

Varig integration via virksomheder

mhtconsult



Procesevaluering af VIP2
Virksomhedsrettet Integration

September 2008

Indholdsfortegnelse

ANBEFALINGER FRA TREDIE EVALUERINGSRUNDE	3
1.1 ANBEFALINGER I ET UDSLUSNINGS- OG METODEPERSPEKTIV	3
1.2 ANBEFALINGER I ET ORGANISERINGSPEKTIV	5
1.3 ANBEFALINGER I ET FORMIDLINGSPEKTIV	5
JOBPAKKER I PAGT MED LOKALE BEHOV	7
2.1. INDLEDNING	7
2.2 NY CHANCE I METODEKOMMUNERNE – BLEV MÅLENE NÅET?	7
2.3 INDVANDRERE PÅ OFFENTLIG FORSØRGELSE – INGEN MARKANTE UDSVING I UDVIKLINGEN	9
2.4 ET BREDT SPEKTRUM AF JOBPAKKER	10
2.5 FORTSAT BEHOV FOR FÆLLES METODISK ERFARINGSDANNELSE	13
HÅNDHOLDT INDSATS - OGSÅ ET VIRKSOMHEDSBEHOV	16
3.1 INDLEDNING	16
3.4 HÅNDHOLDT VIRKSOMHEDSKONTAKT – KERNEN I EN JOBPAKKE	21
3.5 JOBPAKKER I VIP2 – VELKENDTE ELEMENTER I NY FORKLÆDNING	23
3.5 SAMARBEJDET MED VIRKSOMHEDER – VIP2 SOM RAMME OM FÆLLES KOMPETENCEUDVIKLING	29
VIP2 – OPBAKNING UDEN BEVÅGENHED OG BRANDING	34
4.1 INDLEDNING	34
4.2 LBR I VIP2 INDSATSEN - SYMBOLSK ELLER SYNLIGT SAMARBEJDE?	35
FORMIDLING FREMMER FORANKRING AF GODE ERFARINGER	42
5.1 INDLEDNING	42
5.2 FOKUS PÅ FORMIDLINGSMETODER	42
5.3 FORTSAT FART PÅ FORMIDLINGEN	47

1.

Anbefalinger fra tredje evalueringsrunde

1.1 anbefalinger i et udslnings- og metodeperspektiv

Behov for at formidle jobpakker med bred faglig toning

Tredje evalueringsrunde dokumenterer, at godt 55 pct. af de jobpakker, der er indgået i metodekommunerne, rækker ud over de 12 oprindelige jobpakker.

Det anbefales, at der i den videre markedsføring af jobpakkerne bliver lagt vægt på at formidle den faglige bredde, der er opnået i metodekommunernes jobpakkeforløb. Det kan blandt andet ske gennem følgende "huskeliste":

- For det første at jobpakkerne skal tage udgangspunkt i arbejdsmarkedets behov sammenholdt med borgernes forudsætninger, behov og motivation. Hvis kompetenceafklaringen af borgeren peger i retning af det pædagogiske område, er det nærliggende at sammensætte et pædagogisk jobpakkeforløb, hvis det vel at mærke matcher den lokale efterspørgsel, og der herved er tale om et positivt beskæftigelsessigte i jobpakken.
- For det andet at jobpakkerne skal tage udgangspunkt i den lokale/regionale erhvervsstruktur og det lokale/regionale efterspørgselsmønster. Hvis de 12 jobpakker ikke fuldt modsvarer arbejdskraftbehovet i lokalområdet, er det nødvendigt at vende blikket mod de aktuelle flaskehalse og jobåbninger – og vurdere mulighederne for at matche dem med borgernes forudsætninger i nye jobpakkeforløb.
- For det tredje at jobpakkerne skal betragtes som et koncept, hvor de 12 første jobpakker udgør skabeloner for en særlig metodik, der kan tones fagligt efter behov. Hertil kommer kravet om, at der i etableringen af jobpakker sker en prioritering af flaskehalsområder og andre erhverv med beskæftigelsespotentialer.

Behov for fælles erfaringsdannelse ift for fireparts værktøjerne

Evalueringen viser, at VIP2 indsatsen først og fremmest er koncentreret om etableringen af jobpakker. Derimod er metodekommunerne ifølge egne opgørelser generelt tilbageholdende med at iværksætte mentorordninger og kompetencekort.

Det anbefales, at alle metodekommuner retter en større opmærksomhed mod de øvrige firepartsværktøjer – mentorordningen og kompetencekortet.

Det anbefales, at især kompetencekortet bliver sat på den fælles dagsorden til en mere grundlæggende drøftelse af de metodiske potentialer og barrierer, der kan knytte sig til anvendelsen og til effekten. Selv om flere metodekommuner udtrykker forbehold over for kompetencekortet, er det vigtigt at få belyst, hvordan kortet fungerer i det praktiske samarbejde med virksomhederne, og hvilke barrierer der knytter sig til brugen. Metodeudviklingen og metodeafprøvningen udgør et hovedmål i VIP2 indsatsen. Derfor bør alle erfaringer – uanset valør – belyses og beskrives som et vigtigt materiale i den videre metodeformidling til andre kommuner og jobcentre.

Behov for kvalificering til virksomhedskontakt

Evalueringen har givet flere eksempler på, at medarbejdere i metodekommunerne efterlyser en kompetenceudvikling i relation til kontakten og samarbejdet med virksomheder i indsatsen. Det bliver tilkendegivet, at ikke alle konsulenter er fortrolige med metoder og værktøjer i det virksomhedsopsøgende arbejde. Samlet er der blevet peget på følgende behov:

- Værktøjer til støtte for dialogen med virksomhederne om mangfoldighedsledelse og det interkulturelle møde.
- Værktøjer til støtte for den virksomhedsopsøgende kontakt.
- Værktøjer til støtte for kulturmødet med borgerne.

Det anbefales, at virksomhedskontakten sættes på den fælles dagsorden i VIP2 indsatsen, således at metodekommunerne får lejlighed til at udveksle metodiske erfaringer og good practice i forhold til virksomhedsindsatsen og i forhold til etableringen af jobpakker, hvor virksomhedernes kompetencebehov står ligeså højt på prioriteringslisten som borgernes kvalificeringsbehov. Et vigtigt sigte med en fælles kvalificering vil endvidere være, at medarbejderne får sat fokus på virksomhedernes behov for en håndholdt indsats og mulighederne for at praktisere en sådan indsats med udgangspunkt i jobpakkerne.

Det anbefales, at et temamøde omkring virksomhedskontakten ikke begrænser sig til styregruppens medlemmer, men at andre medarbejdere i VIP2 indsatsen også får adgang til en fælles videndeling om den virksomhedsrettede metodebrug.

Det anbefales, at den interkulturelle dimension bliver tematiseret på et styregruppemøde. Det anbefales videre, at metodekommuner og partnerskabsgruppe leverer bidrag til en fælles metodesamling, som i en lettilgængelig form præsenterer metoder og værktøjer, der erfaringsmæssigt fremmer en fordomsfri dialog med både ledere og tillidsværk om den holdningsmæssige og praktiske håndtering af etnisk-kulturelle udfordringer. Det skal være en metodesamling, som både giver gode råd til virksom-

hedernes interkulturelle møde med nydanske medarbejdere og til jobcentrenes interkulturelle vejledningsopgave.

1.2 anbefalinger i et organiseringsperspektiv

Behov for lokalt samarbejde om forankring af VIP2 resultaterne

Evalueringen har synliggjort, at der indtil videre ikke er etableret et systematisk samarbejde mellem det politiske, ledelsesmæssige og implementerende niveau i metodekommunerne i tilknytning til VIP2 indsatsen. Det viser, at der stadig er behov for at overveje, hvordan de lokale beskæftigelsesråd kommer mere aktivt på banen i et samspil med både jobcenterledelsen og de medarbejdere, der varetager den daglige indsats.

Det anbefales, at der inden afslutningen af VIP2 projektet tilrettelægges en fælles, procesorienteret opsamlingsdag, hvor rådsmedlemmer, ledelsesrepræsentanter og medarbejdere på tværs af metodekommunerne diskuterer:

- Hvordan VIP2 projektets good practice erfaringer kan forankres konkret og synligt i metodekommunernes driftsorganisationer.
- Hvordan metodekommunerne kan bidrage til systematisk at videreføre den igangværende kampagne omkring jobpakkerne, når selve projektperioden er udløbet.
- Hvordan VIP2 erfaringerne kan nyttiggøres i et strategisk perspektiv, når kommunerne lokalt skal dimensionere og prioritere indsatsen over for både borgere og virksomheder.
- Hvordan VIP2 projektets good practice erfaringer kan forankres konkret og synligt i metodekommunernes driftsorganisationer.

Det anbefales, at især organiseringen af den lokale beskæftigelsesindsats bliver gjort til et fælles tema. På baggrund af erfaringerne fra VIP2 indsatsen er det nærliggende at inddrage både politikere, ledere og medarbejdere i vurderingen af, hvordan de positive erfaringer med en helhedsorienteret teamorganisering kan nyttiggøres i den ordinære driftsorganisation.

1.3 anbefalinger i et formidlingsperspektiv

Behov for at præcisere jobpakkernes fornyelsespotentialer

Evalueringen har bekræftet, at VIP2 indsatsen fortsat danner ramme om en omfattende formidlingsaktivitet. Men det er samtidig gennem den hidtidige formidlingsindsats blevet klart, at der er et udbredt behov for at skærpe formidlingen af det jobpak-

ke-koncept, der er en hjørnesteen i VIP2 projektet. Hidtil har VIP2 indsatsen været det eneste tydelige talerør for jobpakkernes strategiske og metodiske betydning.

Det anbefales, at de beskæftigelses- og integrationspolitiske aktører på det overordnede politiske niveau bliver opfordret til at tydeliggøre, hvilken strategisk rolle jobpakkerne fra politisk hold er tiltænkt i den videre beskæftigelses- og integrationsindsats.

Det anbefales, at parterne bag firepartsaftalen sætter yderligere sejl på synliggørelsen af jobpakkernes idégrundlag og sikrer, at de ikke blot kan afvises som "gammel vin på nye flasker". VIP2 indsatsen udgør stadig slagskibet i dette arbejde. Men den generelle skepsis over for jobpakkernes nyhedsværdi må imødegås af en intensiv formidling af idégrundlaget bag jobpakkerne.

Det anbefales, at metodekommunerne skærper og systematiserer den interne formidling af jobpakkerne gennem en todelt formidlingsindsats:

- **For det første** en organisatorisk videndeling af de praktiske erfaringer fra de hidtidige jobpakkeforløb. Her kan den enkelte metodekommune med fordel trække på den tværgående erfaringsudveksling, der finder sted i VIP2 indsatsens styregruppe.
- **For det andet** en organisatorisk læring i forhold til jobpakkernes idégrundlag og "idealtypiske" form. Her kan der være brug for, at partnerskabsgruppen og metodekommunerne viderefører den fælles begrebsliggørelse og metodeudvikling på de kommende styregruppemøder.

Behov for fælles fodslaw om et afsluttende mediefremstød

Evalueringen har konkluderet, at der generelt har været lokal tilslutning til VIP2 projektets kommunikationsstrategi. Men evalueringen giver også eksempler på, at der kan være modstridende interesser mellem kommunernes generelle formidlingsstrategier og projektets behov for at synliggøre aktuelle resultater og "gode historier". I den afsluttende projektfase sættes der kurs mod de nationale medier i en slutformidling af VIP2 indsatsens samlede mål, resultater og læringsperspektiver. Den afsluttende medieoffensiv vil kræve et fælles fodslaw mellem partnerskabsgruppen og metodekommunerne. Der er brug for, at alle i VIP2 indsatsen så at sige fremstår med ét ansigt udadtil.

Det anbefales, at partnerskabsgruppen fortsat sætter kommunikationsstrategien højt på dagsordenen, når man i slutfasen har kontakt med de strategiske ledere i metodekommunerne. Der er grund til at forvente, at VIP2 indsatsens gennemslagskraft i sidste ende bliver stærkere, hvis det lykkes at få både det politiske niveau og ledelsesniveauet engageret i et fælles, tværgående fremstød, som ikke dikteres af lokale interesser, men først og fremmest sætter fokus på selve indsatsens målgrupper og nøgleværktøjer.

2.

Jobpakker i pagt med lokale behov

Resultater i et udslusningsperspektiv

2.1. Indledning

Med målgruppe- og udslusningstemaet sættes der halvårligt fokus på de kvantitative resultater af VIP2 indsatsen. Som nærmere beskrevet i de foregående evalueringer er der tale om en flerstrengt resultatopgørelse, som både omfatter de generelle "Ny Chance" mål og specifikke målsætninger for VIP2 indsatsen. Projektets metodekommuner er løbende blevet benchmarket i forhold til et antal sammenlignelige kommuner gennem særkørsler i Dream-databasen over andelen af indvandrere på offentlig forsørgelse. Hertil kommer VIP2 indsatsens særlige sigte på brugen og udbredelsen af jobpakker, mentorordninger og kompetencekort.

De følgende afsnit tegner et statusbillede over metodekommunernes resultater.

2.2 Ny Chance i metodekommunerne – blev målene nået?

Tabel 1 præsenterer de endelige resultater fra Ny Chance indsatsen. Tabellen sammenligner metodekommunernes slutresultater inden for de tre Ny Chance mål med benchmarking kommunerne. Ud over landsresultatet angiver tabellen endvidere den samlede målopfyldelse for de ti kommuner, der har placeret sig øverst på rangstigen inden for hvert af målene. Metodekommunernes slutresultater er desuden sammenholdt med udgangsresultatet for 2007.

Tabel 1: Ny Chance resultaterne i metodekommuner, benchmarking kommuner, på landsplan samt i udvalgte Top 10 kommuner, opgjort procentvis ved Ny Chance indsatsens afslutning efter 2. kvartal 2008.

	Mål 1 Job og uddannelse		Mål 2 Selvforsørgelse		Mål 3 Aktivering	
	25.0		15.0		40.0	
	4. kv. 2007	2. kv. 2008	4. kv. 2007	2. kv. 2008	4. kv. 2007	2. kv. 2008
Fredensborg	15.0	16.5	11.0	12.6	18.8	21.8
Frederikssund	-	22.1	-	19.5	-	24.9
Odder	-	24.0	-	15.6	-	17.2
Gladsaxe	14.8	21.7	11.1	15.3	25.5	27.0
Tårnby	-	28.5	-	17.6	-	19.8
Glostrup	-	21.5	-	13.5	-	23.7
Slagelse	14.0	20.7	12.7	15.8	21.9	26.9
Guldborgsund	-	17.2	-	15.2	-	26.6
Frederikshavn	-	24.3	-	14.5	-	25.5
Aabenraa	15.9	17.3	12.8	14.4	20.9	22.3
Albertslund	-	23.0	-	16.4	-	16.9
Fredericia	-	16.0	-	13.2	-	14.7
Århus	17.2	20.1	10.9	13.2	20.1	22.3
Aalborg	-	16.9	-	12.9	-	25.3
Ringsted	-	25.4	-	18.7	-	21.4
Hele landet	17.0	19.6	11.3	13.7	22.4	25.0
Top 10 kommuner 1)	-	39.2	-	29.6	-	55.2

Kilde: Arbejdsmarkedsstyrelsen, Ny Chance barometer, udtrukket september 2008.

Note 1): Top 10 kommunerne ift mål 1 omfatter som eksempel: Læsø, Sorø, Jammerbugt, Langeland, Allerød, Hørsholm, Dragør, Stevns, Rebild og Hedensted.

Mål 1: At 25 pct. af gruppen af passive kontant- og starthjælpsmodtagere skal være i gang med en uddannelse eller et job, når indsatsen slutter.

Mål 2: At gruppen i gennemsnit i indsatsperioden er i stand til at forsørge sig selv 15 pct. af tiden.

Mål 3: At gruppen i gennemsnit skal være i aktivitet i mindst 40 pct. af tiden i løbet af indsatsperioden.

I lighed med tidligere opgørelser kan det konkluderes, at metodekommunerne som helhed befinder sig tæt på landsgennemsnittet inden for alle tre Ny Chance mål. En enkelt kommune – Fredensborg – ligger gennemgående lavere end landsniveauet, mens et par af kommunerne – Gladsaxe og Slagelse – har opnået en højere målopfyldelse sammenlignet med hele landet.

Sammenholdes metodekommunerne med benchmarking kommunerne må det videre konstateres, at der ikke tegner sig nævneværdige forskelle.

Forskellen mellem landsresultatet og målopfyldelsen i Top 10 kommunerne er umiddelbart bemærkelsesværdig. Top 10 kommunerne placerer sig i den endelige opgørelser markant højere end Ny Chance målsætningerne og har også lagt stor afstand til hovedfeltet af kommuner. Men ved nærmere eftersyn er flertallet af Top 10 kommunerne kendetegnet ved at have ganske få borgere i Ny Chance målgruppen¹. I flere tilfælde er der tale om totalgrupper på langt under 100 personer, hvoraf nydan-

¹ Jf. Ny Chance Barometret.

ske ledige kun udgør en vis andel. Alt andet lige bliver indsatsen lettere at håndtere, jo færre borgere der er omfattet af den. Ud fra denne betragtning er der ikke et reelt sammenligningsgrundlag mellem målopfyldelsen i Top 10 kommunerne og metodekommunerne, hvor målgruppen i alle tilfælde har haft langt større omfang.

2.3 Indvandrere på offentlig forsørgelse – ingen markante udsving i udviklingen

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 2007 og 2. kvartal 2008.

	Fredensborg		Gladsaxe		Slagelse		Aabenraa		Århus	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Målgruppe i alt	486	497	765	770	906	814	428	424	5.122	5.018
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Procentvis udvikling i målgruppen	+ 2.3		+ 0.7		- 10.2		- 0.9		- 2.0	
Heraf:										
Kommunalt forsørgede	260	259	405	407	522	447	255	250	3.637	3.540
	53.5	52.1	52.9	52.9	57.6	54.9	59.6	59.0	71.0	70.5
På sygedagpenge	79	84	96	106	78	62	64	67	410	467
	16.3	16.9	12.5	13.8	8.6	7.6	15.0	15.8	8.0	9.3
Forsikrede	65	73	127	111	160	153	59	62	550	498
	13.4	14.7	16.6	14.4	17.7	18.8	13.8	14.6	10.7	9.9
På revalideringsydelse	27	27	9	11	16	24	6	8	181	171
	5.6	5.4	1.2	1.4	1.8	2.9	1.4	1.9	3.5	3.4
På øvrige ydelser 1)	55	54	128	135	130	128	44	37	344	342
	11.3	10.8	16.7	17.5	14.3	15.7	10.3	8.7	6.7	6.8

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, barseldagpenge samt invaliditetsydelse.

Ligesom i forrige evalueringsrunde er der foretaget en benchmarking af udviklingen i antal indvandrere på overførselsindkomster i metodekommunerne og de 10 sam-

menlignelige benchmarking kommuner. Tabel 2 viser det udviklingsbillede, der tegner sig for de to første kvartaler i 2008.

Det fremgår af tabellen, at med undtagelse af Slagelse og til dels Århus har der stort set ikke været bevægelse i andelen af indvandrere på overførselsindkomster i foråret 2008. Det er en ændring siden 2007, hvor metodekommunerne udviste en stor nedgang i målgruppen.

Hvad angår fordelingen på ydelsestyper, er der ikke tale om et markant mønster. Bortset fra Slagelse og Århus har gruppen af kontanthjælpsmodtagere været konstant i perioden. Der spores dog en tendens til, at gruppen af sygedagpengemodtagere fortsat er voksende. Det er desuden værd at bemærke, at nedgangen blandt forsikrede ledige også er opbremsset i sammenligning med tidligere opgørelser.

Sammenfattende må det konkluderes, at andelen af indvandrere på overførselsindkomster som helhed har været nogenlunde konstant i årets første måneder. Der er grund til at antage, at det afspejler den generelle afmatning i vinterhalvåret, og endvidere at det i absolutte tal drejer sig om marginale udsving. Men det kan ikke udelukkes, at det samtidig er de første spæde tegn på en vigende efterspørgsel.

Endelig skal det understreges, at set over den samlede projektperiode er der stadig tale om en væsentlig tilbagegang i andelen af offentligt forsørgede indvandrere i metodekommunerne.

2.4 Et bredt spektrum af jobpakker

Tabel 3 opdaterer de resultater, som metodekommunerne hidtil har opnået i henhold til firepartsmålene.

Tabel 3: Metodekommunernes resultater inden for firepartsmålene, september 2008.

Metodekommuner	Fredensborg		Gladsaxe		Slagelse		Aabenraa		Århus	
VIP2 målgruppe i alt	255		148		240		78		77	
Firepartsmål	Mål	Status	Mål	Status	Mål	Status	Mål	Status	Mål	Status
Ordinært arbejde	102	35	90	18	96	4	32	29	40	10
Jobpakker	25	47	10	65		26		48	77	9
Mentorordning	25	10		39		Bruges		17		3
Kompetencekort	25	2	20	25		Bruges ikke		10	20	5

Kilde: Metodekommunernes egne beregninger, september 2008².

² De angivne tal er ikke i alle metodekommuner sammenlignelige med den forrige opgørelse i 2. evalueringsrapport, da nogle kommuner i mellemtiden har omdefinert VIP2-målgruppen med det til følge, at resultatopgørelsen også er ændret. Bemærk,

Ud over opgørelsen inden for de tre firepartsmål oplyser alle metodekommuner, at et vist antal personer i VIP2 målgrupperne aktuelt befinder sig i afklaringsforløb, i danskuddannelse eller i anden aktivering, som i de konkrete tilfælde går forud for oprettelsen af jobpakkeforløb. Herudover er et antal målgruppepersoner midlertidigt uden for cirkulation på grund af sygdom og barsel mv.

Tabellen viser for det første, at jobpakkerne fortsat vinder indpas i metodekommunernes praksis over for nydanske ledige i de nederste matchkategorier. Antallet af jobpakkeforløb er således fortsat stigende i de fem metodekommuner. Det er bemærkelsesværdigt, at produktionen af jobpakker også har nået et højt niveau i de metodekommuner, som ikke har fastlagt et resultatmål for firepartsværktøjerne.

Tabellen vidner endvidere om, at det er lykkedes at styrke den ordinære beskæftigelse blandt de udsatte borgere, der er VIP2 indsatsens kernegruppe. Selv om beregningen ikke giver direkte grundlag for at sammenholde antal ordinært beskæftigede med antal jobpakkeforløb, er det nærliggende ud fra evalueringens interviewrunde at konkludere, at beskæftigelseseffekten især skal sættes i forbindelse med brugen af jobpakker. Endnu er der dog et stykke vej at tilbagelægge, før metodekommunerne når ind i målfeltet og opfylder måltallene for ordinært arbejde. Aabenraa udgør her en undtagelse, for så vidt at kommunen allerede på nuværende tidspunkt er meget tæt på målstregen for ordinær beskæftigelse.

I partnerskabsgruppen udtrykker man tilfredshed med de hidtidige beskæftigelsesresultater, som understreget i følgende citat:

"Svage kontanthjælpsmodtagere, der har været arbejdsløse i årevis, kan sagtens komme i job. Det viser erfaringerne fra fem kommuner. De fem kommuner har siden 1. april 2007 arbejdet målrettet med de såkaldte jobpakker for kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 4..(..)..De første fire måneder lykkedes det at få 47 i job, og i dag er et par hundrede kontanthjælpsmodtagere i gang. Går alt efter planen, vil de fem kommuner have hjulpet 478 i job, når projektet afsluttes med udgangen af marts 2009. Gjorde alle landets øvrige kommuner det lige så godt, ville det skaffe ekstra 2.500 ledige i job, viser beregningerne fra LO..(..)..Det er vigtigt, at kommunerne tager ansvar og begynder at bruge jobpakkerne. Det viser sig jo, at de målrettede forløb giver pote..." (Citeret fra interview med LO og DA i MetroXpress, 29. september 2008).

Faglig toning ud fra borger og virksomheds forudsætninger og behov

Tabel 4 tegner et oversigtsbillede af jobpakkernes faglige fordeling i metodekommunerne. Som det fremgår af tabellen, udmønter den målrettede indsats i jobpakkerne sig især i det brede fag- og branchevalg.

manglende angivelse af måltal betyder, at de pågældende kommuner ikke har fastsat et endeligt måltal fra starten af indsatsen. Man har alene anført, at man ville afprøve fireparts redskaberne i muligt omfang.

Tabel 4: Jobpakkeforløb i VIP2 indsatsen, fordelt på fagområder, september 2008.

Metodekommuner	Fredensborg	Gladsaxe	Slagelse	Aabenraa	Århus	I alt
Antal jobpakkeforløb	47	65	26	48	9	195
"Startpakkerne"						
Produktionsmedarbejder i industrien	2			9		
Lagermedarbejder i medicinalindustrien						
Postmedarbejder						
Slagteriarbejder						
Lastbilchauffør		1				
Rutebilchauffør				2		
Lagerarbejder inden for transport				1		
Kabel- og lednings- medarbejder						
Rengørings-medarbejder		9		2	7	
Køkken/ kantinemedhjælper	3	15		3	2	
Butiksmedhjælper	9	11		10		
Serviceassistent i staten						
Andre jobpakker						
Lagermedarbejder generelt	3	2				
Automekaniker		1				
Fødevareindustrien		12				
Mejerimedarbejder				4		
Renovation / genbrug				4		
Elektriker		1				
Laborant		1				
Pædagogisk	13	5				
Sosu og sundhedsbranchen bredere	4	6	10	11		
Frisørmedhjælper		1				
Andre håndværk	6					
Servicebranchen			16			
Beredskabsstyrelsen				2		
Andre jobpakker u.n.a.	7					
I alt	47	65	26	47	9	

Kilde: Metodekommunernes egne opgørelser, september 2008.

Tabellen fremstiller for det første de 12 oprindelige jobpakker. Hertil er lagt resultaterne af metodekommunernes udviklingsarbejde, hvor jobpakke-konceptet er udvidet til en bredere vifte af fag- og brancheretninger.

Som illustreret i tabellen har metodekommunerne i vidt omfang overført jobpakkeskabelonen til forløb inden for andre fag end de 12 områder, der blev besluttet med firepartsaftalen. Andelen af nye jobpakkeområder svarer til godt 55 pct. af det samlede antal jobpakker i VIP2 indsatsen.

Denne sammensætning afspejler tre vigtige rammebetingelser for etableringen af jobpakker:

- For det første at jobpakkerne skal tage udgangspunkt i arbejdsmarkedets behov sammenholdt med borgernes forudsætninger, behov og motivation. Hvis kompetenceafklaringen af borgeren peger i retning af det pædagogiske område, er det nærliggende at sammensætte et pædagogisk jobpakkeforløb, hvis det vel at mærke matcher den lokale efterspørgsel, og der herved er et positivt beskæftigelsessigte i jobpakken.
- For det andet skal jobpakkerne tage udgangspunkt i den lokale/regionale erhvervsstruktur og det lokale/regionale efterspørgselsmønster. Hvis de 12 jobpakker ikke fuldt modsvarer arbejdskraftbehovet i lokalområdet, er det nødvendigt at vende blikket mod de aktuelle flaskehalse og jobåbninger – og vurdere mulighederne for at matche dem med borgernes forudsætninger i nye jobpakkeforløb.
- For det tredje skal jobpakkerne netop betragtes som et koncept, hvor de 12 første jobpakker udgør skabeloner for en særlig metodik, der kan tones fagligt efter behov. Hertil kommer kravet om, at der i etableringen af jobpakker sker en prioritering af flaskehalsområder og andre erhverv med beskæftigelsespotentialer.

I skæringsfeltet mellem borgernes og virksomhedernes forudsætninger og behov kan jobpakke-konceptet være med til at understøtte det gode match, således som nærmere beskrevet i det efterfølgende metodekapitel.

2.5 Fortsat behov for fælles metodisk erfaringsdannelse

Samlet set er der et solidt grundlag for at konkludere, at VIP2 projektet repræsenterer en pionerindsats i udviklingen og afprøvningen af jobpakker. Flere metodekommuner afstod ved projektstarten fra at fastsætte konkrete måltal for etableringen af jobpakker. Allerede på nuværende tidspunkt nærmere metodekommunerne sig sammenlagt 200 jobpakkeforløb, og der er grund til at forvente, at VIP2 indsatsen vil runde langt over 200 jobpakker inden lukketid.

Kompetencekort står fortsat i skyggen

Det må samtidig konstateres, at den høje aktivitet omkring jobpakkerne endnu ikke har haft en afsmittende effekt på de øvrige firepartsværktøjer. Som vist i tabel 3 oven for, står kompetencekortet stærkt i skyggen af de øvrige værktøjer i tre ud af de fem metodekommuner. Der tegner sig således et polariseret mønster, hvor kompetencekortet bliver hyppigt anvendt i nogle metodekommuner, mens andre kommuner stort set ikke har åbnet denne del af værktøjskassen.

Det blev i forårets evalueringsrunde i nogle metodekommuner pointeret, at man foretrækker en vejledningsbaseret afklaringsmetode frem for en job- og virksomhedsbaseret afklaring. Det er samtidig ensbetydende med, at kompetencekortet i praksis er lagt på hylden.

Det må forventes, at kompetenceafklaringen er et centralt element i alle jobpakkeforløb. Derfor er det vigtigt at sætte fokus på de værktøjer og metoder, der danner grundlag for kompetenceafklaringen af VIP2 målgrupperne i alle metodekommuner.

Det må på denne baggrund anbefales, at alle metodekommuner retter en særlig opmærksomhed mod kompetenceafklaringen. Det bør ske med udgangspunkt i kompetencekortet, som udgør et firepartsværktøj på lige fod med jobpakker og mentorordninger. Sidste evalueringsrunde belyste, at flere metodekommuner er forbeholdne over for kompetencekortets virkemåde i samspillet med virksomhederne. Den nærværende evaluering har også givet enkelte eksempler på, at metodekommunerne ikke altid ser en fordel i at inddrage virksomhederne aktivt i borgernes afklaringsproces.

Det anbefales, at kompetencekortet og kompetenceafklaringen sættes på den fælles dagsorden til en grundlæggende drøftelse af de metodiske potentialer og barrierer, der kan knytte sig til kortet og til den virksomhedsbaserede kompetenceafklaring. Den fælles overvejelse omkring afklaringsmetoder må prioriteres højt, uanset om metodekommunerne skærper eller nedtoner brugen af kompetencekortet.

Metodeudviklingen og metodeafprøvningen udgør et hovedmål i VIP2 indsatsen. Derfor bør alle erfaringer – uanset valør – belyses og beskrives, fordi alle erfaringerne repræsenterer et vigtigt metodisk dokumentationsmateriale, som også skal gøres tilgængeligt for andre kommuner og jobcentre.

Nye eksempler på jobpakkeforløb

■ Jobpakke inden for IT:

En mand i matchgruppe 3, som har stået uden for arbejdsmarkedet i lang tid, men har en uddannelse som elektronik ingeniør fra hjemlandet, der er godkendt som bachelor. Han har påbegyndt en master i Danmark, men er traumatiseret pga. mistet familiemedlem og har en kronisk sygdom. Hans SU er opbrugt, og han har mistet store dele af sit netværk pga. mistet dansk kæreste. Han har været isoleret i sin lejlighed og taget 25 kilo med. Han har både helbreds-, netværks- og uddannelsesmæssige barrierer. Han balancerer på den baggrund mellem matchgruppe 3 og 4. Han har søgt arbejde i IT-virksomheder mange gange og været på mange jobsøgningskurser. Han har selv lært sig dansk, men har næsten ingen dansksproglige skrivefærdigheder.

Han har taget godt imod tilbud om danskuddannelses og er startet på dansk 3 modul 4. Han foretrak at komme ud på en virksomhed med det samme, men virksomhedskonsulenten foretrak, at han først fik noget sprogopkvalificering. Næste skridt er praktik inden for IT. Pakken består således af sprog, virksomhedsopkvalificering, kompetencevurderingsskema og muligvis mentorordning. Dertil har virksomhedskonsulenten igangsat en lægelig afklaring for at få viden om, hvordan hans helbredsmæssige tilstand er, og hvad virksomheden skal være opmærksom på, og om virksomheden kan få kompensering. Planen er en ordinær ansættelse eventuelt med en paragraf 53 – dvs. kronisk lidelse, hvor virksomheden får kompensation fra første fraværsdag.

■ Jobpakke inden for mejeribranchen:

En kvinde, som det har været vanskeligt at finde relevant arbejde til – også pga. dårlig infrastruktur. Virksomhedskonsulenten har nu fundet et mejeri, som ligger forholdsvis tæt på kvindens bolig, og som har brug for medarbejdere med hendes profil. Målet er ansættelse som mejerimedarbejder, hvor hun skal pakke ost. Hun har hygiejnebevis, er meget motiveret og dygtig i køkkenet. Jobpakken består af oplæring og forskellige kurser på landbrugsskole i Odense. Der er ingen sproglig opkvalificering i pakken, fordi hun allerede har tilstrækkelige dansksproglige kompetencer.

■ Jobpakke inden for rengøring:

En metodekommune har indgået partnerskabsaftale med et stort rengøringsselskab for indvandrere i matchgruppe 4 og 5. Forløbet starter og slutter hos rengøringsselskabet og indeholder undervisning om kultur, arbejdsmarkedsforhold og sprog. Dertil kommer kompetencegivende kurser fx hygiejnebevis. Jobcenteret har tilknyttet en fast konsulent på den pågældende pakke. Der er konstant plads til 16 personer på forløbet med løbende indtag. Rengøringsselskabet ansætter størstedelen af de ledige – der er en udslusningsprocent på 70. Der er tale om rekruttering af personale til alle arbejdsområder inden for virksomheden – rengøring, reception, grønne områder, vagter og køkken catering.

3.

Håndholdt indsats - også et virksomhedsbehov

Resultater i et metodeperspektiv

3.1 Indledning

Under metodematerialet belyser evalueringen metodeudviklingen og de generelle metodiske problemstillinger i VIP2 indsatsen. Evalueringen sætter luppen på de aktuelle erfaringer og tegner et procesorienteret billede af de metodiske overvejelser, der er kommet til syne i indsatsen siden sidst.

I forårets evalueringrunde var opmærksomheden især rettet mod de udviklingserfaringer, der på det tidspunkt var knyttet til jobpakkerne. Det gjaldt selve jobpakkekonceptet såvel som brugen og udbredelsen af kompetencekort og mentorordninger i tilknytning til jobpakkeforløb i metodekommunerne.

I den tredje evalueringrunde er jobpakkerne og de øvrige firepartsredskaber stadig i fokus, for så vidt at de udgør grundpillerne i VIP2 indsatsen. Men i denne omgang er blikket især vendt mod det virksomhedsopsøgende arbejde og organiseringen af virksomhedskontakten i metodekommunerne. Et af spørgsmålene er, om brugen af jobpakker stiller nye krav til virksomhedskontakten, sammenlignet med den hidtidige beskæftigelses- og integrationsindsats. Et andet spørgsmål lyder, om virksomhederne bifalder de muligheder for både rekruttering og fastholdelse, der er indbygget i jobpakkekonceptet, og om jobpakkerne herved baner vej til en fornyelse i kommunernes og jobcentrenes samarbejde med virksomhederne.

De kommende afsnit opridser den seneste udvikling i metodekommunernes virksomhedskontakt og organisering af den samlede indsats over for VIP2 målgrupperne og virksomhederne. Evalueringen belyser for det første, hvordan den generelle arbejdsmarkedsudvikling har påvirket virksomhedskontakten, og hvordan den "idealtypiske" jobpakke kan spille en afgørende rolle i samarbejdet mellem virksomheder og jobcentre. En af pointerne er, at virksomhederne også har brug for en håndholdt indsats. Dernæst følger en opsamling af de kompetence- og kvalificeringsbehov, som knytter sig til virksomhedskontakten ifølge metodekommunernes egne vurderinger.

3.2 Jobpakker sætter virksomhedernes behov i højsædet

Fremover kan det blive en hel del lettere for virksomheder at rekruttere nye medarbejdere. Et nyt redskab gør det nemmere at tage fat i en ledig, opkvalificere ham eller hende og – hvis alt går godt – få en ny dygtig medarbejder, ansat på helt almindelige vilkår. Redskabet hedder en jobpakke. Det er et samlet forløb, som jobcentret kan tilbyde ledige, der ellers ville have svært ved at søge, få og klare et job. For eksempel flygtninge og indvandrere med ringe tilknytning til arbejdsmarkedet. En jobpakke er en skabelon, som virksomheder kan benytte, når ledige skal opkvalificeres til et job. (Citeret fra VIP2 pjecen "Jobpakker – sikker vej til nye medarbejdere").

I citatet bliver det fastslået, at jobpakkerne er tænkt som et helhedsorienteret værktøj i ordets bedste forstand. Jobpakkerne bygger bro mellem indsatsen over for ledige borgere og indsatsen over for virksomheder. Man kan sige, at jobpakken i sin idealtypiske form er det arbejdsmarkedspolitiske redskab, der er kommet nærmest på at imødegå lediges og arbejdsmarkedets behov under ét.

Eller sagt på en anden måde: jobpakkerne er det arbejdsmarkedspolitiske redskab, der kan integrere og effektivisere jobcentrenes samlede indsats over for udbudssiden og efterspørgselssiden.

Et helhedsblik på udbud og efterspørgsel

Som koncept afspejler jobpakkerne det paradigmeskifte, der har præget den beskæftigelses- og integrationspolitiske debat og tankegang i de seneste år. Beskæftigelses- og integrationsindsatsen har tidligere haft sin klare tyngde på udbudssiden. Men i takt med højkonjunktorens fortsættelse og den voksende arbejdskraftmangel har interessen samlet sig mere og mere om efterspørgselssiden. Ganske vist hedder det i en nyere pjece fra Arbejdsmarkedsstyrelsen, at:

...Jobcentrene har en opgave, der overskygger alt andet: at skaffe ledige i job..."
(Citeret fra Arbejdsmarkedsstyrelsen: "Jobcentrenes virksomhedskontakt – skab de rette forventninger", februar 2008).

Men det ændrer ikke ved, at beskæftigelses- og integrationsindsatsen både på det politiske plan og i den praktiske implementering har givet virksomhedernes rolle og behov en mere tydelig prioritet.

Figur 1 illustrerer, hvordan perspektivet både politisk og praktisk har ændret retning fra et næsten entydigt fokus på de ledige til en mere helhedsorienteret forståelse, hvor synsfeltet rummer både de lediges forudsætninger og virksomhedernes forudsætninger.

Figur 1: Et skærpet blik på efterspørgselssiden i beskæftigelses- og integrationsindsatsen



Det gode match – et gensidigt tilpasningsbehov

Gennem årene har indsatsen været præget af den tankegang, at den fortsatte overlighed blandt etniske minoriteter primært må tilskrives deres mangelfulde kompetencer – dansksproglige såvel som fag-faglige, sociale og kulturelle kompetencer. Beskæftigelses- og integrationsindsatsen har grundlæggende tjent til at *kompensere* for denne mangelsituation, således at etniske minoriteter så at sige tilpasses kompetencekravene på det danske arbejdsmarked.

Derved har "det gode match" i høj grad været et spørgsmål om at tilpasse udbudssiden til arbejdsmarkedets behov via brugen af diverse arbejdsmarkedspolitiske redskaber.

Men i lyset af de seneste års efterspørgsels- og flaskehalsudvikling har både virksomheder og andre aktører på den arbejdsmarkedspolitiske arena gjort gældende, at "det gode match" også er afhængigt af, at virksomhederne bliver klædt på – *kvalificeret* – til rekrutterings- og fastholdelsesopgaven. Som vist i figur 1 betyder det, at der ikke længere kun er fokus på de lediges forudsætninger og kvalificeringsbehov. Det er også nødvendigt, at indsatsen tager højde for de forudsætninger og barrierer, som på de indre linier påvirker virksomhedernes evne til at styrke kompetencegrundlaget

ved at rekruttere og fastholde nydanskere såvel som andre udsatte målgrupper. Det kan være forudsætninger og barrierer, der udspringer af virksomhedsinterne forhold såsom ledelsesformer, arbejdsorganisering, rekrutteringspraksis, oplæringsformer, kompetencekrav og ikke mindst arbejdspladskultur.

Selv om mangfoldighedsledelse ikke i sig selv er et nyt begreb, har mangfoldighedsdebatten for alvor fået vind i sejlene i de allerseneste år. Det sker ud fra den brede erkendelse af, at danske virksomheder taber terræn i konkurrencen, hvis de ikke indstiller sig på at udvide rekrutteringsgrundlaget, men hvis de ikke er i stand til at opbygge og fastholde en bredere kompetenceprofil. Indførelsen af mangfoldighedsledelse udgør derved et kvalificeringsbehov i mange danske virksomheder, hvilket også er nævnt flere gange i VIP2 indsatsen.

Det samme gælder den virksomhedskvalificering, der kan ligge i, at virksomhederne tilegner sig en interkulturel indsigt i takt med, at medarbejderstaben bliver kendetegnet ved en større etnisk-kulturel mangfoldighed. Mentorordningerne er et godt eksempel på et arbejdsmarkedspolitisk redskab, som på den ene side understøtter indslusningen af den enkelte nyansatte – men som på den anden side også kan være med til at kvalificere virksomhederne til det interkulturelle møde. Mentorordningerne er således også et værktøj, som virksomhederne kan nyttiggøre i en organisatorisk læring, der rækker ud over det enkelte ansættelsesforhold og inddrager både det ledelsesmæssige og kollegiale niveau.

Hertil kommer, at virksomhederne generelt har brug for at kvalificere både nyansatte og mangeårige medarbejdere til de aktuelle kompetencekrav. Behovet for en opkvalificerende indsats er derved ikke begrænset til de ledige. Opgaven kan ligeså vel ansues som en virksomhedsrettet indsats, der er nødvendig for at fastholde og fremme virksomhedernes konkurrenceevne og dermed beskæftigelsen.

"Virksomhederne udvikling er stærkt begrænset af manglen på arbejdskraft og vil være det fremover, hvis ikke vi får udvidet arbejdsstyrken..."
(Citat af adm. direktør Jørn Neergaard Larsen i DA Opinion, Arbejdsmarked, 1. oktober 2008).

Ud fra denne forståelsesramme er de arbejdsmarkedspolitiske redskaber også at betragte som virksomhedernes værktøjskasse. Selv om bevillingen af et løn-tilskudsjob følger den enkelte ledige, er det en foranstaltning, som kommer den enkelte arbejdsplads til gode. Ansættelsen skal netop være til gensidig gavn og glæde.

Med jobpakkerne er denne gensidighed og helhedstænkning for alvor blevet tydeliggjort. Det viser erfaringerne fra VIP2 indsatsen, hvor udviklingen og afprøvningen af jobpakker med rette kan omtales som en arbejdsmarkedspolitisk spydspids.

3.3 Jobpakken – en fælles gave til borger og virksomhed

Som fremhævet i tidligere evalueringer skærper jobpakkerne kravene til det tværgående samarbejde mellem jobcentre og virksomheder, for så vidt at jobpakken i princippet bygger på:

- **Et samarbejde og en aftale** mellem jobcentret, den ledige og en virksomhed om den indledende kompetenceafklaring, med brug af kompetencekortet eller med brug af lignende afklaringsværktøjer.
- **Et samarbejde og en aftale** mellem jobcentret, den ledige og en virksomhed om den videre planlægning af et opkvalificeringsforløb, der målrettet opkvalificerer den ledige ift virksomhedens aktuelle medarbejderbehov og tilhørende kompetencekrav.
- **Et samarbejde og en aftale** mellem jobcentret, den ledige, virksomheden og relevante uddannelsesaktører om en planlægning af opkvalificeringsforløbet.
- **Et samarbejde og en aftale** mellem jobcentret, den ledige, virksomheden og eventuelt uddannelsesaktøren om et sammenhængende forløb med en klar progression i brugen af de arbejdsmarkedspolitiske værktøjer, dvs i samspillet mellem praktikperioder, uddannelsesperioder, brug af mentorordning, løntilskud mv.

Med denne fremgangsmåde udgør jobpakkerne en videreudvikling og også en opstramning af trappemodellen i og med, at trappemodellen og tidligere kombinationsforløb stadig tog et klart udgangspunkt i den enkelte borgers forudsætninger og behov, således at de enkelte trin helt og holdent var bestemt ud fra borgerens situation. Det betød i praksis, at den virksomhedsrettede aktivering var langt mere ad hoc præget, og at virksomhederne ikke systematisk blev inddraget i planlægningen af den enkelte lediges opkvalificering. Den virksomhedsrettede aktivering kunne indtage flere virksomheder i en mere tilfældig rækkefølge. Hertil kom, at den enkelte virksomhed ikke nødvendigvis var bekendt med den lediges jobplan. Virksomheden manglede klarhed over, hvorfor praktikken blev oprettet, og hvilken funktion den tjente i den lediges samlede kvalificeringsforløb. En praktikaftale indebar heller ikke altid en forventning om, at der kunne vinke et job for enden af perioden.

Uddannelse uden jobskabende perspektiv

Nogle vil også hævde, at mange jobplaner tidligere har været meget sporadiske, således at der ofte er sat lighedstegn mellem planen og den enkeltstående aktivitet.

Som eksempel viser de nyeste resultatopgørelser fra beskæftigelsesindsatsen i Øst-danmark i tydelige tal, at uddannelsesaktiviteter uden konkret tilknytning til et jobperspektiv ikke har den ønskede jobskabende effekt. Det kan ses som endnu et fin-

gerpeg om, at det er den tætte ”matchmaking” mellem lediges opkvalificering og virksomheders konkrete kompetencebehov, der giver grobund for de varige beskæftigelsesresultater.

”Kravene til kompetencer i arbejdsstyrken er stigende, og virksomhederne efterspørger i stadig højere grad uddannet arbejdskraft. Alligevel er der ikke i beskæftigelsesindsatsen lige så høj effekt af uddannelse til ledige som fx af job med løntilskud. Det konstaterede Det regionale Beskæftigelsesråd på sit møde i mandags:

...Vi vil nu drøfte med jobcentrene, hvordan vi får forbedret effekten af uddannelse som aktiveringsredskab. Det er vigtigt, at uddannelse er konkret jobrettet og gerne rettet mod områder med mangel på arbejdskraft, siger formanden for Det regionale Arbejdsmarkedsråd, Peter Kay Mortensen.

...Job med løntilskud i private virksomheder er fortsat det aktiveringsredskab, som giver den højeste effekt. Når løntilskudsperioden slutter, er mere end 60 procent af dem, der var på arbejdsløshedsdagpenge, kommet i arbejde. For modtagere af kontanthjælp gælder det 50 procent. De tilsvarende resultater for uddannelsesaktivering er 30 henholdsvis 10 procent...”

(Citeret fra pressemeddelelse fra Beskæftigelsesregion Hovedstaden og Sjælland, 1. oktober 2008).

I modsætning hertil er der med jobpakkerne lagt vægt på, at jobplanen udgør en sammenhængende helhed af aktiviteter i et progressivt forløb – og endvidere at jobpakkerne er et godt tilbud til virksomheder. Når virksomhederne medvirker i jobpakkeforløb, udviser de i praksis et socialt engagement og samfundsansvar i forhold til nydanske borgere og andre udsatte målgrupper, der har vanskeligt ved at vinde fodfæste på arbejdsmarkedet. Men virksomhederne kan samtidig gavne bundlinien ved at deltage aktivt i planlægningen af en opkvalificering, der er målrettet deres egne medarbejder- og kompetencebehov.

3.4 Håndholdt virksomhedskontakt – kernen i en jobpakke

”Den håndholdte indsats og hurtige reaktion på henvendelser begge veje [er det, der fungerer særlig godt i samarbejdet med virksomhederne, red.]. Grundprincippet – at man indledningsvist gør klart, hvad målene er – det giver fælles ejerskab til forløbet. Virksomhederne er klare på, hvad målene er i den nærmeste tid. Det handler om en præcis og målrettet dialog. Hvad måles der på? Hvad er fx en praktik – handler det om afprøvning, opkvalificering eller andet? Nu ved virksomhederne, hvad der er hensigten, og hvad vi efterspørger...(...). Nogle virksomheder foretrækker os i enheden pga. den håndholdte indsats. Selvom det måske ikke lykkes med job, så er der en positiv tilbagemelding, da vi reagerer undervejs og forsøger at tilpasse forløbet...” (Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

Jobpakkerne går tæt hånd i hånd med den håndholdte indsats, som i høj grad er blevet VIP2 projektets kendemærke. Begrebet om den håndholdte indsats er ikke nyt, men igen gælder det, at indsatsen hidtil har taget sigte på borgersiden og på det intensiverede kontaktføreløb. Grundidéen er, at der iværksættes en tæt og kontinuerlig

opfølgning på den enkelte lediges samlede afklarings-, -opkvalificerings-, -udslusnings- og efterværnsforløb. Grundidéen er også, at der så vidt muligt etableres "vugge-til-grav" processer i opfølgningen, så den ledige opretholder en løbende kontakt til en fast sagsbehandler eller jobkonsulent i jobcentret eller eventuelt hos anden aktør.

Virksomhederne har generelt et tilsvarende behov for kontinuitet, dialog og sparring i kontakten med jobcentrene. Det er ofte kommet til udtryk i virksomhedsrettede analyser og evalueringer. Jobpakke-konceptet kan netop bidrage til at tilgodese dette behov i og med, at jobpakkerne skal bygge på en sammenhængende plan med delmål, der løbende skal følges op og evalueres.

Kontinuitet og dialog er kernepunkter i virksomhedskontakten

Metodekommunerne udtaler generelt, at den håndholdte tilgang i jobpakkerne har vist sig at være effektiv over for virksomhederne. Det sker angiveligt i kraft af, at jobcentrene med jobpakkerne i hænde kan tilbyde et bedre handlingsberedskab, der giver mulighed for en hurtig udrykning i tilfælde, hvor ændringer og uforudsete behov er opstået. Der er udbredt enighed om, at det afgørende er, at virksomhederne oplever en hurtig og hensigtsmæssig indgriben fra jobcentrets side. Virksomhederne skal have tillid til, at jobcentret har kontrol over planen og processen. Der skal være gennemsigtighed i processen, så virksomhederne hverken taber de kortsigtede delmål eller længeresigtede perspektiver af syne, når de indgår i et samarbejde omkring en jobpakke – eller for den sags skyld i anden form for aktivering.

Den helhedsorienterede indsats og en høj grad af tilgængelighed er i følge virksomhedskonsulenterne nøglen til den positive virksomhedskontakt, som er kendetegnende for metodekommunernes virksomhedssamarbejde.

Men nøgleordet er også nytteværdien i ydelserne og den service, som virksomhederne modtager via den tætte opfølgning, fleksibiliteten og tilpasningsparathed i den håndholdte virksomhedsindsats.

Den håndholdte virksomhedsindsats kan med udgangspunkt i samarbejdet omkring jobpakker beskrives ud fra de kontaktfaser³, der er nærmere beskrevet i skema 1 og videre sammenfattet i den efterfølgende figur 2.

³ Jf. mhtconsult: "Bedre beskæftigelsesresultater gennem samarbejde. Et værktøjskatalog til styrkelse af dialogen mellem jobkonsulenter og virksomheder". Udviklet for Arbejdsmarkedsrådet og AF i Storkøbenhavn. RAR og AF-Storkøbenhavn, december 2006. Fasemodellen for virksomhedskontakten er her tilpasset et jobpakkeforløb, som ikke var søsat på daværende tidspunkt.

Skema 1: Faser i et "idealtypisk" jobpakkeforløb i den håndholdte virksomhedskontakt

I fase 1 finder det første besøg på virksomheden sted. På dette møde lærer job / virksomhedskonsulent og virksomhedens kontaktperson (kontaktpersoner) hinanden at kende, og virksomhedskonsulent danner sig et grundigt indblik i de jobtyper, kompetenceprofiler og kvalificeringsbehov, der er kendetegnende for virksomheden.

I fase 2 gennemfører borgeren – "jobkandidaten" - en afklaringspraktik med brug af kompetencekort på virksomheden. Herefter etableres et egentligt aftalemøde, hvor virksomhedskonsulent, borger, arbejdsgiver, tillidsrepræsentant og eventuelt uddannelsesaktør indgår en gensidig aftale om etablering af en jobpakke. Det er afgørende, at alle samarbejdspartnerne har fuldt overblik over formålet for det aftalte forløb – herunder forløbets målsætninger og slutmål, delmål, indhold, progression og forventede varighed.

I fase 3 træder jobpakken i kraft, og fasen vedrører perioden fra indgåelse af aftalen til borgerens start på virksomheden. Det er et tidsrum, hvor virksomheden kan have behov for at blive klædt på til den gode start – for eksempel via mentorordning - ligesom det er vigtigt, at alle har klarhed over, hvad de kan forvente af hinanden i forhold til opfølgning, sparring mv.

I fase 4 udfolder selve forløbet og især den kontinuerlige opfølgning sig. Det gælder både virksomhedens interne opfølgningsprocedurer og virksomhedskonsulentens opsøgende sparring og feedback på processen – og herunder såvel virksomhedens som borgerens oplevelser, erfaringer og behov i tilknytning til forløbet.

I fase 5 nærmer jobpakken sig sin afslutning, og der skal tages stilling til, hvilke planer der skal lægges i forbindelse med udslusningsprocessen. Formålet med jobpakkekonceptet er, at borgeren udsluses til et ordinært ansættelsesforhold, men i nogle tilfælde kan der være behov for at træffe forskellige foranstaltninger, før ordinær ansættelse er mulig. I tilfælde, hvor borgeren ikke kan opnå ordinær ansættelse, er det nødvendigt at tage stilling til, hvorvidt han eller hun skal overgå til andet kvalificeringstilbud eller til en stilling på en anden arbejdsplads. Det er ligeledes i denne fase, at virksomhedskonsulent, borger og virksomhed i samarbejde opdaterer borgerens kompetencekort til senere brug – uanset om vedkommende opnår ordinær ansættelse på virksomheden eller ej. Udslusningsfasen markerer samtidig et ophør af det samarbejde, der har været søsat mellem virksomhedskonsulent og virksomhed i det givne forløb. Det er i denne forbindelse vigtigt, at parterne evaluerer samarbejdet og vurderer, om de gensidige forventninger er bristede eller opfyldt. Evalueringen udgør en fælles læringsproces, som kan danne grundlag for nye og bedre praksisformer i kommende forløb.

Kilde: **mht**consult:

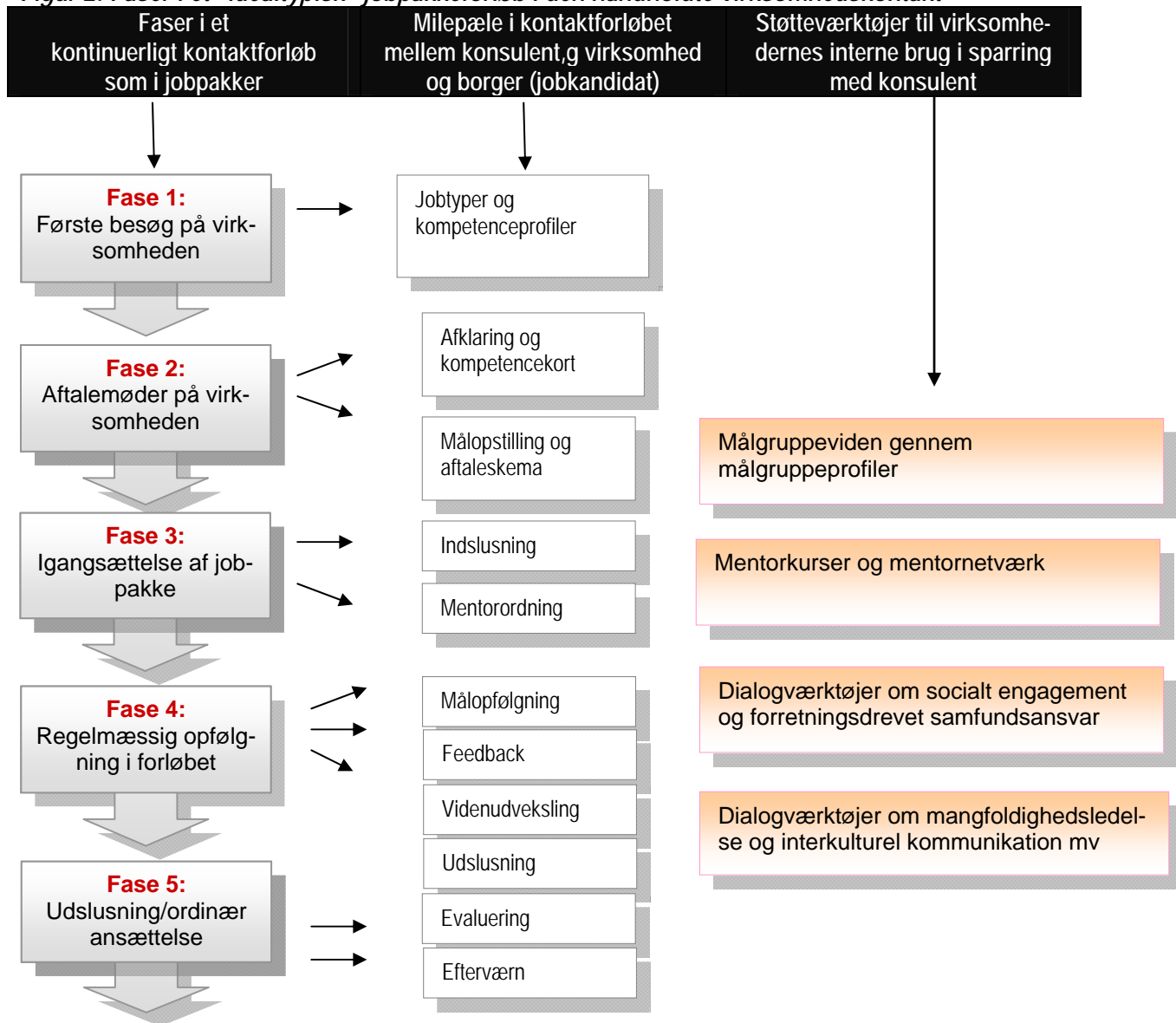
3.5 Jobpakker i VIP2 – velkendte elementer i ny forklædning

Selv om fasemodellen beskriver et idealtypisk forløb, minder modellen ret nøje om de procesbeskrivelser, som metodekommunerne tidligere har videregivet fra jobpakkeindsatsen.

I den forrige interviewrunde lagde metodekommunerne vægt på at fremhæve den positive fornyelse, som man forbandt med jobpakkerne. På styregruppens temamøder i foråret var der enighed om, at jobpakkerne repræsenterer en nytænkning i

sammenligning med tidligere kombinationsforløb i beskæftigelses- og integrationsindsatsen.

Figur 2: Faser i et "idealtypisk" jobpakkeforløb i den håndholdte virksomhedskontakt



I den seneste evalueringsrunde virker det imidlertid til, at der er indtruffet en afmatning i forhold til den metodiske optimisme, der havde bredt sig tidligere på året. De nedenstående citater illustrerer hver især, hvilke tendenser der aktuelt præger VIP2 indsatsen.

På den ene side begynder nogle metodekommuner at drage nyhedsværdien i tvivl. Man vender tilbage til det synspunkt, at jobpakkerne ikke adskiller sig grundlæggende fra de kombinationsforløb, der i mange AF-regioner og kommuner var i højsædet inden strukturreformens omlægninger.

På den anden side skærper andre metodekommuner i lighed med partnerskabsgruppen blikket for, at jobpakkerne som koncept udgør en væsensforskellig indsats sammenlignet med tidligere forløb.

"Det er jo gammel vin på nye flasker med metoder, som vi hele tiden har brugt. Jeg er uenig i, at dette er noget nyt. Der er ingen nytænkning, bortset fra kompetencekortet. Mentorer, sprog, praktik, løntilskud mv – har vi hele tiden brugt..." (Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

"For mig at se starter jobpakken ved, at borgeren oplever, at det her ikke bare er endnu en aktivring..." (Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

"De siger alle sammen: det ligner meget det, vi gør. Men det er her, vi ser forskellen på, hvad de gør, og hvad de kunne gøre. De har elementerne, men de tænker dem ikke ind i en samlet plan, hvor du klart kan involvere andre og få brugerne til at forstå: hvorfor skal jeg alt det her, når jeg gerne vil i arbejde der eller der. Du tænder lyset ekstra kraftigt for brugerne for enden af tunnelen, og det bliver lettere at inddrage andre, altså virksomhederne især. Måske er man heller ikke i alle metodekommuner skarpe på, hvad der er det geniale ved jobpakkerne. Igen handler det mest om, at man er meget værktøjsfikserede. Det er fint nok med det, men der mangler altså tids- og handlingsplanen, om det nu er en jobplan eller integrationskontrakt mv..." (Interviewrunde i partnerskabsgruppen, september 2008).

Fornyelse i det idealtypiske perspektiv

Det nøgleord, der i øjeblikket skiller vandene, er den helhedsplanlægning, der også er beskrevet i det foregående. Der er bred enighed om, at der ikke er noget nyt i de elementer, som så at sige udgør byggestenene i jobpakkerne. Både praktik, opkvalificering, danskuddannelse og løntilskud er velkendte værktøjer.

Den fornyende kraft ligger derimod i den struktur og det samarbejde, der skabes med en jobpakke. Som nævnt i den forrige evalueringrunde er det progressionen mellem de enkelte elementer, der skal give jobpakkerne deres særlige sammenhængskraft – ikke de enkelte elementer i sig selv. På samme måde skal det kontinuerlige samarbejde mellem jobkonsulent/ virksomhedskonsulent, borger og virksomhed være et bærende led i jobpakken, således at alle parter hele tiden er indforstået med, hvilke delmål der ligger til grund for sammenkædningen af de anvendte værktøjer. Det gælder også, når sprogcentre, AMU-centre og andre uddannelsesaktører inddrages i samarbejdet. AMU-læreren bør være bekendt med, hvorfor borgeren har brug for et hygiejnekursus på netop dette tidspunkt. Sprogcenteret skal tage aktivt del i organiseringen af en jobbaseret sprogkvalificering og have overblik over, hvordan den hænger sammen med resten af forløbet.

Igen er der tale om den idealtypiske beskrivelse af jobpakken, og evalueringen vidner om, at de hidtidige jobpakker ikke altid opfylder de idealtypiske mål til punkt og prikke. Men selv om det ikke i alle tilfælde har været muligt at indfri de idealtypiske mål, er det vigtigt at fastholde det idealtypiske perspektiv, som adskiller jobpakkerne fra de tidligere kombinationsforløb. Uden dette perspektiv for øje mister konceptet sin

arbejdsmarkedspolitiske fornyelseskraft. Uden dette perspektiv er der også fare for, at metodeudviklingen går i stå, og at jobpakkerne derved reduceres til at være det, de hidtil er blevet kritiseret for: et samlesæt af klassiske værktøjer, som nu sælges med en ny etikette.

"Pragmatiske" jobpakker har også værdi for metodeudviklingen

Sammenfattende har interviewrunden synliggjort, at metodekommunerne spænder fra optimisme til skepsis i vurderingen af jobpakkerne. Men den skepsis, der er kommet til udtryk, kan i sig selv ses som et tegn på, at metodekommunerne reelt måler virkelighedens jobpakker ud fra en idealtypisk målestok. Man har i praksis indgået en række pragmatiske aftaler om jobpakkeforløb, der ikke lever helt op til det idealtypiske billede. Evalueringen tyder på, at det er dette skisma, der er med til at skabe en vis frustration over VIP2 indsatsen. Metodekommunerne vil gerne være med til at gå forrest i en fornyende indsats. Men det skal være en ægte metodisk fornyelse, der bliver operationaliseret i nye praksisformer. Det må ikke være et glansbillede.

I denne forbindelse er det værd at huske, at VIP2 indsatsen stadig er et udviklingsprojekt, hvor der er plads til at afprøve forskellige metoder, og hvor afprøvningen indimellem vil kuldsejle, indtil man atter kommer fra kysten og ind i nye vande.

Det er muligt, at mange jobpakker bygger på en pragmatisk tilgang, der blandt andet bærer præg af, at mange målgruppepersoner ikke umiddelbart er parate til at overskue målene og progressionen i langvarige forløb. Men i så fald er det denne erfaring, der skal fremhæves og dokumenteres i metodeudviklingens navn.

Den pragmatiske tilgang skyder ikke idealet i sæk. Den afspejler bare, at der fortsat er brug for at udbygge praksiserfaringerne fra jobpakkeforløb.

Behov for forkvalificering og flere erfaringer fra virksomhedsaftaler

Et af udviklingspotentialerne er virksomhedssamarbejdet i jobpakkeforløbene. Flere metodekommuner har tilkendegivet, at man i en del tilfælde må opgive at inddrage virksomhederne fra startpunktet i en jobpakke. Det skyldes som hovedregel, at borgerne på grund af dansksproglige, sociale og helbredsmæssige problemer befinder sig på et "kældertrin" i trappemodellen, hvor de ikke er parate til at indlede et virksomhedsbaseret forløb.

"Det er lidt forskelligt, hvornår i jobpakken vi inddrager virksomheden. Starter vi nederst i trappemodellen, har vi ikke altid virksomheden med – der skal nogle gange vejledning og opkvalificering ind inden, men nogle gange foregår denne på virksomheden. Det afhænger meget af borgeren, hvilket jo netop også er pointen med pakkerne – individuelt og helhedsorienteret..."

"De fleste borgere er færdige med deres sprogopkvalificering, fordi vi synes, det er vigtigt at gøre sprogskolen færdig først. Inden jobpakkerne. Når folk starter her, så sørger vi for sprogskole sideløbende med virksomhedspraktik i forskellige virksomheder. Når de er færdige, begynder de at have en viden om, hvad de godt kunne tænke sig. Det kan være virksomhedspraktik i nogle måneder her eller der samtidig med sprogskolen. Nogle bliver ansat, før de er færdige..." (Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

Flere metodekommuner vurderer, at det med den nuværende borgergruppe er nødvendigt at foretage en balancegang, hvor man på den ene side sigter målrettet på at etablere virksomhedsforløb – men at man på den anden side er bange for at belaste virksomhederne med jobpakke-aftaler, der vil stille ganske store krav til virksomhedernes tid og ressourcer, men også til deres indsigt i afklaringsprocesser og rådgivning mv.

Konklusionen er i flere metodekommuner, at virksomhederne ikke inddrages aktivt, før der er gennemført en vejledningsbaseret afklaring af den enkelte borger – ofte i samspil med danskundervisning kombineret med arbejdsmarkedskendskab og forskellige opkvalificerende aktiviteter. I nogle tilfælde medvirker forskellige virksomheder i afklaringspraktikker som led i denne forkvalificering til jobpakkeforløb.

Virksomhederne skal have viden om jobpakkerne

Behovet for sådanne for-forløb blev allerede lanceret i Århus kommune ved indledningen af VIP2 indsatsen, og flere af de øvrige metodekommuner lagde ligeledes vægt på at integrere forkvalificerende metoder i jobpakke-konceptet.

Det næste spørgsmål må være, hvordan virksomhederne kan spille en hensigtsmæssig rolle på de første trin i borgernes afklarings- og kvalificeringsproces. Nogle metodekommuner har positive erfaringer med virksomhedsaftaler, hvor virksomhederne stiller både afklarende og opkvalificerende praktikker til rådighed for borgere i de tilbageværende grupper. Det er nærliggende at antage, at der her er tale om aftaler, som ligger snublende nær på jobpakke-idéen, hvis de tidlige praktikker har en klar funktion i forhold til en videre progression.

En afgørende betingelse vil imidlertid være, at virksomhederne bliver orienteret grundigt om, at de nu medvirker i en jobpakke. Virksomhederne skal have mulighed for at tage stilling til, om jobpakken kan være en positiv vej til et bedre rekrutteringsgrundlag, således at den gensidige interesse forbliver et bærende element i jobpakkerne.

På nuværende tidspunkt gør metodekommunerne generelt gældende, at virksomhederne ikke nødvendigvis er medvidende og bevidste om den rolle, de spiller i et pakke-forløb. Det er langt fra sikkert, at virksomhederne overhovedet er bekendt med selve begrebet.

Spørgsmål i interviewrunden:

"Er VIP2 indsatsen synlig blandt virksomhederne? Er de fx klar over, at de deltager i jobpakkeforløb?"

Svar:

"Nogle er, men det har ikke været i højsædet. Det vil det i højere grad være i denne sidste fase. Men der vil jo også være borgere, som heller ikke ved det. Vi lægger vægt på, at det er en helhedsorienteret og håndholdt indsats. Det overordnede svar er, at de ved, at det er en særlig indsats, vi gør her.."

"Nej... Vi prøver derfor at lade være med at forvirre virksomhederne med at komme med nye begreber for det, de udmærket kender.."

(Interviewrunde blandt metodekommuner, september 2008).

Tilbage står behovet for at afprøve, om en styrket virksomhedskontakt kan bidrage til at styrke progressionen og målbevidstheden i jobpakkerne. Så længe virksomhederne ikke systematisk orienteres om den nytte, de kan drage af – så længe vil virksomhederne heller ikke udfylde den rolle, de er tiltænkt i jobpakke-konceptet.

Der er allerede udarbejdet en række materialer, som i en lettilgængelig form præsenterer jobpakkerne for både virksomheder, borgere, uddannelsesaktører mv. Men skriftlige materialer og good practice historier må nødvendigvis følges op af en mere dialogisk sparring med den enkelte virksomhed om den konkrete og "lavpraktiske" tilrettelæggelse af en jobpakke.

"Det er vigtigt, at virksomhederne er på banen på et meget tidligt tidspunkt via fx opkvalificering på virksomheden. Virksomhederne skal ikke kun kende deres egen rolle ift borgeren, men ift det samlede forløb. De skal vide, hvordan deres arbejde hænger sammen med det overordnede mål, og hvad det er, man vil måle på. Det nye i jobpakkerne er, at virksomheden er med hele vejen og har indsigt i hele processen. Redskaberne er de samme, men tankegangen er ny. Virksomheden er med i hele processen og har indsigt i sin egen rolle i det større system..." (Interviewrunde i partnerskabsgruppen, september 2008).

3.5 Samarbejdet med virksomheder – VIP2 som ramme om fælles kompetenceudvikling

Interviewrunden giver anledning til at konkludere, at der generelt er et solidt grundlag for at videreudvikle samarbejdet med virksomhedssiden i metodekommunerne. Det lyder samstemmende fra kommunerne, at virksomhederne generelt er fleksible og positivt stemt over for jobcentrenes indsats i den aktuelle efterspørgselssituation. Virksomhederne har brug for arbejdskraft, som nødvendigvis må rekrutteres fra restgruppen af ledige i landet eller fra udlandet – begge løsninger, som vil stille krav til integrationsprocesserne på arbejdspladsen.

Trods de positive erfaringer har der også været røster fremme om, at der fortsat kan være behov for både kompetenceudvikling og værktøjer i relation til virksomhedskontakten. Der er blevet peget på følgende behov:

- Værktøjer til støtte for dialogen med virksomhederne om mangfoldighedsledelse og det interkulturelle møde.
- Værktøjer til støtte for den virksomhedsopsøgende kontakt.
- Værktøjer til støtte for kulturmødet med borgerne.

Interkulturel kompetence – både blandt konsulenter og virksomheder

I takt med, at flere og flere virksomheder ansætter medarbejdere med anden etnisk baggrund, skærpes også opmærksomheden omkring de kulturbetingede problemstillinger, der kan følge i kølvandet af den etnisk-kulturelle mangfoldighed på arbejdspladsen. I den forrige evalueringsrunde efterlyste enkelte metodekommuner en metodeopfølgning på dette område. Det mentorforløb, som er gennemført i tilknytning til VIP2 indsatsen, har været et svar på dette behov. Ud over disse formidlingsinitiativer har der også i den nuværende evalueringsrunde lydt toner om behovet for at udveksle og måske videreudvikle værktøjer, der kan ruste job- og virksomhedskonsulenterne bedre til at gå i dialog med virksomhederne om mangfoldighedstanken.

Nogle virksomhedskonsulenter har udtrykt det på den måde, at de oplever et gab mellem teori og praksis på virksomhederne: man vil gerne bidrage til at løse den samfundsmæssige opgave, der ligger i at styrke nydanskernes arbejdsmarkedsintegration. Man har også behov for at udbygge rekrutteringsgrundlaget. Men man rejser over for virksomhedskonsulenterne spørgsmålet om, hvordan man omsætter de gode intentioner i den praktiske hverdag i det faglige og kollegiale miljø på arbejdspladsen. Man spørger også, hvordan man italesætter kulturbetingede problemstillinger uden at "træde nogen over tæerne". Selv om virksomheder i stigende tal rekrutterer nydanske medarbejdere, kan de stadig mangle praksiserfaring i forhold integrationen af nydanske medarbejdere.

"Det, der tit stiller sig i vejen, er viden. Der er virkelig positive intentioner, og mange der gerne vil det her. Men ift kulturelle ting er der nogle problemer. Virksomhederne vil fx gerne have nogen, der kan tænke selv, men hvordan lærer man lige det? Det bliver endnu sværere for etniske medborgere – de har det måske ikke som et led i deres kulturelle ballast. Og hvis man har forståelsen, hvordan kan man så tale om det og agere på det. Det er nemmere at sige, at du skal udvise mere initiativ, men ikke hvad det vil sige. Det taler vi meget med virksomhederne om..." (Interviewrunde i metodekommunerne, september 2008).

Enkelte konsulenter efterlyser på denne baggrund værktøjer til at gå i dialog med virksomhederne om metoder, der positivt understøtter kulturmødet i arbejdsmiljøet. Der er ikke nødvendigvis tale om større procesorienterede værktøjskasser. Behovet i dag går muligvis mere i retning af lettilgængelige metoder, der så at sige klæder konsulenterne på til at klæde virksomhederne på til at håndtere den etnisk-kulturelle dimension!

En anbefaling kan være, at den interkulturelle dimension bliver tematiseret på et styregruppemøde. En yderligere anbefaling vil være, at metodekommuner og partnerskabsgruppe alle bidrager til en metodesamling, som i en lettilgængelig og operativ form præsenterer en række metoder og værktøjer, der erfaringsmæssigt fremmer en fordomsfri dialog med både ledere og tillidsværk om den holdningsmæssige og praktiske håndtering af etnisk-kulturelle udfordringer.

Kvalificering til virksomhedskontakt og konsulentrolle

Nogle metodekommuner har understreget, at virksomhedskontakten i høj grad er afhængig af, hvordan konsulenterne er klædt på til selve kontaktopgaven:

"Det afhænger af den enkelte konsulent, hvor lystbetonet opstartskontakten er. Når kontakten er der, går det fint. Men at få hul igennem er det svære. Man skal være i et andet "mode" – det kan være grænseoverskridende for nogle konsulenter. Vi laver jo meget andet arbejde også, så selv om man er ansat som virksomhedskonsulent, er det ikke sikkert, at man er god til eller interesseret i kontaktskabelsesfasen..."

"Vi er gået efter konsulenter, som har haft en eller anden kontakt med virksomheder før..(..)Men man kunne godt ønske sig noget mere opkvalificering inden for området. Det handler om noget helt konkret undervisning og opkvalificeringskurser..."

"Det havde vi før i de gamle koordinationsudvalg. Der kørte jævnligt opkvalificeringsseancer. Det var genialt, og det er en skandale, at man ikke har gjort det for de nye virksomhedskonsulenter..."

(Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

Før strukturreformen var det en obligatorisk del af ansættelsesproceduren i AF-systemet, at både virksomhedskonsulenter, AF-konsulenter og erhvervsvejledere gennemgik en systemintern opkvalificering til de pågældende jobfunktioner. Det gjaldt for alle uanset uddannelsesbaggrund og erhvervs erfaring.

Evalueringen tyder på, at der endnu ikke er trådt en tilsvarende praksis for medarbejder- og kompetenceudvikling i kraft i alle kommuner efter omlægningerne. Det er et behov, der sandsynligvis er forstærket af, at en del kommuner – og herunder hovedparten af metodekommunerne – på baggrund af velfærdsaftalen har udvidet antallet af jobkonsulenter. Den ekstra bevilling af konsulentstillinger har i sig selv skærpet rekrutteringsbehovet, og rundt i landet har et stort antal nye konsulenter mødt et nyorganiseret og mangefacetteret system, der samlet kræver både indsigt og praksiserfaring ift lovgrundlag, matchkategorier og målgruppeprofiler, samtalemotodik og interkulturel kommunikation – samt metoder i opsøgende virksomhedskontakt og god praksis i en servicefunktion over for virksomhederne, som oven for beskrevet.

"Man kunne måske godt ønske sig noget mere opkvalificering her inden for området (...) Man kan have glæde af hinanden på tværs af kommunerne. At tale om de lavpraktiske kompetencer ift det opsøgende arbejde. Det handler om noget helt konkret undervisning og opkvalificeringskurser – noget fælles for de involverede i VIP2 (...) Der burde virkelig være noget løbende, hvor man konstant blev opkvalificeret.."

(Interviewrunde i metodekommunerne, september 2008).

Som de ovenstående citater afspejler, er det ikke en selvfølge, at alle konsulenter er fortrolige med det virksomhedsopsøgende arbejde. Det giver anledning til at anbefale, at virksomhedskontakten som metodik sættes på den fælles dagsorden i VIP2 indsatsen. Selv om nogle metodekommuner har lagt vægt på, at de har de nødvendige og relevante værktøjer til rådighed for den samlede indsats over for borgere og virksomheder – er det nærliggende at pege på behovet for en erfaringsudveksling, hvor metodekommunerne gensidigt kan viderebringe good practice erfaringer – men også stille vanskelige problemstillinger til fælles debat.

Borgerkontakten er også et interkulturelt møde

Som et sidste punkt har nogle metodekommuner nævnt det videns- og kompetencebehov, der knytter sig til selve mødet med nydanske borgere. Indfaldsvinklen er, at

Danmark bør have en uddannelse for integrationskonsulenter. Det mener Manu Sareen, der er gruppeformand for de Radikale og medlem af Københavns Borgerrepræsentation. Han kræver nu, at regeringen træder i karakter efter nattens uroligheder på Nørrebro i København:

"Der er i dag en masse integrationskonsulenter, men der er ingen uddannelse. Det er langt ude. Derfor er det vigtigt, at undervisningsministeriet får oprettet en konsulentuddannelse, så vi kan få nogle mennesker, som er uddannet ordentligt, og som kan arbejde med de her unge," siger Manu Sareen.

(Citat fra TV2 Nyhederne, februar 2008).

den interkulturelle dimension ikke alene kommer til syne i virksomhedernes rekruttering og fastholdelse af nydanske medarbejdere. Mødet mellem medarbejdere og

borgere i jobcentret udgør i sig selv også et kulturmøde, der stiller krav til medarbejdernes interkulturelle kompetence. Som angivet i det ovenstående citat er der i den offentlige debat især sat fokus på mødet med en ny generation af nydanske unge på kollisionskurs med det danske samfund. Men bag et sammenstød med de unge skjuler sig i realiteten også et møde med traditioner og normer i den forældregeneration, der blandt andet indgår i VIP2 indsatsens målgrupper.

I relationen mellem medarbejder og borger peger nogle metodekommuner på behovet for at drøfte, hvornår og hvordan borgerens etnisk-kulturelle herkomst spiller en væsentlig rolle for vejledningen, for afklaringen og for udmøntningen af den videre

"Der er en gruppe af folk, der kommer fra landet og er troende. En del af vores indsats er rettet mod at spørge ind til, hvad de drømmer om og interesserer sig for. Vi antager altid, at vi sidder med beslutningstageren i vedkommendes liv, og det gør vi ikke altid. Der er en voldsom social kontrol. Så der kan ofte være andre argumenter for at komme i arbejde. Og så er der en anden rangorden – hvis det er det hinsides liv, det handler om, frem for livet her. Altså først Allah, så familien og så mig selv. Hvor kommer jobcenter og job så ind?" (Interviewrunde i metodekommunerne, september 2008).

jobplan. Medarbejderne har brug for en interkulturel indsigt, der sætter dem i stand til at trække en skillelinie mellem problemstillinger og barrierer, der er socialt og økonomisk betingede – henholdsvis etnisk-kulturelt betingede.

Som nævnt i citatet oven for kan der herske et skjult dilemma mellem et individorienteret beskæftigelsessystem og en kollektiv livsform, som præger en del nydanske borgere. Det er en problematik, der også er blevet synlig i en række tidligere projekter⁴. Den kulturelle udfordring opstår, når det bliver tydeligt for sagsbehandlere og konsulenter, at en borger reelt ikke har beslutningskompetencen i sit eget liv, men at vedkommende så at sige styres af familiemedlemmer med en højere plads i familiehierarkiet. Det er en etnisk-kulturel problemstilling, som stiller særlige krav til jobcentret i planlægningen af en realistisk jobplan – og jobpakke.

Det er værd at være opmærksom på, hvordan den familiemæssige kontekst kan inddebære helt særlige problemstillinger for disse borgere og ikke mindst for deres deltagelse i et arbejdsmarked, hvor der lægges vægt på deres individuelle udvikling og handlingsplanlægning. Det skaber i en del tilfælde konflikter i forhold til de planer og livsbaner, der bliver lagt i familiens kollektive navn – ofte uden at den enkelte selv har indflydelse på processen.

Det er et eksempel på, at der i vejledningen kan være brug for en interkulturel optik, så den enkelte borger modtager en effektiv støtte, når hun eller han skal balancere mellem familiemæssige mål og systemiske mål i det danske samfund. Borgerne skal på den ene side være i stand til at bevæge sig i et samfund præget af et individuelt friheds- og værdibegreb, hvor ideologien er, at det enkelte individ skaber sit eget liv

⁴ Se fx: mhtconsult: "Mellem læring og motivation. Metodiske dilemmaer i brancherettet undervisning", evaluering af Socialfondsprojektet "Fremtidens Servicemedarbejder", 2006.

og sine egne muligheder. På den anden side skal de samtidig fastholde rødderne i en mere kollektivistisk og familiebaseret livsform, hvor fællesskabet står over individet, og hvor familieforpligtelsen udgør en grundlæggende værdi. Det bringer dem i et dilemma i de tilfælde, hvor kollektivets forventninger og krav gør det umuligt for dem at udnytte de muligheder og honorere de krav, der stilles fra samfundets side.

Det er selvsagt problemstillinger, som ikke håndteres fra den ene dag til den anden. Det er en vældig udfordring, der blandt andet indebærer, at job- og virksomhedskonsulenter udvikler metoder, der kan bane vej for den åbne drøftelse med borgerne om de familiemæssige rammebetingelser og forventninger. Det stiller særlige krav til empatien og samtaleformen, når man som konsulent skal kunne kommunikere med de "usynlige modspillere", der kan spille en afgørende rolle i den enkelte borgers hverdagslig og bagland. Der kan være brug for en egentlig familiebaseret indsats, hvor hele familiens kender – og anerkender – de krav, der rejser sig i forhold til familiens samlede hverdagsorganisering, når et familiemedlem indgår i en jobpakke med fremmedeforpligtelser over for uddannelsessteder og arbejdspladser mv.

"Det er vigtigt, at man ser borgerne i en helhed også med familien. De kommer fra en anden kultur. Vi skal tænke på en anden måde. Og der skal en familieindsats til. Fx hvis en mor har psykiske problemer, så ryger alt, hvis man piller manden ud i 37 timer. Det er meget individuelt, men vigtigt med en anden tilgang til dem. Der kan være mange årsager til forbehold over for arbejdsmarkedet..."

"(I arbejdet med målgruppen er der brug for, red.) Uddannelse, supervision, træning, refleksion over eget virke, til medarbejderne i jobcentret. Der er masser, vi skal lære endnu – der skal være nogle faglige fora, som er tæt nok på praksis. Hvor meget giver det mening for folk, og hvor meget har de lyst til at udvikle sig og blive klogere. Hvordan er virksomhedskulturen, og hvordan tænker vi udvikling og oplæring? Alt sammen internt i jobcentret..."

(Interviewrunde blandt metodekommuner, september 2008).

Det kan give grund til at anbefale, at en interkulturel metodesamling ikke alene tager sigte på dialogen med virksomhedssiden, men at den også bringer konkrete og operative eksempler på, hvordan man kan vejlede ud fra en interkulturel optik og empati, der i sidste ende kan styrke den enkelte borgers grundlag for at fuldføre en jobplan og en jobpakke.

4.

VIP2 – opbakning uden bevågenhed og branding

Resultater i et organiseringsperspektiv

4.1 Indledning

Under dette evalueringstema sættes der løbende fokus på metodekommunernes interne organisering af VIP2 indsatsen. Et af omdrejningspunkterne er det lokale samspil mellem det politisk-strategiske niveau og det implementerende niveau i metodekommunernes indsats. Hidtil har der fra evalueringen lydt en anbefaling om, at metodekommunerne styrker det lokale ejerskab på alle niveauer i den kommunale organisation. Det er videre blevet anbefalet, at de lokale beskæftigelsesråd kommer tydeligere ind i projektbilledet og påtager sig en rolle som bindeled til det lokale erhvervsliv såvel som til faglige organisationer og til lokale arbejdspladser.

Nogle metodekommuner har tidligere tilkendegivet, at der går en tydelig forbindelseslinie mellem de politiske beslutningstagere på den ene side - og på den anden side de sagsbehandlere og konsulenter, der skal løfte opgaven i dagligdagen.

Fra andre metodekommuner har der derimod været røster fremme om, at de organisatoriske rammebetingelser ikke er optimale, når opgaven er at implementere særlige projekter i den ordinære drift. Dertil kommer, at kommunerne stadig mærker efterdønningerne af de omlægninger, der er fulgt i kølvandet af strukturreformen. Det har samlet bevirket, at VIP2 indsatsen ikke altid har fået den organisatoriske opmærksomhed, som man kunne ønske sig.

Disse overvejelser gav i sidste evalueringsrunde anledning til et ønske om at styrke videndelingen omkring organiseringen af VIP2 indsatsen, men også omkring de kompetenceudviklingsbehov, der kommer til syne gennem indsatsen.

På denne baggrund sætter de følgende afsnit organiseringen af VIP2 indsatsen på dagsordenen og belyser især samspillet mellem de lokale beskæftigelsesråd, jobcentrenes ledelse og de medarbejdere, der til daglig varetager og koordinerer VIP2 indsatsens metodeudvikling, metodeafprøvning og formidling.

4.2 LBR i VIP2 indsatsen - symbolsk eller synligt samarbejde?

I interviewrunden er metodekommunerne blevet bedt om at vurdere virkemåden og relevansen i det lokale samarbejde omkring VIP2 indsatsen. En enkelt metodekommune udtrykker en meget positiv holdning til samarbejdet med det lokale beskæftigelsesråd:

"Vi har et rigtig fint samarbejde... Vores samarbejde består af den kvartalsvise kontakt, men de er meget interesserede, og vi sidder jo heller ikke langt fra hinanden, så man kan sagtens gå over og tale sammen..De spørger altid til vores projekter, og de er meget obs på integration...Vi mangler ikke noget...Jeg kan også ringe direkte og behøver ikke at gå gennem min egen chef først...(Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

Der er her etableret et operativt samarbejde, hvor den direkte kontakt mellem LBR-formanden og jobcentrets medarbejdere har givet grobund for fælles projektudvikling, men også for en kontinuerlig opfølgning på både problemstillinger og resultater. Evalueringen vidner imidlertid om, at denne samarbejdspraksis er undtagelsen, der bekræfter reglen i VIP2 indsatsen. De øvrige metodekommuner tegner i stedet et billede, hvor samspillet mellem det politisk-strategiske og praktiske niveau begrænser sig til at være et orienteringspunkt.

Spørgsmål:

"Hvor ofte har I kontakt med LBR – og under hvilken form?"

Svar:

"På to møder, tror jeg, de er blevet orienteret – i hele projektets levetid. Jeg var ikke med, men det var jobcenterchefen, og han har orienteret mig. Første gang sad de alle og sagde: VIP2, hvad er det? Hverken LO eller DA kendte til projektet. Og anden gang – lad mig sige, at det er ikke noget, der ophidser dem voldsomt...Det, de fokuserer på, er at blive orienteret om vores generelle indsats på flygtninge- og indvandrerområdet. Det er de meget interesserede i, og det bliver de jævnlige. VIP2 er blot en lille delmængde af den indsats..."

"Man forholder sig meget lidt til projektet i LBR. Til hvert møde laves status over projekter, og man udvælger nogle, som man taler om. Ellers er det kun på skrift. Ellers er det ikke noget..Det ligger i deres bevidsthed som noget i rækken af initiativer..."

(Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

I de ovenstående citater tilkendegiver to metodekommuner, at interessen i de lokale beskæftigelsesråd først og fremmest samler sig om den generelle integrationsindsats. VIP2 projektet tiltrækker sig ikke en særlig opmærksomhed, men indgår i rækken af øvrige projekter og aktiviteter som en delmængde af helheden. Som antydnet i

det ene tilfælde adskiller arbejdsmarkedets repræsentanter sig ikke nævneværdigt fra de øvrige rådsmedlemmer i denne indstilling.

Lokalt samarbejde – hellere dialog end direktiv

I andre metodekommuner giver besvarelsene grund til at antage, at man ikke på medarbejderniveau gør sig mange tanker om, hvordan samarbejdet fungerer, eller hvordan det eventuelt kunne udbygges og nyttiggøres. De fleste udsagn afspejler, at man ikke ser et tydeligt behov for at inddrage det politisk-strategiske niveau mere direkte i indsatsen. Forestillingerne om et konkret, systematisk samarbejde er generelt diffuse.

"Man kunne forestille sig, at de (LBR, red.) kunne være døråbnere og have interesse i det her projekt..Det kunne måske berolige nogen i forhold til integration, at der er opmærksomhed på det fra både LO-og DA siden. Men det virker ikke i forhold til rekruttering af virksomheder...Der er en signalværdi...men det er kun potentielt..." (Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

"Halvårligt (indberetning, red.) er ikke hyppigt, hvis man har et LBR, som er ildsjæle. Men ellers synes jeg, at det er rimeligt hyppigt. Hvis de havde blandet sig, havde jeg bedt dem passe sig selv..." (Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

Flere udtalelser fra interviewrunden kan tolkes i retning af, at der set fra praktiker-vinklen er to forhold, som taler imod et tættere samarbejde med de lokale beskæftigelsesråd:

- For det første har man ingen forventninger om, at rådsmedlemmerne kan fungere som brobyggere til lokale virksomheder. .
- For det andet har man ingen interesse i en udvidet kontakt til et overordnet niveau, der kan medføre øget indgriben og skærpede krav i forhold til indsatsens mål og metoder.

Netværk skabes gennem den nære kontakt

Alle metodekommuner stiller sig skeptiske over for beskæftigelsesrådenes rolle i den virksomhedsopsøgende indsats. Man gør gældende, at der går en vigtig skillelinie mellem rådernes mere overordnede beskæftigelsespolitiske opgave på den ene side – og den konkrete virksomhedskontakt på den anden side. Budskabet er, at denne strukturelle arbejdsdeling i sig selv bevirker, at jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter i kraft af deres jobfunktion er de nærmeste til at opbygge og udbrede et bæredygtigt netværk af lokale virksomheder.

Det er medarbejderne, der har det bedste lokalkendskab, lyder det i det nedenstående citat. Mødet mellem virksomhedskonsulent og virksomhed anses for at være den afgørende konstellation i virksomhedssamarbejdet. Denne betragtning kom til udtryk i forårets evalueringsrunde, og den er blevet yderligere cementeret og præciseret i dette evalueringsnedslag.

Fra medarbejderside tillægger man heller ikke partsrepræsentationen i rådene den store betydning i forhold til virksomhedskontakten, således som det fremgår af det nedenstående citat.

"Ambitionen i projektet er problemet, for hvad skal vi bruge dem til? Vi har væsentlig større lokal-kendskab end dem, der sidder i LBR. De har ikke nogen stærk lokal organisation, så kontakten går nemmere gennem os..." (Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

"Intentionen med samarbejdet med LBR var, at der skulle være en kontinuerlig dialog mellem job-center og LBR. Men det er nok blevet sådan, at man føler, at dialogen med parterne i partnerskabet tilgodeser detailbehovet. Det, der i virkeligheden sker i LBR er, at de får en orientering og stiller sig tilfreds med den orientering. Det skyldes nok, at metodekommunerne ikke har haft besvær med at finde arbejdspladser. I modsat fald ville der nok have været et stort pres på LBR. Derfor er det blevet mere en informerende kontakt frem for en aktiv rolle. De skulle have kunnet gøde jorden i deres cirkler, men det har der ikke været brug for..." (Interviewrunde i partnerskabsgruppen, september 2008).

Der eksisterer således reelt et skisma mellem partnerskabsgruppens opfattelse af det lokale samarbejds perspektiv og metodekommunernes praktiske udmøntning af samarbejdet. Som anført i citatboksen har det været partnerskabsgruppens klare forventning, at VIP2 indsatsen dels kunne stimulere og understøtte det lokale beskæftigelses samarbejde – og dels kunne bidrage til at styrke lokale virksomheders deltagelse i integrationsindsatsen.

I partnerskabsgruppen er man tilbøjelige til at mene, at det manglende samarbejde omkring virksomhedsindsatsen først og fremmest må tilskrives den skærpede efterspørgsel, som generelt har styrket virksomhedernes interesse for at samarbejde med jobcentrene. Men man er også opmærksomme på, at projektets samarbejds perspektiv kan være ude af trit med de lokale behov i både beskæftigelsesråd og jobcentre.

Lokal branding styrker troværdigheden

Sammenfattende må det konkluderes, at det endnu ikke er lykkedes at skabe et tydeligt politisk-strategisk ejerskab til VIP2 projektet i alle metodekommuner. Samtidig er det værd at bemærke, at det aktive ejerskab ikke opstår ud af den blå luft.

Hvis der ikke både ledelses- og medarbejderside i jobcentrene lægges kræfter i at promovere VIP2 indsatsen og det særegne i den tværgående samarbejdsmodel – kan det ikke forventes, at lokale rådsmedlemmer får fært af de metodiske og beskæftigelsesmæssige potentialer, der knytter sig til jobpakkerne og de øvrige fireparts værktøjer. Og omvendt: hvis beskæftigelsesrådenes opbakning er rent verbal, kan det heller ikke forventes, er jobcentrene og projektets nøglemedarbejdere ser nytteværdien i at bruge ressourcer på at skabe et mere aktivt lokalt samarbejde.

Hvis det lokale VIP2 samarbejde ikke manifesteres i synlige fælles initiativer – vil samarbejdet mest have en symbolværdi, hvor rådsmedlemmer indimellem kan udtale sig positivt til den lokale presse. Men nøglemedarbejderne vil ikke nødvendigvis mærke en positiv forskel i den daglige tørn.

Faren ved det "symbolske" samarbejde kan være, at beskæftigelsesrådene og ledelseslaget i jobcentrene ikke opbygger den fornødne viden om VIP2 indsatsen til at kunne deltage i en helhjertet branding.

"Kun de færreste LBR-medlemmer og ledelsesrepræsentanter kan på et så tyndt grundlag opnå den fornøde "føling" med VIP2 indsatsen til at kunne "brande" og agitere for den i de netværk, de har til områdets erhvervs- og fagorganisationer..." (Repræsentant fra partnerskabsgruppen, april 2008).

I så fald vil konsekvensen være, at markedsføringen af indsatsens metodiske fornyelse og resultater først og fremmest vil hvile på partnerskabsgruppen og hovedorganisationerne, og det vil antagelig i sidste ende svække spredningseffekten.

Selv om organisationernes gennemslagskraft er et stærkt potentiale i VIP2 indsatsen, bør der fortsat ske en styrkelse af den lokale opbakning og branding på især de politisk-strategiske niveauer i beskæftigelsessystemet. Den lokale profil i indsatsen vil have afgørende betydning for VIP2 resultaternes spredning fra metodekommunerne til øvrige kommuner i landet. Som det senere vil fremgå, tyder de seneste formidlingsresultater klart i retning af, at kommunerne generelt er godt på vej til at forankre beskæftigelses- og integrationsindsatsen i de nye organisatoriske rammer. Det næste skridt vil naturligt være, at kommunerne for alvor går i lag med de metodiske udfordringer i den aktuelle arbejdsmarkedsudvikling.

I denne situation vil det være nærliggende rette blikket mod de kommuner, der har opnået positive resultater gennem metodisk nytænkning.

Metodekommunerne har via VIP2 indsatsen et oplagt potentiale for at være de pionerer, der har en førerstilling inden for jobpakke-forløb. Det kræver imidlertid, at metodekommunerne selv markerer sig på frontlinien og selv gør sig til talerør for den lokale metodeudvikling. Jo mere tro metodekommunerne er mod deres egen metodeudvikling, desto større interesse og troværdighed opnår resultaterne også i andre kommuners øjne.

Set i dette perspektiv kan det lokale samarbejde mellem politikere, ledere og praktikere stadig spille en afgørende rolle i den sidste del af VIP2 perioden. Selv om de lokale beskæftigelsesråd ikke i praksis har forudsætninger for at promovere indsatsen over for lokale virksomheder – kan rådsmedlemmerne stadig udfylde en væsentlig funktion ved at deltage aktivt i en systematisk synliggørelse af de metodiske resultater, som jobcentrene skaber gennem indsatsen. Igen må især jobpakkerne stå i centrum for de fælles fremstød.

Lokal dialog om fremtidsperspektiver frem for fakta

Derfor må det overvejes, hvordan de lokale beskæftigelsesråd kommer mere aktivt på banen i et samspil med både jobcenterledelsen og de medarbejdere, der varetager den daglige indsats. Evalueringen giver anledning til at pege på flere centrale temaer, som dels må have relevans for en generel, tværgående debat i kommunerne – og dels er relevant for en tværgående debat mellem metodekommuner og partnerskabsgruppe ud fra VIP2 indsatsens specifikke mål og resultater.

Samtidig giver de hidtidige erfaringer anledning til at overveje, om samarbejdet skal opfylde andre mål og behov, der i højere grad knytter sig til den strategiske udvikling af beskæftigelses- og integrationsindsatsen end til den praktiske udmøntning.

- Det er nærliggende at drøfte, hvordan VIP2 projektets good practice erfaringer kan forankres konkret og synligt i metodekommunernes driftsorganisationer.
- Det er nærliggende at drøfte, hvordan metodekommunerne kan bidrage til systematisk at videreføre den igangværende kampagne omkring jobpakkerne, når selve projektperioden er udløbet.
- Det er nærliggende at drøfte, hvordan VIP2 erfaringerne kan nyttiggøres i et strategisk perspektiv, når kommunerne lokal skal dimensionere og prioritere indsatsen over for både borgergrupper og virksomheder.

" Deres (DA's LBR-medlemmer, red.) refleksion var generelt, at det skriftlige materiale, som de får i LBR, giver et eller andet billede, som ikke ændrer sig, hvis de møder op og får det mundtligt. Hvis det bare er højtlesning af materialet, er deltagelse ligegyldig. Det handler mere om at bringe nogle ting til debat og dialog. LBR synes, det er spild af tid, når denne debat og dialog ikke opstår. Det er rart at have faktaoplysninger, men de er jo ikke interesseret i detaljer, men de overordnede linier. De forstår ikke detaljerne, som praktikerne ofte taler om.."

(Interviewrunde i partnerskabsgruppen, september 2008).

Som beskrevet i det efterfølgende kapitel om formidlingsindsatsen er der på nuværende tidspunkt ikke de mest gunstige erfaringer med at få det politisk-strategiske niveau i tale som led i VIP2 indsatsen. Det bør dog ikke føre til den konklusion, at den tværgående dialog i VIP2 indsatsen er uden betydning og relevans.

På denne baggrund kan det anbefales, at partnerskabsgruppen i samråd med styregruppen fortsat overvejer, hvilke temaer man med fordel kan sætte til fælles refleksion og debat på tværgående temamøder. Et idéforslag kan være selve organiseringen af den lokale beskæftigelsesindsats. Med udgangspunkt i VIP indsatsen er det nærliggende at vurdere både på et strategisk og implementerende niveau, hvordan de

positive erfaringer med den særlige teamorganisering kan være til nyttig inspiration i forhold til den ordinære driftsorganisation.

4.4 Helhedsorienteret indsats gennem helhedsorienteret organisering

Alle metodekommuner har beskrevet, hvordan den håndholdte og helhedsorienterede tilgang også genspejler sig i selve organiseringen af VIP2 indsatsen. Generelt har det afstedkommet, at VIP2 indsatsen er lagt i hænderne på et særligt medarbejder-team, som varetager kontakten til målgruppen af borgere ud fra princippet om kontaktforløb "fra vugge til grav". Tankegangen er, at teamet skal have både redskaber og beslutningskompetence til at vejlede den enkelte borger i jobplanlægningen og endvidere til at igangsætte de aktiviteter, der kan understøtte jobplanen. Hertil kommer ansvaret for det løbende kontaktforløb med opfølgning på rettidigheden mv. Det være sig både jobpakker eller anden form for aktivering. Når en borger er visiteret til teamet, overtager man her i vid udstrækning beslutnings- og bevillingskompetencen. I enkelte tilfælde er der dog stadig tale om en vis arbejds- og ansvarsfordeling, hvor VIP2 teamet skal indhente godkendelse af særlige foranstaltninger.

Med den helhedsorienterede organiseringsform indhøster man således også i VIP2 indsatsen organisatoriske erfaringer, der rækker ud over den gængse, mere funktionsopdelte tilrettelæggelse af borger- og virksomhedskontakten.

"I vores projekter siger de netop, at det er en stor styrke at få organiseret indsatsen, således at de har hele processen hos dem – fra vugge til grav. Her har man en gruppe af medarbejdere med alle funktioner samlet fysisk. Dermed bliver det meget nemmere at følge sagerne til dørs. Mange projekterfaringer kunne være gode at implementere i den ordinære indsats..."
(Interviewrunde i metodekommuner, september 2008).

Selv om der i citatet refereres til flere andre lokale projekter, lyder konklusionen i lighed med VIP2 indsatsen, at den funktionelle helhedsform skaber et hurtigere flow og en langt større beslutningsmæssig fleksibilitet, der gavner både borgere og virksomheder.

Det giver samtidig grund til kritisk at overveje, om den håndholdte indsats overhovedet lader sig indpasse i en meget funktionsopdelt organiseringsform, hvor de forskellige medarbejdergrupper – sagsbehandlere, jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter – må udføre hver deres opgaver som delprocesser, der ikke alene er tidsmæssigt forskudte, men som også er med til at adskille viden og erfaringer om den enkelte borger eller virksomhed.

Resultatet er typisk, at både borgere og virksomheder bliver belastet af ventetider, hvilket erfaringsmæssigt kan svække engagementet hos begge parter.

"Systemet har selvskabte barrierer i forhold til det kontinuerlige forløb i jobpakkerne. Der mangler logistisk tænkning i organiseringen, og det vil i længden være jobpakkernes værste fjende..."
(Interviewrunde i partnerskabsgruppen, september 2008).

Teamorganisering styrker den systemiske erfaringsdannelse

Både metodekommuner og partnerskabsgruppe har endvidere gjort gældende, at teamorganiseringen medvirker til at fastholde en organisatorisk læring og erfaringsdannelse. Jo mere opdelt indsatsen tilrettelægges, desto større er risikoen for, at væsentlige faglige erfaringer går tabt, når en medarbejder forlader skansen og søger nye græsgange. Det samme kan gælde i forhold til jobcentrenes virksomhedskontakt og virksomhedsnetværk, som i højere grad kan forankres i systemet, hvis kontaktarbejdet er en organisk del af teamets kollektive rum og samarbejde.

Samlet må det konkluderes, at den håndholdte indsats og etableringen af jobpakker ikke alene har metodiske konsekvenser. Helhedstænkningen må nødvendigvis også få konsekvenser for den organisatoriske og funktionelle opbygning af indsatsen.

Det fører samtidig til en anbefaling om, at der i den resterende del af projektperioden sættes fokus på de organisatoriske rammer. En mulighed er, at organiseringen bliver et tema i projektets videre metodebeskrivelse.

5.

Formidling fremmer forankring af gode erfaringer

Resultater i et formidlingsperspektiv

5.1 Indledning

Med formidlingstemaet gennemføres en løbende vurdering af VIP2 indsatsens formidlings- og spredningseffekt. Idégrundlaget og ambitionen har fra starten været, at indsatsens metodeudvikling skal forplante sig, så metodekommunernes erfaringer med brug af jobpakker, mentorordninger, kompetenceafklaring og kompetencekort på længere sigt kan bære frugt i en bredere kreds af kommuner.

De følgende afsnit indeholder en kort opdatering af de formidlingsaktiviteter og formidlingsresultater, der er opnået i projektperioden fra april til september 2008.

5.2 Fokus på formidlingsmetoder

Et vigtigt budskab fra forårets evalueringsrunde var, at der er behov for at styrke metodekommunernes formidlingsberedskab. Der blev blandt andet peget på de fordele, som metodekommunerne på kortere eller længere sigt kan høste af en målrettet og fokuseret formidlingsindsats:

- Metodekommunerne kan brande sig som frontløbere og forbilleder for andre kommuner. Det gælder især i forhold til iværksættelsen og videreudviklingen af jobpakke-konceptet.
- Metodekommunerne kan medvirke i en systematisk videndeling omkring metoder og værktøjer, der virker i forhold til de tilbageværende målgrupper i beskæftigelses- og integrationsindsatsen. Det er en erfaringsudveksling og faglig dialog, som metodekommunerne netop kan få adgang til i kraft af formidlingsaktiviteterne i VIP2 indsatsen.

Det blev samtidig gjort gældende, at der ikke altid er overensstemmelse mellem mål og metoder, når kommunernes generelle kommunikationsstrategier skal gå i spænd med den journalistiske "storytelling", der mest effektivt formidler de positive resultater fra den daglige praksis i projektet.

Figur 3 illustrerer de kommunikationsstrategiske forskelle, der kan skille vandene, når projektets specifikke formidlingsbehov skal indpasses i metodekommunernes generelle formidlings- og kommunikationssystem.

Figur 3: Kommunikationsstrategiske mål og metoder i det offentlige system og i den journalistiske verden, oplæg v/ VIP2-indsatsens kommunikationsrådgiver, juni 2008.

Arbejdsmetoden og kommunikationsstrategien	Den offentlige medarbejder	Journalisten
Arbejder →	Hierarkisk	Anarkistisk
Leverer →	Når han/hun er færdig	Inden deadline
Skriver →	Solidt	Forståeligt
Informerer →	Som kilde	Som formidler

m@dsen.info
information og fortælling

For det første kan selve formidlingsmålet bringe samarbejdet mellem kommuner og professionelle journalister på kollisionskurs. Hvor kravene til aktualitet, deadline og ”lynformidling” vejer tungest på den journalistiske vægtskål, kan politiske og strategiske hensyn til konsekvenserne af en offentliggørelse have større vægt i de offentlige organisationer.

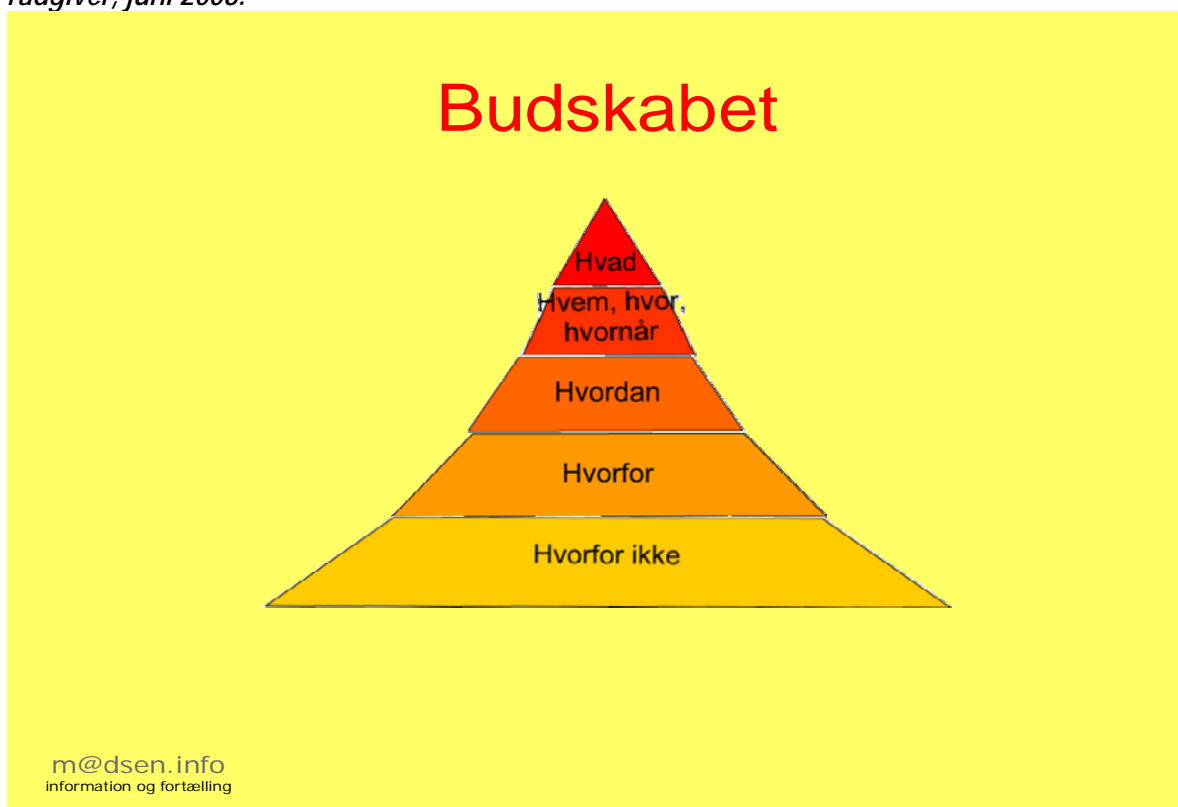
Hvor journalisten sporer den gode fortælling med det menneskelige ansigt, kan kommunerne måske ane en risiko for et nyt politisk angrebsspil. En rollemodel, der i den positive journalistiske historie har fået fodfæste på arbejdsmarkedet efter længe-revarende ledighed – kan samtidig blive brugt som et negativt eksempel på kommunens langsomme sagsbehandling mv.

For det andet kan arbejdsprocedurerne være en anstødssten i samarbejdet. Nyhedskravet på den journalistiske dagsorden er ikke altid i balance med den kommunale dagsorden, hvor de strategiske beslutningsprocesser i den hierarkiske organisation har et længere tidsperspektiv end dagens deadline og nyhedsværdi.

Kommunernes formidling er desuden underlagt et detaljerings- og præcisionskrav, hvor den nuancerede fremstilling af sagens akter har højere prioritet end mediernes opmærksomhed.

Trods disse dilemmaer må det konkluderes, at det formidlingsmæssige samarbejde generelt er under positiv udvikling i VIP2 indsatsen. I foråret blev det med evalueringen anbefalet, at formidlingsperspektivet blev sat på den fælles dagsorden på et temamøde for en udvidet kreds af ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra metodekommunerne. Allerede i forsommeren blev denne opfordring imødekommet med et oplæg for projektets styregruppemedlemmer. Projektets kommunikationsrådgiver videregav i denne forbindelse en række forslag til en formidlingsindsats, der – alt andet lige - kan bygge bro mellem kommunernes strategiske kommunikationsstrategier og den journalistiske formidlingsopgave i projektet.

Figur 4: Formidling af budskabet skridt for skridt, oplæg v/ VIP2-indsatsens kommunikationsrådgiver, juni 2008.



Figur 4 gengiver et eksempel på, hvordan kommunale ledere og medarbejdere kan arbejde efter en journalistisk rettesnor, som ikke i sig selv nedbryder de politisk-strategiske krav til en korrekt og nuanceret sagsfremstilling. Den journalistiske tommelfingerregel er i denne forbindelse, at det er muligt at opstille fakta i et hændelsesforløb, som også giver plads til argumentationen og de uddybende forklaringer på sagens forløb og resultater. Budskabet skal være klart: Hvad er historiens kerne,

hvem omhandler historien, hvorfor endte jobpakken med et ordinært ansættelsesforhold, eller hvorfor er det nødvendigt med en længerevarende opkvalificering mv.

Det afgørende budskab er, at kommunerne i kommunikationsprocessen og mediekontakten må tage udgangspunkt i indsatsens konkrete og positive nyhedsværdi. Det er ikke den sensationelle overskrift om en borgers vej til jobbet, men nok så meget den solide beskrivelse af, hvordan en virksomhed har erfaret, at en nydansk medarbejder kan være guld værd for bundlinien, fordi han eller hun har et stærkt ønske om at blive selvforsørgende, og fordi jobpakke-konceptet giver nye muligheder for at forene den lediges jobønske med en opkvalificering, der nøje er tilpasset virksomhedens aktuelle medarbejderbehov.

Budskabet er videre, at metodekommunerne via VIP2 indsatsen alle har adgang til en professionel formidlingsindsats i kraft af, at projektet har tilknyttet en kommunikationsrådgiver, der netop har til opgave at facilitere metodekommunernes kontakt til både lokale og nationale medier og presseorganer. Det giver metodekommunerne mulighed for at afprøve forskellige mediestrategier, mens de så at sige er i trygge professionelle hænder gennem projektets professionelle formidlingsapparat.

Derfor må det fortsat anbefales, at metodekommunerne og jobcentrene også på et højere beslutningsniveau får lejlighed til at gå i dialog med hinanden om formidlingserfaringerne – og derved udnytter muligheden for et professionelt feedback på forskellige kommunale kommunikationsstrategier.

"De betragter jo allerede mig som pressen, og jeg har jo en anden rolle. Jeg skal jo hjælpe dem til en sikker vej ind i pressen..." (Projektets kommunikationsrådgiver, september 2008).

Projektets kommunikationsstrategi har hidtil hovedsageligt satset på den lokale presseomtale. I de kommende måneder sættes der i stigende grad kurs mod de nationale medier i en slutformidling af VIP2 indsatsens samlede mål, resultater og læringsperspektiver for landets øvrige kommuner.

Den afsluttende medieoffensiv vil kræve et fælles fodslag mellem partnerskabsgruppen og metodekommunerne. Der er brug for, at alle i VIP2 indsatsen så at sige fremstår med ét ansigt udadtil.

I lyset af de hidtidige erfaringer må det anbefales, at partnerskabsgruppen fortsat sætter kommunikationsstrategien højt på dagsordenen, når man i slutfasen har kontakt med de strategiske ledere i metodekommunerne. Projektets koordinatore og medarbejdere i metodekommunerne har alle taget en tørn for at synliggøre de lokale resultater. Men der er grund til at forvente, at VIP2 indsatsens formidlingsmæssige gennemslagskraft i sidste ende bliver stærkere, hvis det lykkes at få ledelsesniveauet engageret i et fælles, tværgående fremstød, som ikke dikteres af lokale interesser,

men først og fremmest sætter fokus på selve indsatsens målgrupper og nøgleværktøjer.

Skema 2: Oversigt over den samlede formidlingsaktivitet i VIP2 indsatsen, perioden april-september 2008.

	Partnerskab	Fredensborg	Gladsaxe	Slagelse	Aabenraa	Århus
VIP2 pjecer og fireparts-udgivelser	<p>Udleveret i perioden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Uddelt 100 stk pjecen "VIP2 - Generel orientering" ■ Uddelt 520 stik af pjecen "VIP2 - Gode ideer til mentoren". ■ VIP2 kompetencevurderingsskema. ■ Uddelt 300 stkl af pjecen "VIP2 - Gode ideer til dig der vil arbejde med kompetenceafklaring og kompetencekort". ■ Uddelt 300 stk af pjecen "VIP2 - Brug jobpakker." ■ Uddelt 200 stk af pjecen "VIP2 - Vil du være jobpakkeambassadør". ■ Uddelt 50 stik af LO-DA folder om LBR med afsnit om jobpakker. <p>Under udarbejdelse i perioden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ VIP2 Virksomhedsrettet integration – en kort introduktion. ■ VIP2 Virksomheder kan skabe integration. ■ VIP2 den enkelte jobpakke – en detailbeskrivelse. ■ VIP2 Gode ideer når danskundervisningen skal være jobrettet. ■ VIP2 gode ideer når integrationen sættes på dagsordenen. 					
Nyhedsbreve	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rundsendt 2.700 numre i maj 2008. ■ Rundsendt 2.700 numre i juni 2008. ■ Rundsendt 3.700 numre i september 2008. 					
Pressehistorier og medieomtale	30 artikler i aviser og tidsskrifter.		Løbende presseomtale		5 artikler + løbende henvisninger	2 omtaler i nyhedsbrevet + flere presseomtaler
Hjemmeside	Ugentlig opdatering.					
Links og omtale på andre hjemmesider	36 omtaler med links. Over 1.000 hits på Internette via VIP2.					
Konferenceoplæg og eksterne mødeoplæg	9 VIP2 arrangementer med ca. 300 deltagere. 25 oplæg på eksterne konferencer med ca. 600 deltagere.	Oplæg på konferencer			8 arrangementer	Oplæg om jobpakker
VIP2 mentornetværksmøder	8 mentornetværksmøder.	Løbende interne oplæg			Løbende orienteringer	Informationsmøder for medarbejdere i den samlede integrationsindsats
Kommuneinterne infooplæg om VIP2						

Kilde: interviewrunde blandt partnerskabsgruppe, metodekommuner og kommunikationsrådgiver, september 2008.

5.3 Fortsat fart på formidlingen

Den positive udvikling i formidlingsindsatsen afspejler sig i omfanget af konkrete formidlingsaktiviteter i VIP2 indsatsen. Skema 2 ovenfor indeholder en opdateret liste over de initiativer, der er sat i værk siden foråret 2008 på formidlingsfronten.

Opgørelsen dokumenterer for det første, at der i projektets kommunikationsstrategi især er lagt vægt på at udbygge den brede vifte af metodekataloger. Som supplement til den fortsatte spredning af de hidtidige VIP2 pjecer er der igangsat et udviklingsarbejde med sigte på at udvide good practice materialerne inden for flere strategiske områder i integrationsindsatsen.

Som eksempel kan nævnes udarbejdelsen af pjecer, der leverer gode råd til både virksomheder og jobcentre i relation til den udvidede adgang til danskuddannelse på jobbet. Hertil kommer en detaljeret gennemgang af jobpakke-konceptet og den praktiske etablering skridt for skridt.

Ud over indsatsens udgivelsespraksis er det værd at hæfte sig ved det støt stigende oplag af nyhedsbrevet. Oplaget af nyhedsbrevet er således steget med godt 30 pct siden forårets evalueringsrunde og nåede i september måned et oplagstal på 3.700.

Trods sommerferieperioden er det desuden lykkedes at opretholde en løbende mødeaktivitet som led i projektets kommunikationsstrategi. Centralt i mødebilledet står rækken af kampagnearrangementer, der har haft jobpakkerne og idéen om lokale jobpakkeambassadører som omdrejningspunkt.

5.4 Kampagne som katalysator for flere kommunale jobpakker

I forsommeren blev der taget et afgørende skridt i VIP2 projektets formidlingsindsats, da partnerskabsgruppen søsatte en landsdækkende kampagne til fremme af jobcentrenes brug af jobpakker. Kampagnen er et centralt led i VIP2 indsatsens formidlingsaktivitet. Men det er værd at bemærke, at målet for kampagnen rækker langt ud over selve VIP2 projektet, for så vidt at kampagnen tager sigte på at styrke prioriteringen af jobpakker i den generelle beskæftigelses- og integrationsindsats.

Til dette formål har der med kampagnen været planlagt en tostrengt møderække landet rundt, bestående af:

- 6 temamøder for en professionel målgruppe, hvor aktiviteten retter sig mod mod de professionelle lag i beskæftigelses- og integrationsindsatsen – både ledere og medarbejdere.

- 6 fyraftensmøder for en politisk målgruppe, hvor aktiviteten henvender sig til lokale politikere og medlemmer af de lokale beskæftigelsesråd samt de strategiske ledelseslag i jobcentrene.

Kampagnens møderækker har været understøttet af en omfattende markedsføring, baseret på forskellige formidlingsformer, der spænder fra direct mailing til jobcenterchefer, LBR-medlemmer, sprogcentre og andre aktører i indsatsen landet over – til formidling via nyhedsbrevet til den brede læserkreds.

Højere prioritet hos praktikere end politikere

Kvantitativt vurderet har kampagnen haft en betydelig gennemslagskraft på det professionelle niveau. Resultatet af den tematiske møderække er, at budskabet om jobpakkernes fornyelse og funktionsmåde er nået ud til omkring halvdelen af landets jobcentre, der således har været bredt repræsenteret på temamøderne ved både ledelsespersoner og medarbejdere.

Kampagnen har derimod ikke vakt tilsvarende genklang på den politiske side. Grundet utilstrækkelig tilslutning har partnerskabsgruppen set sig nødsaget til at aflyse halvdelen af de planlagte fyraftensmøder.

Selvevalueringen fra partnerskabsgruppen lyder, at med forventningen om at gennemføre 6 regionale arrangementer for politikere kort efter sommerperioden har ambitionerne været sat for højt.

Samtidig vidner de afholdte fyraftensmøder i lighed med temamøderne om, at interessen blandt de fremmødte – politikere såvel som praktikere – er stor, hvad angår både de strategiske og metodiske perspektiver i jobpakke-konceptet. Flere mødedeltagere har erklæret, at den grundige indføring og konkretisering har åbnet deres øjne for, at jobpakkerne har et fornyende potentiale sammenlignet med den hidtidige praksis.

Kvalitativt vurderet giver kampagnen således grundlag for at konkludere:

- At der på det overordnede politiske niveau har manglet en klar tilkendegivelse af den strategiske rolle, som jobpakkerne er tiltænkt i beskæftigelses- og integrationsindsatsen.
- At der på det lokale implementerende niveau har manglet en nærmere indsigt omkring de idé-mæssige og metodiske grundpiller i jobpakkerne.

Hidtil har VIP2 indsatsen været det eneste tydelige talerør for jobpakkernes strategiske og metodiske betydning. Nu må kampagnen give anledning til at anbefale, at både politiske og praktiske aktører kommer på banen i et samspil for at fremme, at jobpakkerne fortsat får en gang på jorden.

"Jobcentrene har haft fuld fart på i forbindelse med kommunalreformen, men den sang kan vi ikke blive ved med at synge. Jobpakkerne er et godt initiativ og et værktøj, som alle kommuner burde bruge..." (Citat af Erik Nielsen, borgmester i Rødovre kommune og formand for KL's arbejdsmarkeds- og erhvervsudvalg, MetroXpress, september 2008).

Et vigtigt trin vil være, at parterne bag firepartsaftalen sætter yderligere sejl på synliggørelsen af jobpakkernes idégrundlag og sikrer, at de ikke blot kan afvises som "gammel vin på nye flasker". VIP2 indsatsen udgør stadig slagskibet i dette arbejde. Men en slagkraftig politisk opbakning må stå højt på ønskelisten.

Et vigtigt skridt vil også være, at metodekommunerne skærper og systematiserer den interne formidling af jobpakkerne. Kampagnemøderne tyder på, at den lokale formidlingsindsats skal opfylde et todelt behov:

- For det første en organisatorisk videndeling af de praktiske erfaringer fra de hidtidige jobpakkeforløb. Her kan den enkelte metodekommune med fordel trække på den tværgående erfaringsudveksling, der finder sted i VIP2 indsatsens styregruppe.
- For det andet en organisatorisk læring i forhold til jobpakkernes idégrundlag og "idealtypiske" form. Her kan der være brug for, at partnerskabsgruppen og metodekommunerne viderefører den fælles begrebsliggørelse og metodeudvikling på de kommende styregruppemøder.

Endelig er der grund til at knytte store forventninger til de kommende jobpakkeambassadører, som vil udgøre et vigtigt bindeled i den videre udbredelse af jobpakker i metodekommunerne såvel som i landets øvrige kommuner. Mere end 20 aspiranter står klar i kulissen til at gennemgå en ambassadøruddannelse i den nærmeste fremtid.