehandlere. Men selvom de to tilbud henvendte sig til en af de største grupper af ledige i kommunen, var det vanskeligt at besætte pladserne. Dette gjaldt især J.O.B. En af årsagerne var kvindernes komplekse problemer. Et andet var, og er fortsat, at sagsbehandlerne ikke havde det nødvendige, detaljerede kendskab til de ledige i deres sagsbunke. Et stort antal sager, og den manglende tætte kontakt til de ledige, gjorde det med andre ord svært for sagsbehandlerne at være opdateret i forhold til de enkelte ledige.

For at forbedre visiteringen har Jobcenter Greve iværksat to tiltag. Det første er etableringen af en ”omvendt visitationsmodel”. I stedet for at visitere ledige til eksisterende eller foruddefinerede tilbud, vil Kompetencecenteret som forsøg, udarbejde tilbud på baggrund af en gruppe af 100 ledige borgere. Disse tilbud skal tage udgangspunkt i gruppens sammensætning, behov og muligheder. Der vil i denne proces være en tæt dialog mellem sagsbehandlere og projektmedarbejdere.

Det andet tiltag er en styrkelse og øget systematisering af den skriftlige kommunikation mellem sagsbehandlerne og de ansatte i aktiveringstilbuddene. Kommunen har fået udarbejdet en analyse af sagsgange og rapporteringsformer hos aktiveringsleverandørerne, der har givet ideer til forbedringer og nye procedurer. En høj kvalitet i den skriftlige kommunikation skal bidrage med viden, der giver de kommunale sagsbehandlere mulighed for at spille en mere aktiv rolle i de lediges aktiveringsforløb.

De anvendte metoder

I lighed med flere af de andre cases i denne undersøgelse, er erfaringerne fra Greve, at det er vigtigt at tage afsæt i deltagernes hele livssituation, frem for kun, at beskæftige sig med deres mulige arbejdsmarkedsdeltagelse. Inden der kan fokuseres på arbejdsmarkedsdeltagelse, er der en række forhold, der først skal udredes. Det understreges af de interviewede projektledere, at dette kræver at deltagerne mødes med respekt i forhold til deres værdier og holdninger, frem for at formidle et værdisæt, hvor arbejde og selvforsørgelse er den eneste norm. En af projektlederne fra Kompetencekompagniet understregede det vigtige i at være opmærksom på, at beskæftigelse og selvforsørgelse ikke nødvendigvis tillægges samme værdi i de etniske minoritetskvinders kultur, som i den danske. Det typiske er, at disse kvinder står alene med ansvar for børn, husholdning osv. Dette gør det uoverkommeligt også at have erhvervsarbejde. Hvad der måske er en endnu større barriere er, at det ikke i sig selv giver status i deres kulturkreds at have erhvervsarbejde.

Hvis kvinderne er syge forholder det sig modsat. Den ene af de interviewede projektledere fortalte, at det giver status, respekt og privilegier at være syg i de kulturer, mange af kvinderne kommer fra. Der bliver taget vidtgående hensyn til dem, de bliver aflastet i arbejdet i hjemmet, de ellers står alene med, og de opnår status i kraft af deres sygdom. Dette, vurderede projektlederen, var en medvirkende årsag til, at en meget stor andel af deltagerne i de to tilbud, gav udtryk for helbredsproblemer og sygemeldte sig i løbet af forløbet.

Erfaringen gjorde, at begge projekter kom til at beskæftige sig med sygdom, sundhed og trivsel frem for kun at fokusere på arbejde og selvforsørgelse.

Det blev fremhævet, at det var vigtigt at anerkende og have respekt for, at indsatsen i forhold til indvandrerkvinder involverer, at disse i forbindelse med aktivering må tage en række grundlæggende kulturelle antagelser op til revision. Som led i aktiveringen arbejdes der med at ændre kvindernes position fra ”at være syg”, til positionen, ”arbejdstager og selvforsørgende”, hvilket ofte kan medføre afstandtagen og give anledning til praktiske problemer i familien.

Erfaringer med “hyttefade”

S.O.S. og J.O.B. brugte begge ”hyttefade”, som redskab i indsatsen. Med hyttefade menes, at der på private (eller offentlige) virksomheder etableres særlige enheder for de aktiverede, hvorfra deltagerne udsluses til ordinær eller støttet beskæftigelse i virksomheden[11]. Kompetencekompagniet har blandede erfaringer med at bruge hyttefade. Tendensen er, at metoden ikke har levet op til forventningerne.

Kompetencekompagniet vil fremover kun etablere hyttefade på større virksomheder, da erfaringerne fra en række mindre virksomheder har været skuffende. Det kræver en vis opmærksomhed, og dermed også et vist ressourcegrundlag for en virksomhed, at engagere sig i etablering af et hyttefad. I disse virksomheder vil praktik med en mentorordning, efter Kompetencekompagniets opfattelse, være en mere oplagt løsning for de ledige. Modellen er samtidig nemmere at håndtere for alle parter.

Det er Kompetencekompagniets erfaring, at hyttefade har sin styrke i forhold til målgrupper med lav arbejdsmarkedserfaring og -kendskab. Blandt de ledige indvandrerkvinder er der personer, som ikke har kendskab til hvad der foregår på en arbejdsplads, hvordan man løser arbejdsopgaver, og omgås kolleger og ledelse. De har derfor behov for at lære disse ting. For disse ledige kan det være en fordel, at komme ud på en virksomhed i en gruppe, under mere beskyttede forhold og med en fast projektleder.

Krav om faglige kompetencer og erfaring

Et af de elementer, der vægter højt i Jobcenter Greve og i Kompetencekompagniet er, at de ansatte har spidskompetencer inden for det område de beskæftiger sig med, og at de har erfaringer med de

[11] Sådanne og lignende ordninger kaldes også ”virksomheder i virksomheden” eller ”fadebure”.

grupper af ledige, de skal arbejde med. Ved hvert projekt efterspørges bestemte profiler for de kommende projektledere, og mulige medarbejdere søges både i og uden for de to organisationer. Foruden kompetencer og erfaringer med de aktuelle målgrupper, stilles der også krav til de ansatte om at kunne imødekomme kravet om skriftlighed i arbejdet.

En af de interviewede ledere i Kompetencekompagniet understregede, at rekruttering, udvikling og fastholdelse af kompetente ansatte var nøgleingredienser i udviklingen og udbuddet af aktiverings-tilbud. Som en del af Kompetencekompagniets kontrakt med Jobcenter Greve, er der formuleret en eksplicit personaleudviklingspolitik. Det præciseres i dette dokument, at der er et ønske om ansatte, der både har til opgave at undervise/afvikle projekterne, udvikle nye tilbud og varetage samarbejds-relationer med sagsbehandlere, andre ansatte på jobcenteret og med projekternes eksterne netværk. I Kompetencekompagniet satser man på at kunne tiltrække og fastholde en højt kvalificeret arbejds-styrke, der kan indgå i alle typer af opgaver.

De høje krav der stilles til de ansatte, gør det også nødvendigt at afsætte tid og ressourcer til efter-uddannelse, supervision og teamudvikling. Her kunne projektlederne godt tænke sig flere mulighe-der. Omvendt peger ledelsen i Kompetencekompagniet på det paradoks, at der er muligheder som projektlederne ikke bruger i særligt stort omfang, f.eks. muligheden for supervision.

At der finder en løbende udvikling sted, ses blandt andet i etableringen af den ”omvendte visitati-onsmodel”. I forbindelse med udviklingen af denne, er der iværksat fælles uddannelses- og udvik-lingsdage for Kompetencekompagniets ansatte og sagsbehandlerne i jobcenteret.

De eksterne netværk

Som et led i professionaliseringen af indsatsen samarbejder Kompetencekompagniet med en række eksterne aktører. Heriblandt forskellige uddannelsesinstitutioner.

Et eksempel på brug af netværk, er etableringen af et særtilbud for deltagerne i S.O.S. på Greve Sprogcenter. Dette skete med projektlederen som initiativtager og kontaktperson til sprogcenteret. Tilbuddene blev etableret da gruppen havde særlige behov, som de projektansatte og Kompetence-kompagniet som helhed ikke kunne imødekomme. Et andet eksempel er købet af enkeltpladser i et sundhedsprojekt i Køge Kommune.

Foruden netværket af etablerede institutioner bruger Kompetencekompagniet også eksterne konsulenter: Læger, psykologer, erhvervsvejledere, ernæringseksperter, tolke, osv. Det er også her de enkelte projektledere, der etablerer aftalerne med disse personer.

Opfølgning og efterværn

S.O.S. og J.O.B. inkluderer ikke opfølgning eller efterværn i forhold til deltagerne. Da projekterne blev afsluttet, sluttede kontakten derfor også i forhold til de deltagere, der ikke var i praktik eller lignende. Det er projektledernes vurdering, at resultaterne ville havde været endnu flottere, hvis de havde haft mulighed for at følge op på de to projekter, og tilbyde deltagerne nye, relevante tilbud umiddelbart efter projekternes afslutning.

Hvilke forhold gør J.O.B. særligt succesfuldt?

Projektet J.O.B. har haft gode resultater. Halvdelen af deltagerne er kommet i beskæftigelse. Der kan i vores vurdering peges på to centrale årsager til disse resultater. Den første årsag er, at de ansatte har anvendt en metode, hvor de, med respekt for deltagerne, har taget afsæt i deltagernes værdier og selvopfattelse. De projektansatte har arbejdet med en anerkendende metode forstået sådan, at de ikke har formidlet arbejde og uddannelse som selvfølgelige idealer, men i stedet har mødt deltagerne på deres egne præmisser og arbejder ud fra deres situation hen imod deltagelse på arbejdsmarkedet.

Den anden årsag er, at:

1. Kompetencekompagniet fokuserer på de ansattes kvalifikationer. Ligesom der afsættes tid og ressourcer til løbende udvikling af personalet.
2. Der er en udviklingskultur i organisationen, hvor alle de involverede parter bidrager til forbedringer.
3. Arbejdet inkluderer en høj grad af skriftlighed, og der foretages løbende evalueringer. Dette bidrager til, at de involverede parter kan sætte sig ind i projektet, og i de enkelte deltageres forløb (aktiviteter og formulerede mål).

S.O.S. har ikke haft tilsvarende kvantitative resultater. Her var målet at fastholde deltagernes aktivitet og bidrage til, at de brød de snævre cirkler de befandt sig i, på grund af deres manglende danske sprogkundskaber, deres helbredsproblemer og deres snævre sociale og familiære netværk. Succeskriteriet har været at fastholde kvinderne i aktivitet og forberede dem til senere at kunne deltage i mere krævende, jobrettede tilbud.

Case 5

Højbygaard, Odsherred Kommune

Højbygaard er en aktiveringsenhed i Odsherred Kommune. Kommunen er en fusionskommune bestående af de tidligere kommuner: Dragsholm, Nykøbing-Rørvig og Trundholm. Højbygaard, der ligger i Højby, er overtaget fra Trundholm Kommune. Højbygaard har en over 20 år lang historie som aktiveringsenhed for både forsikrede ledige og kontanthjælpsmodtagere. I dag er der kun kontanthjælpsmodtagere på Højbygaard.

Højbygaard er en videreudvikling af en traditionel aktiveringsenhed, hvis opgaver var at kombinere aktivering med forskellige former for offentlig service, opgaver inden for miljø og naturgenopretning, opgaver der understøtter turisterhvervet osv. Denne type af aktiveringstilbud er nu på tilbagetog. Resultaterne har været skuffende de fleste steder, og i mange kommuner fandt man ikke, at denne type af tilbud levede op til den primære målsætning: At bringe de ledige i arbejde, uddannelse eller tættere på beskæftigelse. Fokus har været på produktion frem for det egentlige produkt: At give de ledige job eller bringe dem tættere på beskæftigelse. De kvalifikationer, de aktiverede erhvervede sig, var ofte utilstrækkelige eller irrelevante på arbejdsmarkedet. Projekterne evnede endvidere ikke at rumme den mere ressourcefattige målgruppe, der nu er tilbage i kontanthjælpssystemet. Stillet over for dette problemkompleks har Højbygaard formået af forene et traditionelt aktiveringstilbud med de aktuelle krav. Højbygaard har fastholdt aktiviteterne fra tidligere, og har stadig som mål, at stedet ligner en almindelig arbejdsplads med en egentlig produktion. Samtidig har Højbygaard placeret de ledige i centrum. Der er skabt en bevidsthed hos projektlederne om, at det primære resultat ikke er omsætning og løsning af opgaver, men realistiske jobplaner for deltagerne.

Samtidig med omstillingen af tilbuddet er medarbejdergruppen blevet suppleret med sagsbehandlere og projektledere med en socialfaglig baggrund. Denne kombination har frembragt gode resultater[12].

Kvantitative resultater i 2007

I 2007 var 175 kontanthjælpsmodtagere tilknyttet Højbygaard. De fordelte sig således:

Ordinær beskæftigelse:	33	(19 %)
Ansættelse med løntilskud:	3	(2 %)

[12] Casebeskrivelsen er baseret på dokumentstudier og besøg over tre dage. I disse tre dage gennemførte vi både observationsstudier og en række interviews med projektledere, ansatte fra det kommunale jobcenter og deltagere i Højbygaards aktiveringstilbud.

Ordinær uddannelse:	7	(4 %)
Virksomhedspraktik i den private sektor:	12	(7 %)
Virksomhedspraktik i den offentlige sektor:	16	(9 %)
Uddannelse/kursus i AMU/VUC:	3	(2 %)
Tilbagevisiteret til kommunen[13]:	35	(20 %)
Tildelt pension:	8	(5 %)
Overført til aktivering uden for Højbygaard:	37	(21 %)
Overført til "Ny chance projektet" på Højbygaard:	7	(4 %)
Ophørt pga. udeblivelse:	10	(6 %)
Flyttet, afgået ved døden mv.:	4	(2 %)

Resultatet er, at 23 pct. af alle visiterede enten er kommet i ordinær beskæftigelse eller uddannelse. Hvis der i disse tal fratrækkes den gruppe der er tilbagevisiteret, har opnået pension eller har forladt kommunen, er tallet oppe på 31 pct. Tallene inkluderer både ledige i matchgruppe 4 og 5.

Visitering og udvidelse af tilbuddene

Højbygaard er den eneste betydende aktiveringsenhed i kommunen, hvorfor organisationen som hovedregel får alle ledige kontanthjælpsmodtagere, der skal i aktivering. Ledige i matchgruppe 4 er den dominerende gruppe på Højbygaard, men der er også en betydelig andel fra matchgruppe 5. Der er løbende optag på Højbygaard, og organisationen er som udgangspunkt, forpligtiget til at modtage alle ledige der henvises.

I det omfang kommunen benytter sig af andre typer af tilbud, er det ofte særtilbud til personer med en psykisk diagnose, ledige med markante indlæringsvanskeligheder el. lign. En sagsbehandler i kommunen oplyste endvidere, at der er et tilbud i form af jobkonsulenter i jobcenteret.
Deres opgave er at få de bedste kontanthjælpsmodtagere direkte i beskæftigelse, eventuelt med løntilskud. De ledige i matchgruppe 4, som sagsbehandlerne skønner kan komme direkte i arbejde, vil derfor i første omgang blive visiteret til en jobkonsulent.

En løbende diskussion og ambition i Odsherred Kommune er at udvide projektpaletten med tiltag, der har et mere personrettet sigte end de nuværende, overvejende erhvervsrettede projekter. Her

[13] Tallet dækker over personer der er sygemeldt, skal i arbejdsprøvning eller er tilbagevisiteret af anden årsag.

indgår der overvejelser om projekter både i og uden for Højbygaard. Der er i 2007 afviklet et projekt under ”Ny chance til alle”, der alene har haft et afklarende sigte. I kommunen er man glad for dette nye tilbud, da det matcher behovene hos en stor del af den tilbageværende gruppe af ledige.

Både den kommunale sagsbehandler og de ansatte på Højbygaard, fremhæver betydningen af, at være et kommunalt projekt i forhold til kvaliteten af visiteringen. Det anføres i samtalerne med både de ansatte på Højbygaard og sagsbehandlerne på jobcenteret, at det forhold, at Højbygaard er en del af det kommunale jobcenter, gør det nemmere i hverdagen. Ligesom der er et stort indbyrdes kendskab, da sagsbehandlerne på Højbygård tidligere har været sagsbehandlere i kommunalt regi.

Løbende diskussion og udvikling af metoder

Højbygård er et aktiveringstilbud, hvor der løbende diskuteres metoder i arbejdet, ligesom der har fundet metodeudvikling sted i overgangen fra en traditionel aktiveringsenhed, til det nuværende tilbud. Der er endvidere den samme omfattende skriftlighed, som ses i en række af undersøgelsens øvrige cases.

Et første resultat af denne udvikling, er et større fokus på den enkelte lediges livsbetingelser og livsverden, frem for planer, der kun omhandler arbejde og uddannelse. En projektleder formulerede det sådan, at hun så det som sin primære opgave at fjerne de ”sten”, der lå i vejen frem mod arbejde og uddannelse. At bringe de ledige tættere på beskæftigelse er en proces, hvor de ledige skal have ryddet op i deres liv, før de er parate til et arbejde eller en uddannelse. Derfor fylder problemer som boligmangel, økonomi, problemer med børnene, manglende fysisk formåen osv. i første omgang mere i samtalerne, end hvad den enkelte vil med sit arbejdsliv.

Det andet er, at der som noget nyt er etableret en medarbejderstab, der inkluderer erhvervsfagligt funderede projektledere, og sagsbehandlere og projektledere med en socialfaglig baggrund. Det gode og positive samspil mellem de to grupper, hvor der er etableret en gensidig respekt og arbejdsdeling, har været afgørende for Højbygaards udvikling og resultater.

Et tredje punkt er, at ”tid” og ”nærhed” er bærende værdier i organisationen. Tidsaspektet blev fremhævet med henvisning til, at ledige i matchgruppe 4 og 5 ikke, eller kun sjældent, er umiddelbart placerbare på arbejdsmarkedet. Der er ofte behov for en proces, hvor der ikke på forhånd kan udstikkes en tidshorisont. Som eksempel blev der fremhævet en ledig, som havde været på Højbygaard i adskillige år for pludselig i 2007 at få ordinær beskæftigelse. Det var først nu pågældende

var motiveret og parat til at tage dette skridt. Nærhed er en værdi der henviser til, at det er vigtigt, at alle ansatte på Højbygaard er synlige og til stede blandt de aktiverede. De skal være til stede, når problemer og muligheder opstår hos deltagerne.

Det fjerde forhold er, at Højbygaard forsøger at ligne en ”rigtig” arbejdsplads. De ansatte finder, at der er en pædagogisk pointe i at fastholde, at aktivering ligner ordinært arbejde, og at det derfor blandt andet har økonomiske konsekvenser at udeblive fra aktiveringen (træk i kontanthjælpen).

Princippet om at trække i kontanthjælpen er under kritik fra de kommunale sagsbehandlere. De finder, at princippet ikke harmonerer med karakteren af de tilbageværende kontanthjælpsmodtagere, og at det derfor ikke har den ønskede effekt. Det er blot en ekstra straf af en socialt og økonomisk udsat gruppe. Kritikken har peget på et behov for en yderligere differentiering af udbuddene for de ledige. For at kunne imødekomme de lediges forskelligartethed, men stadig fastholde projekter der ligner almindelige arbejdspladser, arbejder Højbygaard nu på at ændre viften af tilbud, så den inkluderer flere ikke-arbejdslignende tilbud.

Det sidste forhold er, at viften af projekter på Højbygaard udnyttes bevidst i indsatsen. Flerheden af aktiviteter gør det muligt at omplacere deltagerne internt på Højbygaard. Nogle af projekterne er eksempelvis mere direkte jobkvalificerende end andre. Driften af en strandkiosk blev nævnt som eksempel. At være aktiveret her er ligeså krævende som at være i beskæftigelse. Der er skæve arbejdstider, og de aktiverede står i hverdagen med et driftsansvar. Kan man klare denne udfordring, kan man også klare et job på ordinære vilkår. Resultatet er da også, at de fleste, der har deltaget i dette projekt i 2007, har fået ordinært beskæftigelse eller beskæftigelse med løntilskud.

Samarbejde på tværs af organisationen

Et af de interessante forhold ved Højbygaard er, at der er etableret et samarbejde mellem to grupper af medarbejdere: Arbejdslederne og det socialfagligt uddannede personale.

Højbygaard har fortsat de projektledere ansat, der tidligere mest af alt var arbejdsledere (typisk uddannede håndværkere). Dengang var succeskriteriet mere at få en række arbejdsopgaver udført, end at få de aktiverede afklaret og i arbejde. Der er hos alle ansatte på Højbygaard den opfattelse, at den centrale opgave nu er, at få udarbejdet realistiske jobplaner for de ledige. Virksomhedsdrift kommer derfor i anden række.

En anden positiv ændring er ansættelsen af sagsbehandlerne. Med de nye målgrupper har det vist sig at være en fordel, at sagsbehandlerne er tæt på de ledige. Det, at der er en hurtig indsats i forhold til problemer og muligheder, har forbedret indsatsen.

Fra jobcenterets side er man meget opmærksom på, at der er behov for at udvikle den eksisterende arbejdsstyrke og tiltrække nye ansatte inden for aktiveringsområdet. De ansatte har en anden opgave end tidligere, og man vil fremover have behov for helt nye typer af tilbud. Her udgør en løbende intern dialog og udvikling på Højbygaard et første bidrag, og mulighederne for og forventninger om, at de ansatte deltager i efteruddannelse et andet.

De eksterne netværk

Højbygaard samarbejder i dag med teknisk skole/AMU. For nogle af deltagerne er det en fordel eller ligefrem et krav, at de har bestemte formelle færdigheder for at få arbejde eller blot deltage i Højbygaards tilbud. Det gælder blandt andet det obligatoriske levnedsmiddelcertifikat. Højbygaard har gode erfaringer med at afholde sådanne kurser internt på Højbygaard.

Et af de områder, hvor Højbygaard i fremtiden vil inddrage andre aktører, er til undervisning i almene skolekundskaber. Flere af deltagerne har mangelfulde dansk- og regnefærdigheder. Det ville derfor kunne bidrage til deres opkvalificering, hvis de kunne tilbydes undervisning i disse fag.

Udover samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne prioriteres samarbejdet med lokalsamfundet. Særligt Højbygaards leder fremhævede vigtigheden af, at have gode relationer til nærmiljøet, når man er placeret i en by af Højbys størrelse. Samarbejdet med lokalsamfundet handler om et godt lokalt omdømme. Og omdømmet har betydning for de resultater, man frembringer. At være en accepteret del af lokalsamfundet er afgørende for, at de ledige oplever Højbygaard som et relevant og acceptabelt sted at deltage i aktivering. Og i forhold til de lokale arbejdsgivere, er omdømmet naturligvis vigtigt i relation til de lediges muligheder for praktik og ansættelse.

Højbygaard har et godt lokalt netværk af praktiksteder og potentielle arbejdspladser. Langt de fleste af disse kontakter er til små og mellemstore virksomheder, da der kun er få store virksomheder i kommunen.

For bedre at kunne imødekomme de nuværende målgruppers behov, og for at styrke de nye tilbud de er i færd med at etablere, overvejer de ansatte at styrke og udbygge deres netværk med uddannelsesinstitutionerne og de lokale virksomheder.

Opfølgning og efterværn

Højbygaard har ikke etableret et egentlig efterværn, ligesom kun en medarbejder nævner, at hun har etableret et mentorlignende forløb. En del af årsagen kan være den, at projektet er placeret i et lokalsamfund, hvor der er stor gennemsigtighed. Projektlederen og de ansatte får relativt hurtigt at vide, hvis der er problemer i et forløb, og har derfor mulighed for at gribe ind.

Det kan på den baggrund hævdes, at den nærhed der præger projektet, gør en mere systematisk indsats overflødig. Det er dog spørgsmålet, hvor længe det forholder sig sådan. Man er gået fra den lille Trundholm Kommune til i Odsherred Kommune, at dække et langt større geografisk område. Og den målgruppe, man står tilbage med, er svagere funderet end de tidligere målgrupper. Det kan pege i retning af, at der fremover er behov for en mere systematisk indsats, i forhold til etableringen af mentorordninger, opfølgning og efterværn.

Hvilke forhold gør Højbygaard til et særligt succesfuldt aktiveringstilbud?

Højbygaard har opnået flotte resultater. En klar styrke, og et særligt interessant forhold er, at organisationen har evnet at ændre en traditionel aktiveringsenhed, til et tidssvarende tilbud. Højbygaard var i udgangspunktet et af de aktiveringskomplekser man har valgt at lukke ned i mange kommuner pga. manglende resultater. Her udgør Højbygaard en undtagelse, idet organisationen har formået at skabe fornyelse samtidig med, at de har videreført de styrker, der ligger i det traditionelle tilbud**.**

En anden årsag til de positive resultater er, at det er lykkedes at skabe et tæt samarbejde mellem de hidtidige projektmedarbejdere, der i lige så høj grad er arbejdsledere som aktiveringsmedarbejdere, og de socialfagligt uddannede sagsbehandlere.

En sidste årsag, til at Højbygaard er et vellykket tilbud er, at organisationen aktivt bruger flerheden af tilbud, til at omplacere de aktiverede i overensstemmelse med deres behov og ressourcer.

Case 6

Praktisk Service – et miljøprojekt på Møn, Vordingborg Kommune

Praktisk Service er et kommunalt aktiveringstilbud for ledige i matchgruppe 3-5. Tilbuddet blev oprettet i 1996. Det var dengang baseret på et samarbejde mellem Møn Kommune og Storstrøms Amt, om rensning af vandløb på Møn. Tanken var, at de ledige skulle tilegne sig praktiske kompetencer samtidig med, at de udførte reelt arbejde. I dag er aktiviteterne udvidet til en bred vifte af arbejdsområder inden for miljø og genbrug. Heriblandt strandrensning og rensning af vandløb, forarbejdning af ålegræs (tang), og bæredygtige miljøprojekter som nedrivning af gamle bygninger og genbrug af materialer. Grundlaget for indsatsen er stadig det samme: At de ledige tilegner sig faglige, sociale og personlige kompetencer gennem praktisk, produktorienteret arbejde. Praktisk Service har 40 pladser. Udover projektets leder, er der to ansatte i projektet. Projektet har været ledet af den samme person siden 1998.

Størstedelen af deltagerne i Praktisk Service er ledige i matchgruppe 4. Denne gruppe flankeres af en mindre gruppe af ledige i matchgruppe 3, og en gruppe ældre ledige, der på grund af forskellige misbrugsproblemer, ikke kan komme videre end til aktiveringstilbuddet (matchgruppe 5).

Lederen af Praktisk Service vurderer, at omkring 100 ledige deltog i tilbuddet i 2007. Omkring en tredjedel af deltagerne kommer i arbejde eller under uddannelse, men tallet er faldende. Disse tal bekræftes af Jobcenter Vordingborg[14].

Direkte kontakt til arbejdsmarkedet

Praktisk Service bliver drevet, som var aktiveringsstedet en almindelig virksomhed og ledige ansatte i denne. Denne virksomhedstankegang er et af aktiveringstilbuddets helt centrale kendetegn, og succesgrundlag. Aktiviteterne hos Praktisk Service sigter entydigt mod erhvervelsen af de kompetencer, der skal til, for at kunne varetage et ufaglært job inden for primært produktions- og håndværksvirksomheder. Herunder hører ikke mindst tilegnelsen af personlige og sociale kompetencer.

Kendetegnende for denne konkrete og kontante arbejdsmarkedsrettede indsats over for de ledige er, at de tilegner sig nogle basale færdigheder, der er grundlaget for at kunne komme nærmere beskæftigelse i lokalområder: For eksempel at kunne møde mandag morgen kl. 5 hos en lokal murerme-

[14] Casestudiet er baseret på interviews og uformelle samtaler med lederen, medarbejdere og ledige i Praktisk Service. Derudover indgår deltagerobservation i Praktisk Service, samtaler med jobcentermedarbejdere, samtaler med medarbejdere i andre aktiveringstilbud i Vordingborg Kommune, og rapporten *Livshistorier fra Møn* (november 2006).

ster, der er på vej til en opgave i København, og kunne demonstrere, at man både er villig til og evner at ”kunne bruge sine hænder og knokle hele dagen”.

Hos Praktisk Service opøver de ledige også en form for specialistfunktion i kraft af de forskellige miljøprojekter, som aktiveringstilbuddet samarbejder med. Mange af disse projekter er både alternative og nyskabende på miljøområdet, og indbefatter samarbejde med en underskov af små, lokale virksomheder.

Dette betyder, ifølge lederen, at de ledige i forhold til andre, vil være ”specialister fra første gang, at de har været på stranden”, og at de derigennem vil have nemmere ved at komme i praktik eller opnå støttet eller ordinær beskæftigelse i denne kreds af virksomheder.

Som arbejdsmarkedet er i dag i Vordingborg Kommune, vil de fleste af de personer, der kan opfylde ovenstående, kunne komme i beskæftigelse som ufaglærte hos håndværksmestre eller produktionsvirksomheder i området. Og det er denne indgang, som det er lykkedes for Praktisk Service at systematisere over for de aktiverede ledige.

Deltagergruppen

Tilbuddet er målrettet personer i matchgruppe 3-5, der vurderes ikke at ville få gavn af andre, mere undervisningsprægede eller direkte jobsøgnings rettede aktiveringstilbud. De ledige i tilbuddet bliver af lederen beskrevet som ”de her er ikke egnede til skole”. Praktisk Service modtager derfor kontanthjælpsmodtagere, der har meget forskellig uddannelses- og erhvervserfaring, og for nogen vedkommende også psykosociale problemer.

Visitering og samarbejdet med det kommunale jobcenter

Kontanthjælpsmodtagere visiteres direkte til aktivering hos Praktisk Service af en vejleder på Jobcenter Vordingborg, og Praktisk Service orienteres skriftligt om visiteringen. Almindeligvis vil den nye ledige møde op om morgen i aktiveringstilbuddet og blive introduceret til aktiviteterne af personalet. Spørgsmålet om den rette matchkategorisering af den ledige fylder ikke særligt meget, hverken i den daglige aktivering eller ved direkte konfrontering med problematikken. Af samme grund afvises der heller ikke personer, som er visiteret til tilbuddet.

I forbindelse med registreringen af, og opfølgning på, de aktiverede ledige hos Praktisk Service, sender aktiveringstilbuddet hver uge en oversigt med oplysninger om fremmøde, sygdom og andre forhold hos deltagerne, til en medarbejder i Jobcenter Vordingborg.

Medarbejderne i Praktisk Service oplever denne registrerings- og sagsbehandlingsprocedure som bureaukratisk og langsommelig. De oplever ofte, at proceduren forsinker sagsgangen og forhindrer en rettidig indsats over for, og behandling af, den enkelte ledige. Sagsbehandlingen kan blive meget lang, hvis blot én rapportering eller henvendelse fra aktiveringstilbuddet forsinkes i et af leddene, eller skal rundsendes til flere vejledere. Lederen af Praktisk Service retter derfor tit direkte henvendelse til jobcenteret, når der skal tages hurtig hånd om en aktuel problemstilling.

Aktiveringsindsatsen – metoder og organisering

For lederen af Praktisk Service kan værdigrundlaget for arbejdet med de ledige kort sammenfattes i mottoet ”konsekvens efter handling”. Mottoet, som i forskellig form går igen hos medarbejdere og ledige, sammenfatter både de konkrete aktiviteter i, og det underliggende formål med, aktiveringstilbuddet.

Det overordnede fokus for tilbuddet er ”handling”. Handling på et generelt og produktionsorienteret plan, der kædes tæt sammen med handling på et personligt plan. Konsekvenserne af ens handlinger kan, i denne forstand, gå flere veje: Umiddelbart sanktioneres der konsekvent over for ledige, som ikke overholder fremmødekravet, ved at tilbageholde kontanthjælpen efter princippet ”time for time”. Der er heller ikke ledige, som får lov til at være på aktiveringsstedet uden at yde noget. Filosofien er, at alle skal bidrage med noget, stort som småt. Til gengæld kan man som ledig optjene ”frihed” ved at være i aktivering flere end de timer, som officielt kræves, og efterfølgende afspadsere disse som på en almindelig arbejdsplads. En anden motivationsfaktor er, at de ledige kan få lov til at organisere forskellige sociale tiltag, som for eksempel at bage kage eller arrangere en julefrokost for de ledige og medarbejderne.

En anden konsekvens, som man hos Praktisk Service gerne vil opnå ved handlingerne er, at de ledige skal få tilført ”det, der skal til, for at få en god start”. Og igennem det praktiske fokus forsøger man i aktiveringstilbuddet at omsætte dette ”fra ord til handling, til konsekvens”.

Et gennemgående tema for personalet er også, at det er deltagernes eget ansvar at komme videre – at møde på aktiveringsstedet hver dag, at bidrage til fællesskabet, at tage initiativ til egen læring og at omsætte sine erhvervede kompetencer og færdigheder i forhold til videreuddannelse og beskæftigelse. Lederen hos Praktisk Service udtrykker dette ved at sige, at ”vi vil ikke tage ansvaret fra dem”. Medarbejderne hos Praktisk Service skal ikke ”gøre det” for de ledige, men ”gøre det muligt” for dem. Andre nøgleord, som bliver anvendt i denne sammenhæng er ”respekt, værdighed og konsekvens”.

De ansattes værdigrundlag og metoder udgør en implicit del af deres virke, og er som sådan ikke formuleret på skrift.

De ansattes uddannelses- og erhvervserfaring

De to ansatte er henholdsvis kontoruddannet og ufaglært, og lederen er tidligere selvstændig tømrermester fra lokalområdet. Projektet adskiller sig fra de øvrige cases ved ikke, at have ansatte med socialfaglig eller pædagogisk uddannelse. Lederen ser medarbejdersammensætningen som en stor styrke, da det for ham handler om at holde fast i, hvad der er formålet med aktiveringstilbuddet: At opøve praktiske og sociale kompetencer hos de ledige, så de kan komme ”ud af buret”, og måske tættere på beskæftigelse.

Fælles for de ansatte er, at de har praktisk erfaring og er gode socialt, til at håndtere målgruppen af ledige.

De eksterne netværk – direkte udslusning til ordinær beskæftigelse

Praktisk Service samarbejder med en række private og offentlige virksomheder i og uden for lokalområdet. Det drejer sig hovedsageligt om virksomheder, der på forskellig vis er involveret i de miljøprojekter, som Praktisk Service er primus motor for. Dette betyder, at der i de daglige aktiviteter hos Praktisk Service, er konkrete samarbejdsflader mellem de ledige og virksomhederne, og at der naturligt opstår muligheder for praktik, støttet eller ordinær beskæftigelse. Langt hen ad vejen er der tale om, at Praktisk Service igennem deres forskellige projekter og aktiveringstilbud er med til at generere lokale arbejdspladser i de private virksomheder, som opstår på grund af samarbejdet.

Derudover har Praktisk Service et samarbejde på miljøområdet med en række offentlige institutioner. Heriblandt Vordingborg Udviklingsråd (erhvervsfremmeaktør), og Grønt Center (erhvervsudviklingscenter for jordbrug og landbrug).

Hvilke forhold gør indsatsen i Praktisk Service særlig succesfuld?

Praktisk Services gode resultater og erfaringer med aktivering af ledige kan tilskrives en række grundlæggende forhold:

- Grundlaget for Praktisk Service er, at de visiterede kontanthjælpsmodtagere kan tilegne sig praktiske (herunder personlige og sociale) kompetencer samtidig med, at de udfører arbejde, hvor der skabes konkrete resultater og produkter. Aktiviteterne i Praktisk Service sigter mod erhvervelsen af de kompetencer der skal til, for at kunne varetage et ufaglært job inden for primært produktions- og håndsværksvirksomheder.
- Praktisk Service bliver drevet som var det en almindelig virksomhed, og at deltagerne bliver set som ansatte i denne.
- Praktisk Service bliver ledet af en ildsjæl med tæft for lokal virksomhedsnetworking.

Case 7

Institut for karriereudvikling, Hillerød Kommune

Institut for Karriere Udvikling (IKU) er en af mange private aktører, der har aktivering af ledige kontanthjælpsmodtagere som forretningsområde. IKU beskæftiger sig bredt med udvikling af menneskelige ressourcer. Projekter for kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 4 udgør en mindre del af koncernens forretningsgrundlag, men koncernen ekspanderer i øjeblikket gennem aftaler med en række kommuner. IKUs projekt i Hillerød Kommune har som primær opgave, at afklare ledige i matchgruppe 4.

Jobcenter Hillerød har som sit første mål, at få udarbejdet realistiske jobplaner for de ca. 250 borgere, der er ledige i matchgruppe 4. Til det formål anvender de en række eksterne, overvejende private aktører. IKU er en af disse aktører. Selvom det primære formål med IKUs arbejde er, at bidrage til udarbejdelsen af jobplaner, er der fra kommunens side også en forventning om, at nogle af deltagerne opnår ordinær eller støttet beskæftigelse, kommer i praktik og arbejdsprøvning eller påbegynder en uddannelse.

Projektet fik sine første deltagere i slutningen af maj 2007. Det er det nyeste tilbud i denne undersøgelse.

IKUs projekt udgør en del af jobcenterets indsats i forhold til ”Ny chance til alle”. Projektets målgruppe har derfor lang forudgående ledighed[15].

Pæne resultater med en svær målgruppe

I slutningen af november 2007, efter ca. fem måneders aktivitet, havde 41 ledige været tilknyttet projektet. Statistikken for deltagerne ser således ud:

Ordinær beskæftigelse, heraf en person på deltid:	5	(12 %)
Uddannelse (inklusiv kompetencegivende kurser/AMU):	2	(5 %)
Virksomhedspraktik:	6	(15 %)
Arbejdsevneprøvning:	3	(7 %)
Tilbagevisiteret til jobcenteret:	6	(15 %)

[15] Det empiriske materiale, der ligger til grund for denne casebeskrivelse, er tilvejebragt gennem interviews og deltagerobservationer på IKU. Derudover har vi gennemført et interview med en leder fra Jobcenter Hillerød, og inddraget en række dokumenter fra jobcenteret og IKU.

De resterende 19 personer (47 pct.)[16], var endnu ikke kommet i praktik el. lign. IKU forventer, at resultaterne forbedres i starten af 2008.

Visitering og samarbejdet med kommunen

Aftalen med IKU er udformet som et åbent tilbud om individuelle vejledningsforløb til ledige 25 timer om ugen. Der er løbende visitering hvor det er projektets opgave at modtage de ledige, at bidrage til at der udarbejdes en jobplan for de ledige, og at motivere dem til at komme i eller tættere på beskæftigelse.

Ved projektets opstart var der en tæt dialog omkring visiteringen, hvilket IKU satte stor pris på. Det tætte samarbejde var ikke kun med til at højne kvaliteten af visiteringen, men bidrog også til at skabe et gensidigt kendskab. Projektlederen fortalte imidlertid, at man ikke efterfølgende har fastholdt den tætte kontakt. Der bredte sig den opfattelse, at nu hvor man kendte hinanden, var det ikke længere nødvendigt at være fælles om visiteringen. Det erkender IKU var en fejl, og der arbejdes nu på at genetablere den tætte dialog, da den bidrager til en god visitering.

En projektmedarbejder fra IKU nævnte, at nogle af deltagerne efter hendes opfattelse var fejlvisiteret. Selvom de er kategoriseret i matchgruppe 4, har de ingen mulighed for aktuelt at komme tættere på beskæftigelse. Og som sådan tjener en afklaring, af den karakter IKU har indgået aftale om at udføre, ikke noget formål. Hun underbyggede dette med to eksempler. Den ene ledige er en enlig mor med indvandrerbaggrund og flere mindre børn. Manglende netværk, problemer med børnene og manglende personlige ressourcer gør, at det på nuværende tidspunkt ikke vil tjene noget formål at sende hende i et job- eller uddannelsesrelateret tilbud. Indsatsen burde, efter projektlederens mening, alene rette sig mod at få familien til at fungere. Det andet eksempel er en veluddannet ledig, hvis psykiske problemer gør, at tilknytning til arbejdsmarkedet ikke forekommer realistisk.

Begge deltagere mødte op på projektet, og var på alle måder pligtopfyldende. Men deres respektive situation gør, at de ikke kommer videre.

Det er medarbejderens pointe, at personer af denne karakter bør visiteres til andre typer af tilbud, der har kompetence til at håndtere sådanne problemer.

[16] Da tallene er oprundede, giver den samlede sum mere end 100 pct. En person udgør 2,45 pct.

Traditionelle metoder i en ny organisatorisk ramme

I metodemæssig henseende er IKUs projekt et traditionelt projekt. De redskaber der anvendes, er individuelle vejledningssamtaler, hjælp til job- og informationssøgning, gruppesamtaler, adgang til elektroniske medier (f.eks. internet), tilbud om skriftligt materiale til brug ved jobsøgning og forskellige former for socialt samvær. Der er p.t. ikke inkluderet andre typer af aktiviteter, men der er overvejelser om nye tiltag. De ansatte på projektet fortæller, at flere af deltagerne er i så dårlig fysisk form, at det udgør en barriere for deltagelse på arbejdsmarkedet. De overvejer derfor, at inkluderer forskellige sportsaktiviteter i forløbet.

Det, der adskiller IKU og Jobcenter Hillerød fra en række andre samarbejder mellem private aktører og kommunale jobcentre er, at det er lykkedes dem at etablere et tæt og partnerskabslignende samarbejde. Det er endnu ikke et samarbejde, der er fuldt udbygget. Men der er en vilje til, og aktiviteter der peger frem imod et sådant partnerskab. Både jobcenteret og IKU ønsker, og er indstillet på, at arbejde hen imod et partnerskab, ligesom begge parter er meget opmærksomme på de muligheder, der åbner sig med en tæt og integreret fælles indsats.

En afsnitsleder på jobcenteret fortæller, at kommunen primært satser på at samarbejde med andre aktører, i deres arbejde med aktivering af ledige i matchgruppe 4. Der samarbejdes på nuværende tidspunkt med fire aktører, hvoraf de tre er private aktører (heriblandt IKU). Den fjerde aktør er den kommunale sprogskole. De fire aktører er fundet gennem en udbudsrunde, hvor projekterne og udbyderne blev vurderet på deres erfaringer, kompetencer og pris. De fire aktører blev endvidere valgt, da de udgjorde en palet, der dækkede alle undergrupper i matchgruppe 4.

I forhold til denne undersøgelse er Hillerød Kommunes strategiske plan, om at etablere en netværkslignende organisation mellem jobcenteret og en gruppe af andre aktører, interessant. Der hersker fra kommunens side en ambition om, at dette samarbejde rækker videre end en simpel udlicitering. Kommunen ønsker at etablere netværk, der bygger på et tæt samarbejde, mellem aktører med hver deres opgaver i forhold til aktivering af ledige borgere. Udover dette skal netværket også bidrage til gensidig udvikling af organisationer og kompetencer. Dette forudsætter et samarbejde, der rækker videre end til de kontraktlige forpligtigelser.

Der er endnu et stykke vej inden der er etableret et sådan tæt samarbejde. Jobcentrene er relativt nyetablerede og aftalerne med bl.a. IKU har eksisteret i mindre end et år. Men både jobcenteret og IKU fortæller, at man bevæger sig i den rigtige retning. Der er ingen tvivl om, at hvis det lykkedes

at få etableret partnerskaber mellem Hillerød Kommune/jobcenteret og private aktører, hvor aktørernes kompetencer anvendes situationsbestemt, så vil det være en spændende udvikling.

At man allerede har et samarbejde, der rækker videre end traditionel kontaktstyring, ses blandt andet ved, at IKU har fået tildelt en række beføjelser, som i flere andre kommuner ikke stiller til rådighed for andre aktører. IKU kan f.eks. uden forudgående godkendelse fra jobcenteret bevilge kurser/uddannelse til de ledige, og etablere aftaler om løntilskudsjob.

Projektets ansatte

Der er tre ansatte på projektet: En fuldtidsansat projektleder og to deltidsansatte medarbejdere. Der er i alt en normering svarende til halvanden ansat. Projektlederen har en akademisk baggrund, og desuden uddannelser og joberfaring inden for HR-området og personlig udvikling. Han har ikke tidligere arbejdet med matchgruppe 4. Den anden projektmedarbejder, der ligeledes er akademisk uddannet, har joberfaring inden for beskæftigelsesområdet, men med en noget anden målgruppe: Ledige akademikere. Hun har bl.a. beskæftiget sig med jobsøgning for nyuddannede kandidater.

Disse to personer blev, et stykke inde i forløbet, suppleret med en ansat med en socialfaglig baggrund. Man kom i IKU til den erkendelse, at det i et projekt for matchgruppe 4 er en afgørende fordel, at der er en person med en socialfaglig baggrund ansat. I interviewene med både ledelsesrepræsentanten fra IKU og projektlederen blev dette fremhævet som en styrke i arbejdet. Som et første argument indrømmer projektlederen, at målgruppen er mere krævende end han havde forestillet sig i udgangspunktet. På grund af deltagernes ofte komplekse problemer, er det en fordel at have en medarbejder med kendskab til deltagernes problemer, og til de formelle støttemuligheder. En anden fordel ligger i, at der nu er en medarbejder med systemkendskab tilknyttet projektet. Fordelen består i, at denne medarbejder har et større kendskab til regelsættet på beskæftigelsesområdet, og at pågældende har erfaring med den kommunale, administrative praksis.

Det forekommer oplagt, at de ansattes kvalifikationer og erfaringer udgør en kritisk faktor for et tilbud, der har personlig udvikling og vækst som formål. Alligevel var det ikke et punkt, som blev tildelt særlig opmærksomhed ved projektets opstart.

Det gælder både for IKU og for kommunen. I interviewet fortalte lederen fra det kommunale jobcenter, at man ikke stillede forudgående krav til de ansattes kvalifikationer og erfaring. Det var end

ikke et spørgsmål der indgik i overvejelserne, da man iværksatte udbudsrunden. Belært af erfaringerne det seneste år, er det et område, der vil blive inddraget i fremtidige aftaler med andre aktører.

Opfølgning og efterværn

IKUs tilbud inkluderer ikke tilbud om opfølgning eller efterværn for de ledige, der kommer i arbejde eller under uddannelse. Sådanne tilbud har ikke været en del af de indledende forhandlinger med Hillerød Kommune. Aftalen inkluderer dog en økonomisk bonusordning, hvis de ledige får beskæftigelse af en vis varighed.

Hillerød Kommune er dog opmærksom på nødvendigheden af en løbende opfølgning i forhold til de ledige i matchgruppe 4, da de er svære at fastholde i beskæftigelse. Kommunen vil derfor sætte fokus på området fremover, bl.a. ved at stille krav til aktørerne om at inkludere og prioritere efterværn.

Hvad gør IKUs tilbud særlig vellykket?

Hvad angår IKUs aktiveringstilbud i Hillerød, er deres resultater med at få ledige i ordinær beskæftigelse pæne. Projektet skal dog først og fremmest vurderes på dets primære opgave: At udarbejde jobplaner for de ledige i matchgruppe 4. Her er meldingen fra kommunen, at IKU er en kompetent samarbejdspartner.

Det andet der gør IKU til et vellykket aktiveringstilbud, er deres evne til at skabe og indgå i et tæt samarbejde med Jobcenter Hillerød. Det er intentionen hos begge parter, at få dannet en netværksstruktur og samarbejdskultur, hvor to i øvrigt selvstændige parter indgår i et tæt samarbejde, der rækker videre end en traditionel forretningsforbindelse. Til dette viser erfaringerne fra Hillerød Kommune og IKU, at der kan opnås gode resultater gennem et tæt samarbejde.

Case 8

Væksthuset - individuelle forløb for ledige i matchgruppe 4 og 5

Den erhvervsdrivende fond Væksthuset, Københavns Kommune

Væksthuset er en erhvervsdrivende fond der har til formål, at udbyde aktivering for ledige, og konsulentydelser i forhold til metodeudvikling for andre organisationer. Metodeudvikling udgør derudover, en prioriteret del af organisationens arbejde. Væksthuset har eksisteret siden 1992.

Væksthuset er en af de 10-12 organisationer, der har leverandøraftaler med Københavns Kommune, om aktiveringstilbud for matchgruppe 4 og 5. Aftalen løber i perioden 2005-2008. Væksthuset er det største tilbud blandt de ni cases. I 2006 var 399 ledige tilknyttet organisationen (268 af disse afsluttede deres forløb i løbet af 2006). I 2007 steg antallet til 544 ledige (hvoraf 439 afsluttede deres forløb i løbet af året). Væksthuset har 33 ansatte.

Væksthuset tilbyder individuel afklaring, kvalificering og kompetenceudvikling for ledige i matchgruppe 4 og 5[17]. Forløbene består af individuelt tilpassede kombinationer af afklarende, erhvervsrettede samtaler og praktikforløb. Organisationen tilbyder endvidere at koordinere parallelle behandlingsforløb (f.eks. misbrugsbehandling og psykologhjælp), og kortere parallelle uddannelsesforløb (f.eks. erhvervelsen af erhvervskørekort eller deltagelse i sprogskoleundervisning) for deltagerne.

Der er fem interne virksomheder i Væksthuset, hvor de ledige kan komme i praktik. Nemlig et snedkeri, et IT-værksted, et udehold (vedligeholdelse af grønne områder), en transportafdeling og en køkken/kantineafdeling. De interne virksomheder er målrettet de mindst ressourcestærke deltagere. De øvrige anbefales som hovedregel praktik i private og offentlige virksomheder.

Organisationen modtager, i udgangspunktet, alle typer af ledige i matchgruppe 4 og 5, der henvises til dem. De ledige, der deltager i forløbene, udgør derfor en meget blandt gruppe[18].

[17] Denne gruppe udgør hovedgruppen af deltagere. En mindre andel er fra matchgruppe 1-3. Udover samarbejdet med Københavns Kommune, begyndte Væksthuset et samarbejde med Roskilde Kommune om aktivering af kvinder af anden etnisk herkomst i 2007. Flere kommuner kommer måske til. Denne casebeskrivelse omhandler kun Væksthusets tilbud til ledige i matchgruppe 4 og 5 i Københavns Kommune.

[18] Casebeskrivelsen er baseret på interviews og samtaler med teamledere, medarbejdere og Væksthusets personale- og kommunikationschef, observationer af to virksomhedsbesøg og en samtale med en ledig; interne dokumenter, årsrapporter fra 2005 og 2006, informationsmateriale om Væksthusets tilbud, dokumenter fra organisationens hjemmeside, og et interview med to teamchefer i Jobcenter København - Musvågevej.

Kvantitative resultater

I 2007 afsluttede 439 af 544 ledige deres forløb i Væksthuset. Fordelingen af de afsluttede ledige i forhold til beskæftigelse, uddannelse osv. ser således ud:

Ordinært arbejde:	55	(13 %)
Arbejde med løntilskud:	10	(2 %)
Flexjob:	4	(1 %)
Revalidering – virksomhed:	4	(1 %)
Uddannelse:	20	(5 %)
Uddannelse – revalidering:	14	(3 %)
Kursus:	3	(1 %)
Nyt match:	11	(3 %)
Ny jobplan:	174	(40 %)[19]
Afsoning:	8	(2 %)
Behandling:	44	(10 %)
Sygemelding:	38	(9 %)
Udeblevet:	52	(12 %)
Andet:	2	(> 0 %)

Væksthuset prioriterer både, at dokumentere de formelle, politisk prioriterede resultater og ”mellemstationerne”, i arbejdet med de ledige. Mellemstationerne - f.eks. kursusdeltagelse og udarbejdelsen af nye jobplaner - giver indblik i processen ”nærmere arbejdsmarkedet”, og kan som sådan bidrage til at konkretisere denne. Mellemstationerne findes i den første del af opgørelsen ovenfor. Anden del er en præcisering af en kategori, der ofte betegnes som ”Andet”. Det vil sige tiltag og forhold, der ikke nødvendigvis bringer de ledige tættere på beskæftigelse.

Visitering og samarbejdet med de kommunale jobcentre

De ledige der deltager i Væksthusets tilbud, henvises fra de tre jobcentre i Københavns Kommune. Henvisningerne foregår lidt forskelligt sagsbehandlerne imellem.

[19] Væksthuset har afklaret denne gruppe af ledige i forhold til deres muligheder for at komme i eller tættere på arbejdsmarkedet, og udarbejdet et grundlag for nye jobplaner, som de kommunale sagsbehandlere kan benytte i deres videre arbejde med de ledige.

Mens nogle sagsbehandlere blot sender en elektronisk enkeltkøbsaftale via udbudsportalen, ringer andre for at diskutere den mest egnede type forløb for den ledige, som de forventer at henvise til organisationen.

For at undgå misforståelser og fejl i henvisningerne, foretrækker Væksthuset, at sagsbehandlerne ringer, før de henviser de ledige, fortæller en af de interviewede teamledere i organisationen. Der er mange tilbud at vælge imellem, og særlige punkter i det elektroniske købsaftaleark, der gerne skal være udfyldt, for at sikre en god og målrettet indsats. Her tænker han særligt på punktet ”Mål for borgeren”, men punktet ”Bemærkninger” kan også være vigtigt. Det er her sagsbehandlerne kan nævne de lediges særlige behov, eller individuelle forhold, der skal tages hensyn til i indsatsen.

Væksthusets ansatte er meget opmærksomme på, at det formelle grundlag for indsatsen skal være på plads inden aktiveringsarbejdet sættes i værk. En del af deres samarbejde med de kommunale jobcentre har derfor også bestået i, at informere om de forskellige tilbud. Derudover er der naturligvis den løbende afrapportering til sagsbehandlerne via udbudsportalen (progressionsrapporterne), indrapportering af fravær, ansøgning om midler, osv.

De medarbejdere vi har talt med, omtaler deres samarbejde med jobcentrene som godt. De nævner samtidig, at sagsbehandlerne kan være svære at få fat i. Enkelte sagsbehandlere svarer ikke på henvendelserne, eller reagerer ikke på meldinger om fravær el.lign. Travlheden kan medvirke til at forlænge aktiveringsforløbene. Denne oplevelse går igen i flere af de undersøgte cases.

Individuelle kontaktforløb

Forløbene i Væksthuset består af individuelt tilpassede kombinationer af afklarende, erhvervsrettede samtaler og praktikforløb. Grundstammen i forløbet er individuelle samtaler med en fast jobkonsulent. Udover disse samtaler anvendes praktik som hovedværktøj. De ledige inddrages aktivt i tilrettelæggelsen af deres forløb i Væksthuset, og de forventes at løse forskellige, aftalte opgaver (f.eks. at finde et praktiksted inden for en bestemt branche) i perioderne mellem samtalerne.

Praktik udgør et centralt redskab i indsatsen. Da de lediges forløb er individuelt tilpassede, er der forskel på antallet og længden af de praktikperioder, de indgår i. Der kan endvidere være forskel på, om praktikken foregår i ordinære virksomheder, i Væksthusets interne værksteder, eller i en kombination af disse.

De interne værksteder anvendes særligt til ledige, der har behov for en ”særlig rummelig arbejdsplads”, eller blot en nænsom introduktion til erhvervsarbejde.

De interne virksomheder er organiseret som ordinære virksomheder med salg ud af huset. Virksomhederne er faglige, men har primært fokus på sociale kompetencer. Det vil sige, at de lediges sociale kompetencer opøves gennem løsningen af praktiske arbejdsopgaver.

Som i de øvrige cases i denne undersøgelse, har konsulenterne og de ledige løbende kontakt under praktikforløbene.

De lediges forløb i Væksthuset kan suppleres med et parallelforløb. Det vil sige sideløbende forløb, hvor den ledige enten deltager i forskellige former for eksterne undervisningsforløb, eller behandlingsforløb for misbrug, psykiske lidelser el.lign.

De parallelle behandlingsforløb er interessante at bemærke, da de udgør et standpunkt, en stillingtagen, i de løbende faglige og forvaltningsinterne diskussioner om, hvorvidt behandling skal ligge forud for den erhvervsrettede aktivering, eller om behandling og aktivering med fordel kan finde sted samtidigt.

Metodebevidsthed og metodeudvikling

Væksthuset er en af de cases, hvor metodebevidsthed og metodeudvikling udgør et centralt element i arbejdet. Den fælles ”værktøjskasse af metoder”, som alle nyansatte introduceres til, består af elementer af systemisk teori og anerkendende og løsningsfokuserede metoder. I vinteren 2007/08 bliver de ansattes metodiske repertoire suppleret med et kursus i kognitiv psykologi. Ambitionen er fra teamkoordinatorernes side, at alle ansatte har kendskab til de forskellige metoder, og kan anvende dem efter behov i arbejdet. Organisationen har samtidig en meget høj grad af skriftlighed.

Væksthusets indsats er baseret på løbende udvikling og professionalisering. De ansatte deltager derfor i introduktionsforløb, temadage og kurser om de anvendte og nye metoder, og om f.eks. principperne for udarbejdelse af progressionsrapporter til kommunens jobcentre. Temadagene understøttes blandt andet af formelle og uformelle diskussioner i de enkelte medarbejdergrupper, og af interne skriftlige dokumenter.

Ambitionen er, at danne grundlag for en nuanceret, metodisk velfunderet indsats i forhold til de ledige, og for udarbejdelsen af grundige, anvendelige progressionsrapporter til jobcentrene. Det handler med andre ord om kvalitet i indsatsen.

Sideløbende med anvendelsen og udviklingen af metoder, søger ledelsen (på alle niveauer) at udvikle og ensrette det løbende afrapporteringsarbejde til jobcentrene. Formen og indholdet af progressionsrapporterne diskuteres både formelt og uformelt i organisationen, og der er udarbejdet en skriftlig vejledning som støtte i arbejdet. Formålet med dette er, at sikre en høj grad af relevans og kvalitet. Jobcentrenes ansatte skal umiddelbart kunne anvende beskrivelserne og beslutte de videre tiltag i forhold til de ledige.

Væksthuset bidrager endelig til den formelle udvikling af viden på aktiveringsområdet. Organisationen har således taget initiativ til en undersøgelse af ”Indikatorer og effektmåling af erhvervsrettede forløb for matchgruppe 4 og 5 – hvordan måler man en succes”. Undersøgelsen der starter i 2008, udføres i samarbejde med Center for Beskæftigelse i Randers (CBR), og Arbejdsmarkedsstyrelsen (AMS).

En tværfaglig medarbejdergruppe

De ansatte teamkoordinatorer, jobkonsulenter og virksomhedsledere har forskellig uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund. I forhold til de to grupper (konsulenterne og virksomhedslederne), der har daglig kontakt med de ledige, har Væksthusets ledelse prioriteret forskellige ansættelsesstrategier. Mens virksomhedslederne alle skal være fagligt kompetente inden for deres ansættelsesområde, og have de fornødne personlige kompetencer til at arbejde med ledige i matchgruppe 4 og 5, anses de kollegiale og personlige kompetencer at være vigtigere, end de ansattes uddannelsesmæssige baggrund, i forhold til jobkonsulenterne, fortæller personale- og kommunikationschefen. Konsulenterne skal kunne samarbejde med mange forskellige slags mennesker, begå sig i forskellige miljøer, og kunne forholde sig metodisk reflekteret til arbejdet med de ledige. Jobkonsulenterne har forskellig uddannelsesmæssig baggrund. Et par af konsulenterne har en socialfaglig uddannelse, men flertallet har en akademisk uddannelse bag sig.

De eksterne netværk

Væksthuset samarbejder med et meget stort antal offentlige og private virksomheder om praktik, arbejdsprøvning osv. Samarbejdet er både møntet på afklaring og opkvalificering af de ledige, og på fremtidige ansættelser.

Udslusning og opfølgning

Kontakten med deltagerne ophører formelt, når de får arbejde, bliver visiteret til et andet tilbud eller deltagelsen på anden vis ophører.

Hvilke forhold gør Væksthusets indsats særlig vellykket?

Følgende forhold vurderes, i denne undersøgelse, at udgøre vigtige forklaringer på Væksthusets succes med indsatsen i forhold til ledige i matchgruppe 4 og 5:

- Det daglige arbejde udføres af en forskelligartet gruppe af metodisk og fagligt velfunderede medarbejdere.
- Organisationen vægter metodebevidsthed og metodeudvikling.
- Organisationen afholder temadage og kurser for de ansatte, og har et obligatorisk introduktionsforløb for nyansatte.
- Organisationen vægter kvalitetsudvikling i forhold til indrapportering og andet samarbejde med jobcentrene. Dette understøttes skriftligt, og diskuteres løbende i de tre medarbejdergrupper (der er tre teamledere, med hver deres hold medarbejdere). En af de tre teamledere har dette arbejde som særligt område.

Case 9

K21 - et tilbud mest for unge. Hans Knudsen Instituttet (HKI), Københavns Kommune

Hans Knudsen Instituttet (HKI) er en erhvervsdrivende fond der driver virksomhed inden for revalidering, uddannelse, aktivering og beskæftigelse af personer med funktionsnedsættelser. HKI er især kendt for at uddanne handicappede på egne værksteder og produktionsanlæg. HKI har arbejdet med aktivering af forsikrede dagpengemodtagere i de sidste 6 år, men aktiveringstilbud til borgere på kontanthjælp er et nyt aktivitetsområde for institutionen. HKI har en leverandøraftale med Københavns Kommune på aktivering af ledige i matchgruppe 4 og 5. Aftalen gælder i perioden 2005-2008.

HKIs tilbud til ledige i matchgruppe 4 og 5 kaldes ”K21”. K21 er et sammenhængende forløb med fælles opstart for alle deltagerne. Projektet er normeret til 60 deltagere. 20 af de 60 deltagere er indskrevet i et forløb over 4 måneder, og de resterende 40, der er ledige under ”Ny chance til alle”, er i et forløb over 10 måneder.

Forløbet er opdelt i to separate faser. Den første fase strækker sig over ca. fire måneder, og har som indholdsmæssige temaer: Personlig udvikling, arbejdsmarkedskendskab og valg af videre erhvervs- eller uddannelseskarrierer. I anden fase opdeles deltagerne ud fra deres ønsker om videre karriere, ligesom der er løbende udslusning til job eller uddannelse.

K21 retter sig bredt mod ledige i matchgruppe 4 og 5, men har en forholdsmæssig stor andel af unge. Når der visiteres unge til dette tilbud, skyldes det HKIs viden og øvrige aktivitet, med at få unge med funktionsnedsættelse i uddannelse. K21 er den eneste case i undersøgelsen, hvor et flertal af deltagere afklares til uddannelse frem for beskæftigelse.

Idet K21 er HKIs første aktiveringsprojekt for kontanthjælpsmodtagere, ses projektet som et udviklingsprojekt[20].

Resultater gennem udviklingsarbejde

HKI og K21 har opnået gode resultater med at motivere deltagerne gennem nye metoder, og ved at bruge anderledes organisationsformer. De har arbejdet med, at deltagerne selv vælger, hvorvidt de

[20] Dette casestudie er baseret på deltagerobservationer, interviews med ledere og projektansatte i HKI, og skriftligt materiale fra organisationen, heriblandt dokumenter fra organisationens hjemmeside og et udkast til evaluering af K21.

ønsker et job, uddannelse, eller om de ønsker pension[21]. K21 anvender en af tidens dominerende metoder til udvikling i arbejdslivet og personlig udvikling: Coaching.

HKI har endvidere skabt et tilbud, på et dokumenteret højt fagligt niveau, gennem brug af eksterne netværk. Dette til trods for, at HKI i sig selv er en af de organisationer i undersøgelsen, der har flest medarbejdere med særlige kompetencer. Samarbejdet med eksterne specialister foregår bl.a. inden for området "personlig udvikling", hvor deltagernes ressourcer afklares. De første fire uger af forløbet i K21, foregår således hos to andre aktører med speciale inden for personlig udvikling: Mindweiss og Jobkomp. HKI samarbejder også med forskellige typer af behandlingstilbud (f.eks. fobiskoler).

De kvantitative resultater af indsatsen er endnu beskedne. Dette skyldes, at udslusningsfasen først lige var begyndt, da casestudiet blev udført. På undersøgelsestidspunktet var der 60 personer tilknyttet K21. Statistikken ser således ud:

Ordinær beskæftigelse:	1	(2 %)
Ordinær uddannelse:	2	(3 %)
Revalideringstilbud/under sagsbehandling til revalidering:	3	(5 %)
Kursus i regi af AMU, VUC m.fl.:	2	(3 %)
Praktik:	6	(10 %)
Tilbagevisiteret til arbejdsprøvning/afklaring:	5	(8 %)[22]
Tilbagevisiteret pga. sygdom, ringe fremmøde, mv.:	10	(17 %)
Visiteret til et andet aktiveringstilbud:	1	(2 %)
Andet (fobiskole, psykolog, mv.):	2	(3 %)

De resterende 28 personer var fortsat tilknyttet projektet (47 pct.).

[21] Hvis deltagerne foretrækker pension, skal de naturligvis indstilles til dette af jobcentret.
[22] Disse fem personer er fortsat indskrevet på projektet.

Forhold omkring visiteringen

HKI er en af de 10-12 aktører, som aktuelt har driftsaftale med Københavns Kommune om aktivering af ledige i matchgruppe 4 og 5. HKI samarbejder særligt med Jobcenteret i Skelbækgade, hvor en stor del af ungeindsatsen er samlet.

Visiteringen fra jobcentret til HKI er overvejende velfungerende. HKI har en god fornemmelse af målgruppen. De får endvidere visiteret det antal ledige, organisationen på forhånd er stillet i udsigt.

Men der peges også på problemer, og på muligheder for forbedringer. Et lavt fremmøde til visitationssamtalerne, der foregår på jobcentret, udgør en udfordring der kan, og bør, tages hånd omkring. Ved visiteringen var der et fremmøde på kun 50 pct. Problemet gælder ikke kun for HKI, men ses også i andre organisationer, og hos jobcenteret selv, når de indkalder de ledige til samtaler. Dette lave fremmøde har flere årsager. F.eks. har nogle af de ledige sociale fobier, der gør, at de ikke kan overskue at møde op. Stillet over for denne udfordring, er det oplagt at finde nye veje i kommunikationen med, og motivationen af, de ledige.

Et andet problem er det alment kendte, at de eksisterende tilbud ikke harmonerer fuldt ud med deltagernes behov. HKI har forsøgt at skabe en større bredde i K21, ved at inddrage både egne og eksterne specialkompetencer. Men det løser ikke problemet helt.

Metoder og forløbenes indhold

HKI anvender en bred vifte af metoder i K21. Hvorvidt det er metoder, HKI har introduceret inden for aktiveringsindsatsen, kan en undersøgelse af denne karakter naturligvis ikke fastslå. Men flere af de metoder der anvendes, vil være nye for flere aktører inden for feltet.

Den indledende fase i K21, der er opdelt i tre underfaser, indeholder flere forskellige metoder og aktiviteter. Der indledes med et forløb over to måneder, hvor personlig udvikling er i centrum. I lighed med flere af undersøgelsens øvrige cases er forståelsen hos HKI den, at der for denne målgruppe er behov for at løse personlige problemer og begrænsninger, før deltagerne er klar til at påbegynde et arbejde eller en uddannelse. For at imødekomme denne udfordring samarbejder HKI med to eksterne firmaer, der har personlig udvikling som forretningsområde. Disse firmaer henvender sig almindeligvis til andre målgrupper end ledige i matchgruppe 4, men gennem dialog og et fælles udviklingsarbejde er det lykkedes, at tilpasse tilbuddene til denne særlige målgruppes behov.

I den periode hvor de ledige er i disse tilbud, er job- og uddannelsessigtet nedtonet, til fordel for udvikling af personlige kompetencer som samarbejdsevne, selvtillid og at tænke i personlig vækst. I HKI er man ikke i tvivl om, at denne proces har været medvirkende til, at der har været et højt fremmøde ved de efterfølgende aktiviteter.

Den anden underfase består af traditionel job- og uddannelsesvejledning, hvor deltagerne skal udarbejde et CV, jobsøgning, virksomhedsbesøg osv. De metoder der anvendes til dette formål adskiller sig ikke fra, hvad der ses i de fleste andre tilbud til målgruppen. Dette forløb strækker sig ligeledes over to måneder.

I den tredje og sidste underfase, der afvikles over nogle få dage, bliver deltagerne bedt om at træffe et valg om deres fremtid. De tre valgmuligheder, der bliver stillet op er:

1. Deltagelse i uddannelsesgruppen. Vejledning og afklaring til kompetencegivende uddannelse.
2. Deltagelse i gruppen for ordinær beskæftigelse, hvor sigtepunkter er praktik, og støttet eller ordinær beskæftigelse.
3. Tilbagevisitering til jobcentret, til afklaring i forhold til flexjob eller pension.

Det var dermed op til de enkelte deltagere selv at afgøre, hvor de så sig selv, og hvor de ville fortsætte. Dette valg blev taget meget alvorligt af deltagerne, ligesom selve valget, ifølge interviewene med HKIs ansatte, i stort omfang var med til at forme den enkeltes videre deltagelse og motivation. Især havde det betydning, at deltagerne havde mulighed for at kunne fravælge arbejde og uddannelse. For de fem personer der valgte at blive ”indstillet” til afklaring til pension, var aftalen at de, i umiddelbart forlængelse af deres valg, fik en samtale med en kommunal sagsbehandler.

En anden metode, som HKI selv fremhæver, har positiv effekt, er brugen af coaching. HKI har indgået en aftale med to eksterne konsulenter, men følger denne proces tæt.

Det skal afslutningsvist nævnes, at HKI stiller krav til en høj grad af skriftlighed i arbejdet, for at styrke tilbuddets udvikling og kvalitet.

De ansatte som kompetente netværksmagere

Selvom HKI har mange ansatte med stor viden af relevans for aktivering, er det alligevel den case i undersøgelsen, hvor man i størst omfang trækker på tilbud uden for egen organisation.

De ansatte på K21 er dermed også netværksmagere, der står for samarbejdet med de mange eksterne aktører, der er inde over K21 projektet. Det at etablere en netværksorganisation der trækker på specialister, kræver de ansattes aktive medvirken, og stiller store krav til HKIs kompetencer.

De eksterne netværk

De eksterne netværk har skabt forbedringer på to områder. For det første åbner modellen op for, at arbejdet med en krævende målgruppe bliver udført af fagpersoner og institutioner, der er eksperter på deres felt. Det andet er, at ved at anvende et bredt netværk af aktører, der også inkluderer brug af enkeltpladser, kan der skabes en højere grad af fleksibilitet i tilbud. Denne fleksibilitet medvirker til løsninger målrettet den enkelte deltager.

Der er imidlertid to forudsætninger, der skal være indfriet, for at modellen fungerer. Modellen kræver 1) at den organisation der koordinerer netværket, formår at skabe en helhed, hvilket kræver kompetente ansatte med viden inden for feltet, og stiller 2) større krav til økonomiske ressourcer, end mere traditionelle organisationsmodeller.

Udslusning og efterværn

Fasen med at udsluse deltagerne til arbejde, praktik og uddannelse var i sin opstart på det tidspunkt, hvor casestudiet blev udført. Dette punkt omhandler derfor de planer, og øvrige erfaringer HKI har, og ikke de konkrete erfaringer fra K21.

HKI er en institution, der har stor erfaring i forberedelse og udslusning af særlige grupper af borgere til arbejdsmarkedet. Det er derfor også er en aktivitet, HKI vil fastholde i eget regi. I HKI diskuteres de særlige vilkår og problemstillinger de ledige i matchgruppe 4 har, og organisationen ser det som en nødvendighed, at der etableres støtteforanstaltninger ved overgangen til arbejde og uddannelse. De værktøjer der peges på, nævnes også i andre af undersøgelsens cases: Etablering af mentorordninger på virksomhederne, og et efterværn, hvor HKI følger op på de ledige, efter de er kommet i beskæftigelse. Disse værktøjer anvender HKI i dag over for deres øvrige målgrupper. De interviewede medarbejdere vurderer samtidig, at der er behov for at justere deres sædvanlige udslusningspraksis, da der er forskel på de borgere de betjener i dag, og de ledige i matchgruppe 4 og 5. HKI har søgt om eksterne midler til et forsøgsprojekt til efterværn for ledige kontanthjælpsmodtagere. De håber at kunne iværksætte dette projekt i løbet af 2008.

Hvilke forhold gør K21 særlig succesfuldt?

K21s resultater med hensyn til udslusning skal naturligvis ses i lyset af, at undersøgelsen er foretaget ganske kort tid efter den indledende del af projektet. Projektet har dog, med to personer i ordinær uddannelse, to personer i VUC/AMU tilbud og tre personer i revalidering opnået pæne resultater. Det er overordnet set for tidligt at vurdere, om de tiltag der arbejdes med, har en afgørende effekt med hensyn til at få de ledige i arbejde eller uddannelse.

HKI anses dog bredt for at være en meget kompetent institution til at få grupper med særlige behov i uddannelse og beskæftigelse. HKI leverer samtidig et væsentligt bidrag til aktiveringsområdet gennem deres udviklingsarbejde.