



Beskæftigelse

'NU

Når virksomhedsindsatsen bliver jobcentrets fællesnævner **SIDE 8**

| SURVEY |

Virksomhedsindsatsen virker **SIDE 4-5**



Supervision kan lyde skræmmende, men er fagligt og personligt gavnligt

SIDE 14

Vi tror på virksomhedsindsatsen, men hvordan fastholder vi effekterne?

I de seneste år har der været et massivt fokus på virksomhedsindsatsen som redskab i den beskæftigelsesrettede indsats, såsom:

- At virksomhedernes rekrutteringsbehov skal være mindst lige så styrende som borgernes udplacingsmuligheder
- At virksomhedsrettede foranstaltninger skal have et ordinært sigte, jobfirst princippet for grupperne længere væk fra arbejdsmarkedet, ordinære timer i praktikker/småjobs m.m.
- At borgerne vejledes til i højere grad at brede jobsøgningen ud imod mulighederne på arbejdsmarkedet fremfor ønsker og behov

Fokusset er kommet fordi: Ét, vi har evidens for, at den virksomhedsrettede indsats virker. To, virksomhederne er rummelige og har samtidig brug for arbejdskraft. Tre, borgerne kan ofte mere end de både selv og os som fagprofessionelle tror.

På trods af ovenstående viden ser vi ofte, at hovedvægten i virksomhedsindsatsen har ligget på enten faste samarbejdsaftaler om praktikker eller en såkaldt 'håndholdt indsats', som i høj grad har været en bestilling af en praktikplads med afsæt i borgerens plan og videre færd i vores eget system. Derfor kan vi risikere,

at investeringer i en øget virksomhedsindsats bliver en forlænget sagsbehandling, som afklarer og dokumenterer fremfor reelt at fjerne flere mennesker fra forsørgelse. Vi har i stedet brug for, at virksomhedsindsatsen er jobcenterets fællesnævner, som på tværs af målgrupper viser en vej 'ud af systemet' ved at tage afsæt i virksomhedernes behov for at få løst lønne- de arbejdsopgaver på et arbejdsmarked, som mangler mange typer af arbejdskraft.

Som det fremgår i surveyen til denne udgave af Beskæftigelse NU findes der investeringsmod i jobcentrene. Hele 93 procent af de adspurgte beslutningstagere på beskæftigelsesområdet angiver at have investeret i en øget virksomhedsindsats inden for de seneste 2 år. 88 procent har opnormeret på antallet af virksomhedskonsulenter, og ikke mindre end 78 procent vurderer, at de allerede nu kan se effekter af investeringen. Læs mere om surveyens resultater på side 4-7.

Det er positive tal og udsagn, men også lidt overvældende, da det kan være vanskeligt at måle, hvad der er direkte effekter af investeringen, og hvad der handler om konjunkturer. Ligegyldigt hvad effekterne skyldes, så ved vi i hvert fald, at de ikke bare kommer af sig selv eller alene ved at opnormere på antallet af virk-

somhedskonsulenter. Det kommer gennem en målrettet implementering og opfølgning for at fastholde effekterne.

Hvis vi vil have effekter ud af vores investeringer i virksomhedsindsatsen, skal vi kunne svare på følgende spørgsmål:

- Får vi en operationel virksomhedsstrategi, som er hele jobcenterets strategi nu når virksomhedsindsatsen trækker tråde ud i alle andre dele af jobcenteret?
- Kan vi løbende følge op på effekterne af en evt. øget investering/prioritering af ressourcer til området?
- Styrer vi vores virksomhedsindsats efter effekter og faglighed frem for antal virksomhedsbesøg og antal praktikker?
- Justerer vi retningen i vores virksomhedsindsatser mod rekruttering og ordinære timer, og i praktikforløb for de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og ressourceforløbsborgerne?
- Styrker vi vores virksomhedskonsulenters ageren ude på virksomhederne – er vi konsekvente nok til at rammesætte ordinære timer og job, arbejde med substitution, skabe ordinære match for de borgere, som har svært ved at lave matchet selv, eller taler vi stadig for meget om støttet beskæftigelse?



Det er præcist ovenstående spørgsmål, som Marselisborg arbejder med i en række jobcentre, hvor vi er med til at implementere en ny virksomhedsindsats- og service. Læs på side 8-11, hvordan vi faciliterer strategi- og lederforløb, hvordan vi kompetenceudvikler medarbejderne og hvordan vi bliver i processerne og projekterne indtil gevinsterne er høstet. Læs også på side 12-13 hvordan arbejdsmarkedschef Søren Landkildehus, har iværksat en omkalfatring af forståelse af jobcentrets opgave i en klar virksomhedsretning og mød Linda på side 14-15, som har haft Marselisborg med på virksomhedsbesøg, og hvor supervisionen har givet hende nyt mod og nye redskaber.

Endelig kan du på bagsiden læse en teaser for et nyt produkt, "Marselisborg Forecast", som vi bl.a. sætter i spil, når vi ønsker at basere vores ledelsesbeslutninger på andet end potentielt utidssvarende data, og når vi ønsker at få ledere, teamchefer, fagkonsulenter m.m. tættere på medarbejdernes faglige rum.

God læselyst!

Kenneth Lindberg

Director, Marselisborg Consulting

Indholdsfortegnelse

Leder	2
Vi tror på virksomhedsindsatsen, men hvordan fastholder vi effekterne?	
Survey	4
Jobcentercheferne: Vi har investeret i virksomhedsindsatsen – og det virker!	
Når virksomhedsindsatsen bliver jobcentrets fællesnævner	8
Marselisborg har udviklet ny konsulentmodel til udvikling og udrulning af virksomhedsindsatsen.	
Samtænkt virksomhedsindsats i Holstebro	12
Læs hvordan arbejdsmarkedschef Søren Landkildehus har sat virksomhedsindsatsen som ledestjerne på tværs af ydelser og målgrupper.	
Supervision kan lyde skræmmende, men er fagligt og personligt gavnligt...	14
Mød Linda Knudsen der har haft Marselisborg med på virksomhedsbesøg.	
Mål, tidsperspektiv og handling	Bagsiden
Få en teaser på Marselisborgs nye produkt, Marselisborg Forecast, som understøtter en mere offensiv opfølgingskultur på tværs af jobcentrenes indsatsområder.	



Virksomhedsindsatsen virker

Der hersker en stærk tro på, at virksomhedsrettede indsatser har en stor effekt, men at effekten er højere for nogle målgrupper fremfor andre.

Der er for tiden i danske kommuner en stærk tro på, at virksomhedsrettede indsatser har en stor effekt på udvalgte målgrupper

På baggrund af en survey lavet af Marselisborg blandt interessenter på beskæftigelsesområdet, viser figur 1, at omtrent 9 ud af 10 mener, at en virksomhedsrettet indsats har en enten høj eller meget høj effekt på hhv. dagpengemodtagere, jobparate kontanthjælpsmodtagere eller integrationsborgere. For sygemeldte- og borgere længere fra arbejdsmarkedet er tallet en smule mindre, om end næsten 60 og 70 procent af de adspurgte beretter om samme effekter.

Hvor kommer troen fra?

Vi ser på beskæftigelsesområdet en række strukturelle ændringer, som favoriserer en mere virksomhedsrettet indsats. Blandt disse er ændringer i refusionsordninger, ligesom en begyndende højkonjunktur spiller en rolle. Det medfører en stigende tiltro og fokus på den virksomhedsrettede indsats. Men det er ikke kun samfundsmæssig vækst, som gør at man satser på de virksomhedsrettede indsatser, de viser sig nemlig også at have gode effekter på borgere med udfordringer. Som Hans Christian Knudsen, Beskæftigelseschef i Hedensted Kommune, siger det:

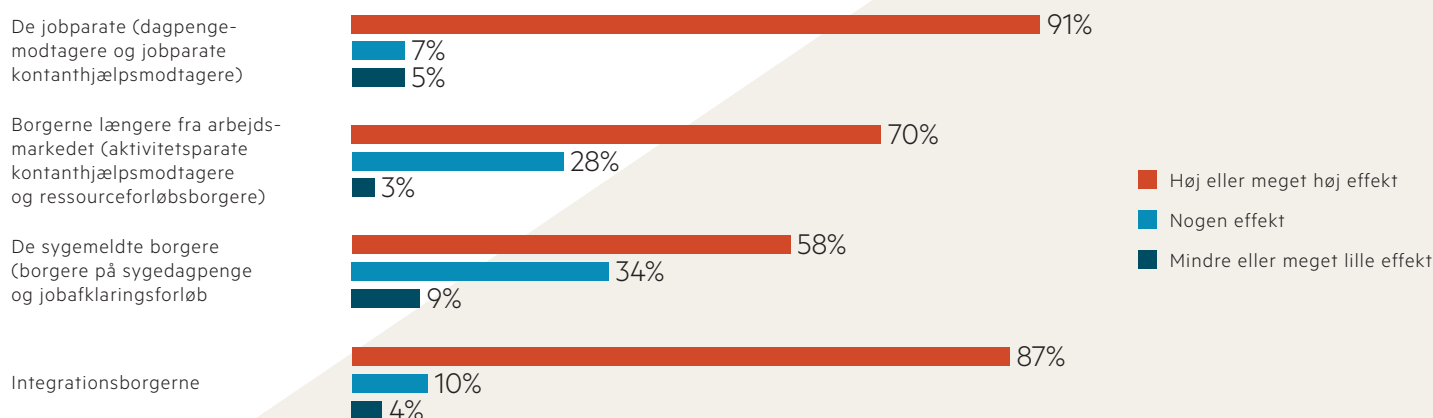
>> ... der er en logik i, at når virksomheder efterspørger arbejdskraft, så virker den virksomhedsrettede indsats for de jobparate, og dem som er tæt på. Men der er også en logik i, at når man er menneske-langt væk fra arbejdsmarkedet, og så får en oplevelse af, at der rent

faktisk er nogen, som kan bruge mig... så sker der noget psykologisk og en social inkludering træder i kraft. Og så udvikler man sig helt anderledes end man gør gennem praktik og almindelige uddannelsesforløb, udtaler Hans Christian Knudsen videre. <<

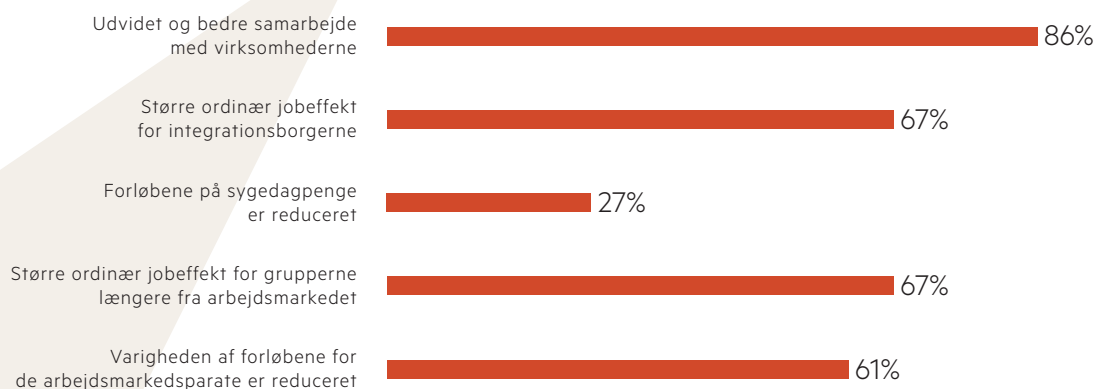
Er virksomhedsrettet tænkning penicillin for alle?

Ifølge Marselisborgs survey, så løfter den virksomhedsrettede indsats ikke i ligeså høj grad de borgere, som befinder sig længere væk fra arbejdsmarkedet. Som figur 1 viser, så svarer hhv. 30 og 40 procent, at borgere længere væk fra arbejdsmarkedet, samt sygemeldte borgere, ikke vil have en stor effekt af virksomhedsrettede indsatser. Ud fra undersøgelsen kan man derfor fristes til at konkludere, at anvendelsen af virksomhedsrettede indsatser skal differentieres hårdere mellem målgrupperne. Men det vil være en forhastet konklusion. For figur 1 vi-

FIGUR 1: Effekten af virksomhedsrettet indsats på udvalgte målgrupper



NOTE: N = 83. KILDE: SURVEY FORETAGET AF MARSELISBORG OKTOBER 2017.

FIGUR 2: Opnåede og forventede effekter af virksomhedsrettet indsats

NOTE: N = 73. KILDE: SURVEY FORETAGET AF MARSELISBORG OKTOBER 2017.

ser, at størstedelen fortsat tror på effekten af virksomhedsrettet fokus, selv for målgrupperne længst fra arbejdsmarkedet. Og denne tendens understøttes af de personer, som Marselisborg i forbindelse med surveyundersøgelsen har snakket med. Som Hans Christian fremhæver det, så er der positive effekter at hente for borgerne længere fra arbejdsmarkedet. Men man skal være opmærksom på, at borgere længere væk fra arbejdsmarkedet også kræver andre og bredere indsatser. Som Anne Kirk, Jobcenterchef i Sønderborg, beskriver det:

>> Det jeg hentyder til i min besvarelse er, at ressourceforløbsborgere har lange forløb, med andre indsatser end kun det virksomhedsrettede, og afgangsraterne fra ressourceforløb er relativt lave... Jeg tror grundlæggende at længerevarende virksomhedsrettede indsatser kan have gode effekter også på de mest ud-

satte målgrupper. Dog taler vi lange og meget differentierede forløb. Vi kan ikke anvende "one size fits all." <<

FAKTA OM UNDERSØGELSEN

Artiklen bygger på en survey, som blev udsendt i oktober måned til chefer og ledere på beskæftigelsesområdet, i alle landets kommuner. 121 beslutningstagere fra 70 forskellige danske kommuner besvarede spørgsmålene, hvilket svarer til at 58 procent af alle danske kommuner er repræsenterede i undersøgelsen.

Leif Johannes Jensen, økonomi- og arbejdsmarkedsdirektør i Hjørring Kommune, tilføjer til den pointe.

>> Kigger man på de sygemeldte eller kontant-hjælpsmodtagere, som ikke er jobparate i udgangspunktet, så kan man godt arbejde med virksomhedsrettede indsatser, det skal bare være parallelt med, at man så også rent faktisk løser de udfordringer borgeren har. Hvis det er social angst, social forbi, depression eller sådan noget, jamen så skal man jo igangsætte en behandling. Og der kan det godt være gunstigt for behandlingen, at man parallelt med den, er i gang med noget virksomhedsrettet. <<

Tilgangen virker

Den virksomhedsrettede indsats har sin berettigelse i forhold til at hjælpe borgere mod flere ordinære timer. Marselisborgs undersøgelse



Kommunale chefer



Hans Christian Knudsen

Beskæftigelseschef i
Hedensted Kommune

Anne Kirk

Jobcenterchef i
Sønderborg Kommune

Leif Johannes Jensen

Økonomi- og arbejdsmarkeds-
direktør i Hjørring Kommune



viser, at 89 procent af de adspurgte enten har fået, eller forventer at opnå en eller flere positive effekter af deres indsatser. Over 80 procent af de adspurgte beretter, at de oplever bedre samarbejde med virksomhederne, mens at over 60 procent beretter om positive jobeffekter for både jobparate og borgere længere væk fra arbejdsmarkedet. Det er kun de sygemeldte som igen skiller sig ud, ved at have færre opnåede eller forventede effekter. Men eftersom at sygedagpengemodtagere er karakteriserede ved deres sygdom, så må man også forvente, at de har udfordringer som kræver bredere tilgange, end et udelukkende virksomhedsrettet fokus kan opnå.

Hvordan arbejder man så virksomhedsrettet?

Som figurene illustrerer, så er der stærk tiltro til effekterne af virksomhedsrettet arbejde. Men at arbejde virksomhedsrettet er ikke en uniform tilgang, og kommunerne har mange forskellige bud på hvordan kagen skal skæres. I Hjørring Kommune har man valgt en branchespecifik virksomhedsmodel, hvor der stilles store krav til at virksomhedskonsulenterne kender både branche, virksomheder og borgere indgående. Leif Johannes Jensen uddyber:

>> Det er helt afgørende, at vi har et tæt kendskab til de enkelte virksomheder for, at vi kan matche de kommende jobåbninger med ledige med de rette kompetencer og holdninger til arbejdet. Især hvis det er borgere, som har nogle vanskeligheder, og som skal ud i en virksom-

hed, jamen så skal de også have en indstilling og et potentiale, som gør det relevant for virksomheden at investere tid og kræfter i dem... For hvis en virksomhed skal bruge kræfter på det, men kommer frem til, at borgeren godt kan arbejde, men det ikke er med kvalifikationer, som peger i retning af noget virksomheden kan eller skal bruge fremadrettet – så er det jo spild af kræfter for begge parter, både borgerne og virksomhederne. <<

I Hedensted Kommune har man ligeledes fokus rettet mod virksomhederne. De arbejder med det de kalder for "code of care Hedensted", hvor man opfordrer til og lykkes med at få lokale virksomheder til at bære et stort socialt ansvar, ved at tage udfordrede borgere ind. Helt konkret arbejder 24 lokale virksomheder med dels at få andre virksomheder med på vognen, men også at tage udfordrede borgere ind i beskæftigelse. Det kræver et helt tæt samspil mellem Jobcenter og virksomheder, og derfor har man taget virksomhederne med helt ind i maskinrummet. Hans Christian Knudsen forklarer.

>> Vi har valgt at sige, at de her virksomheds-ejere, som er så engagerede, dem har vi også lukket helt ind i vores drift, forstået på den måde, at de kommer og holder oplæg for vores virksomhedskonsulenter. Så kommer de og fortæller vores virksomhedskonsulenter om hvad de gerne vil have, at vi gør, når vi besøger dem, og hvordan de har brug for, at vi støtter dem (virksomhederne) når de får en af bor-

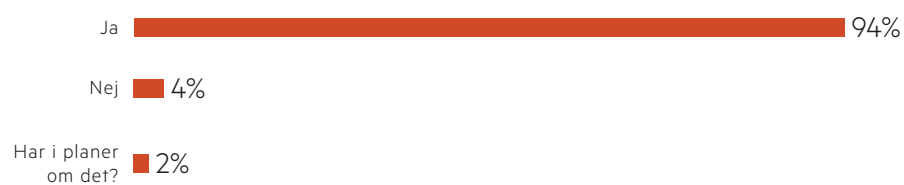
gerne ud. Der kan jo komme folk ud med for eksempel social fobi, og det kan de måske ikke altid håndtere, og så skal de have helt konkret af vide, hvem det er de kan ringe til for at få hjælp. <<

De nævnte tiltag er blot to af mange mulige for at arbejde mere virksomhedsrettet. I de næste artikler vil du få præsenteret andre tiltag og muligheder for at arbejde mere virksomhedsorienteret. Vi tager dig blandt andet med til Holstebro, hvor Marselisborg har gennemført et kompetenceudviklings- og supervisionsforløb, som skal understøtte kommunens ønske om at blive mere virksomhedsorienteret i beskæftigelsesindsatsen.

Her kan du høre om:

- Linda Knudsens (arbejdsmarkedskonsulent) oplevelser med at deltage i kompetenceudvikling og modtage supervision
- Søren Landkildehus (arbejdsmarkedschef) ønsker om at sammentænke virksomhedskontakt og borgerbehandling

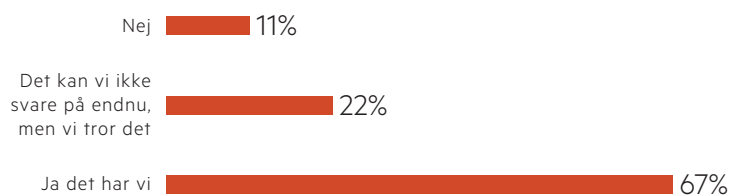
Har din kommune investeret i en øget virksomhedsrettet indsats i jobcentret i de seneste to år?



Er antallet af virksomhedskonsulenter blevet opnormmeret?



Har i fået en effekt ud af den øgede virksomhedsindsats?



Når virksomhedsindsatsen bliver jobcentrets fællesnævner

Virksomhedsindsatsen har ofte været designet til de specifikke målgrupper, men tiden er nu kommet til, at indsatsen for alvor rettes mod virksomhedens behov og ordinære jobmuligheder.

>> Vi har opbygget en øget volumen i virksomhedsindsatsen, men hovedvægten har i nogen grad ligget på enten faste samarbejdsaftaler om praktikker eller en håndholdt indsats, som i høj grad har været bestilling af en praktikplads med afsæt i borgerens plan og videre færd i vores eget system. Men vi har brug for, at virksomhedsindsatsen bliver jobcentrets fællesnævner, som på tværs af målgrupper viser en vej 'ud af systemet' ved at tage afsæt i virksomhedernes behov for at få løst lønnede arbejdsopgaver på et arbejdsmarked, som mangler mange typer af arbejdskraft, << udtaler director Kenneth Lindberg, som er ansvarlig for Marselisborgs konsulentytelser vedr. jobcentrenes virksomhedsindsatser.

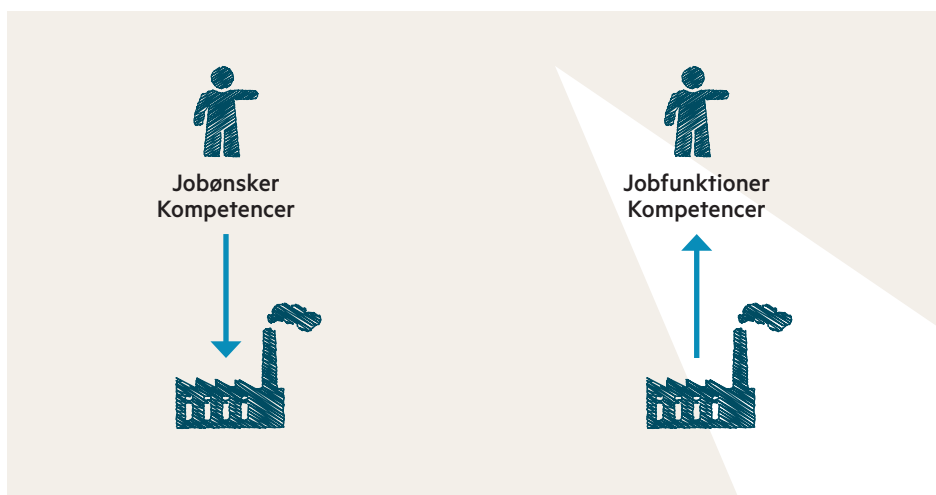
Marselisborg har derfor udviklet en konsulentmodel, der understøtter en mere offensiv og professionel virksomhedsservice i jobcentrene.

>> Samlet for modellen er, at vi sammen med jobcentret understøtter fokus på ordinær beskæftigelse i den virksomhedsrettede indsats uanset målgruppen. Det er et skifte, som æn-

drer fokus i samtalerne med både borgere og virksomheder. Vi skal i højere grad være i stand til at afdække virksomhedens behov for at få løst konkrete opgaver til ordinære timer, og vi skal formå at tale substitution. På borgersiden skal vi i højere grad tale kompetencer, mulige jobfunktioner og vejlede om konkrete jobåbninger, << udtaler Kenneth Lindberg.

Fire-faset model

Sagt på en anden måde, så kræver en styrket virksomhedsindsats en strategi, der ikke kun tilhører lederen af virksomhedsservice, men en fælles strategi, som forpligtiger alle ledere og medarbejdere i jobcentret. Denne proces understøtter Marselisborg gennem fire faser – fra strategi til opfølgning.



Strategi – hvilke mål styrer vi efter?

Modellen starter indledningsvist med at understøtte et fælles fagligt rum for ledelsen, hvor Marselisborg faciliterer en proces med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

1. Hvilke mål er vi enige om i forhold til den virksomhedsrettede indsats?
2. Hvad betyder de opstillede mål for os og vores måde at arbejde på i den enkelte leders team/afdeling?
3. Hvordan stemmer den ønskede måde at arbejde på sammen med den nuværende praksis, og hvilke handlinger er der brug for i det enkelte team/afdeling, når vi skal understøtte en fælles jobrettet virksomhedsservice?

Organisation – har vi overhovedet tid til at arbejde så virksomhedsrettet?

Har vi tid til at arbejde jobrettet.... Spørgsmålet er jo provokerende i en beskæftigelseskon tekst. Det er ikke desto mindre en ofte sagt sætning fra både teamledere og medarbejdere, som både dækker over at der findes mange regelbundne opgaver, men også en frustration over, at man i nogen grad har indrettet virksomhedsindsatsen til andet end understøttelse af ordinær beskæftigelse.

Derfor arbejdes der i nogle jobcentre med at flytte normeringer og opgaver så flere kan lave en opsøgende virksomhedskontakt. Andre steder handler det om at indføre tavlemøder og

andre hurtige fora til håndtering af eksempelvis jobåbninger, som det ikke har været muligt at besætte inden for tidsfristen. Andre steder handler det om at lave smartere og bedre skabeloner til afrapporteringer af virksomhedsrettede forløb, typisk med fokus på muligheden for at konvertere konkrete praktikopgaver til lønnede timer. >> *Vi er ofte helt nede og lave egentlige produktionsberegninger – hvor meget tid bruger vi på den opsøgende kontakt, på borgersamtaler, på opfølgninger, på dokumentation osv. Dette gør vi for at have et afsæt til at kunne prioritere mellem opgaverne og skære nogle 'knopskudte' opgaver helt væk*<< udtaler Kenneth Lindberg om processen, der normalt kræver 2 workshopdage og efterfølgende tilpasning af arbejds gange.

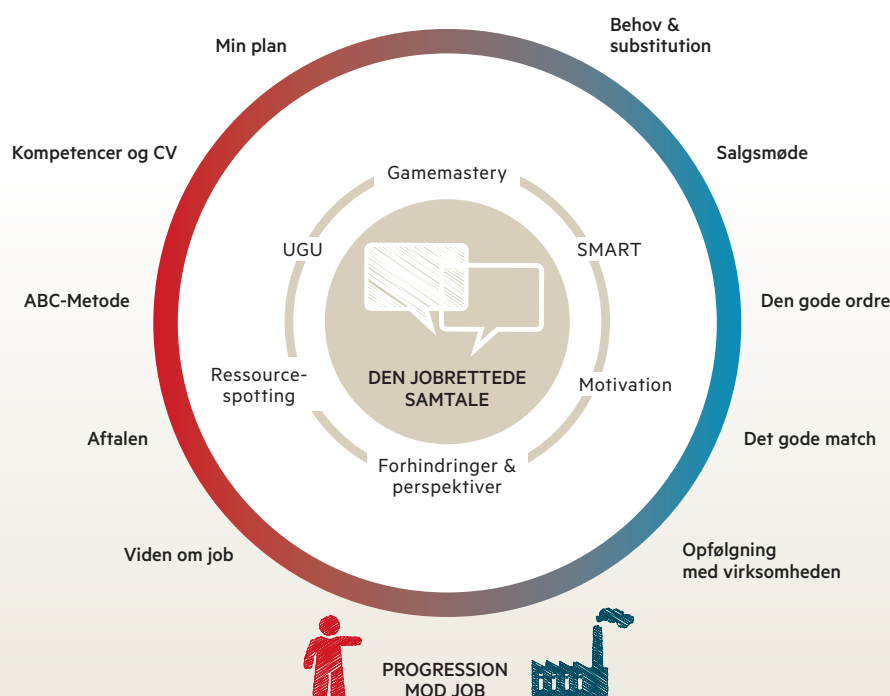


1 STRATEGI

2 ORGANISATION

3 KOMPETENCER

4 OPFØLGNING



Kompetencer – hvad skal medarbejderne kunne?

Kompetenceudviklingen starter med at trække roller og opgaver op, for det er vigtigt, at sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter forstår, at de er hinandens forudsætninger for et godt match. Derfor illustreres det i ovenstående figur hvordan redskaber på både borgersiden (venstre side i figuren) og virksomhedssiden (højre side af figuren) spiller ind i en jobrettet samtale og indsats, så medarbejderne har en meningsgivende ramme at hænge undervisningen op på.

Et typisk kompetenceudviklingsforløb for virksomhedskonsulenter består af en fælles konference dag med fokus på rammer og vilkår, undervisningsdage hvor der arbejdes med salgssrollen, match og opfølgning samt supervisorsdage hvor Marselisborg deltager på virksomhedsbesøg.

Gennemgående er der fokus på:

”Praktik vs. småjob”:

>> Mange virksomhedskonsulenter er i højere grad vant til at præsentere borgere og lave opfølgning på praktikforløb og i mindre grad på at afdække virksomhedens behov og give sparring på rekrutteringsmuligheder, men vi mener, at man som virksomhedskonsulent skal kunne mestre begge tilgange << udtaler Kenneth Lindberg, og fortsætter...

>> Derfor arbejder vi bl.a. med at ændre konsulenternes præsentation af sig selv, når de kontakter en virksomhed. For der er forskel på, om man siger: 'Jeg ringer som konsulent fra specialteamet for at få Bente i praktik', eller om man siger: 'Jeg ringer som en del af jobcentrets rekrutteringsservice, som lige nu har et særligt fokus på småjob for nogle af de borgere, som har svært ved at matche fuldtidsstillinger.' Den sidste åbning kræver, at man har sin fortælling på plads omkring alle målgrupper i jobcentret som potentiel arbejdskraft, at man har samtaleredskaber til at styre dialogen, og at man har et temperament til at lukke en aftale, hvor virksomheden skal betale for at få løst opgaver for blot at nævne et par ting,<< udtaler Kenneth Lindberg.

somheden skal betale for at få løst opgaver for blot at nævne et par ting,<< udtaler Kenneth Lindberg.

”Praksistræning”:

>> Vi tror på, at man bedst oversætter viden og læring til praksis ved at afprøve det i virkelige situationer, << siger Kenneth Lindberg.

Derfor er Marselisborg med på virksomhedskonsulenternes virksomhedsbesøg. Alt afhængigt af aftaler, vil Marselisborg enten have en rent observerende rolle med efterfølgende sparring og feedback, eller give konkrete anbefalinger forud for mødet og måske stille et par afsluttende spørgsmål på mødet for at illustrere, hvordan man kan ændre fokus i samtalen.

>>Virksomhedskonsulenterne oplever det af og til som en udfordring, og det der er værre, når de hører, at de skal have et supervisorsforløb, men vi kan se, at der er positive tilbagemeldinger fra medarbejderne, og vi mener, at supervision er et af de kompetenceudvik-

KONFERENCEDAG

DAG 1: RAMMER OG VILKÅR

- Demografi, reformer og konjunkturer
- Paradigmeskiftet i virksomhedsindsatsen
- Mål, styring og opfølgning i virksomhedsindsatsen
- Nye redskaber i indsatsen

2 UNDERVISNINGSDAGE

DAG 2: SALG

- Tilgang til salg og opsøgende virksomhedskontakt
- Håndtering af forskellige kundetyper
- Mødebooking og dialogåbning

DAG 2: MATCH OG OPFØLGNING

- Betydningen af det gode match
- Afdækning af virksomhedens behov
- Substitution og vækst indenfor mangelområder
- Konvertering af praktik til ordinære timer

SUPERVISION & LÆRINGSMØDE

SUPERVISION PÅ VIRKSOMHEDSBESØG

- Læringsmøde
- Drøftelse og selvindsigt
- Tilpasning af modelkollegial supervision

lingsredskaber, som påvirker vaner og adfærd allermest<< siger Kenneth Lindberg og tilføjer smilende,

>>Vi er faktisk meget ordentlige, og vi har stor respekt for det arbejde konsulenterne laver. I Marselisborg driver vi jo selv en virksomhedsindsats i vores anden aktør virksomhed, og det er ofte supervisorer derfra, som er med på virksomhedsbesøgene. Folk som ved hvad det handler om, og som går ind i opgaven med et kollegialt udgangspunkt til virksomhedskonsulenterne. <<

På side 14 kan du læse om, hvordan en arbejdsmarkedskonsulent fra Jobcenter Holstebro har oplevet at modtage supervision på sine virksomhedsbesøg.

Opfølgning – hvorfor binde ressourcer i styring og forankring?

I forløbene indgår der opfølgingsmøder, hvor dels effekten og dels implementeringen af forløbet følges. Dernæst leveres der ledelsesspar-

ring hvor målet er, at få ledere og nøglepersoner tættere ind i 'medarbejdernes faglige rum' og derinde være sparrende og udfordrende i forhold til hvordan konsulenten bredt afdækker mulige jobåbninger på virksomhederne, italesætter brugen af ordinære timer, også for borgerne længst væk fra arbejdsmarkedet og er opmærksomme på næste skridt i dialogen/indsatsen for henholdsvis virksomheden og borgeren. I den forbindelse anvender Marselisborg et nyt redskab, 'Marselisborg Forecast', som du kan læse en præsentation af på bagsiden.

>> Vi oplever, at mange jobcentre er begyndt at følge eksempelvis antal jobåbninger, antal småjob og antal procent det er lykket at besætte. Vi arbejder i vores forløb med at tydeliggøre disse mål, og med at bruge den viden vi får aktivt til at målrette vores indsats – dvs. er det de rigtige virksomheder, som vi har valgt at besøge? Er der spredning nok i virksomhedsbesøgene i forhold til kendte og ikke-kendte virksomheder? Får vi brugt åbningerne aktivt i borgersamtalerne særligt med de jobparate?

Her er vores billede, at tallene ofte ligger hos en enkelt medarbejder og / eller leder, men at de ikke altid bliver brugt systematisk som aktiv viden og til at målrette indsatsen << udtaler Kenneth Lindberg.



For mere information kontakt

Kenneth Lindberg

Director

Mobil: 3058 3919

E-mail: KLI@marselisborg.org

Samtænkt virksomhedsindsats

I Holstebro Kommune har de vedtaget en strategi om at ville klare sig bedre end landsgennemsnittet i forhold til at flytte borgere fra forsørgelse til job og uddannelse.

Men hvordan gør de det? Vi tog til Holstebro og fik en snak med arbejdsmarkedschef Søren Landkildehus. Det overordnede svar er, at der skal arbejdes virksomhedsrettet for samtlige målgrupper, og at virksomhedsindsatsen skal være ledestjernen for hele jobcentret.

Søren Landkildehus ønsker, at man i jobcentre i højere grad skal samtænke sagsbehandlingen i med kontakten med virksomhederne. Man skal arbejde mod, at systemet og borgeren skaber løsninger sammen, og at borgeren på den måde aktiveres i eget liv. Det betyder også, at Søren ikke ønsker, at Jobcenteret skal fylde særligt meget.

>> Vi arbejder jo hen i mod, at borgerne og systemerne skal skabe løsningerne sammen... I virkeligheden handler det om, at et Jobcenter i en hvilken som helst kommune bliver den mindste spiller. I stedet for, at virksomheder rundt omkring satser på at vækste, så skal det være med modsat fortegn i et Jobcenter. Hvis indsatsen på arbejdsmarkedsområdet skal lykkes, så skal der ikke være så mange borgere, som trækker ydelser og indsætter i Jobcentret, eller også, hvis der er mange borgere som trækker på det, så skal der være så stort et flow, at de er kortvarigt på ydelsen. Vi vil gerne i Hol-

stebro kendes for at være et sted hvor man bliver mødt, og får hjælp til sine udfordringer, og at det tager forholdsvist kort tid inden man er klar til arbejdsmarkedet igen. Hvis vi når dertil, så synes jeg at vi er nået rigtig langt, << vurderer Søren Landkildehus.

Hvordan udmønter de strategien i Holstebro?

For det første har vi de facto opnormeret antallet af virksomhedskonsulenter, og for det andet gennemfører vi organisatorisk- og medarbejderrettet kompetenceudvikling og supervision. Vi ønsker, at man som medarbejder i Jobcenter Holstebro skal tænke mere professionelt og virksomhedsrettet, og det er faktisk ensbetydende med, at medarbejderne i højere grad skal varetage både myndighedsbehandlingen af borgere samt kontakten med virksomhederne. Det betyder, at vi skal kunne evne at oversætte og sammensætte borgerens behov og ønsker med virksomhedernes muligheder og behov, udtaler Søren Landkildehus.

På den måde sigter man efter at skabe forløb, som giver borgeren en følelse af, at han eller hun er støttet gennem hele forløbet.



Vi har investeret i at have virksomhedskonsulenter, og noget af det vi har gjort i kommunen, det er at sige, at den som har et virksomhedsansvar for borgeren, den har også et myndighedsansvar. Så hvordan skal vi få borgeren til at føle, at det er en samlet pakke, så der både er ramme og retning for hvad det er for et forløb vi aftaler. Så at det ikke bliver sådan, at du (borgeren) ikke føler at du har magt til at beslutte, hvad der skal ske... Hvordan er det at borgeren

kan opleve, at der er ret tæt til den person, som skal træffe beslutninger i min sag udtaler Søren Landkildehus.

Det stiller selvsagt en række krav til medarbejdernes arbejde, og det udfordrer dem også, at de skal tænke i nye og bredere baner. Som Søren fremhæver det, så er det at arbejde virksomhedsrettet dog ikke en ny ting i Holstebro Kommune, men man arbejder på at blive en endnu mere relevant samarbejdspartner for både borgere og virksomheder. Og det betyder, at medarbejderne skal kunne forstå og oversætte begge parter behov og ønsker.

Marselisborg har været inddraget i processen, gennem tilrettelæggelse og gennemførelse af et kompetenceudviklings- og efterfølgende supervisionsforløb. Målet med forløbet var, at medarbejderne skulle støttes i at tænke mere virksomhedsrettet, på at sammenkoble tænkningen mellem borgere og virksomheder, og få nogle helt konkrete redskaber, som kan anvendes i deres daglige arbejde. Hvilke elementer der har været i kompetenceudviklingen kan du læse på side 8-11 og på side 14 kan møde Linda Knudsen, arbejdsmarkedskonsulent fra Jobcenter Holstebro, der har haft Marselisborg med som supervisor på hendes virksomhedsbesøg.

Virksomhedsindsats for alle?

Surveyen blandt chefer på beskæftigelsesområdet i dette nummer af BeskæftigelseNU viser, at størstedelen af adspurgte interessenter på

det danske kommunale beskæftigelsesområde mener, at der er en høj eller meget høj effekt på de fleste målgrupper af virksomhedsrettede indsatser. Men undersøgelsen afdækker også, at troen på effekten af virksomhedsindsatsen er mindre vedr. borgere, der er længere fra arbejdsmarkedet.

Søren Landkildehus mener dog, at virksomhedsrettede indsatser bærer et potentiale for alle målgrupper. Det kræver at indsatsen tilrettelægges efter den enkelte borgers situation:

>> Vi kan se på vores ressourceforløbsmodtagere, at vi har ret god effekt af, at når vi sætter det virksomhedsrettede i gang, så leder det også til beskæftigelse. Om det så er ordinære beskæftigelse, eller at borgerens proces ender med udplacering i fleksjob, det er mindre vigtigt. Det vigtige er, at den virksomhedsrettede indsats giver resultater og at borgerne faktisk synes, at det giver mening. <<

Som Søren uddyber det, så drejer den kritik der nu engang kommer, faktisk ikke om at borgerne skal ud på en virksomhed, men mere om de forløb, som ikke ender med beskæftigelse. Vi kan se, at når vi får lavet gode aftaler mellem virksomhed og borger, og særligt når vi får etableret forløbene, så borgerne får lønnede ordinære timer, altså en form for småjobs, så har det som minimum en positiv effekt på borgeren, og mange gange ender samarbejdet med beskæftigelse. Og det får vi altså ikke kritik for, konstaterer Søren Landkildehus.

Hvis du vil vide mere om at arbejde virksomhedsrettet, eller de muligheder som kompetenceudvikling og supervision kan give dig, så kontakt Søren Landkildehus.



For mere information kontakt

Søren Landkildehus

Arbejdsmarkedschef Holstebro Kommune

Mobil: 9611 3801

E-mail: Soren.Landkildehus@holstebro.dk

Supervision kan lyde skræmmende, men er fagligt og personligt gavnligt

Som nyligt ansat i Holstebro Kommune har arbejdsmarkedskonsulent Linda Knudsen gennemført et kompetenceudviklingsforløb hos Marselisborg. Som del af forløbet har Marselisborg givet supervision på hendes virksomhedsbesøg.



Linda fortæller, hvordan supervision først lød afskrækkende på hende og hendes kollegaer, men at det reelt var meget givende både fagligt og personligt.

>> Min egen oplevelse er, at jeg rigtig godt kan lide supervisionen... Jeg er jo alene i marken, det er vi jo alle sammen. Så for at korrigere os lidt på hvordan vi gør tingene, og om vi gør dét, som vi tror at vi gør, og dét som vi skal, ja der har det været mega fedt at have Kenneth (supervisoren) med ude... Noget af det jeg har taget med mig, er jo netop de punkter hvor han fortæller mig, at jeg kan blive skarpere <<

Kompetenceudviklingsforløbet er gennemført med det formål, at både virksomheds- og borgerrettet dialog og indsats skal have et større fokus på det ordinære arbejdsmarked, også målrettet ressourceforløbsborgerne og de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Derfor har der bla. været fokus på italesættelse af ordinære timer som en integreret del af praktikforløb, og på at udfordre virksomhederne til at se gevinsten ved at ansætte medarbejdergrupper og borgere, som måske ikke er helt klar til 37 timer ud fra en højkonjunkturlogik. Dertil har forløbet medført nye redskaber til "salg" og mødeledelse med virksomhederne, men også nye redskaber til resourcespotting hos borgerne, hvor man tror på, at alle kan bidrage på arbejdsmarkedet.

Linda beskriver, at det er en omfattende proces, når man i hele jobcentret skal arbejde mere virksomhedsorienteret, handle efter mere klare målsætninger og samtidigt have konkrete redskaber til processen, som giver mening og understøtter arbejdet. Som hun fortæller det, så er det ikke en problemfri proces at skulle tænke virksomhedsorienteret og samtidigt huske på borgeren at have borgeren med i processen mod arbejdsmarkedet. Særligt idet Linda arbejder med de borgergrupper, der i udgangspunktet er længst væk fra arbejdsmarkedet. Men at have klare målsætninger og i højere grad sammentænke borgeren og borgerens ønsker med virksomhederne med borgernes muligheder og behov giver god mening.

"Min egen oplevelse er, at jeg rigtig godt kan lide supervisionen..."

>> Jeg synes, at det er udfordrende, men måden at arbejde på er god. Jeg synes, at målet er godt, og hele tankegangen med at se på ressourcer og kompetencer, synes jeg falder rigtig godt i tråd med den måde, som jeg arbejder på... Hele strategien i at indsatsen, på tværs af målgrupper, skal være mere strømlinet og virksomhedsrettet, sikrer jo, at borgeren får en indsats som ville minde om den indsats, som ens

kollegaer ville give til den samme borger. Det kan jeg godt lide, fordi jeg synes, at det sikrer en fælles retning for både borger og virksomhed og faktisk også en form for retssikkerhed for borgerne.

"Det er et godt værktøj for mig, for så bliver jeg holdt til ilden"

Udfordringen med at arbejde mere virksomhedsrettet består, ifølge Linda i, at man skal have øjnene åbne overfor både den enkelte borgers behov og muligheder, og samtidigt skal man kunne oversætte denne viden til konkrete jobrelaterede situationer i den enkelte virksomhed. Det kræver tid at vænne sig til at arbejde på denne måde, men som Linda fremhæver det, så er det værdifulde redskaber og metoder som kompetenceudviklingsforløbet har givet hende.

>> Når vi bliver mere målrettede, og fra starten af får tænkt over mål og retning i forhold til hvad vi gerne vil ende med, og hvilken vej vi skal vælge for at slutte med de mål, så bliver jeg meget skarpere i mit arbejde. Og vi har særligt ét værktøj, som jeg har fået gang i at bruge. Sådant et værktøj hvor vi går helt ned i materien og bliver konkrete på, hvad er det for nogle arbejdsopgaver, som mit unge menneske

skal være en del af. Og det er et redskab, hvor den unge er med til at skalere, hvor godt man løser den opgave. Og i det bliver det tydeligt hvad der skal til, for at man kan løse opgaven en smule bedre, og om der er noget jeg som Jobcenter skal ændre eller korrigere lidt på... Det er jo et værktøj til at se på, hvornår borgeren er klar til at få nogle løntimer, og det er et godt værktøj for mig, for så bliver jeg holdt til ilden med, hvor den enkelte er i sit forløb. <<



For mere information kontakt

Piet Juul Birch

Director

Mobil: 2726 2802

E-mail: pjb@marselisborg.org

Marselisborg Forecast

En offensiv virksomhedsrettet og resultatskabende indsats stiller store krav til faglig praksis og opfølgning og til at medarbejdernes "faglige rum" åbnes op.

Men hvordan kan man som leder komme tæt nok på medarbejdernes faglige rum, og hvordan kan man handle proaktivt, når ledelsesinformationerne altid er bagudvendt? Som svar herpå har Marselisborg udviklet et IT-redskab Marselisborg Forecast, som anvendes til:

- At sikre at der altid er overblik over mål, tidsperspektiv og handling i medarbejdernes og teamets sagsstammer
- At sikre en resultatopfølgning som baserer sig på prognoser for det forventede forløb i sagerne.
- At gennemføre systematisk sparring med medarbejdere om sager, hvor der er behov for at sætte ny retning og handling

Hvad er Marselisborg Forecast?

Marselisborg Forecast er en browser-baseret applikation, hvor fagleder og medarbejder der for hver enkelt sag om de fremadrettede forventninger til sagens udvikling (mål, tidsperspektiv, risikovurdering) opstiller en konkret handling, som der efterfølgende følges op på,

udtaler direktør og partner Lars Buchholt, der har udviklet systemet.

Marselisborg Forecast supplerer kommunernes Fagsystemer, og der registreres alene få og værdiskabende oplysninger om det fremadrettede forventede sagsforløb, og det er jobcentret selv, som definerer hvilke oplysninger som bør indgå i systemet, siger Lars Buchholt og tilføjer, vi har udviklet systemet som et fælles samarbejdsprojekt med Aalborg Kommune og har dermed sikret os, at det direkte kunne implementeres i en kommunal beskæftigelseskontekst. Systemet er efterfølgende implementeret eller på vej til at blive det i Aarhus, Esbjerg, Kalundborg, Holstebro og Skive kommune.

Den første figur viser nedenstående et fald i antal sygedagpenge og jobafklaringsager, hvis alle medarbejdere i teamet gennemfører de planlagte sagsskridt, som er aftalt med sin faglige leder. Den anden figur viser stor va-

riation i medarbejdernes vurdering af, om der skal arbejdes hen i mod fleksjob. Teamlederen bruger disse data til at gennemføre målrettet sparring, hvor der sættes fokus på småjobs/ordinære jobs frem for en uhensigtsmæssig proces mod fleksjob.

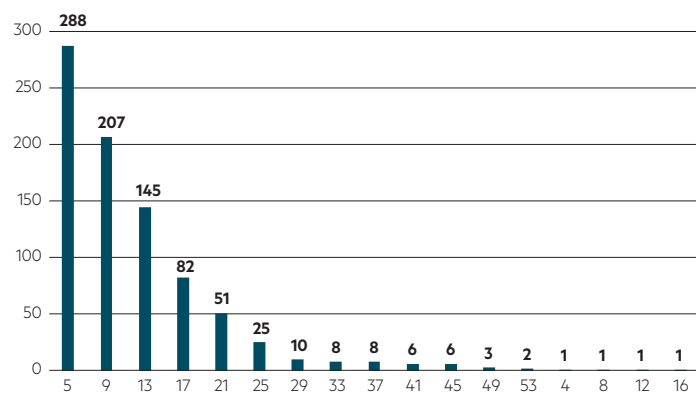


Hvis du vil høre mere om Marselisborg Forecast, så kontakt

Lars Buchholt
Direktør og Partner

Mobil: 5121 1944
E-mail: lbp@marselisborg.org

Forecast for afslutning af SDP- og JAF-sager



Forecast for afslutning til fleksjob?

