

INDSATS GUIDE

LANGTIDSLEDIGHED

– en guide
til organisering,
implementering og
redskaber



Udgiver: Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence & Viden
Udarbejdet af: Chefkonsulent Rie Wellendorf og Udviklingschef Jakob Paaske
Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence & Viden
Grafisk kommunikation
& design: Marselisborg Media/Grafisk designer Henriette Dissing
Forlag: Marselisborg Media
1. udgave – 1. oplag 2013

Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence & Viden

Marselisborg er en privat viden- og konsulentvirksomhed, der siden 2002 har arbejdet på at udvikle rammerne for indsatsen i den offentlige sektor.

Marselisborg er specialiseret i at udføre forandrings- og udviklingsopgaver for staten, kommunerne og hos private virksomheder.

Marselisborg er det førende praksisvidencenter indenfor beskæftigelsesområdet, og udvikler beskæftigelsesindsatsen på et strategisk, operationelt og driftsmæssigt niveau i samarbejde med Arbejdsmarkedsstyrelsen, beskæftigelsesregionerne, jobcentrene og deres samarbejdspartnere. Sideløbende løser vi udviklingsopgaver på børne-ungeområdet, det sociale område, sundhedsområdet og ældreområdet. Derved sikrer vi, at vores anbefalinger og modeller kan implementeres i en tværgående og tværfaglig kontekst.

Marselisborgs løsninger bygger på erfaring og viden, der er udviklet og afprøvet i tæt samarbejde med vores kunder. Samtidig udvikler vi nye metoder i Marselisborgs egne udviklingslaboratorier, hvor vi omsætter viden til implementerbare produkter.

Besøg os på www.marselisborg.org

For mere information, kontakt:
Søren Dinesen
Direktør
Mobil: 2022 3791
E-mail: sd@marselisborg.org

INDHOLD

Forord	5
Formål med guiden	7
Bag om udviklingsprojekterne	9
Guidens opbygning	13

STRATEGI ORGANISERING & SAMARBEJDE 17

Afsnittets hovedformål er at give inspiration til ledere i jobcentrene til at foretage strategiske og organisatoriske valg, der understøtter en indsats, der hjælper langtidsledige borgere tilbage i beskæftigelse.

Ledighedens varighed: Hvornår sætter vi ind?	21
Bestiller og udfører: Hvem har hvilke roller?	27
Teamstruktur i indsatsen: Sammen eller hver for sig?	33
Beskæftigelsespolitik i praksis: Hvordan skaber vi fælles retning?	39

IMPLEMENTERING 41

I implementeringsafsnittet præsenteres en række håndgribelige anbefalinger og opmærksomheder, som sikrer, at der dels er ejerskab over ændringerne og dels, at de justeringer og ændringer, som ønskes udviklet, udvikles, så de passer med den nuværende organisering.

Opstart og præsentation	43
Tilpasning og justering af redskaber	44
Understøttelse af implementering	45

REDSKABER 49

Afsnittet indeholder forskellige redskaber, som kan anvendes af såvel medarbejdere som ledere i arbejdet med langtidsledige borgere. Redskaberne er udviklet for at skabe et forbedret flow i samtalerne og forbedre muligheder for et virksomhedsvendt arbejde med borgere.

Oversigt	51
Arketyper – en tidlig og differentieret indsat	55
ABC-jobplan – kvalificering af samtalerne	61
Samtaleguide	67
Indsatsplan	75
Brancheredskab – viden om det lokale arbejdsmarked	81
Målstyring i virksomhedsteamet	87
Ressourceberegner – kapacitetsudnyttelse	91
Læringsmøder	95

FORORD

I denne guide præsenteres en række anbefalinger og konkrete redskaber til arbejdet med borgere, der enten er i risiko for langtidsledighed eller allerede er langtidsledige. Guiden giver jobcentre og øvrige aktører på beskæftigelsesområdet inspiration til at målrette og kvalificere beskæftigelsesindsatsen via afprøvede redskaber.

Baggrunden for guiden er en række udviklingsprojekter på langtidsledighedsområdet i fem sjællandske jobcentre, som er foranlediget og finansieret af Beskæftigelsesregion Hovedstaden og Sjælland. Udviklingsprojekterne blev faciliteret af Marselisborg, som ligeledes udviklede redskaber til projekterne.

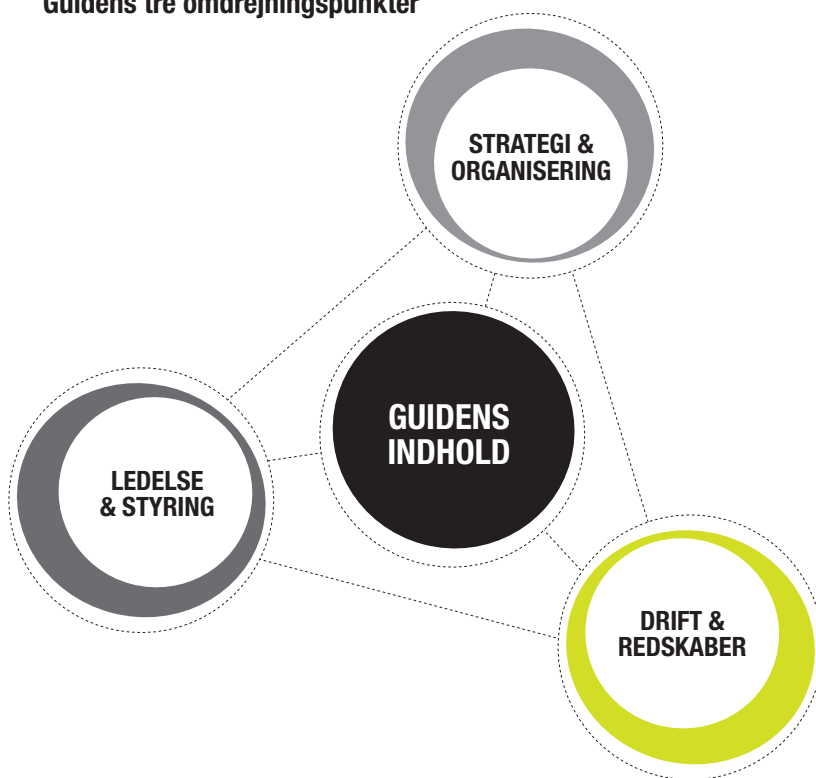
Udover de fem specifikke sjællandske projekter bygger guiden på desk research om langtidsledighed fra projekter og jobcentre fra hele landet.

Endelig bygger guiden på Marselisborgs egen viden og erfaringer med gruppen af langtidsledige, som er tilvejebragt over en årrække med konsulentbistand til landets jobcentre, samt i Marselisborgs udviklingslaboratorier, hvor vi udvikler og afprøver nye metoder og redskaber på bl.a. gruppen af langtidsledige.

LANGTIDSLEDIGHED

- Målgruppen for denne guide er **langtidsledige**, men **jobklare** borgere
- I denne guide bliver **langtidsledighed** defineret som ledige, der har modtaget dagpenge eller kontanthjælp i 80 pct. af det seneste år
- **Jobklare** borgere er såvel dagpengemodtagere som kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 1

Guidens tre omdrejningspunkter



FORMÅL MED GUIDEN

Guiden er primært skrevet som et bidrag til jobcentrenes arbejde med og udvikling af indsatsen mod langtidsløshed.

Guidens formål er at **inspirere** læsere på forskellige niveauer i jobcentret, hvorfor der findes inspiration til såvel organisering og implementering som til anvendelse af konkrete redskaber til både den borger- og den virksomhedsnære del af indsatsen.

Samtidig kan læseren danne sig et hurtigt **overblik** over, hvad det er for indsatser, metoder, redskaber og organiseringer, som virker særlig godt for målgruppen.

Endelig kan læseren blive bekendt med, hvordan andre jobcentre har arbejdet med at implementere best practice i deres kontekst gennem **cases**, der løbende fremstilles i guiden.

Guidens fokus er overordnet at præsentere de indsatser, der virker overfor langtidsløshed. Sekundært er det at anviser måder, hvorpå ledere og medarbejdere i jobcentrene kan arbejde med disse indsatser. Herunder giver guiden anbefalinger til forandringsprocessen, som pågår, når nye arbejdsmetoder, organiseringer og redskaber skal indarbejdes i den eksisterende praksis.

Guiden beskriver således den samlede indsats overfor langtidsløshed ud fra de tre perspektiver **organisering, implementering og udførelse**.

Organiseringen er relevant, fordi den afspejler jobcentrets strategiske sigte og prioriteringer, som typisk formuleres på baggrund af den lokale kontekst og eksempelvis jobcentrets størrelse. Organiseringen

handler om at skabe de optimale rammer for udmøntningen af de overordnede strategier i praksis, hvilket kan understøttes af den rigtige sammensætning af medarbejderressourcer og aktiviteter. Samtidig skal organiseringen fungere som platform for samarbejdet om opgaven – både internt og eksternt.

Konkret finder udmøntningen af strategien sted i de enkelte teams i jobcentrene, og udfordringerne findes typisk dér, hvor politiske og strategiske målsætninger skal omsættes til konkrete og målbare handlinger. På dette niveau i værdikæden fokuserer guiden på de opmærksomhedspunkter, der er i forbindelse med **implementering** af nye metoder og redskaber.

Forandringerne gennemføres i praksis af medarbejderne, som skal kunne se formålet og værdien i at benytte nye redskaber. Derfor præsenteres **redskaberne** grundigt med beskrivelse af, hvilken værdi redskabet kan tilføre i arbejdet og for borgerne.

BAG OM UDVIKLINGSPROJEKTERNE

Beskæftigelsesregion Hovedstaden & Sjælland har taget initiativ til iværksættelse af en række udviklingsprojekter, hvis formål har været at kvalificere indsatsen for langtidsledige.

Udviklingsprojekterne blev gennemført i fem sjællandske projektkommuner i efteråret og vinteren 2012/2013: Brøndby, Halsnæs, Kalundborg, Køge og Lyngby-Taarbæk.

Hensigten med iværksættelsen af udviklingsprojekterne var, at de udviklede redskaber og erfaringer skulle kunne udbredes til landets øvrige jobcentre.

Håndtag i indsatsen overfor langtidsledighed

De deltagende jobcentres indsats overfor langtidsledighed fordeler sig på henholdsvis forebyggelse af langtidsledighed og på arbejdet med de borgere, som er blevet langtidsledige. Med forebyggelse henvises der til de **tidlige indsats**, som screener borgere i risiko for langtidsledighed og giver dem et passende virksomhedsrettet tilbud tidligt i forløbet. Forebyggelsen stiller krav både til screening, virksomhedssamarbejde og match mellem borger og virksomhed.

Arbejdet med de langtidsledige borgere

Arbejdet med de langtidsledige borgere foregår som en vekselvirkning mellem rådgivning og vejledning i samtalerne samt konkrete tilbud, som kan hjælpe borgerne videre i job, eksempelvis virksomhedspraktik

og løntilskud. Arbejdet med de langtidsledige borgere stiller store krav til indholdet i samtalerne, idet borgerne skal motiveres til at søge stillinger udenfor deres faglige og geografiske præferencer.

Flowet i forløbet

Formålet med udviklingsprojektet har som nævnt derfor været at kvalificere både den forebyggende del og det konkrete arbejde med de langtidsledige. Samtidig har der været fokus på at skabe flow i forløbet for borgerne – fra tilmelding i jobcentret over samtalerne med sagsbehandlerne til de virksomhedsrettede tilbud.

Der har med andre ord været et skarpt fokus på den enkelte borgers situation set i forhold til arbejdsmarkedets behov og virksomhedernes konkrete efterspørgsel. Udviklingsprojektet har forholdt sig til, at samtalerne ikke blot skal gennemføres rutinemæssigt som 'one size fits all' samtaler, men derimod understøtte borgeren, hvor det vurderes nødvendigt. Flowet i forløbet kommer derved til at dreje sig om, hvad der vil bringe lige præcis denne borger videre i jobsøgningen og tættere på arbejdsmarkedet.

Flow i beskæftigelsesindsatsen



Fremdriften i udviklingsprojektet



For nogle borgere er det motivationen, det kniber med, for andre er det kvaliteten i CV og ansøgninger. Det kan desuden handle om personlig fremtræden i jobsamtalen eller om manglende viden og indsigt i andre brancher, som også efterspørger de kompetencer, som borgeren har.

Koblingen mellem samtaler og tilbud, som understøtter borgerens tilbagevenden til arbejdsmarkedet, er afhængigt af et stærkt samarbejde mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter.

Således er der arbejdet specifikt med at udvikle og kvalificere sagsbehandlerne **samtaler med borgerne** samt koordineringen og samarbejdet mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter. Endelig har virksomhedskonsulenternes kontakt til og **samarbejde med virksomhederne** også været et omdrejningspunkt i udviklingsprojektet.

Rollefordelingen

Jobcentrene har selv været projektejere og har været drivende i forhold til såvel afprøvning som implementering af de nye redskaber og metoder, som er udviklet, introduceret og justeret undervejs i processen.

Marselisborg har stået for udviklingen og præsentationen af redskaberne samt faciliteringen af processen.

Jobcentrenes interesse i at deltage i udviklingsprojektet har overordnet været deres udfordringer i forhold til gruppen af langtidsløse, som skærpes af følgende forhold:

- Bekæmpelse af langtidsløshed er ministermål i 2013
- Dagpengeperioden er forkortet til to år

- Der har været en generel stigning i antallet af langtidsledige samt ledige, som vurderes at være i risiko for at blive langtidsledige. Kurven er dog på nuværende tidspunkt knækket, men det vurderes, at det i nogen grad skyldes den forkortede dagpengeperiode

PROCESSEN

Rammesættende møder

Udviklingsprojektet indledtes i alle deltagende jobcentre med **et rammesættende møde** med deltagelse fra jobcentrets ledelse og Marselisborg. Det rammesættende møde havde til formål at skitsere retningen, rammerne og forudsætningerne for udviklingsprojektet. I de konkrete jobcentre var det eksempelvis organiseringen af indsatsen, et særligt fokus på at afprøve en tidlig indsats eller et ønske om at slå flere funktioner sammen i én og samme medarbejdertype, som dannede afsættet for det videre udviklingsarbejde.

Marselisborg tilrettelagde herefter et forløb for hvert jobcenter baseret på deres organisering og udviklingsønsker.

Udvikling, afprøvning og justering

Processen blev herefter gennemført som en vekselvirkning mellem involvering af medarbejderne via workshops, hvor den lokale praksis blev udfordret, og nye redskaber og metoder blev præsenteret og tilpasset de lokale forhold. Endvidere via kompetenceudvikling bestående af to undervisningsdage i samtalen med borgerne og to undervisningsdage i kvalificeringen af den virksomhedsrettede indsats. Endelig gennemførtes to læringsmøder, hvor ledere og medarbejdere igen blev involveret i metodisk refleksion over afprøvnin-

gen af de nye redskaber og metoder. Læringsmøderne medførte justering af redskaber og arbejdsgange samt afklaring og sparring i forhold til eventuelle usikkerheder overfor den nye praksis.

Udviklingsprocessen gengives grafisk i modellen på modsatte side, som viser vekselvirkningen mellem workshops, kompetenceudvikling og læringsmøder.

Udfordringer i implementeringen

Både ledere og medarbejdere har været engagerede og involverede i udviklingsarbejdet og i afprøvningen af de nye metoder og redskaber.

Erfaringerne fra samtlige udviklingsprojekter viser ikke desto mindre, at det kræver både tid og behændighed at inkorporere en ny praksis i en travl hverdag. I dette tilfælde måske netop fordi den nye praksis er koblet tæt til den gamle.

Hovedantagelsen i udviklingsprojektet har været, at jobcentrene har fat i de rigtige 'håndtag' – nemlig samtalen med borgerne og samarbejdet med virksomhederne. Disse indsatser har blot brug for en kvalificering i form af systematik og struktur – for borgeres og for medarbejdernes skyld.

Udfordringen har vist sig at være, at det kan være endog meget vanskeligt at inkorporere nye redskaber i en praksis, som man som medarbejder føler sig fuldt ud fortrolig med.

Efterspørgslen på redskaberne har været til stede, ligesom erkendelsen af nødvendigheden af at kvalificere indsatsen har været det. Ét af læringspunkterne viste sig at være, at dagligdagen kan være den største udfordring i forhold til forandringen, idet medarbejderne i en travl hverdag er tilbøjelige til at holde fast i det trygge og kendte.

Af samme grund har vi valgt at dedikere et helt afsnit til at præsentere ”Implementering” af guidens redskaber og metoder i jobcentrene. Således kan andre interesserede jobcentre finde inspiration til deres implementeringsproces.

Til højre skitseres helt overordnet, hvilke forskellige fokusområder der var i de deltagende jobcentre, og hvilke redskaber de har afprøvet.

JOBCENTRENES FORMÅL MED DELTAGELSE I UDVIKLINGSPROJEKTET

De deltagende jobcentre ønskede alle at afprøve nye redskaber og metoder til kvalificering af indsatsen overfor langtidsledighed. Konkret har jobcentrene haft følgende fokusområder:

Tidlig og differentieret indsats:

At tilbyde de ledige borgere med risiko for langtidsledighed en differentieret og fremskudt indsats.

Kvalificering af samtalen med borgerne:

- At kvalificere samtalerne med borgerne
- At styrke forberedelsen af samtalerne
- At sikre en ensartethed i samtalerens indhold
- At sikre progressionen i samtalerne og jobsøgningen fra samtale til samtale
- At øge samtalefrekvensen og samtidig finde tid til det virksomhedsrettede arbejde
- At ’lege’ med størrelsen på sagsstammer med henblik på at kende effekten af lavere sagstal

Kvalificering af det virksomhedsvendte arbejde i jobcentret:

- At styrke samarbejdet mellem virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere, for derved
- At styrke match mellem borger og virksomhed
- At styrke det opsøgende og virksomhedsrettede arbejde
- At indføre målstyring
- At afprøve en ’kloning’ mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent som led i en opprioriteret virksomhedsindsats

Anvendte redskaber

- Arketyper
- ABC-jobplan – en virksomhedsrettet jobsøgning
- Samtaleguide
- Målstyring i virksomhedsindsatsen
- Læringsmøder
- Viden om det lokale arbejdsmarked
- Kapacitetsudnyttelse

GUIDENS OPBYGNING

Hvert afsnit behandler anbefalinger, metoder og redskaber til arbejdet med borgere, der enten er langtidslidende eller er i risiko for langtidslidighed.

Guiden er bygget op i tre særskilte afsnit:

- Strategi, organisering og samarbejde
- Implementering
- Redskaber

Strategi, organisering og samarbejde

Afsnittet indeholder bud på, hvilke strategier der kan anvendes i arbejdet med langtidslidende – giver vi samme medicin til alle, eller differentierer vi, og hvordan differentierer vi? Derudover præsenteres forskellige organisationsmodeller i forhold til sagsbehandlingsarbejdet og det virksomhedsrettede arbejde.

Implementering

Afsnittet præsenterer en række overvejelser, som jobcentrets ledelse kan arbejde med, hvis den ønsker at implementere et eller flere af de metoder, modeller eller redskaber, som er udarbejdet i denne guide. Det handler om at blive tydelig på opstart, tilpasning og justering samt understøttelse af implementeringen.

Redskaber

Det handler om, hvordan vi forbereder og motiverer borgeren til at søge bredere og acceptere flere jobmuligheder, samtidig handler det om at hjælpe virksomhedskonsulenter til at gå ind i rollen som jobformidler og hjælpe med at skabe et frugtbart samarbejde mellem borger og virksomheder.

REDSKABERNES ANVENDELSE I ET TYPISK FLOW

Redskaberne, der er blevet udviklet og anvendt i projektet, kan anvendes enkeltvist, men opnår størst

værdi, hvis de alle implementeres i arbejdet med langtidslidende og borgere, der er i risiko for langtidslidighed.

Guiden præsenterer redskaber, der dels fokuserer på strategi og det ledelsesmæssige fokus i borgerens forløb, og dels præsenterer konkrete redskaber, der kan anvendes direkte i arbejdet med borgerne.

Udviklingsprojekterne, som denne guide bygger på, har haft fokus på, hvordan jobcentrene arbejder med kvalificering og intensivering af samtaler og en styrket virksomhedsrettet indsats.

Som det fremgår af afsnittet vedrørende organisering, valgte flere af jobcentrene at arbejde ud fra en varighedsstruktur, hvor indsatsen indledningsvist hovedsagligt fokuserer på at rådgive og vejlede borgerne for derefter at virksomhedsrette indsatsen i takt med borgerens ledighedsperiode. Samtidig arbejder jobcentrene på at kunne iværksætte en tidlig indsats for de borgere, hvor det vurderes, at der er øget risiko for langtidslidighed.

I dette afsnit præsenteres et typisk flow for, hvordan jobcentret arbejder med jobklare borgere, og hvornår hvilke redskaber har sin berettigelse. Endelig præsenteres opmærksomhedspunkter, som såvel ledelse som medarbejdere med fordel kan være opmærksomme på i indsatsen.

OPSTART

Der er stor forskel på kompetencerne, potentialerne og risici i forhold til, hvilke borgere der bliver ledige. Nogle borgere har mest gavn af at få sparring i for-

hold til jobsøgningsprocessen, hvor det i udpræget grad handler om at hjælpe med at få struktur på jobsøgningen og give sparring på ansøgninger og søgemetodikker. Samtidig er der andre borgere, der har brug for væsentlig mere opmærksomhed og fokus, hvor såvel intensiverede samtaler samt en tidlig virksomhedsrettet indsats bør sættes i gang.

Arketypeskema og screeningskema

Udviklingsprojekterne har vist, at det handler om at kunne foretage en klar screening af, hvilke borgere der ”klarer sig selv”, og hvilke borgere der har brug for en intensiveret indsats. Hertil er der udviklet dels et skema til at identificere borgere med risiko for langtidsledighed samt et skema, som jobcentermedarbejderne kan bruge til at udvikle arketyper, som kan hjælpe medarbejderne med at sætte ord på, hvilke profiler der oftest er i risiko for langtidsledighed.

Kapacitetsudnyttelse

I screeningen er det vigtigt, at ledelsen har vurderet, hvilken andel der har behov for en intensiveret og virksomhedsrettet indsats. Dette skyldes, at der for det første sjældent er midler til at intensivere indsatsen for samtlige borgere, og for det andet er det ikke alle, der har gavn af en intensiveret indsats. Screeningen skal med andre ord være i stand til at udpege præcist, hvilke borgere som jobcentret ønsker at intensivere indsatsen for. Andelen af borgere, med behov for en intensiveret indsats, må som tommelfingerregel ikke udgøre meget mere end den andel, der i forhold til overlevelseskurven, stadig er i ledighed efter 39 uger. I forhold til beregninger af kapacitet og indsats, hvor der tages hensyn til intensiveret indsats henvises der til redskabet ”Kapacitetsudnyttelse”.

Læringen i projektet

Projektet har vist, at det er svært at arbejde med screening. På den ene side er det væsentligt med meget

stramme og objektive kriterier for, hvilke borgere der bør iværksættes en intensiveret og virksomhedsrettet indsats for, mens det på den anden side også er væsentligt at give mulighed for at medarbejdernes faglighed og individuelle vurdering bringes i spil. I udviklingsprojekterne er der primært blevet arbejdet med arketypebeskrivelser. Dette kan være en smule diffust og vanskeligt at gøre operationaliserbart, hvorfor screeningen efterfølgende er blevet suppleret med et skema, der kan hjælpe sagsbehandlere i deres vurdering.

KVALIFICERING AF SAMTALER

Det er sjældent nok at intensivere samtaleflowet. Ud over at samtalefrekvensen skal øges, er der samtidig behov for, at kvaliteten og flowet i samtalerne styrkes. Det skyldes, at de borgere, der er i risiko for langtidsledighed, også ofte er de borgere, der har svært ved at overskue jobsøgningsprocessen. Udviklingsprojekterne har vist, at jobcentermedarbejderne med fordel kan anvende konkrete redskaber til at sikre et relevant flow og et indhold, der hjælper den ledige med at søge relevante stillinger.

ABC-jobplan og Samtaleguide

Hertil er der udviklet et ABC-jobplan, som borgeren og jobcentermedarbejderen kan udfylde sammen. Derudover kan medarbejderne med fordel tage udgangspunkt i den udviklede Samtaleguide. Guiden i sig selv giver ikke automatisk bedre samtaler, men skaber et godt fundament til en styring af samtalen i retning af relevante temaer. Hvis medarbejderne skal være i stand til at anvende de udviklede redskaber efter hensigten, har det stor betydning, at de får mulighed for at træne og afprøve redskaberne, inden de begynder at arbejde med dem sammen med borgerne.

Indsatsplan

Ud over at skabe den rigtige retning i samtalerne har projektet vist, at flere af de borgere, der er i risiko for langtidsledighed, har brug for hjælp til at strukturere deres jobsøgningsproces. Selvom jobplanen er et fælles dokument, som borgeren kan tilgå på nettet, er det for mange borgere svært at overskue i samtalen, og det er samtidig svært at anvende i den konkrete jobsøgning. Hertil er der udviklet en indsatsplan, som medarbejderne kan udfylde i dialog med borgeren. Indsatsplanen kan hjælpe med at sætte ord på det overordnede mål, delmålene som borgeren med fordel kan arbejde efter, og hvilke aktiviteter der skal gennemføres for at nå delmålene. Indsatsplanen giver med andre ord mulighed for at lægge en konkret plan, der giver et relevant overblik over, hvilke aftaler borgeren og jobcentermedarbejderen indgår.

Læringen i projektet

Flere af de deltagende jobcentre valgte at benytte ABC redskaberne, og har ladet dette arbejde gennemsyre kommunikationen mellem beskæftigelsesmedarbejder og virksomhedskonsulent. Arbejdet har dog vist, at der er behov for løbende drøftelse af forståelse og definition af A-, B- og C-jobs. Erfaringen fra projekterne peger på, at kvaliteten af samtalerne og fokus øges, når der er en fælles platform at tale ud fra. Samtidig giver det en fælles referenceramme medarbejderne imellem.

VIRKSOMHEDSRETTET INDSATS

For mange af de borgere, der er i risiko for langtidsledighed gælder det, at en virksomhedsrettet indsats ofte har god virkning. Samtidig er det vigtigt, at indsatsen sættes i gang så tidligt som muligt. For nogen handler det om at få skabt kontakter til virksomheder, mens det for andre handler om at afprøve nye bran-

cher, genskabe en arbejdsidentitet m.m. Fælles for de borgere, der er i risiko for langtidsledighed, er, at de sjældent opnår ordinær ansættelse på baggrund af en almindelig jobsøgning. Derfor handler det i vid udstrækning om at sikre, at de rigtige virksomheder bliver bragt i spil så tidligt i indsatsen som muligt. Udviklingsprojekterne viste, at der ofte er snitfladeproblematikker i overleveringen fra beskæftigelsesmedarbejder til virksomhedskonsulent. Mange virksomhedskonsulenter har en oplevelse af, at bestillingen enten er for specifik eller for generel. Her har projekterne vist, at ABC-jobplanerne kan anvendes som fælles grundlag for bestillingerne.

Brancheredskab

Men en forudsætning for, at beskæftigelsesmedarbejderne er i stand til at udfylde relevante ABC-jobplaner sammen med borgerne, er, at de får et bedre indblik i, hvilke brancher og hvilke jobtyper der er vækst i. Hertil er der blevet udviklet et simpelt redskab, der kan hjælpe med at skabe et overblik over, hvilke brancher der har åbninger, og hvilke stillingstyper der er efterspurgt. Skemaet anvendes således til at give beskæftigelsesmedarbejderne et godt indblik i det lokale arbejdsmarked samtidig med, at det kan fungere som fælles dokument, der kan synliggøre eventuelle jobåbninger.

Særligt i arbejdet med borgere med risiko for langtidsledighed er det vigtigt, at formålet med anvendelsen af praktikker og løntilskud tydeliggøres over for såvel borger som virksomhed.

Som et led i at skabe flere åbninger og for at sikre, at kapaciteten og virksomhedskonsulenternes ressourcer anvendes på bedste vis, er der udarbejdet et målstyringsredskab, som giver virksomhedskonsulenterne forbedrede muligheder i at gå strategisk til værks i det virksomhedsrettede arbejde.





**STRATEGI,
ORGANISERING &
SAMARBEJDE**



STRATEGI, ORGANISERING & SAMARBEJDE

Erfaringerne fra udviklingsprojektet har vist, at det enkelte jobcenters organisering og indsats overfor langtidsledighed påvirkes af både lokale og nationale forhold.

Der findes flere forskellige måder at strukturere og organisere beskæftigelsesindsatsen efter. Det handler ikke altid specifikt om, hvilken organisering og struktur der er valgt, det handler i højere grad om at vælge en bestemt organiseringen ud fra bevidste overvejelser og antagelser.

Afsnittets indhold

Afsnittet præsenterer og diskuterer muligheder og begrænsninger og anviser særlige opmærksomhedspunkter ved forskellige måder at organisere indsatsen overfor langtidsledighed. De valgte organiseringer er inspireret af de fem udvalgte jobcentres måde at tilrettelægge deres indsats overfor langtidsledighed på.

Afsnittet beskriver konkrete organiseringer, som skabes ud fra et strategisk fokus på henholdsvis:

- Ledighedens varighed: Hvornår sætter vi ind?
- Bestiller og udfører: Hvem har hvilke roller?
- Teamstruktur i indsatsen for langtidsledige: Sammen eller hver for sig?
- Beskæftigelsespolitik i praksis: Hvordan skaber vi en fælles retning?

CASE

Catch All strategi for unge

Jobcenter Brøndby har truffet et strategisk valg i forhold til deres forskellige ledige målgrupper.

For de jobklare borgere over 30 år gælder, at de indkaldes til **fælles informationsmøder** fordelt på henholdsvis kontanthjælps- og dagpenge-modtagere. Informationsmøderne anvendes både til at give borgerne en række gode anbefalinger til jobsøgningen, men det kan samtidig bruges til tidligt at gå i dialog om muligheder og potentialer i beskæftigelsessystemet. Møderne har ofte en varighed af 3-4 timer.

Under informationsmøderne forsøger sagsbehandlerne at 'spotte' de borgere, som kan være i risiko for langtidsledighed. Til dette benyttes redskabet 'arke-typer', som er beskrevet i afsnittet 'Driften'. De borgere, som vurderes at være i risiko for langtidsledighed, inviteres med det samme til en personlig samtale med deres sagsbehandler.

Ved den personlige samtale foretager sagsbehandleren en kvalificering af den indledende 'screening', og såfremt borgeren stadig vurderes i risiko for langtidsledighed, iværksættes en tidlig indsats, og hermed visiteres borgeren direkte videre - eksempelvis til jobsøgningskursus eller sprogundervisning, hvis det er danskkompetencer, det kniber med. Hvis det vurderes, at det er en virksomhedspraktik, der vil give den største effekt, visiteres borgeren direkte videre til en virksomhedskonsulent.

For ungegruppen under 30 år har man valgt at anlægge en Catch All strategi. De unge mødes individuelt og hyppigt fra starten, og med mindre de unge allerede har en uddannelse, er det uddannelse, der er retningsgivende i indsatsen.

LEDIGHEDENS VARIGHED: HVORNÅR SÆTTER VI IND?

Borgerens ledighedsudvikling har stor betydning for, hvilken indsats jobcentret skal tilbyde for at øge sandsynligheden for ordinær beskæftigelse.

Alle deltagende jobcentre er enige i værdien af en tidlig indsats. Derfor er der i udviklingsprojekterne arbejdet specifikt med muligheden for at give en tidlig og differentieret indsats til de jobklare ledige, som ved tilmeldingen eller ved den første samtale vurderes at være i risiko for langtidsledighed.

Ikke alle borgere kan tilbydes denne type indsats, og det hænger sammen med, at såvel ressourceomkostningerne som tilbudsomkostninger ville overskride de økonomiske rammer.

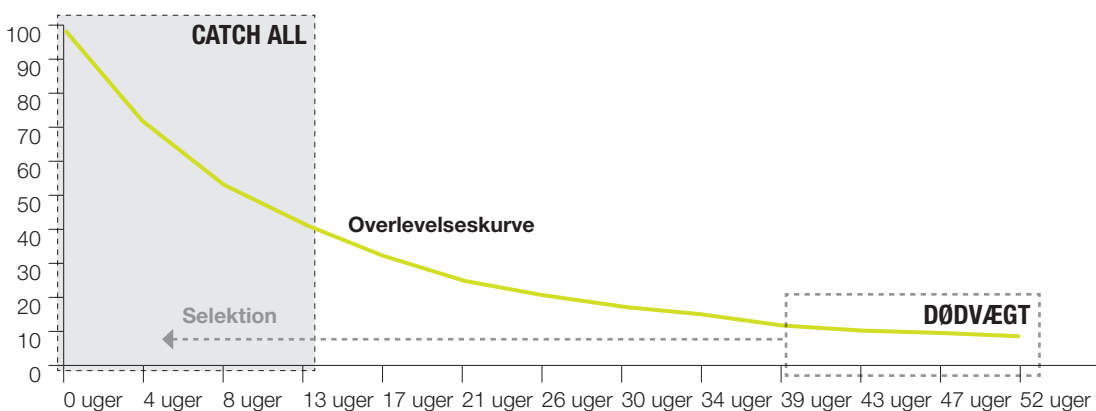
Derfor vil der ofte være behov for en prioritering af indsatsen, hvor jobcentret kan vælge forskellige stra-

teger i forhold til, *hvornår* en indsats skal tilbydes en borger, og *hvor mange ressourcer* der skal investeres i indsatsen.

Her præsenteres tre strategiske tilgange til jobcentrenes mulighed for prioritering. De tre tilgange er udviklet med reference til en typisk overlevelseskurve for jobklare borgere. Som det fremgår af overlevelseskurven, opnår langt hovedparten selvforsørgelse inden der er gået 39 uger. De strategiske valg består derfor i, hvornår det er hensigtsmæssigt at iværksætte bestemte aktiviteter, og hvornår det er rentabelt at afsætte ekstra ressourcer i arbejdet.

De følgende tre strategitilgange giver forskellige bud på, hvordan opgaven kan gribes an.

Strategivalg



Dødvægtsstrategien

Med betegnelsen ”dødvægtsstrategi” henvises der til en strategi, der er anlagt på at iværksætte relevante indsatser, når rettidigheden tilskriver det. På den måde opretholdes et minimum af indsatser i ledighedsperioden, indtil jobcentret skal iværksætte aktiveringsforløb eller virksomhedspraktikker.

Langt hovedparten af jobklare ledige opnår selvforsørgelse i løbet af det første halve år, og de opnår det i vid udstrækning selvstændigt. Dermed er der en risiko for, at indsatser iværksat for den gruppe af borgere er ressourcspild, eftersom langt hovedparten under alle omstændigheder havde opnået selvforsørgelse uden den ekstra indsats. Endelig er der en risiko for, at de indsatser, der iværksættes, er med til at forlænge borgerens ledighedsperiode.

Derfor anvendes en ”dødvægtsstrategi” ofte som en vej til at opnå mest mulig effekt for færrest mulige penge, hvor der kun iværksættes indsatser, når borgeren har et konkret og specifikt behov herfor.

Catch all

Risikoen for langtidsledighed mindskes markant med relevante og tidlige indsatser. De borgere, der har svært ved at opnå ordinær beskæftigelse i løbet af de første ni måneder, har ofte behov for hjælp til jobsøgning og iværksættelse af virksomhedspraktikker. Her kan de første ni ledigheds måneder være meget demotiverende, når borgeren oplever nederlag efter nederlag. Det bevirker, at borgerne, når de får hjælpen, har svært ved at modtage den. Samtidig er der en signalværdi i at vise jobklare borgere retning og handling fra første ledighedsdag. Det viser, at jobcentret arbejder med dem, og at der iværksættes konkrete tiltag for at hjælpe dem ud af ledighed.

Ovenstående problemstillinger og potentialer kan indfries ved at tilrettelægge jobcentrets strategi med

udgangspunkt i en ”Catch All” tankegang. Altså en strategi, hvor der iværksættes intensive samtaler, job-søgningsforløb og etablering af virksomhedspraktikker i borgerens første ledighedsperiode.

Endelig anvendes Catch All strategier som en måde at arbejde med efterspørgselsstyring. I mange kommuner arbejdes der med straksaktivering for jobklare kontanthjælpsmodtagere. Her iværksættes indsatser fra første ledighedsdag for dels at hjælpe borgere mod beskæftigelse og uddannelse hurtigst muligt, men de iværksættes også for at gøre kontanthjælpen uattraktiv for borgere, som enten godt vil kunne opnå ordinær beskæftigelse, hvis de ændrede søgekriterier eller borgere, som venter på pension, uddannelsesstart m.v.

Selektion

Selektionsstrategien er i princippet en blanding af dødvægts- og Catch All strategien. Med en selektionsstrategi forsøger man at give mindst mulig indsats til de personer, der er i stand til selvstændigt at opnå ordinær beskæftigelse i første eller anden ledighedsperiode, og samtidig give en intensiv og tidlig indsats til de borgere, som ikke vil være i stand til at opnå ordinær beskæftigelse i første eller anden ledighedsperiode. Det handler med andre ord om en tidlig indsats for de borgere, der har behov og mindst mulig indsats for øvrige borgere.

Hvis selektionsstrategien skal lykkes, har det afgørende betydning, at jobcentrets medarbejdere er i stand til at ”spotte” de borgere, som det forventes, vil få svært ved at opnå selvforsørgelse.

Konsekvens for organisering

Såfremt der vælges enten dødvægts- eller selektionsstrategien, kan det være hensigtsmæssigt at organisere indsatsen derefter.

I dødvægtsstrategien vil det være hensigtsmæssigt at have et selvstændigt team, der gennemfører indsatsen for ny-ledige. Eftersom indsatsen tilrettelægges ud fra et princip om, at mest mulig indsats placeres hos borgeren, og der samtidig arbejdes ud fra en antagelse om, at langt hovedparten selv er i stand til at opnå ordinær beskæftigelse via eget netværk og almindelig jobsøgning, vil jobcentrets indsats primært være centreret om fælles informationsmøder, vejledning- og rådgivningsmøder med borgeren. Mens en mere håndholdt og virksomhedsrettet indsats påbegyndes, når det viser sig, at borgeren ikke har opnået ordinær beskæftigelse inden for en rimelig tidsperiode (ofte 39 uger). Indsatsen her vil være mere omkostningstung, og der vil ofte være behov for at øge samtalefrekvensen, ligesom selve indholdet af samtalerne og indsatsene vil ændre sig fra rådgivning og vejledning til indsatser af mere formidlingspræget karakter.

I arbejdet med selektionsstrategier vil det ligeledes være fordelagtigt at inddele indsatsen i to teams – et team, der varetager de borgere, som det forventes, vil være i stand til selvstændigt at opnå ordinær beskæftigelse i løbet af de indledende 39 ugers ledighed, og et andet team, der varetager de borgere, der har brug for en mere håndholdt indsats.

Opmærksomhedspunkter

Forskellige strategier til forskellige målgrupper

Der vil oftest være behov for flere forskellige strategiske valg i forhold til målgrupper. Hvis der eksempelvis er en prioritering af indsatser over for en specifik målgruppe, vil det kunne være hensigtsmæssigt at anlægge en Catch All strategi for denne målgruppe. For at frigive ressourcer til en Catch All strategi, kan det være nødvendigt med en dødvægtsstrategi over for andre målgrupper.

Uanset hvilke strategier kommunerne vælger at anvende over for målgrupperne, har det stor betydning, at kommunen har foretaget et bevidst og oplyst valg af strategi.

Ved valg af dødvægtsstrategien

- Jobcentret skal være opmærksomt på, at der kan være en risiko for, at de langtidsledige sager bliver endnu tungere ved dødvægtsstrategien. Jo længere tid, der går inden arbejdet påbegyndes med borgere, som har vanskeligt ved selvstændigt at opnå ordinært arbejde, jo sværere bliver det i sidste ende at hjælpe dem tilbage til arbejdsmarkedet
- Med dagpengereformen kan det blive meget svært at løfte borgeren, når der er gået ni måneder. Hvor der tidligere stadig var mere end tre år tilbage til at arbejde med borgeren, har jobcentrene nu mindre end to år tilbage, når borgeren er blevet præget af langtidsledighedsproblematikkerne

Ved valg af Catch All strategien

- Når jobcentret vælger en tidlig og intensiv indsats for alle, betyder det, at løsningen er dyr både i forhold til ressourcer og til udgifter forbundet med det arbejdsmarkedsrettede arbejde. Der vil derfor

CASE

Virksomhedsvinklen

Jobcenter Køge har valgt at organisere indsatsen således, at virksomhedskonsulenterne får en central rolle.

Stående morgentræf

Hver morgen mødes sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter i 5-10 minutter, så virksomhedskonsulenterne kan orientere om nye jobåbninger eller rykke for besættelsen af eksisterende jobåbninger. Endvidere kan medarbejderne kort drøfte en fælles sag, uden at det kræver mødebooking og længere planlægning.

Synlige jobåbninger

På tavler lige udenfor sagsbehandlernes kontorer, hænger de seneste jobåbninger, så borgere og sagsbehandlere sammen kan gå ud og kigge dem igennem.

Intern kompetenceudvikling

Virksomhedskonsulenterne holder oplæg for sagsbehandlerne om virksomhedernes forventninger til jobcentret, til borgerne og deres krav til udarbejdelse af et brugbart CV.

Formål med straksaktivering

Sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter har i fællesskab identificeret mål for borgernes straksaktivering, således at alle kontanthjælpsmodtagere møder til første samtale med sagsbehandleren med et personligt CV.

Opmærksomhedspunkter

... fortsat

være behov for at foretage en vurdering af, om den øgede udgift ved en Catch All strategi betyder besparelser i sidste ende

- Jobcentret skal ligeledes være opmærksomt på, at der er en vis risiko forbundet med en Catch All strategi i arbejdet med jobklare borgere. En stor del af de jobklare borgere finder typisk selv job inden for det første halve år af ledighedsperioden. Det betyder, at der er en risiko for, at ekstra indsatser og yderligere fokus medvirker til at fastholde borgeren i ledighed, og dermed forlænges ledigheden for de borgere, der normalt er i stand til at klare sig selv
- Særligt i forhold til kontanthjælpsmodtagere kan en strategi med straksaktivering være med til at styre efterspørgslen på kontanthjælpsydelse. Og en lidt hårdere anvendelse af Catch All strategien kan dermed medvirke til efterspørgselsstyring

Ved valg af selektionsstrategien

- En selektionsstrategi kræver klar struktur og indsatsdifferentiering mellem vejlednings- og rådgivningsindsatsen og den mere håndholdte og virksomhedsrettede indsats
- Jobcentret skal være opmærksomt på, at der skal være klare matchnings- og visitationskriterier, således at jobcentermedarbejderne har en mulighed for at differentiere indsatsen afhængig af, hvilke borgere der har behov for en tidlig indsats, og

hvilke borgere der har behov for rådgivning og vejledning. Samtidig skal kriterierne være så klare, at der ikke visiteres for mange til de mere intensive forløb

- Det kræver, at der er stor ledelsesopmærksomhed på at andelen, der har brug for en tidlig indsats, ikke vokser sig større end, at indsatsen stadig kan betale sig økonomisk

CASE

Kobling af virksomhedskonsulent og sagsbehandler (personlig jobformidler)

I Lyngby-Taarbæks akutberedskab valgte man at følge intentionen om en personlig jobformidler meget nøje. Det betød, at de medarbejdere, der arbejdede i akutberedskabet, varetager både myndighedsrollen og samtalerne med borgerne samt den virksomhedsrettede indsats.

Indledningsvist valgte medarbejderne at tage kontakt til relevante faglige organisationer, og Lyngby-Taarbæk skiller sig således ud fra mange andre, idet eksempelvis ét af informationsmøderne om akutpakken blev afholdt hos 3F. Samarbejdet med de faglige organisationer har desuden medført en meget høj tilslutning af dagpengemodtagere, som ønskede en personlig jobformidler.

Lyngby-Taarbæk har derfor truffet det valg at overføre en andel til anden aktør og selv håndtere ca. 45 sager fordelt på én fuldtidsmedarbejder og to medarbejdere, som hver har haft ca. én dag om ugen. Sagsfordelingen var 35/5/5 til disse medarbejdere.

Akutberedskabet sidder fysisk sammen med det øvrige virksomhedsteam, hvilket er med til at fastholde fokus på en virksomhedsrettet tilgang og sikre, at virksomhedskontakten foregår koordineret og professionelt.

Erfaringerne fra Lyngby-Taarbæk er, at det for størstedelen af de langtidsledige borgere gælder, at mange er stærkt demotiverede, og at en forholdsvis stor gruppe udfordres af andre problemer end ledighed, når de kommer til deres personlige jobformidling. Indledningsvist drejer det sig derfor ofte om at genfinde motivationen og skabe tillid til jobcentret som en kompetent sparingspartner og jobformidler.

Når tilliden er (gen)skabt, påbegynder den personlige jobformidler undersøgelsen af, hvor det bedst kan betale sig at sætte ind lige nu, hvor udfaldsdatoen nærmer sig med hastige skridt. Først kigges CV og ansøgninger igennem med henblik på kvalificering. Hvis denne del er i orden, forholder parterne sig til, hvilke jobfunktioner borgeren tidligere har varetaget. Denne kortlægning kan med fordel tage sit udgangspunkt i CV'et.

På baggrund af kortlægningen af mulige jobfunktioner skitserer virksomhedskonsulenten med sit indgående kendskab til forskellige brancher, hvilke umiddelbare muligheder borgeren har set i lyset af arbejdsmarkedets behov. Borger og jobformidler indgår herefter aftaler om, hvem der gør hvad frem til næste møde. Typisk vil aftalerne indeholde et antal virksomheder, som skal kontaktes telefonisk og et antal ansøgninger, som skal sendes uopfordret. Derudover laver jobformidleren til tider udtræk fra registre på hele brancher og sætter borgeren til at sende uopfordrede ansøgninger til alle virksomhederne på listen.

Imens borgeren er optaget af sin del af jobsøgningen, er jobformidleren i gang med sin egen afdækning af muligheder. Jobfunktioner og viden hos borgerne omsættes via research og branchekendskab til 'skæve' muligheder i beslægtede brancher, og i konkrete tilfælde har borgere fået mulighed for at arbejde med deres fag – en del af tiden på en virksomhed, som egentlig efterspurgte noget andet, men som samtidig godt kunne bruge lidt af borgerens oprindelige faglighed.

Virksomhedskonsulenterne oplever, at det tilfører matchet stor værdi, at de kender borgerne indgående. Dette skyldes, at de bedste match skabes på baggrund af personlige kompetencer og god kemi mellem virksomhed og borger.

BESTILLER OG UDFØRER: HVEM HAR HVILKE ROLLER?

Sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter har forskellige roller i arbejdet med den langtidsledige borger. Sagsbehandlere kan bestille specifikke jobåbninger hos en virksomhedskonsulent, men en virksomhedskonsulent kan også bestille kandidater til specifikke jobåbninger. Hvad vælger man?

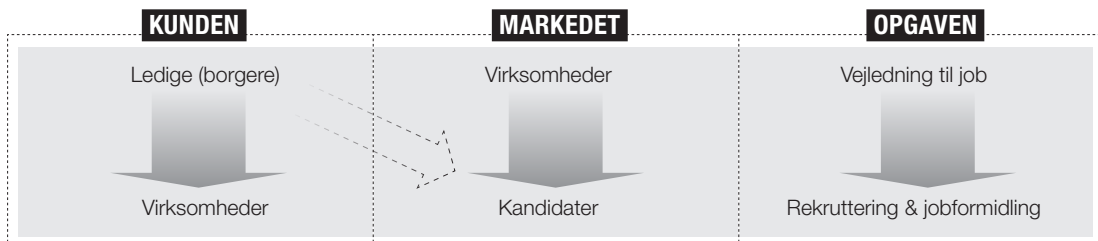
Et øget virksomhedsfokus

I forbindelse med sættermøderne med de enkelte jobcentre stod det hurtigt klart, at der bredt set var et ønske om at styrke den virksomhedsrettede indsats. Det hænger dels sammen med lavkonjunkturen og dels med stigningen i antallet af langtidsledige samt reformerne af førtidspension, dagpengesystemet, kontanthjælp m.m. Konkret er der behov for, at flere borgere skal i arbejde frem for at være forsørget, og at aktiveringsindsatsen i højere grad skal være placeret på virksomhederne frem for i aktiveringstilbud.

Såvel virksomhedspraktikker som løntilskud er gode løftestænger til at få (gen)skabt en arbejdsidentitet hos borgere, der har stået uden for arbejdsmarkedet længe. Når der anvendes praktikker og løntilskud, har det dog væsentligt betydning, at såvel borgeren som virksomheden er meget tydelige og enige om formålet med praktikken. Her er det selvfølgelig virksomhedskonsulentens opgave at sørge for, at praktikkerne anvendes som et forstadium til ordinær ansættelse. Derudover er der flere af de borgere, der har været ledige igennem længere tid, der har behov for nyorientering i forhold til brancheskift eller opkvalificering. Her kan praktikken anvendes til at ruste borgeren til det videre jobsøgningsarbejde. Her er det igen vigtigt, at dette formål er oplyst og accepteret af såvel virksomheden som borgeren.

Samarbejdet mellem jobcentre og virksomheder skal derfor styrkes, hvorved jobcentrenes opgave bevæger sig **fra en vejledende rolle og hen imod en formidlende rolle.**

Paradigmeskift i beskæftigelsesindsatsen



Der er således tale om et paradigmeskifte, som er i gang, og som vil blive forstærket. Paradigmeskiftet betyder bl.a.:

- At jobcentrenes ”kunde” i højere grad også er virksomheder og ikke kun borgere, og at jobcentrene også får til opgave at understøtte virksomhedernes rekrutteringsprocesser
- At de ”ledige” i højere grad bliver anset som potentielle ”kandidater” til virksomhederne
- At opgavens fokus rykkes fra vejledning og afklaring til udvikling, rekruttering og jobformidling

Den nuværende situation præges desuden særligt af lavkonjunktur og reformer, hvilket dels stiller krav til, at der arbejdes mere intensivt på at finde jobåbninger og dels, at der skabes et større og mere formaliseret samarbejde med virksomhederne. Udviklingen, hvor jobcentrene i højere grad skal blive virksomhedernes professionelle samarbejdspartner i forhold til rekruttering, bliver med andre ord kraftigt intensiveret i de kommende år.

Organisering

Det øgede og ændrede fokus i samarbejdet med virksomhederne får en betydning for, hvordan indsatsen er organiseret, herunder om sagsbehandlerne vil være ’fødte’ bestillere, eller om virksomhedskonsulenterne med fordel kan indtage bestillerrollen - eksempelvis til gruppen af langtidsledige.

Nogle jobcentre arbejder allerede med fleksible ”bestiller-og-udfører” modeller mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter. I dette afsnit fremstilles fordele, ulemper og opmærksomhedspunkter ved begge modeller. Afslutningsvist præsenteres en case, hvor et jobcenter har vendt bestiller-udfører relationen.

SAGSBEHANDLEREN BESTILLER

De deltagende jobcentre havde som udgangspunkt, og ligesom mange andre jobcentre i øvrigt, organiseret indsatsen med en opdeling af medarbejderne i henholdsvis sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter. Sagsbehandlerne har myndighedsansvaret og afholder samtaler med borgerne. Virksomhedskonsulenterne forestår kontakten til virksomhederne og overtager i varierende grad borgeren og dennes sag fra sagsbehandleren. Borgerens indledende kontakt til systemet er således sagsbehandleren. Når sagsbehandleren vurderer, at vedkommende kan have gavn af det, kan der visiteres til en virksomhedskonsulent. Der foregår således en overlevering af viden fra sagsbehandler til virksomhedskonsulent, og denne viden indbefatter samtidig en 'bestilling' på en jobåbning, virksomhedspraktik eller løntilskud, som matcher borgerens kompetencer, behov og ønsker.

I de fleste tilfælde vil virksomhedskonsulenternes arbejde tage afsæt i sagsbehandlerens forudgående proces med borgeren. Den 'bestilling', som borger og sagsbehandler kommer med til virksomhedskonsulenten, danner baggrund for det virksomhedsopsøgende arbejde, som virksomhedskonsulenten foretager på den specifikke borgers vegne. Virksomhedskonsulenten forestår herefter matchet mellem borger og virksomhed og den efterfølgende formidling af kontakten til en virksomhed.

Denne organisering og arbejdsfordeling mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent kaldes her for '**borgervinklen**' og kan grafisk fremstilles som i modellen øverst på siden.



Modellen tager sit udgangspunkt i borgerens kompetencer og jobønsker. Erfaringerne fra udviklingsprojekterne viser, at det administrative aspekt fylder meget, og at sagsbehandlerne ofte har store sagsstammer, når de arbejder med jobklare borgere (herunder borgere med risiko for langtidsledighed), og det kan resultere i, at jobfokus blegner og forsinkes, hvis virksomhedskonsulenterne kommer for sent ind i sagen. Samtidig kan bestillingerne til virksomhedskonsulenterne, grundet travlhed, være uklare, hvilket besværliggør virksomhedskonsulenternes arbejde med at skabe et godt match.

I de deltagende jobcentre er der arbejdet med forskellige måder at imødegå udfordringerne på:

- En organiseringsmulighed er at sætte virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere i team sammen, således at virksomhedskonsulenterne specialiserer sig i en given målgruppe. (Behandles i afsnittet om 'Teamstruktur')
- En anden løsning er at understøtte et tættere samarbejde, som sikrer en løbende udveksling om borgerne. (Se case i nærværende afsnit)
- Fælles redskaber og enighed om, hvordan bestillinger og dokumentation skal flyde frem og tilbage mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent, kan desuden medvirke til at kvalificere videndelingen
- Endelig kan beregning og tilrettelæggelse af kapacitetsudnyttelsen sikre tid til prioritering af virksomhedskontakten. (Se afsnittet 'Kapacitetsudnyttelse')

VIRKSOMHEDSKONSULENTEN BESTILLER

Flere af de deltagende jobcentre har valgt at vende indsatsen om og dermed opruste virksomhedskontakten. Det betyder, at virksomhedskonsulenterne får en mere offensiv rolle, når der tages udgangspunkt i virksomhedernes behov for arbejdskraft fremfor udgangspunkt i de ledige borgeres kompetencer og ønsker.

Udgangspunktet bliver således i denne model virksomhedernes behov for arbejdskraft. Dialogen med virksomhederne kan munde ud i en bestilling på de typer kandidater (ledige borgere), som de har behov for. Herefter skal jobcentret finde kandidater, som matcher disse behov.

Den omvendte tilgang indebærer blandt andet, at virksomhedskonsulenten, i dialogen med virksomhederne, fokuserer på at afdække behovet for arbejdskraft på tværs af hele virksomhedens produktion frem for udelukkende at koncentrere sig om den jobfunktion, som måtte være relevant for en given borger.

Virksomhederne oplever dermed, at de får stillet en service til rådighed, og at deres behov bliver tilgodeset. Dette medvirker til, at de er villige til at indgå i et løbende og varigt samarbejde, hvilket er forudsætningen for, at også de langtidsledige kan komme i virksomhedspraktik, løntilskud og ordinært arbejde. Det kan med andre ord blive et mere ligeværdigt forhold, hvor jobcentret både kan fungere som rekrutteringspartner og på det grundlag kan stå i en bedre forhandlingsposition, når der skal findes praktikker og løntilskud til de mindre arbejdsmarkedsparete borgere.

Samarbejdet mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter skifter ligeledes karakter, idet virksom-



hedskonsulenterne i denne model bliver dem, der bestiller 'kandidater' hos sagsbehandlerne.

Valget af virksomhedsvinklen får også indflydelse på sagsbehandlerens arbejde og samtaler med borgerne. Når sagsbehandlerne besidder konkret viden om, hvilke brancher der er i vækst, og hvilke jobfunktioner der efterspørges af virksomheder i lokalområdet, kan samtalen med borgeren tage sit udgangspunkt heri. (Se endvidere redskabet 'Viden om det lokale arbejdsmarked').

Sagsbehandlerens opgave bliver således **at motivere borgeren** til at søge job indenfor de områder, hvor efterspørgslen er. Afsættet for denne drøftelse er borgerens brutto CV og de kompetencer, som borgeren har og i mindre grad end tidligere de ønsker, som ofte dominerer jobsøgningen. Samtidig skal opkvalificering, virksomhedspraktik og løntilskud have et klart beskrevet formål. (Se redskabet 'Samtaleguide').

Det giver desuden mulighed for, at **borgeren kan opkvalificeres specifikt med henblik på en særlig funktion** eller stilling. I nogle tilfælde vil det endda være muligt at træffe en sådan aftale med virksomheden på forhånd, således at borgeren opkvalificeres efter ansættelsens start.

Når virksomhedskonsulenten har fokus på virksomhedens behov, sker henvendelse på baggrund af alle ledige tilknyttet jobcentret og dermed den samlede gruppe af potentielle nye medarbejdere. Vinklen er her på **jobcentret som en professionel rekrutteringspartner**, hvilket stiller krav til det serviceniveau, som virksomhederne vil forvente.

Opmærksomhedspunkter **Δ**

Kræver opmærksomhed på krav og forpligtelser

Betydningen for jobcentret

- Det forpligter at være rekrutteringspartner for virksomhederne
- Flere af projektets virksomhedskonsulenter fortæller, at virksomhederne efterspørger retningslinjer, fast kontaktperson og procedurer for henvendelser og besvarelser
- De systemspecifikke udfordringer forbundet med udsøgningen af de konkrete borgere, der matcher virksomhedernes efterspørgsel, er udbredt over hele landet. Det betyder, at der skal afsættes flere ressourcer til at lave en kvalificeret udsøgning, som virksomhederne ikke selv kan foretage via Jobnet

Betydning for sagsbehandleren

- Virksomhedskonsulentens bestilling skal prioriteres indenfor den afsatte tidsramme. Det er afgørende, at virksomhederne kan stole på jobcentrets leverancer og overholdelse tidsfrister

Betydning for virksomhedskonsulenten

- Virksomhedsvinklen stiller krav til prioriteringen af det opsøgende arbejde. Ikke bare skal tiden prioriteres, tilgangen skal være systematisk og bredes ud på brancher frem for på udvalgte virksomheder, som 'plejer' at være gode samarbejdspartnere. Kanvassalg er derfor en nødvendig del af den virksomhedsrettede organisering, idet den bredspektrede tilgang er nøglen til jobåbninger

- Jobåbninger skal besættes hurtigt, så virksomhederne oplever jobcentret som en professionel rekrutteringspartner. Derfor skal jobcentrene have en **klar arbejdsgang for håndtering af jobåbninger**, og måske ligefrem en aftale med a-kasser om, at de ubesatte jobåbninger videresendes til dem

Betydning for borgeren

- Borgerne vil med virksomhedsvinklen opleve, at de bliver kraftigt opfordret til at søge indenfor fagområder, hvor der er en efterspørgsel lige nu
- De vil samtidig opleve mulighed for at modtage kompetenceudvikling, som kvalificerer dem til at søge de åbne stillinger
- De vil formodentlig opleve en ændring i deres job-søgningsadfærd grundet en anderledes og virksomhedsrettet vejledning fra sagsbehandleren

CASE

Køge – jobklare borgere i samme team – men specialiseret på varighed

Jobcenter Køge har truffet beslutning om at fusionere teams fordelt på henholdsvis kontanthjælpsmodtagere og dagpengemodtagere. Tesen er, at alle jobklare borgere skal have samme behandling, og at målet er uddannelse eller beskæftigelse afhængigt af borgernes udgangspunkt.

Omorganiseringen er et led i Jobcenter Køges samlede nye strategi for langtidsledighedsindsatsen. Således fordeler indsatsen for de jobklare borgere sig på gruppen af ny-ledige og på gruppen af langtidsledige (borgere med mere end 26 ugers ledighed).

Interessant i denne beslutning er, at man i princippet foretager én omorganisering for at imødegå specialiseringen på forsørgelsesgrundlag, men i samme moment skaber man behov for en ny specialisering indenfor henholdsvis ny-ledighed og langtidsledighed.

Det strategiske sigte ligger her på en decentralisering af teams, som er specialiseret i nøjagtig den indsats, som forventes at gøre en forskel.

I dette tilfælde er der fokus på en virksomhedsrettet indsats fra borgerens første ledighedsdag. Team Ny-ledige har borgerne det første halve år, hvorefter de overgår til Team Langtidsledige, som arbejder tæt sammen med virksomhedskonsulenterne. (Se endvidere case 'Virksomhedsvinklen').

Det er en omfattende omorganisering, som indbefatter en 'aflæring' af medarbejdernes gamle praksis og en kompetenceudvikling i forhold til en ny fælles praksis. Derudover får alle medarbejdere nye kolleger, når de placeres i nye teams. Af samme grund har man valgt, at implementeringen af den nye organisering skal foregå i faser, således at medarbejderne indledningsvist sætter sig ind i sagsbehandlingen af en ny målgruppe ved hjælp af sidemandsoplæring.

Også i Køge har man benyttet sig af en medarbejderinvolverende proces, hvor de nyetablerede teams eksempelvis i fællesskab har defineret, hvor snitfladerne skal være, og hvad de enkelte teams skal levere og forvente af hinanden. I denne proces er ligeledes skabt et trygtere samarbejds miljø, som understøttes af sidemandsoplæringen, når det bliver dagligdag at spørge sine kolleger til råds.

I sidste del af implementeringsfasen overdrages opgave for opgave¹ i faser af ca. en måneds varighed, således at medarbejderne når at indarbejde én ny arbejdsgang, før en ny introduceres. Overgangsperioden varer ca. fem måneder og hele omorganiseringen estimeres at have varet 8-9 måneder inklusiv udviklingsfase.

Note 1: Eksempelvis skal sagsbehandlerne selv overtage indkaldelsen af borgerne på dagpengeområdet. Sidenhen gælder det partshøring mv.

TEAMSTRUKTUR I INDSATSSEN: SAMMEN ELLER HVER FOR SIG?

I forlængelse af afsnittet med overvejelser om bestiller- og udførerrelationer mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter, forholder dette afsnit sig til forskellige organiseringer af teamstrukturen i indsatsen overfor de jobklare, men langtidslidende borgere.

De deltagende jobcentres øgede fokus på den virksomhedsvendte indsats peger i retning af en styrkelse af virksomhedsteamet.

Samtidig betyder stigningen i langtidslidende og udgangspunktet i virksomhedernes behov to ting for sagsbehandlerne: 1) Der er en forholdsvis stor andel af deres samtaler, som er med en langtidslidende borger, 2) de har en stor opgave i forhold til at motivere disse borgere til at søge derhen, hvor virksomhedernes behov er. Derfor skal de have et indgående kendskab til udviklingen på det lokale arbejdsmarked.²

Det peger i retning af, at sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter med fordel kan sidde i team sammen – alternativt kobles tættere på hinanden i arbejdet med de langtidslidende.

Jobcentrene står overfor endnu et dilemma i organiseringen af indsatsen, når de skal forholde sig til, om sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter endvidere skal specialiseres i særlige målgrupper som eksempelvis dagpenge- eller kontanthjælpsmodtagere, ny- eller langtidslidende?

Note 2: Se i øvrigt redskabet "Brancheredskab".

Note 3: Tabellen baserer sig primært på viden fra de gennemførte fokusgruppeinterview samt Jobcenter Skives erfaringer med oprettelsen af en decideret Task Force til servicering af borgere i match gruppe 1. Skives erfaringer er evalueret af Marselisborg på vegne af Beskæftigelsesregion Midtjylland i december 2011.

VIRKSOMHEDSKONSULENTER: CENTRAL/DECENTRAL ORGANISERING

I det følgende beskrives de muligheder og udfordringer, som de deltagende jobcentrene står overfor i forbindelse med deres valg af organisering af samarbejdet mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent:

- En **decentral løsning**, hvor virksomhedskonsulenten er tilknyttet teams, som er specialiseret i jobklare borgere
- En **centraliseret løsning**, hvor virksomhedskonsulenterne fungerer i et selvstændigt team, der servicere de øvrige teams i jobcentret
- En **kombinationsløsning**, hvor virksomhedskonsulenterne er placeret sammen i et team, men hvor hver enkelt virksomhedskonsulent er specialiseret indenfor betjening af en given målgruppe – herunder også jobklare langtidslidende borgere

Efterfølgende tabel fremstiller styrker og svagheder ved henholdsvis den teambaserede model og modellen, hvor virksomhedskonsulenterne er tilknyttet hver deres fagenhed.³

Modellen illustrerer, at en centraliseret løsning indebærer en række fordele for det virksomhedsrettede arbejde, mens den decentrale løsning med fordel kan tage sit udgangspunkt i borgeren. Det er derfor nærliggende at konstatere, at den centraliserede løsning anvendes bedst til de ressourcestærke ledige, hvorimod virksomhedskonsulenternes særlige kendskab til borgerne kan have stor betydning for et godt match, når borgeren har særlige støttebehov. Samtidig er der visse svagheder ved hver organisering.

Organisering	Styrker	Svagheder
<p>Team centraliseret løsning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stor volumen: Fokuseret opsøgende arbejde sikrer mange åbninger og udbygning af virksomhedsnetværket • Effektiv afdækning af virksomhedernes behov • Høj grad af videndeling mellem konsulenterne bl.a. i kraft af mulighed for daglige morgenmøder • Udringningen kan foregå meget målrettet med mulighed for at følge en strategi, der hele tiden kan justeres alt efter, hvor konsulenterne oplever efterspørgsel efter kandidater/ledige • Højt serviceniveau overfor virksomhederne • Professionel virksomhedskontakt styrker vækstfremme • Gruppedynamik • Matchgruppe 1 profiterer mest af denne model 	<ul style="list-style-type: none"> • Det kan være en udfordring at sikre det fornødne aftræk fra sagsbehandlerne på de jobordrer, der leveres • Konsulenterne har begrænset viden om borgerens behov til skade for matchet mellem virksomhed og borger • Har vanskeligt ved at tilgodesede behov for skræddersyede jobåbninger • Man risikerer at fjerne det arbejdsmarkedsrettede perspektiv hos sagsbehandlerne
<p>Del af sektion decentral løsning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indgående kendskab til borgerens behov understøtter det gode match mellem virksomhed og borger • Det tætte kendskab til borgerne giver troværdighed i dialogen med virksomhederne • Man fastholder i højere grad det arbejdsmarkedsrettede perspektiv blandt sagsbehandlerne • Den tungere gruppe af matchgruppe 1 samt matchgruppe 2 profiterer af denne model 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavere volumen, da det opsøgende arbejde er mindre fokuseret • Manglende gruppedynamik ift. den virksomhedsvendte indsats • Problemer med at honorere virksomhedernes rekrutteringsbehov • Lavere serviceniveau til virksomhederne

Afhængig af, hvor fokus er i det enkelte jobcenter, bør det være en afvejning af disse fordele og ulemper, som ligger til grund for den endelige ledelsesmæssige beslutning. Måske netop derfor er der blandt de deltagende jobcentre flere udgaver af den organiseringsstype, som kombinerer de to modeller. Ud over den før beskrevne, hvor virksomhedskonsulenterne er specialiseret indenfor hver sin målgruppe, men sidder i samme team, er der også andre konstellati-

onsmuligheder. Man kan eksempelvis vælge at lade virksomhedskonsulenterne være fysisk tilknyttet de enkelte teams på faste ugedage eller ligefrem **samle jobfunktionen**, således at den enkelte medarbejder beskæftiger sig med både sagsbehandling og det virksomhedsopsøgende arbejde, sådan som oplægget til den personlige jobformidler har været i forbindelse med Akutpakken.

Opmærksomhedspunkter **Δ**

I forhold til centraliseret/ decentraliseret organisering

Valg af den centraliserede løsning

- Et dynamisk team af virksomhedskonsulenter kan måske skabe flere jobåbninger, end sagsbehandlerne kan nå at besætte. Nogle steder vælger man derfor at lave aftaler med a-kasserne om, at ubesatte jobåbninger overføres til dem efter en fastsat frist. Således kan rollen som virksomhedernes rekrutteringspartner fastholdes
- Når virksomhedskonsulenterne arbejder isoleret fra sagsbehandlerne, er det vigtigt, at bestillingerne og dialogen mellem de to teams er afstemt samt klar og tydelig. Det anbefales at holde jævnlige møder mellem øvrige teams og virksomhedsteam, således at medarbejderne er fortrolige med hinanden og i fællesskab kan nå frem til de bedste arbejdsgange samt udformningen af bestillingerne på tværs af teams. Disse møder kan samtidig fungere som virksomhedskonsulenternes orientering til sagsbehandlerne om bevægelserne på det lokale arbejdsmarked

Valg af den decentraliserede løsning

- Svagheden i den decentraliserede løsning kan være, at det virksomhedsrettede fokus mistes til fordel for et ensidigt fokus på borgernes behov og kompetencer. Derfor anbefales det, at jobcentret fastholder det virksomhedsrettede fokus i tilrettelæggelsen af medarbejdernes arbejde. (Se mere i redskabet 'Kapacitetsudnyttelse')
- Endvidere kan denne løsning kombineres med en erhvervsrådgiverfunktion, som ensidigt betjener virksomhederne

Valg af en kobling af de to jobfunktioner

- Koblingen af de to funktioner stiller store krav til de berørte medarbejdere, som både skal trives med den udfarende virksomhedskontakt og med den tætte kontakt til borgerne. Samlet set kan man sige, at det drejer sig om at 'sælge varen' begge steder, men for medarbejderne opleves forskellene som store og for nogle næsten uoverstigelige
- Det anbefales derfor kun at vælge denne løsning, hvis der er medarbejdere, som vil kunne udfylde begge roller
- I forbindelse med kontanthjælpsreformen (2013) er der lagt op til nye indsatser over for de kontanthjælpsmodtagere, der er jobparate. Det betyder, at en kobling af roller fremadrettet muligvis ikke vil opnå den samme effekt

SAGSBEHANDLERE: FÆLLES ELLER SÆRSKILTE TEAMS

De fleste deltagende jobcentre havde, som mange andre jobcentre i øvrigt, valgt en klassisk specialisering af sagsbehandlere, som er delt op i teams, der enten har kontanthjælpsmodtagere eller dagpengemodtagere i deres sagsstammer.

Fordelene ved opdelingen er, at medarbejderne er specialiserede indenfor målgruppens rettigheder, behov, typiske udfordringer og muligheder. Samtidig er det ikke noget egentligt koordineringsbehov mellem de to teams. Argumentet ligger i, at specialiseringen alt andet lige vil komme borgerne til gavn, idet medarbejderne vil have indgående kendskab til 'deres' målgruppe og de betingelser, som sagsbehandlingen kan finde sted under.

I to af de deltagende jobcentre har man valgt at slå jobklare borgere sammen i ét team, således at sagsbehandlere har begge grupper i sin portefølje af sager.

Argumentet for den organisering ligger i, at man med den specialiserede organisering mister fleksibilitet i arbejdets tilrettelæggelse. Særligt hos mindre jobcentre vil der være fornuft i at benytte sig af generalister, der både arbejder med kontanthjælpsmodtagere og dagpengemodtage.

Samtidig vil der kunne realiseres væsentlige faglige synergieffekter ved at have sagsbehandlerteams, hvor medarbejdere, der normalt arbejder med forsikrede ledige, også får kendskab til lovgivningen for kontanthjælpsmodtagerne. De vil blandt andet få større indsigt i, hvordan man arbejder med sociale problemstillinger, som er langt mere i fokus hos medarbejdere, der arbejder med kontanthjælpsgruppen. De borgere i dagpengegruppe, som er på vej til at ramme varighedsbegrænsningen, kan have de samme sociale og personlige udfordringer som borgere, der er ikke er organiseret i en faglig organisation.

Modsat vil sagsbehandlere, som arbejder med kontanthjælpsmodtagere, have gavn af at få kendskab til de forsikrede ledige og med kollegaer, som generelt set har mindre fokus på borgerens sociale problemer og mere fokus på det jobrettede perspektiv.

Opmærksomhedspunkter **Δ**

I forhold til fælles eller særskilte teams

- Den nye organisering kræver tæt opfølgning fra ledelsen, og hertil anbefales det at benytte læringsmøder, hvor medarbejdernes erfaringer og ressourcer bruges aktivt til at kvalificere både proces og indhold i den nye organisering. (Se senere afsnit om 'Læringsmøder')

Særskilte sagsbehandlerteams

- Når medarbejderne er specialiserede indenfor en særlig målgruppe, kan udfordringen være, at det bliver 'business as usual'. For kontanthjælpsgruppen kan konsekvensen blive, at job- og uddannelsesfokus blegner, idet tiden ved samtalerne opsluges af fokus på andre udfordringer. Det bør ikke være tilfældet for jobklare borgere

Fælles sagsbehandlerteams

- I begge tilgange er det naturligvis afgørende, at medarbejderne møder borgerne dér, hvor borgerne er. Udfordringen ved den generaliserede tilgang kan i yderste konsekvens være, at man mister følingen med den enkelte, idet fokus bliver ensidigt på uddannelse og job

Særligt i forhold til implementering af ny organisering

- I en **indfasningsperiode** anbefales det at afholde fælles teammøder med medarbejderne, hvor forskelle i tilgange og holdninger til borgerne og deres udfordringer drøftes åbent, således at medarbejderne bliver trygge ved hinanden og den fælles tilgang, der skal skabes
- Samtidig anbefales det, at jobcentrets ledelse tydeligt tilkendegiver formålet med den nye organisering. Hvordan vil organiseringen kvalificere jobcentrets opgaveløsning, serviceniveau, effektivitet mv.? Og hvad får medarbejderne med sig – evt. i forhold til kompetenceudvikling og læring i organisationen?

CASE

Samarbejde med a-kasser og faglige organisationer

I Hedensted har kommunen og herunder jobcentret indgået et formaliseret og uformelt samarbejde med både a-kasser og faglige organisationer med henblik på at skabe en fælles praksis for udmøntningen af beskæftigelsespolitikken i deres lokale kontekst.

Det er klart, at idet disse parter alle er væsentlige interessenter i beskæftigelsesindsatsen for forsikrede ledige, kan samarbejdet til tider være udfordrende. Erfaringerne fra Hedensted viser ikke desto mindre, at hvis samarbejdet gribes struktureret og systematisk an, rummer det potentiale for en styrket indsats for de ledige.

Aktiviteter i samarbejdet

1. Jobcentret initierer og inviterer til styregruppemøder seks gange årligt. Her deltager a-kasser og faglige organisationer sammen med jobcentrets ledelse og formanden for arbejdsmarkedsudvalget. På møderne drøftes jobcentrets indsats for forsikrede ledige, herunder hvilke aktiviteter der igangsættes og hvorfor. På møderne drøfter parterne den nuværende beskæftigelsessituation og den konkrete indsats, som de hver især leverer for at understøtte borgerens tilbagevenden til ordinær beskæftigelse
2. Parterne gennemfører desuden uformelle samarbejdsarrangementer 3-4 gange årligt. Disse arrangementer har typisk et fælles fagligt sigte med oplæg af fælles interesse og mulighed for netværksdannelse. Denne konstellation giver både faglig forståelse på tværs samtidig med, at parterne lærer hinanden at kende, hvilket i høj grad er med til at skabe grobund for en konstruktiv dialog frem over
3. Både a-kasser og faglige organisationer modtager invitationer fra jobcentrets eksterne leverandører af borgerforløb, således at såvel a-kasser som faglige organisationer kan lægge deres træffetid ude hos leverandøren. Denne kombination skaber sammenhæng for borgerne, som kan drøfte eventuelle tilbudsaktiviteter, uddannelse og opkvalificering direkte med deres a-kasse, som med baggrund i de fælles styregruppemøder kan arbejde for en motivation af borgeren. Denne løsning skaber gennemsigtighed og nedbryder fordomme på tværs af borgere, a-kasser og medarbejdere på tilbudsstederne
4. Endelig fremlægger Jobcenter Hedensted de forskellige tilbudseffekter på kort og lang sigt for deres samarbejdspartnere. Det kan eksempelvis være fremlæggelse af resultater af brugertilfredshedsundersøgelser og andre evalueringer af aktiveringstilbud, men det kan også være de hårdere data fra jobindsats.dk, DUR-registret (dagpengeudbetalingsregistret) eller data fra andre kommunale kilder, som bruges til at afdække effekt af igangsatte aktiviteter.

BESKÆFTIGELSESPOLITIK I PRAKSIS: HVORDAN SKABER VI FÆLLES RETNING?

Jobcentrene skal arbejde proaktivt for at sikre, at både egne medarbejdere og eksterne interessenter er medspillere frem for modspillere i udmøntningen af den aktive beskæftigelsesindsats.

Samarbejde eksternt – med a-kasser og faglige organisationer

Lavkonjunktoren og dagpengereformen medfører tilsammen en voldsom udfordring for de ledige dagpengemodtagere, for deres a-kasser og for jobcentrene.

Dels er der mange langtidsledige borgere, og dels oplever virksomhederne, at de ikke kan få besat deres åbne stillinger. Denne tendens vil ikke mindskes i fremtiden, hvor den demografiske udvikling vil betyde, at færre kvalificerede borgere vil ansøge om de samme stillinger. Særligt på lavtlønsområdet ses denne udfordring relativt tydeligt.

For dagpengemodtagere hænger det delvist sammen med, at disse jobs kan være uden den prestige og status, som de tidligere har været vant til qua deres uddannelse og faglige niveau. Endvidere vil det helt konkret betyde for dagpengemodtagerne, at deres dagpengesats bliver nedreguleret i forhold til det nuværende niveau, hvis de, efter at have taget et lavtlønsjob, bliver ledige igen.

De lavtlønnede jobs modsvarer med andre ord ikke de lediges drømme og ambitioner, hvilket medfører en gruppe ledige dagpengemodtagere, som er stærkt demotiverede, når jobcentret møder dem.

Endelig betyder dagpengereformen og den halverede dagpengeperiode, at dagpengemodtagerne i bogstaveligste forstand ikke har råd til at takke nej, idet de risikerer at falde helt ud af dagpengesystemet.

Spørgsmålet er så, hvordan jobcentre og a-kasser i fællesskab kan håndtere denne udfordring og sammen motivere borgerne til at søge bredere og – i hvert fald for en periode – acceptere, at deres job ikke er drømmejobbet lige nu.

Oftentimes er det et spørgsmål om at hjælpe borgeren med at udvikle en langsigtet jobplan, som indeholder trin på vejen, inden drømmejobbet kan nås.

Opmærksomhedspunkter **Δ**

Et eksempel fra Hedensted

Samarbejdet er ikke nødvendigvis gnidningsfrit, men de fire punkter fra tidligere case om Jobcenter Hedensted kan være med til at skabe en konstruktiv dialog, som letter samarbejdet i det daglige.

- Det kræver en **løbende holdningsbearbejdning**
- Prioritering af tiden til de løbende samarbejds møder
- Endvidere kræver det, at man fra jobcentrets side stiller **krav til sine eksterne leverandører** og ved, hvad effekten er af de enkelte tilbud. Kun således kan man på et solidt grundlag argumentere for de lediges deltagelse overfor a-kasserne og de faglige organisationer



IMPLEMENTERING





IMPLEMENTERING

Når redskaber og forandringer skal gennemføres, har det afgørende betydning, at der fokuseres på, hvordan forandringerne bliver implementeret i den daglige praksis.

Erfaringerne fra dette projekt har peget på, at der er en række ledelsesmæssige overvejelser i forhold til, hvordan forandringsprocesser faciliteres.

Oplevelsen er ofte, at viljen og ønsket om forandring er til stede for såvel ledere som medarbejdere. Udfordringerne og problemerne kommer først i det øjeblik, hvor hensigtserklæringerne skal konverteres til reelle forandringer i hverdagen.

I denne del af guiden præsenteres en række anbefalinger og opmærksomhedspunkter, som er relevante at inddrage, når redskaber og processer skal implementeres i jobcentrets daglige drift.

Afsnittets indhold

- Opstart og præsentation
- Udvikling og justering af redskaber
- Understøttelse af implementering

OPSTART OG PRÆSENTATION

I udviklingsprojekterne blev der i hvert jobcenter gennemført et rammesætningsmøde, hvor rammen for indsatserne overfor langtidslidighed blev udarbejdet. Det gjaldt både afdækning af den eksisterende organisering og praksis samt en konkretisering af de ønskede forandringer.

Formålet med rammesætningsmødet var dermed at sikre, at den fremtidige forandring blev båret frem i en kontekst, der matchede de enkelte jobcentres eksisterende strategi, og samtidig handlede det om at skabe en forpligtelse hos ledelsen.

På baggrund af de rammesættende møder udarbejdede Marselisborg et rammenotat med skitsering af det organisatoriske afsæt samt de ønskede forandringer, og herunder en præsentation af de redskaber og metoder, som forventeligt ville kunne bidrage hertil.

Set fra et forandringsledelsesperspektiv har det i nærværende udviklingsprojekt været vigtigt at fastholde fokus på at kvalificere de eksisterende 'håndtag' – nemlig samtaler og virksomhedskontakt. Nye tiltag og ændringer, som projektet skulle medføre, skulle derfor kunne anvendes indenfor den eksisterende praksis, således at de forandrende tiltag bygger på en solid eksisterende platform.

INTERN KOMMUNIKATION

I projektet har Marselisborg anbefalet jobcentrene at afholde interne møder, hvor processen og de ønskede forandringer i hovedtræk præsenteres, inden udvik-

lingen og tilpasningen af redskaber, arbejdsgange m.v. gennemføres. Årsagen hertil skal findes i, at de færreste medarbejdere vil være i stand til både at forholde sig til en nyhed vedrørende nye arbejdsgange eller nye redskaber og samtidig være klar til at udvikle og justere på indsatserne.

Medarbejdernes accept af og engagement i en forandringsproces afhænger i høj grad af ledelsens evne til løbende at kommunikere formålet med og forventningerne til processen – og der kan aldrig kommunikeres for meget. Kommunikation skal både ske i skrift og tale.

Det, ledelsen skal være klædt på til at informere medarbejderne om, er:

- **Fortæl om forandringens mål:**
Hvad skal vi nå og hvad betyder det?
- **Fortæl om forandringens udbytte:**
Hvad kan medarbejderne forvente af processen, og hvilken værdi har slutproduktet for deres arbejde?
- **Begrund forandringen sagligt:**
Hvorfor er der brug for forandringerne? Hvor stammer behovet for forandring fra? Hvad skal helt konkret ændres? Hvilke fordele indeholder det? Hvilke udfordringer rummer det?
- **Skab sammenhæng og meningsfuldhed:**
Hvordan hænger forandringen sammen med de opgaver, vi skal løse? Hvad betyder forandringen for den enkeltes måde at arbejde på? Hvordan kobler tiltagene sig op på tidligere forandringer og strategiske mål for fremtiden?
- **Skab en tryk forandringsproces:**
Gør opmærksom på hvilke forhold, der typisk skaber utryghed blandt medarbejderne. Udvis vilje til at håndtere dem, men vær samtidig åben for, at man kan risikere at fejle. Lyt til hvad medarbejdernes behov er; hvad skal de stå tilbage med for, at forandringerne kan forankres?

- **Italesæt udfordringerne:**

Hvilke udfordringer rummer forandringerne for hvilke personer? Og hvordan vil vi tackle dem? Hvordan vil vi sørge for maksimal medarbejderinddragelse (kommunikationsstrategi)? Hvilke nye kompetencer er der brug for? Hvordan kan medarbejderne få hjælp til at udvikle disse kompetencer? Hvordan ser handleplanen ud for det næste halve år?

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER TIL OPSTART OG PRÆSENTATION

- Afstem ønsket forandring med øvrig strategi på området
- Fokuser på det potentielle næste skridt i den rigtige retning i stedet for ”revolutionen”, hvor der ændres markant i såvel organisering som udførelse
- Sørg for at informere medarbejderne i god tid, inden de skal deltage i udvikling og tilpasning af redskaber og arbejdsgange
- Fastsæt en dato for hvornår den nye måde at arbejde på skal starte

TILPASNING OG JUSTERING AF REDSKABER

I projekterne blev det hurtigt tydeligt, at redskaber og ændrede organiseringer m.v. ikke blot lader sig implementere uden nærmere tilpasning. Medarbejderne havde brug for at arbejde sig

ind på redskaberne og få skabt et ejerskab over, hvordan redskaberne skulle anvendes.

Netop derfor blev der gennemført to workshopdage, hvor redskaber, arbejdsgange m.v. skulle udvikles og tilpasses.

De fleste af lederne i jobcentrene ønskede en proces, der var så åben som muligt, hvor medarbejderne ville få så brede muligheder for input som muligt.

I stedet for at udarbejde redskaber og produkter fra bunden sammen med medarbejderne viste det sig, at det er en god idé, at komme med et rimeligt genarbejdet udkast til redskaber og produkter. Det gør det lettere for medarbejderne at forholde sig til ændringerne, og det skærper fokus på retningen i processen.

UNDER-STØTTELSE AF IMPLEMENTERING

De fem projekter har endvidere vist, at den helt store udfordring kom, da de nye indsatser, redskaber og arbejdsgange skulle afprøves i den daglige praksis. I mange tilfælde lykkedes det ikke i første omgang at få afprøvet redskaberne.

Mange medarbejdere fortalte, at selvom de var enige om at prøve redskaberne af i praksis, var det svært at få det gjort. Det skyldes både, at når dagligdagen mel-der sig, er der ofte så travlt, at overskuddet til at prøve

nye ting af forsvinder. Og samtidig kan det være meget svært at give slip på trykke vaner og rutiner, som man ved, man har styr på.

Selvom medarbejderne selv havde været med til at udvikle redskaberne, og der havde været afsat tid til at diskutere, hvordan de skulle anvendes, er der stadig tale om en ny måde at arbejde på.

Derfor arbejdede de fem jobcentre med flere forskellige løsningsmodeller til at assistere i implementeringsarbejdet:

- Udførlige arbejdsgange
- Sidemandsoplæring
- Ledelsesfokus og opbakning

I det følgende præsenteres de forskellige modeller en ad gangen.

UDFØRLIGE ARBEJDSGANGE

En af de metoder, der blev anvendt i projekterne, var at udarbejde forholdsvis udførlige arbejdsgange for anvendelsen af redskaberne. På den led blev der skabt sikkerhed for, hvordan redskabet skulle anvendes, hvornår det skulle anvendes, og hvordan der skulle følges op.

Det er ikke så meget de færdige arbejdsgangsbeskrivelser, som processen med at udarbejde arbejdsgangsbeskrivelser, der har en stor værdi i forhold til implementering. Ved at gennemgå samtlige trin bliver medarbejderne mere fortrolige med de nye indsatser, samtidig opnår jobcentret en større grad af sammen-tænkning medarbejderne imellem.

Arbejdsgangsbeskrivelserne kan udarbejdes i løbet af et teammøde. Som tidligere nævnt er det vigtigste i

denne sammenhæng, at arbejdet vedrørende indsatsene drøftes i fællesskab.

I nærværende projekt er arbejdsgangene blevet udviklet på et møde mellem Marselisborg og medarbejderne. Processen har taget udgangspunkt i konkrete borgerforløb, hvor medarbejderne drøftede følgende spørgsmål:

- Hvad er handlingen?
- Hvem udfører den?
- Hvem er ellers involveret?
- Hvor og hvad skal der dokumenteres?
- Hvornår skal vi gennemføre handlingen?

Hvis et jobcenter ønsker at hjælpe implementeringen på vej ved at udvikle og give ro omkring arbejdsgangen, kan teamlederen med fordel tage udgangspunkt i ovenstående spørgsmål og facilitere en proces, hvor medarbejderne beskriver, hvordan de ønsker at anvende bestemte redskaber.

SIDEMANDSOPLÆRING

Selvom arbejdsgangsbeskrivelserne giver et godt overblik, og alle ved, hvad der skal gøres hvornår, var oplevelsen stadig i en stor del af jobcentrene, at det var vanskeligt at anvende nye redskaber i samtalerne med borgerne. Derfor benyttede enkelte jobcentre sig af muligheden for sidemandsoplæring som en måde at sikre en kvalitetspræget implementering.

De implicerede jobcentermedarbejdere gik sammen i makkerpar, der afholdte 2-4 samtaler sammen. De skiftedes til at henholdsvis gennemføre samtalen og observere på samtalen. Derved kunne de give hinanden feedback på, hvordan de anvendte de forskellige samtaleredskaber i praksis.

Selvom det i princippet er meget enkelt at iværksætte

denne form for kollegial sparring, er der dog en række punkter, som det vil være gavnligt at være opmærksom på:

- Der skal reelt afsættes tid til, at to medarbejdere kan følge hinandens arbejde i minimum to dage
- Der skal forud for samtalerne udarbejdes klare rollefordelinger de to medarbejdere imellem

Eftersom man let bliver optaget af den konkrete sag, har det stor betydning, at observanden udelukkende holder fokus på kollegaens præstation og ikke involverer sig for meget i sagen. Hertil kan det være anvendeligt at etablere faste aftaler med hinanden om små signaler, hvis den ene ønsker at komme med input i samtalen. Det er dog fornuftigt, hvis disse aftaler indgås tydeligt inden samtalen starter:

- Hvornår må man bryde ind?
- Hvordan kan man vise sin interesse?
- Hvilken form for feedback ønsker de at give hinanden?

LEDELSESFOKUS OG OPBAKNING

Det helt centrale punkt i implementeringen af redskaber og indsatser er dog oftest et spørgsmål om ledelsesopmærksomhed og opbakning.

Udviklingsprojekterne viste med al tydelighed, at egentlige ændringer i det daglige arbejde udelukkende kom ved, at den direkte ledelse fastholdte medarbejderne i at praktisere de aftalte indsatser.

Selvom såvel medarbejdere som ledere var enige i, hvilke redskaber der skulle anvendes, og hvilken forandring de ønskede, erfarede Marselisborg på de første læringsmøder, at det var de færreste medarbejdere, der havde nået at få afprøvet den nye indsats eller de nye redskaber.

Nogle steder var det svært at komme i gang, fordi jobcentret blev ramt af sygdom, og medarbejderne havde derfor svært ved at finde overskuddet til at arbejde på nye måder. Andre steder var teamlederen usikker på, hvilke trin der skulle arbejdes med i implementeringen. Årsagen herfor var til dels, at flere af teamlederne delvist undervurderede behovet for ledelsesmæssigt fokus på implementeringen. I og med at der mange steder "blot" var tale om anvendelsen af bestemte redskaber i samtalen, eller dialog med virksomhederne på en ny måde, troede teamlederne, at medarbejderne ville kunne anvende redskaberne uden ekstraordinær opfølgning.

Men netop fordi, der er tale om ændringer i det basale arbejde, betyder implementeringen af nye samtaleredskaber m.m., at medarbejderne bliver usikre på den konkrete udførelse.

Netop derfor har det afgørende betydning, at ledelsen kan bidrage til, at aftalerne føres ud i livet, og at der følges op på implementeringen.

Anvendelse af implementeringsplaner

For at imødekomme behovet for ledelsesopbakning blev teamlederne og Marselisborg i en del af projekterne enige om at udarbejde konkrete implementeringsplaner.

En veldefineret implementeringsplan giver ledelsen et klart overblik over, hvilke trin der skal gennemføres, inden forandringen er fuldt ud implementeret i organisationen.

Der findes mange forskellige måder at udarbejde implementeringsplaner på, men der er nogle enkelte forhold, som planen bør indeholde:

- **Tid** – Det skal være meget tydeligt, hvornår det forventes, at medarbejderne skal starte på implementeringen, og hvornår det forventes, at implementering er fuldt ud gennemført
- **Inddeling i trin** – Implementeringsplanen kan med fordel inddeles i simple overblikstrin som eks: udvikling, afprøvning, justering, daglig praksis. Dermed kan lederen hjælpe medarbejderne med at holde fokus på implementeringen. Samtidig betyder det også, at implementeringen ikke bliver en massiv ændring fra den ene dag til den anden, men at ledelsen ser en mere smidig transition fra eksisterende praksis til ny praksis
- **Handlinger på medarbejderniveau** – Konkrete beskrivelser af de enkelte opgaver, som det forventes, at medarbejderne skal udføre. Opgaverne skal beskrives inden for de ovennævnte trin, og skal være meget konkrete og specifikke. Det kunne eksempelvis være: *Mandag d. 15. maj gennemføres mindst én samtale ved anvendelse af nyt samtaleredskab*
- **Opfølgning og evaluering** – For at sikre at handlingerne i implementeringsplanen bliver fulgt, skal teamlederen sørge for at følge op på implementeringsplanen på teammøderne. Kun derved sikres det, at eventuelle udskydelser, vanskeligheder eller andre problemstillinger bliver italesat og handlet på.



REDSKABER

ARKETyper

ABC-PLAN

SAMTALEGUIDE

INDSATSPPLAN

BRANCHE-
REDSKAB

MÅLSTYRING

RESSOURCE-
BEREGNER

LÆRINGSMØDER

REDSKABER

LÆRINGSMØDER	RESSOURCE- BEREGNER	MÅLSTYRING	BRANCHE- REDSKB	INDSATSPLAN	SAMTALEGUIDE	ABC-PLAN	ARKETYPEN
1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31	31	31
32	32	32	32	32	32	32	32
33	33	33	33	33	33	33	33
34	34	34	34	34	34	34	34
35	35	35	35	35	35	35	35
36	36	36	36	36	36	36	36
37	37	37	37	37	37	37	37
38	38	38	38	38	38	38	38
39	39	39	39	39	39	39	39
40	40	40	40	40	40	40	40
41	41	41	41	41	41	41	41
42	42	42	42	42	42	42	42
43	43	43	43	43	43	43	43
44	44	44	44	44	44	44	44
45	45	45	45	45	45	45	45
46	46	46	46	46	46	46	46
47	47	47	47	47	47	47	47
48	48	48	48	48	48	48	48
49	49	49	49	49	49	49	49
50	50	50	50	50	50	50	50
51	51	51	51	51	51	51	51
52	52	52	52	52	52	52	52
53	53	53	53	53	53	53	53
54	54	54	54	54	54	54	54
55	55	55	55	55	55	55	55
56	56	56	56	56	56	56	56
57	57	57	57	57	57	57	57
58	58	58	58	58	58	58	58
59	59	59	59	59	59	59	59
60	60	60	60	60	60	60	60
61	61	61	61	61	61	61	61
62	62	62	62	62	62	62	62
63	63	63	63	63	63	63	63
64	64	64	64	64	64	64	64
65	65	65	65	65	65	65	65
66	66	66	66	66	66	66	66
67	67	67	67	67	67	67	67
68	68	68	68	68	68	68	68
69	69	69	69	69	69	69	69
70	70	70	70	70	70	70	70
71	71	71	71	71	71	71	71
72	72	72	72	72	72	72	72
73	73	73	73	73	73	73	73
74	74	74	74	74	74	74	74
75	75	75	75	75	75	75	75
76	76	76	76	76	76	76	76
77	77	77	77	77	77	77	77
78	78	78	78	78	78	78	78
79	79	79	79	79	79	79	79
80	80	80	80	80	80	80	80
81	81	81	81	81	81	81	81
82	82	82	82	82	82	82	82
83	83	83	83	83	83	83	83
84	84	84	84	84	84	84	84
85	85	85	85	85	85	85	85
86	86	86	86	86	86	86	86
87	87	87	87	87	87	87	87
88	88	88	88	88	88	88	88
89	89	89	89	89	89	89	89
90	90	90	90	90	90	90	90
91	91	91	91	91	91	91	91
92	92	92	92	92	92	92	92
93	93	93	93	93	93	93	93
94	94	94	94	94	94	94	94
95	95	95	95	95	95	95	95
96	96	96	96	96	96	96	96
97	97	97	97	97	97	97	97
98	98	98	98	98	98	98	98
99	99	99	99	99	99	99	99
100	100	100	100	100	100	100	100

REDSKABER

Et af de centrale elementer i udviklingsprojekterne har været udvikling og afprøvning af en række forskellige redskaber. Erfaringer fra lignende projekter har vist, at det er meget svært at omsætte gode intentioner og hensigter til reelle forandringer og ny praksis. Ofte kræver det, at intentionerne bliver omsat til redskaber, som kan hjælpe med at støtte en bestemt retning.

DRIFT	» ABC-jobplan » Samtaleguide » Arketyper » Indsatsplan	» Målstyring i virksomhedsteamet » Bestillingsseddel » Viden om det lokale arbejdsmarked
	STYRING	» Kapacitetsudnyttelse » Læringsmøder
SAMTALEN		VIRKSOMHEDSKONTAKTEN

De følgende redskaber skal ses som eksempler på redskaber, som kan anvendes på forskellige tidspunkter i et ledighedsforløb og af forskellige aktører. Men det vigtigste signal, som denne guide kan sende, er, at såfremt et jobcenter har et specifikt ønske om en forandring eller ændring af den daglige praksis, så kræver det, at disse forandringer og ændringer bliver omsat til konkrete redskaber eller metodikker, der kan give medarbejderne noget at læne sig op ad i forandringsprocessen.

At arbejde med redskaber og metodikker for øje er ikke nemt. Der er en vis fare for, at man enten bliver *for* specifik og konkret, så det nærmer sig det bureaukratiske, eller også når man ikke dybt nok ned, og redskabet bliver aldrig anvendt. Det er på den led en balancegang, hvor det mest afgørende er, at redskabet skal være *anvendeligt*. Det må ikke forstyrre den eksisterende praksis for meget. Er det tilfældet, bliver redskabet besværligt at bruge, og medarbejderne vil langsomt stoppe med at bruge det.

Netop derfor har det stor betydning, at såvel medarbejdere som ledere er meget aktive i dialogen om *hvordan* et redskab eller en metodik skal anvendes. Det skal samtidig være helt legitimt for medarbejderne at give udtryk for besværlighederne, der kan opstå ved at anvende et bestemt redskab eller metodik. Den aftale, der bør være mellem ledelse og medarbejdere, er enighed om, *hvad* redskabet skal bruges til. Det, der er til diskussion, er, *hvordan* redskabet skal anvendes.

På de følgende sider præsenteres en række redskaber, der tilsammen giver et godt afsæt til at styre og styrke den faglige indsats.

	Brøndby	Halsnæs	Kalundborg	Køge	Lyngby-Taarbæk
Arketyper Differentieret indsats	●	●		●	
ABC-jobplan Kvalificering af samtalerne	●	●		●	●
Samtaleguide	●	●		●	
Indsatsplan	●				●
Brancheredskab Viden om det lokale arbejdsmarked	●	●		●	
Målstyring i virksomhedsteamet	●		●		
Ressourceberegner Kapacitetsudnyttelse			●		
Læringsmøder	●	●	●	●	●

Som det fremgår af figuren, så er det ikke alle jobcentre, der har brugt de samme redskaber eller lige mange redskaber. Det afspejler pointen om, at det enkelte jobcentre udelukkende skal arbejde med de redskaber, som giver mening og værdi for deres specifikke indsats. Nogle redskaber, som eks. ABC-jobplanen og den dertilhørende Samtaleguide, har stor sammenhængskraft, men de øvrige redskaber kan i vid udstrækning anvendes enkeltvis.

SAMTALEN MED BORGEREN OG DEN VIRKSOMHEDSVENDTE AKTIVITET

Beskæftigelsesindsatsen anvender i dag primært tre håndtag, som benyttes i det beskæftigelsesrettede arbejde: Samtalen med borgere, opkvalificering og virksomhedsvendte aktiviteter. Mens samtalen oftest går på at hjælpe borgeren med at få struktur på jobsøgningen, bevare motivationen og sikre et fornuftigt flow i jobsøgningen, anvendes de virksomhedsvendte aktiviteter hovedsagligt til enten at skabe en åbning ind til en virksomhed eller branche, som det ville være relevant for borgeren at blive ansat i, eller også anvendes de virksomhedsvendte aktiviteter til at fastholde borgerens arbejdsidentitet og udvikle faglige kompetencer inden for nye områder.

De virksomhedsvendte aktiviteter finder primært anvendelse, når borgeren har været ledig i et stykke tid. Udviklingsprojekterne har afstedkommet otte konkrete redskaber, der understøtter såvel de samtalebaserede aktiviteter som de virksomhedsvendte. Nogle redskaber er primært henvendt til anvendelse i driften, mens andre hovedsagligt har værdi i den ledelsesmæssige styring. Samlet set er redskaberne et bidrag til at få et klarere flow og dermed også en øget sammenhæng i beskæftigelsesindsatsen for borgere med risiko for langtidsløshed.

Sammenhæng for borgeren, som får et mere fokuseret jobsøgningsforløb:

- ABC-jobplan
- Samtaleguide
- Indsatsplan

Sammenhæng for sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter, som får et styrket samarbejde og øget videndeling om både borgere og arbejdsmarked:

- Arketyper (tidlig og differentieret indsats)
- Bestillingsseddel
- Viden om det lokale arbejdsmarked
- Læringsmøder

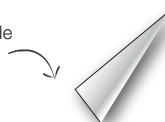
Øget sammenhæng for både medarbejdere og ledere, når det bliver klart, hvordan der er sammenhæng mellem mål og middel og ikke mindst prioritering af opgaverne:

- Målstyring
- Kapacitetsudnyttelse
- Læringsmøder

Indledningsvist præsenteres redskaberne, der med fordel kan anvendes i driften efterfulgt af redskaberne med fokus på styring og ledelse.

Matrix på modsatte side er en oversigt over de redskaber, som jobcentrene i udviklingsprojektet har arbejdet med.

For alle redskaber gælder, at de kan tilgås og downloades på www.marselisborg.org



Arketyper

– en tidlig og differentieret indsats

UDFORDRING

Selv om langtidsledige overordnet set besidder visse fælles karakteristika, er disse ikke determinerende. Det er med andre ord ikke muligt på forhånd at afgøre med sikkerhed, om tilstedeværelsen af en række karakteristika medfører langtidsledighed. Erfaringer viser desuden, at motivation ofte er en væsentlig moderator, som kan være udslagsgivende i forhold til borgernes tilbagevenden til arbejdsmarkedet.

Udfordringen er derfor at kunne spotte de borgere, der forventes at have et behov for en mere målrettet indsats allerede ved første ledighedssamtale.

UDBYTTE

Udbyttet ved brug af arketyper som screeningsredskab er, at der tages højde for både personlige og lokale særkender. Når stålvalseværket i Frederiksværk eksempelvis lukker ned, vil det få naturlige konsekvenser for arbejdet i jobcentret i Halsnæs, ligesom det vil påvirke gruppen af langtidsledige over en længere periode. Men det er ikke sikkert, at alle har brug for en tidlig indsats og ej heller den samme tidlige indsats.

De jobklare borgere, som udviklingsprojektet omhandler, har vidt forskellige udgangspunkter, som kræver forskellig håndtering. Arketyperne supplerer den faglige vurdering, og metoden kan bidrage til at sikre den **rigtige tidlige indsats**. Der tages med andre ord hensyn til den enkeltes særlige udfordringer, når der visiteres videre til en tidlig indsats.

INDHOLD

- **Arketyperne** er fiktive personer, som er konstrueret på baggrund af medarbejdernes erfaring med de virkelige borgere i deres sagsstammer
- **Arketyperne** forsimples virkeligheden, men de fungerer samtidig som pejlemærker for medarbejderne, som med arketyperne på nethinden, suppleret med deres solide faglige baggrund, foretager en screening af borgerne, når de kommer til første samtale
- **Borgere**, som vurderes at være i risiko for langtidsledighed, skal visiteres videre til et passende tilbud med det samme
- **Arketyperne** er særligt brugbare ved den første samtale med borgerne. Jo tidligere de potentielle langtidsledige borgere kan identificeres, jo mere vil der kunne vindes i den anden ende
- **Arketyperne** er konstrueret, så de hviler på lokale udfordringer



Karakteristika

Baggrund

- alder
- køn
- uddannelse
- familieforhold

Ressourcer/barrierer:

- faglige forudsætninger
- personlige forudsætninger
- netværk
- fritidsjob
- fritidsinteresser

Beskæftigelseshistorik:

- ansættelser
(langvarige/korte andet)
- rådighed

Holdninger:

- motivation
- omstillingsvilje
- afklaring
- tro på fremtidige jobmuligheder

Udfordringer i indsatsen

Dét, der gør det vanskeligt for os at udføre vores arbejde:

Marselisborg – Center for Udvikling, Competence & Viden er en privat viden- og konsulentvirksomhed, der siden 2002 har arbejdet på at udvikle rammerne for indsatsen i den offentlige sektor. Marselisborg er specialiseret i at udføre forandrings- og udviklingsopgaver for staten, kommunerne og hos private virksomheder. Marselisborg er det førende praksisvidencenter indenfor beskæftigelsesområdet, og udvikler beskæftigelsesindsatsen på et strategisk, operationelt og driftsmæssigt niveau i samarbejde med Arbejdsmarkedsstyrelsen, beskæftigelsesregionerne, jobcentrene og deres samarbejdspartnere. Marselisborgs løsninger bygger på erfaring og viden, der er udviklet og afprøvet i tæt samarbejde med vores kunder. Samtidig udvikler vi nye metoder i Marselisborgs egne udviklingslaboratorier, hvor vi omsætter viden til implementerbare produkter. **Besøg os på www.marselisborg.org**

Skemaet kan hentes på www.marselisborg.org

Arketyper

» – en tidlig og differentieret indsats

Hvis jobcentrene benytter sig af selektionsstrategien, er der meget vundet, hvis jobcentrene med succes kan sætte ind med en tidlig indsats overfor de borgere, som sandsynligt vil ende i langtidsledighed. Det kræver dog, at jobcentermedarbejderne allerede ved første møde er i stand til at spotte, hvilke borgere der formentlig vil være i stand til at klare sig selv, og hvilke borgere der formentlig har brug for en ekstra indsats. Hertil vil medarbejderne med fordel kunne tage udgangspunkt i arbejdet med arketyper.


HVORDAN BRUGER MAN ARKETYPER

Når arketyperne skal konstrueres, kan det med fordel gøres på baggrund af en systematisk tilgang til flere forhold ud over baggrundsvARIABLE. Konstruktionen af arketyper er en fælles proces i det enkelte team, og det kræver, at jobcentermedarbejderne – med udgangspunkt i egne sagsstammer – forholder sig til borgernes ressourcer og barrierer, beskæftigelsehistorik og til deres holdninger.

Teamet skal finde frem til et passende antal arketyper, som på den ene side er dækkende for deres gruppe af langtidsledige, og på den anden side ikke bliver så mange, at en differentieret indsats bliver for uoverskuelig. Arketyperne skal vække associationer hos den enkelte sagsbehandler, de skal ikke være udtømmende beskrivelser af alle mulige borgerprofiler. I udviklingen af arketyper er det både relevant at se på subjektive pejlemærker og objektive karakteristika, som typisk har en afgørende betydning for borgers risiko for langtidsledighed. Her kan eksempelvis nævnes følgende karakteristika, som er identificeret i rapporten udarbejdet af Mploy for Beskæftigelsesregion Hovedstaden & Sjælland⁴:

- Den ledige tilhører en målgruppe, der aktuelt er udsat på grund af konjunkturudviklingen
- Den ledige har haft en ustabil tilknytning til arbejdsmarkedet gennem en længere årrække
- Den ledige er over 40 år
- Den ledige har en anden etnisk baggrund end dansk
- Den ledige har kort eller ingen erhvervs erfaring
- Den ledige er i begrænset omfang parat til eller i stand til at rejse/pendle for at opnå et nyt job
- Den ledige er i begrænset omfang parat til eller i stand til at skifte branche og jobfunktion
- Den ledige kan ikke se egne kompetencer anvendt i andre brancher eller jobfunktioner
- Den ledige har ikke et aktivt netværk ud til virksomheder og arbejdspladser
- Den ledige søger for få job eller søger job inden for et snævert jobområde
- Den ledige har personlige karakteristika eller problemer, der gør det svært at opnå job
- Den ledige har en adfærd, der gør det svært at opnå job

Note 4: Viden og inspiration om langtidsledighed, December 2012
Mploy & Beskæftigelsesregion Hovedstaden & Sjælland



”Jeg sidder ofte med en helt klar mavefornemmelse af, at det her er en potentielt langtidsledig borger, allerede når jeg har første samtale med ham eller hende. Det ligger bare på rygraden og folder sig typisk ud under samtalen. Her ville det være rart, hvis vi kunne give en særlig indsats med det samme, frem for de sædvanlige hyldevarer”

Sagsbehandler



Når arketyperne er konstrueret og beskrevet, skal hvert team forholde sig til, hvilke typer indsatser de enkelte arketyper kan have gavn af som en tidlig indsats.

VEJLEDNING

Konstruktionen af arketyper foregår med udgangspunkt i gennemgang af de sager, hvor borgerne er langtidsledige. Hensigten er at finde fælles karakteristika, som siger noget om, hvad der kendetegner langtidsledige borgere i lokalområdet.

Når sagerne gennemgås, gøres det ud fra samme systematik, idet der kigges på baggrundsvariable, borgers ressourcer og netværk, beskæftigelsehistorik samt holdninger og motivation i forhold til finde job.

I afdækningen og gennemgangen af sagerne er det vigtigt, at sagsbehandlerne forholder sig til og reflekterer over, hvorledes arbejdet med disse borgere vanskeliggøres af deres situation, holdninger eller manglende forudsætninger.

Når sagerne er gennemgået, tegner der sig oftest et billede af flere forskellige arketyper, som er let genkendelige for sagsbehandlerne. Arketyperne beskrives med så mange særlige kendetegn som muligt, således at de bliver til billeder på nethinden hos den enkelte medarbejder.

I forbindelse med beskrivelsen af arketyperne skal det fremhæves, hvilke karakteristika der skal kigges efter **tidligt i forløbet, samt hvilke indsatser den enkelte arketype vurderes at have mest gavn af.**

Opmærksomhedspunkter ved implementering

- Afsæt nok tid til udvikling af arketyper mindst to udviklingsmøder
- Benyt gerne statistik fra de eksisterende sager
- Følg op på, hvor mange der bliver udpeget til en tidlig indsats på baggrund af arketyperne

”Ja, vi har nok hver vores måde at holde samtaler på, så jeg kan godt se, at for borgeren vil der være stor forskel på, hvilken sagsbehandler han eller hun kommer ind til. Nogle er mere optaget af borgerens historie og sociale problemstillinger, og andre arbejder meget med borgerens motivation. Men vi skal jo alle sammen sikre os, at borgeren søger og søger bredt nok – succeskriteriet er jo, at vi aldrig ses igen”

Sagsbehandler

ABC-jobplan

Kvalificering af samtalerne

UDFORDRING

Alt for mange langtidsledige borgere har ikke nogen fremviselig progression i deres jobsøgningsforløb. Jobcentrets rolle kan i denne sammenhæng gøres mere specifik ved at sætte mål op for de enkelte samtaler og for flowet fra samtale til samtale.

Samtidig er der mange borgere, der har svært ved at justere søgeadfærden afhængig af arbejdsmarkedets behov. Der har i nogen grad været en tendens til, at langtidsledige borgere søger inden for velkendte branchefelter. Samtidig har der været en tendens til, at jobcentermedarbejderen har vejledt og rådgivet i forhold til, hvordan borgeren bliver bedre til at skrive ansøgninger og får mere på CV'et. Problemet er blot, at hvis borgeren søger brancher og stillinger, hvor der ikke findes åbninger, så er det ligegyldigt, hvor gode ansøgninger de sender.

UDBYTTE

En konsekvent anvendelse af ABC-jobplanen har flere fordele:

- Ejerskabet for jobsøgningen gives tilbage til borgeren
- Der anlægges et arbejdsmarkedsrettet fokus på jobsøgningen fra første dag
- Det sikres, at der er fremdrift i jobsøgningen ved at italesætte A, B og C og træffe aftaler om, hvornår fokus skal skifte, og hvem der skal gøre hvad til næste gang
- Borgeren får således en konkret plan for jobsøgningen, som indeholder delmål og tidsfrister

INDHOLD

Den differentierede jobplan indeholder tre veje til job:

- **A.** Ønskejobbet – jobbet, som borgeren har kompetencer til, som arbejdsmarkedet i nogen udstrækning efterspørger arbejdskraft til, og som borgeren har stor motivation for
- **B.** Det gode og acceptable job, der matcher borgerens kompetencer, og hvor der er en større efterspørgsel fra arbejdsmarkedet
- **C.** Det jobområde, der kan blive nødvendigt at vælge for at blive selvforsørgende, men som måske ikke i første omgang opfylder borgerens drømme og ambitioner
- **ABC-jobplanen** findes i skemaform, hvori de tre nævnte jobkategorier foldes ud som funktionsbeskrivelser frem for som stillinger.
- Endvidere findes et felt, hvori borger og sagsbehandler kan notere de virksomheder og virksomhedstyper, borgeren kan søge job indenfor
- Derudover findes et felt til notering af, hvem der er ansvarlig for de aftale opgaver og endelig tidsfrist, så progressionen i jobsøgningen sikres



Differentieret jobplan



Borgerinformation

Navn:

Dato:

Cpr. nr.:

Stillingsbetegnelse/ jobfunktioner	Virksomheder/ virksomhedstyper	Hvem gør hvad	Hvornår
Plan A			
Plan B			
Plan C			

Underskrift:

Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence & Viden er en privat viden- og konsulentvirksomhed, der siden 2002 har arbejdet på at udvikle rammerne for indsatsen i den offentlige sektor. Marselisborg er specialiseret i at udføre forandrings- og udviklingsopgaver for staten, kommunerne og hos private virksomheder. Marselisborg er det førende praksisvidencenter indenfor beskæftigelsesområdet, og udvikler beskæftigelsesindsatsen på et strategisk, operationelt og driftsmæssigt niveau i samarbejde med Arbejdsmarkedstyrelsen, beskæftigelsesregionerne, jobcentrene og deres samarbejdspartnere. Marselisborgs løsninger bygger på erfaring og viden, der er udviklet og afprøvet i tæt samarbejde med vores kunder. Samtidig udvikler vi nye metoder i Marselisborgs egne udviklingslaboratorier, hvor vi omsætter viden til implementerbare produkter. **Besøg os på www.marselisborg.org**

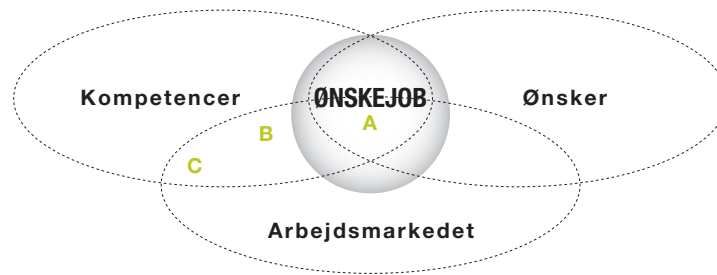
Skemaet kan hentes på www.marselisborg.org

ABC-jobplan

» Kvalificering af samtalerne

EN VIRKSOMHEDSRETET JOBSØGNING

Flowet i samtalerne skal udvikle sig over tid, således at borgerne ikke bevidstløst søger den samme type jobs, men derimod ændrer sin jobsøgningsadfærd strategisk over tid. Med anvendelsen af ABC-jobplanen som dialogredskab får sagsbehandlerne mulighed for at indgå i en konstruktiv dialog med borgerne om en bred jobsøgningsstrategi allerede fra den første dag. Det bliver dermed nemmere at hjælpe borgerne til at søge job inden for de områder, hvor der er størst sandsynlighed for beskæftigelse.



ABC-JOBPLANENS LOGIK

Logikken bag ABC-jobplanen er, at jobsøgning også er 'det muliges kunst'. I udgangspunktet vil alle ledige udelukkende fokusere på at søge deres ønskejob. Her defineres ønskejobbet som dét job, der indbefatter borgerens ønsker og kompetencer samt arbejdsmarkedets efterspørgsel. Særligt det sidste element – *arbejdsmarkedets efterspørgsel* – bliver ofte negligeret. Med et for stort fokus på borgerens ønsker og kompetencer risikerer vi, at borgerens jobsøgning skævvrides i forhold til borgerens muligheder på arbejdsmarkedet. Derfor handler det om, at borgeren allerede ved første ledighedssamtale får en dialog med jobcentermedarbejderen om arbejdsmarkedets efterspørgsel.

Hvis den ledige ikke efter en fastsat periode har haft held med sin jobsøgning af ønskejobs, må fokus rettes mod plan B. Plan B er **det gode og acceptable job**, som borgeren kan se sig selv i, har kompetencer til at varetage, og som efterspørges på arbejdsmarkedet.

Endelig, hvis alt andet er glippet, må den ledige borger se i øjnene, at der i en periode måske kun er udsigt til plan C, som er den type jobs, der på ingen måde er eftertragtet for borgeren, men som dog giver smør på brødet.



Særligt i forhold til C-jobbet er det vigtigt at understrege, at vejen til ønskejobbet ofte vil gå via en række andre jobs. Mulighederne for at opnå ønskejobbet stiger markant, når borgeren er i arbejde frem for at være ledig.

Det er her vigtigt at understrege, at ABC-jobplanen ikke må ses som et flow, hvor borgeren først søger A, så B og til sidst C. Formålet med planen er i stedet, at få borgeren til at fokusere på, hvad arbejdsmarkedet tilbyder og konkret søge inden for både A, B og C hele vejen igennem et ledighedsforløb.

VEJLEDNING

ABC-jobplanen kan med fordel bringes i spil ved første samtale. Jo tidligere jobcentermedarbejderne hjælper borgeren med at få struktur og styring på jobsøgningen, jo bedre bliver mulighederne for fremadrettet at justere og ændre kurs, hvis borgeren har svært ved at finde et arbejde.

Særligt de borgere, som er i risiko for langtidsledighed, vil også have svært ved at udfylde et ABC-jobplan selvstændigt. Her handler det om at få skabt en dialog med borgeren om skemaet og udfylde det i fællesskab. En del af udfordringen består ofte i, at borgeren har svært ved at italesætte funktioner frem for stillinger. Her er det jobcentermedarbejderens opgave at hjælpe borgeren med at trække funktioner ud fra CV'et, så borgeren får en oplevelse af, hvilke funktioner der gemmer sig i stillingerne, de har bestredet.

Når ABC-jobplanen anvendes i sin skematiske form, bliver det et redskab, som både støtter jobcentrets medarbejdere og de ledige borgere, når de skal sikre fremdrift i jobsøgningen. ABC-jobplanen bliver borgerens 'vandrejournal', som skal medbringes ved hver samtale i jobcentret. Den skal desuden scannes ind i borgerens sag.

Fra samtale til samtale aftales det, hvad næste skridt skal være i jobsøgningen. Hvilke brancher og virksomheder skal udsøges, og hvem skal kontaktes.

Se endvidere under Samtaleguiden for at finde inspiration til, hvordan ABC-jobplanen kan bygges ind i samtalen med borgerne.

Opmærksomhedspunkter ved implementering

- Hvis redskabet skal give mening i arbejdet med borgerne, har det afgørende betydning, at jobcentermedarbejderne får et dybdegående kendskab til tankerne bag redskabet. Derfor bør der afsættes tid til at diskutere, hvordan redskabet kan indgå naturligt i en samtale
- Mange medarbejdere har stor erfaring med borgersamtaler, derfor kan det virke en smule kunstigt at skulle arbejde ud fra en bestemt tankegang og skabelon. Det er i den forbindelse vigtigt, at ledelsen arbejder sammen med medarbejderne om at få skabt rum til afprøvning og erfaringsudveksling
- Sørg for at medarbejderne har tid til at øve med hinanden
- Invester eventuelt i sparringsdage, hvor dialogredskabet bliver anvendt i praksis med en kollega som observatør, der efterfølgende giver sparring
- Vær opmærksom på, at der med fordel kan arbejdes simultant på både A-, B- og C-planen. Det fastholder borgeren i at tænke så bredt som muligt i hele ledighedsforløbet
- Anvend evt. den tilhørende Samtaleguide

Samtaleguide

UDFORDRING

Mange jobcentre kan ikke fremvise progression i borgernes jobsøgeradfærd fra samtale til samtale. Det kan med andre ord ikke påvises, at samtalerne har den forventede effekt – nemlig at borgerne rustes til bedre at håndtere deres jobsøgning. Resultatet bliver i stedet, at borgerne søger et minimum af stillinger, som typisk ligger inde for en snæver ramme af muligheder, der lægger sig meget tæt op af borgerens tidligere beskæftigelse eller åbenbare faglighed. Således udnyttes potentialerne på arbejdsmarkedet kun i ringe grad.

UDBYTTE

- **Samtaleguiden kan sikre en ensartethed i samtalerne flow**, uden at det på den måde bliver mekanisk eller upersonligt
- **Samtaleguiden tager udgangspunkt i den enkelte borger**, men den lægger samtidig op til, at ansvaret for jobsøgningen lægges tilbage på borgeren, og at der forventes en udvikling fra hver gang, borger og sagsbehandler mødes

INDHOLD

Samtaleguiden tager udgangspunkt i en simpel opbygning:

- **Indledningen**, som sætter rammen for samtalen og skaber tryghed og vished om samtalsforløbet
- **Udfordring og afklaring**, hvor sagsbehandler og borger i dialog flytter grænser og udsøger nye muligheder for på den måde at arbejde sig hen imod nye mål for jobsøgningen
- **Afrunding og aftaler**, hvor der afstemmes forventninger og indgås aftaler om, hvordan man kommer videre frem til job – alternativt til næste møde



» Samtaleguide

Fokus på intensivning af samtalerne overfor langtidsledige handler dels om en hyppigere frekvens, men det handler også om kvalitet og systematik i samtalerne. I udviklingsprojektet er der således arbejdet en del med indholdet og flowet i den enkelte samtale og i rækken af samtaler.

VEJLEDNING

Samtaleguiden knytter an til anvendelsen af ABC-jobplanen som redskab til borgernes jobsøgning.

Samtalens overordnede formål er:

- At tydeliggøre rammerne for borgerens forløb og at afstemme forventninger jobcenter og borger imellem
- At borgeren tager ansvar for sin egen jobsøgningsproces
- At der udarbejdes en realistisk plan, som følges fra samtale til samtale
- At der indgås aftaler om, hvad der skal ske mellem samtalerne, og hvem der gør hvad

Samtaleguiden kan understøtte samtalens flow og sikre, at formålet med samtalen opnås.

Endvidere kan medarbejdernes brug af samtaleguiden som redskab give en ensartet tilgang til borgerne.

Samtalen deles her op i tre faser:

- Indledning
- Udfordring og afklaring
- Afrunding

Indledning:

Som udgangspunkt er det vigtigt at skabe et godt klima for samtalen. Borgeren skal føle sig velkommen, og medarbejderne har i forvejen gode erfaringer med at hente borgerne i ventelokalet og følge dem til mødelokalet.

Udfordring og afklaring:

Næste fase i samtalen sætter fokus på en virksomhedsrettet jobsøgning, og sagsbehandleren **introducerer** ABC-jobplanen. Modellen med de tre bobler er god at tale ud fra, når tankegangen skal præsenteres, ligesom et eksempel på en udfyldt plan kan hjælpe borgerens forståelse på vej. Endvidere kan borgerens personlige CV danne grundlag for afdækningen af kompetencer. Borgeren skal herefter selv arbejde videre med udfyldelsen, og det kan være en god idé at sætte en deadline for, hvornår planen skal være udfyldt og sendt til sagsbehandler.

Afrunding og aftaler:

- Samtalen afrundes med en opsamling, hvorefter der indgås aftale om, hvad der skal gøres frem til næste samtale. Skal borgeren udfylde resten af ABC-jobplanen derhjemme? Hvornår skal den være udfyldt? Skal den sendes til sagsbehandler?
- Hvilke jobs skal borgeren søge frem til næste samtale? Hvad skal sagsbehandleren undersøge? Skal sagsbehandleren gøre andet?

Efterfølgende samtaler

Ved de efterfølgende samtaler tages der udgangspunkt i borgerens ABC-jobplan og de aftaler, der er indgået og nedskrevet i aftalefeltet. ABC-jobplanen følger således borgeren igennem jobsøgningsforløbet og understøtter progressionen via samtaler, deadlines og aftaler med sagsbehandler.

Opmærksomhedspunkter ved implementering

- Det har afgørende betydning, at der arbejdes med A, B og C samtidigt, og at borgeren dermed søger bredt fra starten. Udviklingen består i, at søgningsintensiteten i forhold til de tre områder skifter fra A mod C over tid
- Medarbejdere i jobcentret skal være opmærksomme på, at både A-, B- og C-job kræver, at arbejdsmarkedet efterspørger det, borgeren har kompetencer til inden for området. Ønskejobbet må derfor ikke blive et udtryk for et urealistisk ønske, som borgeren har en drøm om at opnå
- I dialogen med borgeren er det vigtigt, at A, B og C ikke værdilades for meget, så der bliver tale om et godt arbejde, et mellemgodt arbejde og et dårligt arbejde. I stedet skal det være et spørgsmål om, i hvilken grad arbejdsmarkedet efterspørger arbejdskraften. C jobbet er det job, som arbejdsmarkedet i høj grad efterspørger arbejdskraft til, og som borgeren har kompetencer til at udfylde

Samtaleguide



INDLEDNING

- 1) **Præsentér formålet med samtalen for borgeren:**
 - Rådgivning i forhold til job
 - Klar plan for forløbet
 - Aftaler om opgaver til næste samtale
- 2) **Rids dagsorden op for samtalen – hvad skal vi nå, og hvor lang tid har vi til det?**
 - Fokus på ABC-jobplanen
 - Dialog om jobsøgning og jobønsker
 - Afdækning af kompetencer
 - Aftaler
- 3) **Jobcentrets rolle**
 - Rådgiver og vejleder i forhold til jobsøgning
 - Rådgiver om efterspørgslen på arbejdsmarkedet
 - Stiller krav om borgerens aktive jobsøgning
- 4) **Borgerens rolle**
 - At stå til rådighed
 - At søge jobs aktivt
- 5) **Fælles indsats**
 - Afdækning af kompetencer og muligheder
 - Plan for det kommende forløb

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Målet med indledningen er, **at borgeren føler sig tryk** ved samtalen, så det er klart, hvad formålet er, og hvad der skal ske.

Samtidig skal borgeren føle **ejerskab over sin egen jobsøgning**. Derfor er det er vigtigt at være klar i forhold til, at ansvaret ligger hos borgeren, mens jobcentret har den støttende og rådgivende funktion.

Rollefordelingen er med til at sætte rammerne og **tydeliggøre jobcentrets forventninger**. Her er det vigtigt, at der også spørges ind til borgerens forventninger:

- "Hvilke forventninger har du til forløbet og til Jobcentret?"
- "Har du spørgsmål til din egen rolle eller til Jobcentrets rolle?"

UDFORDRING & AFKLARING

- 1) **Præsenter ABC-jobplanen** ud fra modellen med boblerne
- 2) **Dialog med borgeren om A-, B-, C-jobs** – hvad kunne de være?
- 3) **Første samtale** sætter indledningsvist fokus på A – her med hjælpespørgsmål:
 - "Hvilket job ønsker du?"
 - "Hvorfor netop dette job?"
 - "Hvad kan dette job give dig?"
 - "Hvad hindrer dig i at få jobbet?" (Eksterne / interne barrierer)
 - "Hvad skal der til for at få jobbet?" (Kan der lægges en plan?)
 - "Hvilke funktioner i jobbet finder du interessante?" (Findes der lignende funktioner i andre stillinger?)
 - Hvilke? (Kan borgeren sendes hjem og undersøge?)
- 4) **Kompetenceafdækning**
 - Brutto CV: Med udgangspunkt i borgerens CV spørger medarbejderen ind til, hvilke funktioner og opgaver borgeren har haft i tidligere jobs. Der kan også spørges ind til fritidsaktiviteter
 - Dialog om hvordan brutto CV'et udarbejdes og anvendes i afdækning af mulige A-, B- og C- jobs
- 5) **Uddannelse kan også være en A-plan**, hvis opkvalificeringen er målrettet
- 6) **Planen er at søge A-jobs først** – og hvis det ikke giver job, må borgeren til at søge jobs baseret på kompetencer snarere end ønsker

AFRUNDING OG AFTALER

- 1) **Frem til næste samtale** indgår der aftale om, at borgeren søger de A-jobs, som borger og medarbejder har talt sig ind på i løbet af samtalen. Der kan eventuelt aftales et særligt antal
- 2) **"Hvis vi mødes igen"**
Det aftales med borgeren, at de ved næste møde sætter fokus på plan B
- 3) Det aftales, at **borgeren udfylder ABC-jobplanen** inden næste møde
- 4) Skal medarbejderen gøre noget?
- 5) **Jobplanen scannes ind og lægges på sagen**, hvorefter borgeren får den med hjem

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

ABC-jobplanen er borgerens redskab.

ABC-jobplanen er ikke et statisk redskab – der kan sagtens ændres undervejs – men planen kan skabe retning og fremdrift i borgerens jobsøgning.

Først fokus på A-jobs – det skal motivere, og borger kan have brug for sparring på ansøgning og CV.

Dernæst fokus på kompetencer – her kan borgeren introduceres til arbejdet med brutto CV.

Sæt fokus på skellet imellem ønskejobbet, som er dét, borgeren gerne vil og starter med – og på det acceptable eller nødvendige job, som borgeren kan varetage.

Næste skridt vil være at søge job på baggrund af kompetencer frem for ønsker.

Husk at: Et nødvendigt job kan være et skridt på vejen mod at få et mere acceptabelt eller ønsket job.

OBS! Vigtigt at have borgeren med: "Er der noget af dét, vi har talt om, som du føler dig udfordret af? Eller som du har brug for støtte til at gå i gang med? Så du føler dig rustet til at arbejde videre med ABC-jobplanen og dit brutto CV nu?"

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Husk at **scanne ABC-jobplanen ind** og lægge den på sagen.

Skriv **aftaler i aftalefeltet** og print ud til borgeren.

Efterfølgende samtaler



INDLEDNING

- **Saml op på erfaringerne** og kom videre med jobsøgningen
- **Giv feedback på ansøgninger** og eventuelle afslag, og på den baggrund
- **Juster plan** for det videre forløb

UDFORDRING & AFKLARING

- 1) **Kig ansøgninger igennem**, som borger har sendt og giv feedback (er der noget, der kan forbedres eller gøres anderledes?)
- 2) **Lad også borgeren fortælle** om eventuelle begrundelser for afslag (peger de på et behov for opkvalificering, aktivering, virksomhedspraktik mv., som vil bringe borgeren tættere på en ordinær eller støttet ansættelse?)
- 3) **Juster plan for det kommende forløb** – herunder dialog om A-, B- og C-jobs
- 4) **Lav eksempelvis en liste over virksomheder** i udvalgte vækstbrancher, som matcher borgerens kompetencer, og træf aftale om, at borgeren sender et vist antal uopfordrede ansøgninger
- 5) **Eller/og medbring et antal jobåbninger fra jobnet.dk** eller direkte fra virksomhedskonsulenterne, som borgerens kompetencer matcher og gå i dialog med borgeren om at søge disse

AFRUNDING OG AFTALER

- 1) **Aftaler om hvem der gør hvad til næste gang**
- 2) **Antallet af uopfordrede ansøgninger**
- 3) **Hvilke typer jobs? A-, B- eller C-jobs?**

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Fremdriften i jobsøgningen er i **fokus ved de kommende møder**. Det er vigtigt, at borgeren nu rykker sig fra udelukkende at søge A-jobs til at begynde at søge B-jobs og sidenhen C-jobs.

Der vil være behov for **vejledning fra medarbejderen**, når det kommer til at finde jobs frem, som matcher borgerens kompetencer fra brutto CV'et.

I denne fase af jobsøgningen er det ligeledes vigtigt at have et **grundigt kendskab til efterspørgslen på arbejdsmarkedet**.

Skemaet kan hentes på www.marselisborg.org

”Vi mangler nogle mere konkrete bestillinger fra sagsbehandlerne.
Hvis vi skal lave et godt match mellem borger og virksomhed,
så er det vigtigt, at borgerens faglige og personlige kvalifikationer er
godt beskrevet, ligesom det er vigtigt, at borgeren er klar over,
hvad virksomhedskonsulentens rolle er i forløbet”

Virksomhedskonsulent

Indsatsplan

UDFORDRING

Processen fra ledig til ansat er for nogle længere end nødvendig, og det kan hænge sammen med, at jobsøgningsindsatsen er for ustruktureret og diffus. Derudover er der mange borgere, som ikke selv er i stand til at opstille en relevant handleplan for deres vej til job. Ofte er forholdet mellem mål og middel uklart, og de fleste forholder sig udelukkende til jobsøgning frem for at medtænke andre tiltag og aktiviteter, som kan sættes i gang. Her er det vigtigt, at sagsbehandleren har redskaber, der kan hjælpe den ledige med at skabe sammenhæng mellem mål og aktiviteter, så en samlet plan reelt understøtter borgerens jobmål.

UDBYTTE

Borgeren får med indsatsplanen et overskueligt dokument med hjem, hvor det tydeligt fremgår, hvilke aktiviteter vedkommende skal i gang med. Samtidig bliver det nemmere for sagsbehandleren at fastholde fokus og følge op på de aftalte aktiviteter i dialogen med borgeren – også ved kommende samtaler.

INDHOLD

Indsatsplanen består af et ark, hvor borger og sagsbehandler i fællesskab skal forholde sig til følgende spørgsmål:

- **Hovedmål:** Hvad er borgerens beskæftigelsesmål?
- **Delmål:** Hvilke delmål skal indfries for at nå det overordnede beskæftigelsesmål?
- **Aktiviteter:** Hvad skal borger og jobcenter iværksætte for at nå de enkelte delmål?



IndsatsPlan

Borgerinformation

Navn:

Cpr. nr.:

Tlf. nr.:

Tlf. nr.:

Konsulent

Navn:

Tlf. nr.:

Dato:

Aktivitet:

Hovedmål

Mål:

Evaluerings:

Skemaet kan hentes på www.marselisborg.org

Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence & Viden er et privat, viden- og konsulentvirksomhed, der siden 2002 har arbejdet på at udvikle rammerne for indtæsten i den offentlige sektor. Marselisborg er specialiseret i at udføre brandings- og udviklingsopgaver for staten, kommunerne og hos private virksomheder. Marselisborg er det fælles praksiscenter indenfor besejlingsområdet, og udvikler besejlingsindsatsen på et strategisk, operativt og driftsmæssigt niveau i samarbejde med Afdelingsledelsen, besejlingsregionerne, jobcenterne og deres samarbejdspartnere. Marselisborgs kerneopgaver bygger på erfaring og viden, der er udviklet og afprøvet i tæt samarbejde med vores kunder. Særligt udover er nye metoder i Marselisborg og nye udvalgsarbejdsformer, hvor vi opnår gode resultater. **Besøg os på www.marselisborg.org**

Marselisborg
UDVIKLING • KOMPETENCE • VIDEN

» Indsatsplan

Arbejdet med jobklare borgere strækker sig vidt – lige fra de meget selvkørende, som har fuldt ud styr på egen jobsøgning, til borgere, der har meget sværere ved at få struktureret arbejdet med egen jobsøgning. Langtidsledige borgere kan desuden være udfordret af desillusion og heraf følgende mangel på motivation, og de kan have svært ved at gennemskue, hvad næste skridt skal være, og hvordan dette skridt kan være en bevægelse hen mod målet om at komme i job.

Selvom alle aftaler, der indgås mellem sagsbehandler og borger, kan findes på Jobnet, har mange borgere endvidere brug for en fysisk handleplan, der viser vejen og opgaverne, der skal løses undervejs.

Indsatsplanen giver et godt overblik over, hvilket mål borgeren arbejder hen mod, og hvilke delmål og aktiviteter der skal arbejdes med for at nå målet. Med indsatsplanen får såvel jobcentermedarbejdere som borgere et fælles referencedokument, som udgør de fælles aftaler og indsatser.

VEJLEDNING

Indsatsplanen er opdelt i aktiviteter og mål. Følger man pilen fra start til slut, fører aktiviteterne og målene hen imod hovedmålet. Arbejdet med indsatsplanen foregår på den måde, at vejen frem til det overordnede mål brolægges med relevante aktiviteter, som hver især medfører indfrielsen af et delmål. Indsatsplanen journaliseres på sagen, og ved hver samtale tages der udgangspunkt i indsatsplanen, så der således er noget at styre efter – også selv om forholdene ændrer sig, og planen skal justeres.

Dialogen med borgeren tager udgangspunkt i hovedmålet. Her er det vigtigt, at processen ikke fastlåses for tidligt. Beskæftigelsesmålet kunne eksempelvis være ordinær beskæftigelse og helst inden for følgende områder:

- Kontor og administration
- Detailhandel
- Lignende

På den led sikres det, at borgerens plan bliver åben og satser så bredt som muligt.

”For mange langtidsledige borgere svigter motivationen, og de får svært at holde fokus på deres jobsøgning. De bliver opgivende og desillusionerede, og det er rigtig svært at arbejde med. Vi prøver på at tale om mål og delmål, men det kan godt blive lidt diffust, og det er også en udfordring at samle op fra gang til gang”

Sagsbehandler



Derefter fastsættes en række delmål og aktiviteter, som tager udgangspunkt i borgerens nuværende situation og det opstillede mål.

- Hvad skal der til for at nå frem til beskæftigelsesmålet?
- Hvilke delmål er der på vejen derhen? (Hygiejnekursus, erfaring med håndtering af fødevarer, etc.)
- Hvilke aktiviteter skal borgeren indgå i? (Opkvalificering, virksomhedspraktik, løntilskud, enkeltfag?)

I indsatsplanen vil der typisk indgå **aktiviteter** som eksempelvis virksomhedspraktik eller løntilskud.

Virksomhedspraktikken kan til denne målgruppe både bruges som et redskab til at hjælpe borgeren med at snuse til nye brancheområder, få lidt mere på CV'et, og det kan også bruges som reel rekrutteringsredskab, hvor praktikken anvendes som prøveperiode inden borgeren fastansættes.

Når indsatsplanen er udfyldt, kan den indeholde en hel række aktiviteter, som hver fører til et delmål på vejen til det endelige mål. Således bliver indsatsplanen til en prioriteret række af aktiviteter, som målrettet peger i samme retning. For nogle vil det give mening at 'regne baglæns' fra målet til de aktiviteter, der kan lede derhen.

Indsatsplanen kan i nogle tilfælde med fordel udfyldes i dialog med både sagsbehandler og virksomhedskonsulent, såfremt det vurderes, at eksempelvis virksomhedspraktik vil være et vigtigt skridt på vejen til at nå beskæftigelsesmålet.

Opmærksomhedspunkter ved implementering

- Dokumentet har bedst virkning, hvis det bliver printet og bliver udarbejdet i dialog med borgeren i løbet af samtalen
- Det er vigtigt, at der er en aftale om, hvordan dokumentet arkiveres – evt. som indscannet kopi vedlagt sagen. Det hjælper til at holde styr på dokumenterne og skaber tiltro til, at beskæftigelsesmedarbejderen reelt følger og forholder sig til borgerens plan
- Hvis der bliver udarbejdet en indsatsplan, har det afgørende betydning, at der bliver fulgt op på dokumentet. Derfor skal sagsbehandleren sørge for at indarbejde en systematik, der sikrer, at samtalerne tager udgangspunkt i de aftalte planer, hvilket betyder, at sagsbehandleren skal have en printet version af den gamle plan klar til opfølgningssamtaler
- Vær opmærksom på, at en indsatsplan ikke nødvendigvis stopper ved ansættelse i et ordinært job. For mange ledige vil det første job, de kan få, primært være et trin på vejen til ønskejobbet. Derfor handler det også om at synliggøre, at et nødvendigt job på nuværende tidspunkt, kan være det helt rigtige træk for at nå det langsigtede mål

Brancheredskab

Viden om det lokale arbejdsmarked

UDFORDRING

Jobcentrene er udfordret, når det kommer til at dele viden om det lokale arbejdsmarkeds efterspørgsel. Sagsbehandlerne udtrykker frustration over manglende indsigt i, hvad det er, virksomhederne har behov for.

Arbejdsmarkedsbalancen viser ikke udviklingen lokalt, og det kan på den baggrund være vanskeligt at yde borgerne en optimal vejledning i forhold til deres jobsøgning og eventuelle opkvalificering.

UDBYTTE

Brancheredskabet kan give jobcentret et overblik over, hvilke brancher åbningerne findes i pt. På tværs af jobfunktioner bliver det muligt for medarbejderne at holde et vågent øje med de brancher, som lokalt er inde i en vækstperiode. Dét overblik får medarbejderne, fordi oplysningerne i regnearket omsættes til statistik og forefindes i grafiske oversigter i regnearkets andre faneblade.

INDHOLD

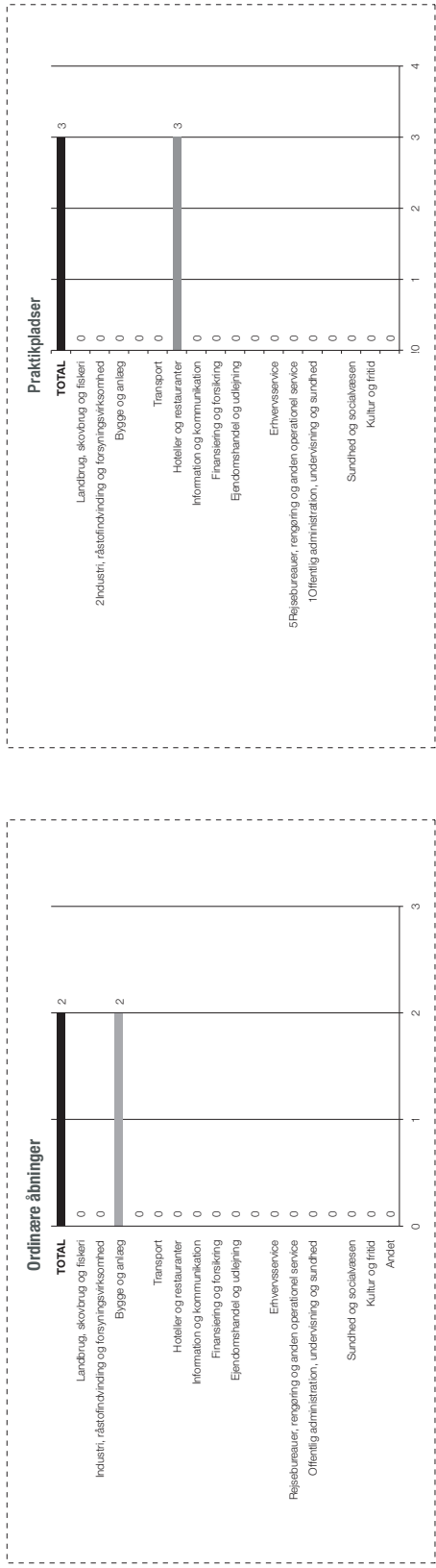
- **Brancheredskabet er et regneark**, som virksomhedskonsulenterne kan indtaste de åbninger, praktikker og kontakter, de har etableret
- **Brancheredskabet har forud programmerede formler**, som samler oplysningerne og giver et grafisk overblik over åbningerne fordelt på brancher
- Få **oplysninger om virksomhedstype og jobfunktioner** kan således omsættes til et hurtigt men værdifuldt overblik over, hvilke brancher der er inde i en vækstperiode og har efterspørgsel på arbejdskraft
- **Brancheredskabet kan derfor bruges af sagsbehandlerne** i deres dialog med borgerne om, hvor der lige nu er potentiale i at søge hende



BRANCHEREDSKAB

Virksomhedsinformationer				Oplysninger om kontakter							
Dato	Virksomhedens navn	CVR-nummer	Adresse	Telefonnum-mer	Mailadresse	Kontaktperson	Virksomhedstype	Resultat af kontakt	Jobfunktion	Antal pladser	Antal besatte pladser
26/11/12	Blka						Hoteller og restauranter	Praktikplads	Hjælperk	5	2
27/11/12	Blka						Bygge og anlæg	Ordinær åbning	Rengøring	3	1

Åbninger fordelt på brancher



Brancheredskab

» Viden om det lokale arbejdsmarked

Den bedste vejledning til borgernes jobsøgning gives på et oplyst grundlag, når sagsbehandlerne kender til det lokale arbejdsmarkeds efterspørgsel. Med anvendelsen af brancheredskabet får virksomhedskonsulenterne og beskæftigelseskonsulenterne en fælles referenceramme i forhold til eksisterende åbninger og arbejdsmarkedets muligheder. Det bliver således synligt for alle i organisationen, hvilke brancher og stillingstyper der er efterspørgsel på i kommunen.

VEJLEDNING

Jobåbninger og praktikker samt kontakt uden åbninger registreres med det samme af virksomhedskonsulenterne og ligger synlige, indtil de er besat. Hvis de har ligget for længe, bliver de først gule (efter 1 uge) og herefter røde (efter 2 uger). Selv om jobbet forsvinder fra oversigten, indgår det stadig i statistiken.

Faneblad 1 er til indtastning

Virksomhedskonsulenterne udfylder oplysningerne i faneblad 1:

- Dato
- Virksomhedens navn
- CVR-nummer
- Adresse
- Telefonnummer
- E-mailadresse
- Kontaktperson
- Virksomhedstype
(vælges fra bruttoliste)
- Resultatet af kontakten
(ingen åbning, ordinær åbning, praktikplads)
- Jobfunktion
(vælges fra bruttoliste)
- Antal pladser
- Antal besatte pladser

”Det er meget fint, at vi skal gøre borgernes jobsøgning mere virksomhedsrettet, men det er altså svært at rådgive om, når vi har en meget begrænset viden om udviklingen på det lokale arbejdsmarked”

Sagsbehandler



Faneblad 2 viser diagrammer over de aktuelle pladser

Herefter vil alle med adgang til redskabet hurtigt kunne danne sig et overblik over, hvor der er vækst i lokalområdet, og hvor der er konkrete jobåbninger eller praktikker. Endvidere vil der også vise sig et mønster over de brancher og virksomheder, der er kontaktet, men som ingen åbninger har. Denne viden er mindst lige så relevant for sagsbehandlere, der skal motivere borgere til at søge udenfor deres eget fagområde.

Opmærksomhedspunkter ved implementering

- Netop overskuelighed og fælles referencedokumenter i forhold til virksomhedsindsatsen er et ønske fra mange jobcentre og mange jobcentermedarbejdere. Brancheredskabet kan give overblikket, og kan fungere som fælles referencepunkt, men det kræver stor disciplin i anvendelsen og i registrering. Derfor kræver det stort ledelsesmæssigt fokus
- Det er hensigtsmæssigt, hvis der udarbejdes en fast arbejdsgang for såvel indtastning som opfølgning i dokumentet. Det skal gøres tydeligt, hvornår beskæftigelsesbehandlere skal anvende redskabet samt hvem, der har ansvar for, at de åbne stillinger bliver besat
- Redskabet giver i udgangspunktet kun et kommunalt overblik, og kan derfor kun anvendes som supplement til den øvrige beskæftigelsesindsats. Dog giver redskabet et retvisende billede af arbejdsmarkedets behov i nærområdet, som jobcentermedarbejderne kan bruge i dialogen og sparringen med borgerne. Jobcentermedarbejderne kan på den led blive mere præcise i deres anbefalinger om, hvor der findes åbninger på arbejdsmarkedet

”Vi prøvede jo sidste år at få tilsendt målene i beskæftigelsesplanen, og vi fik alle sammen lidt ondt i maven, fordi hvordan skulle vi dog kunne forholde os til dem? Eller vide om vi var langt fra eller tæt på – på teamniveau. Det ville være rigtig godt, hvis vi kunne få et overblik over, hvad vi reelt opnår med vores arbejdsindsats – som I selv siger: ”Er der sammenhæng mellem mål og midler?“, og er der sammenhæng mellem vores realiserede mål og målene i beskæftigelsesplanen?”

Virksomhedskonsulent

Målstyring i virksomhedsteamet

UDFORDRING

Jobcentrenes virksomhedskonsulenter er ofte meget selvkørende. De har et godt lokalt netværk og har et godt kendskab til redskaber og muligheder, som jobcentret kan tilbyde en arbejdsgiver. Men der findes samtidig ikke stor viden om, *hvad* der egentlig skaber effekten. Det betyder, at opgaven ofte er i gode hænder, men det betyder også, at ingen rigtig har overblik over, om indsatsen har den ønskede effekt, og om tiden er anvendt rigtigt i forhold til de målsætninger, der findes i beskæftigelsesplanen.

Det får den u hensigtsmæssige konsekvens, at virksomhedskonsulenterne let kommer til at arbejde godt men "ustrategisk". Der er på den led ikke megen styring af, "hvilke brancher satser vi på, hvilke redskaber (praktik, løntilskud, voksenlærling, jobrotation m.v.) anvender vi til hvem og hvornår?". For at kunne arbejde mere strategisk med virksomhedsindsatsen er det nødvendigt, at der først skabes et overblik over, hvordan konsulenterne performer.

UDBYTTE

Målstyringsredskabet er et redskab til virksomhedskonsulenterne og til ledelsen. Virksomhedskonsulenterne får en reel mulighed for at dokumentere deres indsats, og samtidig udstyrer det både medarbejdere og ledelse med konkret viden om sammenhængene imellem en konkret indsats og de resultater, indsatsen medfører sammenholdt med de mål, som jobcentret styrer efter.

Dokumentationen bidrager således med den nødvendige viden, når tilrettelæggelsen af arbejdet skal foretages eller revideres. Medarbejderne kan på et solidt grundlag drøfte ressourcer med deres leder, hvis det viser sig, at de ikke kan nå målene med den eksisterende bemanding.

INDHOLD

- **Målstyringsredskabet er et simpelt regneark**, som de enkelte teams selv kan udfylde med de indikatorer, som det lokalt giver mening at måle på. Det vil være hensigtsmæssigt at bryde målene i den kommunale beskæftigelsesplan ned på teamniveau, hvilket giver det enkelte team en klar føling med, hvad deres opgaver i forhold til de helt overordnede mål består i
- **Målstyringsredskabet indeholder derfor en forside**, hvor årets samlede registreringer fremgår. Her kan både ledere og medarbejdere følge teamets målfrielse i forhold til de overordnede mål i beskæftigelsesplanen



MÅLSTYRING – ugeskema

Uge	Medarbejder 1		Medarbejder 2		Medarbejder 3		Medarbejder 4		Medarbejder 5		Medarbejder 6		Medarbejder 7		Medarbejder 8		I alt		
	Real	Mål	Real	Mål	Real	Mål	Real	Mål	Real	Mål	Real	Mål	Real	Mål	Real	Mål	Real	Mål	
Afholdt																			
Undervisning antal timer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktiveringsamtaler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Individuelle samtaler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Akursoramtaler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Opfølgningssamtaler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jobsamtale*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Virksomhedsmøder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salg																			
Kanvas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
**Antal virk.kontakt pr. tlf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Antal jobåbninger:																			
Ordinære job	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Praktik mv/job	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Løntilskud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jobsamtaler med virksomhed	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bookede virksomhedsmøder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etablering af:																			
Etabl. ordinære job	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etabl. løntilskud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etabl. praktik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etabl. uddannelse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afsluttet																			
Ordinær job	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Privat løntilskud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uddannelse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rådgivningsvurdering	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pension	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Raskmelding	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andet																			
Om-match	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administrationsregistrering	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Borgerhenvendelser	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Virksomhedshenvendelser	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kontakt til a-kasser	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Målstyring

» i virksomhedsteamet

Der findes et stort potentiale i et intensiveret, målstyret og virksomhedsrettet arbejde. Jobcentrenes virksomhedsrettede indsats er et område, der i høj grad kan målstyres. Hvis et jobcenter ønsker at opprioritere den virksomhedsvendte indsats, så vil en sådan prioritering fordrer, at der arbejdes med tilgangen og effekten af det virksomhedsrettede arbejde.

Målstyringsredskabet er en simpel og effektiv måde at arbejde resultatbaseret på i de enkelte teams. Redskabet giver således en fælles platform, hvor såvel opstillede som indfrieede mål registreres. Både ledelsen og medarbejderne får dermed et overblik over, hvilke konkrete resultater der forventes af de enkelte teams, samtidig får ledelsen løbende et overblik over udviklingen i resultatindfrielsen, så det bliver muligt at justere så tidligt som muligt.

VEJLEDNING

Teamet indleder med at definere de parametre, som vil være relevante at målstyre efter. Typisk vil det foregå i dialog med den nærmeste leder, og definitionen af parametre vil hænge tæt sammen med målene i beskæftigelsesplanen.

Indledningsvist vil teamet blot registrere antallet af opnåede parametre på ugebasis. Når denne type registrering har stået på i to-tre uger, skal medarbejderne til at reflektere over, om antallet er tilstrækkeligt, for højt eller for lavt i forhold til målsætningerne. Såfremt antallet ikke modsvarer målsætningerne, må teamet som helhed overveje, hvad der skal til for at opnå målene.

Det kan eksempelvis være, at teamet forudsætter, at der skal bruges mere tid på kanvassalg,⁵ hvis målet om at nå flere praktikker skal nås. Det medfører konsekvenser for tilrettelæggelsen af arbejdet i forhold til andre målsætninger. Fordelen er, at det bliver meget mere tydeligt, hvilke prioriteringer der kan foretages, når der flyttes rundt på opgaver og ressourcer.

Opmærksomhedspunkter ved implementering

- Ledelsen må gerne sidde med de første par gange, skemaet skal udfyldes – det giver en fælles forståelse af, hvad der skal registreres, og hvorfor det er vigtigt. Samtidig er det med til at vise, at det er et fælles projekt
- Der skal afsættes tid til at teamet kan udfylde skemaet. Det har stor betydning, at der konkret bliver allokeret tid i medarbejdernes kalender til at udfylde skemaet
- Der bør være en fast struktur for opfølgning på registreringer. Ledelsen skal følge op på registreringer og analysere på fremdriften, så medarbejderne får reel feedback på deres performance – det kræver forberedelse og engagement fra ledelsen
- Vær opmærksom på, at registrering ikke altid bliver taget godt i mod – derfor bliver det vigtigt at synliggøre, hvad i hver især kan bruge registreringerne til

Note 5: Opsøgende virksomhedsrettet arbejde, som alene går på at afsøge åbninger og potentialer på arbejdsmarkedet.

”Vi har alt for meget spildtid, når borgerne udebliver fra deres samtaler. Samtidig skaber vi pukler for vores kolleger, når vi selv er syge. Måske kunne vi tilrettelægge arbejdet på en måde, så man kunne tage højde for det? For de af vores kolleger, som både har samtaler og virksomhedsrettet arbejde, er det også en udfordring at finde tid til at prioritere det hele – og hvornår er det så lige, at man svarer mails og telefoniske henvendelser?”

Sagsbehandler

Ressourceberegner

Kapacitetsudnyttelse

UDFORDRING

Langt de fleste sagsbehandlere er vant til at styre deres egen tid. Samtidig har borgerne forskellige behov; nogle har brug for længerevarende samtaler, mens andre kan klare sig fint med en kort samtale. Det betyder dog, at det kan være vanskeligt at strukturere en målrettet intensiveret indsats for de borgere, som har behov for det. Der er med andre ord en vis risiko for, at tiden anvendt på administration og samtaler bliver flydende, hvorfor ledelsen har svært ved at gå i en konstruktiv dialog om tidsforbrug og kapacitetsoptimering.

Når sagsbehandleren og virksomhedskonsulentens funktioner er smeltet sammen hos en enkelt medarbejder, bliver det desuden yderst vigtigt at sikre tiden til det virksomhedsvendte arbejde.

UDBYTTE

Det specifikke fokus på intensiveringen af samtalerne med borgerne har givet jobcentre et øget behov for at kunne beregne konsekvenserne af en ændret praksis. Hvis samtalerne med borgerne bliver længere, levner det ikke plads til lige så mange i løbet af en dag. Hvis der skrues op for intervallet, således at borgerne har samtaler hver eller hver anden måned, presser det også kapaciteten.

Redskabet kan bruges til at få skabt et hurtigt overblik over de forskellige scenarier: Hvis antallet af ledige borgere er x , og der skrues op for antallet af samtaler pr. dag til y , vil det kræve z årsværk at varetage opgaven.

Samtidig kan redskabet bruges i dialogen mellem ledelse og medarbejdere om, hvordan tiden ideelt set burde fordele sig – hvor mange samtaler vil man gennemsnitligt kunne gennemføre pr. dag?

INDHOLD

- **Ressourceberegneren er et regneark til teamledere og jobcenterchefer**, som gerne, på baggrund af det aktuelle antal ledige, vil kende konsekvenserne af forskellige scenarier som eksempelvis flere eller færre samtaler pr. medarbejder pr. dag samt en øget samtalefrekvens
- **Regnearket har forud programmerede formler**, og brugeren kan nemt indtaste forskellige scenarier og få et hurtigt overblik

Ved at tage udgangspunkt i en beregning af samtalefrekvens og tid anvendt på samtaler, får ledelsen et hurtigt overblik over, hvordan belastningen kan ændre sig, hvis samtalefrekvensen øges, eller antallet af afholdte samtaler pr. dag eller pr. uge op- eller nedjusteres.



Ressourceberegner

Antal borgere	330
Antal dage med samtaler	3
Antal uger pr. årsværk	44

Generelt for hele målgruppen

Rettidighed	4	1320
Hver anden måned	6	1980
Hver måned	12	3960

Intensiveret for en andel af målgruppen

Andel med behov for intensiveret indsats	30 %			
Frekvens for den intensiverede indsats		Antal intensive samtaler	Antal rettidige samtaler	Antal samtaler samlet
To gange i måneden	24	2376	924	3300
Hver måned	12	1188	924	2112
Hver anden måned	6	594	924	1518

		Årsværk								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Antal samtaler pr. dag	1	132	264	396	528	660	792	924	1056	1188
	2	264	528	792	1056	1320	1584	1848	2112	2376
	3	396	792	1188	1584	1980	2376	2772	3168	3564
	4	528	1056	1584	2112	2640	3168	3696	4224	4752
	5	660	1320	1980	2640	3300	3960	4620	5280	5940
	6	792	1584	2376	3168	3960	4752	5544	6336	7128
	7	924	1848	2772	3696	4620	5544	6468	7392	8316
	8	1056	2112	3168	4224	5280	6336	7392	8448	9504

Ressourceberegner

» Kapacitetsudnyttelse

Som det fremgår af Rockwoolfondens nyhedsbrev fra maj 2013, findes der dokumentation for, at intensivering og kvalificering af samtalerne har en positiv effekt på lediges varighed på forsørgelse. Intensivering af samtaler handler både om, hvor ofte man møder borgeren, hvor lang tid der afsættes til borgeren og ikke mindst indholdet af samtalen. Med viden om, at intensiverede samtaler er en af metoderne til at modvirke langtidsledighed, bliver det relevant at se på, hvordan jobcentret kan blive gode til at udnytte den tilgængelige kapacitet på den mest hensigtsmæssige måde.

En sagsbehandlers arbejde består ikke kun af samtalerne med borgere, men består ligeledes af en række andre opgaver – besvare telefoniske henvendelser og mails, administration, m.v. Derfor vil der være behov for at arbejde med systematik og struktur i produktionsplanlægningen, hvis den tilgængelige kapacitet skal anvendes bedst muligt.

Kapacitetsberegneren er primært et ledelsesinstrument som kan give en indikation af, hvordan en arbejdsdag kan sammensættes for at skabe mest mulig effekt.

VEJLEDNING

I ressourceberegneren er der fire felter, der kan redigeres:

- Antallet af borgere
- Antal dage med samtaler
- Antal uger på et årsværk (typisk 43-44 – hvis ferie, interne møder og opkvalificering trækkes fra)
- Andel med behov for en intensiveret indsats (prioriteringsafhængigt, men ofte vil man kunne tage udgangspunkt i andelen af borgere, der er tilbage i overlevelseskurven efter 39 uger)

Når indtastningerne er foretaget, kan lederen aflæse, hvor mange samtaler scenariet giver pr. år. I tabellen "Årsværk" kan lederen herefter finde frem til dét område, som indbefatter antallet af samtaler, og på den baggrund vil lederen kunne træffe beslutning om, hvorvidt der skal skrues på antallet af samtaler pr. dag eller på antallet af årsværk for at nå det opstillede mål.

Opmærksomhedspunkter ved implementering

- Ledelsen skal være påpasselig med at arbejde helt stringent efter ressourceberegninger. Beregningerne giver kun en indikation af det forventede ressourceforbrug, og det vil være nødvendigt at forholde sig til administrationstid, ekstra samtaler m.v.
- Bør primært bruges som baggrund til en dialog om, hvordan arbejdsdagen kan tilrettelægges
- Det er vigtigt at sikre fleksibilitet i systematikken – nogle samtaler tager længere tid end andre, og det er bedst, hvis der er plads til at kunne rette løbende til

”Det har virkelig været godt, at vi har haft tid til at mødes på tværs af teams i det her projekt. Det har givet rigtig meget refleksion over vores indbyrdes samarbejde og nødvendigheden af, at vi får samstemt indsatsen og leveret nogle ordentlige bestillinger og tilbagemeldinger til hinanden”

Sagsbehandler

Læringsmøder

UDFORDRING

Selvom der afsættes tid til sparring og supervision på teammøder, oplever mange, at tiden primært bliver brugt på den konkrete sag, og der er et udpræget løsningsorienteret fokus. Det er godt for den enkelte sag, men mindre godt for den brede og dybdegående læring og refleksion. Dette skyldes, at mange ledere har svært ved at skabe et rum, hvor der reelt er rammer og muligheder for dialog om faglighed og nye løsninger i indsatsen.

UDBYTTE

Ved at arbejde systematisk og metodisk med udfordringer, læring, viden og løsninger vil det være muligt for medarbejderne at reflektere konstruktivt over udfordringerne i arbejdet. Det betyder, at medarbejderne selv bliver en del af en mere progressiv holdning til udfordringer og problemstillinger, hvor der tages afsæt i reelle erfaringer og situationer. På den måde vil det faglige niveau højnes samtidig med, at den faglige glæde og stolthed styrkes.

INDHOLD

Redskabets indhold:

- **Introduktion** til en dynamisk læringskultur
- **Vejledning** til gode spørgsmål i læringscirklen



» Læringsmøder

Mange jobcentermedarbejdere oplever et stigende arbejdspress og smalle rammer at arbejde inden for. Det betyder, at der ofte er en risiko for, at jobcentermedarbejderne arbejder ud fra automatismer, hvor den individuelle læring og refleksion i stigende grad udebliver.

Læringsmøder er en metodisk tilgang til øget læring og refleksion i jobcentermedarbejderens arbejde.

INTRODUKTION TIL REDSKABET

Læringscirklen er udarbejdet med inspiration fra David A. Kolbs arbejde med ”Experiential Learning”. Grundtanken bag er, at læring og udvikling skabes gennem fire elementer:

- Praksis – konkrete oplevelser og erfaringer fra praksis
- Refleksion – forståelse af hvad der skabte erfaringen
- Læring og Viden – Hvilken generel viden kan vi trække ud fra observationerne og refleksionerne?
- Ønsket forandring – afprøvning af nye metoder og tilgange eller afprøvning i nye situationer – hvilke ønsker har vi til forandring

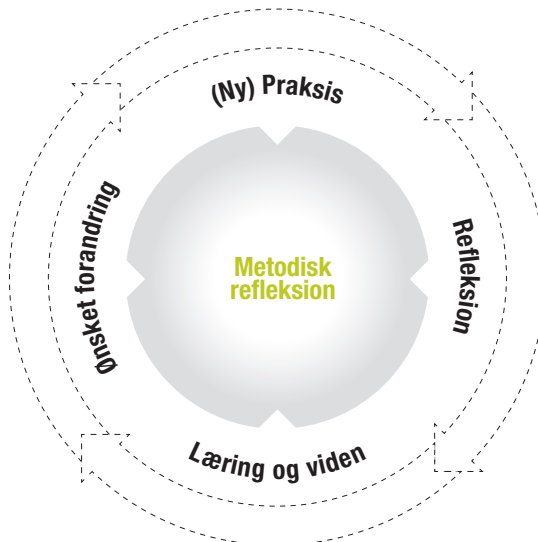
Når jobcentermedarbejderne arbejder systematisk med cirklen og bevægelserne i de fire faser, vil de opleve, at den konkrete refleksion over et specifikt tilfælde kan bidrage med viden og læring i andre sammenhænge. På den led styrkes den fælles læringskultur, hvor erfaringerne fra de forskellige sager og projekter akkumuleres til øget faglig kvalitet i arbejdet med ledige borgere.

Redskabet kan både anvendes i samarbejde med individuelle medarbejdere, men har også meget stor værdi, hvis det bliver anvendt på fælles møder, hvor et specifikt tema behandles.

VEJLEDNING

Vejledningen tager udgangspunkt i cirkelns anvendelse på mødeniveau, hvor flere medarbejdere er samlet om et specifikt tema eller en bestemt hændelse.

Det har stor betydning, at der afsættes nok tid til refleksionen. Typisk vil en seance, hvor alle faserne gennemgås, vare tre timer.



De fire temaer er omsat til cirkelen:

Praksis

Tag afsæt i noget konkret

– tal, redskaber eller en specifik sag

- Beskriv hvad I hidtil har gjort
- Hvor mange borgere har været igennem?
- Hvordan er de kommet videre?
- Hvor kom de hen?
- Hvor mange forløb har været gennemført?
- Hvor mange medarbejdere har været involveret?

Refleksion

Hvilke refleksioner og observationer kan vi gøre os? Hvilken læring kan vi trække ud af de konkrete tilfælde?

- Hvad har virket rigtig godt? Og hvorfor?
- Hvad har ikke virket? Og hvorfor?
- Hvilken antagelse havde vi, da vi satte aktiviteten i gang? Hvad kan have slået fejl? Antagelsen? Udførelsen? Situationen?
- Hvordan påvirker det dig og dit arbejde?
- Hvordan påvirker det borgeren?

Læring og viden

Med udgangspunkt i Praksis og Refleksion er opgaven nu at forsøge at trække essensen ud – hvilken generel viden kan vi trække ud fra vores erfaringer? Hvor kan denne viden anvendes eller omsættes?

- Hvad fortæller jeres erfaringer jer om, hvordan vi generelt arbejder med borgeren?
- Hvilke antagelser ligger bag vores erfaringer?
- Hvor ser vi ellers disse antagelser?
- Hvor har I oplevet noget lignende?
- Hvad kunne forklare jeres oplevelse?
- Hvor kunne erfaringerne og læringen anvendes på andre områder?



Ønsket forandring

Når medarbejderne har identificeret forandringspotentialet, skal de blive skarpe på:

- Hvad der skal ændres?
- Hvem der skal foretage ændringen?
- Hvornår ændringen skal gennemføres fra?

Det kunne eksempelvis være, at medarbejderne bliver enige om, at de ønsker at intensivere indsatsen over for borgere, der har været ledige længe, og er i alderen 50-65 ved at tilbyde dem individuelle samtaler af en times varighed mindst én gang i måneden. Her skal medarbejderne sammen med teamlederen pege på, hvem der har ansvaret for at sikre, at beslutningen bliver realiseret. Samtidig skal det italesættes, hvornår det forventes, at medarbejderne begynder at øge frekvensen for indkaldelsen af denne målgruppe.

Mange vil opleve, at det er vanskeligt at fastholde fokus i en fase. Der kan være lyst til enten at springe hurtigt over i løsninger, mens andre har en tendens til at springe tilbage og hive eksempler frem, når der er behov for at tale generel læring.

Her er det lederens rolle at sikre, at medarbejderne holder sig inden for områderne i cirklen. Her skal man særligt være opmærksom på, at hvis der er mange, der har en tendens til at hoppe tilbage i cirklen, så kan det skyldes, at der stadig mangler afklaring i fasen. I de situationer er det vigtigt, at lederen arbejder med gruppen, og sørger for at få afdækket Praksis og Refleksion grundigt inden de igen springer frem til generaliseringerne og løsningerne.

Opmærksomhedspunkter ved implementering

- Det har stor betydning, at læringsmøder ikke bliver benyttet som informations- og driftsmøder. Derfor skal ledelsen være tydelige omkring, hvilke problemstillinger der skal arbejdes med på læringsmøderne
- Grundig forberedelse og en dagsorden betyder meget i forhold fokus og udbytte af læringsmøderne
- Det er vigtigt, at ledelsen indtager en faciliterende og undersøgende rolle i læringsmøderne. Møderne skal ses som medarbejdernes frirum, hvor der er plads til refleksion og fælles erfaringsudvikling
- Læringsmøderne skal lægges ind som et fast og tilbagevendende element, der har sin naturlige plads i mødestrukturen
- Det har afgørende betydning, at der bliver fulgt op på de eventuelle beslutninger eller anbefalinger, der bliver drøftet på møderne. Derfor er det en god idé, hvis mødet bliver afsluttet med enighed om en implementeringsplan for de tiltag, som medarbejderne er enige i giver værdi

ARKETTYPER

ABC-JOBPLAN

SAMTALEGUIDE

INDSATSPLAN

BRANCHE-
REDSKB

MÅLSTYRING

RESSOURCE-
BEREGNER

LÆRINGSMØDER

**Marselisborg – Center for
Udvikling, Kompetence & Viden**
P.P. Ørums Gade 11, bygn. 1A
8000 Aarhus C
www.marselisborg.org

Organisering, implementering og redskaber til indsatser for borgere med risiko for langtidsledighed

I denne guide præsenteres en række anbefalinger og konkrete redskaber til arbejdet med borgere, der enten er i risiko for langtidsledighed eller allerede er langtidsledige. Guiden giver jobcentre og øvrige aktører på beskæftigelsesområdet inspiration til at målrette og kvalificere beskæftigelsesindsatsen via afprøvede redskaber.

Guiden er primært skrevet som et bidrag til jobcentrenes arbejde med og udvikling af indsatsen mod langtidsledighed. Guidens formål er at inspirere læsere på forskellige niveauer i jobcentret, hvorfor der findes inspiration til såvel organisering og implementering som til anvendelse af konkrete redskaber til både den borgerrettede og den virksomhedsvendte del af indsatsen.

Guidens fokus er grundlæggende at præsentrere de indsatser, der virker overfor langtidsledighed. Sekundært er det at anvise måder, hvorpå ledere og medarbejdere i jobcentrene kan arbejde med disse indsatser. Således giver guiden anbefalinger til forandringsprocessen, som pågår, når nye arbejdsmetoder, organiseringer og redskaber skal indarbejdes i den eksisterende praksis.

Guiden beskriver således den samlede indsats overfor langtidsledighed ud fra de tre perspektiver organisering, implementering og udførelse.