

Varig integration via virksomheder

En procesevaluering af VIP2
Virksomhedsrettet Integration

2. Evalueringsrapport

mhtconsult
April 2008

Indholdsfortegnelse

1.	3
ANBEFALINGER FRA ANDEN EVALUERINGSRUNDE	3
1.1 ANBEFALINGER I ET UDSLUSNINGSPERSPEKTIV	3
1.2 ANBEFALINGER I ET METODEPERSPEKTIV	3
1.3 ANBEFALINGER I ET ORGANISERINGS- OG KVALIFICERINGSPERSPEKTIV	4
1.4 ANBEFALINGER I ET FORMIDLINGSPERSPEKTIV	4
2.	6
BEDRE RESULTATER PÅ BEHOVSRETTEDE TRÆNINGSBANER	6
2.1 INDLEDNING	6
2.2 NY CHANCE I METODEKOMMUNERNE – ER MÅLSTREGEN I SIGTE?	7
2.3 ØGET EFTERSPØRGSEL ÆNDRER MÅLGRUPPENS SAMMENSÆTNING	8
2.4 JOBPAKKER MED HØJ PRIORITET	11
3.	14
JOBPAKKER – VELPRØVET PRAKSIS ELLER PIONERARBEJDE?	14
3.1 INDLEDNING	14
3.2 JOBPAKKER I PAGT MED BÅDE BORGERES OG ARBEJDSPLADSERS BEHOV	15
3.4 FRA SIDEMAND TIL MENTOR	22
3.5 ET GODT KORT PÅ HÅNDEN	27
3.6 NY HABITUS Gennem HÅNDHOLDT INDSATS	30
4.	
ORGANISATORISK OPBAKNING BANER VEJ TIL	35
RESULTATERNE	35
4.1 INDLEDNING	35
4.2 FÆLLES MÅL OM METODISK FORNYELSE OG ERFARINGSDANNELSE	36
4.3 POLITISK PRIORITERING AF DET TVÆRFAGLIGE PERSPEKTIV	38
5.	40
GODE FORTÆLLINGER FREMMER FORSTÅElsen	40
5.1 INDLEDNING	40
5.2 FULD FART PÅ FORMIDLINGEN	40
5.2 HOVEDPERSONERNE ER I HØJSÆDET	44
6. Bilagsmateriale	

1.

Anbefalinger fra anden evalueringsrunde

1.1 anbefalinger i et udslusningsperspektiv

Det anbefales, at der til brug for resultatopgørelsen i VIP2-indsatsen indføres et fælles registreringssystem, der metodekommunerne har en realistisk mulighed for at implementere og ajourføre. En anbefaling er, at metodekommunerne overvejer mulighederne for at ansætte studenterhjælp eller andet tidsbegrænset personale, som kan assistere VIP2 koordinatorene i en løbende opdatering af VIP2 målgruppernes flow og resultater.

Det er fortsat nærliggende at pege på fordelene ved det registreringsskema, der er udviklet i Integrationservice. Hvis dette skema er for omfattende i sin form og opdateringskrav, må det anbefales, at der hurtigst muligt udvikles et mere begrænset registreringssystem, der muliggør en mere smidig og præcis resultatopgørelse til brug for de løbende indberetninger til bevillende myndigheder - såvel som til brug for den løbende branding af metodekommunernes VIP2 indsats via medier og andre formidlingskanaler.

1.2 anbefalinger i et metodeperspektiv

Det anbefales, at der som led i VIP2 indsatsen udarbejdes et metodekatalog, som samlet formidler projektets metodiske fornyelser og erfaringer. Det gælder først og fremmest en dokumentation af de konkrete jobpakkeforløb, der er udviklet og iværksat i forbindelse med metodekommunernes indsats. Men det gælder også den metodeudvikling, der knytter sig til progressionskravet, til kompetenceafklaringen, brugen af kompetencekort og forskellige mentormodeller.

Beskrivelserne i metodekataloget skal være operative i den forstand, at det skal være muligt for andre kommuner at overføre erfaringerne direkte til den lokale beskæftigelses- og integrationsindsats.

Det anbefales, at metodeudviklingen i VIP2 indsatsen udvides til også at omfatte metoder og værktøjer, der kan understøtte metodekommunernes virksomhedsopsøgende arbejde og opbygning af bæredygtige netværk til lokale arbejdspladser. Det skal være et materiale, som kan danne grundlag for et virksomhedssamarbejde, der bygger på en gensidig nytteværdi og tager tydeligt hensyn til virksomhedernes konkrete behov for viden og værktøjer i forhold til ansættelsen af nydanske borgere og andre udsatte målgrupper i beskæftigelsesindsatsen. Det kan være et detaljeret informationsmateriale om fremgangsmåden ved for-

skellige støtteordninger. Det kan også indbefatte dialogværktøjer, der sætter fokus på mangfoldighedstanken og social ansvarlighed - og italesætter nogle af de praktiske og etiske problemstillinger, der erfaringsmæssigt kan opstå i forbindelse med jobpakkeforløb for forskellige målgrupper af ledige.

1.3 anbefalinger i et organiserings- og kvalificeringsperspektiv

Det anbefales, at metodekommunerne fortsat styrker det lokale ejerskab til VIP2 indsatsen. Det må især anbefales, at LBR generelt kommer mere på banen og bliver et tydeligere bindeled til det lokale erhvervsliv, til de faglige organisationer og til lokale arbejdspladser til støtte for indsatsen.

Det anbefales, at der på baggrund af metodekommunernes organisatoriske erfaringer fra VIP2 indsatsen udarbejdes et internt materiale, som beskriver, hvordan de enkelte metodekommuner har organiseret indsatsen, og hvordan kommunerne organisatorisk og ledelsesmæssigt håndterer VIP2 indsatsen som en del af den samlede beskæftigelses- og integrationsindsats. Materialet skal bruges som en gensidig inspirationskilde, hvor metodekommunerne indbyrdes kan nyttiggøre den organisatoriske good practice, der kan fremme resultaterne i VIP 2 indsatsen.

Det anbefales, at der ligeledes udvikles idéer og modeller til, hvordan der kan etableres en fælles kvalificering af medarbejdere i indsatsen, som ikke indgår i koordinator- og styregruppen.

1.4 anbefalinger i et formidlingsspektiv

Det anbefales, at der til støtte for formidlingsindsatsen udvikles et overskueligt registreringssystem, som kan sikre en systematisk opsamling af alle former for formidlingsaktiviteter i den samlede indsats. Det skal være et registreringssystem, som giver metodekommunerne mulighed for hurtigt at registrere og indberette forskellige former for formidlingsaktiviteter. Skemaet skal sikre, at der sker en systematisk synliggørelse af alle de initiativer, der bidrager til en omtale af VIP2 indsatsens mål, målgrupper, metoder og resultater. Det kan

Det anbefales, at der afholdes et fælles arrangement for ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra metodekommunerne med det sigte at give alle en ensartet indføring i den fælles kommunikationsstrategi – og med det sigte at introducere alle relevante aktører fra metodekommunerne til "tommelfingerregler" og faldgruber i mediekontakt og formidlingsmetodik.

En mulighed er, at kommunikationsstrategien sættes på en temadagsorden, hvor både ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra metodekommunerne får lejlighed til at debattere:

- Hvordan den fælles formidling får gennemslagskraft i presse og medier såvel som i andre interessentkredse.
- Hvordan formidlingen af den gode fortælling samtidig kan synliggøre og "brande" metodekommunernes indsats.
- Hvordan formidlingen af den lokale historie samtidig gør opmærksom på, at de store organisationer har været initiativtagere til de nye redskaber, der har skabt de gode resultater.
- Hvordan der bygges bro mellem den enkelte kommunes kommunikationsstrategi og den tværgående formidling, der er behov for i VIP2 indsatsen.

2.

Bedre resultater på behovsrettede træningsbaner

Resultater i et målgruppe- og udslusningsperspektiv

2.1 Indledning

Med målgruppe- og udslusningstemaet retter evalueringen fokus mod den målopfyldelse, som metodekommunerne løbende opnår i VIP2 indsatsen.

Det gælder for det første de resultater, som metodekommunerne præsterer inden for de de resultatmål, der er gældende for alle kommuner i henhold til "Ny Chance til alle".

Det gælder for det andet den benchmarking, der på basis af Dream-databasen sammenholder udviklingen i andelen af indvandrere på offentlig forsørgelse i metodekommunerne med den tilsvarende udvikling i sammenlignelige kommuner.

Det gælder for det tredje de særlige mål, der er opstillet på baggrund af firepartsaftalen, hvor metodekommunerne som led i VIP2 indsatsen har påtaget sig en særlig forpligtelse til at afprøve trappemodellens redskabsvifte over for udsatte målgrupper.

Som nævnt i den første evalueringsrapport fra september 2007 gav den første projektperiode ikke grundlag for en egentlig resultatopgørelse, for så vidt at metodekommunerne endnu befandt sig i en forberedelsesfase, hvor VIP2 indsatsen knap var sat i værk. I den mellemliggende periode er metodekommunerne generelt kommet godt i gang med målrettede aktiviteter over for borgere i VIP2 målgrupperne¹.

De følgende afsnit tegner et statusbillede over metodekommunernes resultater.

¹ Som en undtagelse skal nævnes Brøndby Kommune, der i løbet af første kvartal 2008 har truffet beslutning om at forlade VIP2-indsatsen. Brøndby Kommune figurerer derfor alene i de generelle opgørelser over udviklingen i "Ny Chance" målgruppen samt benchmarking af antal indvandrere på overførselsindkomst, kontanthjælp og sygedagpenge. Brøndby indgår derimod ikke i resultatopgørelsen over de særlige firepartsmål.

2.2 Ny Chance i metodekommunerne – er målstregen i sigte?

Tabel 1 fremstiller udviklingen i de "Ny Chance" resultater, som metodekommunerne kunne fremlægge for hele 2007. Metodekommunerne er sammenholdt med det landsdækkende resultat.

Tabel 1: Ny Chance resultaterne i metodekommunerne og på landsplan, opgjort efter 1. og 4. kvartal 2007, procentvis

	Brøndby		Fredensborg		Gladsaxe		Slagelse		Aabenraa		Århus		Hele landet	
	1. kv.	4. kv.	1. kv.	4. kv.	1. kv.	4. kv.	1. kv.	4. kv.	1. kv.	4. kv.	1. kv.	4. kv.	1. kv.	4. kv.
Resultat, mål 1 / 25.0 pct.	9.0	15.9	9.9	15.0	9.8	14.8	13.4	14.0	12.0	15.9	9.8	17.2	10.2	17.0
Resultat, mål 2 / 15.0 pct.	6.0	9.9	5.7	11.0	7.0	11.1	9.3	12.7	8.1	12.8	6.3	10.9	6.7	11.3
Resultat, mål 3 / 40.0 pct.	12.6	20.0	9.3	18.8	12.1	25.5	14.2	21.9	14.9	20.9	11.2	20.1	12.1	22.4

Kilde: Arbejdsmarkedsstyrelsen Ny Chance barometer, udtrykket marts 2008.

Tabellen bekræfter, at alle metodekommuner har haft fremgang, hvad angår opfyldelsen af de landsdækkende "Ny Chance" mål. Som helhed er der ikke tale om markante forskelle imellem metodekommunerne, og kommunerne afviger heller ikke væsentligt fra landsgennemsnittet. Derved placerer ingen af metodekommunerne sig i gruppen af kommuner på landsplan, der enten allerede har nået målstregen eller er tæt på at opfylde et eller flere af de tre kampagnemål².

Som nævnt i første evalueringsrapport vil målopfyldelsen afhænge af, hvilken sammensætning målgruppen for "Ny Chance" har i den enkelte kommune. En relativ høj andel af etniske minoriteter af ikke-vestlig herkomst vil - alt andet lige – påvirke målopfyldelsen. På samme måde vil resultaterne være påvirket af andelen af borgere, der er placeret i de nederste matchkategorier mv.

Samlet må det konkluderes, at metodekommunerne ikke adskiller sig fra det brede felt af kommuner, som endnu skal tilbagelægge en pæn strækning, hvis man skal nå målene inden afslutningen af kampagneperiode i sommeren 2008.

I den forbindelse er det værd at huske, at VIP2 indsatsen ikke er identisk med metodekommunernes "Ny Chance" indsats. VIP2 indsatsen udgør kun en delmængde af metodekommunernes "Ny Chance" indsats. Med deltagelsen i VIP2 projektet har metodekommunerne netop valgt at sætte store ressourcer ind på at yde en særlig indsats over for for-

² Jf. Arbejdsmarkedsstyrelsen: "Kommunefordelt oversigt over resultaterne efter 4. kvartal 2007" samt Rambøll Management: "Midtvejsevaluering", hovedrapport og bilagsrapport, februar 2008.

skellige målgrupper af nydanske borgere, der er placeret i de nederste matchkategorier og kendetegnet ved særlige problemstillinger. Målet er at lande den bedst mulige "resultatfangst". Men selv om alle sejl er sat til, kan det ikke forventes, at VIP2 målgrupperne bliver helt eller delvist selvforsørgede i løbet af en kortvarende kvalificeringsperiode. Derfor vil VIP2 indsatsen indtil videre kun afspejle sig svagt i metodekommunernes opfyldelse af "Ny Chance" målene.

2.3 Øget efterspørgsel ændrer målgruppens sammensætning

Tabel 2 neden for gengiver andelen af offentligt forsørgede indvandrere med ikke-vestlig baggrund inden for de erhvervsaktive aldersgrupper i de seks metodekommuner. Tabellen viser, at målgruppen er blevet formindsket i samtlige metodekommuner.

Som det fremgår af tabel 3, tegner der sig et tilsvarende billede for de tolv kommuner³, der udgør et sammenligningsgrundlag i benchmarkingen. Overalt er der sket et fald i den samlede målgruppe af 16-64 årige indvandrere på overførselsindkomster – og med en enkelt undtagelse⁴ også i antallet af kommunalt forsørgede.

Blandt metodekommunerne har den største nedgang fundet sted i Fredensborg kommune, hvor den samlede målgruppe af offentligt forsørgede indvandrere er reduceret med knap 17 pct. i løbet af året 2007. Nedgangen skyldes primært, at gruppen af dagpengemodtagere er overgået til selvforsørgelse og er næsten halveret i den undersøgte periode. Derimod har de kommunalt forsørgede og de sygemeldte øget deres relative andel af de offentligt forsørgede.

Det samme mønster gør sig gældende i de øvrige metodekommuner såvel som i sammenligningskommunerne.

³ Det drejer sig om kommunerne: Glostrup, Albertslund, Ishøj, Tårnby, Frederikssund, Ringsted, Guldborgsund, Haderslev, Fredericia, Odder, Frederikshavn samt Aalborg.

⁴ Aabenraa Kommune udgør en undtagelse, for så vidt at det absolutte antal kommunalt forsørgede tilsyneladende er steget i den pågældende periode. Der er grund til at antage, at stigningen er udtryk for en fejlregistrering som en følge kommunesammenlægningerne.

Tabel 2: Metodekommunernes andel af ikke-vestlige indvandrere på overførselsindkomster, beregnet som andel af den samlede kommunebefolkning i aldersgruppen 16-64 år og opgjort som fuldtidspersoner, 4. kvartal 2006 og 4. kvartal 2007.

	Brøndby		Fredensborg		Gladsaxe		Slagelse		Aabenraa		Århus	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Målgruppe i alt	1.038	888	585	486	901	765	987	906	446	428	5.991	5.122
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Procentvis udvikling i målgruppen 2006-2007	- 14.5		- 16.9		- 15.1		- 8.2		- 4.0		- 14.5	
Heraf:												
Kommunalt forsørgede	422	402	304	260	424	405	560	522	226	255	4.245	3.637
	40.7	45.3	52.0	53.5	47.1	52.9	56.7	57.6	50.7	59.6	70.9	71.0
På sygedagpenge	163	153	87	79	113	96	79	78	54	64	460	410
	15.7	17.2	14.9	16.3	12.5	12.5	8.0	8.6	12.1	15.0	7.7	8.0
Forsikrede	294	185	117	65	214	127	207	160	116	59	796	550
	28.3	20.8	20.0	13.4	23.8	16.6	20.9	17.7	26.0	13.8	13.3	10.7
På revalideringsydelse	30	15	20	27	12	9	14	16	5	6	147	181
	2.9	1.7	3.4	5.6	1.3	1.2	1.4	1.8	1.1	1.4	2.5	3.5
På øvrige ydelser 1)	129	133	57	55	138	128	127	130	45	44	343	344
	12.4	15.0	9.7	11.3	15.3	16.7	12.9	14.3	10.1	10.3	5.7	6.7

Kilde: DREAM-databasen og specialkørsel fra DST

Noter:

1) Øvrige ydelser udgør en samlebetegnelse for en bred vifte af ydelser, nemlig sabbat orlov, børnepasningsorlov, uddannelsesorlov, servicejob, voksenlærling, overgangsydelse, efterløn, skoleydelse, tabt arbejdsfortjeneste sygt barn, fleksydelse, barselsdagpenge samt invaliditetsydelse.

Tabel 3: Udviklingen i andelen af 16-64 årige indvandrere på overførselsindkomst i benchmarking-kommunerne, beregnet på grundlag af antal fuldtidspersoner i procent af den samlede kommunebefolkning i perioden fra 4. kvartal 2006 til 4. kvartal 2007.

Glostrup	Albertsl.	Ishøj	Tårnby	Fred.sund	Ringsted	Guld-borgs.	Hadersl.	Fredericia	Odder	Fred.havn	Aalborg
- 9.4	- 12.5	- 10.2	- 9.9	- 5.0	- 15.2	- 9.5	- 2.5	- 13.3	- 15.9	- 15.4	- 18.4

Kilde: DREAM-databasen og specialkørsel fra DST

Samlet kan det konkluderes, at der i takt med den positive udvikling i indvandrerbefolkningens selvforsørgelsesgrad også er sket en forskydning i målgruppens sammensætning. Ikke overraskende er der en klar tendens til, at det først og fremmest er gruppen af dagpengemodtagere, der forlader det offentlige forsørgelsessystem. Det er samtidig ensbetydende med, at grupperne af kommunalt forsørgede og sygedagpengemodtagere nu vejer så meget desto tungere i den indsats, der skal gennemføres i 2008.

Selv om antallet af borgere i disse grupper generelt er faldende, giver de hidtidige erfaringer grund til at antage, at den ændrede sammensætning i de tilbageværende målgrupper snarere skærper end svækker indsatsbehovet og kravene til den arbejdsmarkedsrettede indsats i kommunerne.

Lavere andel i ledighed – længere varighed på ydelse?

Tabel 5 i bilagsmaterialet fremstiller antal etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande på kontanthjælp i matchkategorierne 4 og 5 samt den gennemsnitlige varighed af kontanthjælpsydelsen i metodekommunerne og benchmarking-kommunerne. Tabellen belyser desuden udviklingen i antal og varighed fra 4. kvartal 2006 til 4. kvartal 2007.

Tabellen dokumenterer, at der inden for det seneste år er sket en nedgang i det gennemsnitlige antal uger på kontanthjælpsydelse blandt nydanske borgere i matchkategori 4, der i den undersøgte periode har modtaget kontanthjælp. Tabellen viser en svag tendens til, at nedgangen er størst i metodekommunerne, når der sammenlignes med benchmarking-kommunerne og hele landet. Det kan være et tegn på, at metodekommunerne har forstærket deres fokus på kommunalt forsørgede nydanskere i matchkategori 4.

Vendes blikket mod borgerne i matchkategori 5, ændrer billedet sig til gengæld ganske markant. Selv om der er store forskelle mellem kommunerne, ses der en tendens til, at ydelsesperioden for borgere i matchkategori 5 er blevet længere, uanset om antallet af borgere i gruppen er faldet absolut i perioden.

Tabel 6 i bilagsmaterialet illustrerer den tilsvarende udvikling blandt sygedagpengemodtagere med henholdsvis dansk og anden etnisk baggrund. Selv om det er vanskeligt at pege på et entydigt udviklingsmønster, fremgår det, at sygdomsperioderne blandt indvandrere fra ikke-vestlige lande som helhed er længere end blandt etniske danskere. På landsplan er udviklingen i antal uger på sygedagpenge næsten dobbelt så høj blandt indvandrere som blandt etniske danskere.

Det er i denne sammenhæng værd at fremhæve Aabenraa Kommune, hvor udviklingen i antal sygdomsuger er markant højere blandt etniske danskere end blandt etniske minoriteter til trods for, at der har været en betydelig stigning i antallet af etniske minoriteter på sygedagpenge i perioden. Det kan være et tegn på, at kommunens særlige indsats over for sygemeldte indvandrere er begyndt at bære frugt.

Samlet må konklusionen være, at det endnu er for tidligt at vente et tydeligt gennemslag af VIP2 indsatsen i metodekommunernes beskæftigelsesresultater. Som helhed er der heller ikke tale om klare tendenser, når der sammenlignes med benchmarking-kommunerne.

Flertydigheden i det samlede billede er dog også et udtryk for, at kommunerne står over for store udfordringer. Eksempelvis kan en målgruppe som sygedagpengemodtagerne ændre sig betydeligt inden for en kort periode, og målgruppen af kontanthjælpsmodtagere vil for eksemple være afhængig af den indsats, der rettes mod de helt unge på vejen fra skolesystemet til ungdomsuddannelserne mv. Derfor kan kommunerne ikke fuldstændig forudse, hvordan "fødekæden" til den arbejdsmarkedsrettede indsats udvikler sig på et års sigt. En LBR-repræsentant har knyttet denne kommentar til udviklingsbilledet og de udfordringer, der præger den kommunale indsats:

"Det primære problem er, at alt for mange dropper ud af ungdomsuddannelserne. Den gode indsats møder sig jo på dem, der er i systemet. Men der bliver ved med at komme mange unge ud mellem folkeskolen og arbejdsmarkedet. Der er mange, der aldrig kommer i gang... det er specielt de unge indvandrere og efterkommere. Det er så ærgerligt. Derfor er fødekæden større, end vi kan nå at afhjælpe. Så er det svært, når der bare kommer mange nye til..." (Interview med LBR-repræsentant fra metodekommune).

2.4 Jobpakker med høj prioritet

Tabellerne 7a og 7b angiver en samlet status over de resultater, som metodekommunerne hidtil har opnået i relation til VIP2 projektets firepartsmaal og i relation til andre aktivitetstyper for de målgrupper, der er udpeget til den lokale VIP2 indsats.

Tabel 7a taler et tydeligt sprog om, at jobpakkeforløb er i høj kurs i alle metodekommuner. I absolutte tal er der angiveligt truffet aftaler om knap 160 jobpakker, og nye ser angiveligt dagens lys uge for uge i indsatsen. Selv om andelen af jobpakker varierer fra kommune til kommune, er der grundlag for at konkludere, at jobpakkerne tegner sig for den væsentligste del af de aktiviteter, der er iværksat over for VIP2 målgrupperne. Som nærmere beskrevet i det efterfølgende kapitel er jobpakkerne i metodekommunerne ikke begrænset til de 12 jobpakker, som parterne bag firepartsaftalen hidtil har udviklet. Der har også været tale om en nytænkning af konceptet i VIP2 indsatsen.

Metodekommunerne har med deltagelsen i VIP2 indsatsen tilsluttet sig et mål om at afprøve og udbrede jobpakkeforløb i indsatsen over for nydanske borgere i de mest udsatte målgrupper. Men selv om metodekommunerne derved har forpligtet sig til at have et

Tabel 7a: Status over metodekommunernes resultater for fireparts-målene og lokale VIP2-målgrupper, marts 2008.

Metodekommuner	Fredensborg	Gladsaxe	Slagelse	Aabenraa	Århus
	Total	Total	Total	Total	Total
I alt VIP2 målgruppepersoner	183	215	240 1)	180	316 2)
A) Aktivitet ift firepartsmål	Total	Total	Total	Total	Total
Jobpakkeforløb	49	32	28	25	24
Kompetencekort	0	22	0	25	4
Mentorordning	5	30	2	2	2
B) Aktivitet i øvrigt	Total	Total	Total	Total	Total
Arbejde og selvforsørgelse 3)	17	16	6	14	3
Aktivering 4)	2	0	4	17	13
Under afklaring/ressourceudredning 5)	115	157	5	117	30
Afbrudt gr sygdom, barsel mv	0	10	1	7	1
Tilbagevistede 6)	0	0	0	0	6
	Total	Total	Total	Total	Total
I alt igangværende 7)	68	58	39	63	47
I alt under afklaring til aktivitet	115	157	5	117	30
I alt målgruppepersoner	183	215	240	180	316
	Procent	Procent	Procent	Procent	Procent
Jobpakker i pct af igangv.	72.1	55.2	71.8	39.7	51.1
Kompetencekort i pct af igangv.	0.0	37.9	0.0	39.7	8.5
Mentorordninger i pct af igangv.	7.4	51.7	5.1	3.2	4.3

Kilde: Metodekommunernes egne opgørelser, som indberettet i løbet af marts 2008.

- Noter:
- 1) VIP2 indsatsen i Slagelse er tilrettelagt således, at der opereres med en 4-årig fordeling af den samlede VIP2-målgruppe. , således at målgruppen i hhv 1. og 2. projekår omfatter godt 40 målgruppepersoner, mens der i 3. og 4. projekt år yderligere inddrages målgruppepersoner op til et samlet antal på 160, i alt 240 personer. Indsatsen er derved planlagt til at række ud over VIP2 perioden.
 - 2) Århus Kommune koncentrerer i første omgang VIP2 indsatsen til 77 borgere i en primær målgruppe. Senere vil kommunen inddrage 2 sekundære målgrupper på i alt 239 personer.
 - 3) Kategorien indbefatter også borgere, der er overgået til ordinær beskæftigelse med supplerende kontanthjælp.
 - 4) Kategorien dækker samlet over løntilskudsjob, praktikforløb, danskuddannelse, anden vejledning og opkvalificering samt forrevalidering – samlet set arbejdsmarkedsrettede aktiviteter, , der ikke kan betegnes som jobpakkeforløb.
 - 5) Denne kategori vil i begrænset omfang også dække over et antal personer, der tidligere er visiteret til anden aktivering, der ikke kan betegnes som jobpakkeforløb. Med den videre afklaring i metodekommunerne vil det præcise antal blive afdækket.
 - 6) Kategorien omfatter borgere, der ud fra en arbejdsevneafklaring er vurderet til ikke at kunne overgå til en arbejdsmarkedsrettet aktivitet, men som på nuværende tidspunkt ikke opfylder opholdsgrundlaget/bopælskravet ift førtidspension.
 - 7) Indbefattet målgruppepersoner, der er kommet i arbejde samt personer, der er kompetenceafklaret, men har afbrudt forløb midlertidigt grundet sygdom og barsel.

særligt fokus på jobpakkerne, må resultaterne siges at være bemærkelsesværdige i betragtning af, at jobpakke-konceptet kun har vundet beskedent indpas i den generelle beskæftigelses- og integrationsindsats⁵. Rettes blikket mod de øvrige fireparts-værktøjer – kompetencekort og mentorordninger - udviser metodekommunerne til gengæld en mere spredt fægtning. Alle metodekommuner har på nuværende tidspunkt angivet, at de i tilknytning til indsatsen har benyttet mentorordninger. Men der kan konstateres store variationer. Hvad angår brugen af kompetencekortet, er forskellene endnu mere iøjnefaldende, for så vidt at nogle kommuner slet ikke praktiserer ordningen, mens andre lægger vægt på at inddrage kompetencekortet som et obligatorisk led i alle jobpakkeforløb. Som det siden vil fremgå, har alle metodekommunerne gjort sig grundige overvejelser om fireparts-værktøjerne og deres nytteværdi i forhold til VIP2 målgrupperne.

Tabel 7b: Status over metodekommunernes resultater for fireparts-målene og lokale VIP2-målgrupper, marts 2008.

Metodekommuner	Fredensborg		Gladsaxe		Slagelse		Aabenraa		Århus	
	Total		Total		Total		Total		Total	
	Mål	Status	Mål	Status	Mål	Status	Mål	Status	Mål	Status
Arbejde / selvforsørgelse	102	17	90	16	96	6	32	14	158	3
Jobpakkeforløb	25	49	10	32	-	28	-	25	158	24
Kompetencekort	25	0	20	22	-	0	-	25	77	4
Mentorordning	25	5	-	30	-	2	-	2	-	2

Kilde: Metodekommunernes egne opgørelser, som indberettet i løbet af marts 2008.

Sammenfattende må det konkluderes, at metodekommunerne på nuværende tidspunkt har konsolideret en forsøgsaktivitet, der giver dem en fremtrædende plads i den generelle indsats over for nydanske borgere i særligt udsatte målgrupper.

De næste kapitler sætter nærmere fokus på de kvalitative udviklingsresultater, der knytter sig til forsøgsaktiviteten. Det skal handle om de metodiske og organisatoriske erfaringer, der hidtil er opnået.

⁵ Jf. Rambøll Management: "Evaluering af NY CHANCE til alle". Midtvejsevaluering, februar 2008.

3.

Jobpakker – velprøvet praksis eller pionerarbejde?

Resultater i et metodeperspektiv

3.1 Indledning

Med metodetemaet sætter evalueringen fokus på den metodeudvikling og metodeafprøvelse, der er et kernepunkt i VIP2 indsatsen. I centrum står brugen, udbredelsen og videreudviklingen af de værktøjer, der udspringer af firepartsaftalen. Interessen er således samlet om jobpakke-konceptet og endvidere om anvendelsen af kompetencekort og mentorordninger i jobpakkeforløb. Samtidig vil evalueringen give anledning til at afdække, hvordan metodekommunernes i opbygningen af jobpakker nyttiggør deres hidtidige erfaringer med den arbejdsmarkedsrettede redskabsvifte. Det kan være særlige erfaringer med kompetenceafklaring eller med jobbaseret danskundervisning i praktikforløb og ansættelser med løntilskud mv.

Trappemodellen og jobpakke-konceptet er naturligvis ikke værktøjer, der er forbeholdt VIP2 indsatsen. Erfaringerne fra den generelle udmøntning af firepartsaftalen tyder imidlertid på, at idéerne bag trappemodellen – og herunder især etableringen af jobpakkeforløb – endnu ikke har vundet den ønskede udbredelse i jobcentrenes ordinære indsats. Det giver grund til at antage, at erfaringerne fra VIP2 indsatsen kan vise sig at være banebrydende og innovative, set i lyset af den generelle praksis over for målgruppen af nydanske borgere, der er kendetegnet ved problemer ud over ledigheden, eller som af andre årsager har vanskeligt ved at vinde fodfæste på det ordinære arbejdsmarked trods den skærpede efterspørgsel.

Som vist i det foregående kapitel tegner alle metodekommuner sig allerede for et stort antal jobpakkeforløb. Samlet er der på nuværende tidspunkt tale om næsten 160 igangsatte forløb, der dækker et bredt spektrum af individuelle modeller. Alle forløb tager sigte på at kombinere arbejdsmarkedets aktuelle arbejdskraftbehov med den enkelte borgers ressourcer, barrierer og kvalificeringsbehov.

VIP2 projektet og den løbende erfaringsopsamling fra metodekommunerne kan derved komme til at spille en nyttig rolle, når den planlagte evaluering af firepartsaftalens resultater og gennemslagskraft skal evalueres i løbet af 2008.

De følgende afsnit opsummerer de erfaringer og overvejelser, som metodekommunerne kan fremlægge for den periode, der er forløbet siden første evalueringsrunde i efteråret 2007. Genemgangen er struktureret efter firepartsværktøjerne: jobpakker, mentorordninger og kompetencekort.

3.2 Jobpakker i pagt med både borgeres og arbejdspladsers behov

"Jobpakkerne har vi valgt ikke at udbrede i den samlede indsats (ud over VIP2-indsatsen, vor bem.). Det skyldes, at vi ikke kan se så meget nyt i dem. De er bare mere skematiske end tidligere. Noget af det, vi gør, ligner også ganske meget. Pointen ved at arbejde med match 4 og 5 er imidlertid, at vi skal gøre indsatsen helt individuel. Vi skal ud og ringe på døren osv. Men vi har samarbejdsaftaler med flere store virksomheder, hvor vi har den samme opbygning og de samme ingredienser til en del af målgruppen.." (Interviewrunde blandt metodekommuner).

"Evalueringen har afdækket, at jobpakker endnu ikke anvendes i særligt stort omfang. Det skyldes primært, at man oplever behov for mere individuelt tilpassede løsninger. En del kommuner følger dog tankgangen i jobpakkerne, idet der sættes fokus på målrettet opkvalificering rettet mod jobfunktioner med mangel på arbejdskraft. Hjemmesidens beskrivelser af "Målrettede jobforløb" har ikke haft stor betydning for tilrettelæggelsen af indsatsen, hvilket særligt skyldes, at kommunerne allerede har kendskab til og/eller anvender de beskrevne metoder (Citat fra Rambøll Management: "Evaluering af NY CHANCE til alle". Midtvejsevaluering, februar 2008).

Som nævnt i den første evalueringsrapport fra efteråret 2007 blev der i den indledende fase stillet spørgsmål ved, om jobpakkerne overhovedet repræsenterer en fornyelse i den arbejdsmarkedsrettede indsats. Nogle aktører gjorde gældende, at idégrundlaget i jobpakkerne til forveksling ligner de kombinationsforløb, der i flere år har haft en fremtrædende plads i den beskæftigelsespolitiske debat om good practice. Kombinationsforløbene har netop spillet en vigtig rolle, fordi de for alvor har gjort den jobrettede aktivering til et omdrejningspunkt i indsatsen.

Jobpakker – standardprodukt eller individuel tilpasning?

Det første citat bekræfter, at dette synspunkt stadig er til stede blandt nogle VIP2 aktører. Men udtalelsen vidner også om, at man er opmærksom på, at jobpakke-konceptet er tiltænkt en fastere struktur end de hidtidige kombinationsforløb. Andet citat fra midtvejsevalueringen af "Ny Chance" indsatsen tyder ligeledes på, at der ikke er trukket en klar skillelinie mellem jobpakke-konceptet og kvalificeringsforløb, som generelt kombinerer uddannelseselementer med jobbaserede elementer.

Det er værd at lægge mærke til, at jobpakkerne i begge citater sættes lig med et **standardprodukt** i modsætning til kombinationsforløb og målrettede jobforløb, der defineres som **individuel tilpassede koncepter**.

Det er nærliggende at antage, at den generelle tilbageholdenhed over for jobpakkerne til dels kan forklares med, at jobpakkerne bliver opfattet som en færdig form, der ikke nødvendigvis kan forenes med den enkelte borgers særlige forudsætninger og behov. Jo mindre arbejdsmarkedsparat den enkelte borger er, desto vanskeligere vil det angiveligt være at benytte standardværktøjer, der ikke tager højde for borgerens individuelle situation.

Citaterne giver således et klart fingerpeg om, at der er behov for at præcisere idégrundlaget bag jobpakkerne.

Kvalificering fra samlesæt til sammenhængende struktur

Jobpakke-konceptet har udgjort et centralt udviklingstema i VIP2 indsatsen. I lighed med andre kommuner har metodekommunerne også sat definitionen på en jobpakke til fælles diskussion. Hovedspørgsmålet har været, om jobpakkerne skal afgrænses til de 12 fagområder, der på nuværende tidspunkt ligger beskrevet.

Der har således hersket usikkerhed om, hvorvidt det er fagområderne eller progressionen og den strukturelle opbygning, der er jobpakkernes varemærke.

Blandt VIP2 aktørerne er der udpræget enighed om, at jobpakke-konceptet først og fremmest skal kendetegnes ved at være en sammenhængende struktur, hvor de enkelte elementer føjer sig til hinanden i en nøje progression. Jobpakkerne vil herved adskille sig fra mere løse kvalificeringsforløb, som nok kan indeholde de samme aktivitetstyper såsom AMU-kurser og praktik – men som i højere grad vil være "samlesæt", der bygges op lidt efter lidt uden en indledende masterplan. I modsætning hertil vil jobpakkerne fra starten tegne det samlede landskab og fra starten fastlægge den progression, der kan matche den enkelte borgers individuelle læringsforudsætninger og kvalificeringsbehov. Når landskabet er kortlagt på forhånd, bliver det også mere anskueligt for alle aktører i forløbet, hvilket led deres indsats udgør i den samlede kvalificeringskæde, og hvilke forudgående aktiviteter de bygger videre på.

Set i dette perspektiv vil jobpakkerne i ligeså høj grad som andre kombinationsforløb være tilpasset den enkelte borgers behov. Det vigtigste element i behovsorienteringen er netop den progressionsplan, der tager udgangspunkt i borgerens særlige læringsforudsætninger og tilrettelægger et sammenhængende forløb, hvor borgeren trin for trin kvalificerer sig til at imødekomme de kompetencekrav, der knytter sig til det givne fagområde.

Når jobpakke-konceptet defineres ud fra progressionen og den sammenhængende læringsplan, åbnes der samtidig mulighed for at etablere jobpakker inden for et bredt spek-

trum af fagområder. De 12 jobpakker kan derved betragtes som vigtige inspirationskilder til en videreudvikling af jobpakker inden for andre fagområder.

På baggrund af disse overvejelser har VIP2 indsatsen så at sige udvidet og fornyet jobpakke-konceptet og formuleret følgende retningslinier for etableringen af jobpakker inden for indsatsens rammer:

VIP2 indsatsens formulering af et bredt jobpakke-koncept

De 12 jobpakker er aftaler mellem arbejdsmarkedets parter, om hvad der i princippet skal til for at ende som ordinært ansat i de beskrevne jobområder.

Aftaleparterne har mere fokus på systematik i processen, end hvor lidt eller meget af de enkelte elementer, der fører til målet.

Man har dog i alle jobpakker angivet et skøn på et muligt tidsforbrug, men erfaringerne viser, at virkeligheden kan være betydelig mere varieret både i forholdet imellem de enkelte elementer i pakkerne og længden af disse.

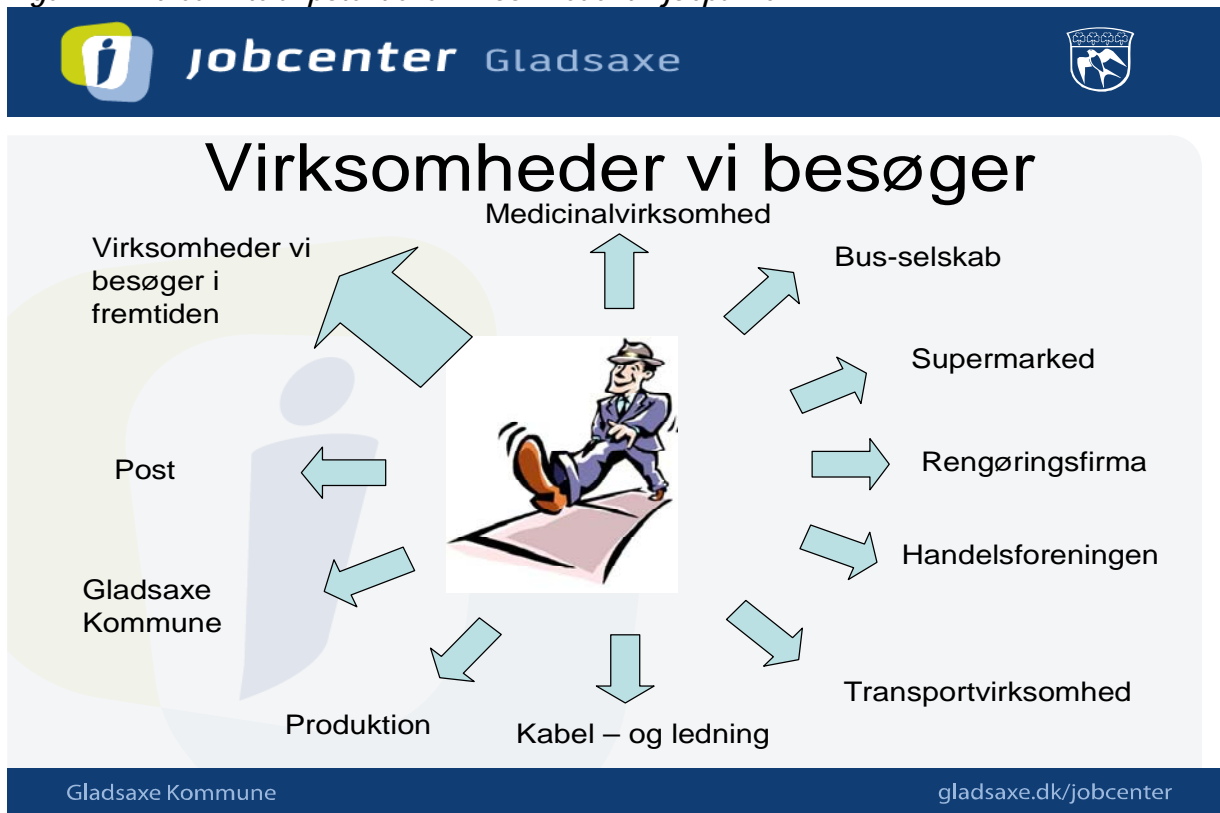
Samtidig understreger aftaleparterne, at pakkerne primært tjener til inspiration, og at der kan udformes jobpakker på andre job- og beskæftigelsesområder ved anvendelse af følgende principper:

- En jobpakke har udgangspunkt i arbejdsmarkedets behov.
- En jobpakke skal have klare mål og delmål, som løbende evalueres.
- En jobpakke har fokus på progressionen og skal give den korteste vej til job – med kvalitet.
- En jobpakke skal være kendt og accepteret af alle involverede parter.
- Der bør i forhold til borger og virksomhed være én person, der er tovholder og dermed gennemgående figur i kommunen. Virksomhederne bør være med fra starten.
- Det tilstræbes, at et fuldført jobpakkeforløb i praksis indebærer en jobgaranti i og med, at jobpakkerne etableres inden for udpegede flaskehalsområder eller andre mangelområder.

Disse retningslinier er i praksis lagt til grund for en hel del af de mange jobpakkeforløb, der er igangsat i metodekommunerne. Den brede definition øger spillerummet for indsatsen, fordi den giver metodekommunerne adgang til at gå i dialog med arbejdspladser, der er præget af arbejdskraftmangel, men ikke falder inden for rammerne af de 12 første jobpakker.

I lyset af de nye muligheder og de positive erfaringer fra jobpakkeforløb har man i Gladsaxe kommune udviklet en vision om, at der på sigt skal være lighedstegn mellem jobplaner og jobpakker. Det er samtidig en vision om, at alle borgere i de tilbageværende målgrupper skal modtage det kvalitetstilbud, som jobpakkerne repræsenterer. Begrundelsen er, at jo større afstand der er mellem borgerne og det ordinære arbejdsmarked, desto vigtigere er det, at alle sejl sættes til for at give dem den bedst mulige ballast, når de på sigt når frem til jobmålet. Jo flere kvalitetstilbud kommunen stiller til rådighed - desto højere fastholdelseeffekt vil der vise sig på den lange bane.

Figur 1: En bred vifte af potentielle virksomheder til jobpakker



Kilde: Planchesamling udarbejdet af Integrationsteamet i Gladsaxe Jobcenter.

Budskabet fra Gladsaxe – såvel som fra de øvrige metodekommuner – lyder, at følger kommunerne denne filosofi, er der grund til at forvente, at jobpakker inden for et bredt virksomhedsfelt kan give et gennembrud på arbejdsmarkedet for borgere i de udsatte målgrupper. Betingelsen er dog, at kommunerne er rede til at involvere sig i langfristede investeringer, fordi frugten næppe høstes med det samme.

Et jobpakkeforløb

Ali har et ønske om at blive buschauffør, men som udgangspunkt har han ikke noget branchekendskab og ingen indsigt i de konkrete krav, der knytter sig til jobudførelsen. Derfor bliver der i samråd med et busselskab konstrueret et jobpakkeforløb, hvor første trin består i en snusepraktik. Praktikken giver Ali mere blod på tanden, og han fortsætter i det planlagte AMU-forløb. Da Ali står med sit ny erhvervede buskørekort i hånden, starter han ifølge jobpakken i det samme busselskab i et 3 måneders løntilskudsjob. Der tilknyttes en mentor, som følger Ali tæt i den fulde arbejdstid i 6 uger. Mentorfunktionen er derved tilrettelagt således, at der er en uddannet, rutineret chauffør ved Alis side på alle ture, så han ikke kører alene i de første 6 uger. Efter løntilskudsperioden vinker der et fast job i horisonten. På denne måde har der i praksis været knyttet en jobgaranti til jobpakken, selv om den endelige ansættelse har været betinget af, at Ali klarede alle skærene.

Samspil mellem efterspørgsel og socialt engagement

"Vi har været meget toneangivende over for det offentlige. Vi har tidligt sagt: her er medarbejdere, der skal lære at gå på arbejde. Kan de komme 2-3 dage hos os og resten af dagene på sprogskole. Så du fik en rigtig arbejdspladskontakt. Vi har stillet op for nogle, som ikke kunne ét ord dansk, men i dag er de velfungerende medarbejdere her hos os. Vi har tilpasset deres kvalifikationer, men vi har haft den nære kontakt med en kommunal medarbejder. Så satte vi os rundt om bordet og snakkede om den enkeltes behov. Det har fungeret godt. For eksempel: vi havde én gående et halvt års tid, men så kunne vi se, at hans sproglige udvikling ligeså stille begyndte at stå stille. Derfor aftalte vi, at han skulle mere intensivt på sprogskole et års tid, hvor han sideløbende skulle erhverve kørekort. Derefter skulle han atter starte hos os, og i dag kører han helt selvstændigt for selskabet. Det er virkelig noget, der tilfredsstiller. Dét, at vi var med til at lægge en langsigtet plan for ham..." (Interview med virksomhed i en metodekommune).

Citatet stammer fra en virksomhed, som i årevis har haft etniske minoriteter ansat og i tidens løb praktiseret forskellige modeller for praktikker og jobbaseret opkvalificering af de nye medarbejdere. Virksomheden deltager aktuelt i jobpakkeforløb i samarbejde med jobcenteret, men mener selv, at den i en vis forstand har praktiseret jobpakker i mange år.

Virksomheden i citatet er et positivt eksempel på, hvordan der kan skabes samklang mellem virksomhedernes konkrete arbejdskraftbehov og indsatsen for at styrke etniske minoriteters arbejdsmarkedsintegration ud fra bæredygtige modeller med et varigt jobperspektiv. Selv om virksomheden ikke selv benytter begreber som socialt engagement og ansvarlighed, samarbejder den i realiteten med jobcenteret ud fra de tanker, der ligger bag det internationale begreb om Corporate Social Responsibility (CSR)⁶, som i disse år vinder stadig større indpas i den erhvervsstrategiske debat, blandt andet under mottoet: "Overskud med omtanke".

Nogle VIP2 aktører har tilkendegivet, at selv om mange virksomheder bærer præg af den skærpede arbejdskraftmangel, er det ikke altid et argument for at indgå i et samarbejde med kommunen. Det er heller ikke altid tilstrækkeligt at henvise til jobpakkerne og de muligheder, der ligger for at etablere kvalificeringsforløb for ledige med udgangspunkt i arbejdspladsens kompetencekrav. For det første eksisterer jobpakke-begrebet som hovedregel ikke i virksomhedernes verden. Virksomhederne har ikke kendskab til de 12 jobpakker, selv om arbejdsmarkedets parter har spillet en hovedrolle i formuleringen af dem. En del virksomheder kan også være usikre eller direkte skeptiske, når det gælder om at give sig i kast med kvalificering og ansættelse af den tilbageværende gruppe af ledige.

⁶ Jf. blandt andet Erhvervshåndbogen: "Social ansvarlighed" og hjemmesiden www.overskudmedomtanke.dk.

Et jobpakkeforløb

Hamid er kommet til Danmark med en erhvervsfaglig uddannelse i bagagen. På baggrund af et arbejdsliv med 5 års erfaring som statsansat elektriker i oprindelseslandet har han et ønske om at videreføre sit fag i Danmark. I jobcenteret opfatter man Hamid som godt stillet, fordi han både er veluddannet og erhvervsferen – endda inden for et flaskehalsområde. Der skulle være grundlag for en ordinær ansættelse, og i første omgang får Hamid også job i et elektrikerfirma. Men efter bare 14 dage står han med en fyreseddel i hånden. Begrundelsen lyder, at han arbejder for langsomt, og at han ikke har tilstrækkelig fagteknisk kompetence til at varetage opgaverne på det påkrævede niveau. Hertil kommer angiveligt problemer med hans dansksproglige niveau.

Ud fra denne erfaring beslutter jobcenteret i samråd med Hamid, at der er basis for at iværksætte et jobpakkeforløb, der kan sikre Hamid den fornødne virksomhedsbaserede opkvalificering. Der vil endda være mulighed for at oprette et forløb som voksenlærling.

Jobcenteret går i gang med at finde en arbejdsplads, der vil medvirke i et forløb, som også ud fra en arbejdsgiver-vinkel vil være attraktiv i betragtning af den store efterspørgsel på veluddannet arbejdskraft inden for branchen. Efter en intensiv virksomhedsopsøgende indsats må jobcenteret sande, at virksomhederne ikke udviser stor interesse i sagen. Det er svært at finde en lærlingeplads til Hamid, selv om han er i besiddelse af en faguddannelse fra oprindelseslandet, og selv om jobcenteret igennem et jobpakkeforløb er parat til at sammensætte et kvalificeringsforløb, der rent økonomisk kan være attraktivt for arbejdspladsen.

Efter nogen tid lykkes det at få etableret et løntilskudsjob, og selv om virksomheden ikke i første omgang har ønsket en mentorfunktion, foregår der en tæt, "håndholdt" opfølgning med det sigte løbende at vurdere Hamids faktiske kvalificeringsbehov. I dag går det faktisk godt, men processen har givet stof til eftertanke i jobcenteret:

"Vi har jo tænkt over, hvorfor han ikke umiddelbart kommer ud. Om det så er racisme eller hvad, siden de ikke vil have ham ud. Han er mødestabil mv. Han har ikke andre problematikker. Han er et godt eksempel på, at det bare er svært. Men det undrer os. Især i lyset af, at han allerførst var blevet godkendt af el-forbundet..."

Det har bragt tankerne hen på mulighederne for at tilbyde virksomhederne en form for mangfoldighedsrådgivning. Nogle VIP2 aktører peger endvidere på, at der også er brug for værktøjer i den virksomhedsopsøgende indsats. Det kan for eksempel være materialesamlinger, som via konkrete eksempler illustrerer, at der er reelle erfaringer bag ordene, når kommunernes virksomhedskonsulenter og jobkonsulenter fremhæver succeshistorier, hvor langvarigt ledige har fået fodfæste på arbejdsmarkedet via et jobpakkeforløb eller anden form for jobrettet kvalificering.

"Der kunne måske være brug for en mangfoldighedsrådgivning over for virksomhederne. Det kunne i hvert fald være godt med en samling af gode, realistiske eksempler på forløb for ufaglærte og borgere med særlige forhold... Tag et eksempel som en mand, hvis kone er skingrende syg, og han har tre børn. Kommer han i jobpakkeforløb, så går familien i stykker. Han skal være hjemme. Han er egentlig kvalificeret nok til arbejdsmarkedet, men hans familiesituation gør det vanskeligt..." (Interviewrunde blandt metodekommuner).

Konklusionen er, at målet om at øge produktionen af jobpakker også stiller nye kvalitetskrav til jobcentrenes virksomhedskontakt. En betingelse for, at virksomhederne træder aktivt ind i rollen som samarbejdspartnere i beskæftigelsesindsatsen, vil i længden være, at virksomhederne på deres side får et rådgivningsbehov dækket via kontakten med jobcentrene. Virksomhederne vil også i forbindelse med jobpakkerne få brug for en konkret og operativ viden om de praktiske muligheder for at etablere individuel danskundervisning i arbejdstiden mv. Erfaringerne fra Integrationsministeriets landsdækkende virksomhedsturné har ligeledes bekræftet, at mange virksomheder efterlyser en dialog om eksisterende ordninger, der kan understøtte virksomhederne i rekrutteringen såvel som fastholdelsen af nydanske medarbejdere.

I evalueringen er det fra virksomhedssiden gjort gældende, at der kan være behov for at afstemme de gensidige forventninger til samarbejdet mellem jobcentre og arbejdspladser. Budskabet er, at jobcentrene også skal rette et kritisk blik mod deres egen praksis og blive opmærksomme på, hvornår systemets funktionsmåde er ude af trit med virksomhedernes funktionsmåde. Når virksomhederne er tilbageholdende med at indgå aftaler om praktikforløb eller jobpakker for udsatte målgrupper, skal det ikke altid tolkes som manglende vilje og manglende socialt sindelag. Det kan også være et udtryk for, at virksomhederne har ventet for længe på en afklaring og har set sig nødsaget til at gå andre rekrutteringsveje.

Hvis ikke vi selv sparker på for at få det hurtigt i gang, jamen, så går den ene dag efter den anden... Så bliver alternativet, at vi går ud og tager en anden ansøger, men det er jo ikke meningen, at etniske minoriteter skal skubbes ud. De skal jo med ind på arbejdsmarkedet..." (Interview med virksomhed i metodekommune).

"Virksomhederne er ikke bange for at ansætte udenlandsk arbejdskraft, fordi det er stabil arbejdskraft... De vil gerne passe deres arbejde, så de kan løsrive sig fra systemet og få handlefrihed... En sagde: jeg føler mig først rigtigt integreret, når jeg har et fast arbejde. Det har sat sig fast i mig..." (Interview med virksomhed i metodekommune)..

Samlet set taler det for, at der inden for rammerne af VIP2 indsatsen udarbejdes konkrete materialer, der kan understøtte det virksomhedsopsøgende arbejde og et virksomheds-samarbejde, der har en tydelig gensidig nytteværdi. Det kan dreje sig om informationsmaterialer, som i konkrete detaljer gør rede for, hvordan virksomhederne kan få gavn af forskellige ordninger. Det kan også indbefatte dialogværktøjer, der sætter fokus på mangfoldighedstanken – og italesætter nogle af de praktiske og etiske problemstillinger, som erfaringsmæssigt kan opstå i forbindelse med jobpakkeforløb for forskellige målgrupper af ledige.

Et jobpakkeforløb

Aeda er en 47 årig kvinde, der lever med sin mand og seks børn. Aeda har været kontanthjælpsmodtager i 10 år og har ingen erhvervs erfaringer fra Danmark. Hun har heller ingen forestillingsbilleder på, hvordan det danske arbejdsmarked fungerer, hvilke brancher og jobtyper der findes, hvilke kompetencer jobbene kræver mv. Aeda har i flere perioder været tilmeldt sprogcenteret og befinder sig i dag på DU1 niveau. Hun lider af forskellige helbredsmæssige gener, blandt andet tilbagevendende smerter i skuldrene.

Da Aeda bliver omfattet af 300 timers reglen, får hun en tidsbegrænset ansættelse på ordinære vilkår som rengøringshjælp på et plejehjem i 25 timer om ugen med supplerende kontanthjælp.

Da ansættelsen nærmer sig sin afslutning, bliver der afholdt et evalueringsmøde med deltagelse af Aeda, arbejdsgiveren og en virksomhedskonsulent fra jobcenteret. Arbejdsgiveren tilkendegiver, at en fastansættelse ikke kan komme på tale, da Aeda efter arbejdspladsens vurdering mangler både faglige, sociale og dansksproglige kompetencer for at varetage jobbet på lige vilkår med kollegerne. Men arbejdsgiveren er villig til at medvirke i et jobpakkeforløb, som herefter indledes med en 25 timers praktik og med tilknyttet mentor. Som led i praktikken skal der gennemføres en mere grundig kompetenceafklaring og udarbejdes et kompetencekort.

I løbet af praktikperioden bliver det klart, at kollegerne har vanskeligt ved at integrere Aeda i det faglige og kollegiale arbejdsmiljø. Mentoren tilkendegiver ligeledes, at Aeda har vanskeligt ved at kommunikere med de andre. Hun virker angiveligt passiv, indelukket og umotiveret for jobbet og opfylder ikke de forventninger, man stiller til det kollegiale fællesskab. Lederen forsøger at være mægler og opfordrer medarbejderne til at give Aeda en chance for at finde sine ben i miljøet. Lederen har en ambition om at skabe en anerkendende kultur, der giver plads til forskelle og mangfoldighed. Aeda giver selv udtryk for, at hun ikke kan overkomme en 25 timers arbejdsuge, at hun får ondt i skuldrene af jobbet, og at hun i virkeligheden hellere vil gå på sprogskole.

Arbejdsgiverens svar er, at en nedsættelse af arbejdstiden ikke er realistisk, og i lyset af de faglige og kollegiale problemer er det svært at videreføre praktikken i et ordinært ansættelsesforhold.

Aeda forlader arbejdspladsen. Som et positivt udbytte har hun i praktikperioden gennemgået en kompetenceafklaring og fået udarbejdet et kompetencekort.

Tilbage står jobcenteret med et spørgsmål om, hvorfor de ansatte fik lov til at reagere så negativt på en ny kollega, som grundet sin særlige historie og sin forskellighed netop havde brug for deres åbenhed og positive interesse.

Det er også nærliggende at spørge, hvorfor mentoren ikke kunne formidle Aedas behov og skabe grobund for en bedre kontakt.

3.4 fra sidemand til mentor

Mentorordningerne udgør et vigtigt samarbejds punkt i mødet med virksomhederne. Med firepartsaftalen er mentorfunktionen for alvor sat på dagsordenen, og brugen af mentorordninger er et af de centrale målepunkter i VIP2 indsatsen. Som vist i det forrige kapitel har brugen af mentorordninger hidtil varieret betydeligt fra metodekommune til metodekommune. Alle kommunerne fremhæver dog, at mentorværktøjet vejer tungt på vægtskålen i indsatsen. Men flere tilkendegiver i samme åndedrag, at mentortanken ofte møder modstand i virksomhederne ud fra den begrundelse, at de ikke kan afse de fornødne ressourcer til mentorfunktionen.

"Mentor – det har vi ikke lige tid tid – vi tager det henad vejen. Sådan hører du fra mange virksomheder, trods tilskud. Så skal det være en virksomhed af en vis størrelse, hvor de, hvis de får en ekstra lønsum, så kan de sætte en medarbejder af til det. De store – de klarer det ofte selv. Nogle gange går det vældigt god, andre gange ikke..." (Interviewrunde i metodekommuner).

Mentorbegrebet og mentorfunktionen er i sig selv ikke et nyt fænomen. Men begrebet har først i de senere år vundet indpas i integrations- og mangfoldighedsdebatten. Det stærke fokus på mentorfunktionen skal ses i sammenhæng med, at fastholdelsesperspektivet og barriererne i arbejdspladskulturen er trådt mere i forgrunden, hvor der tidligere næsten kun var blik for rekrutteringsbarriererne.

Mentoren som brobygger for organisatorisk læring

I dag er mentoridéen almindeligt kendt, og mentorbegrebet bliver bragt på bane i mange sammenhænge. Det er dog ikke ensbetydende med, at der er en entydig forståelse af, hvad mentorfunktionen indebærer.

I nogle tilfælde bliver mentorfunktionen sidestillet med den traditionelle sidemandsoplæring eller med følordninger. Mentoren opfattes herved mest som en faglig formidler, som introducerer den nytilkomne til jobbet og følger op på den faglige tilpasning i en given periode. Mentoren vil også have til opgave at præsentere den nye medarbejder for det kollegiale miljø og for de gængse regler, normer, sædvaner og procedurer, der er mest fremherskende og italesat i arbejdspladskulturen. Det kan eksempelvis gælde mødetidsregler, påklædning, sikkerhedsbestemmelser og faglig organisering såvel som traditioner omkring fridage, fødselsdage, sociale arrangementer og privat samvær mv.

"Vi har jo lært noget af det, og vi fortæller klart, hvordan vi gerne vil have, at tingene skal være, så den enkelte ansatte har klare retningslinier. Det er man nødt til, for de kender ikke det danske arbejdsmarked, og hvordan danske arbejdspladser fungerer – fx sådan noget som mødetid, at det ikke er cirkatid, men fast mødetidspunkt osv....Der er ikke så stor forskel i forhold til unge danskere, der skal lære at gå på arbejde. Det er arbejdspladskulturen, der skal læres..." (Interview med virksomhed i metodekommune).

I andre tilfælde opfattes mentoren i højere grad som en brobygger, der skal være i stand til at bestride en gensidig tilpasning mellem den nyansatte på den ene side og ledelse og kolleger på den anden side. Når mentoren bliver brobygger og bindeled mellem den nytilkomne og en hel arbejdspladskultur, skærpes kompetencekravene. Mentoren har nu til opgave at sikre:

- At der skabes en organisatorisk forankring af mangfoldighedstanken.
- At der skabes et positivt grundlag for det interkulturelle møde mellem nyansatte og det kollegiale fællesskab.
- At der skabes en kollegial forståelse og anerkendelse af den nytillkomnes særlige etnisk-kulturelle forudsætninger og ressourcer.

Det kræver dels en grundig træning af mentorerne. Men det kræver også en organisatorisk læring, hvor hele arbejdspladsen – ledelse såvel som medarbejdere – er indstillet på at støtte mangfoldigheden. Det gælder, uanset hvilken mentormodel man benytter på den enkelte arbejdsplads.

En vigtig del af den organisatoriske læring vil bestå i, at nyansatte og kolleger er indstillet på at møde hinanden i en åben og fordomsfri relation, hvor der kan tales frit om traditioner, normer og vaner. Gennem den uformelle samtale bliver det ofte klart, at den gensidige forventning om at møde fremmedhed og anderledeshed bliver udvidet med en erfaring om, at der på en lang række menneskelige områder er tale om fælles oplevelser, følelser, erfaringer og livsdrømme. Det er en erkendelse og anerkendelse af, at forskellighed som regel går hånd i hånd med ligheder. Nydanske medarbejdere vil komme til arbejdspladsen med en særlig etnisk-kulturel bagage, som i større eller mindre omfang farver deres forestillinger om, hvordan man agerer på en arbejdsplads. Men nydanske medarbejdere kan i lighed med deres etniske danske kolleger samtidig være stærkt præget af, at de er teenageforældre, fodboldentusiaster, fuglekiggere - eller børn af ældre forældre, der kalder på deres pleje og omsorg mv.

Det har netop fået nogle forskere til at operere med begrebet om **kulturelle identiteter**⁷. Idéen er at nedbryde den opfattelse, at mennesker kun kan identificeres ud fra én kultur, og at den individuelle identitet kun skabes ud fra én bestemt kulturel påvirkning:

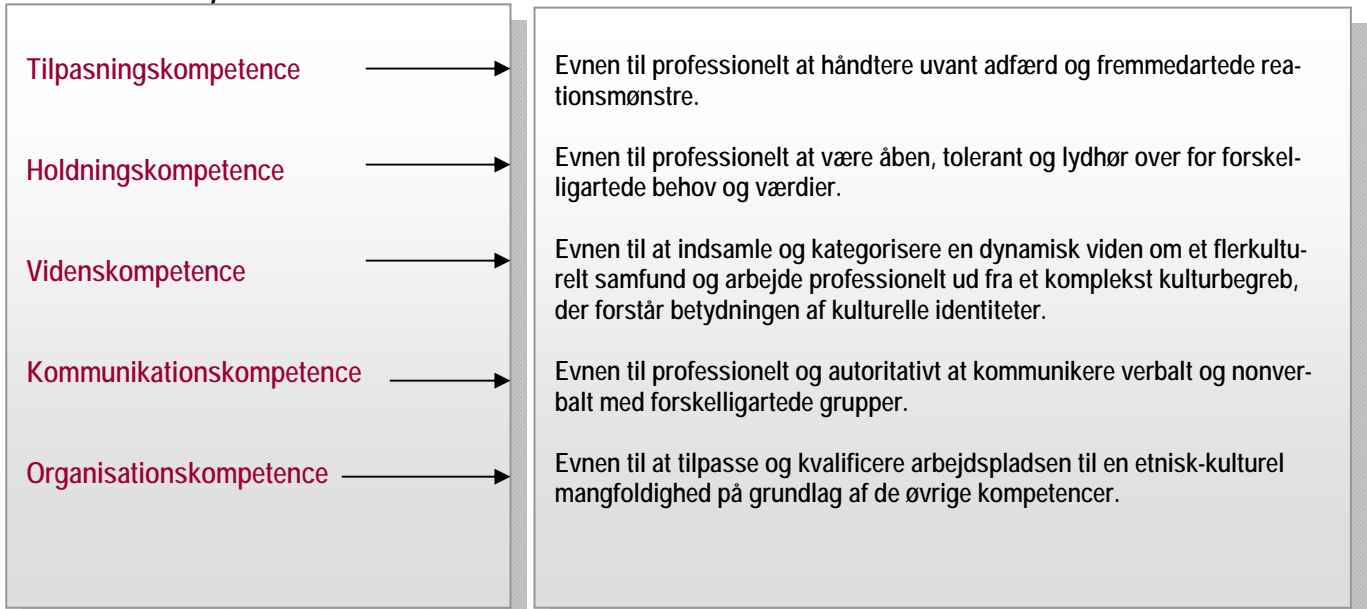
*"Nogle gange skulle man tro, at det udelukkende er kvinder, der har et køn, ældre, der har en alder, og sorthårede, der har en etnisk baggrund. Vi er alle både et køn, en alder, en social baggrund, en etnisk baggrund osv., og ingen ønsker at blive reduceret til blot at være repræsentant for en gruppe, for så forsvinder de individuelle forskelle, og man sættes i bås ud fra en enkelt dimension af sin identitet..." (Citeret fra Plum, E.: *Mangfoldighedsledelse – dynamikken mellem ligestilling og ressourcer*. I antologien *Med kurs mod mangfoldighed?*, 2004).*

Budskabet er, at forskellighed bør ikke føre til fordømmelse og afstand, men derimod til nysgerrighed og nærhed. Derfor er mentorfunktionen også tæt forbundet med kulturmødet og den interkulturelle kommunikation på arbejdspladserne. Derfor har mentorer generelt behov for en kvalificering, der udruster dem med en interkulturel kompetence og endvidere

⁷ Jf. Jensen, I.: *Kultur i mangfoldighedsledelse*. I antologien *Med kurs mod mangfoldighed?*, red. Thomsen, M.H., Hans Reitzels Forlag, 2004

giver dem redskaber til at forankre en interkulturel kommunikationsform i arbejdspladskulturen og det kollegiale miljø, jf skema 2 nedenfor.

Skema 2: *Kompetencebehov i det interkulturelle møde*



Kilde: mhtconsult

Mangfoldighedstræning gennem mentornetværk

I VIP2 indsatsen er denne udfordring taget op i og med, at der er oprettet forsøg med en særlig mentoruddannelse som et vigtigt led i metodeudviklingen. I tilknytning til indsatsen er der desuden udgivet en pjece, som i en lettilgængelig form leverer 10 gode råd til nuværende og kommende mentorer rundt på arbejdspladserne.

Cowi har varetaget udviklingsarbejdet og afprøvet kursusforløbet i to metodekommuner, nemlig Aabenraa og Gladsaxe. Idéen er, at kursusforløbet skal munde ud i lokale mentornetværk, hvor ledere og medarbejdere på tværs af virksomhedstyper og med deltagelse af jobcentrene kan danne et fælles læringsrum, der dels sætter mentorfunktionen på dagsordenen – og dels selv kan fungere som et slags mentorskab, hvor deltagerne gensidigt vejleder hinanden i forhold til konkrete problemstillinger fra dagligdagen på arbejdspladserne.

Kurset er modulopbygget efter den nedenstående model:

Cowis mentorkursus

Modul 1: At være mentor / 3 timer

- Hvad er en mentor?
- Hvorfor er der behov for mentorer for flygtninge og indvandrere på det danske arbejdsmarked?
- Arbejdskultur i Danmark/Nordeuropa sammenlignet med Asien/Afrika.
- Kompetenceafklaring på virksomheden.

Modul 2: Værktøjer / 3 timer

- Praktiske værktøjer for mentorer: de 10 bud.
- Kommunikation og kultur: når ja betyder nej.

Modul 3: Integration og religion / 3 timer

- 2 klip fra DVD'en "Kickstart" – integration på arbejdspladsen.
- Skrevne og uskrevne regler på arbejdspladser.
- Religion og arbejdspladser.

Modul 4: Erfaringsudveksling og opsamling / 3 timer

- Hvordan tackler man mangfoldighed – erfaringer fra en leder.
- Intern erfaringsudveksling og gruppearbejde.
- Opsamling og deltagerorienteret evaluering af forløbet.

Der er i kursets tilrettelæggelse lagt vægt på at skabe en virksomhedsvenlig form i den forstand, at hvert modul har bestået af et eftermiddags arrangement, og endvidere at det samlede forløb har været komprimeret til få kursusgange.

Rekrutteringen til mentorforløbet har bekræftet, at både offentlige og private arbejdspladser giver udtryk for stor interesse. Men tidspres har i vidt omfang fået dem til at afstå fra at deltage. Alligevel er det lykkedes for begge kommuner at rekruttere et tværfagligt hold af virksomhedsrepræsentanter og medarbejdere fra jobcentrene.

Erfaringerne fra de to forløb har synliggjort, at interessen i høj grad samler sig om holdningsmæssige spørgsmål, ligesom faktaviden om religion vækker bred genklang. Hertil kommer behovet for metoder, der i praksis kan støtte inklusionen af nye kolleger, som ikke har haft kontakt til arbejdsmarkedet i en lang periode, måske aldrig tidligere. Et hovedspørgsmål er i den forbindelse, hvordan arbejdspladsen undgår at overskride grænserne for rummeligheden i det kollegiale fællesskab og i arbejdspladskulturen.

Samlet vidner erfaringerne fra mentorforløbene om, at selv om mange arbejdspladser viger tilbage fra at iværksætte mentorforløb, er der et udbredt behov for både værktøjer og viden om kulturmødet på arbejdspladsen.

En mentormodel

En stor smedevirksomhed i Sønderjylland har udviklet og indført en særlig mentormodel. Amir kom til jobcenteret med et konkret ønske om at lære at svejse. Hans ønske matchede umiddelbart et flaskehalsbehov, da der aktuelt var en akut efterspørgsel på en af området store smedevirksomheder. Virksomheden blev kontaktet, og der blev lagt en plan for et jobpakkeforløb. Første skridt på vejen var en 14 dages praktik, hvor Amir for første gang skulle stifte praktisk bekendtskab med svejsesfaget. Praktikken bekræftede både Amir og arbejdsgiveren i, at det lå lige for at fortsætte. Derfor blev jobpakkens næste fase sat i værk, nemlig et AMU-kursus, der har givet Amir den formelle erhvervskompetence inden for faget.

Efter endt uddannelsesforløb er Amir tilbage på virksomheden for at gennemføre et mentorforløb, inden han overgår endeligt til en ordinær ansættelse. På virksomheden er der fuld gang i hjulene, så der er ikke kapacitet til at afse en rutineret medarbejder til en sidemandsoplæring. Derfor har virksomheden udviklet en mentormodel, hvor en AMU-lærer fra svejseuddannelsen er fulgt med Amir tilbage til virksomheden for at fungere som en "forlagt" mentor. AMU-læreren har gennem mange år uddannet medarbejdere til virksomheden, så han kan færdes hjemmevant på værkstedet, selv om han ikke hører til medarbejderstaben.

Ordningen med den "forlagte mentor" er afviklet til alles fulde tilfredshed. Virksomheden har modtaget mentortilskud fra kommunen i henhold til gældende regler. Det eneste minus ved forløbet er efter arbejdsgiverens mening, at det ikke har været muligt at rekruttere endnu en ledig til forløbet, således at mentorordningen og omkostningerne kunne være udnyttet endnu bedre til at skabe to varige job på én gang.

3.5 Et godt kort på hånden

"En del flygtninge og indvandrere kommer til Danmark med en faguddannelse eller med praktisk arbejds erfaring i bagagen. Men det er sjældent, at en uddannelse taget i udlandet svarer til en dansk uddannelse. En murer i Pakistan skal ikke nødvendigvis kunne de samme teknikker som en dansk murer, eller oplæringen foregår som sidemandsoplæring uden formelle krav eller papirer. Og udenlandske uddannelses papirer og referencer vil ofte være uforståelige for en dansk arbejdsgiver. Resultat: Arbejdsgiveren tør ikke ansætte dem. I denne situation kan kompetenceafklaring på en virksomhed eller en uddannelsesinstitution være løsningen..." (Citeret fra Ny Chance hjemmesiden).

Kompetencekortet udgør det tredje led i værktøjskæden. Kompetencekortet hænger snævert sammen med den kompetenceafklaring, som sædvanligvis er startpunktet for en borgers jobplanlægning. Afklaringen kan have sin tyngde i den teknisk-faglige erhvervs- og uddannelseskompetence, som vist i eksemplerne i det ovenstående citat. Her er afklaringen og brugen af kompetencekortet beskrevet som en rationel og lineær proces, hvor afklaringen tjener til at afdække den enkelte borgers faktiske færdigheder – realkompetence - i relation til et fag og en given jobfunktion. Afklaringen vil også synliggøre de områder, hvor borgeren har opkvalificeringsbehov. Når denne viden er beskrevet, bliver det lettere

for en arbejdsgiver at afgøre, om der er grundlag for et ansættelsesforhold, og om der i givet fald skal indlægges en kvalificeringsperiode.

Som regel vil der være behov for en mere helhedsorienteret kompetenceafklaring, der rækker ud over den fagtekniske færdighedsvurdering og drager både sociale, kulturelle, personlige, motivationelle og helbredsmæssige ressourcer og barrierer med ind i billedet. Den helhedsorienterede afklaring vil dermed indebære en mere dybtgående proces, for så vidt at nogle barrierer sjældent kommer op til overfladen i en kortfattet samtale. Der er mange eksempler på, at nydanske borgere har virket interesserede og tilfredse med en bestemt jobplan. Men ved nærmere eftersyn har det vist sig, at deres ønsker og kompetencer går i en helt anden retning.

De kan være i besiddelse af erhvervserfaringer fra hjemlandet, som ikke er blevet nævnt, fordi de ikke har virket relevante i forhold til de jobmuligheder, der er blevet stillet i udsigt i de første samtaler.

De kan også have skjult modstand over for visse fagområder, som har haft lavstatus i hjemlandet. Ældrepleje og børnepasning nævnes ofte som velegnede professioner for etniske minoritetskvinder. Men det er ikke altid kendt, at disse fagområder har lavstatus for kvinder i visse kastesystemer.

Kompetenceafklaringen vil derfor være afgørende for, at skjulte barrierer såvel som skjulte potentialer og kompetencer kommer frem i dagens lys og bliver nyttiggjort i den videre jobplanlægning.

Der foreligger i dag forskellige modeller for kompetencekort. Den mest udbredte og "autoriserede" udgave er det kort, der blev udviklet af de tidligere videncentre for kompetenceafklaring af flygtninge og indvandrere. Kortet følger den traditionelle opdeling i henholdsvis faglige, almene, personlige og sproglige kompetencer. Indholdet under hvert punkt tilpasses til den givne jobtype og arbejdsfunktion, som kompetenceafklaringen er rettet mod. I nogle tilfælde vil IT-kompetencer have stor tyngde inden for det almenfaglige felt. I andre tilfælde er det regnefærdighederne, der er i højsædet. Under personlige kompetencer noteres typisk vurderinger af den enkeltes selvstændighed i jobudførelsen, samarbejdsevnen samt mødestabilitet, koncentration, evnen til at veksle fleksibelt mellem forskellige arbejdsfunktioner mv.

Som led i aftaleparternes første virksomhedsrettede integrationsprojekt blev der udviklet et mere omfattende vurderingsskema, som især går mere i dybden med de teknisk-faglige parametre og inddrager en bedømmelse af borgerens kvalitetsbevidsthed, tekniske fornemmelse for maskinel, arbejdstempo og overblik mv. Beskrivelsen og detaljeringsgraden omkring de sociale og personlige kompetencer er ligeledes lidt mere udspecificerede end i videnscentrenes kompetencekort. Der er endvidere lagt vægt på, at afklaringspraktikken sædvanligvis vil udgøre et tidligt led i borgerens samlede kvalificerings- og udslysningsproces – eller anderledes sagt: et af de første trappetrin. Derfor spiller *progressionen* en central rolle i vurderingen og registreringen af borgerens kompetenceniveau. Det kommer

til udtryk deri, at vurderingen både finder sted midtvejs og afslutningsvist i den samlede afklaringsperiode.

Forskellige afklaringsrum på forskellige stadier

*"De "tunge" borgere har brug for en grundig indledende afklaring. De kan ikke altid afklares i et forløb..."
(Interviewrunde blandt metodekommuner).*

Samlet må det konstateres, at kompetenceafklaringen og brugen af kompetencekort tilrettelægges efter forskellige metoder i metodekommunerne. Der kan umiddelbart skelnes mellem to former, nemlig:

- Den vejledningsbaserede afklaring.
- Den jobbaserede afklaring.

Den **vejledningsbaserede** afklaring er funderet på samtaler eller procesforløb, som ofte vil udgøre et forforløb til selve trappemodellen og danne grundlag for planlægningen af en videre jobpakke. Derfor kommer kompetencekortet først i spil efter den vejledningsbaserede afklaring.

Den **jobbaserede** afklaring vil typisk være et af de første led i selve jobpakkeforløbet, hvor der foreligger et beskæftigelsesmål, som netop kan afprøves via praktikker og via virksomhedernes vurdering af borgerens forudsætninger i et kompetencekortet.

Nogle metodekommuner har gjort opmærksom på, at kompetencekortet ikke i alle tilfælde er et værktøj, der tilfører indsatsen en særlig kvalitet og målrettethed. Det er blevet nævnt, at det kan forekomme en anelse stift og bureaukratisk, at virksomhederne skal formulere sig formelt og skriftligt om en borger, der har gennemført et kortvarende praktikforløb.

"Vi har ingen kompetencekort, men vi kompetenceafklarer. Kortet kan virke lidt bureaukratisk, og vi vil også gerne have, at afklaringen tegner et realistisk billede. Der står næsten aldrig noget negativt på kompetencekortet, kun positive udtalelser..."

"Vi har sagt, at vi vil metodeudvikle på kompetencekortet. Men min umiddelbare vurdering er, at det er et godt redskab..."

"Nogle synes, det er besværligt for virksomhederne. Men vi siger: hvis de slår sig i tøjret, så tager vi ud og hjælper dem med det, så vi får en systematik..."

"Det virkelig gode er, at ledige uden reference får nogle referencer, som de videre kan bruge..."

(Interviewrunde blandt metodekommuner).

Andre kommuner har fundet frem til en fleksibel form, der letter virksomhedernes udfyldelse af kortet. Virksomhederne afkrydser et udprintet skema, hvorefter jobkonsulenten påtager sig tastearbejdet i en erkendelse af, at mange virksomheder vil "stejle", hvis processen bliver for tidskrævende.

Set fra systemsiden udgør kompetencekortet et velegnet redskab, fordi det kan sikre en systematik i registreringen af afklaringsresultater. I det omfang der er brug for mere nuancerede beskrivelser, kan jobkonsulenterne supplere med de vurderinger og oplysninger, de får gennem opfølgende samtaler med borgeren og virksomheden.

Set fra borgersiden kan kompetencekortet være grundstenen i en referenceopbygning, som kan gøre jobsøgningen nemmere henad vejen.

3.6 Ny habitus gennem håndholdt indsats

I Slagelse kommune har man hidtil fravalgt at bruge kompetencekortet i VIP2 indsatsen:

"Kortet tjener ikke rigtigt noget formål som styringsredskab hos os... Vi laver kombinerede forløb med udgangspunkt i arbejdsmarkedets behov. Vi opstiller delmål for den enkelte og har selv et stærkt fokus på progressionen. Men hvis virksomheder ønsker det, så er det ok. Men de efterspørger det ikke. Vi skal ikke bruge noget, ingen rigtigt ønsker..." (Interviewrunde blandt metooekommuner).

Figur 2 neden for illustrerer den anvendte progressionsmodel. Som det fremgår, bygger modellen på trappemodellen. Trappen er dog udvidet med "halve" trin, der er nøje defineret og præciseret ud fra en samlet progression og sammenhængende indsats:

Trin 3.0

- Ordinær beskæftigelse eller umiddelbart forestående.

Trin 2.5

- Fortsat behov for ansættelsespraktik (evt løntilskud) samt opøvelse af selvstændighed og fleksibilitet.

Trin 2.0

- Fokus på ansættelsespraktik samt opøvelse af selvstændighed, ejerskab og fleksibilitet.

Trin 1.5

- Fortsat behov for opkvalificerende praktik samt arbejde med motivation, ansvarlighed mv.

Trin 1.0

- Fokus på opkvalificerende praktik samt arbejde med motivation, ansvarlighed mv.

Trin 0.5

- Fortsat behov for prøvepraktik samt arbejde med påvirkning af ghetto-habitus, undvigemanøvre, sygdomsopfattelse mv.

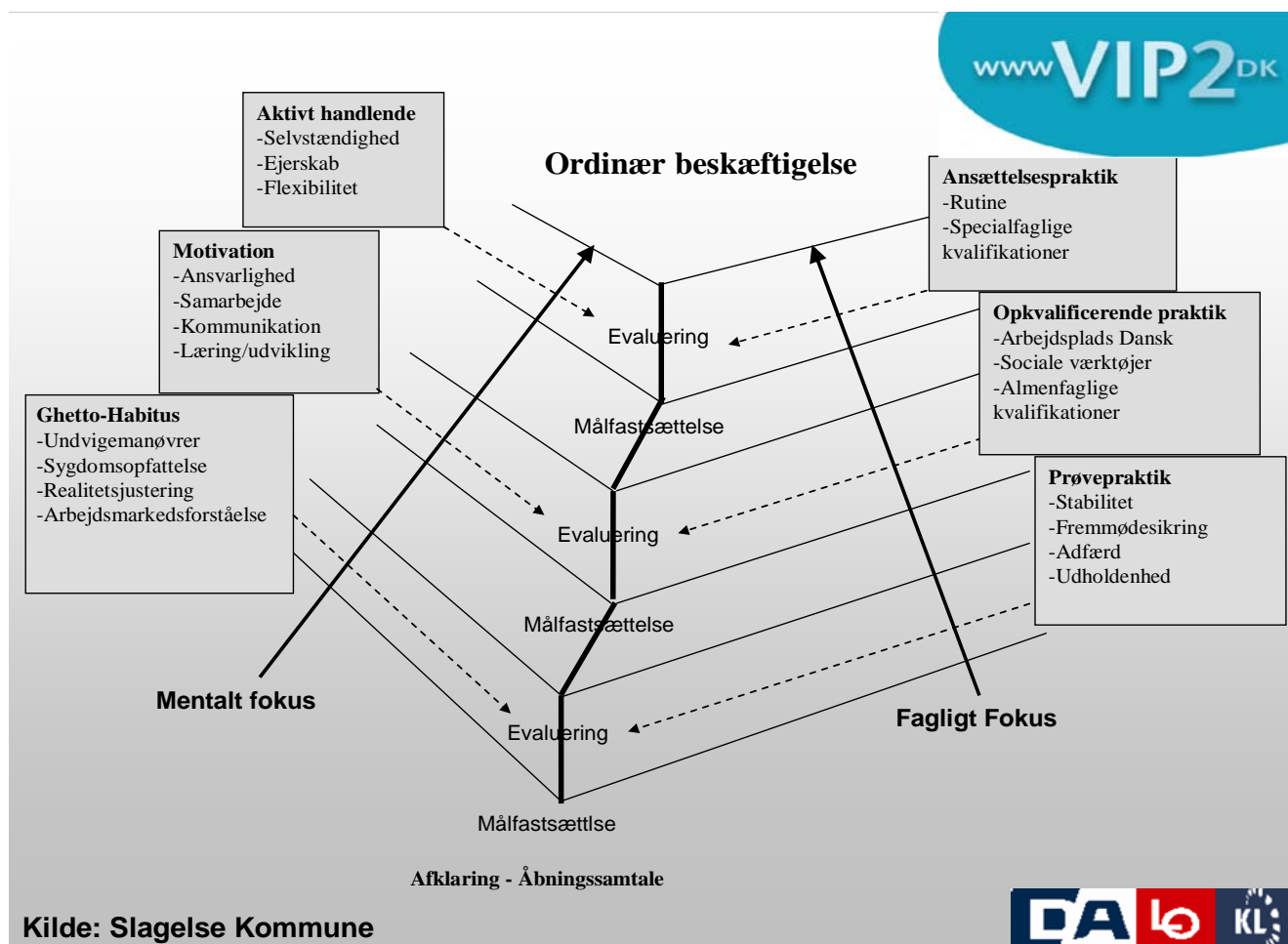
Trin 0.0

- Fokus på prøvepraktik samt påvirkning af ghetto-habitus og fokus på sygdomsbilledet.

Uden for trappen

- Sygdomsbillede så udtalt og kompliceret, at beskæftigelsessigte ikke er realistisk.

Figur 2: Slagelses progressionsmodel



Det differentierede praktikforløb udgør en grundpille i Slagelse-modellen. Borgeren bevæger sig således gennem et forløb, hvor prøvepraktikken, opkvalificeringspraktikken og ansættelsespraktikken hver især betegner en progression i borgerens kvalificerings- og udslningsproces.

En anden grundpille er de delmål, der er fastsat for hvert trin. Delmålene er de milepæle, der afgør, hvornår borgeren er parat til at træde op på næste trappetrin og næste praktikform.

Håndholdt indsats - et håndtag til støtte på alle trappetrin

Progressionsmodellen i Slagelse er et eksempel på den håndholdte indsats, der i alle metodekommunerne er blevet et kendemærke for VIP2 indsatsen. Begrebet signalerer, at der opretholdes en tæt opfølgning og kontinuerlig kontakt mellem den enkelte borger og kommunens jobkonsulenter og sagsbehandlere. Indsatsen skal være et fast "håndtag", som borgeren kan støtte sig til gennem hele processen, for eksempel i et jobpakkeforløb.

Den tætte opfølgning i et individuelt forløb er ikke en ny opfindelse i beskæftigelsesindsatsen. Der har gennem mange år været peget på behovet for at skabe et tæt og kontinuerligt samspil mellem de aktører, der spiller en aktiv rolle i den enkelte borgers afklarings- og kvalificeringsforløb. Alligevel er der grund til at betragte den håndholdte praksis som en fornyelse i og med, at der i dag er tale om målgrupper med behov for sparring og støtte til en livsplanlægning, som i de fleste tilfælde vil række langt ud over det rene kvalificerings- og beskæftigelsesperspektiv.

Fra sygdomsramt til selvforsørgende – en ny habitus

Som angivet i progressionsmodellen har man i Slagelse tilføjet endnu et nyt begreb til den håndholdte VIP2 indsats. Man bruger betegnelsen "ghetto-habitus" om de adfærdsmønstre, der er et fællestræk for mange af borgerne i de ghettoiserede boligområder, som VIP2 indsatsen er lokaliseret i.

Tankegangen er hentet fra den franske sociolog Bourdieu, der har anvendt habitusbegrebet til at belyse, hvordan de sociale strukturer præger menneskers adfærd og erfaringsdannelse uden om bevidstheden. Habitus kan forstås som et mentalt beredskab, der uvilkårligt får os til at agere og reagere på bestemte måder i bestemte situationer og sammenhænge. Habitus er også et selvbillede, som får os til at identificere os med bestemte holdninger, miljøer, livsmuligheder og begrænsninger.

Et jobpakkeforløb

En indvandrer kvinde blev i den indledende afklaring placeret på trin 0 i Slagelses progressionsmodel. Kvindens helbredstilstand var umiddelbart så svækket, at hun både i fysisk og psykisk forstand var næsten ude af stand til at bevæge sig. Kvinden blev i første omgang visiteret til et fitness center, hvor hun skulle gennemgå et mere intensivt forløb, der både indbefattede en helbredsafklaring og en helbredsopbygning. Forløbet var således også en tilvænningsperiode, hvor kvinden gradvist blev vant til at møde stabilt til en aftalt aktivitet.

Efter det helbredsopbyggende forløb fortsatte kvinden i en månedlang snusepraktik inden for rengøringsbranchen. Snusepraktikken blev efterfulgt af et obligatorisk hygiejnekursus i AMU-systemet. Herpå gik turen atter tilbage til praktikarbejdspladsen i et mere krævende praktikforløb med indbygget danskundervisning.

I dag er kvinden ansat på ordinære vilkår på arbejdspladsen. Som udgangspunkt var hun parat til en pensionsøgning på grund af alvorligt svigtende helbred. Kvinden havde angiveligt helbredsproblemer, men ved nærmere eftersyn og gennem en intensiv helbredsopbygning blev hun i stand til at håndtere de helbredsrelaterede svagheder. Metoden bestod i en helhedsorienteret indsats med en klar progression, hvor kvinden både bearbejdede de fysiske og psykologiske barrierer. Med til helhedsorienteringen hørte også, at kvindens familie og hjemmerelationer kom på banen, og at ægtefælden blev en forbundsfælle i den proces, der forrykkede familiens samlede opfattelse af kvindens formåen.

Kvinden sendte så at sige sin "sygdoms-habitus" på porten til fordel for en selvopfattelse og en familiemæssig anerkendelse, der gav hende både mod og motivation i forhold til arbejdsmarkedet og en ny tilværelse – og habitus – som selvforsørgende.

Når borgere opvokser i et minoritetsmiljø med markante grænsepæle til det omgivende majoritetssamfund, opbygger de en selvopfattelse, som både i fysisk og socialpsykologisk forstand placerer dem uden for de spilleregler, der er gældende i det omgivende samfund. Det er denne adfærd, der reguleres via progressionsmodellen og den indsats, der knytter sig til de enkelte trin.

I jobpakkeforløbet anskueliggør kvindens historie, at det er muligt at bryde den ghetto-habitus, der hidtil har fastholdt kvinden og hendes familie i en forestilling om, at arbejde var uden for rækkevidde. Forløbet viser imidlertid også i tørre tal, at den helhedsorienterede indsats i bogstavelig forstand ikke er omkostningsfri.

Som pionerer i jobpakkefeltet kan alle metodekommuner videregive et budskab om, at man skal være rede til at investere – og ikke mindst være villig til at iværksætte aktiviteter, der uvilkårligt overskrider de gængse grænser for den beskæftigelsesrettede kvalificering. Der er grund til at antage, at ophold i fitness centre ikke tidligere har stået højt på prioriteringslisten – det være både i det kommunale og statslige system. I casen blev denne aktivitet en udløsende faktor for, at kvinden forandrede sit syn på sine egne ressourcer og slap kræfter løs, som hun selv for længst havde opgivet. Det er let at gennemføre det regnestykke, der kan påvise den positive langtidsvirkning af denne utraditionelle investering – i samfundsøkonomien såvel som i familiens økonomi og samlede velfærdsgrundlag.

"Vi skal nok påregne at bekoste en eller anden opkvalificering – i hvert fald som minimum danskundervisningsforløb. Vi vil hellere målrette uddannelserne til, at det foregår ude på arbejdspladsen, så det reelt bliver målrettet jobfunktionerne og arbejdspladsen. Men når vi har sagt A) med en afklaring, skal vi også sige B) og bekoste den nødvendige opkvalificering. Vi skal rydde de sten, der måtte være økonomiske. Det må ikke blive trædemølle-aktivering. Det skal være trappetrin med progression. Det koster. Hvis det virker – de metoder, vi bruger nu – så skal det også spredes til den samlede indsats og målgruppe. Det skal smitte af på andre kolleger i de øvrige jobcentre..." (Interviewrunde blandt metodekommuner).

Organisatorisk opbakning baner vej til resultaterne

Resultater i organiserings- og kvalificeringsperspektiv

4.1 Indledning

Med organiserings- og kvalificeringstemaet følger evalueringen løbende op på de organisatoriske rammebetingelser for VIP2 indsatsen.

Det gælder den tværgående organisering, hvor metodekommunerne og partnerskabsgruppen sætter den fælles udviklingsproces på dagsordenen og skaber et fælles læringsrum på tværs af kommunernes og aftaleparternes erfaringer fra indsatsen over for de mest udsatte målgrupper. Et af de centrale spørgsmål er i denne sammenhæng, om det tværgående samarbejde matcher de gensidige forventninger, som både kommuner og aftaleparter har til rollefordelingen i VIP2 projektet.

Det omhandler desuden den lokale organisering af VIP2 indsatsen, hvor interessen især samler sig om samspillet mellem de lokale beskæftigelsesråd, jobcentrenes ledelseslag og de medarbejdere, der i dagligdagen møder borgerne og lægger grunden til den metodeudvikling og metodeafprøvning, som er indsatsens omdrejningspunkt. Spørgsmålet er her, hvordan metodekommunerne skaber opbakning fra det politisk-strategiske niveau til det implementerende niveau, hvor målene skal udmønte sig i synlige resultater.

Den lokale kompetenceudvikling er af fokuspunkterne i den lokale indsats. Evalueringen belyser løbende de kompetencebehov, der kommer til syne i VIP2 indsatsen. Evalueringen vil beskrive de initiativer, som metodekommunerne sætter i værk for at imødekomme medarbejdernes kvalificeringsbehov – og for at sikre kvaliteten i serviceydelse.

De næste afsnit gør rede for de seneste overvejelser og erfaringer inden for disse temaer.

4.2 Fælles mål om metodisk fornyelse og erfaringsdannelse

"Det er supergod metodeudvikling at være med, for det giver rigtig mange refleksioner – både indadtil og udadtil. Vi bliver også kontaktet af mange udefra for at fortælle. Det tvinger os til at præcisere, hvad vi vil..." (Interviewrunde blandt metodekommuner).

"Vi er gået ind i det, fordi vi vil gerne have ny viden og nye indfaldsvinkler - gøre det så godt som muligt over for målgruppen. Vi vil gerne have alle midler til at gøre det...Det er lidt vanskeligt at forestille sig, at det ikke også har en afsmittende virkning på andre målgrupper, for eksempel en særlig ungeindsats. De fleste skal have en særlig indsats i dag..." (Interview med LBR-repræsentant fra metodekommune).

Anden evalueringrunde viser, at den løbende videndeling og fælles metodiske erfaringsdannelse stadig står øverst på metodekommunernes prioriteringsliste, når de skal vurdere værdien af VIP2 samarbejdet.

Som citaterne angiver, lyder der både fra medarbejderside og politisk side et budskab om, at metodeudviklingen har en central placering, når kommunerne skal begrunde, hvorfor de prioriterer VIP2 indsatsen. Argumentet er, at den tværgående projektorganisering giver medarbejderne adgang til en videndeling, som almindeligvis ligger uden for kommunernes spillerum. Med projektet er der støbt en struktur, som kan sikre, at metodeudviklingen og den metodiske erfaringsudveksling er sat i system. Projektdeltagelsen forpligter kommunerne til at afprøve de givne værktøjer. Det ansporer samtidig til, at man reflekterer over virkemidlerne og sammenhængen mellem metodik og målgruppeprofiler mv.

Samlet kan det konkluderes, at projektorganiseringen giver metodekommunerne lejlighed til at opbygge et "laboratorium", der reelt giver rum for det udviklingsarbejde, som generelt har mere trange kår i den ordinære drift. Det særegne ved VIP2 indsatsen er samtidig, at aktiviteterne er integreret i den ordinære drift, således at metodekommunerne via projektdeltagelsen organiserer en metodeudvikling, der afprøves og tilpasses inden for en driftsmæssig ramme.

Tværkommunal sparring styrker træningsbanen

Det er værd at bemærke, at det fælles læringsperspektiv er trådt tydeligere og tydeligere frem i takt med, at den lokale indsats har taget form, og i takt med at metodekommunerne hver især har opbygget en fastere struktur omkring indsatsen. Eller anderledes sagt: jo mere den lokale VIP2 indsats bliver konkretiseret og præciseret, desto større bliver behovet for at begrebsliggøre den metodiske praksis og præsentere de metodiske grundprincipper og praksisformer for partnerskabsgruppen og de øvrige metodekommuner.

Som en af anbefalingerne fra den første evalueringsrunde blev der peget på behovet for at styrke og systematisere den tværkommunale erfaringsudveksling og den fælles metodeudvikling i projektet. I de forløbne måneder er der fra partnerskabsgruppens side lagt stor vægt på at imødekomme dette behov. Alle er repræsenteret på de jævnlige styregruppemøder, der sætter de enkelte værktøjer og konkrete metodiske problemstillinger til kollektiv debat.

De fælles refleksioner over jobpakke-konceptet er - som nævnt i det foregående kapitel - et af de tydelige resultater af samarbejdet og den tværgående dialog. Der er grund til at antage, at denne videreudvikling af jobpakke-konceptet og de kommunale "træningsbaner" ikke havde fundet sted på nuværende tidspunkt, hvis der ikke var etableret et fælles udviklings- og læringsrum som led i projektet. Et andet fællestema har været den særlige habitus-model, som udgør idégrundlaget i den ghetto-indsats, som Slagelse kommune har igangsat. Et tredje tema har været kommunikation og mediekontakt, mens et fjerde tema muligvis vil sætte fokus på det skærpede behov for motivationsskabende afklarings- og vejledningsmetoder.

Skema 1: Metodernes mål, indhold, progression og virkemåde - et beskrivelsessystem

Hvad gør vi	Metodens form
Hvordan gør vi	Metodens virkemåde
Hvorfor gør vi sådan	Metodens samspil med målgruppeprofilen og den enkeltes kompetencegrundlag
Hvilken helhed og progression vil vi skabe	Metodernes placering i et sammenhængende, behovsrettet forløb
Hvilke "pædagogiske" principper	Metodernes mission, for eksempel ansvar og aktiv deltagelse mv

Kilde: mhtconsult

Det tværkommunale læringsrum giver grundlag for at opretholde et metodisk udviklingsperspektiv hjemme i de enkelte kommuner. Samlet må det konkluderes, at alle projektaktører har givet et klart signal om, at den faste tilknytning til et større fælles udviklingsinitiativ er en vigtig drivkraft for den kvalitetsudvikling og kvalitetssikring, der i sidste ende er

den bedste sikkerhed for, at de tilbageværende målgrupper opnår mere varige beskæftigelsesresultater. Skema 1 oven for kan illustrere den analyseproces, der i praksis gør det muligt at danne en fælles metodisk erfaring og operationalisere erfaringerne på tværs af de kommunale grænser og rammebetingelser.

4.3 Politisk prioritering af det tværfaglige perspektiv

"Jeg har den opbakning, jeg har brug for – fra LBR og fra arbejdsmarkedsudvalget. De følger det meget nøje, og jeg skal rapportere til udvalget hver tredje måned og til LBR hvert halve år. De støtter meget op om konceptet helt fra starten. Det gælder også ledelsesniveauet. Er der et organisatorisk problem, så tager man stilling til det. Også økonomisk. Dét, at det koster noget at få match 4 og 5 ud på 6-12 måneder – det erkender man. Ellers kan jeg ikke præstere de gode resultater. Konsulenterne skal have opbakning til metodeafprøvningen derhjemme. De møder jo nok af modstand derude..." (Interviewrunde blandt metodekommuner).

"Det bedste, vi kan gøre, er at vise interesse for resultaterne og hele tiden være nysgerrige på: har de glæde af det. Hører vi, at det er en god måde at arbejde på, skal vi vise interesse i både udvalg og LBR. Vi har jo forankret VIP 2 i LBR, fordi det ikke kun har en kommunal vinkel, men også parternes side - hvordan fagforeningerne og arbejdspladserne ser på det. Der skal være tværfaglighed i løsningerne. Vi har en fælles opgave, vi skal løse..." (Interview med LBR-medlem i metodekommune).

Evalueringen peger klart i retning af, at VIP2 indsatsen efterhånden er blevet "velkendt stof" på alle organisationsniveauer i metodekommunerne. Som citaterne afspejler, giver metodekommunerne som helhed udtryk for, at deltagelsen i VIP2 indsatsen har den nødvendige opmærksomhed fra det politisk-strategiske niveau.

Set fra et strategisk-politisk perspektiv kan VIP2 indsatsen være en indgangsdør til et stærkere lokalt samarbejde mellem kommunen og arbejdsmarkedets parter. Det tværgående samarbejde på det centrale plan kan således have en afsmitningseffekt i de lokale beskæftigelsesråd.

Der lyder dog også mere skeptiske toner i omtalen af den hjemlige opbakning til VIP2 indsatsen. Der ligger forskellige årsager til grund herfor.

I én kommune er den manglende opbakning angiveligt ikke udtryk for manglende interesse eller modvilje. VIP2 indsatsen har i princippet høj prioritet. Men i praksis er kommunen stadig præget af de mange omlægninger og af den høje personaleomsætning, der er fulgt i kølvandet af strukturreformen. Det bevirker, at VIP2 medarbejderne endnu mangler at få dannet en fast organisatorisk ramme omkring indsatsen. På trods heraf har kommunen opnået positive resultater, der er fuldt på højde med de øvrige metodekommuner.

En anden kommune har tilkendegivet, at VIP2 indsatsen udgør ét blandt et væld af igangværende initiativer og projekter. Derfor kan det være vanskeligt for LBR og ledelseslaget at fokusere på VIP2 aktiviteterne frem for på de mange øvrige indsatsformer. Kommunen efterlyser desuden et stærkere lokalt islæt i VIP2 indsatsen og gør gældende, at en tydelig lokal prægning kan skabe større interesse. Som eksempel er nævnt behovet for at indsætte lokale erfaringer i det landsdækkende oplysnings- og pjecemateriale, der bliver udgivet som led i VIP2 indsatsen.

Personlige netværk er nøglen til virksomhederne

Nogle VIP2 aktører har desuden pointeret, at den politiske opbakning ikke i sig selv kan løse den opgave, som jobkonsulenterne skal varetage i den daglige indsats. Det er vigtigt, at LBR-medlemmer og ledelsesrepræsentanter aktivt "brander" og agiterer for VIP2 indsatsen i de netværk, de har til erhvervs- og fagorganisationer. Men i sidste ende vil succes'en afhænge af jobkonsulenternes personlige virksomhedsnetværk og evne til at skabe positive og varige kontakter til lokale virksomheder. Det er dette benarbejde, der er den bærende kraft i indsatsen:

"De virksomheder, der sidder i LBR – det er ikke dem, der tager de fleste jobpakker. Det er en lidt mere passiv opbakning. De åbner ikke decideret døre ude i virksomhederne. Men alle ved, hvad der foregår, og der er selvfølgelig en vis forpligtelse. Men det er jobkonsulentens personlige netværk, der i sidste ende tæller. De andre kan ikke formidle det konkret. Hvis jeg siger: find lige et job i x-området – det kan de jo ikke direkte..." (Interviewrunde blandt metodekommuner).

"De her jobpakker kræver en arbejdsgiver i den anden ende. Det er ikke "bare" noget, vi laver. Vi har faktisk været utroligt fremme i skoene, for det kræver nogle aftaler med arbejdsgivere, med tillidsrepræsentanter, uddannelsesinstitutioner mv. Det næste er, at vi i LBR kan fortælle om det her på arbejdspladserne – både i forhold til tillidsfolk og arbejdsgivere. Vi kan gøde jorden. Men vi kan ikke gøre det systematisk..." (Interview med LBR-repræsentant fra metodekommune).

Alle metodekommuner bærer fortsat præg af en høj personaleomsætning, hvor mange nye medarbejdere mangler erfaring og rutine, men også personlige netværk til støtte for den virksomhedsopbyggende del af arbejdet.

Det er en rammebetingelse, som i værste fald kan sinke indsatsen i den enkelte kommune. Derfor peges der fra flere sider på behovet for at sikre en systematisk medarbejderkvalificering, der tilfører nye kolleger i indsatsen det nødvendige fundament – videnskæssigt såvel som metodisk.

5.

Gode fortællinger fremmer forståelsen

Resultater i et formidlingsperspektiv

5.1 Indledning

Med dette tema sætter evalueringen fokus på den kommunikationsstrategi og de formidlingsaktiviteter, der skal sikre en løbende og systematisk spredning af VIP2 indsatsens erfaringer og resultater. Kommunikationsstrategien spiller en fremtrædende rolle i VIP2 indsatsen i og med, at formidlingen og spredningseffekten i sig selv udgør et hovedmål.

Det første mål er, at VIP2 projektet via indsatsen i metodekommunerne bidrager til en metodeudvikling og metodeafprøvning, der kan styrke etniske minoriteters arbejdsmarkedsintegration.

Det andet mål er, at projektets udviklingsresultater effektivt udbredes på landsplan til andre kommuner og aktører i beskæftigelsesindsatsen over for ledige med etnisk minoritetsbaggrund.

Udvikling og formidling er derved kædet snævert sammen som succeskriterier, der skal opfyldes parallelt igennem hele projektperioden. Formidlingen er den aktivitet, der sikrer, at resultaterne fra metodeudviklingen og metodeafprøvningen kan omsættes og nyttiggøres løbende i den landsdækkende indsats.

De følgende afsnit opsummerer kort de erfaringer og resultater, der har knyttet sig til VIP2 indsatsens kommunikationsstrategi i det seneste halvår.

5.2 Fuld fart på formidlingen

Skema 2 neden for tegner et oversigtsbillede af den formidlingsaktivitet, der samlet har fundet sted siden projektstarten i foråret 2007. Opgørelsen taler et tydeligt sprog om den spændvidde, der præger projektets kommunikationsstrategi.

Opgørelsen dokumenterer klart, at det er lykkedes at fastholde en kommunikationsstrategi, der forener et "spredhaglsperspektiv" med et "spydspidsperspektiv". Det betyder i prak-

sis, at der på den ene side sattes systematisk på den brede formidlingsform, som henvender sig til en bred aftagerkreds med et budskab om VIP2 indsatsens eksistens, formål, udviklingsperspektiver og aktuelle resultater. Det gælder omdelingsmaterialer som pjecer og nyhedsbreve – men også pressehistorier og anden medieomtale samt hjemmesiden, som grundigt vedligeholdes med ugentlige opdateringer.

Skema 2: Oversigt over den samlede formidlingsaktivitet i VIP2 indsatsen, marts 2007 til marts 2008

	Partnerskab	Fredensborg	Gladsaxe	Slagelse	Aabenraa	Århus
VIP2 pjecer	VIP2 projektpjece i hidtidigt oplag på 4.000 stk. VIP2 virksomheds-pjece VIP2 pjecer om mentorfunktion		Lokalt oplag af virksomhedspjece på 1.000 stk.	Lokalt oplag af virksomhedspjece på 1.000 stk.	Lokalt oplag af virksomhedspjece på 500 stk.	
Fireparts-udgivelser	Pjece om jobpakker					
Nyhedsbreve	3 udgivelser med 2.500 modtagere					
Pressehistorier og medieomtale	20 indlæg	2 indlæg	5 indlæg	6 indlæg	7 indlæg	2 indlæg
Hjemmeside	Ugentlig opdatering					
Links og omtale på andre hjemmesider	Ministerier, kommuner og interesseorgan.					
Konferenceoplæg og eksterne mødeoplæg	26 oplæg for i alt ca. 1.100 deltagere		Ny Chance konference Videncenter DA-konference AMS-besøg Socialchef-forening ForeningNydansker Erhvervsråd og arbejdsmarkedschefer			
Kommuneinterne info-oplæg om VIP2		Løbende indberetning til LBR	Integrationsrådet Fællesmøde for hele jobcenteret	Løbende indberetning til arbejdsmarkedsudvalget Løbende indberetning til LBR	Løbende indberetning til LBR	Løbende indberetning til LBR

Kilde: interviewrunde blandt partnerskabsgruppe, metodekommuner og kommunikationsrådgiver

Som supplement til disse "spredde" er der gennemført en omfattende foredragsvirksomhed, rettet mod mere afgrænsede målgrupper. I den brede ende har der været tale om konferenceoplæg til større forsamlinger af interessenter og aktører i integrations- og beskæftigelsesfeltet. I den anden ende er der afviklet en bred vifte af oplæg for mere specifikke målgrupper. Som eksempel kan nævnes foreningen af socialchefer, medarbejdere

fra Arbejdsmarkedsstyrelsen, integrationsråd, erhvervsforeninger mv. Dertil kommer de meget lokale arrangementer, der sigter på at synliggøre VIP2 aktiviteten som et vigtigt udviklingsled i den samlede kommunale beskæftigelsesindsats. Jo større metodekommunerne er, desto større er risikoen for, at VIP2 resultaterne drukner i den generelle indsats og forbliver en "fabrikshemmelighed" for de få medarbejdere, der direkte medvirker i projektet.

Som det fremgår af skemaet, tegner partnerskabsgruppen sig for et omfattende formidlingsarbejde. Det vidner om, at spredningen er en kontinuerlig proces, der udgør en fuldt integreret del af den samlede projektaktivitet.

Der er således klart grundlag for at konkludere, at kommunikationsstrategien og den høje formidlingsaktivitet hidtil har haft en positiv gennemslagskraft. Det afspejler sig ikke mindst i det hastigt voksende oplagstal for projektets pjecer og nyhedsbreve. Projektpjece er nu udkommet i et nyt design og i oplag på 4.000 eksemplarer. Nyhedsbrevets oplag er steget med næsten 50 pct. i løbet af det sidste halve år og efterspørges i dag af en bred og differentieret læserkreds, der tæller ledere og medarbejdere fra jobcentre, andre aktører i beskæftigelsesindsatsen, interesseorganisationer, ministerier, styrelser, politikere mv.

Den brede nyhedsformidling stiger således i takt med, at de øvrige formidlingsformer spred sig som ringe i vandet. Herudover spores der en positiv virkning af, at VIP2 projektet har overtaget de mailinglister, som tidligere blev anvendt i videncentrene for kompetenceafklaring. Det har både udvidet og differentieret aftagerskaren.

Den skærpede formidlingsaktivitet og stigende opmærksomhed på projektet stiller samtidig krav om, at hjemmesiden løbende opdateres med gode eksempler, men også med mere dybdegående beskrivelser af de erfaringer og problemstillinger, der knytter sig til de enkelte værktøjer og metoder. Det kan eksempelvis være "opskrifter" på jobpakkeforløb, som i en operativ form kan have en vigtig overførselsværdi for andre kommuner, jobcentre og integrationsaktører.

Formidling fremmer tværfaglige netværk

Som vist i skema 2 har metodekommunerne også i varierende omfang taget aktiv del i formidlingsindsatsen. Hidtil har der dog været klare forskelle på kommunernes deltagelse i de udadrettede formidlingsarrangementer. I evalueringen lyder der også toner om, at den opsøgende formidlingsindsats stiller krav om et stort ressourceforbrug, som skal indpasses i en tidspresset hverdag, hvor indsatsen over for borgerne må have første prioritet. Samtidig har formidlingen den positive sidegevinst, at den kan være med til at skabe et netværk til andre miljøer inden for den samlede integrations- og beskæftigelsesindsats over for etniske minoriteter.

*"Jamen, det giver også netværk. Når man tager ud og holder oplæg og møder en masse mennesker..."
(Interviewrunde blandt metodekommuner).*

Netværksdannelsen kan være flygtig og fører langt fra altid til en frugtbar kontakt. Men indimellem giver den brede berøringsflade også grobund for en mere solid kontakt, hvor medarbejdere på tværs af kommuner og jobenheder gensidigt nyttiggør hinandens erfaringer i forhold til målgruppeindsatsen og de metodiske udfordringer, der præger hverdagen i jobcentrene.

Set i dette perspektiv kan formidlingsarbejdet betragtes som en form for investering, der i længden kan bidrage med flere afkast:

- En branding af den enkelte metodekommune som frontløber og forbillede for andre kommuner og for den landsdækkende beskæftigelsesindsats.
- En metodisk erfaringsudveksling ift en bred kreds af kommunale medarbejdere og andre aktører med både praktisk og teoretisk indsigt i målgrupper, metoder og værktøjer i beskæftigelsesindsatsen.

De positive sideeffekter ændrer dog ikke ved det faktum, at den enkelte metodekommune er nødsaget til at afveje, om ressourceforbruget står mål med fordelene ved en intensiv formidlingsaktivitet. Kommunerne må opretholde en balance, hvor formidlingsindsatsen ikke kommer til at veje så tungt på vægtskålen, at der går væsentlig tid fra mødet med målgrupperne.

Samtidig er det vigtigt at metodekommunerne tegner et tydeligt ansigt udadtil. Idégrundlaget er netop, at formidlingen af VIP2 indsatsens resultater og erfaringer sker i et tæt og autentisk samspil med de borgere, virksomheder, medarbejdere og øvrige aktører, der udgør de bærende samarbejdsled i den lokale indsats.

Det taler for en løsning, der kan sikre en central koordinering og fordeling af metodekommunernes medvirken i de udadrettede formidlingsaktiviteter. Jo mere formidlingen anskues som en kollektiv opgave, desto bedre balance bliver der i arbejdsdelingen mellem metodekommunerne – og desto tydeligere vil metodekommunerne fremstå som frontløbere i en fælles indsats.

Partnerskabsgruppen har allerede indført et registreringssystem, hvor partnernes individuelle og fælles formidlingsaktiviteter systematisk oplystes. Et forslag vil være, at den samme registrering kommer til at omfatte metodekommunerne, således at alle løbende kan danne sig et overblik over arrangementer, der enten er på vej eller er afholdt. Formidlingsaktiviteten kan være et fast punkt på de jævnlige styregruppemøder, hvor alle er repræsenteret. Her kan kommende eksterne oplæg og møder fordeles, samtidig med at erfaringer og gode historier fra den interne formidlingsaktivitet i den enkelte metodekommune kan formidles til fælles erfaringsdannelse.

5.2 Hovedpersonerne er i højsædet

"Det har lært mig, at kommunerne kan have en meget uklar forestilling om, hvordan medierne fungerer. De ringer jo ikke for at høre alt om en enkelt person. Det er menneskehistorien, de vil høre – ikke dem, der formidler den. Selvfølgelig skal ledelsesfunktionen i kommunerne ind og beslutte, hvilke historier man vil udvælge. Men ellers skal de ikke være med. De kan jo ikke sidde på nakken af alle medier..."(Interview med projektets kommunikationsrådgiver).

I den første evalueringsrunde blev det påpeget, at formidlingseffekten ikke alene afhænger af de formidlingskanaler og formidlingsmetoder, der tages i brug. En væsentlig forudsætning er også metodekommunernes engagement i den fælles kommunikationsstrategi. Skema 2 vidner om, at metodekommunerne med forskellig vægt har spillet en aktiv rolle i den hidtidige formidling.

Som citatet afspejler, er der dog stadig grund til at sætte fokus på kommunernes formidling – og herunder især på de forventninger til formidlingsindsatsen, der udspringer af kommunernes ledelsesniveau.

Medier bringer menneskebilleder

De hidtidige projekterfaringer tyder på, at der kan opstå et dilemma mellem de forskellige strategier, således at lokale procedurer i værste fald kan komme til at stå i vejen for en effektiv spredning af VIP2 resultaterne. Det kan ikke udelukkes, at der indimellem vil være interesseforskelle mellem fortællingen af den gode historie i VIP2 indsatsen – og de funktionsdelinger og beslutningsgange, der er gældende for den kommunale organisation.

En af grundpillerne i projektets kommunikationsstrategi er som nævnt, at der skal være fokus på indsatsens hovedpersoner – borgere og virksomheder, som bærer indsatsens resultater. Medierne bringer billeder af levende mennesker og retter søgelyset mod de subjektive sejre og udfordringer, lyder budskabet i det ovenstående citat. Som servicesystemer kan kommunerne derimod have behov for at synliggøre de objektive betingelser, der ligger til grund for den indsats, der ydes over for den enkelte borger. Men det er sjældent den fortælling, der fænger i medierne.

Set i et formidlingsstrategisk perspektiv er det hensigtsmæssigt at kunne håndtere de virkemidler, som bedst kan vække mediernes bevågenhed. Alle metodekommuner er godt i gang med at "kridte mediebanen op", og der udgår en stigende strøm af succeshistorier til både lokale og landsdækkende medier. Trods den positive udvikling i pressekontakten taler erfaringer alligevel for, at der sker en afstemning af de forestillinger og forventninger, som partnerskabsgruppen såvel som den enkelte metodekommune knytter til formidlingsindsatsen. Et vigtigt punkt i en sådan afstemning vil være det samspil, der skal skabes mellem på den ene side den strategiske kommunikation i den tværgående VIP2 indsats –

og på den anden side de lokale kommunikationsstrategier og formidlingsprocedurer, der er vedtaget internt i den enkelte metodekommune.

En anbefaling er, at kommunikationsstrategien sættes på en temadagsorden, hvor både ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra metodekommunerne får lejlighed til at debattere:

- Hvordan den fælles formidling får gennemslagskraft i presse og medier såvel som i forskellige interessentkredse.
- Hvordan formidlingen af den gode fortælling samtidig kan synliggøre og "brande" metodekommunernes indsats.
- Hvordan formidlingen af den lokale historie samtidig synliggør, at de store organisationer har været initiativtagere til de nye redskaber, der har skabt de gode resultater.
- Hvordan der bygges bro mellem den enkelte kommunes kommunikationsstrategi og den tværgående formidling, der er behov for i VIP2 indsatsen.

"Det er vigtigt at fortælle, at dét vi gør, virker. Ja, det virker, det vi gør – som historien afspejler. Det er budskabet..." (Interview med projektets kommunikationsrådgiver).

"Det er vigtigt at kende og huske nogle af eksemplerne – at få det eksemplificeret i stedet for kun det generelle om jobindsatsen. Casemateriale – de er rigtigt gode..." (Interview med LBR-repræsentant fra metodekommune).

"Forklaringen er netop, at mange holdninger i dag udbredes via mediernes. Holdningerne er flyttet fra mødebordene til mediernes. Derfor skal de centrale parter være med til at synliggøre initiativerne i de lokale medier. Ved at understøtte artikler lokalt om, at de centrale parter – LO, DA og KL – står bag og udtaler sig om de initiativer..." (Interview med LBR-repræsentant fra metodekommune).

6

Bilagsmateriale

Tabel 5: Udviklingen i fuldtidspersoner med baggrund i ikke-vestlige lande 1) på kontanthjælp og gennemsnitlig varighed i metodekommuner og benchmarking-kommuner, 4. kvartal 2006 og 2007, i antal og procentuelt.

	4. kvartal 2006				4. kvartal 2007				Udvikling 2006-2007			
	Varighed i uger	Antal	Varighed i uger	Antal	Varighed i uger	Antal	Varighed i uger	Antal	Varighed i uger	Antal	Varighed i uger	Antal
Udvalgte kommuner	Match 4		Match 5		Match 4		Match 5		Match 4	Match 5	Match 4	Match 5
Brøndby (m) 2)	19,1	134	11,1	105	17,9	129	19,3	84	-6,3	73,9	-3,7	-20,0
Ishøj (b)	22,4	68	10,5	8	18,7	70	14,7	16	-16,5	40,0	2,9	100,0
Haderslev (b)	8,7	31	9,9	27	7,7	28	10,9	39	-11,5	10,1	-9,7	44,4
Fredensborg (m)	21,4	70	10,6	52	15,9	72	10,5	47	-25,7	-0,9	2,9	-9,6
Frederikssund (b)	13,8	20	9,2	13	13,2	24	24,4	17	-4,3	165,2	20,0	30,8
Odder (b)	20	7	12,2	15	23,3	14	11,8	5	16,5	-3,3	100,0	-66,7
Gladsaxe (m)	17,9	80	20,7	70	17,5	62	23,7	46	-2,2	14,5	-22,5	-34,3
Tårnby (b)	19	39	11,5	6	20,3	37	12,3	13	6,8	7,0	-5,1	116,7
Glostrup (b)	23,3	36	17,7	24	29	40	22	21	24,5	24,3	11,1	-12,5
Slagelse (m)	21,9	170	17,2	66	18,2	181	24,7	60	-16,9	43,6	6,5	-9,1
Guldborgsund (b)	7,8	55	8,7	23	8,2	47	11,4	41	5,1	31,0	-14,5	78,3
Frederikshavn (b)	10	32	11,5	20	8,1	22	11,3	21	-19,0	-1,7	-31,3	5,0
Aabenraa (m)	19,5	38	10,5	47	8,2	26	23	61	-57,9	119,0	-31,6	29,8
Albertslund (b)	17,4	113	23,6	40	17,6	95	11,8	45	1,1	-50,0	-15,9	12,5
Fredericia (b)	22,8	90	11,2	55	15,7	92	24,8	63	-31,1	121,4	2,2	14,5
Århus (m)	15,8	1072	20,7	762	16,8	941	21,4	759	6,3	3,4	-12,2	-0,4
Aalborg (b)	19,3	284	17,6	131	17,7	244	25,3	133	-8,3	43,8	-14,1	1,5
Ringsted (b)	20,6	51	22,9	36	20,2	31	22,9	59	-1,9	0,0	-39,2	63,9
Hele landet	19	9101	20	5074	18,8	8491	22	5446	-1,1	10,0	-6,7	7,3

Kilde: Beregnet ud fra Jobindsats.dk

Note 1): Opgørelsen indbefatter både indvandrere og efterkommere med herkomst i ikke-vestlige lande.

Note 2): (m) betegner en metodekommune, mens (b) betegner de kommuner, der indgår i benchmarkingen.

Tabel 6: Udviklingen i antal sygedagpengemodtagere i metodekommuner og benchmarkkommuner, fordelt efter etnisk herkomst og opgjort i gennemsnitlig varighed i antal uger samt i fuldtidspersoner, 4. kvartal 2006 og 2007, totalt og procentuelt.

Udvalgte kommuner	4.kvartal 2006				4.kvartal 2007				Udvikling 2006-2007			
	Varighed i uger		Antal		Varighed i uger		Antal		Varighed i uger		Antal	
	Dansk oprindelse	Indvandrere fra ikke-vestlige lande	Dansk oprindelse	Indvandrere fra ikke-vestlige lande	Dansk oprindelse	Indvandrere fra ikke-vestlige lande	Dansk oprindelse	Indvandrere fra ikke-vestlige lande	Dansk oprindelse	Indvandrere fra ikke-vestlige lande	Dansk oprindelse	Indvandrere fra ikke-vestlige lande
Brøndby (m)	5,3	7,2	476	163	5,4	6,4	456	169	1,9	-11,1	-4,2	3,7
Ishøj(b)	5	5,8	267	107	5,2	6,6	270	140	4,0	13,8	1,1	30,8
Haderslev (b)	5	5,6	830	32	4,8	6,9	837	52	-4,0	23,2	0,8	62,5
Fredensborg (m)	5,3	7,2	480	83	5,5	8,2	489	90	3,8	13,9	1,9	8,4
Frederikssund (b)	4,9	6,8	683	30	5,1	5,7	708	31	4,1	-16,2	3,7	3,3
Odder (b)	5,3	5,9	351	11	5,5	8,5	353	19	3,8	44,1	0,6	72,7
Gladsaxe (m)	4,9	6,1	753	113	4,9	5,9	730	118	0,0	-3,3	-3,1	4,4
Tårnby (b)	5,2	6,5	692	67	6,2	6,8	693	59	19,2	4,6	0,1	-11,9
Glostrup (b)	5	6,2	291	29	5	7	304	42	0,0	12,9	4,5	44,8
Slagelse (m)	4,7	5,8	1120	74	4,8	6,1	1139	78	2,1	5,2	1,7	5,4
Guldborgsund (b)	5,1	6,4	1001	29	5,2	5,6	1035	25	2,0	-12,5	3,4	-13,8
Frederikshavn (b)	5,3	7	1198	38	5,9	7,3	1372	44	11,3	4,3	14,5	15,8
Aabenraa (m)	5,2	6,8	918	59	5,7	7,1	1024	80	9,6	4,4	11,5	35,6
Albertslund (b)	5,3	5,9	381	98	5,4	6,5	375	123	1,9	10,2	-1,6	25,5
Fredericia (b)	5,6	7,6	937	82	5,6	7,7	888	85	0,0	1,3	-5,2	3,7
Århus (m)	5,5	6,5	4314	448	5,7	7,3	4174	548	3,6	12,3	-3,2	22,3
Aalborg (b)	5,2	5,9	2929	146	5,4	6,8	3169	196	3,8	15,3	8,2	34,2
Ringsted (b)	4,6	6,5	450	41	4,8	6,8	436	52	4,3	4,6	-3,1	26,8
Hele landet	5,3	6,7	82.443	6.652	5,5	7,1	86.099	7629	3,8	6,0	4,4	14,7

Kilde: Jobindsats.dk

Noter: (m) betegner en metodekommune, mens (b) betegner de kommuner, der indgår i benchmarkingen.