

# Varig integration via virksomheder

**mht**consult



Procesevaluering af VIP2  
Virksomhedsrettet Integration  
**Sammenfatning**

September 2008

# Indholdsfortegnelse

<b>ANBEFALINGER FRA TREDIE EVALUERINGSRUNDE</b>	<b>3</b>
1.1 ANBEFALINGER I ET UDSLUSNINGS- OG METODEPERSPEKTIV	3
1.2 ANBEFALINGER I ET ORGANISERINGSPEKTIV	5
1.3 ANBEFALINGER I ET FORMIDLINGSPEKTIV	5
<b>JOBPAKKER I PAGT MED LOKALE BEHOV</b>	<b>7</b>
2.1. INDLEDNING	7
2.2 INDVANDRERE PÅ OFFENTLIG FORSØRGELSE – INGEN MARKANTE UDSVING I UDVIKLINGEN	7
2.3 ET BREDT SPEKTRUM AF JOBPAKKER	7
<b>HÅNDHOLDT INDSATS - OGSÅ ET VIRKSOMHEDSBEHOV</b>	<b>9</b>
3.1 INDLEDNING	9
3.3 HÅNDHOLDT VIRKSOMHEDSKONTAKT – KERNEN I EN JOBPAKKE	11
<b>VIP2 – OPBAKNING UDEN BEVÅGENHED OG BRANDING</b>	<b>12</b>
4.1 INDLEDNING	12
4.2 LBR I VIP2 INDSATSEN - SYMBOLSK ELLER SYNLIGT SAMARBEJDE?	12
<b>FORMIDLING FREMMER FORANKRING AF GODE ERFARINGER</b>	<b>15</b>
5.1 INDLEDNING	15
5.2 FORTSAT FART PÅ FORMIDLINGEN	15

# 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 fornyelsespotentiale

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 jobpakke-koncept, der er en hjørnesten 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 er projektets metodekommuner løbende blevet benchmarket i forhold til 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.

## 2.2 Indvandrere på offentlig forsørgelse – ingen markante udsving i udviklingen

Den tredje evalueringsrunde har vist, at der i de første kvartaler af 2008 stort set ikke har været bevægelse i andelen af indvandrere på overførselsindkomster. Det er en forskel i sammenligning med 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 endvidere en tendens til, at gruppen af sygedagpenge-modtagere fortsat er voksende. Hertil kommer, at nedgangen blandt forsikrede ledige også er ombremset siden 2007.

Sammenfattende må det konkluderes, at andelen af indvandrere på overførselsindkomster har været nogenlunde konstant i årets første måneder. Det er nærliggende at forklare dette udviklingsbillede med den generelle afmatning i vinterhalvåret. Men det kan ikke udelukkes, at der samtidig er tale om de første spæde tegn på en vigen- de efterspørgsel.

## 2.3 Et bredt spektrum af jobpakker

Evalueringen taler et tydeligt sprog om den fortsatte udbredelse af jobpakker i metodekommunerne. Antallet af jobpakkeforløb stiger støt, og evalueringsresultaterne tyder desuden i retning af, at beskæftigelseseffekten i metodekommunerne hænger tæt sammen med brugen af jobpakker.

**Faglig toning ud fra borger og virksomheds forudsætninger og behov**

Evalueringen bekræfter videre behovet for at udvide de 12 oprindelige jobpakker til et bredere fag- og branchefelt. Metodekommunerne har i vidt omfang overført jobpakkeskabelonen til nye fagområder, svarende til 55 pct af alle de jobpakker, der udspringer af VIP2 indsatsen. Denne udvikling 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.

### **Kompetencekort står fortsat i skyggen**

Evalueringen konkluderer samtidig, at den høje aktivitet omkring jobpakkerne endnu ikke har haft en afsmittende effekt på de øvrige firepartsværktøjer. Det gælder især for brugen af kompetencekort, som hidtil har fundet hyppig anvendelse i nogle kommuner, mens andre kommuner stort set ikke har åbnet denne del af værktøjskassen.

## 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. I den tredje evalueringsrunde 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 jobpakke-konceptet, og om jobpakkerne herved baner vej til en fornyelse i kommunernes og jobcentrenes samarbejde med virksomhederne.

## 3.2 Jobpakker sætter virksomhedernes behov i højsædet

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.

### Det gode match – et gensidigt tilpasningsbehov

Gennem årene har indsatsen været præget af den tankegang, at den fortsatte overledighed blandt etniske minoriteter primært må tilskrives deres mangelfulde kompetencer – dansksproglige såvel som fag-faglige, sociale og kulturelle kompetencer. 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

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



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 anskues som en virksomhedsrettet indsats, der er nødvendig for at fastholde og fremme virksomhedernes konkurrenceevne og dermed beskæftigelsen.

Med jobpakkerne er denne gensidighed og helhedstækning 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 Håndholdt virksomhedskontakt – kernen i en jobpakke**

Jobpakkerne går tæt hånd i hånd med den håndholdte indsats, hvor grundidéen er, 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 jobcentre. Jobpakkekonceptet 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.

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 jobcentre 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.

## 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.

## 4.2 LBR i VIP2 indsatsen - symbolsk eller synligt samarbejde?

Hovedparten af metodekommunerne tegner et billede, hvor samspillet mellem det politisk-strategiske og praktiske niveau begrænser sig til at være et orienteringspunkt. Det lyder fra flere sider, 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.

### Lokalt samarbejde – hellere dialog end direktiv

I andre metodekommuner giver besvarelserne 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. Flere udtalelser fra interviewrunden kan tolkes i retning af, at der set fra praktikervinklen 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.

## Lokal branding styrker troværdigheden

Den tredje evalueringsrunde giver på denne baggrund anledning til at konkludere, at 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. Der er behov for, at både politikere og praktikere gensidigt lægger vægt på at styrke det lokale samarbejde gennem konkrete initiativer, der kan synliggøre VIP2 indsatsens formål og metodiske rækkevidde mv. Hvis det lokale samarbejde forbliver med at være ”symbolsk”, kan det næppe danne grobund for en lokal markedsføring af eksempelvis de fordele, som virksomhederne kan drage af jobpakker mv.

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.

## 4.3 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 er VIP 2 indsatsen lagt i hænderne på et særligt medarbejderteam, 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.

## 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 kontakttarbejdet 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.

# 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.

### 5.2 Fortsat fart på formidlingen

Den positive udvikling i formidlingsindsatsen afspejler sig i omfanget af konkrete formidlingsaktiviteter i VIP2 indsatsen. Evalueringen dokumenterer, 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.

### 5.3 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.

Det må således konkluderes, at VIP2 projektet har spillet – og fortsat spiller – den helt centrale rolle i den generelle udbredelse og implementering af jobpakkekonceptet i kommunernes beskæftigelses- og integrationsindsats.