

Jobcentrets kerneopgave:

Missionen for beskæftigelsespolitikken er at skabe strukturel balance mellem udbud og efterspørgsel af arbejdskraft. Omsat til medarbejderniveau betyder det, at:

Jobcentrets kerneopgave er at udfordre og påvirke vores borgere og virksomheders forskellige tankesæt og handlen med udgangspunkt i deres behov i forhold til:

- **Geografisk mobilitet**
 - Vi skal udvide og udvikle borgerens udsyn og måde at handle på, når det handler om egen jobsøgning eller opkvalificering/uddannelse, der er begrænset ved at søge inden for snævre geografiske områder.
 - Vi skal udvide og udvikle virksomhedens udsyn og måde at handle på, når det handler om virksomhedens søgning efter kvalificeret arbejdskraft, der er begrænset af at søge inden for snævre geografiske områder.
- **Faglig fleksibilitet**
 - Vi skal udvide og udvikle borgerens udsyn og måde at handle på, når det handler om egen jobsøgning eller opkvalificering/uddannelse, der er begrænset af at søge inden for snævre faglige kvalifikationer og kompetencer.
 - Vi skal udvide og udvikle virksomhedens udsyn og måde at handle på, når det handler om virksomhedens søgning efter kvalificeret arbejdskraft, der er begrænset af at søge inden for snævre faglige kvalifikationer og kompetencer.
- **Personlig og social fleksibilitet**
 - Vi skal udvide og udvikle borgerens udsyn og måde at handle på, når det handler om egen jobsøgning eller opkvalificering/uddannelse, der er begrænset af ufleksible personlige krav, manglende motivation eller atypiske sociale normer.
 - Vi skal udvide og udvikle virksomhedens udsyn og måde at handle på, når det handler om at hjælpe udsatte borgere på vej på mod arbejdsmarkedet, der er begrænset af usikkerhed og manglende kendskab til støttemuligheder.
- **Kulturbestemt fleksibilitet (alder, etnicitet og køn)**
 - Vi skal udvide og udvikle borgerens udsyn og måde at handle på, når det handler om egen jobsøgning eller opkvalificering/uddannelse, der er begrænset af traditionsbunden tænkning om alder, etnicitet eller køn i bestemte brancher.
 - Vi skal udvide og udvikle virksomhedens udsyn og måde at handle på, når det handler om virksomhedens søgning efter kvalificeret arbejdskraft, der er begrænset af traditionsbunden tænkning om alder, etnicitet eller køn i bestemte brancher.
- **Sygdomsopfattelse**
 - Vi skal udvide og udvikle borgerens udsyn og måde at handle på, når det handler om forebyggelse, fastholdelse og tilbagevenden til arbejdsmarkedet i forbindelse med sygdom, der er begrænset af evnen til at se egne muligheder i stedet for begrænsninger.
 - Vi skal udvide og udvikle virksomhedens udsyn og måde at handle på, når det handler om at forebygge, fastholde og sikre egne medarbejders tilbagevenden til arbejdspladser, der er begrænset af evnen til at se muligheder i stedet for begrænsninger.

Kerneopgaven er defineret ud fra følgende kriterier:

- Rammen er defineret ovenfra via missionen med beskæftigelsespolitikken
- I vores definition af kerneopgaven omsættes lovgivers intension, så missionen skaber betydning for den enkelte medarbejder.
- Kerneopgaven kan kun løses med bidrag fra forskellige fagligheder i hele Jobcentret. Det vil sige, at alle ledere og medarbejderes delopgaver skal bidrage til at løse kerneopgaven. Kerneopgaven er altså ikke det samme som kerneydelser, der er de indsatser, der direkte er målrettet vores brugere.
- Kerneopgaven tager udgangspunkt i vores brugere – det vil sige, at vores brugere skal i størst mulig omfang være aktive, og opleve en bevægelse/forandring.
- Kvaliteten i kerneopgaven betragtes ud fra vores brugeres perspektiv, det faglige perspektiv og det organisatoriske/samfundsmæssige perspektiv. Sammen med vores brugere skal vi skabe værdi for dem ved at finde det rette koblingspunkt mellem vores faglige ekspertise og forskellige målgruppers forventninger. At skabe værdi for vores brugere er ikke det samme som opfyldelse af alle ønsker og behov.

Hovedmålgruppe 1: Borgere tættest på arbejdsmarkedet

Karakteristika:

- *Borger med personlige egenskaber, hvor såvel positive som negative incitamenter vil påvirke borgeren til, at vedkommende selv formår at komme hurtigere i job.*
- *Kompetencegivende uddannelse*
- *Alternativ stor arbejdsmarkedserfaring og samtidig over 30 år*
- *Maksimalt 4 år på sammenhængende forsørgelse (skal overveje fordele og ulemper ved at definere borgere tættest på arbejdsmarkedet som kortere end 4 år, der svarer til nuværende regler som forsikrede ledige - A-dagpenge + Arbejdsmarkedsydelse)*

Ydelsesgrupper som tilhører hovedmålgruppe 1:

- Beskæftigede med behov for rådgivning om job- og uddannelsesmuligheder eller støttemuligheder ved sygdom
- Forsikrede og ikke-forsikrede ledige med en kompetencegivende uddannelse
- Forsikrede og ikke-forsikrede ledige uden uddannelse, som ikke ønsker at tage en kompetencegivende uddannelse.
- Sygedagpengemodtagere (beskæftigede og ledige), hvor sygemeldingen forventes at vare under 13 uger.
- Jobparate ledighedsydelsesmodtagere

Kerneopgave relateret til borgere tættest på arbejdsmarkedet:

- Udfordre og påvirke de stærke borgeres personlige fleksibilitet, der er begrænset af manglende viden, uflexible personlige krav, manglende motivation eller atypiske sociale normer.
- Udfordre og påvirke stærke borgeres geografiske mobilitet, faglige og kulturbestemte fleksibilitet, der er begrænset af manglende viden om jobmuligheder samt utryghed i forhold til at prøve nye veje, når det er nødvendigt.
- Udfordre og påvirke stærke borgeres opfattelse af sygdom og beskæftigelsesmæssige konsekvenser ved sygdom, idet opfattelsen af sygdom ikke er en absolut tilstand, men opleves forskelligt fra et menneske til et andet. Menneskets opfattelse af sygdom opbygges gennem livets erfaringer, og er udover genetiske træk stærkt påvirkelig af kulturelle, sociale og andre indlærte påvirkninger.

Hovedspor 1 - Forebygge langvarig offentlig forsørgelse hos borgere tættest på arbejdsmarkedet

Hovedvej 1.1:

- Vejledning om konsekvenser ved at være på offentlig forsørgelse kontra i beskæftigelse.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give borgeren faktisk viden om økonomisk gevinst ved lavt lønnede jobs kontra offentlig forsørgelse (kort og langt perspektiv)
- ✓ Give borgeren faktisk viden om personlig frihedsgevinst ved beskæftigelse kontra krav om en aktiv beskæftigelsesindsats.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om social gevinst ved at komme hurtigst muligt i job (bredere netværk, øget social accept og dermed markant lettere adgang til ønskejobbet).

Hovedvej 1.2:

- Vejledning om åbning af nye jobmuligheder, når borgeren udvider sin geografiske mobilitet samt faglige og kulturbestemte fleksibilitet.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give borgeren faktisk viden om brancher med flest jobåbninger på både kort og længere sigt og hvilke kompetencer der efterspørges.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvor og hvordan borgeren selv kan udsøge/opdyrke konkrete job
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, at den geografiske mobilitet er altafgørende for at opnå hurtig beskæftigelse, da virksomhedernes jobåbninger er ulige fordelt i forhold til jobsøgernes bopæl.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan faglige kompetencer fra en branche kan "oversættes" til andre brancher.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan kulturbestemte opfattelser af bestemte brancher/jobtyper kan virke begrænsende for borgernes jobsøgning.

Hovedvej 1.3:

- Vejledning om muligheder for forebyggende tiltag, hjælpemidler og støtteforanstaltninger, som kan forebygge eller sikre fastholdelse til arbejdsmarkedet, inden det resulterer i en sygemelding på fuld tid.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give borgeren faktisk viden om i hvilke sygdomstilfælde, at det er positivt for både borgerens helbredelse og fastholdelse på arbejdsmarkedet, at fortsætte i hidtidigt job eller alternativt finde nye arbejdsfunktioner i virksomheden.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om brancher/arbejdsfunktioner med forskellige risici for sygemelding og skab interesse for at samarbejde tidligt ved sygemelding.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om tilbudsviften, som kan forebygge sygemelding eller sikre delvis fastholdelse i egen virksomhed, herunder hvilke indsatser der virker bedst til bestemte brancher/arbejdsfunktioner.

Viden

En forebyggende og tidlig indsats har altid stor effekt, fordi det er lettere at fastholde eller få borgerne i job/uddannelse/raske inden påbegyndelse af et forsørgelsesforløb eller inden for de første måneder af et forsørgelsesforløb. Det handler grundlæggende om at udfordre borgerens tankesæt så hurtigt som muligt, hvis der er barrierer i forhold til at komme ind på eller blive fastholdt på arbejdsmarkedet.

Effekterne er såkaldte sorteringseffekter, hvor borgerne aktivt fravælger offentlig forsørgelse, eller motivationseffekter, hvor borgeren aktivt hurtig udvider sine muligheder for at blive fastholdt eller komme i job eller ordinær uddannelse.

Den potentielle målgruppe er imidlertid meget stor i forhold til den forebyggende indsats, hvorfor udfordringen er finde det tidspunkt og de målgrupper, hvor det bedst kan betale sig at sætte ind med ressourcer. Forebyggende og tidlige indsatser kræver derfor meget kompetente medarbejdere på både det menneskelige og faglige niveau, som præcist kan fornemme, hvornår og hvordan det er hensigtsmæssigt at udfordre den enkelte borgers tankesæt eller tilbyde forebyggende tiltag. Hvis medarbejderens fornemmelse og vurdering ikke er korrekt, er risikoen, at borgere uden barrierer bliver mistænkeliggjort unødigt, og for mange borgere tilbydes støtteforanstaltninger, som de reelt ikke har behov for.

Evalueringen af TTA-projektet for sygedagpengemodtagere (tilbage til arbejde) viser således også, at det på det på det generelle plan ikke hjælper at give alle sygemeldte en tidlig indsats. Det er vigtigt at kunne udpege de rette borgere, der reelt har brug for en mere omfattende og aktiv indsats.

Hovedspor 2 – Udvikle borgere tættest på arbejdsmarkedet ud fra deres forskellige behov (servicerende myndighed)

Sammen med vores brugere skal vi skabe værdi for dem ved at finde det rette koblingspunkt mellem vores faglige ekspertise og forskellige målgruppers forventninger. At skabe værdi for vores brugere er ikke det samme som opfyldelse af alle ønsker og behov.

Hovedvej 2.1:

- Faglig afdækning af stærke borgeres behov for indsats ud fra en vurdering af både de objektive og subjektive kriterier for den enkelte borger.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Anvende åbne spørgemetoder og en anerkendende coachende tilgang (empowerment), så borgeren kommer frem til de reelle behov selv og erkender eventuelle muligheder/barrierer for hurtig tilbagevenden til arbejdsmarkedet.
- ✓ Supplere med understøttende digitale redskaber til at kunne afdække den enkelte borgers objektive afstand til arbejdsmarkedet.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om virksomhedernes behov for arbejdskraft og krav til personlige, sociale og faglige kompetencer i bestemte brancher.
- ✓ Give borgeren faglig viden om forventelige forløb for bestemte typer ukomplicerede sygdomsforløb.

Hovedvej 2.2:

- Faglig rådgivning og forhandling om viften af indsatsmuligheder, der kan bidrage til at sikre hurtigst mulig varig tilbagevenden til arbejdsmarkedet.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give borgeren faktisk viden om indhold i viften af indsatsmuligheder.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvilke indsatser der er mest virkningsfulde for forskellige stærke målgrupper på forskellige tidspunkter i et forsørgelsesforløb og under forskellige konjunkturer.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan der lægges op til en forhandlings-situationen inden for nogle forhåndsdefinerede rammer (servicerende myndighed).

Hovedvej 2.3:

- Fælles formulering af konkrete og forpligtende delmål med indsatsen, som der skal følges konsekvent op og drages læring af sammen med borgerne.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan der arbejdes med forpligtende delmål samt opfølgning og læring på disse.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan der arbejdes systematisk med progression og faglig fornemmelse for, hvornår der skal tages nye indsatser i brug.

Viden

Sagsbehandlere, der har en et klart mål, klar rolle og sikrer progression via tæt opfølgning, bidrager mest til jobeffekt. I forhold til mål/delmål handler det om at være tydelig på, hvad der sammen arbejdes hen imod (job, uddannelse, blive jobparat eller raskmeldt). Rollen handler om at inddrage borgeren og giver ejerskab til borgeren (positiv motivation) samt understøtte med viden og udfordre borgerens selvforståelse. Progression handler om at følge op, reflektere, tænke nye og bedre tiltag og sætte nye individuelle mål sammen med borgeren til næste møde. Herudover er det positivt for effekten, når sagsbehandleren har et godt virksomhedsnetværk, kendskab til arbejdsmarkedet og påtager sig myndighedsfunktionen.

Sanktioner (negativ motivation) virker, men kun når der er tale om stærke borgere tættest på arbejdsmarkedet, som faktisk ønsker og kan flytte sig selv. Der er dog indikation af, at jobkvaliteten bliver lavere ved negativ motivation. Risikoen ved stor brug af sanktioner er, at der ikke i de ønskede politiske omfang opnås varig beskæftigelse.

Hovedspor 3 – Skabe varige job til borgere, der er tættest på arbejdsmarkedet

Hovedvej 3.1:

- Ordinær rekruttering af kvalificerede borgere til de virksomheder, som søger arbejdskraft.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Udsøge og matche potentielle kandidater til ordinære jobordrer i samarbejde med både borger og virksomhed
- ✓ Udsøge og matche potentielle kandidater til større ordinære rekrutteringsprojekter i samarbejde med både borger og virksomhed.
- ✓ Udsøge og matche potentielle vikarkandidater til jobrotationsprojekter i samarbejde med borger og virksomhed.
- ✓ Ved et begrænset fagligt match i forhold til potentielle kandidater kan rekrutteringen understøttes med målrettet virksomhedsnær uddannelse.
- ✓ Målrettede jobsamtaler i kontaktføreløbet med borgere tættest på arbejdsmarkedet, der har fokus på konkrete åbne opslåede job, jobsøgningsstrategier og virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft.
- ✓ Håndholdt match til langtidsledige, som fortsat kan flytte sig selv, men alligevel har behov for ekstra hjælp for at kunne komme i betragtning ved en rekruttering.
- ✓ Både direkte og indirekte jobmatch skal ved nødvendigt behov tænkes udover kommunegrænser for at sikre flest mulige varige jobs. Varige jobs sikres kun ved gode match og ikke ved dårlige match.

Viden

Rekruttering er det mest direkte og dermed billigste redskab til hurtigt at skabe nye varige job. Redskabet virker beskæftigelsesmæssigt bedst og er ressourcemæssigt mest effektivt, når der er brancher med reel jobvækst eller stor jobomsætning, og når der relativt let kan hentes kvalificeret ledig arbejdskraft til de pågældende job, hvortil der kun kræves mindre opkvalificering. Redskabet er dermed bedst at bruge under en begyndende højkonjunktur/højkonjunktur.

Ansættelse via jobrotationsprojekt er velegnet til borgere, der er på vej til at opnå langtidsledighed. Ved ledige med kortere ledighedsforløb er det sandsynligt, at de alligevel selv finder job.

Hovedvej 3.2:

- Ordinær uddannelse til borgere uden en kompetencegivende uddannelse/kortuddannede borgere, når de er motiverede for og parate til at uddanne sig.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Mulighed for 6 ugers selvvalgt uddannelse (effektfuldt hvis borgeren reelt er positivt motiveret, men negativ effekt, hvis borgeren føler sig tvunget til valget).
- ✓ Målrettet kort ordinært uddannelsesforløb med tydelig efterspørgsel til konkret job.
- ✓ Målrettede korte ordinære uddannelsesforløb med udgangspunkt i de landsdækkende og regionale uddannelsespuljer, hvor der tages udgangspunkt i virksomhedernes generelle efterspørgsel af uddannelsesbehov.
- ✓ Frit valg af ordinær uddannelse på 80 % af dagpenge-niveauet til forsikrede ledige.
- ✓ Voksenlærlingeordningen

- ✓ Varslingsindsats
- ✓ Individuel kompetence Vurdering (IKV) hen imod erhvervsuddannelse for voksne.

Viden

På grund af meget heterogene effekter af uddannelse er det ikke muligt at udlede generelle anbefalinger om at fremme bestemte former for uddannelse eller generelt fremme uddannelse til bestemte målgrupper.

Den opsamlede viden indikerer, at der i højere grad skal ske en målretning ud fra individuelle forhold, og at det er vigtigt, at de uddannelser, der tilbydes er relevante i forhold til virksomhedernes efterspørgsel og dermed muligheden for at skabe konkrete varige job. Det er derfor altafgørende for at skabe varige job, at de ledige er motiverede for at opkvalificere sig og har tillid til, at systemet kan hjælpe dem til at opnå kompetencer, der kan øge deres tilknytning til arbejdsmarkedet. Udfordringen for beskæftigelsesindsatsen er at sikre ledige reelle og relevante kompetencer, men ikke nødvendigvis formelle kompetencer.

Grunden til at der er stor fokus på uddannelsesredskabet skyldes derfor mere politiske interesseforhold end evidens om, at uddannelse i beskæftigelsesindsatsen virker bredt for borgere over 30 år. Fastholdelseeffekten ved lange uddannelsesforløb mindskes, når uddannelsen finder sted under lavkonjunktur. Uddannelse bør derfor som udgangspunkt kun gives under højkonjunktur, hvis uddannelsen er kortvarig og meget målrettet konkrete behov for at kunne skaffe kvalificeret arbejdskraft, eller hvis borgeren selv er meget motiveret.

Der er evidens for, at vejledningsforløb oprettet som aktive tilbud ikke giver effekt for borgere tættest på arbejdsmarkedet. Anvendelse af eksempelvis jobsøgningskurser giver kun mening, hvis de er meget målrettede og intensive i forhold til at lære at bruge eksempelvis nye jobsøgningsmetoder eller få kendskab til mulighederne for at blive selvstændig. Det er vigtigt, at borgerne selv skal have et udtrykkeligt ønske om og er motiverede for at deltage frivilligt i sådanne kurser, fordi de kan se et åbenlyst behov. Som udgangspunkt er det mere effektivt at yde vejledning og rådgivning om jobsøgning via de løbende individuelle jobsamtaler, da det mindsker fastholdelses-effekten.

Voksenlærlingeordningen har en meget positiv effekt for ledige - og især kontant-hjælpsmodtagere og ældre ledige, men har ingen jobeffekt for beskæftigede.

Hovedvej 3.3:

- Korte individuelt tilpassede tilbud ude i rigtige virksomheder til borgere med en kompetencegivende uddannelse samt ufaglærte, der ikke er motiverede for og parate til ordinær uddannelse/uddannelsesstilbud.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Systematiske ensartede metoder til at forventningsafstemme tydeligt sammen med både borger og virksomhed om, hvad formålet og det forventede udbytte er med at iværksætte det konkrete tilbud i den enkelte virksomhed.
- ✓ Lav løbende opfølgning på tilbuddet, som er med til at sikre progression og forhindre, at tilbuddet blot fortsætter, hvis der ikke sker nogen progression.
- ✓ Løntilskud er egnet til at give borgere tættest på arbejdsmarkedet nye relevante kompetencer, erfaringer og kontakter og dermed et bedre udgangspunkt for at søge job.
- ✓ Virksomhedspraktik er egnet til, at borgere tættest på arbejdsmarkedet får afklaret sine beskæftigelsesmål, eller denne målgruppe har behov for at få styrket sine faglige, sociale eller sproglige færdigheder for at kunne få et job.

- ✓ Løntilskud og virksomhedspraktik bør i videst muligt omfang tilrettelægges inden for brancher, hvor der er flest potentielle jobåbninger/jobomsætning. På generelt niveau er effekten markant størst i private virksomheder, mens der er stor risiko for fastholdelseeffekt i offentlige virksomheder.
- ✓ Nytteindsats udvikler som udgangspunkt ikke borgere tættest på arbejdsmarkedet, men gives alene ud fra deisen om, at alle, der kan arbejde, skal arbejde for deres ydelse. Der er dermed en kraftig motivation til at tage et hvilket som helst job, hvis man kan og vil. Og omvendt at personer, der ikke ønsker at arbejde, ikke kan få en ydelse. Nytteindsatsen er dermed også et redskab til at rådighedsafprøve og sanktionere stærke borgere, hvis man er i tvivl om, at de reelt står til rådighed - eksempelvis har andet job, samtidig med at de modtager en offentlig ydelse.
- ✓ Delvis sygemelding er en støtte til at fastholde de medarbejdere, som har øget fravær fra arbejde på grund af deltagelse i behandling eller lignende. Det kan være støtte til de medarbejdere, som på trods af sygdom kan arbejde på nedsat tid.
- ✓ Delvis raskmelding er egnet, når medarbejder og virksomheden kan lave en aftale om, hvilken arbejdstid og hvilke arbejdsopgaver medarbejderen kan magte, og derved opnå at medarbejderen gradvist kommer i gang igen. Derved undgås en unødvendig forlængelse af en fuldtidssygemelding.

Viden

Når det ikke er muligt at blive formidlet direkte i job efter en længere jobsøgningsperiode på ca. et halvt år, er aktive tilbud og indsatser ude i konkrete virksomheder på generelt niveau meget effektive redskaber for de fleste borgere tættest på arbejdsmarkedet.

Det skyldes, at aktive tilbud og indsatser ude i konkrete virksomheder sikrer direkte tilknytning til rigtige virksomheder. Rigtige virksomheder er bedst til at minimere risikoen for fastholdelse i offentlig forsørgelse, og borgerne har som ofte også en større motivation, når ledelse og kolleger i rigtige virksomheder har forventninger til borgeren, og der måske er mulighed for job i den anden ende.

For at sikre størst effekt af tilbuddene i virksomhederne, skal jobcentret især være påpasselig med, at der altid foreligger konkrete jobplaner, der sikrer reelt indhold i tilbuddet, og som er tilpasset matchet mellem borgerens behov for udvikling og virksomhedens evne til at kunne sikre, at målene faktisk kan opfyldes.

Endvidere bør tilbuddene hellere være for korte end for lange for at mindske risikoen for fastholdelseeffekt - enten at borgeren oplever tilbuddet som et rigtigt job - eller at virksomheden blot udnytter en arbejdskraft, som reelt har vist sig at være fuldt arbejdsdygtig.

Det giver bedst effekt at oprette løntilskud og virksomhedspraktikker inden for brancher, hvor der er potentiel vækst i nye arbejdspladser, stor jobomsætning eller risiko for mangel på arbejdskraft på grund af eksempelvis stor afgang fra arbejdsmarkedet. Se nærmere i kontaktstrategi for lokale virksomheder.

Tabel 6.2 Opsummering af eksisterende viden omkring effekterne de enkelte redskaber i den aktive indsats for arbejdsmarkedspare

				Under 30 år			Mellem 30-59 år			60 år og ældre		
	I alt	Kvinder	Mænd	I alt	Mænd	Kvinder	I alt	Mænd	Kvinder	I alt	Mænd	Kvinder
Samtaler	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Offentligt løntilskud	-	-	-	/	/	/	/	-	/	-	-	-
Privat løntilskud	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Praktik	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Motivation	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Note: '+'; '-' og '/' indikerer hhv. en positiv effekt, negativ effekten eller modstridende viden for en given indsats, hvis feltet er tomt er der for få studier til at kunne vurdere en effekt. Vejledning og opkvalificering er ikke medtaget, da dette behandles i kapitel 7.

Kilde: www.jobeffekter.dk

► **Bedre efterfølgende beskæftigelse for unge ...**

... men generel fastholdelse og i de fleste tilfælde negative nettoeffekter

KORA finder positive resultater af uddannelsesaktivering for så vidt angår længden af den efterfølgende beskæftigelse for ledige under 35 år. Herudover finder KORA positive effekter på den efterfølgende beskæftigelse for personer under 50 år, der aktiveres tidligt i deres ledighedsforløb. For ældre mennesker, personer med en videregående uddannelse og personer, der aktiveres sent i deres ledighedsforløb ses til gengæld overvejende negative effekter på omfanget af den efterfølgende beskæftigelse. I næsten alle tilfælde ses uddannelsesaktivering at bidrage til en længere ledighedsperiode, således at KORA i de fleste tilfælde vurderer den samlede effekt af uddannelsesaktivering til at være negativ, jf. dog bilag 7.2 om design og fortolkning af KORA's analyse.

Hovedspor 4 – Samarbejde og koordination er vores bedste fundament for at give vores borgere tættest på arbejdsmarkedet en helhedsorienteret indsats og skabe effektive resultater

Hovedvej 4.1:

- Succes skaber vi sammen ved at arbejde i samme retning og løse opgaver i fællesskab, hvor det giver mening for vores borgere tættest på arbejdsmarkedet, for at opnå en større synergieffekt til gavn for vores borgere.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Det samlede Jobcenter, A-kasserne og øvrige jobcentre bruger ensartede fælles metoder til at vurdere de enkelte borgers afstand til arbejdsmarkedet. Borgerens indsats må ikke afhænge af borgerens forsørgelsesydelse, men skal alene tage udgangspunkt i borgerens afstand til arbejdsmarkedet.
- ✓ Det samlede Jobcenter bruger de samme fælles rammer for at vurdere, hvordan vi bedst kombinerer virksomhedernes behov med borgernes behov (Kontaktstrategi for lokale virksomheder). Rammerne er udgangspunktet for løbende dialog i en matrixorganisation, hvor virksomhedsindsatsen går på tværs af hovedmålgrupperne.
- ✓ Det samlede Jobcenter prioriterer overordnede rammer for, hvilket service-niveau bestemte målgrupper skal forvente, så medarbejderressourcerne anvendes, hvor det giver bedst mening ud fra en samlet politisk prioritering af målgrupperne.
- ✓ Det samlede Jobcenter og A-kasserne har tydelige rolle- og opgavebeskrivelser, så der opnås synergi i samarbejdet og helhedsorienterede løsninger, der er til gavn for borgerne tættest på arbejdsmarkedet.
- ✓ Det samlede Jobcenter, A-kasser og øvrige jobcentre har en ensartet dataregistrering og datadisciplin, så kolleger på tværs af organisatoriske snitflader altid kan genbruge og bygge videre på data (viden) og det kan undgås at "forstyrre" borgerne og virksomhederne mere end højst nødvendigt.
- ✓ Det samlede Jobcenter begrænser de organisatoriske snitflader ved at tilrettelægge indsatserne ud fra den enkelte borgers afstand til arbejdsmarkedet, samt ved at have en klar opdeling mellem Jobcentrets kernekompetencer (samtaler til at afdække, motivere og matche) og Tilbudsleverandørers kernekompetencer (udvikling af borgernes faglighed, personlige og sociale normer, skabe netværk og helbredelse ved sygdom og misbrug).

Viden

Medarbejdernes motivation og engagement i forhold til at arbejde efter en fælles retning opnås bedst, når medarbejderne er motiveret for selve arbejdsopgaven. De arbejdsopgaver, hvor medarbejderne slet ikke er motiverede bliver som regel løst dårligere, end de opgaver, der motiverer. I organiseringen af opgaverne er det derfor vigtigt at have for øje, hvilke medarbejdere som løser hvilke typer opgaver.

Det er en vigtig at anerkende og aktivt bruge det ledelsesværktøj, at det er forskelligt, hvad der motiverer forskellige medarbejdere. Nogle motiveres i overvejende grad af resultater, andre af processen med at skabe nyt, nogle tredje er mest motiveret, når der er faste rammer og forudsigelighed, mens nogle fjerde motiveres af selve relationen i forhold til andre mennesker.

Det at arbejde i en fælles og tydelig retning handler derfor ikke om, at medarbejderne ikke skal tænke selv inden for de overordnede rammer, men om at skabe mening med opgaven (succes) samt om at bruge medarbejdernes kompetencer på bedst mulig måde i forhold til den fælles retning. Hermed øges motivationen, kompetencerne anvendes mere optimalt og dobbeltarbejde minimeres og arbejdstiden kan bruges på noget mere effektivt.

Hovedvej 4.2:

- Succes skaber vi sammen ved at være åbne for forandringer, hinandens forskelligheder samt ved at tage ansvar i forhold til overordnet prioritering af vores fælles opgaver, fælles medarbejderressourcer og fælles aktiveringsøkonomi.

Værktøjer/delopgaver:

- ✓ Det samlede Jobcenter skal være fleksibel og ansvarlig, når der opstår nye delopgaver og prioriteringer, hvor formålet som udgangspunkt altid er at løse kerneopgaven mere effektivt. Det handler om at forstå og skabe mening med, hvorfor alle medarbejdere skal aflære de gamle delopgaver hurtigst muligt eller der skal foretages ændrede prioriteringer af målgrupper.
- ✓ Den samlede Jobcenter skal være fleksibel og ansvarlig i forhold til vores brug af medarbejderressourcer og aktiveringsøkonomi. Det er altafgørende for hurtigt at kunne foretage de nødvendige ressource- og økonomitilpasninger i forhold til ændrede behov på arbejdsmarkedet og på det politiske niveau.
- ✓ Sammen med A-kasserne skal alle medarbejdere, der arbejder med ydelsesgrupper, som alle er tættest på arbejdsmarkedet, skal have fokus på at skabe et helhedsorienteret og effektivt forløb for disse borgere.

Viden

Løsningen af Jobcentrets kerneopgave er en kompleks størrelse, hvorfor delopgaver i både egen organisation og hos vores samarbejdspartnere i høj grad er indbyrdes afhængige af hinanden. Vi kan ikke løse vores kerneopgave effektivt som enkeltpersoner, afdelinger og sektorer (siloe), men er afhængige af, at samarbejdet fungerer godt og med respekt for hinandens styrker. Effektivt samarbejde kommer ikke af sig selv. Det starter hos den enkelte og arbejder sig ud i organisationen og til andre organisationer. Det kræver et sæt af færdigheder, og at parterne er fokuseret på at samarbejde. Som ledelse kan man være med til at forbedre samarbejdet ved at sætte systematisk og metodisk fokus på at skabe en samarbejdende ånd:

- Undgå at gå i forsvar
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at søge den gensidige succes. Det handler om at finde opgaveløsninger og undgå at placere skyld for fejltagelser eller ting, hvor man ikke forstår, hvorfor andre tænker og handler anderledes. De personer, der er pressede, reagerer ved ubevidst adfærd med en defensiv adfærd, som påvirker andre. De spreder frygtfølelse og anklager og har en lav bevidsthed om egne "blinde pletter". De forsøger ubevidst at vinde over den anden.
- Lyt
Arbejde konsekvent med et tillidsfuldt arbejdsmiljø, der muliggør, at usikkerhed kan italesættes og problemer løses direkte og åbent. Niveaulet af tillid i en relation afgøres i høj grad af mængden af sandheder og interesser, der deles. For at man kan dele sine sandheder med andre, kræver det bevidsthed, ærlighed og åbenhed. Manglende ærlighed og åbenhed svækker relationen om tid og nedsætter evnen til at løse problemer i organisationen eller sammen med andre organisationer.
- Tag ansvar
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at tage ansvar for konsekvenserne af valg – både aktive valg og passive valg. Noget af det mest effektfulde man kan gøre for at føle sig mere handlekraftig og føle sig mindre demotiveret ved uønskede situationer, er at ændre logik om egne handlemuligheder, når det kommer til valg i vores liv. Mange oplever således deres mulighed for at vælge selv, som mere snævert, end det egentligt er. Der er ofte flere muligheder for at vælge end vi tror. Nogle undgår at træffe valg – og tænker ikke over, at det at lade være med at vælge/prioritere også er et valg.

- Forpligt dig
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at forpligtige sig til at kende og forstå dine egne følelser. Evnen til selvrefleksion har afgørende betydning for effektiviteten af de valg, som man træffer. Hvis man ikke forstår egne værdier, intentioner, adfærd og frygtfølelse, har man ikke følelse af selv at styre slagets gang og egen skæbne. Samtidig vil man som regel blive overrasket over, at andre har det anderledes. Når man ser sig selv eller andre opføre sig mærkeligt, så handler det om at øve sig i at finde på mindst 3 mulige grunde til den adfærd, som man observerer. Hvad er den egentlige grund? Ofte er der en god forklaring – og måske er det bare en dårlig vane.

Hovedmålgruppe 2: Udsatte borgere

Karakteristika:

- *Borgere med personlige egenskaber, hvor det kun er muligt at påvirke borgeren til en gradvis progression i retning mod job eller uddannelse gennem opnåelse af tillid og støtte og opbakning via positive incitamenters. Det giver ikke mening at bruge negative incitamenters, da borgeren ikke formår selv at agere på brugen af disse.*
- *Store og komplekse problemer udover ledighed/sygemelding, som kræver en langvarig og intensiv indsats for at få dem i beskæftigelse. Gruppen er særligt berørt af følgende problemer:*
- *Mangelfuld uddannelse og ingen eller begrænset arbejdsmarkedserfaring*
- *Socialt utilpassede*
- *Misbrugsproblemer*
- *Familiemæssige problemer*
- *Økonomiske problemer*
- *Helbredsproblemer, herunder fysiske eller psykiske problemer*
- *Boligproblemer*
- *Fleere problemer optræder ofte samtidigt.*

Ydelsesgrupper som tilhører hovedmålgruppe 2:

- Uddannelseshjælp – aktivitetsparat
En ung, der ikke vurderes at være uddannelsesparat, fordi vedkommende har problemer af faglig, social og/eller helbreds-mæssig karakter. Aktivitetsparate borgere har behov for ekstra støtte og hjælp i længere tid end ca. 1 år, inden de kan påbegynde en uddannelse, som de kan gennemføre på ordinære vilkår.
- Kontanthjælp -aktivitetsparat
- Ressourceforløb, herunder afklaringsforløb
- Ledighedsydelsesmodtagere - aktivitetsparat
- Sygedagpengemodtagere med komplekse udredninger (kategori 2 og 3)

Kerneopgave relateret til udsatte borgere:

- Udfordre og påvirke udsatte borgers personlige fleksibilitet, der er begrænset af manglende viden, evner, tillid og motivation.
- Udfordre og påvirke udsatte borgers kulturbestemte fleksibilitet, der er begrænset af manglende evner til og utryghed ved at agere i sociale sammenhænge i forhold til arbejdsmarkedet eller uddannelse.
- Udfordre og påvirke udsatte borgers opfattelse af sygdom og beskæftigelsesmæssige konsekvenser ved sygdom, idet opfattelsen af sygdom ikke er en absolut tilstand, men opleves forskelligt fra et menneske til et andet. Menneskets opfattelse af sygdom opbygges gennem livets erfaringer, og er udover genetiske træk stærkt påvirkelig af kulturelle, sociale og andre indlærte påvirkninger. Sygdom vil derfor ofte hænge tæt sammen med borgers personlige fleksibilitet og den kulturbestemte fleksibilitet for de udsatte borgere.

Hovedspor 1 - Forebygge langvarig offentlig forsørgelse hos udsatte borgere og deres børn

Hovedvej 1.1:

- Sikre fleksibilitet og tilgængelighed ud fra borgerens behov.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give udsatte borgere mulighed for hurtigt at kunne komme i kontakt med en medarbejder, så borgeren kan blive tryk og problemer ikke bliver endnu mere uoverskuelige og komplekse.
- ✓ Inddrage de nødvendige parallelindsatser hurtigst muligt, så der sker en helhedsorienteret løsning af problematikker, herunder også forebyggelse i forhold til eventuelle børn.

Hovedvej 1.2:

- Intensiv interaktion med og skabelse af relation til borgeren

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ For udsatte borgere er det afgørende vigtigt at sikre en intensiv og aktiv indsats uden markante afbrud i interaktionen. For denne målgruppe kan progression kun skabes ved menneskelig interaktion og relation, og borgeren oplever let tilbagefald i progressionen, hvis der ikke hele tiden er fokus.
- ✓ Medarbejderne skal være indignerede for opgaven i forhold til den enkelte borger og tro på, at borgerens situation kan ændres i retning mod arbejdsmarkedet. Det er altafgørende, at medarbejderen har tilstedeværelse og nærvær – og forståelse for, at forandringsprocesser ikke altid udvikler sig lineært.

Hovedvej 1.3:

- Motivation i forhold til muligheder for forebyggende tiltag, hjælpemidler og støtteforanstaltninger, som kan forebygge langvarige forløb.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Motiver den udsatte borger i forhold til den parallelle tilbudsvifte, som kan være med til at forebygge langvarig sygemelding eller sikre delvis fastholdelse i egen virksomhed.

Viden

En forebyggende og tidlig indsats har størst effekt for de udsatte borgere, fordi borgernes problematikker endnu ikke har udviklet sig til markant komplekse problemstillinger. Desuden kan forebyggelse hindre, at eventuelle børn til de udsatte borgere "arver" forældres problematikker.

For borgere, der har komplekse udfordringer er det er altafgørende, at medarbejderen har tilstedeværelse og nærvær – og forståelse for, at forandringsprocesser

ikke altid udvikler sig lineært. Netop fordi udsatte borgere hurtigt får tilbagefald, er det vigtigt at undgå, at de mødes af administrativt bestemte tilgængelighedsbarrierer og kun får spredte tilfældige indsatser som følge af lovgivningens minimumskrav. Hvis udsatte borgere kun tilbydes tilfældige og usammenhængende indsatser, er der stor sandsynlig for, at progressionen af den foregående indsats er spildt. Borgeren mister hermed endnu mere troen på, at "systemet" vil hjælpe dem.

Den potentielle målgruppe af udsatte borgere er imidlertid meget stor, hvorfor udfordringen er finde det tidspunkt og de målgrupper, hvor det bedst kan betale sig at sætte ind med ressourcer. Det kræver meget kompetence medarbejdere på både det menneskelige og faglige plan, som formår at sikre, at den enkelte borger tilbydes de rette helhedsorienterede parallelindsatser. Succes med forebyggende indsatser kræver derfor tydelig politisk og ledelsesmæssig stillingtagen til de tværgående strukturer på tværs af organisationer, økonomi, mål mv.

Hovedspor 2 – Udvikle udsatte borgere ud fra deres forskellige behov (servicerende myndighed)

Sammen med vores brugere skal vi skabe værdi for dem ved at finde det rette koblingspunkt mellem vores faglige ekspertise og forskellige målgruppers forventninger. At skabe værdi for vores brugere er ikke det samme som opfyldelse af alle ønsker og behov.

Hovedvej 2.1:

- Faglig afdækning af udsatte borgeres behov for indsats ud fra en vurdering af borgerens ønsker, potentialer og udfordringer.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ En kvalificeret afdækning af borgerens komplekse problemer indebærer nødvendigvis både samtale og observation af borgerens færdigheder. Afdækning kan derfor ikke nås ved en enkelt indledende samtale, men kræver en form for afklarende forløb.
- ✓ En kvalificeret visitation er kendetegnet ved, at der er identificeret bestemte delmål, der skal arbejdes med og følges op på. Det sikrer fokus, hvilket er ekstra vigtigt, når borgeren har en række komplekse udfordringer.
- ✓ Anvende åbne spørgemetoder og en anerkendende coachende tilgang (empowerment), så borgeren bidrager til at komme frem til de reelle ressourcer og behov selv, hvis der skal skabes forandring. En anerkendende tilgang bygger grundlæggende på, at ressourcefokus i lang højere grad end problemfokus er afgørende for at skabe forandring. En anerkendende tilgang betyder dog ikke, at medarbejderen altid er enig med borgeren.
- ✓ Give borgeren faglig viden om forventelige forløb for den udsatte borger, herunder at sådanne forløb sjældent er lineære hen imod at komme tæt på arbejdsmarkedet (målet).

Hovedvej 2.2:

- Vær troværdig og engageret i forhold til den udsatte borger og viften af indsatsmuligheder. Kun via en tillidsbaseret relation styrkes den udsatte borgers tro på egne potentialer og tillid til, at "systemets vifte af indsatsmuligheder" kan bidrage til at sikre progression mod arbejdsmarkedet.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Borgeren skal have én koordinerende myndighedsperson, som tager ansvar for at sikre en sammenhængende og helhedsorienteret indsats.
- ✓ Ved at samle myndighed og den aktive beskæftigelsesindsats på et og samme sted opnås øget fleksibilitet, og borgerne skal ikke i kontakt med unødigt mange myndighedspersoner. De udsatte borgerne er sårbare over for skift i sagsbehandlere.
- ✓ Tage udgangspunkt i borgerens ressourcer, hvor afgrænsede de end måtte være.
- ✓ Parallelt arbejde med at udrede og afhjælpe de barrierer, som de udsatte borgere har. Barrierer minimeres eller løses sideløbende med den beskæftigelsesrettede indsats.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om indhold i viften af indsatsmuligheder i forhold til både udvikling af potentialer og mindselse af barrierer.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvilke indsatser der er mest virkningsfulde for forskellige udsatte målgrupper på forskellige tidspunkter i et forsørgelsesforløb.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan der lægges op til en forhandlings-situationen inden for nogle forhåndsdefinerede rammer.

Hovedvej 2.3:

- Fælles formulering af overskuelige og opnåelige delmål med indsatsen, som der skal følges konsekvent op og drages læring af sammen med borgerne.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan der arbejdes med forpligtende delmål samt opfølgning og læring på disse.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan der arbejdes systematisk med progression og faglig fornemmelse for, hvornår der skal tages nye indsatser i brug.
- ✓ Medarbejderen skal kunne agere hurtigt i forhold at iværksætte indsatser og ikke begrænses af unødvendig administration. En hurtig ageren og reaktion på borgernes ønsker er en vigtig mekanisme til at sikre, at borgeren forbliver motiveret. Det handler om at udnytte borgerens motivation for forandring og bygge videre på dette.

Viden

Sagsbehandlere, der har en et klart mål, klar rolle og følger op på progression, bidrager mest til at udsatte borgere kommer tæt på arbejdsmarkedet. I forhold til mål/delmål handler det om at være tydelig på, hvad der sammen arbejdes hen imod (job, uddannelse, blive jobparat eller raskmeldt). Rollen handler om at inddrage borgeren og giver ejerskab til borgeren (positiv motivation) samt at understøtte med viden og udfordre borgerens selvforståelse. Progression handler om at følge op, reflektere, tænke nye og bedre tiltag og sætte nye individuelle mål sammen med borgeren til aftalte tidspunkter. Herudover er det positivt for effekten, når sagsbehandleren har et godt virksomhedsnetværk, kendskab til arbejdsmarkedet og påtager sig myndighedsfunktionen.

Det er afgørende for at sikre progression for udsatte borgere, at sagsbehandleren selv tror på, at den enkelte borger kan flyttes mod arbejdsmarkedet og er indigneret for opgaven i forhold til den enkelte borger.

60 % af effekten for udsatte borgere opnås via alliancen med borgerne (tillid og dialog), mens 30 % skyldes alligance-fatorer (engagement og tro på det). Borgerens engagement og vurdering af indsatsen er det, der med størst sandsynlighed kan forudsige effekten af indsatsen.

Sanktioner (negativ motivation) virker ikke for udsatte borgere, fordi denne målgruppe ikke evner at flytte sig selv.

Hovedspor 3 – Skabe varige job til udsatte borgere

Hovedvej 3.1:

- Hurtigst muligt ud på en rigtig arbejdsplads, fordi det for de fleste udsatte borgere er den bedste måde at blive inkluderet i samfundet og blive parat til arbejdsmarkedet, herunder at kunne påbegynde en uddannelse. Når borgeren er på en rigtig arbejdsplads, kan der parallelt tages fat på borgerens øvrige problemer.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Kort forberedende forløb til at skabe rette match mellem borger og virksomhed. Brug systematiske ensartede metoder til at forventningsafstemme tydeligt sammen med både borger og virksomhed om, hvad formålet og det forventede udbytte er med at iværksætte det konkrete tilbud i den enkelte virksomhed.
- ✓ Hurtig og løbende opfølgningssamtaler på tilbuddet er med til at sikre progression og forhindre, at tilbuddet blot fortsætter, hvis der ikke sker nogen progression.
- ✓ Virksomhedspraktik skaber motivation og tro på et job i fremtiden for den udsatte borger. Virksomhedspraktik er egnet til, at udsatte borgere kan få trænet sine faglige, sociale eller sproglige færdigheder på en rigtig arbejdsplads for at kunne blive parat til arbejdsmarkedet på sigt. Herudover kan en virksomhedspraktik også bidrage til at få afklaret det fremadrettede beskæftigelses- eller uddannelsesmål.

Virksomhedspraktikker for udsatte borgere bør finde sted i virksomheder, hvor Jobcentret har kendskab til virksomhedens positive evner til at arbejde med udsatte borgeres progression (se Kontaktstrategi for lokale virksomheder). Jo tættere borgeren kommer på at blive jobparat/uddannelsesparat, desto større betydning får det faglige indhold i virksomhedspraktikken:

Typer af virksomhedspraktikker

- ✓ Individuelle v-pladser i partnerskabsvirksomheder – evt. med køb af en virksomhedsmentor hos virksomheden
- ✓ Individuelle v-pladser hos ikke-partnerskabsvirksomheder, men hvor der har været et tæt samarbejde i længere tid
- ✓ Virksomhedscenter generation 1 - kontanthjælp
- ✓ Virksomhedscenter generation 2 – ressourceforløb

Jobcentrets sagsbehandler skal sikre fleksibilitet i borgers virksomhedsindsats og løbende uformel kontakt til eventuelle parallelle indsatser, så der ikke opstår uhensigtsmæssige situationer, som gør, at borgeren helt stopper i virksomhedspraktikken. Det vil sige uformel kontakt til:

- ✓ Misbrugscenter
- ✓ Læger
- ✓ Psykologer
- ✓ Center for børn, unge og familie
- ✓ Handicap & Psykiatri, herunder diverse specialcentre

Viden

Aktive tilbud ude i konkrete virksomheder er effektive redskaber for de fleste udsatte borgere. Det skyldes, at aktive tilbud ude i konkrete virksomheder sikrer direkte tilknytning til rigtige virksomheder. Rigtige virksomheder er bedst til at minimere risikoen for fastholdelse i offentlig forsørgelse, og borgerne har som ofte også en større motivation, når ledelse og kolleger i rigtige virksomheder har forventninger til borgeren og reelt ønsker at hjælpe borgeren nærmere arbejdsmarkedet.

For at sikre størst effekt af tilbuddene skal jobcentret især være påpasselig med, at der altid foreligger konkrete jobplaner, der sikrer reelt indhold i tilbuddet, og som er tilpasset matchet mellem borgerens behov for udvikling og virksomhedens evne til at kunne sikre, at målene faktisk kan opfyldes.

Endvidere bør tilbuddene hellere være for korte end for lange for at mindske risikoen for fastholdelseeffekt, hvor der reelt ikke sker nogen progression eller borgeren oplever det som et rigtigt job.

Det giver bedst effekt at oprette virksomhedspraktikker inden for brancher, hvor der er potentiel vækst i nye arbejdspladser, stor jobomsætning eller risiko for mangel på arbejdskraft på grund af eksempelvis stor afgang fra arbejdsmarkedet. Se nærmere i kontaktstrategi for lokale virksomheder. For borgere langt væk fra arbejdsmarkedet har branchetydningen dog i første omgang mindre betydning, så længe delmålene mere handler om at styrke personlige, sociale og sproglige færdigheder.

Hovedvej 3.2:

- Hvis en virksomhedsrettet indsats ikke er muligt i første omgang, så hurtigst mulig i helhedsorienteret indsats inden for et skånsomt miljø ("kravlegård"). Her skal fokus være på borgerens ressourceorientering, relationsdannelse samt motivation og tro på job/uddannelse. Når borgeren er i det skånsomme miljø, kan der parallelt tages fat på borgerens øvrige problemer.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Individuelle samtaler af relations- og motivationsskabende karakter. Borgeren skal mødes med respekt og aktivt inddrages. Fokus skal være på borgerens ressourcer, tydelige delmål og der skal reageres hurtigt, når borgerens motivation er til stede.
- ✓ "Walk and talk"-samtaler (motion) og hjælp til praktiske forhold. Det kan være i forhold til privat økonomi, boligsituation, personlige forhold eller kontakt til forskellige myndigheder/etablering af eventuel støttekontaktperson. Samspillet med borgeren skaber en tillidsfuld relation og en troværdighed for borgeren. Det handler om at skabe progression i borgerens tempo og frivillig deltagelse i eventuel behandling.
- ✓ Virksomhedskorpspladser eller øvrige gruppeaktiviteter som værksteder, virksomhedsbesøg mv. skaber en kobling til rigtige virksomhedspraktikker, hvor det er selve virksomheden, som har ansvaret for borgeren. Det er vigtigt sammen med borgeren at få synliggjort og skabt et tydeligt formål og delmål med sådanne gruppeforløb, så der reelt sikres progression.
- ✓ Jobcentrets sagsbehandler skal samarbejde med andre parter, så der sker en koordinering med og besøg hos eksempelvis læge, kriminalforsorg, rusmiddelcenter, psykiatri, bosted mv. Der kan også afholdes fællesmøder sammen med borgeren på tværs af samarbejdspartnere.
- ✓ Korpspladser og evt. vejledningstilbud
- ✓ Mentor i jobcenter
- ✓ Ressourceforløb (hvor der er en stor risiko for tilkendelse af førtidspension)
- ✓ Evt. støttekontaktperson

Viden

Vejledningstilbud, herunder korpspladser, skaber som udgangspunkt meget begrænset direkte job/uddannelseseffekt - og der er en stor risiko for fastholdelseeffekt, hvis tilbuddet bruges til andre målgrupper end de udsatte borgere, der er absolut længst væk fra arbejdsmarkedet.

Progressionsmæssigt handler det om sammen med borgeren at formulere og opnå tydelige delmål i forhold til at styrke den udsatte borgers koncentrationsevne og kognitive evner, sikre hverdagsmestring for at skabe overskud til andre udfordringer og styrke de sociale færdigheder. Alle delmålene skal føre hen imod at blive hurtigst mulig parat til at kunne komme i en virksomhedspraktik i en rigtig virksomhed.

Jobcentrets aktive tilbud bør iværksættes parallelt og koordineret med eventuelle andre understøttende indsatser og behandling i andre sektorer, så indsatserne komplementerer hinanden og der dermed skabes synergi. Hvis indsatserne iværksættes sekventielt uden hensynstagen til andre indsatser, så har det en fastholdelseeffekt for borgeren og skaber manglende motivation og tro på de mange forskellige indsatser.

Ved at samle myndighed og den aktive beskæftigelsesindsats på et og samme sted opnås øget fleksibilitet i beslutningskompetence, færre u hensigtsmæssige snitflader og borgerne skal ikke i kontakt med unødigt mange myndigheds personer.

SFI's nyeste evaluering kan ikke påvise hverken positiv eller negativ uddannelses- eller jobeffekt af mentorordningen for udsatte borgere inden for de første halvandet år med en tilknyttet mentor. SFI kan dog ikke udelukke, at mentorstøtten har en gavnlig effekt på andre forhold end direkte uddannelse eller beskæftigelse - eller på længere sigt.

Når man bruger mentor til udsatte borgere for at sikre progression, er det derfor vigtig at være meget præcis omkring, hvilke præcise opgaver som det forventes, at mentoren skal løse og løbende følge op herop med henblik på justering af den individuelle indsats. Samtidig er det vigtig at være opmærksom på, hvilke opgaver som det ikke kan forventes, at mentorindsatsen løser, jf. nedenstående skema.

Opgaver	Mentorens fokus og opgaver	Mentorens opgave kan ikke være
Praktiske opgaver	<p>Mentorens fokus: At hjælpe borgeren til at håndtere barrierer, der forhindrer deltagelse i forløbet.</p> <p>Mentorens opgaver kan fx være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At hjælpe borgeren med at få struktur på dagligdagen for at kunne møde i planlagte tilbud og aktiviteter - At hjælpe borgeren i forhold til at kunne benytte offentlig transport 	<p>Mentorens opgaver kan ikke være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At håndtere praktiske opgaver for borgeren i hjemmet - At stå for den generelle transport til aktiviteter – dvs. en form for "taxaordning"
Kontakt	<p>Mentorens fokus: At støtte borgeren i kontakten til den koordinerende sagsbehandler og evt. andre fagpersoner i forløbet herunder den praktiserende læge.</p> <p>Mentorens opgaver kan fx være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At hjælpe til at formidle særlige behov ved opstarten i aktiviteter - At hjælpe til at forstå indholdet i og meningen med aktiviteter i forløbet - At hjælpe i dialogen med praktiserende læge som et led i, at borgeren opnår deltagelse i og fastholdelse i forløbet 	<p>Mentorens opgaver kan ikke være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At være en permanent støtte i forhold til en varig funktionsnedsættelse - At "overtage" ordet for borgeren i kontakten til andre fagpersoner - At søge bevillinger for borgeren
Ressourceafklaring	<p>Mentorens fokus: At hjælpe borgeren med at få fokus på ressourcer og udviklingsbehov og videreformidle dem til den koordinerende sagsbehandler.</p> <p>Mentorens opgaver kan fx være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At understøtte synliggørelse af ressourcer, udvikling og succeser i dialogen med borgeren - At give input til den koordinerende sagsbehandler om borgers ressourcer og udvikling – sammen med borgeren - At føre en logbog sammen med borgeren 	<p>Mentorens opgaver kan ikke være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At dokumentere eller vurdere borgerens arbejdsevne
Tillid og motivation	<p>Mentorens fokus: At styrke borgerens tillid til systemet og motivere borgeren til at komme i job eller uddannelse.</p> <p>Mentorens opgaver kan fx være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At støtte i at se mening og retning i forløbet - At støtte borgerens opnåelse af mål og delmål - At motivere ved at tage udgangspunkt i borgerens ønsker og drømme – og de små skridt og succeser på vejen mod det langsigtede mål 	<p>Mentorens opgaver kan ikke være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At holde motiverende samtaler med fokus på generel livsforbedring - At arbejde med delmål, der ikke er direkte knyttet til målet om job og uddannelse
Netværk	<p>Mentorens fokus: At støtte borgeren i at bruge og udvide sit personlige netværk for at kunne indgå i forløbet og opnå tilknytning til arbejdsmarkedet eller uddannelse.</p> <p>Mentorens opgaver kan fx være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At hjælpe borgeren i gang med en fritidsaktivitet - At støtte borgeren i kontakten til familiemedlemmer eller bekendte, som kan være en støtte og ressourceperson i forløbet 	<p>Mentorens opgaver kan ikke være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At indgå i borgerens sociale netværk – dvs. "en ven" - At være en generel støtte i borgerens tilgang til fritidstilbud
Sproglig og kulturel støtte	<p>Mentorens fokus: At støtte borgeren i forhold til sproglige og kulturelle udfordringer for at undgå misforståelse og forbedre samarbejde mellem borgeren og indsatsens parter.</p> <p>Mentorens opgaver kan fx være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At være et vigtigt bindeled i overgangen til nye aktiviteter og ift. de spørgsmål og udfordringer, der kan opstå i starten - At være opmærksom på og videreformidle evt. behov for supplerende aktiviteter til at tackle sproglige og kulturelle udfordringer i samråd med borgeren 	<p>Mentorens opgaver kan ikke være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At agere som borgerens "tolk" og en mere permanent formidler i forløbet
Personlige udfordringer	<p>Mentorens fokus: At hjælpe borgeren med personlige udfordringer herunder familiemæssige udfordringer, bolig- og/eller økonomiproblemer.</p> <p>Mentorens opgaver kan fx være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At bistå ved møder i banken - At hjælpe borgeren med at opsøge boligselskaber 	<p>Mentorens opgaver kan ikke være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At være en støtte i personlige udfordringer, der ikke optræder som hindringer for borgerens deltagelse i forløbet - At "tage over" for borgeren og ikke lade borgeren føre ordet

05-08-2015

Hovedspor 4 – Samarbejde og koordination er vores bedste fundament for at give vores udsatte borgere en helhedsorienteret indsats og skabe effektive resultater

Hovedvej 4.1:

- Succes skaber vi sammen ved at arbejde i samme retning og løse opgaver i fællesskab, hvor det giver mening for at opnå en større synergieffekt til gavn for vores borgere.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Det samlede Jobcenter, Rådgivning & Udbetaling samt Handicap & Psykiatri bruger ensartede fælles metoder til at vurdere de enkelte borgeres afstand til arbejdsmarkedet/uddannelsessystemet og behov for indsatser/ydelser. Borgerens indsats må ikke afhænge af borgerens forsørgelsesydelse - eller hvor man organisatorisk er kommet ind i det kommunale system, men skal alene tage udgangspunkt i borgerens afstand til arbejdsmarkedet.
- ✓ Beslutningskompetence til rehabiliteringsteamet, så der kan træffes de nødvendige beslutninger om både ydelse og indsats.
- ✓ Det samlede Jobcenter bruger de samme fælles rammer for at vurdere, hvordan vi bedst kombinerer virksomhedernes behov med borgernes behov (Kontaktstrategi for lokale virksomheder). Rammerne er udgangspunktet for løbende dialog i en matrixorganisation, hvor virksomhedsindsatsen går på tværs af hovedmålgrupperne.
- ✓ Det samlede Jobcenter prioriterer overordnede rammer for, hvilket service-niveau bestemte målgrupper skal forvente, så medarbejderressourcerne anvendes, hvor det giver bedst mening ud fra en samlet politisk prioritering af målgrupperne.
- ✓ Det samlede Jobcenter, Rådgivning & Udbetaling samt Handicap & Psykiatri har tydelige rolle- og opgavebeskrivelser, så der opnås synergi i samarbejdet og helhedsorienterede løsninger, der er til gavn for de udsatte borgere.
- ✓ Det samlede Jobcenter har en ensartet dataregistrering og datadisciplin, så kolleger på tværs af organisatoriske snitflader altid kan genbruge og bygge videre på data (viden), og det kan undgås at "forstyrre" borgerne og virksomhederne mere end højst nødvendigt.
- ✓ Der er villighed til at samarbejde med andre sektorer ved udveksle viden om forskellige indsatsers indhold og øvrig videndeling om borgerne, der kan sikre et velfungerende samarbejde.
- ✓ Det samlede Jobcenter begrænser de organisatoriske snitflader ved at tilrettelægge indsatserne ud fra den enkelte borgers afstand til arbejdsmarkedet, samt ved at have en klar opdeling mellem Jobcentrets kernekompetencer (samtaler til at afdække, motivere og matche) og Tilbudsleverandørers kernekompetencer (udvikling af borgernes faglighed, personlige og sociale normer og helbredelse ved sygdom og misbrug). For de mest udsatte borgere, som ikke er parate til et tilbud i en rigtig virksomhed, giver det dog mening at samle myndighed og tilbud i samme indsats.

Viden

Medarbejdernes motivation og engagement i forhold til at arbejde efter en fælles retning opnås bedst, når medarbejderne er motiveret for selve arbejdsopgaven. De arbejdsopgaver, hvor medarbejderne slet ikke er motiverede bliver som regel løst dårligere, end de opgaver, der motiverer. I organiseringen af opgaverne er det derfor vigtigt at have for øje, hvilke medarbejdere som løser hvilke typer opgaver.

Det er en vigtig at anerkende og aktivt bruge det ledelsesværktøj, at det er forskelligt, hvad der motiverer forskellige medarbejdere. Nogle motiveres i overvejende grad af resultater, andre af processen med at skabe nyt, nogle tredje er

mest motiveret, når der er faste rammer og forudsigelighed, mens nogle fjerde motiveres af selve relationen i forhold til andre mennesker.

Det at arbejde i en fælles og tydelig retning handler derfor ikke om, at medarbejderne ikke skal tænke selv inden for de overordnede rammer, men om at skabe mening med opgaven (succes) samt om at bruge medarbejdernes kompetencer på bedst mulig måde i forhold til den fælles retning. Hermed øges motivationen, kompetencerne anvendes mere optimalt og dobbeltarbejde minimeres og arbejdstiden kan bruges på noget mere effektivt.

Hovedvej 4.2:

- Succes skaber vi sammen ved at være åbne for forandringer, hinandens forskelligheder samt ved at tage ansvar i forhold til overordnet prioritering af vores fælles opgaver, fælles medarbejderressourcer og fælles aktiveringsøkonomi.

Værktøjer/delopgaver:

- ✓ Det samlede Jobcenter skal være fleksibel og ansvarlig, når der opstår nye delopgaver og prioriteringer, hvor formålet som udgangspunkt altid er at løse kerneopgaven mere effektivt. Det handler om at forstå og skabe mening med, hvorfor alle medarbejdere skal aflære de gamle delopgaver hurtigst muligt eller der skal foretages ændrede prioriteringer af målgrupper.
- ✓ Den samlede Jobcenter skal være fleksibel og ansvarlig i forhold til vores brug af medarbejderressourcer og aktiveringsøkonomi. Det er altafgørende for hurtigt at kunne foretage de nødvendige ressource- og økonomitilpasninger i forhold til ændrede behov på arbejdsmarkedet og på det politiske niveau.
- ✓ Sammen med Rådgivning & Udbetaling samt Handicap & Psykiatri skal alle medarbejdere, der arbejder med ydelsesgrupper, som består af udsatte borgere, have fokus på at skabe et helhedsorienteret og effektivt forløb for disse borgere.

Viden

Løsningen af Jobcentrets kerneopgave er en kompleks størrelse, hvorfor delopgaver i både egen organisation og hos vores samarbejdspartnere i høj grad er indbyrdes afhængige af hinanden. Vi kan ikke løse vores kerneopgave effektivt som enkeltpersoner, afdelinger og sektorer (siloe), men er afhængige af, at samarbejdet fungerer godt og med respekt for hinandens styrker. Effektivt samarbejde kommer ikke af sig selv. Det starter hos den enkelte og arbejder sig ud i organisationen og til andre organisationer. Det kræver et sæt af færdigheder, og at parterne er fokuseret på at samarbejde. Som ledelse kan man være med til at forbedre samarbejdet ved at sætte systematisk og metodisk fokus på at skabe en samarbejdende ånd:

- Undgå at gå i forsvar
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at søge den gensidige succes. Det handler om at finde opgaveløsninger og undgå at placere skyld for fejltagelser eller ting, hvor man ikke forstår, hvorfor andre tænker og handler anderledes. De personer, der er pressede, reagerer ved ubevidst adfærd med en defensiv adfærd, som påvirker andre. De spreder frygtfølelse og anklager og har en lav bevidsthed om egne "blinde pletter". De forsøger ubevidst at vinde over den anden.
- Lyt
Arbejde konsekvent med et tillidsfuldt arbejdsmiljø, der muliggør, at usikkerhed kan italesættes og problemer løses direkte og åbent. Niveaulet af tillid i en relation afgøres i høj grad af mængden af sandheder og interesser, der deles. For at man kan dele sine sandheder med andre, kræver det bevidsthed, ærlighed og åbenhed. Manglende ærlighed og åbenhed svækker

relationen om tid og nedsætter evnen til at løse problemer i organisationen eller sammen med andre organisationer.

- Tag ansvar
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at tage ansvar for konsekvenserne af valg – både aktive valg og passive valg. Noget af det mest effektfulde man kan gøre for at føle sig mere handlekraftig og føle sig mindre demotiveret ved uønskede situationer, er at ændre logik om egne handlemuligheder, når det kommer til valg i vores liv. Mange oplever således deres mulighed for at vælge selv, som mere snævert, end det egentligt er. Der er ofte flere muligheder for at vælge end vi tror. Nogle undgår at træffe valg – og tænker ikke over, at det at lade være med at vælge/prioritere også er et valg.
- Forpligt dig
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at forpligtige sig til at kende og forstå dine egne følelser. Evnen til selvrefleksion har afgørende betydning for effektiviteten af de valg, som man træffer. Hvis man ikke forstår egne værdier, intentioner, adfærd og frygtfølelse, har man ikke følelse af selv at styre slagets gang og egen skæbne. Samtidig vil man som regel blive overrasket over, at andre har det anderledes. Når man ser sig selv eller andre opføre sig mærkeligt, så handler det om at øve sig i at finde på mindst 3 mulige grunde til den adfærd, som man observerer. Hvad er den egentlige grund? Ofte er der en god forklaring – og måske er det bare en dårlig vane.

Hovedmålgruppe 3: Uddannelsesparate unge

Karakteristika:

- *Borger med personlige egenskaber, hvor såvel positive som negative incitamenter vil understøtte, at vedkommende selv formår at komme hurtigere i en ordinær kompetencegivende uddannelse.*
- *Ingen kompetencegivende uddannelse.*
- *Har viljen til at kunne påbegynde et ordinært kompetencegivende uddannelsesforløb eller et voksenlærlingeforløb inden for et år.*
- *Maksimalt 1 år på offentlig forsørgelse (skal overvejes fordele og ulemper herved, men i princippet er man kun uddannelsesparat, hvis man ved den rette indsats kan komme i uddannelse inden for 1 år).*

Ydelsesgrupper som tilhører hovedmålgruppe 3:

- Åbenlyst uddannelsesparat uddannelsesydelelsesmodtager
En ung, der ved den første visitationssamtale vurderes ikke at have nogen barrierer – og som derfor ikke har behov for hjælp og støtte – i forhold til at starte på en uddannelse og gennemføre en uddannelse.
- Uddannelsesparate uddannelsesydelelsesmodtagere
En ung, der vurderes – med rette støtte og aktive indsats – at kunne påbegynde en uddannelse inden for ca. 1 år og gennemføre denne uddannelse på ordinære vilkår.
- Forsikrede unge under 30 år uden en uddannelse, som ønsker en ordinær kompetencegivende uddannelse
- Sygedagpengemodtagere under 30 år uden en uddannelse, som ønsker en ordinær kompetencegivende uddannelse

Kerneopgave relateret til uddannelsesparate unge:

- Udfordre og påvirke de unges personlige fleksibilitet, der er begrænset af manglende viden, ufleksible personlige krav, manglende motivation eller atypiske sociale normer.
- Udfordre og påvirke de unges geografiske mobilitet, faglige og kulturbestemte fleksibilitet, der er begrænset af manglende viden om uddannelsesmuligheder, tidligere nederlag samt utryghed i forhold til at prøve nye veje, når det er nødvendigt.
- Udfordre og påvirke de unges opfattelse af sygdom og beskæftigelsesmæssige konsekvenser ved sygdom, idet opfattelsen af sygdom ikke er en absolut tilstand, men opleves forskelligt fra et menneske til et andet. Menneskets opfattelse af sygdom opbygges gennem livets erfaringer, og er udover genetiske træk stærkt påvirkelig af kulturelle, sociale og andre indlærte påvirkninger.

Hovedspor 1 - Forebygge at uddannelsesparate unge søger kommunal forsørgelse i stedet for at påbegynde en ordinær kompetencegivende uddannelse

Hovedvej 1.1:

- Vejledning om pligt til uddannelse (uddannelsespålæg) og konsekvenser ved at være på kommunal forsørgelse kontra i en ordinær kompetencegivende uddannelse.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give borgeren faktisk viden om økonomisk gevinst ved enten at tage et deltids-/fuldtidsjob indtil uddannelsesstart eller ved at have et fritidsjob ved siden af en kommende uddannelse. Synliggør den unges egen nødvendige investering i uddannelse og den økonomiske gevinst på både kort og længere sigt.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om den personlige frihedsgevinst ved at være i ordinær beskæftigelse indtil påbegyndelse af uddannelse kontra krav om en aktiv nytteindsats og manglende mulighed for ekstra indtægt.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om social gevinst ved at komme hurtigst muligt i uddannelse eller fritidsjob indtil uddannelse (bredere netværk, øget social accept, lettere adgang til fritidsjob under uddannelsesforløb mv.)

Hovedvej 1.2:

- Vejledning der åbner nye uddannelsesmuligheder, når borgeren udvider sin geografiske mobilitet samt faglige og kulturbestemte fleksibilitet.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give borgeren faktisk viden om forskellige uddannelsesretningers faglige krav, muligheder for at komme ind i netværk i studiemiljøet og boligmuligheder i forskellige studiebyer, vurdering af jobmuligheder på både kort og længere sigt.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvor og hvordan borgeren selv kan opsøge mere konkret viden om bestemte uddannelser.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, at den geografiske mobilitet er altafgørende for at kunne træffe uddannelsesvalg ud fra interesser og for efterfølgende at kunne få en praktikplads eller det første job efter gennemført uddannelse.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan snævre uddannelsesønsker kan "oversættes" til alternative uddannelsesønsker, hvor en stor del af indholdet reelt vil være det samme, hvis man ikke kan komme ind på netop ønskeuddannelsen.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan kultur- og miljøbestemte opfattelser af bestemte uddannelser kan virke begrænsende for den unges uddannelsessøgning. Det er vigtigt at vælge efter egen interesse og evner og ikke, hvad der er normen i omgangskredsen, familien mv.

Hovedvej 1.3:

- Vejledning om muligheder for forebyggende tiltag, hjælpemidler og støtteforanstaltninger, som kan forebygge eller sikre fastholdelse i den ordinære kompetencegivende uddannelse.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give borgere faktisk viden om vigtigheden af at finde en eventuel praktikplads inden påbegyndelse af en uddannelse. Det er ofte mangel på praktikplads, der blokerer for færdiggørelse af uddannelse.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om muligheder for støtte inden og under uddannelse gennem det frivillige mentorkorps og fastholdelsescoach.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om mulighederne for kompenserede hjælpemidler ved handicap under et uddannelsesforløb. Eksempelvis øget fysisk tilgængelighed, personlig assistance, individuelt tilrettelagte uddannelsesforløb, tolkebestand til døve/hørehammede, lærebøger på punktskrift/lydbånd eller diverse teknologiske hjælpemidler.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om mulighederne for særlig uddannelsesrettet støtte til enlige forsørgere (ret til uddannelsesvejledning i barselsperiode, netværk og støtte på skolerne og særlig økonomisk støtte) og generelt muligheder for supplerende SU-lån til forsørgere.

Viden

En forebyggende og tidlig indsats har altid stor effekt, fordi det er lettest at fastholde eller få unge til at starte i en ordinær kompetencegivende uddannelse inden påbegyndelse af et forsørgelsesforløb eller inden for de første måneder af et forsørgelsesforløb.

Det handler grundlæggende om at udfordre borgerens tankesæt så hurtigt som muligt, hvis der er barrierer i forhold til at påbegynde og blive fastholdt i en ordinær kompetencegivende uddannelse. Effekterne er såkaldte sorteringseffekter, hvor borgerne aktivt fravælger offentlig forsørgelse, eller motivationseffekter, hvor borgeren aktivt hurtigt udvider sin muligheder for at blive fastholdt eller komme i ordinær uddannelse.

Den potentielle målgruppe er imidlertid meget stor, hvorfor udfordringen er finde det tidspunkt og de målgrupper, hvor det bedst kan betale sig at sætte ind med ressourcer. Forebyggende og tidlige indsatser kræver derfor meget kompetente medarbejdere på både det menneskelige og faglige niveau, som præcist kan fornemme, hvornår og hvordan det er hensigtsmæssigt at udfordre den enkelte borgers tankesæt eller tilbyde forebyggende tiltag. Hvis medarbejderens fornemmelse og vurdering ikke er korrekt, er risikoen, at borgere uden barrierer bliver mistænkeliggjort unødigt og for mange borgere får støtteforanstaltninger, som de reelt ikke har behov for.

Hovedspor 2 – Udvikle uddannelsesparate unge ud fra deres forskellige behov (servicerende myndighed)

Sammen med vores brugere skal vi skabe værdi for dem ved at finde det rette koblingspunkt mellem vores faglige ekspertise og forskellige målgruppers forventninger. At skabe værdi for vores brugere er ikke det samme som opfyldelse af alle ønsker og behov.

Hovedvej 2.1:

- Faglig afdækning af uddannelsesparate unges behov for indsats ud fra en vurdering af både de objektive og subjektive kriterier for den enkelte borger.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Anvende åbne spørgemetoder og en anerkendende coachende tilgang (empowerment), så borgeren kommer frem til de reelle behov selv, og erkender hvad der skal til for at blive afklaret og blive fastholdt i en ordinær kompetencegivende uddannelse.
- ✓ Supplere med understøttende digitale redskaber (spørgeskema) til at kunne afdække den enkelte borgers afstand til at kunne påbegynde og gennemføre en ordinær uddannelse. Forud for første samtale skal den unge have forberedt sig ved at overveje uddannelsesønsker, -mål og -muligheder.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om virksomhedernes behov for arbejdskraft på sigt og krav til personlige, sociale og faglige kompetencer i bestemte uddannelsesforløb og brancher, når uddannelsen er gennemført.

Hovedvej 2.2:

- Faglig rådgivning og forhandling om viften af indsatsmuligheder, der kan bidrage til at sikre hurtigst mulig afklaring og klargøring til at påbegynde en ordinær kompetencegivende uddannelse.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give den uddannelsesparate unge klar besked om uddannelsespålæg. Aktiv brug af uddannelsespålæg er brugbart til at fastsætte individuelle krav og formål med aktiviteter for den enkelte unge.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om indhold i viften af indsatsmuligheder.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvilke indsatser der er mest virkningsfulde for forskellige uddannelsesparate målgrupper på forskellige tidspunkter i et forsørgelsesforløb.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan der lægges op til en forhandlings-situationen inden for nogle forhåndsdefinerede rammer.

Hovedvej 2.3:

- Fælles formulering af konkrete og forpligtende delmål med indsatsen, som der skal følges konsekvent op og drages læring af sammen med borgerne.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan der arbejdes med forpligtende delmål samt opfølgning og læring på disse.
- ✓ Give borgeren faktisk viden om, hvordan der arbejdes systematisk med progression og faglig fornemmelse for, hvornår der skal tages nye indsatser i brug.

Viden

Sagsbehandlere, der har en et klart mål, klar rolle og følger op på progression, bidrager mest med uddannelseseffekt.

I forhold til mål/delmål handler det om at være tydelig på, hvad der sammen arbejdes hen imod (ordinær kompetencegivende uddannelse). Rollen handler om at inddrage borgeren og giver ejerskab til borgeren (positiv motivation) samt understøtte med viden og udfordre borgerens selvforståelse.

Progression handler om at følge op, reflektere, tænke nye og bedre tiltag og sætte nye individuelle mål sammen med borgeren til næste møde. Herudover er det positivt for effekten, når sagsbehandleren har et godt uddannelsesnetværk, virksomhedsnetværk, kendskab til uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet samt påtager sig myndighedsfunktionen (uddannelsespålæg).

Sanktioner (negativ motivation) virker, men kun når der er tale om stærke uddannelsesparate borgere, som faktisk ønsker og kan flytte sig selv.

Det er mere sandsynligt, at den unge fastholdes i uddannelse, hvis den unge selv positivt er motiveret herfor, frem for at den unge blot er påbegyndt en uddannelse på grund af sanktioner.

Hovedspor 3 – Skabe varige job til uddannelsesparate unge

Hovedvej 3.1:

- Ordinær rekruttering eller alternativt nytteindsats til åbenlyst uddannelsesparate unge, som ikke har behov for hjælp og støtte i forhold til at starte og gennemføre en kompetencegivende uddannelse på ordinære vilkår.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Den unge udpeges ved første visitationssamtale som værende uden nogen form for barrierer og derfor fuldt ud klar til at kunne flytte sig selv i uddannelse.
- ✓ Alle åbenlyst uddannelsesparate skal straks gives uddannelsespålæg. Det skal straks gøres klart for den unge, at målet er hurtigst muligt at blive selvforsørgende frem til uddannelsesstart.
- ✓ Den unge tilmeldes som jobsøgende og skal lave et CV. Den enkelte unge kan få hjælp til jobsøgning, hvis der er individuelt behov herfor. Det bør dog ikke være udgangspunktet, at alle har behov for hjælp til jobsøgning.
- ✓ Præsenter straks potentielle ordinære deltidsjob/studiejob, som Jobcentret har vanskeligt ved at besætte med fuldtidsledige over 30 år.
- ✓ Hvis den unge ikke har mulighed for at blive selvforsørgende straks, skal den åbenlyst uddannelsesparate unge arbejde i en nytteindsats for deres ydelse, indtil det lykkes at finde et ordinært deltids-/studiejob eller frem til uddannelsesstart. Der er ingen krav om personlig eller faglig udvikling i en nytteindsats.
- ✓ Sanktioner kan gives i forhold til gruppen af åbenlyst uddannelsesparate, da de har mulighed for at agere på dem.

Viden

Rekruttering og systematisk opfølgning/vejledning på jobsøgning er det mest direkte og dermed billigste redskab til hurtigt at få åbenlyst uddannelsesparate unge i deltids-/studiejob, som det kan være vanskelige at besætte med jobcentrets øvrige ledige. Deciderede jobsøgningskurser virker kun, hvis den unge selv efterspørger denne type hjælp og ikke pålægges at deltage i jobsøgningskurser. Eventuelle jobsøgningskurser skal være korte og målrettede for at mindske fastholdelseeffekten.

Herudover er det positivt for de unges efterfølgende uddannelsesforløb, hvis de unge allerede har skaffet sig et studiejob inden uddannelsesstart. Det at kunne dokumentere positiv arbejds erfaring under et uddannelsesforløb er foruden de økonomiske forhold også et springbræt til lettere at kunne skaffe sig eventuel praktikplads eller hurtigere komme i beskæftigelse efter færdiggjort uddannelse.

Nytteindsats gives ud fra devisen om, at alle, der kan arbejde, skal arbejde for deres ydelse. Og omvendt, at personer, der ikke ønsker at arbejde, ikke kan få en ydelse. Det vil sige, at udgangspunktet er personer, som ikke har nogen form for barrierer og som evner at flytte sig selv i selvforsørgelse.

Nytteindsats skal derfor gives straks efter visitation. Den påtænkte effekt ved nytteindsats er, at flest muligt unge aldrig starter i offentlig forsørgelse eller meget hurtigt selv finder et ordinært job. Sorteringseffekten opstår, fordi de unge mister personlig frihed og ved blot nogle få timers ordinært arbejde kan tjene mere end som modtager af uddannelseshjælp og opnå en større frihed til at gøre præcist, hvad de ønsker.

Det er ekstremt vigtigt, at nytteindsats ikke gives til unge, som har behov for hjælp til at kunne træffe et kvalificeret uddannelsesvalg. Hermed forsvinder effekten af nytteindsatsen, fordi disse unge reelt er uddannelsesparate og har behov for understøtning for at kunne påbegynde og gennemføre uddannelsen.

Hovedvej 3.2:

- Individuelt tilrettelagte uddannelsesafklarende og understøttende tilbud til uddannelsesparate unge, der er i risiko for at miste fodfæste på vejen til ordinær uddannelse. De uddannelsesparate vurderes at kunne påbegynde en uddannelse inden for ca. 1 år og gennemføre denne uddannelse med den rette støtte og aktive indsats.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ En første visitationssamtale, der resulterer i et uddannelsespålæg, hvor den unge pålægges at overveje relevante uddannelsesmuligheder.
- ✓ Opfølgning skal ske i et omfang, det er nødvendigt for at sikre uddannelsesfokus og progression i forhold til uddannelsesvejen og arbejdet med uddannelsespålægget for den enkelte. Der vejledes under opfølgningssamtalerne og igangsættes aktiviteter, som understøtter den unges arbejde med uddannelsespålægget og som bidrager til at afdække ressourcer og behov.
- ✓ Uddannelsesplanen for den enkelte unge skal gå på tværs af de offentlige systemer, som er i berøring med den unge.
- ✓ Brobygningsforløb med fysisk placering på uddannelsesinstitutioner med formål at lette overgang til ordinær uddannelse
- ✓ Snusepraktikker på uddannelser med formål om at afklare uddannelsesvalg
- ✓ Virksomhedspraktikker med formål om at afklare uddannelsesvalg
- ✓ FVU- og OBU-test (forberedende voksenundervisning og odblindeundervisning) til alle, der ikke har gennemført 9. klasse. Formål at finde frem til behov for opkvalificering.
- ✓ FVU- og OBU-læse-, skrive- eller regneundervisning – opbygge faglige kompetencer for at kunne klare sig på uddannelsen.
- ✓ Individuelt tilrettelagt studieforberedende undervisning, der opbygger faglige kompetencer for at kunne klare sig på ordinær uddannelse.
- ✓ Sanktioner kan give mening i forhold til uddannelsesparate, som er tilstrækkeligt stærke til at agere på sanktionen og bevidst beregnende. Det er dog vigtigt at vurdere individuelt, hvad årsagen er til manglende fremmøde. Hvis det manglende fremmøde skyldes, at den unge aktuelt har store personlige og sociale barrierer, som gør, at de ikke formår at møde til samtale, så vil sanktioner blot betyde, at den unge kommer endnu længere væk fra uddannelse.

Viden

En væsentlig årsag til, at mange unge frafalder uddannelserne, er, at deres faglige niveau ikke tilstrækkeligt til at kunne gennemføre en kompetencegivende uddannelse. Erhvervsuddannelsesreformen stiller derfor skarpere adgangskrav, som gør det endnu vigtigere at afklare og understøtte de unges faglige niveauer i forhold til dansk og matematik for, at de unge kan søge ind på en uddannelse.

Det er vigtigt, at Jobcentret sammen med borgeren opstiller et klart formål og klare mål for den enkelte unges deltagelse i FVU eller OBU, som sagsbehandleren sammen med den unge følger op på. Jobcentret skal derfor sikre, at udbyderne af FVU/OBU sikrer, at de faglige resultater dokumenteres gennem prøve eller – i det omfang der ikke gennemføres trinprøve – en faglig udtalelse. Udtalelsen bør kort beskrive de kompetencer, den enkelte har opnået og de eventuelle fremadrettede faglige udviklingspunkter. Dokumentationen bør Jobcentrene bruge i forhold til den faglige udvikling.

Klare rammer fra begyndelsen bidrager til at skabe et sammenhængende forløb for den uddannelsesparate unge. Det betyder, at det er vigtigt, at alle agerer som én aktør og tager ansvar for den enkelte unges forløb i sin helhed og dermed ikke blot giver slip på den unge undervejs. Det betyder også, at der så vidt muligt bygges videre på oplysninger fra Ungdommens Uddannelsesvejledning til Ungehus og igen

videre til uddannelsesinstitution, så de unge ikke skal forholde sig til flere end nødvendigt og ikke skal give de samme oplysninger flere gange.

For at gøre brobygningsforløb så realistiske som mulige, bør de placeres på en relevant uddannelsesinstitution. Det giver den unge et tættere tilhørsforhold til uddannelsesmiljøet og en tættere kontakt til faglærere og medvirker dermed til reel afklaring. Endelig er der større sandsynlighed for fastholdelse i den valgte uddannelse. Udfordringen ved at bruge brobygningsforløbene på selve uddannelsesinstitutionerne i større omfang er, at de er forholdsvis dyre og betales efter skolernes taxameter-ordning.

Den typiske målgruppe for brobygningsforløbene er ikke egnet til frie forløb uden struktur. Samtidig vil de senere ordinære uddannelsesforløb netop være kendetegnet ved en struktureret hverdag. Derfor skal brobygningsforløbene indeholde faste rammer.

Der er evidens for, at diverse former for kommunale vejledningsforløb oprettet som aktive tilbud ikke giver effekt for borgere tæt på arbejdsmarkedet/uddannelse. Anvendelse af eksempelvis jobsøgnings- og diverse former for basisforløb i kommunalt regi giver kun mening, hvis de er meget individuelt målrettede og intensive i forhold til at lære at bruge eksempelvis nye jobsøgningsmetoder eller få et hurtigt overblik over uddannelsesmuligheder. Det er vigtigt, at borgerne selv skal have et udtrykkeligt ønske om og er motiverede for at deltage frivilligt i sådanne generelle forløb, fordi de kan se et åbenlyst behov.

Som udgangspunkt er det mere effektivt at yde individuel vejledning og rådgivning om uddannelse og jobsøgning via de løbende kontaktsamtaler, da det mindsker fastholdelseeffekten.

Hovedvej 3.3:

- Hjælp og støtte i overgangen til ordinær uddannelse.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Understøtte unge med for lavt karaktergennemsnit til at få en uddannelsesaftale, der giver direkte adgang til uddannelse, hvormed adgangskravet om mindst 2 i karaktergennemsnit vil bortfalde.
- ✓ Understøtte at unge får en uddannelsesaftale inden uddannelsesstart, da motivationen for at fortsætte i grundforløbet øges betydeligt - og der er sikkerhed for at kunne fortsætte i hovedforløb på en erhvervsuddannelse efter bestået grundforløb.
- ✓ Arbejde målrettet inden uddannelsesstart med praktiske forhold uden om uddannelsen (søgning af SU, køb af buskort, anskaffe lejlighed, økonomi mv.), hvis der er behov for det.
- ✓ Mentorordning til at følge den enkelte unge gennem hele forløbet. Mentoren skal tilrettelægge sin indsats individuelt fra den ene til den anden, ligesom indholdet og fokus i vejledningen er forskelligt. Faste punkter bør være opfølgning på fremmøde i forløb, kontakt i praktikker mv., hvor den unge ikke er fysisk til stede i forløbet, overlevering til den unges uddannelse og fastholdelse af kontakt samt opfølgning til efter påbegyndt uddannelse.

Viden

Rambølls evaluering viser, at mentorindsatsen især har effekt for gruppen af udsatte unge. Men det gælder ikke for de "svageste" unge uden en fuldført folkeskole. Her kan mentorindsatsen ikke stå alene for at løfte de unge. På samme måde opnås ikke

nogen effekt af mentorindsats i forhold til de "stærkeste" unge med en god forældrebaggrund.

Mentorindsatsen har særligt en positiv effekt i forhold til at påbegynde uddannelse, når den målrettes unge med under 4 i 9. classes karaktergennemsnit, unge med en forælder uden erhvervskompetencegivende uddannelse, unge med en bruttoindkomst under gennemsnittet, unge der ikke har modtaget SU de seneste 3 år og for kvinder samlet set.

SFI's nyeste evaluering kan ikke påvise hverken positiv eller negativ uddannelses- eller jobeffekt af mentorordningen for udsatte borgere inden for de første halvandet år med en tilknyttet mentor. SFI kan dog ikke udelukke, at mentorstøtten har en gavnlig effekt på andre forhold end direkte uddannelse eller beskæftigelse – eller på længere sigt.

Rambølls evaluering påpeger, at mentorindsatsen udover uddannelseseffekten også bidrager med positiv progression i forhold til:

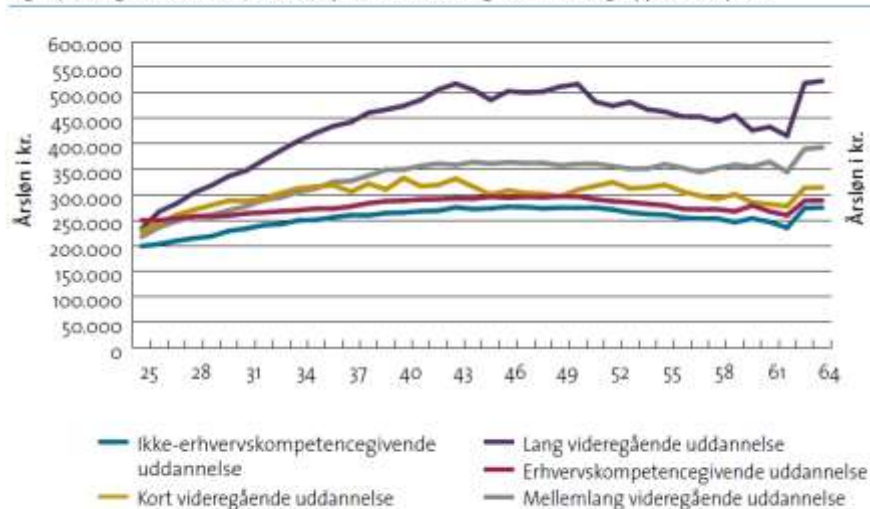
- At løfte de unges selvoplevede motivation ift. uddannelse og job
- At øge de unges selvværd og tro på egne evner
- At løfte de unges selvvurderede helhed
- At skabe bedre samarbejde mellem de unge og Jobcentret
- At forbedre de unges hverdagsmestring.

Rambøll-evalueringen har belyst en række mulige forklaringer på, hvorfor mentorindsatsen har en positiv effekt. De forhold, der især har indvirkning på, at mentorindsatsen hjælper de unge, er:

- At der er et tæt samarbejde og en klar rollefordeling mellem mentor og sagsbehandler, så disse arbejder ud fra ét fælles mål for den unges progression mod uddannelse.
- At mentor fungerer som en form for mediator mellem den unge og "systemet", hvilket øger forståelsen på begge sider og understøtter, at der opstilles og forfølges mål, som både giver mening for den unge og systemet. I den sammenhæng giver det god effekt med frivillige mentorer.
- At mentor bidrager med rådgivning og inspiration til den unge i forhold til uddannelse og efterfølgende muligheder for job samt praktisk hjælp til at møde op til aftaler med jobcenter og eventuelle lægelige behandlinger.
- At mentor er meget vedholdende og anerkendende i sit arbejde og starter med at lytte og støtte og først senere stiller krav til de unge.

Figur viser, hvorfor det kan betale sig, at unge under 30 år gennemfører en ordinær kompetencegivende uddannelse (lang tilbagebetalingstid for fastholdelseeffekten)

Figur 7.4 Årlig lønindkomst (før skat) opdelt efter alder og uddannelsesgruppe, 2006-priser



Kilde: Beskæftigelsesministeriet på baggrund af Lovmodellen.

Hovedspor 4 – Samarbejde og koordination er vores bedste fundament for at give de uddannelsesparate unge en helhedsorienteret indsats og skabe effektive resultater

Hovedvej 4.1:

- Succes skaber vi sammen ved at arbejde i samme retning og løse opgaver i fællesskab, hvor det giver mening for at opnå en større synergieffekt til gavn for vores borgere.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Det samlede Jobcenter, Ungdommens Uddannelsesvejledning, Uddannelsesinstitutionerne, Rådgivning & Udbetaling samt Handicap & Psykiatri bruger ensartede fælles metoder til at vurdere de enkelte borgers afstand til at kunne påbegynde og gennemføre en ordinær kompetencegivende uddannelse og behov for indsatser/ydelse. Borgers indsats må ikke afhænge af borgers forsørgelsesydelse - eller hvor man organisatorisk er kommet ind i det kommunale system, men skal alene tage udgangspunkt i den unges afstand til at kunne påbegynde og gennemføre en uddannelse.
- ✓ Det samlede Jobcenter bruger de samme fælles rammer for at vurdere, hvordan vi bedst kombinerer virksomhedernes behov med borgernes ønsker til uddannelse (Kontaktstrategi for lokale virksomheder). Rammerne er udgangspunktet for løbende dialog i en matrixorganisation, hvor virksomhedsindsatsen går på tværs af hovedmålgrupperne.
- ✓ Det samlede Jobcenter prioriterer overordnede rammer for, hvilket service-niveau bestemte målgrupper skal forvente, så medarbejderressourcerne anvendes, hvor det giver bedst mening ud fra en samlet politisk prioritering af målgrupperne.
- ✓ Det samlede Jobcenter, Ungdommens Uddannelsesvejledning, Uddannelsesinstitutionerne, Rådgivning & Udbetaling samt Handicap & Psykiatri har tydelige rolle- og opgavebeskrivelser, så der opnås synergi i samarbejdet og helhedsorienterede løsninger, der er til gavn for de uddannelsesparate unge.
- ✓ Det samlede Jobcenter har en ensartet dataregistrering og datadisciplin, så kolleger på tværs af organisatoriske snitflader altid kan genbruge og bygge videre på data (viden), og det kan undgås at "forstyrre" borgerne og virksomhederne mere end højst nødvendigt.
- ✓ Der er villighed til at samarbejde med andre sektorer ved udveksle viden om forskellige indsatsers indhold og øvrig videndeling om borgerne, der kan sikre et velfungerende samarbejde.
- ✓ Det samlede Jobcenter begrænser de organisatoriske snitflader ved at tilrettelægge indsatserne ud fra den enkelte borgers afstand til arbejdsmarkedet, samt ved at have en klar opdeling mellem Jobcentrets kernekompetencer (samtaler til at afdække, motivere og matche) og Tilbudsleverandørers kernekompetencer (udvikling af borgernes faglighed, personlige og sociale normer og helbredelse ved sygdom og misbrug).

Viden

Medarbejdernes motivation og engagement i forhold til at arbejde efter en fælles retning opnås bedst, når medarbejderne er motiveret for selve arbejdsopgaven. De arbejdsopgaver, hvor medarbejderne slet ikke er motiverede bliver som regel løst dårligere, end de opgaver, der motiverer. I organiseringen af opgaverne er det derfor vigtigt at have for øje, hvilke medarbejdere som løser hvilke typer opgaver.

Det er en vigtig at anerkende og aktivt bruge det ledelsesværktøj, at det er forskelligt, hvad der motiverer forskellige medarbejdere. Nogle motiveres i overvejende grad af resultater, andre af processen med at skabe nyt, nogle tredje er

mest motiveret, når der er faste rammer og forudsigelighed, mens nogle fjerde motiveres af selve relationen i forhold til andre mennesker.

Det at arbejde i en fælles og tydelig retning handler derfor ikke om, at medarbejderne ikke skal tænke selv inden for de overordnede rammer, men om at skabe mening med opgaven (succes) samt om at bruge medarbejdernes kompetencer på bedst mulig måde i forhold til den fælles retning. Hermed øges motivationen, kompetencerne anvendes mere optimalt og dobbeltarbejde minimeres og arbejdstiden kan bruges på noget mere effektivt.

Hovedvej 4.2:

- Succes skaber vi sammen ved at være åbne for forandringer, hinandens forskelligheder samt ved at tage ansvar i forhold til overordnet prioritering af vores fælles opgaver, fælles medarbejderressourcer og fælles aktiveringsøkonomi.

Værktøjer/delopgaver:

- ✓ Det samlede Jobcenter skal være fleksibel og ansvarlig, når der opstår nye delopgaver og prioriteringer, hvor formålet som udgangspunkt altid er at løse kerneopgaven mere effektivt. Det handler om at forstå og skabe mening med, hvorfor alle medarbejdere skal aflære de gamle delopgaver hurtigst muligt eller der skal foretages ændrede prioriteringer af målgrupper.
- ✓ Den samlede Jobcenter skal være fleksibel og ansvarlig i forhold til vores brug af medarbejderressourcer og aktiveringsøkonomi. Det er altafgørende for hurtigt at kunne foretage de nødvendige ressource- og økonomitilpasninger i forhold til ændrede behov på arbejdsmarkedet og på det politiske niveau.
- ✓ Sammen med Ungdommens Uddannelsesvejledning, de største lokale uddannelsesinstitutioner, Rådgivning & Udbetaling samt Handicap & Psykiatri skal alle medarbejdere, der arbejder med uddannelsesparate unge, have fokus på at skabe et helhedsorienteret og effektivt forløb for disse borgere.

Viden

Løsningen af Jobcentrets kerneopgave er en kompleks størrelse, hvorfor delopgaver i både egen organisation og hos vores samarbejdspartnere i høj grad er indbyrdes afhængige af hinanden. Vi kan ikke løse vores kerneopgave effektivt som enkeltpersoner, afdelinger og sektorer (siloe), men er afhængige af, at samarbejdet fungerer godt og med respekt for hinandens styrker. Effektivt samarbejde kommer ikke af sig selv. Det starter hos den enkelte og arbejder sig ud i organisationen og til andre organisationer. Det kræver et sæt af færdigheder, og at parterne er fokuseret på at samarbejde. Som ledelse kan man være med til at forbedre samarbejdet ved at sætte systematisk og metodisk fokus på at skabe en samarbejdende ånd:

- Undgå at gå i forsvar
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at søge den gensidige succes. Det handler om at finde opgaveløsninger og undgå at placere skyld for fejltagelser eller ting, hvor man ikke forstår, hvorfor andre tænker og handler anderledes. De personer, der er pressede, reagerer ved ubevidst adfærd med en defensiv adfærd, som påvirker andre. De spreder frygtfølelse og anklager og har en lav bevidsthed om egne "blinde pletter". De forsøger ubevidst at vinde over den anden.
- Lyt
Arbejde konsekvent med et tillidsfuldt arbejdsmiljø, der muliggør, at usikkerhed kan italesættes og problemer løses direkte og åbent. Niveauet af tillid i en relation afgøres i høj grad af mængden af sandheder og interesser, der deles. For at man kan dele sine sandheder med andre, kræver det bevidsthed, ærlighed og åbenhed. Manglende ærlighed og åbenhed svækker

relationen om tid og nedsætter evnen til at løse problemer i organisationen eller sammen med andre organisationer.

- Tag ansvar
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at tage ansvar for konsekvenserne af valg – både aktive valg og passive valg. Noget af det mest effektfulde man kan gøre for at føle sig mere handlekraftig og føle sig mindre demotiveret ved uønskede situationer, er at ændre logik om egne handlemuligheder, når det kommer til valg i vores liv. Mange oplever således deres mulighed for at vælge selv, som mere snævert, end det egentligt er. Der er ofte flere muligheder for at vælge end vi tror. Nogle undgår at træffe valg – og tænker ikke over, at det at lade være med at vælge/prioritere også er et valg.
- Forpligt dig
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at forpligtige sig til at kende og forstå dine egne følelser. Evnen til selvrefleksion har afgørende betydning for effektiviteten af de valg, som man træffer. Hvis man ikke forstår egne værdier, intentioner, adfærd og frygtfølelse, har man ikke følelse af selv at styre slagets gang og egen skæbne. Samtidig vil man som regel blive overrasket over, at andre har det anderledes. Når man ser sig selv eller andre opføre sig mærkeligt, så handler det om at øve sig i at finde på mindst 3 mulige grunde til den adfærd, som man observerer. Hvad er den egentlige grund? Ofte er der en god forklaring – og måske er det bare en dårlig vane.

Hovedmålgruppe 4: De lokale virksomheder

Karakteristika:

- I alt ca. 3.500 virksomheder, hvoraf 1.600 virksomheder er enkeltmandsvirksomheder.
- Hovedparten af virksomhederne er små og mellemstore virksomheder.
- Store virksomheder med over 50 ansatte udgør kun i alt 88 virksomheder.
- Langt størstedelen af de store virksomheder er offentlige virksomheder inden for administration, forsvar, politi, undervisning samt social og sundhedsvæsenet.
- De store private virksomheder er 10 store handelsvirksomheder og 9 store industrivirksomheder.
- Der er flest virksomheder inden for handel, bygge og anlæg samt social- og sundhedsvæsen.
- Social- og sundhedsvæsen, Offentlig administration, forsvar og politik samt Handel står for halvdelen af alle lokale arbejdspladser - ca. 1/3 til hver branche.

Kerneopgave relateret til de lokale virksomheder:

- Udvide og udvikle virksomhedens udsyn og måde at handle på, når det handler om virksomhedens søgning efter kvalificeret arbejdskraft, der er begrænset af at søge inden for snævre geografiske områder.
- Udvide og udvikle virksomhedens udsyn og måde at handle på, når det handler om virksomhedens søgning efter kvalificeret arbejdskraft, der er begrænset af at søge inden for snævre faglige kvalifikationer og kompetencer.
- Udvide og udvikle virksomhedens udsyn og måde at handle på, når det handler om at hjælpe udsatte borgere på vej på mod arbejdsmarkedet, der er begrænset af usikkerhed og manglende kendskab til støttemuligheder.
- Udvide og udvikle virksomhedens udsyn og måde at handle på, når det handler om virksomhedens søgning efter kvalificeret arbejdskraft, der er begrænset af traditionsbunden tænkning om alder, etnicitet eller køn i bestemte brancher.
- Udvide og udvikle virksomhedens udsyn og måde at handle på, når det handler om at forebygge, fastholde og sikre egne medarbejders tilbagevenden til arbejdspladser, der er begrænset af evnen til at se muligheder i stedet for begrænsninger.

Hovedspor 1 - Forebygge mismatch i forhold virksomhedernes efterspørgsel af arbejdskraft via synlighed

Hovedvej 1.1:

- Proaktiv vejledning og rådgivning i forhold til de lokale virksomheder, så virksomhederne får udvidet udbuddet af potentiel arbejdskraft.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Systematisk opsøge virksomheder inden for brancher med risiko for mangel på arbejdskraft på kort og længere sigt (flaskehalse) og nye virksomheder. Virksomhederne skal rådgives om viften af muligheder for at forebygge mangel på arbejdskraft.
- ✓ Indhente viden om lokale virksomheders forventninger til ansættelser eller afskedigelser skal systematiseres sammen med den regionale viden om virksomhedernes efterspørgsel og anvendes aktivt i planlægningen af viften af aktive tilbud.
- ✓ Give virksomheden faktisk viden om de lediges aktuelle faglige og personlige kompetencer - og hvordan opkvalificering af borgeren kan målrettes virksomhedens behov for arbejdskraft.
- ✓ Give virksomheden faktisk viden om, hvor vigtigt synlighed omkring virksomhedens jobåbninger er for at kunne sikre kvalificeret arbejdskraft og imødegå fremadrettede flaskehalse.

Hovedvej 1.2:

- Proaktiv vejledning om åbning af nye medarbejdermuligheder, når virksomheden udvider sin geografiske mobilitet samt faglige og kulturbestemte fleksibilitet.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give virksomheden faktisk viden om, hvor og hvordan virksomheden selv kan udsøge og finde konkrete medarbejdere.
- ✓ Give virksomheden faktisk viden om, at den geografiske mobilitet er altafgørende for at opnå bedst muligt udbud af kvalificeret arbejdskraft, da jobsøgernes kompetencer er ulige fordelt bopælsmæssigt i forhold til virksomhedernes de opslåede job.
- ✓ Give virksomheden faktisk viden om, hvordan efterspurgte faglige kompetencer kan anvendes fra andre brancher.
- ✓ Give virksomheden faktisk viden om, hvordan kulturbestemte opfattelser af bestemte typer af arbejdskraft (alder, køn, etnicitet) kan virke begrænsende for virksomhedens søgning efter arbejdskraft og er øvrigt er i strid med ligestillingsloven og forskelsbehandlingsloven.

Hovedvej 1.3:

- Proaktiv vejledning og rådgivning til de lokale virksomheder, så virksomhederne får fastholdt kvalificeret arbejdskraft, i stedet for eventuelt at skulle afskedige, ansætte og oplære nye medarbejdere.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Give virksomheden faktisk viden om i hvilke sygdomstilfælde, at det er positivt for medarbejderens helbredelse og fastholdelse på arbejdsmarkedet, at

fortsætte i hidtidigt job eller alternativt finde nye arbejdsfunktioner i virksomheden.

- ✓ Give virksomheden faktisk viden om hvilke indsatser der er virkningsfulde i den pågældende branche for at sikre fastholdelse af medarbejdere.
- ✓ Give virksomheden faktisk viden om Jobcentrets tilbudsvifte, som kan forebygge medarbejdernes sygemelding eller sikre delvis fastholdelse i virksomheden, herunder diverse former for handicapkompenserende understøtning.
- ✓ Give virksomheden faktisk viden om de økonomiske fordele ved at fastholde eksisterende sygemeldte medarbejdere sammenholdt med at skulle ansætte nye medarbejdere, som først skal oplæres.
- ✓ Delvis sygemelding er en støtte til at fastholde de medarbejdere i virksomheden, som har øget fravær fra arbejde på grund af deltagelse i behandling eller lignende. Det kan være støtte til de medarbejdere, som på trods af sygdom kan arbejde på nedsat tid.
- ✓ Delvis raskmelding er egnet, når medarbejder og virksomheden kan lave en aftale om, hvilken arbejdstid og hvilke arbejdsopgaver medarbejderen kan magte, og derved opnå at medarbejderen gradvist kommer i gang igen. Derved undgås en unødvendig forlængelse af en fuldtidssygemelding.

Hovedvej 1.4:

- Proaktiv vejledning og rådgivning til især teknologi- og digitaliseringstunge lokale virksomheder om muligheder for at uddanne/efteruddanne egne medarbejdere, så lokale arbejdspladser kan fastholdes.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ I et koordineret samarbejde mellem Jobcenter, Erhvervsservice og uddannelsesinstitutioner skal særligt udsatte teknologi- og digitaliseringstunge virksomheder rådgives om Jobcentrets muligheder for at understøtte efteruddannelse ved at sammensætte jobrotationsprojekter, der passer til den enkelte virksomhed. Øget efteruddannelse medvirker til, at flere lavtuddannede beskæftigede fremadrettet kan fortsætte i virksomhederne som mere produktive medarbejdere.
- ✓ Udsøge og matche potentielle vikarkandidater til jobrotationsprojekter i samarbejde med både virksomhed og borger. Virksomheden vælger blandt et aftalt udvalg af kvalificerede langtidsledige eller ledige på vej til langtidsledighed.
- ✓ Udsøge og matche potentielle kandidater til voksenlærlingepladser i et samarbejde med virksomhed og borger. Virksomheden vælger blandt et aftalt udvalg af interesserede langtidsledige/ på vej til langtidsledighed, der ønsker at skifte jobspor via voksenlærlingeordningen.

Viden

For hele tiden at kunne levere en service og et produkt, som tilfører værdi til virksomhederne, er det altafgørende, at Jobcentret agerer proaktivt og medvirker til at skabe synlighed på flere niveauer.

For det første handler det om, at Jobcentret sikrer, at virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft er synlig på både kort og længere sigt. På den korte bane betyder synlighed af virksomhedernes jobopslag, at sandsynligheden for, at virksomheden finder den bedst kvalificerede arbejdskraft, udvides markant. På den lange bane betyder synlighed af virksomhedernes jobopslag og Jobcentrets kendskab til virksomhedernes fremadrettede efterspørgsel, at Jobcentret kan forsøge at imødegå fremadrettede flaskehalse ved at opkvalificere og motivere målrettet hen imod, hvor jobbene forventes at komme både fagligt og geografisk. Når virksomheder selv henvender sig, er det ofte for sent at forebygge mangel på arbejdskraft.

For det andet handler det om at skabe synlighed om Jobcentrets produkter og service. Som for enhver anden servicevirksomhed er det vanskeligt at afsætte produkter og service, hvis "kunderne" ikke har kendskab til, hvad Jobcentret konkret kan tilbyde, som skaber merværdi for kunden. Meget ofte vælger "kunder" det samme produkt/service som sidste gang eller andre konkurrerende produkter, med mindre merværdien ved at bruge/lytte til Jobcentret synliggøres overfor virksomheden.

For det tredje handler det om at skabe synlighed om Jobcentrets service i forhold til at forbygge, at virksomhederne risikerer at miste en vel kvalificeret arbejdskraft, som allerede er ansat i virksomheden. For en virksomhed er det som oftest en billigere investering at forsøge at fastholde sygdomsramte medarbejdere, som er kvalificerede i forhold til jobbet, end at skulle ansætte og oplære nye medarbejdere.

Den potentielle målgruppe af virksomheder er imidlertid meget stor ved en proaktiv indsats. Det er derfor vigtigt, at Jobcentret udarbejder en kontaktstrategi, hvor man udpeger de brancher og virksomhedstyper i lokalområdet, som det ud fra et kort og længere tidsperspektiv er særligt vigtigt at overvåge og samarbejde med om rekruttering og jobformidling, uddannelse og opkvalificering samt fastholdelse af medarbejdere.

Hovedspor 2 – Udvikle og servicere virksomhederne ud fra deres forskellige behov

Sammen med vores brugere skal vi skabe værdi for dem ved at finde det rette koblingspunkt mellem vores faglige ekspertise og forskellige målgruppers forventninger. At skabe værdi for vores brugere er ikke det samme som opfyldelse af alle ønsker og behov.

Hovedvej 2.1:

- Faglig afdækning af den enkelte virksomheds behov for og ønsker til indsats både på kort og langt sigt.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Opbyg personlige relationer i virksomheden og vedligehold dem, så virksomheden bliver tryk, og så der opbygges et indgående kendskab til den enkelte virksomhed.
- ✓ Give virksomheden faktisk viden om, hvad der skal til, for at komme tættest muligt på at opfylde virksomhedens behov og ønsker.
- ✓ Give virksomheden faglig viden om forventelige forløb for bestemte typer af rekruttering, afklaring, opkvalificering, uddannelse og fastholdelse.
- ✓ Kommuniker de lokale virksomheders ønsker og behov systematisk tilbage til resten af organisationen, så ønskerne og behovene indarbejdes i og løbende er med til at justere indsatsen i forhold til borgerne (rette leveringskapacitet og leveringseffektivitet til virksomhederne).

Hovedvej 2.2:

- Faglig rådgivning og forventningsafstemning om viften af indsatsmuligheder, der kan bidrage til at sikre størst muligt udbud af kvalificeret arbejdskraft til virksomheden på både kort og langt sigt.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Find altid konkrete løsningsmodeller ud fra, hvad der kan lade sig gøre, for at imødegå den enkelte virksomheds differentierede behov i størst muligt omfang.
- ✓ Vær imødekommende og udvis professionalisme ved et indgående kendskab til indsatsviften og muligheden for at finde potentialer for match mellem virksomhed og borgere.
- ✓ Tydeliggør flere værdiskabende muligheder for den enkelte virksomhed, så virksomheden selv får mulighed for at erkende, at det bedste resultat ofte opnås, når der udvises åbenhed og fleksibilitet i forhold til ønsker og behov.

Hovedvej 2.3:

- Fælles formulering af konkrete og forpligtende aftaler, så det er tydeligt, hvad virksomheden kan forvente af Jobcentret og hvad Jobcentret kan forvente af virksomheden.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Lever en tydelig værdifuld service til virksomheden, så virksomheden ikke efterfølgende er utilfreds med hurtigheden, præcisionen, produktsikkerheden, troværdigheden mv.
- ✓ Give virksomheden faktisk viden om, hvordan der arbejdes med forpligtende mål samt opfølgning og læring på disse.

- ✓ Give virksomheden faktisk viden om, hvordan der arbejdes systematisk med progression i forhold til borgerne og faglig fornemmelse for, hvornår der skal tages nye indsatser i brug.
- ✓ Give virksomheden mulighed for at indgå mere strategisk og langsigtede gensidigt forpligtende partnerskabsaftaler, når virksomheden er klar til dette.

Viden

En succesfuld virksomhedsindsats skal bygge på en forretningsforståelse, hvor der i hele Jobcentret er fokus på, at:

- *Jobcentret er en servicevirksomhed, som lever af at "sælge og levere" gode produkter og god service til virksomhederne.*
- *Virksomhederne er den "primære kunde" - og er dermed aftager af Jobcentrets produkter og service.*
- *Jobcentrets succes opnås ved at skabe værdi for virksomhederne - ikke kun ved at udvide kontakten til virksomhederne.*

Det, der er vigtigt for at kunne skabe værdi for virksomhederne og dermed gode resultater for Jobcentret, er:

- *Viden om og kendskab til virksomhedernes behov og ønsker ift. produkter og service*
- *Virksomhederne skal kende Jobcentrets produkter og services*
- *Høj kvalitet i Jobcentrets leverancer (produkter og service)*
- *Flere valgmuligheder ift. rekruttering, fastholdelse, opkvalificering og udplacering*
- *Fokus på at opbygge relationer til virksomheder (udvide og fastholde samarbejdet)*
- *En service- og behovsorienteret tilgang til og møde med virksomhederne.*

Hovedspor 3 – Skabe varige job i de lokale virksomheder

Hovedvej 3.1:

- Rekrutteringservice, som hurtigt sikrer den enkelte virksomhed et kvalificeret udbud af jobkandidater.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ vejlede og understøtte den enkelte virksomhed omkring hvilke job, som bedst besættes via åbne opslag på Jobnet.dk eller andre åbne rekrutteringskanaler (ingen eller begrænset ledig udbud af den pågældende specialiserede arbejdskraft), og hvilke job som kan besættes med ledige jobkandidater fra arbejdskraftoplandet.
- ✓ Udsøge og matche potentielle kandidater til de ordinære jobordrer i samarbejde med både virksomhed og borger. Virksomheden vælger blandt et aftalt udvalg af de bedst egnede kandidater for at sikre optimalt match.
- ✓ Udsøge og matche potentielle kandidater til større ordinære rekrutteringsprojekter i samarbejde med både virksomhed og borger. Virksomheden vælger blandt et aftalt udvalg af de bedst egnede kandidater for at sikre optimalt match.
- ✓ Udsøge og matche potentielle vikarkandidater til jobrotationsprojekter i samarbejde med både virksomhed og borger. Virksomheden vælger blandt et aftalt udvalg af kvalificerede langtidsledige eller ledige på vej til langtidsledighed.
- ✓ Udsøge og matche potentielle kandidater til voksenlærlingepladser i et samarbejde med virksomhed og borger. Virksomheden vælger blandt et aftalt udvalg af interesserede langtidsledige/ på vej til langtidsledighed, der ønsker at skifte jobspor via voksenlærlingeordningen.
- ✓ Ved et begrænset fagligt match i forhold til potentielle kandidater kan rekrutteringen understøttes med målrettet virksomhedsnær uddannelse. Hermed kommer langtidsledige på banen, da de er den primære målgruppe for målrettet virksomhedsnær uddannelse.
- ✓ Udsøge og matche potentielle kandidater til et fleksjob i samarbejde med både virksomhed og borger. Virksomheden vælger blandt et aftalt udvalg af de bedst egnede kandidater for at sikre optimalt match.
- ✓ Både direkte og indirekte jobmatch skal ved nødvendigt behov tænkes udover kommunegrænser for at sikre flest mulige varige jobs. Varige jobs sikres kun ved gode match og ikke ved dårlige match.
- ✓ Samarbejde med Work in Denmark om udenlandsk rekruttering til virksomheder, der efterspørger kvalificeret eller specialiseret arbejdskraft, som ikke kan findes i nærområderne.

Viden

Et tilstrækkeligt stort udbud af kvalificeret arbejdskraft og en hurtig og præcis rekruttering til virksomhederne bidrager til varige job i danske virksomheder, fordi virksomhederne forbliver konkurrencedygtige på kvalifikationer og lønpresset mindskes, når der ikke opstår flaskehalse.

Det er altafgørende for jobcentrenes rekrutteringservice, at den er konkurrencedygtig overfor det stigende udbud af udenlandsk arbejdskraft, som efterhånden tilbyder kvalificeret arbejdskraft på næsten alle uddannelsesniveauer. På de områder, hvor der er dansk kvalificeret arbejdskraft, handler det derfor om at få denne i spil i forhold til de virksomheder, som efterspørger arbejdskraft. Hvis det ikke er muligt at skaffe dansk kvalificeret eller specialiseret arbejdskraft, så er udenlandsk arbejdskraft et godt alternativ, som også bidrager til at skabe varige job i virksomhederne.

Rekruttering er det mest direkte og dermed billigste redskab til hurtigt at skabe nye varige job. Redskabet virker beskæftigelsesmæssigt bedst og er ressourcemæssigt mest effektivt, når der er brancher med reel jobvækst eller stor jobomsætning, og når der relativt let kan hentes kvalificeret ledig arbejdskraft til de pågældende job, hvortil

der kun kræves mindre opkvalificering. Redskabet er dermed bedst at bruge under en begyndende højkonjunktur/højkonjunktur.

Ansættelse via jobrotationsprojekt er velegnet til borgere, der er på vej til at opnå langtidsledighed. Ved ledige med kortere ledighedsforløb er det sandsynligt, at de alligevel selv finder job. Jobrotationsprojekter er et godt redskab for virksomhederne til at få efteruddannet den del af arbejdsstyrken, som allerede er i beskæftigelse. Ved at højne uddannelsesniveaue i virksomhederne, kan der over tid skabes nye jobåbninger til de medarbejdere, der i dag er i udkanten af arbejdsmarkedet.

Mange virksomheder er interesserede i at ansætte voksenlærlinge, som allerede er i beskæftigelse. For den enkelte virksomhed kan det være en god måde at rekruttere motiverede og kvalificerede lærlinge, ligesom det kan være et godt redskab for nogle medarbejdere til at skifte jobspor. Den samfundsmæssige jobeffekt er dog minimal, når voksenlærlingepladser besættes med beskæftigede. Derimod betegnes voksenlærlingepladser som et columbusæg af Carsten Koch-udvalget, når pladserne besættes med ledige.

Hovedvej 3.2:

- Skaffe opkvalificerings- og afklaringspladser i rigtige virksomheder til borgere, der har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Systematiske ensartede metoder til at forventningsafstemme tydeligt sammen med både virksomhed og borger om, hvad formålet og det forventede udbytte er med at iværksætte det konkrete tilbud i den enkelte virksomhed.
- ✓ Lav løbende opfølgning på tilbuddet, så virksomheden ikke blot efterlades alene med borgeren, når matchningen er lavet. Opfølgning er med til hurtigt at rydde eventuelle misforståelser af vejen og justere uhensigtsmæssigheder. Hermed kan sikres et forløb i virksomheden, hvor både virksomhed og borger oplever mest mulig progression. Det giver det mest tilfredsstillende forløb for alle parter.
- ✓ Løntilskud er egnet til at give borgere tættest på arbejdsmarkedet nye relevante kompetencer, erfaringer og kontakter og dermed et bedre udgangspunkt for at søge job. Virksomhedens udbytte ved at stille en løntilskudsplads til rådighed er, at det er en god måde at afprøve nye potentielle medarbejdere inden ansættelse på kort eller længere sigt. Herudover er der tale om borgere relativt tæt på arbejdsmarkedet, som i et vist omfang vil kunne løfte nogle arbejdsopgaver som en naturlig del af deres opkvalificeringsforløb.
- ✓ Virksomhedspraktik er egnet til, at både borgere tættest på arbejdsmarkedet og udsatte borgere får afklaret sine beskæftigelsesmål, eller disse målgrupper har behov for at få styrket sine faglige, sociale eller sproglige færdigheder for at kunne få et job eller blive jobparate. Virksomhedens udbytte ved en virksomhedspraktik med borgere relativt tæt på arbejdsmarkedet er tilnærmelsesvis de samme som ved et løntilskud, samtidig med at virksomheden ikke har nogen udgifter udover at understøtte borgeren til at udvikle sine færdigheder. Når virksomheden indgår et samarbejde om at udvikle mere udsatte borgere, kan der ske en økonomisk compensation til virksomheden via mentormidler, køb af virksomhedscenterpladser eller omfattende understøttende fra Jobcentrets side til eksempelvis korpsspladser. Herudover får virksomheden mulighed for at bruge deres CSR-arbejde i deres salgsarbejde, som får stadig større betydning i forhold til især offentlige myndigheders køb af private virksomheders ydelser.
- ✓ Løntilskud og virksomhedspraktik for borgere tættest på arbejdsmarkedet bør i videst muligt omfang tilrettelægges inden for brancher, hvor der er flest potentielle jobåbninger/jobomsætning (se Kontaktstrategi til de lokale virksomheder). På generelt niveau er effekten markant størst i private

virksomheder, mens der er stor risiko for fastholdelseeffekt i offentlige virksomheder.

- ✓ I forhold til virksomhedspraktik for udsatte borgere er det i første omgang ikke det faglige indhold i pladsen, der er det vigtigste i opkvalificeringen. Det vigtigste er derimod virksomhedens evne til at udvikle og udfordre borgerens personlige og sociale kompetencer gennem forholdsvis simple opgaver.

Viden

Når det ikke er muligt at blive formidlet direkte i job efter en længere jobsøgningsperiode på ca. et halvt år, er aktive tilbud og indsatser ude i konkrete virksomheder på generelt niveau meget effektive redskaber for de fleste borgere tættest på arbejdsmarkedet.

Det skyldes, at aktive tilbud og indsatser ude i konkrete virksomheder sikrer direkte tilknytning til rigtige virksomheder. Rigtige virksomheder er bedst til at minimere risikoen for fastholdelse i offentlig forsørgelse, og borgerne har som ofte også en større motivation, når ledelse og kolleger i rigtige virksomheder har forventninger til borgeren, og der måske er mulighed for job i den anden ende.

For at sikre størst effekt af tilbuddene i virksomhederne, skal jobcentret især være påpasselig med, at der altid foreligger konkrete jobplaner, der sikrer reelt indhold i tilbuddet, og som er tilpasset matchet mellem borgerens behov for udvikling og virksomhedens evne til at kunne sikre, at målene faktisk kan opfyldes.

I forhold til virksomheden er det vigtigt, at der sker en tydelig og troværdig forventningsafstemning omkring borgeren, så der ikke opstår for mange pludselige overraskelser. Samtidig er det vigtigt for virksomheden, at der er hjælp til de administrative procedurer i forbindelse med en virksomhedsplacering, ligesom der skal ske en tæt opfølgning, så virksomheden ikke overlades fuldstændig alene med ansvaret for borgeren, indtil forløbet er slut.

Endvidere bør tilbuddene hellere være for korte end for lange for at mindske risikoen for fastholdelseeffekt - enten at borgeren oplever tilbuddet som et rigtigt job - eller at virksomheden blot udnytter en arbejdskraft, som reelt har vist sig at være fuldt arbejdsdygtig.

Det giver bedst effekt at oprette løntilskud og virksomhedspraktikker inden for brancher, hvor der er potentiel vækst i nye arbejdspladser, stor jobomsætning eller risiko for mangel på arbejdskraft på grund af eksempelvis stor afgang fra arbejdsmarkedet. Hermed bliver virksomhedens udbytte af et virksomhedsnært tilbud også mere synligt, da virksomheden eksempelvis kan bruge tilbuddet til at vurdere en ny potentiel arbejdskraft. Se nærmere i kontaktstrategi for lokale virksomheder.

Hovedspor 4 – Samarbejde og koordination er vores bedste fundament for at give de lokale virksomheder en professionel service og skabe nye lokale job

Hovedvej 4.1:

- Succes skaber vi sammen ved at arbejde i samme retning og løse opgaver i fællesskab, hvor det giver mening for at opnå en større synergieffekt til gavn for vores virksomheder.

Værktøjer/direkte delopgaver:

- ✓ Det samlede Jobcenter arbejder tæt sammen med kommunens Erhvervsservice og de lokale uddannelsesinstitutioner, så vi fremmer sammenhængen mellem den beskæftigelses-, uddannelses- og erhvervspolitiske indsats. Det betyder villighed til at samarbejde og udveksle viden om forskellige indsatser og virksomheder.
- ✓ Det samlede Jobcenter, jobcentre i andre kommuner, Erhvervsservice, de største lokale uddannelsesinstitutioner og Work in Denmark har tydelige rolle- og opgavebeskrivelser, så der opnås synergi i samarbejdet og helhedsorienterede løsninger, der er til gavn for virksomhederne.
- ✓ Det samlede Jobcenter bruger de samme fælles rammer for at vurdere, hvordan vi bedst kombinerer virksomhedernes behov med borgernes behov (Kontaktstrategi for lokale virksomheder). Rammerne er udgangspunktet for løbende dialog i en matrixorganisation, hvor virksomhedsindsatsen går på tværs af hovedmålgrupperne.
- ✓ Det samlede Jobcenter prioriterer overordnede rammer for, hvilket service-niveau bestemte målgrupper skal forvente, så medarbejderressourcerne anvendes, hvor det giver bedst mening ud fra en samlet politisk prioritering af målgrupperne.
- ✓ Det samlede Jobcenter har en ensartet dataregistrering og datadisciplin, så kolleger på tværs af organisatoriske snitflader altid kan genbruge og bygge videre på data (viden). Det medvirker til at sikre et godt og hurtigt match mellem virksomhed og borger.

Viden

Medarbejdernes motivation og engagement i forhold til at arbejde efter en fælles retning opnås bedst, når medarbejderne er motiveret for selve arbejdsopgaven. De arbejdsopgaver, hvor medarbejderne slet ikke er motiverede bliver som regel løst dårligere, end de opgaver, der motiverer. I organiseringen af opgaverne er det derfor vigtigt at have for øje, hvilke medarbejdere som løser hvilke typer opgaver.

Det er en vigtig at anerkende og aktivt bruge det ledelsesværktøj, at det er forskelligt, hvad der motiverer forskellige medarbejdere. Nogle motiveres i overvejende grad af resultater, andre af processen med at skabe nyt, nogle tredje er mest motiveret, når der er faste rammer og forudsigelighed, mens nogle fjerde motiveres af selve relationen i forhold til andre mennesker.

Det at arbejde i en fælles og tydelig retning handler derfor ikke om, at medarbejderne ikke skal tænke selv inden for de overordnede rammer, men om at skabe mening med opgaven (succes) samt om at bruge medarbejdernes kompetencer på bedst mulig måde i forhold til den fælles retning. Hermed øges motivationen, kompetencerne anvendes mere optimalt og dobbeltarbejde minimeres og arbejdstiden kan bruges på noget mere effektivt.

Hovedvej 4.2:

- Succes skaber vi sammen ved at være åbne for forandringer, hinandens forskelligheder samt ved at tage ansvar i forhold til overordnet prioritering af vores fælles opgaver, fælles medarbejderressourcer og fælles aktiveringsøkonomi.

Værktøjer/delopgaver:

- ✓ Det samlede Jobcenter skal være fleksibel og ansvarlig, når der opstår nye delopgaver og prioriteringer, hvor formålet som udgangspunkt altid er at løse kerneopgaven mere effektivt. Det handler om at forstå og skabe mening med, hvorfor alle medarbejdere skal aflære de gamle delopgaver hurtigst muligt eller der skal foretages ændrede prioriteringer af målgrupper.
- ✓ Den samlede Jobcenter skal være fleksibel og ansvarlig i forhold til vores brug af medarbejderressourcer og aktiveringsøkonomi. Det er altafgørende for hurtigt at kunne foretage de nødvendige ressource- og økonomitilpasninger i forhold til ændrede behov på arbejdsmarkedet og på det politiske niveau.
- ✓ Sammen med Erhvervsservice og de lokale uddannelsesinstitutioner skal alle medarbejdere, der arbejder med de lokale virksomheder, have fokus på at skabe en helhedsorienteret og effektiv indsats for disse virksomheder.

Viden

Løsningen af Jobcentrets kerneopgave er en kompleks størrelse, hvorfor delopgaver i både egen organisation og hos vores samarbejdspartnere i høj grad er indbyrdes afhængige af hinanden. Vi kan ikke løse vores kerneopgave effektivt som enkeltpersoner, afdelinger og sektorer (siloe), men er afhængige af, at samarbejdet fungerer godt og med respekt for hinandens styrker. Effektivt samarbejde kommer ikke af sig selv. Det starter hos den enkelte og arbejder sig ud i organisationen og til andre organisationer. Det kræver et sæt af færdigheder, og at parterne er fokuseret på at samarbejde. Som ledelse kan man være med til at forbedre samarbejdet ved at sætte systematisk og metodisk fokus på at skabe en samarbejdende ånd:

- Undgå at gå i forsvar
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at søge den gensidige succes. Det handler om at finde opgaveløsninger og undgå at placere skyld for fejltagelser eller ting, hvor man ikke forstår, hvorfor andre tænker og handler anderledes. De personer, der er pressede, reagerer ved ubevidst adfærd med en defensiv adfærd, som påvirker andre. De spreder frygtfølelse og anklager og har en lav bevidsthed om egne "blinde pletter". De forsøger ubevidst at vinde over den anden.
- Lyt
Arbejde konsekvent med et tillidsfuldt arbejdsmiljø, der muliggør, at usikkerhed kan italesættes og problemer løses direkte og åbent. Niveaue af tillid i en relation afgøres i høj grad af mængden af sandheder og interesser, der deles. For at man kan dele sine sandheder med andre, kræver det bevidsthed, ærlighed og åbenhed. Manglende ærlighed og åbenhed svækker relationen om tid og nedsætter evnen til at løse problemer i organisationen eller sammen med andre organisationer.
- Tag ansvar
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at tage ansvar for konsekvenserne af valg – både aktive valg og passive valg. Noget af det mest effektfulde man kan gøre for at føle sig mere handlekraftig og føle sig mindre demotiveret ved uønskede situationer, er at ændre logik om egne handlemuligheder, når det kommer til valg i vores liv. Mange oplever således deres mulighed for at vælge selv, som mere snævert, end det egentligt er. Der er ofte flere muligheder for at vælge end vi tror. Nogle undgår at træffe valg – og tænker ikke over, at det at lade være med at vælge/prioritere også er et valg.

- Forpligt dig
Arbejde konsekvent med evnen til bevidst at forpligtige sig til at kende og forstå dine egne følelser. Evnen til selvrefleksion har afgørende betydning for effektiviteten af de valg, som man træffer. Hvis man ikke forstår egne værdier, intentioner, adfærd og frygtfølelse, har man ikke følelse af selv at styre slagets gang og egen skæbne. Samtidig vil man som regel blive overrasket over, at andre har det anderledes. Når man ser sig selv eller andre opføre sig mærkeligt, så handler det om at øve sig i at finde på mindst 3 mulige grunde til den adfærd, som man observerer. Hvad er den egentlige grund? Ofte er der en god forklaring – og måske er det bare en dårlig vane.