

Vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4

**Tværgående erfaringer undersøgelsens cases
- og en tjekliste til inspiration i det videre udviklingsarbejde**

Indholdsfortegnelse

FORORD	2
DEL 1 INDLEDNING	4
INDLEDNING.....	5
Udvælgelseskriterier og undersøgelsestemaer	5
RAPPORTENS OPBYGNING	7
DEL 2 TVÆRGÅENDE ERFARINGER FRA DE NI CASES	8
DE UDVALGTE AKTIVERINGSTILBUD	9
De ni cases.....	9
VIGTIGE ERFARINGER FRA DE NI AKTIVERINGSTILBUD.....	11
Visitation	12
Den gode indsats tager tid	14
Fælles eller individuelle forløb?	15
Metodebevidsthed og metodeudvikling.....	16
Medarbejdernes kvalifikationer	17
Virksomhedspraktik, ”hyttefade” og interne praktikmuligheder	19
Eksterne netværk	20
Samarbejdet mellem tilbud og jobcenter	21
Organisatorisk forankring.....	23
Udslusning og efterværn.....	24
AFRUNDING.....	25
DEL 3 TJEKLISTE MED OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER.....	26
INDLEDNING.....	27
AKTIVERINGSTILBUDETS MÅL OG VISIONER.....	29
AKTIVITETER I TILBUDDENE.....	29
ANVENDTE METODER OG METODEUDVIKLING.....	31
VIRKSOMHEDSNETVÆRK	31
ANDRE NETVÆRK	32
VISITATION	33
KOMMUNIKATION MELLE M JOB CENTRE (SAGSBEHANDLERE) OG AKTIVERINGSTILBUD.....	34
KOMPETENCEFORDELING MELLE M JOB CENTRE OG AKTIVERINGSTILBUD	35
ARBEJDSMARKEDSRETTEDE AKTIVITETER	35
MENTORORDNINGER OG EFTERVÆRN.....	36
MEDARBEJDERNES KVALIFIKATIONER.....	37
PERSONALEUDVIKLING	40

Forord

I sensommeren 2007 iværksatte Beskæftigelsesregion Hovedstaden og Sjælland, et kvalitativt casestudie om vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4. Beskæftigelsesregionen havde i deres dialog med jobcentrene erfaret, at det ofte var vanskeligt at finde relevante og effektfulde tilbud til ledige, der som matchgruppe 4, befinder sig langt fra arbejdsmarkedet. Undersøgelsen fik derfor som formål, at formidle viden om vellykkede aktiveringstilbud for netop denne gruppe, og komme med gode råd til brug i jobcentrenes og de enkelte aktiveringstilbuds indsats.

Denne rapport udgør en af to rapporter fra undersøgelsen. Den anden rapport, *Vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4. De ni cases*, indeholder detaljerede beskrivelser af de ni udvalgte aktiveringstilbud. De to rapporter kan med fordel læses samlet.

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

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

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

God læselyst.

Projektleder Catharina Juul Kristensen

Roskilde, april 2008

Del 1
Indledning

Indledning

I denne rapport præsenteres de tværgående erfaringer fra ni udvalgte aktiveringstilbud, der har haft succes med deres indsats over for ledige i matchgruppe 4, og en tjekliste over vigtige forhold, som vi anbefaler, bliver medtænkt i den videre udvikling af aktiveringsindsatsen over for denne gruppe. De tværgående erfaringer omhandler ti centrale temaer, fra visitation, over valg af forløbstyper, og medarbejderkvalifikationer, til udslusning og efterværn. Disse temaer indgår på forskellig vis også i tjeklisten – og suppleres af andre.

Rapporten er en del af et kvalitativt casestudie af vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4. Undersøgelsen har til formål at bidrage med viden, ideer og værktøjer, til anvendelse i jobcentrenes og i de enkelte aktiveringstilbuds indsats i forhold til de grupper af ledige, der befinder sig langt fra arbejdsmarkedet.

Udvælgelseskriterier og undersøgelsestemaer

I løbet af undersøgelsen har vi haft kontakt med ca. 25 jobcentre og aktiveringstilbud i regionen. En række af disse henvendte sig selv, efter at have læst Beskæftigelsesregionens efterlysning af cases i en nyhedsmail¹. De øvrige er enten blevet anbefalet af centrale aktører på området, eller kontaktet af forskerne bag undersøgelsen.

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

Den konkrete udvælgelse af de ni tilbud, tog afsæt i et ønske om at vise bredden i puljen af vellykkede tilbud. Opmærksomheden blev derfor rettet mod tilbuddenes konkrete målgrupper, arbejdsformer, størrelse, geografiske placering og organisatoriske forankring. Elleve tilbud er blevet besøgt i løbet af undersøgelsesperioden, og ni endeligt udvalgt.

Undersøgelsen har primært været rettet mod de enkelte tilbud, og sekundært de organisatoriske og politiske rammer, som tilbuddene arbejder inden for. Følgende temaer blev undersøgt:

¹ Se ”Nyt fra BR Hovedstaden og Sjælland” den 03.09. 2007, og www.brhovedstadensjaelland.dk/sw15416.asp.

- Visiteringen af deltagere til tilbuddene, og matchgruppekategorisering.
- Tilbuddenes formål, og de principper og metoder der arbejdes ud fra.
- De ansattes erfaring med arbejdet med matchgruppe 4 eller lignende grupper, og deres uddannelse.
- Tilbuddenes eksterne netværk, deres formål, form og omfang.
- Eventuel udslusning og opfølgning af deltagerne.

Temaerne er valgt med udgangspunkt i en kombination af undersøgelsens formål og eksisterende viden på området. Vi har således tilstræbt at få en bred, relevant viden, der kunne bidrage til at skabe et nuanceret billede af de enkelte tilbud og deres organisatoriske og lokale kommunale kontekst.

Temaet ”økonomi”, altså spørgsmålet om hvad indsatsen i de ni tilbud koster, er ikke inddraget direkte i undersøgelsen. Dette fravalg er begrundet af et ønske om at fokusere på indhold, arbejdsmetoder, medarbejdersammensætning, samarbejdsrelationer og organisatorisk forankring. Casestudierne viser dog generelt set, at en god indsats kræver både tid, velkvalificerede ansatte og gode medarbejdernormeringer. Forhold der stiller krav om økonomisk prioritering.

Undersøgelsen er baseret på casestudier i de ni aktiveringstilbud. Temaerne er undersøgt gennem interviews, samtaler, deltagende observationer og dokumentstudier i de enkelte tilbud, interviews med ledere og medarbejdere i de relevante jobcentre, og enkelte virksomhedsbesøg. De konklusioner der drages, er baseret på dette empiriske materiale².

Casestudierne er udført fra oktober 2007 til januar 2008.

² Idet denne undersøgelse er en kvalitativ analyse, er det naturligvis ikke muligt at tale om generaliserbarhed af undersøgelsens resultater, som vi kender begrebet fra kvantitative undersøgelser. Casestudiernes grundighed, den løbende inddragelse af eksisterende forskning og viden på området, og det forhold, at der er tale om en bevidst udvalgt forskelligartet samling af cases, gør det dog muligt at antage 1) at de problematikker, der fremhæves i undersøgelsen, er relevante for andre aktiveringstilbud for ledige i matchgruppe 4 og tilbud for ledige i matchgruppe 3-5 i øvrigt, og 2) at de konklusioner, der drages, vækker genklang i disse andre tilbud. For at understøtte undersøgelsens videnskabelighed har casebeskrivelserne alle været sendt til kommentering i de ni caseorganisationer. Casebeskrivelserne er præsenteret i *Vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4. De ni cases*.

Rapportens opbygning

Denne rapport er opdelt i tre dele. Første del er denne nu næsten afsluttede indledning. I anden del rettes opmærksomheden mod de tværgående erfaringer fra de ni cases. Denne del begynder med en kort introduktion af casene. Derefter følger en tematiseret gennemgang af en række vigtige erfaringer fra de ni cases. Hvert enkelt tema afsluttes med en kortfattet opsamling, der sammen med opmærksomhedspunkterne i rapportens anden del, kan bruges som afsæt for, videre diskussioner og udvikling af aktiveringstilbud for ledige i matchgruppe 4. ”Gør vi nu også det, vi tror vi gør?”. ”Hvor er vores styrker?”. ”Hvad kan gøres bedre?”.

Rapportens tredje del består af en tjekliste. Hvert enkelt emne i denne tjekliste indeholder en række konkrete opmærksomhedspunkter, der konkretiserer hvilke forhold der kan være vigtige at inddrage i arbejdet med udviklingen af tilbuddene.

Rapportens to hoveddele (del 2 og 3) indeholder både kendt og ny viden. De gode erfaringer, de ni aktiveringstilbud har gjort sig, er med andre ord ikke nødvendigvis udtryk for radikal nytænkning. Der er snarere tale om anvendelse og videreudvikling af kendt viden på måder, der tilgodeser netop de grupper af ledige, der deltager i de konkrete tilbud. Det samme gælder tjeklisten og dens opmærksomhedspunkter. Listen indeholder både emner og opmærksomhedspunkter, der er kendte og måske allerede anvendes, og nye emner og punkter, der forhåbentlig kan bidrage med ”det der mangler”, for at tilbuddene bedre imødekommer de lediges, arbejdsgivernes og jobcentrenes ønsker og behov.

Del 2

Tværgående erfaringer fra de ni cases

De udvalgte aktiveringstilbud

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

Succeskriterierne skal naturligvis ses i lyset af sammensætningen af de ledige i matchgruppe 4. De ledige i denne gruppe er karakteriseret som ”ikke arbejdsmarkedsparete” eller som ledige med ”en lav grad af match i forhold til arbejdsmarkedet”. Nyere undersøgelser viser, ligesom erfaringerne fra landets jobcentre, at de ledige i denne gruppe ofte har problemer udover ledigheden. Da gruppen omfatter et spektrum af ledige, der næsten kan placeres i matchgruppe 3 til ledige, der næsten kan placeres i matchgruppe 5, er det ikke muligt at bringe dem alle i beskæftigelse, hverken på kort eller på længere sigt. Men en del kan.

Den gunstige beskæftigelsessituation og virksomhedernes mangel på arbejdskraft, nævnes ofte som en væsentlig forklaring på, hvorfor ledige i matchgruppe 4 aktuelt kommer i arbejde. Manglen på arbejdskraft kommer også til udtryk i denne undersøgelse. Men det ændrer ikke ved, at nogle tilbud har større succes end andre, med at hjælpe de ledige til at få arbejde, begynde på en uddannelse eller blive yderligere afklaret og hjulpet på vej. Det er altså mere og andet end højkonjunktoren der spiller ind. Erfaringerne fra de ni cases giver indblik i, hvad dette ”mere og andet” er. Før opmærksomheden rettes mod de ti tværgående temaer, skal de ni cases kort præsenteres.

De ni cases

De ni aktiveringstilbud, der indgår i undersøgelsen, er:

1. Københavns pakkecenter, Post Danmark, Brøndby Kommune

En privat virksomhed, der med gode resultater aktiverer ledige med henblik på ansættelse i pakkecentret. Indsatsen er bl.a. baseret på interne mentorer. Københavns Pakkecenter samarbejder med flere jobcentre i området. Der er intet fast deltagerantal.

2. *Aktiveringsenheden Jobpoint, Roskilde Kommune*

Et nyt kommunalt aktiveringstilbud, der henvender sig til målgrupperne for initiativet ”Ny chance til alle”, og andre ledige i matchgruppe 4 og 5. Jobpoint tilbyder fleksible forløb baseret på holdundervisning, vejledning og praktik, og som noget ganske særligt, efterværn til en gruppe af tidligere deltagere. Tilbuddet er en integreret del af Jobcenter Roskilde. Der er 75 pladser.

3. *Projekt Sultana, Beskæftigelseskonsortiet Settlementerne, Københavns Kommune*

Privat aktør. Sultana henvender sig til kvinder af tyrkisk, arabisk og pakistansk herkomst i matchgruppe 4 og 5. Sultana tilbyder holdundervisning i bl.a. dansk og samfundsrelaterede emner, vejledning og afklaring. Har gode erfaringer med at anvende dobbeltsprog, da deltagerne typisk ikke mestrer det danske sprog. Tilbuddet har 36 pladser.

4. *Kvinder af anden herkomst, Kompetencekompagniet, Greve Kommune*

Den kommunale aktiveringsenhed Kompetencekompagniet udbyder aktivering til forskellige grupper af ledige. I denne undersøgelse indgår to kortere tilbud for kvinder af anden etnisk herkomst: S.O.S. (Sundhed og socialvirksomhedsafklaring) og J.O.B. (Job- og beskæftigelsesafklaring). Tilbuddene er sammenhængende, således, at kvinderne fra S.O.S. kan fortsætte i J.O.B., hvis det er relevant. Tilbuddene er begge normeret til 20 deltagere.

5. *Højbygaard, Odsherred Kommune*

Et produktionsorienteret kommunalt aktiveringstilbud, der med succes har ændret sig fra at være et tilbud for arbejdsmarkedsparete ledige i en lille landkommune, til et tilbud for ikke-arbejdsmarkedsparete ledige i en sammenlagt kommune. Tilbuddet har ca. 75 pladser.

6. *Praktisk Service – et miljøprojekt på Møn, Vordingborg Kommune*

Et kommunalt aktiveringstilbud, der ligeledes har tilpasset sig grupperne af ikke-arbejdsmarkedsparete ledige. Tilbuddet, der retter sig mod ansættelse på det ufaglærte arbejdsmarked, er baseret på et stærkt lokalt netværk af private og offentlige virksomheder inden for miljøområdet og genanvendelsesindustrien. Tilbuddet har omkring 40 pladser.

7. *Institut for karriereudvikling, Hillerød Kommune*

Institut for karriereudvikling (IKU) er en privat virksomhed, der udarbejder jobplaner for ledige i matchgruppe 4, i samarbejde med Jobcenter Hillerød. Jobcentret tilstræber et nært samarbejde med de aktører de anvender, og har i den forbindelse uddelegeret centrale kompetencer til dem. Tilbuddet har 45 pladser³.

8. *Væksthuset, Københavns Kommune*

Privat aktør. Tilbyder individuel afklaring, kvalificering og kompetenceafklaring for ledige i matchgruppe 4 og 5. Praktik i eksterne eller interne virksomheder udgør et centralt redskab. Koordinerer parallelforløb med behandling eller kortere kurser. Tilbuddet er langt det største blandt de ni. I 2007 afsluttede ca. 440 personer deres forløb – mange med arbejde.

9. *K 21, Hans Knudsen Instituttet (HKI), Københavns Kommune*

Privat aktør. HKI har, som et nyt initiativ i organisationen, aktivering for ledige i matchgruppe 4 og 5. Uddannelse udgør et vigtigt fokusområde i tilbuddet K21. Størstedelen af deltagerne er unge. Selvom HKI er en vidensintensiv organisation inden for beskæftigelse og uddannelse, samarbejder den med en lang række eksterne aktører i forbindelse med opgaveløsningen. HKI har et velfunderet netværk af eksterne virksomheder og (andre) relevante samarbejdspartnere. Tilbuddet har 60 pladser.

Tilbuddene er nævnt i tilfældig rækkefølge. De ni cases beskrives i casesamlingen *Vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4. De ni cases*.

Vigtige erfaringer fra de ni aktiveringstilbud

Den nuværende beskæftigelsespolitik blev indledningsvist formuleret med henblik på grupperne af arbejdsmarkedsparete ledige (matchgruppe 1-3). Det vil sige, ledige med få eller ingen problemer ud over ledighed. Senere er fokus, som bekendt, blevet rettet mod de umiddelbart ikke-arbejdsparete grupper af ledige (matchgruppe 4-5). De ledige i matchgrupper 4 og 5 har proble-

³ Det er vigtigt at tilføje til denne case, at Jobcenter Hillerød har opsagt deres samarbejde med IKU efter casesstudiets udførelse. Jobcenteret finder ikke, at IKU længere kunne leve op til de forventninger, de havde aftalt. Når vi alligevel fastholder casen, skyldes det, at den indeholder oplysninger og erfaringer, der kan bidrage til at skabe vellykkede aktiveringstilbud. Jobcenter Hillerød og IKU så endvidere begge samarbejdet som vellykket på undersøgelsestidspunktet (ultimo 2007).

mer udover ledighed. Grupperne tæller blandt andet, ledige med sociale og familiemæssige problemer, misbrugsproblemer, fysiske og psykiske lidelser samt ledige med sparsomme danskunderskaber. Dette medfører, at målet for indsatsen for matchgruppe 4 (og 5) er rettet mod, at komme i, eller tættere på arbejde eller uddannelse. I overensstemmelse med gældende lovgivning er indsatsen både erhvervsrettet og individuelt tilpasset.

De ni aktiveringstilbud har alle bevidst bestræbt sig på, at skabe tilbud der er tilpasset matchgruppe 4 (og 5). Idet de ledige i disse grupper har meget forskellige og ofte komplekse problemer, tillægges ambitionen om ”individuelt tilpasset, erhvervsrettet aktivering” stor betydning i aktiveringstilbuddene. Målet er afklaring og vejledning, med henblik på uddannelse og arbejde - eller afklaring i forhold til flexjob og pension. De anvendte metoder tilpasses løbende de konkrete grupper af ledige, der er i tilbuddene. Denne fleksibilitet anses som nødvendig for at opnå gode resultater.

Nedenfor præsenteres en række centrale erfaringer fra de ni aktiveringstilbud, der har medvirket til, at gøre deres indsats i forhold til ledige i matchgruppe 4, særligt vellykket. Erfaringerne indeholder både organisatoriske og praktisk-metodemæssige erfaringer, og omfatter hele forløbet fra visitation til efterværn. Københavns pakkecenter adskiller sig som privat virksomhed fra de øvrige cases. Da helt særlige forhold gør sig gældende der, inddrages pakkecentret kun, når det er direkte relevant.

Visitation

Henvisningen af ledige fra jobcentrene til de enkelte tilbud foregår overordnet set uden større problemer. De fleste tilbud får henvist, et for dem acceptabelt antal af ledige, i forhold til tilbuddenes økonomi og ressourcer. Og de ledige der henvises, falder som hovedregel inden for aktiveringstilbuddenes målgrupper. Dette gælder både for de kommunale og de private aktører.

En god visitationspraksis er blandt andet baseret på, jobcentrenes og de enkelte sagsbehandlers kendskab til de forskellige tilbud, og tilbuddenes kompetencer og målgrupper. Den gode visitationspraksis har bidraget til tilbuddenes succes.

Af de få problemer der blev omtalt i tilbuddene skal nævnes, uens matchning og manglende viden eller opmærksomhed på alle aktiveringstilbuddene i de sammenlagte kommuner. Problemerne blev nævnt, men blev generelt set, ikke set som store eller uløselige.

Det kommenteres i nogle af tilbuddene, at ledige med sammenlignelige problemer ikke altid kategoriseres ens af jobcentrene. Der er med andre ord forskel på, hvordan forskellige medarbejdere eller forskellige afdelinger, kategoriserer de ledige, og dermed også hvilke ledige der henvises til de forskellige aktiveringstilbud. Tilbuddene modtager således både ledige, der falder inden for deres målgruppe, og ledige der ligger i udkanten af målgruppen. I praksis har forskellene i matchkategoriseringen ikke haft den store betydning, da medarbejderne har valgt, at fokusere på de enkelte lediges situation frem for deres matchkategorisering, og tilbudt individuelt tilpassede forløb. I enkelte tilfælde er henviste ledige blevet tilbagevisiteret til jobcentrene.

I et enkelt tilbud har antallet af visiterede ledige været ustabil. Der har derfor i perioder været færre ledige end aftalt. Denne ustabilitet formodes at skyldes manglende overblik i jobcenteret over kommunens tilbud, og manglende indsigt i tilbuddenes særlige styrker efter kommunesammenlægningen. Problemet er søgt løst gennem henvendelser fra projektlederen til jobcenteret.

De to problemer nævnes, da de formodes at findes i en række kommuner – og det i et noget større omfang end i undersøgelsen her.

Visitation af ledige indebærer som hovedregel, at jobkonsulenter og sagsbehandlere henviser ledige til det tilbud i kommunen, de vurderer, er det bedste for den enkelte ledige, eller som de kender og har positive erfaringer med. I Jobcenter Greve har de, på baggrund af deres erfaringer med ledige i matchgruppe 4 og 5 nu besluttet, at afprøve en ”omvendt visitationsmodel”. I stedet for at henvise de ledige til et bestemt tilbud, skal tilbuddene nu formuleres med udgangspunkt i de ledige og deres særlige muligheder og behov.

Vellykket aktivering starter med klare aftaler om, hvilke grupper af ledige, der kan henvises til tilbuddene, antallet af pladser i tilbuddene, og afklaring af hvorvidt der er tale om en rammeaftale, eller om en aftale om henvisning af et bestemt antal ledige. De enkelte jobkonsulenter og

sagsbehandlere i jobcentrene, skal være fortrolige med de enkelte aktiveringstilbud og de aftaler der er indgået med dem.

Den gode indsats tager tid

Der er enighed i de ni aktiveringstilbud om, at den gode indsats tager tid. De fremhæver alle, at den korteste vej til arbejde, uddannelse eller en realistisk jobplan, ofte er lang for de ledige i matchgruppe 4 (og 5). Og den er sjældent lineær.

De lediges problemer udgør konkrete barrierer for arbejde og uddannelse og skal derfor, som en del af indsatsen, identificeres og søges løst. I flere af tilbuddene nævner medarbejderne, at det ikke er muligt at tale om arbejde og uddannelse med de ledige, før der er taget hånd om deres øvrige problemer. I andre, søges problemerne afklaret og løst sideløbende med den arbejdsmarkedsrettede indsats.

Da en del af de ledige kun har begrænset eller slet ingen arbejdserfaring, skal de oparbejde viden og erfaring, og afprøve mulige arbejdsfunktioner gennem praktik, vejledning og undervisning undervejs i aktiveringsforløbet. Erfaringerne fra tilbuddene viser, at det ofte tager et halvt år at nå frem til en position, hvor den enkelte enten kan komme i arbejde, påbegynde en uddannelse, eller få udarbejdet en realistisk jobplan. For nogle tager det kortere tid, for andre længere.

Det er endvidere tilbuddenes vurdering, at indsatsen skal være sammenhængende for at opnå gode resultater. Denne sammenhæng skal både skabes i og imellem de forskellige tilbud og aktiviteter, de ledige deltager i. Det vil for det første sige, at de enkelte tilbud og jobcentrene skal være bekendt med, og følge op på, eventuelle jobplaner, og på de henvendelser og indrapporteringer der måtte komme undervejs i forløbene. For det andet skal sammenhængen og relevansen være synlig og accepteret af de enkelte ledige.

En god, resultatorienteret aktiveringsindsats for ledige i matchgruppe 4 kræver tid til afklaring og identifikation af deltagerens problemer og barrierer i forhold til at komme i, eller tættere på beskæftigelse. Indsatsen skal samtidig være sammenhængende. Denne sammenhæng kan enten skabes gennem længere forløb i et tilbud, eller gennem en systematisk koordinering af aktivering i flere tilbud.

Fælles eller individuelle forløb?

I en undersøgelse af indsatsen over for ikke-arbejdsmarkedsparate ledige kommenteres det, at de interviewede sagsbehandlere savner målrettede tilbud til ledige i matchgruppe 4 (og 5). Sagsbehandlerne vurderer samtidigt, at det er svært at udvikle tilbud til denne gruppe, da de ledige har mange og sammensatte problemer⁴.

I de ni cases der indgår i denne undersøgelse, er opgaven grebet forskelligt an. Disse forskelle er både begrundet af 1) de forskellige behov, politikker og traditioner, der er i de forskellige kommuner, og 2) forskellige vurderinger af, hvad der giver de bedste resultater. Det er en gennemgående erkendelse i aktiveringstilbuddene, at det er nødvendigt med en høj grad af fleksibilitet i de konkrete aktiviteter i tilbuddene.

Denne fleksibilitet kan, som det beskrives i temaet nedenfor, med fordel inkludere de anvendte metoder i arbejdet. Medarbejderne i de enkelte tilbud skal altså have viljen og evnen til, at udvikle de metoder der anvendes, så de passer til målgruppens konkrete sammensætning og behov.

Casestudierne viser, at det er vigtigt med et klart formuleret fælles mål for indsatsen. Det samme gælder vejene til at nå dette mål, de anvendte metoder og redskaber. Disse mål skal tilpasses den specifikke målgruppes behov og situation. De fælles mål skal være klart formuleret, og kan med fordel indeholde succeskriterier, der er tilpasset tilbuddenes målgruppe. Heriblandt målgruppens ressourcer, kulturelle værdier og baggrund.

De ni aktiveringstilbud inkluderer en vifte af tilgange fra individuelle samtaleforløb kombineret med praktik, og muligheden for deltagelse i kortere uddannelsesforløb og behandling (se f.eks. Væksthuset), over forløb baseret på praktisk arbejde, vejledning og samtaler (se f.eks. Praktisk Service), til holdundervisning og -vejledning, kombineret med praktik og individuelle samtaler (se f.eks. Projekt Sultana). Nogle af aktiveringstilbuddene er del af organisationer med flere tilbud. Her kan man overflytte deltagerne internt mellem tilbuddene, hvis det gavner den enkeltes forløb (se f.eks. Kompetencekompagniet og Højbygaard).

⁴ Hohnen, Pernille m.fl. (2007): *Den korteste vej til arbejdsmarkedet. En kvalitativ undersøgelse af indsatsen over for ikke-arbejdsmarkedsparate ledige*. København: Socialforskningsinstituttet.

Casestudiet viser, at det er en fordel, at tilbuddene kan tilbyde deltagelse i forskellige aktiviteter og derved skabe forløb, der er tilpasset de enkelte lediges aktuelle situation og behov. Denne variation kan skabes internt i tilbuddene og/eller gennem samarbejde med eksterne aktører.

Aktiveringstilbuddene har ofte særlige fokusområder. Et eksempel er kost og motion. Helbredsproblemer og manglende fysisk formåen, omtales som et udbredt problem, for deltagerne i tilbuddene. De er en barriere for fysisk aktivitet, motivation og velvære – og kan afskære de ledige fra arbejdsmarkedet⁵. For aktivt at medvirke til at forbedre de lediges kost- og motionsvaner, har nogle af tilbuddene integreret emnet i undervisningen, og afsat tid til deltagelse i forskellige former for idræt. I Jobpoint i Roskilde har de ledige f.eks. mulighed for, at få et gratis medlemskort til et lokalt motionscenter, mens de er i tilbuddet. Og i Projekt Sultana deltager kvinderne i forskellige former for idræt i en nærliggende sportshal.

Det er vigtigt at aktiveringstilbuddene har et klart formuleret, fælles mål for indsatsen. Indholdet i de enkelte tilbud skal samtidig kunne tilpasses de enkelte ledige, der deltager i tilbuddene. Dette sikres blandt andet ved at fastholde et individuelt fokus, og udarbejde individuelt tilrettelagte forløb i alle typer af tilbud – også i de tilbud der primært er baseret på gruppeaktiviteter. Casestudierne viser, at flere forskellige tilbudsformer virker i forhold til indsatsen over for ledige i matchgruppe 4 (og 5).

Metodebevidsthed og metodeudvikling

Graden af metodebevidsthed og metodeudvikling varierer i de ni cases. De fleste ser dog evnen til at anvende og/eller udvikle metoder, som en central del af medarbejdernes virke. Metodebevidsthed udgør et middel til at opnå gode resultater og sikre kvalitet i indsatsen.

De konkrete metoder der vælges, er både påvirket af trends i tiden, og af de erfaringer medarbejderne i tilbuddene har gjort sig, i forhold til netop deres grupper af ledige. I flere af tilbuddene anvendes anerkendende metoder kombineret med løsningsfokuserede metoder⁶. I praksis vil det ofte sige en tilgang, der tager afsæt i den lediges erfaringer og ønsker. I processen mod arbejds-

⁵ I Københavns pakkecenter er det et krav, at de ledige er i rimelig fysisk form, før de kan deltage i forløbet i virksomheden. Dette krav betyder, at mange ledige i matchgruppe 4 ikke er egnede til at deltage, og derfor sorteres fra.

⁶ Det vil typisk sige metoder, der bygger på teorier om "Appreciative Inquiry" (AI), og på motiverende og løsningsfokuserede samtaler (bl.a. Peter De Jong & Insoo Kim Bergs arbejde).

markedet fokuseres der på positive oplevelser, der kan bygges videre på. Processen består endvidere af aftalte, kortsigtede og realistiske mål, der både sikrer små succeser og medvirker til afklaring.

De metoder, der anvendes i tilbuddene, ses som redskaber. Anvendelsen er situationsbestemt. Redskaberne anvendes efter behov.

De konkrete metoder kombineres med forskellige redskaber som intern og ekstern praktik, og mindre afgrænsede opgaver, den ledige skal påtage sig (f.eks. selv at finde vej fra hjemmet til aktiveringstilbuddet, eller at finde et praktiksted inden for en aftalt branche).

I enkelte af casene synes de anvendte metoder ikke at blive diskuteret. De ligger i stedet som en underforstået del af arbejdet. Andre ser udviklingen af, og evnen til, at anvende metoder som nøglen til sikringen af gode resultater, og derfor prioriteres methodediskussioner og undervisning, og en høj grad af skriftlig formidling (skriftlighed).

Et af de forhold, der bidrager til at gøre en række af de undersøgte tilbud særligt succesfulde er medarbejdernes evne til at anvende og tilpasse bestemte metoder i arbejdet. Diskussion, kollegial sparring og intern skriftlighed, synes endvidere at have en positiv indflydelse på arbejdet.

Metodebevidsthed og metodeudvikling vurderes at udgøre en af flere væsentlige forklaringer på, hvorfor indsatsen i de ni cases er særlig vellykket. Medarbejdernes evne til at anvende metodiske redskaber bidrager til, at gøre indsatsen mere fleksibel og tilpasset de ledige, der deltager i tilbuddene. Metodebevidsthed og skriftlighed medvirker endvidere til at sikre indsatsens kvalitet.

Medarbejdernes kvalifikationer

Aktiveringsområdet har tradition for, at være et område med en meget forskelligartet gruppe medarbejdere. Denne forskellighed er bl.a. et udtryk for bevidste prioriteringer og det konkrete udbud af arbejdskraft. Dertil kommer de enkelte tilbuds historie. Nogle af tilbuddene er f.eks. startet som værksteds- og produktionstilbud for arbejdsmarkedsparede ledige, mens andre er oprettet med henblik på aktivering af matchgruppe 4 (og 5).

Casestudierne viser, at sammensætningen af medarbejdere er af afgørende betydning for tilbuddenes succes. Lederen og medarbejderne udgør, med andre ord, et af de væsentligste aktiver i den vellykkede indsats. Både medarbejdernes uddannelse, deres tidligere erhvervs erfaring og erfaringer med målgruppen, og deres personlighed, ses som vigtige i de fleste af tilbuddene. I enkelte tilbud fremhæves også fordelene af arbejdsmarkedskendskab, altså kendskab til forskellige fag- og stillingskategorier i forskellige virksomheder - særligt de lokale virksomheder.

Medarbejdergrupperne er tværfaglige, med enkelte eller flere medarbejdere med en socialfaglig baggrund, i de fleste af casene.

De forskellige medarbejdergrupper kan bidrage til vellykket aktivering på forskellig vis. Personer med en socialfaglig baggrund, kan bidrage med kendskab til lovgivning og deres viden om metoder i socialt arbejde. Personer med en håndværksmæssig baggrund, kan give deltagerne et billede af, hvad der konkret kræves på arbejdsmarkedet, og kan bidrage til at skabe kontakt til erhvervs livet. Personer med en akademisk baggrund kan bidrage med specialviden og analytiske kompetencer. Og personer med en kreativ uddannelse kan, som et sidste eksempel, anvende deres viden og faglighed til at finde, og udnytte, deltagernes måske lidt skæve tilgang til (arbejds)livet.

Et enkelt tilbud (Praktisk Service) adskiller sig fra de øvrige, ved at være ledet af en håndværkeruddannet ildsjæl, der med hjælp fra en kontoruddannet og en ufaglært medarbejder, og en særlig sans for lokal virksomhedsnetworking, sikrer tilbuddets kvalitet og succes. Men dette tilbud er en undtagelse.

Det ses som et afgørende element i en vellykket indsats, at lederne og medarbejderne har relevante uddannelser og/eller erhvervs erfaring bag sig – og kan omgås både ledige og arbejdsgivere. Indsatsen i forhold til ledige i matchgruppe 4, kræver ofte både personer med en socialfaglig baggrund, personer med kendskab til jobcentrenes arbejds gange, personer med viden om det lokale arbejdsmarked og om uddannelses muligheder, samt ikke mindst kendskab til de konkrete målgrupper tilbuddene retter sig mod. I de tilbud, der har interne værksteder og praktik muligheder, er det vigtigt at ansætte fagligt velkvalificerede medarbejdere. Medarbejdergruppen kan med andre ord med fordel være tværfaglig.

Generelt set består medarbejdergrupperne i de ni aktiveringstilbud enten af en kombination af fagligt og socialfagligt uddannet personale (se f.eks. Højbygaard), eller af en bredere, tværfaglig vifte af medarbejdere (se f.eks. Jobpoint og Projekt Sultana).

Virksomhedspraktik, ”hyttefade” og interne praktikmuligheder

Som del af den arbejdsmarkedsrettede indsats, anvender aktiveringstilbuddene mange forskellige former for praktik. Praktikforløbene har flere formål. De kan medvirke til, at de ledige kan afprøve og udvikle deres kompetencer, give dem viden om forskellige arbejdsfunktioner i forskellige brancher, og give dem erfaring fra en dansk arbejdsplads.

De ni aktiveringstilbud tilbyder forskellige former for ekstern og/eller intern praktik. Det er endvidere fælles for tilbuddene, at praktikforløbene tilpasses den enkelte ledige, og de muligheder der er i lokalområdet. Antallet af praktikperioder, og periodernes længde, varierer derfor. I de otte ”almindelige” aktiveringstilbud følger medarbejderne de ledige, mens de er i praktik. Og i Københavns Pakkecenter har de interne mentorer.

I flere af tilbuddene, har de ledige mulighed for at komme i praktik i selve aktiveringstilbuddet, eller i den organisation, tilbuddet er en del af (intern praktik). De seneste års debat om aktivering har stillet spørgsmålstejn, ved brugbarheden af aktiveringstilbud med interne værksteder og virksomheder. Casestudierne viser, at muligheden for intern praktik kan være hensigtsmæssig i forhold til ledige med begrænset erhvervs erfaring, og ledige der har brug for at udvikle deres faglige og sociale kompetencer i et mere rummeligt miljø, end mange eksterne virksomheder kan tilbyde. Den interne praktik kan således være et skridt på vejen mod praktik i en ekstern virksomhed, og dermed i en position tættere på beskæftigelse⁷.

Et andet emne er brugen af ”hyttefade”⁸ i private virksomheder. Det vil sige særlige afdelinger, hvor de ledige kan opnå erfaring med at arbejde i en virksomhed, og langsomt tilegne sig de fornødne kvalifikationer, til at indgå i den almindelige produktion. En af de organisationer, der har erfaring med at anvende hyttefade, er Kompetencekompagniet i Greve. Deres erfaringer er blan-

⁷ Hele fem af de otte ”almindelige” aktiveringstilbud har interne værksteder: Hans Knudsen Institutet, Højbygaard, Praktisk Service, Projekt Sultana og Væksthuset. Hele indsatsen i Københavns pakkecenter (det niende tilbud) er baseret på deltagelse i virksomhedens daglige arbejde.

⁸ Vi har valgt at bruge termen ”hyttefade” for disse ordninger, da den anvendes bredt på aktiveringsområdet. Af andre termer for lignende ordninger skal nævnes ”virksomhed i virksomheden” og ”fadebure”.

dede. Kompetencekompagniet anbefaler derfor, at de virksomheder, aktiveringstilbuddene samarbejder med, er af en vis størrelse. Virksomhederne skal endvidere være indstillet på, at deres udbytte vil være begrænset i opstarts- og indkøringsfasen. Det er Kompetencekompagniets erfaring, at hyttefåde er særligt egnede til ledige med begrænset arbejds erfaring. Denne gruppe tæller blandt andet en del ledige kvinder af anden etnisk herkomst.

Hyttefadsordningerne kan give disse grupper erhvervs erfaring med en højere grad af støtte, end praktikordningerne ofte giver mulighed for. Arbejdsvilkårene er endvidere mere lempelige for de ledige. Endelig gør placeringen af hyttefadene på private virksomheder det muligt, at tilbyde de ledige en glidende overgang til praktikforløb, løntilskudsjob og ordinær beskæftigelse.

Aktiveringstilbuddene har gode erfaringer med at bruge praktik som redskab i indsatsen for de ledige i matchgruppe 4. Praktikken kan have forskellige formål og være af forskellig længde. For nogle ledige er det en fordel at starte i intern praktik eller hyttefadsordninger, for andre går vejen mod afklaring og erhvervsarbejde, over praktik i offentlige og private virksomheder. Ved anvendelsen af intern praktik og hyttefåde, er det naturligvis vigtigt at disse ikke lukker sig om sig selv, og forhindrer, at de ledige kommer i ekstern praktik/egentlig praktik i virksomhederne eller i arbejde.

Eksterne netværk

De eksterne netværk er generelt set vigtige for at kunne yde en god og fleksibel indsats i forhold til de ledige i matchgruppe 4. Aktiveringstilbuddenes eksterne netværk er skabt i et samspil mellem tilbuddenes formålsbeskrivelser og størrelse, de ledige deltageres konkrete behov, og de ressourcer der er til stede i tilbuddene, til at opsøge nye samarbejdspartnere. Netværkene har derfor både lighedspunkter og forskelle.

Alle tilbuddene samarbejder med private og offentlige virksomheder, hvor deltagerne kan komme i praktik, blive ansat med løntilskud og måske på sigt blive fastansat. Disse netværk er mange steder af gensidig interesse. Aktiveringstilbuddene har brug for praktiksteder til de ledige, og virksomhederne har brug for ansatte. Virksomhedsnetværkene har forskelligt omfang i de forskellige tilbud. Det er dog en fælles erfaring, at opretholdelsen af et godt virksomhedsnetværk,

kræver ”pleje” i form af dialog og besøg – og at de ansatte i tilbuddene er lette at få fat i, hvis og når, der opstår problemer.

Tilbuddene har endvidere alle et mere eller mindre fast samarbejde med uddannelsesinstitutioner, der som bl.a. AMU, tilbyder relevante kurser. I nogle aktiveringstilbud foregår undervisningen i tilbuddets lokaler, hvis det er muligt, i andre foregår den på uddannelsesinstitutionen (se f.eks. Højbygaard).

Den mest udtalte forskel mellem tilbuddene omhandler samarbejdet med forskellige specialister og særtilbud, i forhold til f.eks. misbrugsafvænnning, eller behandling af psykiske lidelser. Selvom indsatsen i aktiveringstilbuddene er helhedsorienteret, gribes indsatsen i forhold til de lediges problemer forskelligt an.

I enkelte af tilbuddene, heriblandt Hans Knudsen Institutet (HKI), samarbejdes der aktivt og systematisk med et netværk af specialister og behandlingstilbud. I HKI anvendes netværket strategisk for at skabe gode, individuelt tilpassede tilbud til deltagerne. I andre tilbud er medarbejderne behjælpelige med, at få aftaler med psykologer m.fl. i hus, gøre de relevante sagsbehandlere opmærksomme på de lediges behov for behandling, støtte eller lignende. Men da behandlingen ikke er en integreret del af tilbuddene, ophører deres indsats der. Der er med andre ord en arbejdsdeling mellem jobcentrene og tilbuddene, i forhold til afhjælpningen af særlige psykiske, fysiske eller misbrugsrelaterede problemer.

Eksterne netværk er nødvendige for at kunne imødekomme de lediges behov for kortere uddannelsesforløb og praktik, og hjælpe dem med at løse problemer som misbrug, psykiske lidelser og fysiske helbredsproblemer. Netværket skal naturligvis afspejle tilbuddenes formål, og de konkrete deltageres behov. I nogle tilbud forudsætter formålsopfyldelsen store, forskelligartede netværk, mens andre kan nøjes med mindre eksterne netværk.

I de tilbud der er placeret i beskæftigelsesregionens yderområder, udgør lokal forankring, samarbejde og anerkendelse en væsentlig del af tilbuddenes succes. Dette synes særligt at gælde i de tilbud, der ligger i små bysamfund. Her er den lokale opbakning og samarbejdet med de lokale virksomheder af central betydning.

Samarbejdet mellem tilbud og jobcenter

Samarbejdet mellem de enkelte aktiveringstilbud og jobcentrene kan ses som en proces, hvis tyngde typisk ligger omkring den indledende og den afsluttende fase. I mellemprioriteten afgrænser samarbejdet sig ofte til indberetninger og opfølgninger omkring fravær og sygdom, og bevilling af f.eks. mindre kurser og arbejdstøj, samt 3-månedersrapporterne om de lediges aktiviteter og progression.

Samarbejdet mellem tilbuddene og jobcentrene omtales generelt set som godt af begge parter, men der er også plads til forbedringer.

En række af aktiveringstilbuddene efterlyser mere dialog med jobcentrene, især med de kommunale sagsbehandlere. Flere ser det som et problem, at det er svært at få fat i de kommunale sagsbehandlere, og at det ofte kan tage lang tid at få godkendt eller ændret forhold, hvor en sagsbehandler skal ind over. Tilbuddene anerkender, at de ansatte i jobcentrene har travlt. Men de langsomme eller helt manglende tilbagemeldinger, kan medvirke til at forringe, og forlænge, forløbene for de ledige.

Nogle af de jobcenteransatte ledere og medarbejdere efterlyser på den anden side, en højere kvalitet i de formelle indrapporteringer fra tilbuddene til jobcentrene (progressions- og afslutningsrapporterne), da disse skal kunne danne grundlag for jobcentrenes udarbejdelse af jobplaner. Denne bold har flere af de private aktører taget op. Gode rapporter ses der, som en del af deres varemærke. De er en del af tilbuddenes bestræbelser på, at sikre kvalitet i indsatsen (se f.eks. Væksthuset).

Det er en fælles erfaring, at det gode samarbejde tager tid og bør prioriteres, da det forbedrer, og fra tid til anden, også forkorter forløbene.

Det er vigtigt for en vellykket indsats, at samarbejdet mellem det enkelte aktiveringstilbud og jobcentrene prioriteres tidsmæssigt gennem hele forløbet, fra visiteringen af ledige til afslutningen af forløbene.

Organisatorisk forankring

Dette tema omhandler endnu en dimension af relationen mellem jobcentre og tilbud, nemlig tilbuddenes organisatoriske forankring og beføjelser, i forhold til indsatsen for de ledige.

Vi vil her fremhæve to eksempler på et godt og velfungerende samarbejde mellem jobcentrene og aktiveringstilbuddene. Nemlig erfaringerne fra den kommunale aktiveringsenhed Jobpoint i Roskilde og Institut for karriereudviklings tilbud i Hillerød. Disse omhandler, både tilbuddenes formelle relation til og forankring i forhold til jobcentrene, og deres beføjelser i det daglige arbejde.

Jobpoint indgår som en integreret del af Jobcenter Roskildes virke. Både lederen og medarbejderne deltager derfor i forskellige møder og aktiviteter i jobcentret og kender kollegerne der. Dette letter det daglige arbejde. Medarbejderne har endvidere adgang til deltagernes journaler, og har derfor adgang til viden om forhold, der kan være vigtige i arbejdet med den enkelte ledige. Jobpoint har samtidig fået uddelegeret formel kompetence til at træffe beslutninger på en række centrale punkter. Heriblandt muligheden for at bevilge kortere uddannelsesforløb. Dette råderum synes, sammen med tilbuddets flade organisationsstruktur, at fremme en hurtigere indsats. Det har også en positiv signalværdi i forhold til deltagerne. De værdsætter den hurtige sagsbehandling.

I Hillerød er der skabt et godt og tæt samarbejde mellem jobcentret og den private aktør Institut for karriereudvikling (IKU). De to organisationer har skabt en samarbejdsform og en arbejdsdeling, der blandt andet giver IKU mulighed for, at deltage i visiteringen til tilbuddet og tilbagevisitere deltagere, der alligevel ikke passer ind, og bevilge kortere uddannelsesforløb og etablere ansættelser med løntilskud. Samarbejdet viser, at det er muligt at skabe gode og funktionelle aftaler mellem jobcentrene og de private aktører.

Det er vigtigt, at der er en klar og smidig, arbejdsdeling mellem jobcentrene og de enkelte aktiveringstilbud/aktører. For at opnå gode resultater, skal tilbuddene have økonomisk råderum til at bevilge kurser, arbejdstøj, rejsegodtgørelser mv. til de ledige. Dette gælder både de kommunale og de private aktører. Jobcentrene skal være indstillet på at afgive kompetence, men samtidig forvente, at de udøvende aktører handler i overensstemmelse med de indgåede aftaler, og løbende informerer om deres dispositioner.

Udslusning og efterværn

Dette punkt omhandler de lediges overgang fra ledig til ansat eller uddannelsessøgende. I den private virksomhed Københavns Pakkecenter, og i flere af aktiveringstilbuddene, tales der om et behov for støtteordninger i overgangen fra ledig projektdeltager, til virksomhedsansat, eller uddannelsessøgende. Når de ledige får arbejde eller bliver optaget på en uddannelsesinstitution, opfører aktiveringstilbuddenes formelle ansvar for de ledige. Opfølgningen indgår med andre ord, ikke som en del af tilbuddenes formåls- og tilbudsbeskrivelser, og de kan derfor ikke påtage sig opgaven.

Undersøgelsen viser et behov for udviklingen af tiltag, der er rettet mod at gøre overgangen fra ledig til arbejdstager lettere, og derved mere langtidsholdbar. Disse løsninger kan med fordel indeholde opfølgning eller efterværn.

Den private virksomhed Københavns Pakkecenter, foreslår en kombination af redskaber i overgangen fra aktiveret i virksomheden, til ansat. Det er deres erfaring, at det ikke altid er muligt at opdele forløbene frem mod fastansættelse i adskilte faser med vejledning, uddannelse, praktik og løntilskudsansættelser. Der er i stedet brug for en mere fleksibel og flydende overgang, hvor redskaberne kombineres og suppleres med støtte og vejledning fra jobcentrene. Det skal således være muligt, at den ledige f.eks. starter som deltidsansat, men stadig får støtte og vejledning fra jobcentret. Ansættelsen kan eventuelt kombineres med den formelle mentorordning. Målet skal, argumenterer pakkecenteret, være en glidende opnormering af stillingen til en fuldtidsstilling.

Jobpoint i Roskilde har, som et af de eneste af tilbuddene i undersøgelsen, erfaring med efterværn for deltagere, der er kommet i arbejde. Efterværnet omhandler overgangen fra deltager i et aktiveringstilbud til arbejdstager. For nogle ledige går overgangen fra ledig til arbejdstager uden større problemer. I andre tilfælde har de nyansatte brug for hjælp til at løse problemer, der ikke direkte vedrører deres arbejde eller ansættelse. Den formelle mentorordning bliver fra forskellige sider, nævnt som et godt redskab til integration af medarbejdere fra matchgruppe 4 på arbejdspladserne. Denne ordning omhandler dog kun arbejdsrelaterede forhold og ikke problemer af en mere privat karakter. Der er derfor brug for vejledere eller mentorer, der f.eks. kan hjælpe de nyansatte med gældssanering, og i at organisere hverdagen, så de både kan passe deres arbejde og deres familie.

I erkendelse af disse problemer har Jobpoint taget initiativ til et tilbud om efterværn for omkring halvdelen af de deltagere, der er kommet i arbejde. Dette tilbud indbefatter netop hjælp med gældssanering, økonomisk planlægning, og forskellige former for støtte og opbakning. Tilbuddet er endnu for nyt til at vurdere effekten af, men det forekommer at være et meget relevant tilbud for nyansatte med så komplekse problemer, som de ledige i matchgruppe 4 ofte har.

Undersøgelsen antyder et behov for udslusning og efterværn for en del af de ledige i matchgruppe 4, der kommer i arbejde. Udslusningen kan for eksempel indeholde en kombination af deltidsansættelse, en mentor, og vejledning og opfølgning fra jobcentret. Målet er støtte til at opnå og fastholde et timetal, der gør de nyansatte selvforsørgende. Efterværn er et tilbud for ledige der starter i stillinger, der gør dem selvforsørgende, men som har behov for støtte og vejledning fra jobcentret/aktiveringstilbuddet, i forhold til problemer af privat karakter. Problemer der kan forhindre dem i at fastholde arbejde. Efterværnet kan kombineres med en mentor på arbejdspladsen.

Afrunding

De ti ovenstående temaer beskriver en række centrale forhold fra de ni udvalgte aktiveringstilbud. Disse forhold har spillet en central rolle i forhold til at skabe en god, vellykket indsats for ledige i matchgruppe 4 (og beslægtede grupper). Nogle af tilbuddenes dispositioner kan forekomme selvfølgelig. Erfaringerne fra aktiveringsområdet generelt, viser dog, at selvom de involverede parter i aktiveringsindsatsen er vidende om, at visitationen, som eksempel, udgør en vigtig del af indsatsens succes, prioriteres den ikke altid. Det samme kan siges om de ansattes uddannelse og erhvervs erfaring, og deres metodebevidsthed og skriftlighed.

I rapportens tredje og sidste del præsenteres en række emner og opmærksomhedspunkter, der kan bruges som tjekliste i planlægningen, udførelsen og videreudviklingen af tilbud for ledige i matchgruppe 4. Det er vores ambition, at de to hoveddele (rapportens anden og tredje del) kan bruges som inspiration og diskussion, samlet og hver for sig.

Del 3

Tjekliste med opmærksomhedspunkter

Indledning

Denne tredje del af rapporten indeholder en tjekliste, der har til formål at præsentere opmærksomhedspunkter, der kan indgå ved vurdering og kvalitetssikring af aktiveringstilbud for ledige i matchgruppe 4. Opmærksomhedspunkterne er markeringer af, hvad der kan bidrage til en vellykket aktiveringsindsats.

De opmærksomhedspunkter, der nævnes, kan anvendes til flere formål:

- De kan indgå ved jobcentrets udformning af udbudsmateriale stilet til virksomheder, der aktiverer og ansætter ledige, og kommunale og private aktører på beskæftigelsesområdet.
- De kan anvendes som tjekliste ved kvalitetssikring og dokumentation af aktiveringstilbud.
- De kan anvendes ved kontraktudformning med eksterne udbydere, ved udformning af aftaler med aktører i kommunalt regi, og til at etablere aftaler med virksomheder der beskæftiger ledige fra matchgruppe 4.
- De kan anvendes til intern udvikling i aktiveringstilbud.
- De kan danne grundlag for evalueringer af aktiveringstilbud.
- De kan anvendes, af både kommunale og private aktører, ved udformning af forslag til jobcentre om nye tilbud til aktivering af ledige i matchgruppe 4.
- De kan anvendes som udgangspunkt for formuleringen af det ønskede samarbejde mellem jobcentre og virksomheder, mellem jobcentre og aktiveringstilbud, og mellem aktiverings-tilbud og virksomheder.

Tjeklisten består af 12 emner, hver med deres opmærksomhedspunkter. De 12 emner er:

1. Aktiveringstilbuddets mål og visioner
2. Aktiviteter i tilbuddene
3. Anvendte metoder og metodeudvikling
4. Virksomhedsnetværk
5. Andre netværk
6. Visitation
7. Kommunikation mellem jobcentre (sagsbehandlere) og aktiveringstilbud

8. Kompetencefordeling mellem jobcentre og aktiveringstilbud
9. Arbejdsmarkedsrettede aktiviteter
10. Mentorordninger og efterværn
11. Medarbejdernes kvalifikationer
12. Personaleudvikling

Det er vigtigt at understrege, at ikke alle punkter er relevante i forhold til alle typer af aktiveringstilbud. Hvilke punkter der bør indgå, er afhængig af projektets formål, målgrupper osv. I fremstillingen af opmærksomhedspunkterne vil det derfor blive anført, hvilke typer af tilbud og målgrupper, de enkelte emner og opmærksomhedspunkter især er rettet mod.

Vi skelner mellem tre hovedtyper af tilbud: Virksomheder der aktiverer, eller er praktikværter for ledige i matchgruppe 4, kommunale aktører (aktører i eget regi), og private aktører (omfatter også frivillige sociale organisationer).

Samarbejdet med de tre typer af aktører stiller forskellige krav, da deres position i forhold til jobcentre er forskellig. Dette skal der tages højde for, når tilbuddene vurderes.

Det er vigtigt at understrege, at de opmærksomhedspunkter der nævnes, skal være en hjælp i hverdagen og ikke en begrænsning.

Emner og fokuspunkter som dem der fremhæves her, kan bidrage positivt til kvaliteten af indsatsen. Men for at punkterne kan anvendes i praksis med det forventede udbytte, er det vigtigt, at der skabes rum for et godt og dynamisk samarbejde, og for en fleksibel løsning af de udfordringer og problemer, der opstår undervejs i aktiveringsindsatsen.

Tjeklisten udgør et supplement til eksisterende regler og lovgivning samt til jobcentrenes praksis på området.

Aktiveringstilbuddets mål og visioner

Det anbefales, at der forud for etablering af aktiveringstilbud, udformes et notat der præciserer tilbuddenes formål og vision, de overordnede rammer, og hvilke succeskriterier, der søges indfriet.

Notatet bør indeholde følgende opmærksomhedspunkter:

- 1. *Aktiveringstilbuddets formål og vision.*** Aktiveringstilbuddets formål er en klar og kortfattet beskrivelse af, hvilke grupper af ledige tilbuddet henvender sig til, og tilbuddets målsætninger for deltagerne. Med vision menes en angivelse af, hvad der gør, at projektet er helt vellykket (f.eks. ”Alle deltagerne er aktivt jobsøgende efter tre måneder i projektet”).
- 2. *Aktiveringstilbuddets overordnede rammer.*** Det anbefales, at de overordnede rammer fremgår af notatet i overskrifter. De overordnede rammer, er hvilke aktiviteter der indgår i et tilbud, de økonomiske rammer, og hvilke kompetencer et tilbud har over for de ledige. Det er vigtigt i en beskrivelse af rammer, at udforme en model, der både tilgodeser jobcentrets behov for løbende kontrol med indsatsen, og giver tilbuddet fleksible rammer til at nå deres mål.
- 3. *Aktiveringstilbuddets resultatmål og succeskriterier.*** Ved alle tilbud er det anbefalingen, at der i udgangspunktet opstilles klare mål for aktiveringstilbuddet. Disse angivelser bør inkludere metoder til og kriterier for, hvordan resultatmål opgøres og afrapporteres. Klare og registrerbare mål er f.eks. angivelser af hvor stor en andel af deltagerne, der er i job efter en bestemt tidshorisont. Eller antal personer der har påbegyndt uddannelse. Anderledes vanskeligt er det at opstille mål og evalueringskriterier for, ”at komme tættere på beskæftigelse”. Det kan være mål for fremmødestabilitet eller krav til deltagelse i virksomhedspraktik. Bygger evalueringskriterierne på vurderinger - eksempelvis i hvilket omfang deltagerne er blevet mere motiverede eller virker mere afklaret, bør der være klare angivelser af, hvem der foretager disse vurderinger og hvordan. De kommunale sagsbehandlere kan eventuelt deltage ved sådanne vurderinger.

Aktiviteter i tilbuddene

Kerneudvalget i et aktiveringstilbud, er de aktiviteter, der gennemføres for at opfylde tilbuddets formål, og de metoder der anvendes. Det anbefales, at de enkelte aktiviteter på forhånd beskrives

i et aftalegrundlag med aktivitetens mål og formål, måder aktiviteterne skal gennemføres på, og de rammer hvorunder aktiviteten afvikles. De aktiviteter der kan indgå i et tilbud er:

1. **Job- og uddannelsesvejledning.** Dette er en beskrivelse af de erhvervsrettede vejledningsaktiviteter (f.eks. individuelle samtaler, virksomhedsbesøg og sparring i grupper), der indgår i tilbuddet.
2. **Jobsøgning.** Dette omhandler de rammer og aktiviteter, aktiveringstilbuddet stiller til rådighed for deltagernes jobsøgning og opsøgende arbejde med at finde praktikpladser.
3. **Arbejdsmarkedskendskab.** Formålet med alle typer af projekter er at bringe deltagerne i beskæftigelse eller tættere på beskæftigelse. Derfor er det væsentligt, at der i alle projekter indgår aktiviteter, der har til formål, at give deltagerne arbejdsmarkedskendskab.
4. **Personlig afklaring.** Et aktiveringstilbud rettet mod ledige i matchgruppe 4 vil ofte skulle inkludere aktiviteter, der rækker ud over jobrettede aktiviteter. Det vil sige aktiviteter, der retter sig mod andre dele af deltagernes hverdagsliv. F.eks. deltagernes selvtillid, sociale kompetencer, deres boligforhold og privatøkonomi.
5. **Undervisning.** I det omfang undervisning er en del af et aktiveringstilbud, skal dette beskrives med hensyn til, hvad det er for en undervisning, og inden for hvilke rammer, undervisningen afvikles. Dette punkt er også relevant, hvis tilbuddet er en virksomhed, hvor der stilles krav til kvalifikationer, der erhverves gennem kurser. I sådanne situationer kan jobcentret indgå en aftale med virksomheden om, at de ledige i aktivering får de nødvendige kurser.
6. **Værkstedaktiviteter.** I en række aktiveringstilbud udfører deltagerne praktisk arbejde. Dette enten med et erhvervsintroducerende formål, eller som egentlig jobtræning. Termen ”værkstedaktiviteter” skal opfattes bredt. Et aktiveringstilbud kan råde over værkstedfaciliteter, kan være bygget op om en egentlig produktion, eller der kan indgå løsning af arbejdsopgaver i et forløb.
7. **Kreative aktiviteter.** I det omfang der indgår forskellige former for kreative aktiviteter i et tilbud, f.eks. musik, syning eller teater, skal dette beskrives.
8. **Motion.** Flere ledige i matchgruppe 4 har helbredsproblemer eller er i så dårlig fysisk form, at det udgør barriere for arbejdsmarkedsdeltagelse. Det kan derfor være hensigtsmæssigt, at der indgår faste besøg i motionscentre, sportsaktiviteter, fysioterapi osv. i aktiveringstilbud til denne gruppe. Hvis det indgår, beskrives omfang og konkrete aktiviteter.

9. **Behandlingstilbud.** Hvis et aktiveringstilbud indeholder behandlingstilbud eller terapeutiske forløb, skal det fremgå. Det er ved denne type af aktiviteter vigtigt, at der foreligger dokumentation for, at aktiviteten udføres professionelt og overholder gældende regler og etiske standarder.
10. **Andre aktiviteter.** Såfremt der finder aktiviteter sted, som rækker ud over ovennævnte, bør disse også beskrives.

Anvendte metoder og metodeudvikling

De metoder der anvendes i et aktiveringstilbud, er afgørende for, hvorvidt et forløb bliver vellykket. Der kan imidlertid ikke peges på en eller nogle få metoder som de bedste. Mange forskellige metoder, rigtigt anvendt, kan bidrage til vellykket aktivering. Undersøgelsen viser, at det afgørende er, at der er en bevidsthed og en systematik omkring de metoder, der anvendes. Opmærksomhedspunkterne er dermed ikke et opgør med metodefrihed, men en anbefaling af, at de enkelte tilbud redegør for deres metodevalg.

1. **Beskrivelse af metoder.** Det anbefales, at der stilles krav til aktører om i skriftlig form at redegøre for, hvilke metoder, der anvendes, hvordan de anvendes, og hvordan aktiveringstilbuddet sikrer, at alle ansatte er fortrolige med og arbejder ud fra de valgte metoder.
2. **Udarbejdelse af planer for evaluering og metodeudvikling.** Dette er en beskrivelse af, hvordan et aktiveringstilbud løbende vurderer og evaluerer de anvendte metoder, og hvordan et tilbud sikrer en løbende udvikling af de metoder, og den sammensætning af metoder, de anvender.

Virksomhedsnetværk

Flertallet af aktiveringstilbud målrettet ledige i matchgruppe 4 har beskæftigelse eller afklaring, og udslusning til beskæftigelse som sit primære mål. Af denne årsag, er det vigtigt at forholde sig til aktiveringstilbuddenes netværk med erhvervslivet (private og offentlige virksomheder). Men også i det omfang tilbuddet er en virksomhed, er disse opmærksomhedspunkter relevante:

1. **Det anbefales, at et aktiveringstilbud dokumenterer omfang og karakter af aftaler med virksomhederne om 1) praktikordninger, 2) løntilskudsjob 3) arbejde på særlige vilkår,**

og 4) ordinær beskæftigelse. Denne dokumentation for samarbejde kan foretages gennem samarbejdserklæringer, eller ved at dokumentere resultater af en hidtidig indsats.

2. ***Etablering og brug af ”hyttefade” i (private) virksomheder.*** Et af de redskaber, der kan anvendes til at få ledige i matchgruppe 4 i beskæftigelse, er særlige afdelinger til jobtræning i virksomhederne. Disse kaldes bl.a. hyttefade. I det omfang der benyttes hyttefade som tilbud, kan der stilles krav om forhåndsftaler med virksomhederne, og/eller redegørelser for hidtidige erfaringer med brug af hyttefade.
3. ***Garanti for efterfølgende beskæftigelse for deltagerne.*** Dette er oplagt i det omfang, der etableres aftaler med virksomheder. Der kan f.eks. etableres aftaler om, at en bestemt procentdel af deltagerne skal opnå ansættelse på bestemte virksomheder – eller at dette tilstræbes. Ved sådanne aftaler anbefales det, at de foreligger skriftligt.

Andre netværk

Aktiveringstilbud samarbejder ofte med andre institutioner og enkeltpersoner. Disse netværk vil være forskellige efter aktiveringstilbuddets formål, hvilke kompetencer tilbuddet selv besidder, og hvilke behov de aktuelle målgrupper har. Det er derfor relevant, at et aktiveringstilbud redegør for sit netværk, ved at angive hvem der samarbejdes med, hvilke opgaver/aktiviteter, der samarbejdes om samt rammerne for dette samarbejde: Der kan overordnet peges på tre typer af netværkspartnere, hvilket afspejler sig i følgende opmærksomhedspunkter:

1. ***Netværk med andre aktører, der gennemfører relevante aktiviteter.*** I et af de foregående afsnit blev der oplyst følgende mulige aktiviteter i et aktiveringstilbud:

- Job- og uddannelsesvejledning.
- Jobsøgning.
- Arbejdsmarkedskendskab.
- Personlig afklaring.
- Undervisning.
- Værkstedaktiviteter.
- Kreative aktiviteter.
- Fysisk udfoldelse.

- Behandlingstilbud.
- Andre aktiviteter.

I det omfang der anvendes andre aktører til en eller flere af disse aktiviteter, anbefales det, at rammerne for samarbejdet og netværkspartneres kvalifikationer præciseres.

2. **Brug af eksterne undervisere og konsulenter.** Et aktiveringstilbud har mulighed for at supplere egne ansatte, ved at inddrage eksterne undervisere og konsulenter. Det kan f.eks. være sundhedsfagligt personale, tolke og uddannelsesvejledere. I det omfang der anvendes eksterne undervisere og konsulenter, anbefales det, at tilbuddet redegør for, hvornår og til hvilke opgaver, der inddrages eksterne undervisere og konsulenter, og for disse personers faglige og pædagogiske kvalifikationer.
3. **Brug af andre aktiveringstilbud.** Aktiveringstilbud kan også samarbejde med andre aktiveringstilbud for at kunne tilbyde deltagerne en bredere vifte af aktiviteter. De ledige kan f.eks. tilbringe en del af deres aktivering i et andet tilbud, f.eks. deltage i en bestemt type undervisningsforløb der. Er dette tilfældet, anbefales det at disse aktørers aktiviteter og kompetencer indgår i aktiveringstilbuddets dokumentation.

Visitation

En vellykket indsats starter med en vellykket visitering af deltagere. En vellykket visitering er, når deltagerne henvises til et tilbud, de kan profitere af at deltage i, når der er overensstemmelse mellem jobcentret og aktiveringstilbuddet om aktiveringstilbuddets målgrupper, og når deltagerne er informeret om at de skal deltage i det givne tilbud samt om indholdet af og formålet med dette.

En vellykket visitation tager højde for følgende:

1. **Præcisering af målgrupper.** Ledige i matchgruppe 4 udgør en heterogen gruppe. Det er derfor anbefalingen, at det i udgangspunktet præciseres, hvilke grupper af ledige et aktiveringstilbud henvender sig til. Forskellige målgrupper stiller forskellige krav til metoder, eksterne netværk, muligheder for praktik mv. Er det et bredt tilbud, der kan rumme alle grupper af ledige, skal det fremgå eksplicit. Dette gælder også i det omfang tilbuddet er en

virksomhed. Det er her vigtigt, at jobcentret informerer om, hvad virksomheden kan forvente af de ledige. Og at virksomheden melder klart ud, hvilke grupper de vil modtage.

2. **Præcisering af målgrupper, der ikke kan indgå i et aktiveringstilbud.** Det anbefales, at alle typer af tilbud klart angiver, hvilke grupper af ledige de *ikke* kan modtage - f.eks. fordi de ikke har kompetencerne til at få disse grupper i arbejde.
3. **Angivelse af om et aktiveringstilbud har holdstart eller løbende optag.** Dette vilkår er vigtigt at præcisere i aftalegrundlaget.
4. **Aktiveringstilbuddets deltagelse ved visitation.** Det anbefales, at der er klare angivelser af, om et aktiveringstilbud har indflydelse på, og er involveret i, visitation af deltager.
5. **Introduktion af deltagerne.** Det anbefales, at et tilbud præciserer, om der er særlige aktiviteter i forbindelse med deltagerens opstart i tilbuddet. F.eks. indledende samtaler med deltagerne enkeltvis eller i grupper før de starter i tilbuddet.
6. **Viderevisitering til andre aktiveringstilbud.** Dette angiver, hvorvidt et aktiveringstilbud har mulighed for at viderevisitere til tilbud, der skønnes at være mere relevant for den enkelte deltager. Et relevant opmærksomhedspunkt er derfor, om og hvordan deltagerne kan viderevisiteres til andre tilbud.
7. **Præcisering af retningslinier for tilbagevisitering fra et aktiveringstilbud til jobcentret.** Det anbefales, at der på forhånd præciseres procedurer og beslutningskompetence i forhold til tilbagevisitering af deltager fra tilbuddet til jobcenteret. Det er f.eks. spørgsmål om, hvorvidt en deltager kan tilbagevisiteres ved et bestemt adfærdsmønster eller vedvarende udeblivelse fra forløbet.

Kommunikation mellem jobcentre (sagsbehandlere) og aktiveringstilbud

Et væsentligt element i samarbejdet er den kommunikation, der er imellem jobcentrene og aktiveringstilbuddet. Denne kommunikation skal afstemmes sådan, at både jobcentret og tilbuddenes behov bliver tilgodeset på en for begge parter hensigtsmæssig måde. Dette leder frem til følgende opmærksomhedspunkter:

1. **Rammer for den løbende kommunikation.** Det anbefales, at der i udgangspunktet laves aftaler med hensyn til møder, telefontider mv. mellem jobcenteret og aktiveringstilbuddet. Aftalerne bør også indeholde retningslinier for, hvilke forhold det er nødvendigt at kommunikere om.

2. **Faste standarder for den skriftlige indrapportering fra aktiveringstilbuddene til jobcentre.** Disse standarder bør angive indrapporteringens form, indhold, detaljeringsgrad og hyppighed.
3. **Deltagernes kontakt med sagsbehandlerne.** Det kan f.eks. aftales, at der er kommunale sagsbehandlere til stede i aktiveringstilbuddene på bestemte tidspunkter.

Kompetencefordeling mellem jobcentre og aktiveringstilbud

Kompetencefordelingen mellem jobcentre og aktiveringstilbud er i udgangspunktet fastsat gennem lovgivningen. Nedenstående og dets opmærksomhedspunkter skal derfor ses som et supplement til denne.

1. **Kompetence til udslusning af deltagere.** Det anbefales, at det præciseres, i hvilket omfang et tilbud har mandat til på jobcentrets vegne at etablere a) virksomhedspraktik, b) løntilskudsjob, c) beskæftigelse på særlige vilkår (flexjob).
2. **Kompetence til at etablere aktiviteter for deltagerne.** Det anbefales at det præciseres, i hvilket omfang et aktiveringstilbud får overdraget kompetencer til at etablere eller visitere til andre aktiviteter, end dem der udbydes i tilbuddet. Det kan f.eks. være myndigheden til at bevilge midler til kørekort eller deltagelse i AMU-kurser.
3. **Kompetence til viderevisitering til øvrige aktiveringstilbud.** Det anbefales, at det præciseres, i hvilket omfang et aktiveringstilbud har kompetence til at viderevisitere en deltager til et andet tilbud, og inden for hvilke økonomiske rammer dette kan finde sted.

Arbejdsmarkedsrettede aktiviteter

Dette punkt omhandler aktiveringstilbuddets opgaver med udslusning af deltagerne til arbejde, uddannelse, arbejdsprøvning eller nye tilbud om aktivering. Hvilke mål og krav der stilles ved udslusning, rammesættes af projektets formål og vision. Det anbefales, at disse angivelser følges op med nedenstående opmærksomhedspunkter:

1. **Plan for udslusning.** Der bør i et aktiveringstilbud altid foreligge en plan for udslusning af deltagerne.

2. **Effektmåling af tilbuddet.** Det anbefales, at der stilles krav om, at alle leverandører af aktiveringstilbud skal redegøre for den forventede effekt af deres aktiveringstilbud. Det anbefales, at der fra jobcentrene fastlægges klare og præcise metoder og standarder for en sådan opgørelse. Som forslag til opgørelser af, hvad der sker med deltagerne efter endt deltagelse i projektet, kan der skelnes mellem:

- Ordinær beskæftigelse
- Job med løntilskud
- Virksomhedspraktik
- Ordinær uddannelse
- Kursusdeltagelse
- Andre aktiveringstilbud
- Behandlingsforløb/sygedagpenge
- Arbejdsprøvning og flexjob
- Tilbagevisitering til jobcentret
- Andet

Egentlig beskæftigelseseffekt kan alene opgøres som antal deltagere, der opnår ordinær beskæftigelse. Virksomhedspraktik og løntilskudsjob er aktiveringstilbud.

3. **Virksomhedsopsøgende arbejde.** Det anbefales, at der stilles krav til aktiveringstilbuddenes kompetencer og erfaringer med virksomhedsopsøgende arbejde. Det er ikke kun deltagerens egen indsats, men også aktiveringstilbuddets opsøgende arbejde, der giver praktikværter og arbejdspladser.

Mentorordninger og efterværn

For en række af de ledige, der har fået arbejde, kan der være behov for særlig støtte. Her viser undersøgelsen to typer af aktiviteter: mentorordning og efterværn. En mentor er en ansat, der har fået bevilget tid til at introducere de nyansatte til virksomheden og til deres arbejdsopgaver. Deres virke er typisk rettet mod arbejdsrelaterede forhold – og altså ikke private forhold og problemer. Efterværn er støtte og vejledning efter udslusningen til arbejde eller uddannelse. Kombinati-

onen af lav arbejdsmarkedserfaring og andre problemer end ledighed gør, at der ofte er behov for en særlig indsats efter den ledige formelt set har forladt kontanthjælpssystemet. Denne udfordring resulterer i følgende opmærksomhedspunkter:

1. **Formidling af mentorordningen.** Det er vigtigt, at jobcentrene og/eller aktiveringstilbudene informerer virksomhederne om muligheden for mentorordninger og eventuelle mentorkurser, da mentorordningerne kan hjælpe med at fastholde de nyansatte på arbejdsmarkedet.
2. **Etablering af mentorordninger.** Virksomheder, der aktiverer ledige, skal angive om de har eller agter at oprette mentorordninger, når aftaler om aktivering indgås. Det skal endvidere fremgå, om virksomheden selv bekoster mentorordningen, eller om der søges midler hertil i jobcenteret.
3. **Etablering af efterværn.** Aktiveringstilbuddene kan inkludere forskellige former for ordninger, hvor der følges op på deltagere, der er kommet i arbejde eller uddannelse. Det skal angives, hvor mange personer efterværnet omfatter, om der er tale om særlige grupper af tidligere ledige (f.eks. personer med gældsproblemer), og hvor længe efterværnet forventes at vare.

Medarbejdernes kvalifikationer

Aktivering består i at motivere deltagerne til at ændre deres nuværende livssituation. For ledige i matchgruppe 4 retter dette arbejde sig endvidere mod personer, der ofte har problemer udover ledigheden. Af samme årsag er medarbejdernes tilgang til arbejdet, deres kvalifikationer og erfaringer helt afgørende for projektets resultater.

Det at være ansat i et aktiveringstilbud, er ikke forbundet med nogen bestemt profession. Medarbejderne har derfor ofte forskellig uddannelses- og erhvervmæssig baggrund. Ved valg af medarbejdere er det vigtigt at medtænke, hvilke medarbejderkompetencer de forskellige tilbud og deres målgrupper kræver.

Ud fra resultaterne af undersøgelsen ”Vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4” tegner der sig en række medarbejderkategorier, der med hver deres baggrund, bidrager til en vellykket indsats⁹:

Projektledere: Ansatte der har evnerne til at lede projekterne, etablere netværks- og samarbejdsrelationer, og forestå kontakten til jobcentret og andre samarbejdspartnere. Projektlederne har ofte en akademisk uddannelse og jobberfaring inden for beskæftigelsesområdet eller beslægtede områder.

Vejledere: Den medarbejdergruppe, der har den daglige kontakt til deltagerne i aktiveringstilbudene. Vejledere er ansatte med meget forskellig uddannelsesmæssig baggrund og jobberfaring. Forskelligheden hænger bl.a. sammen med, at deltagerne har behov for vejledning på flere planer: Job- og uddannelsesvejledning, vejledning af sundhedsfaglig karakter, økonomisk vejledning og personlig vejledning.

Værksteds- og arbejdsledere: Medarbejdere, typisk med en håndværksmæssig baggrund, der er ansat i tilbud med arbejdslignende aktiviteter. Det kan være tilbud, der råder over værkstedsfaciliteter, eller kommunale beskæftigelsesprojekter, hvor deltagerne udfører forskellige serviceopgaver. Denne medarbejdergruppes styrke og relevans er, at de kan formidle og skabe en hverdag, der minder om hverdagen på en almindelig arbejdsplads. De har ofte også et anderledes blik for den enkelte lediges muligheder på arbejdsmarkedet.

Socialarbejdere: Medarbejdere med en socialfaglig baggrund, altså socialrådgivere, socialformidlere og socialpædagoger. Resultaterne fra denne undersøgelse viser, at ansættelsen af socialarbejdere i en række tilbud, har bidraget til at gøre tilbuddene vellykkede. Socialarbejdere er relevante i kraft af deres viden om metoder i socialt arbejde og systemkendskab.

Jobkonsulenter: Medarbejdere der står for det opsøgende arbejde over for virksomhederne og finder praktik og arbejdspladser. I lighed med vejlederne er jobkonsulenterne en gruppe med meget forskellig uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund.

⁹ Listen skal ses som en bestræbelse på at adskille og systematisere de forskellige medarbejderkategorier. I praksis bruges der forskellige betegnelser tilbuddene imellem. Listen stemmer derfor ikke overens med sprogbrugen og stilingsbetegnelserne i alle ni cases.

Undervisere: Medarbejdere der varetager formel undervisning under formelle og uformelle former. Et af de områder, hvor det er oplagt, at der indgår undervisning, er deltagernes arbejdsmarkedskendskab. Et aktiveringstilbud kan også have undervisere ansat inden for andre områder. I undersøgelsen er der bl.a. eksempler på sproglæreruddannede ansatte, der underviser i dansk for fremmedsprogede (se Projekt Sultana og Jobpoint).

Enkeltpersoner kan naturligvis varetage opgaver inden for flere af medarbejderkategorierne. Der findes socialarbejdere, der både kan fungere som vejledere og være effektive i det opsøgende virksomhedsarbejde, håndværkere der både kan videregive deres faglige viden og hjælpe de ledige til at udvikle deres sociale kompetencer, osv. Men de samme personer kan ikke ansvarsfuldt prioritere alle funktioner på samme tid, medmindre der er ganske få deltagere i et tilbud. Det er derfor vigtigt, at sammensætningen af medarbejdergruppen i et tilbud både inkluderer de ønskede medarbejderprofiler, og har en normering der gør det muligt for medarbejderne at varetage de stillede opgaver.

Ud fra dette kan der opstilles følgende opmærksomhedspunkter:

1. **Medarbejderkategorier.** Det anbefales, at det præciseres, hvilke medarbejdergrupper der skal indgå i et aktiveringstilbud. Der sigtes i dette opmærksomhedspunkt mod profiler og ikke enkeltpersoner ved sammensætningen af medarbejderstaben i et aktiveringstilbud. Medarbejdergruppens sammensætning skal afspejle tilbuddets mål og formål, målgrupper og antallet af deltagere i tilbuddet.
2. **Krav til de ansattes uddannelse og erfaring.** Der bør stilles så specifikke krav til de ansattes uddannelses- og erhvervs erfaring ved ansættelse som muligt, uden at dette giver utilsigtede begrænsninger.
3. **Dokumentation for de ansattes uddannelse og erfaring.** Dette vil typisk kunne foretages gennem krav til at se de ansattes CV.
4. **Ændringer i medarbejderstaben.** I det omfang der sker ændringer i bemanningen på et tilbud, anbefales det, at dette meddeles jobcentret, at nyansatte lever op til de krav og standarder der blev fastsat ved tilbuddets opstart, og at de nyansatte kan dokumentere dette (CV).

5. **Procedurer for ansættelse af medarbejdere i aktiveringstilbud.** Et jobcenter kan opnå en mere direkte indflydelse ved at stille krav til kompetencer hos medarbejderne i de enkelte aktiveringstilbud.

Personaleudvikling

En vellykket indsats handler ikke kun om de kompetencer og erfaringer, som medarbejdere har ved ansættelsen i aktiveringsprojektet. Det er også vigtigt, at der i de enkelte tilbud foregår en løbende udvikling af (det tværfaglige) samarbejde, og at alle ansatte har mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt i forhold til de udfordringer, de møder i deres arbejde. Dette giver følgende opmærksomhedspunkter:

1. **Deltagelse i efteruddannelse.** Under dette opmærksomhedspunkt præciseres de ansattes muligheder for at deltage i efteruddannelse og budgetrammen for dette. De ansatte kan endvidere pålægges krav om at skulle dokumentere, hvilke kurser de har deltaget i.
2. **Supervision af de ansatte.** Det anbefales, at det anføres, om der i et aktiveringstilbud er planlagt kollegial supervision, om der er en supervisor i organisationen bag aktiveringstilbuddet, og/eller om der anvendes eksterne konsulenter ved supervision af de ansatte.
3. **Intern læring og udvikling.** Beskrivelse af de interne rammer og muligheder for de ansattes løbende udvikling og læring på arbejdspladsen. Der er anbefalingen, at der er skriftlighed både omkring planer for læring og udvikling, og omkring de faktiske initiativer og resultater.