



Læringskatalog for udviklingsprojekter medfinansieret af Beskæftigelsesregion Hovedstaden & Sjælland

Indledning

Beskæftigelsesregion Hovedstaden & Sjælland har bevilget midler til 16 projekter, der har til formål at udvikle parallelindsatsen for kontanthjælpsmodtagere og/eller indsatsen for at få flere unge i uddannelse.

Beskæftigelsesregionen har bedt mploy a/s om at udarbejde et læringskatalog, der opsamler læring og erfaring på de 16 udviklingsprojekter.

Sigtet med læringskataloget er at give inspiration og erfaringer videre til andre jobcentre, der ønsker at iværksætte et udviklingsarbejde, der kan styrke parallelindsatsen eller uddannelsesindsatsen over for unge.

I dette læringskatalog fremhæves læringen fra udviklingsfasen af projekterne. Dvs. den opnåede læring af de udviklingsaktiviteter, der er arbejdet med i perioden fra 1. september 2011 til januar 2012.

Et læringskatalog, som er baseret på den gennemførte udviklingsfase i de 16 projekter, indeholder af naturlige grunde mange processuelle erfaringer. Det afspejler, at mange projekter har handlet om at udvikle samarbejdet om indsatsen mellem en kreds af aktører.

Det er forventningen, at et kommende læringskatalog om afprøvningsfasen i projekterne vil synliggøre de indholdsmæssige erfaringer fra processen.

Læringskataloget er bygget op om en række læringstemaer. Disse er:

- Udvikling af samarbejdsmodeller (visitation til uddannelse)
- Udvikling af samarbejdsmodeller (fastholdelse i uddannelse)
- Udvikling af progressionsmålinger
- Udvikling af indsats
- Udvikling af mentorindsats

Indholdet i læringskataloget er baseret en evalueringsproces, som er gennemført i tæt samarbejde med de 16 projekter. I løbet af udviklingsfasen har hvert projekt af rapporteret tre selvevalueringer, som har samlet op på de løbende erfaringer og læringspunkter i udviklingsfasen. Desuden er der gennemført et gruppeinterview med aktørkredsen i hvert af projekterne ved udgangen af udviklingsfasen med sigte på at samle op på resultaterne af udviklingsarbejdet.

Erfaringerne med udviklingsarbejdet i de enkelte projekter er af rapporteret i 16 evalueringsnotater, som kan findes på Beskæftigelsesregionens hjemmeside.

I dette læringskatalog er der fokus på de tværgående erfaringer og læringspunkter fra projekterne.

1. Sammenfatning af læring fra udviklingsfasen

På tværs af de 16 projekter kan fremhæves en række vigtige erfaringer fra udviklingsfasen, som kan udgøre en vigtig læring og inspiration for andre kommuner, der ønsker at udvikle indsatsen eller samarbejdet om indsatsen.

De væsentligste indholdsmæssige læringspunkter fra projekterne er:

1. Udviklingsprocessen kræver en accept af behovet for forandringer og en accept af at man går tæt på hinandens fagligheder. Samtidig kan en involverende proces, hvor der f.eks. fastlægges progressionsmålinger, vidensudveksling mv. være et godt grundlag for at opnå fælles holdninger, mål og indsats omkring borgeren.
2. Et styrket samarbejde vil ofte kræve, at de involverede aktører går et skridt videre end deres formelle ansvarsområder tilsiger.
3. Lovgivningen forhindrer ikke vidensdeling. Loven forudsætter, at borgeren samtykker, og at de udvekslede data er aktuelle og relevante for alle parter i samarbejdet.
4. Et samarbejde om visitation kræver ikke nødvendigvis avancerede visitationsværktøjer, men klare aftaler, målgrupper og procedurer for visitationen mellem parterne.
5. Et øget brug af mentorstøtte forudsætter, at de interne mentorer er synlige for sagsbehandlerne i jobcenteret, og at mentoropgaverne er klart afgrænsede.
6. Når der udvikles tilbud, praktik eller fritidsjob til 15-17 årige, er der ofte behov for at sikre deltagerne en økonomisk gulerod.

De væsentligste processuelle læringspunkter fra projekterne er:

1. Ledelsesmæssig opbakning fra start og gennem hele forløbet øger chancen for succes. Det kræver ledelsesmæssig forankring, når parterne går tæt på hinandens fagligheder.
2. Det er en god investering at involvere medarbejderne i udviklingen af indsats eller samarbejde. Der opnås bedre løsninger og en bedre efterfølgende implementering.
3. En række projekter har haft stor gavn af at afgrænse målgruppen, som er genstand for udviklingsarbejdet. Det giver et større individfokus i udviklingen af indsats eller tilbud, og kompleksiteten af udviklingsarbejdet mindskes.
4. Ressourcer til projektledelse sikrer fremdrift og resultater. Det kræver styring, tid, opmærksomhed og kontinuitet at få et godt udbytte af udviklingsprocessen.
5. I udviklingen af nye samarbejdsmodeller er det afgørende at få synlige mål for udviklingsarbejdet.

2. Udvikling af samarbejdsmodeller (visitation)

I en række udviklingsprojekter er der arbejdet på at udvikle samarbejdsmodeller om fælles visitation af unge ift. uddannelse.

Der er bl.a. arbejdet med at udvikle samarbejdsaftaler og –modeller om visitation af unge i følgende projekter: Brøndby, Hvidovre og Vallensbæk, Frederiksberg, Furesø, Greve, Hillerød, Høje Taastrup, Ringsted, Rødovre, Slagelse og Bornholm.

Det er kendetegnende for alle projekterne, at udviklingsarbejdet har sigtet på at udvikle fælles visitationsmodeller, der kan styrke identificeringen af unge, der er sårbare ift. uddannelsessystemet. I den forbindelse har mange projekter arbejdet med arbejdsgangsbeskrivelser som en del af udviklingsarbejdet ift. visitationsmodellen. Der er typisk tale om samarbejde mellem jobcentret og andre kommunale forvaltninger samt med UU.

Læringen i udviklingsfasen har især givet processuelle erfaringer, der er indhentet ved kontakt til og inddragelse af de relevante parter samt den indledende afdækning af arbejdsgange og snitflader hos parterne.

Der kan fremhæves følgende læring på tværs af udviklingsprojekterne, som har arbejdet med at udvikle samarbejdsmodeller om visitation:

2.1 Det er afgørende at få synlige mål for og afgrænsninger af udviklingsarbejdet

Flere projekter peger på, at det er vigtigt at sikre, at der er et fælles billede af baggrunden for og formålet med projektet. Erfaringen fra projekterne er, at det kræver en grundlæggende forståelse og medejerskab til projektet fra alle parter for at få en optimal udviklingsproces. Der peges på, at det har givet udfordringer i projekter, hvor mål og målgrupper ikke har været drøftet og defineret i fællesskab fra start.

Flere af projekterne peger på, at det vil være en fordel at involvere alle samarbejdsparter allerede i ansøgningsprocessen, hvis ansøgningsfristen giver rum for det, da det vil skabe et medejerskab og fælles forståelse fra start. En række projekter har i erkendelse heraf valgt at indlægge en grundig afklaringsproces mellem parterne i starten af udviklingsperioden, hvilket har givet et godt grundlag for den videre proces, men også har udfordret tidsplanen for udviklingsaktiviteterne.

2.2 Ledelsesmæssig opbakning fra start øger chancen for succes

Flere projekter peger på, at det er vigtigt at sikre ledelsesmæssig opbakning til samarbejdsprojektet hos de involverede aktører. Evalueringen har vist en del eksempler på, at en manglende ledelsesmæssig forankring har givet udfordringer undervejs i udviklingsprocessen, hvor deltagerkredsen har sat spørgsmålstejn ved relevansen af projektet eller bestemte delelementer, eller hvor de planlagte udviklingsaktiviteter eller -produkter ikke har haft ledelsesmæssig tilslutning i hele aktørkredsen.

Flere projekter peger på den baggrund på, at der med fordel kan etableres formelle samarbejdsfora på ledelsesniveau for at synliggøre opbakningen til projektet og for at understøtte projektledelsen i den daglige drift af projektet.

2.3 Medejerskab hos det udførende niveau giver løsninger, der fungerer i praksis

Stort set alle projekter har erfaret, at der ofte er modvilje mod udviklingsaktiviteter blandt de medarbejdere, der skal deltage i udviklingsarbejdet eller deltage i implementeringen af de udviklede samarbejdsmodeller i praksis, hvis de ikke har været inddraget i udviklingsfasen.

Der peges på, at manglende inddragelse af praktikere kan give uforudsete udfordringer i implementeringsfasen. Desuden peger flere projekter på, at en grundig inddragelse af medarbejderne kvalificerer de valgte løsninger, da der kommer flere kompetencer på banen i forhold til f.eks. juridiske, IT-mæssige eller administrative barrierer.

Det er erfaringen fra projekterne, at udviklingen af arbejdsgangsbeskrivelser og snitfladeafklaring giver et godt grundlag for at skabe gensidig indsigt i og forståelse for forskellige systemer samt sikre medejerskab til samarbejdet på tværs af aktørfeltet.

2.4 Inddragelse af relevante kompetencer styrker arbejdsgangene

Flere projekter peger på, at de har mødt udfordringer i arbejdet med at udvikle og beskrive fælles arbejds gange i samarbejdet, da det har været svært at samle kompetencer i bredden og dybden til udviklingsarbejdet. Der peges på, at man enten har været nødsaget til at sænke ambitionsniveauet for denne del af projektet eller har måtte udvide kredsen af deltagerne. Erfaringen fra processen har været, at det kan betale sig at inddrage alle relevante funktioner, kompetencer og fagligheder fra aktørerne i udviklingsarbejdet, hvilket til gengæld forudsætter en større deltagerkreds, end der typisk har været planlagt med.

Enkelte projekter har via inddragelsen af de rette medarbejderkompetencer opnået en erkendelse af - undervejs i processen - at dele af udviklingsaktiviteterne ikke var relevante at gennemføre. Det har bl.a. vist sig, at der ikke har været behov for at udvikle egentlige visitationsværktøjer, da der snarere var brug for at få fastlagt klare aftaler, målgruppe-definitioner og procedurer for visitation mellem parterne.

Der peges endvidere på, at det kan være en god ide at lade et mindre antal medarbejdere afprøve og teste de udviklede procedurer, arbejds gange og værktøjer forud for udbredelsen til hele organisationen.

2.5 Ressourcer til projektledelse sikrer fremdrift og styring af projektet

De fleste projekter melder om, at udviklingsaktiviteterne har haft en kompleksitet og et omfang, der kræver ressourcer til projektledelse. På tværs af projekterne er der en erkendelse af, at det kræver megen tid og kontinuerlig opmærksomhed at sikre fremdrift i udviklingsprocessen.

Der peges på, at der med fordel kan udpeges eller frikøbes en projektleder fra organisationen, der kan varetage den administrative proces, dialogen med samarbejdspartnerne, det skriftlige arbejde og være bindeled til ledelsesniveauet. Samtidig peger flere projekter på, at det kan blive en udfordring at forankre samarbejdsmodellen ved afslutningen af udviklingsarbejdet, når samarbejdet går i almindelige drift.

2.6 anbefalinger

På baggrund af ovenstående læring kan anbefales følgende til andre jobcentre, der ønsker at påbegynde lignende udviklingsprojekter.

- Det anbefales, at der tidligt udarbejdes et skriftligt kommissorium for styre- og arbejdsgrupper, der afgrænser mål og indhold for deltagerne. Erfaringerne er, at der kan opstå "glidning" i løbet af et langstrakt udviklingsfase, især når der sker udskiftninger i deltagerkredsen.
- Det anbefales, at der så tidligt som muligt sikres en ledelsesmæssig tilstedeværelse i og opbakning til udviklingsarbejdet hos alle deltagende parter
- Det anbefales at afsætte gode rammer for udviklingsarbejdet, så der er tid og ressourcer til at inddrage alle relevante medarbejdere og kompetencer og til at sikre en tilstrækkelig afdækning af arbejdsgange, lovgivning m.v. på tværs af samarbejdsparter. Erfaringerne viser, at høj medarbejderinddragelse øger den praktiske anvendelighed af modellen
- Det anbefales, at der sættes tid af til at finde de rette løsninger for den konkrete kreds af deltagere. F.eks. kan der være mere brug for klare aftaler og procedurer fremfor avancerede visitationsværktøjer.
- Det anbefales, at der skabes gode rammer for projektstyringen og driften af udviklingsaktiviteterne, f.eks. ved at frikøbe en projektleder

3. Udvikling af samarbejdsmodeller (fastholdelse i uddannelse)

I nogle af udviklingsprojekterne er der arbejdet på at udvikle samarbejdsmodeller, der skal medvirke til fastholdelse af unge i uddannelse.

Der er arbejdet med at udvikle samarbejdsaftaler og –modeller om fastholdelse af unge i uddannelse i følgende projekter: Faxe, Slagelse, Høje Taastrup og København.

Det er kendetegnende for projekterne, at udviklingsarbejdet har sigtet på at udvikle en model for håndtering af unge i overgangen fra ledighed til uddannelse med henblik på at fastholde unge i uddannelse og minimere frafald. Der er typisk tale om samarbejde mellem jobcentret, UU og uddannelsesinstitutioner.

Der kan fremhæves følgende læring på tværs af udviklingsprojekterne, som har arbejdet med at udvikle samarbejdsmodeller om fastholdelse:

3.1. Samarbejdet styrkes, når der arbejdes på tværs af ansvarsområder

Flere projekter peger på, at det er af stor betydning for samarbejdet, at alle involverede aktører er villige til at gå et skridt videre end deres formelle ansvarsområde for at sikre fastholdelse af unge.

Det kan f.eks være i form af efterværn fra jobcentret, hvor den unge følges i venteperioden frem til uddannelsesstart samt eventuelt efter uddannelsesstart af en coach eller mentor fra jobcentret. Det er i den forbindelse vigtigt at sikre, at der sker en glidende overgang mellem mentoren i jobcentret og uddannelsesinstitutionens mentorer, når uddannelsen påbegyndes, samt at den opnåede viden fra jobcentret overdrages til uddannelsesinstitutionens mentorkorps.

3.2. Vidensdeling udfordres af juridiske og holdningsmæssige barrierer

Flere projekter påpeger, at det har været en udfordring at opnå den ønskede vidensdeling og vidensudveksling mellem de deltagende parter. Det har bl.a. har vist sig at være en udfordring at sikre dataudveksling om de unge pga. persondataloven.

Det er især en udfordring med vidensudveksling, der finder sted med aktører udenfor den kommunale forvaltning. Dette kræver et samtykke fra de involverede borgere og at de udvekslede data er relevante og aktuelle for alle parter i samarbejdet. Af denne grund peger flere projekter på, at det er afgørende at finde en smidig model for indhentning af samtykke.

Flere projekter angiver samtidig, at der blandt medarbejderne kan være følsomhed i forhold til at udveksle oplysninger, der er indhentet i fortrolighed mellem sagsbehandler og borgeren. På den baggrund er der i projekterne sat fokus på at drøfte "etiske" rammer for og accept af vidensdelingen.

3.3. Gode rammer for møder øger vidensdelingen

Enkelte projekter har valgt at gennemføre processen i eksterne rammer for at skabe rum for udviklingsaktiviteterne. Der peges på, at gode rammer giver relationelle gevinster, fordi de involverede parter "får ansigt på hinanden" og øger vidensdelingen med hinanden.

Enkelte projekter har i løbet af udviklingsprocessen gennemført jobrotation, hvor udvalgte medarbejderne har været i praktik hos samarbejdspartnerne. Projekterne peger på, at det især er relevant at arbejde med jobrotation på tværs af sektorer, og at der er positive erfaringer med initiativet.

3.4 Anbefalinger

På baggrund af ovenstående læring kan anbefales følgende til andre jobcentre, der ønsker at påbegynde lignende udviklingsprojekter:

- Det anbefales, at man finder en samarbejdemodel, hvor de deltagende parter "går et skridt videre" end deres formelle ansvarsområde, da det giver de mest optimale rammer for fastholdelse af de unge i overgangen mellem job og uddannelse samt i selve uddannelsesforløbet.
- Det anbefales, at der sættes fokus på både de juridiske rammer for vidensudveksling mellem aktørerne og evt. holdningsmæssige barrierer hos medarbejderne til udveksling af oplysninger om unge.
- Det anbefales, at der skabes rammer for kontakt mellem de deltagende parter via møder, besøg m.v. Erfaringen viser, at det øger vidensdelingen, hvis parterne kender hinanden og kender de rammer, som hver især arbejder under.
- Det anbefales, at man som en del af samarbejdsmodellen indgår konkrete samarbejdsaftaler med virksomheder om at stille praktik- og lærepladser til rådighed, da manglende lærepladser er en væsentlig barrierer for at gennemføre en uddannelse.

4. Udvikling af progressionsmålinger

I en række udviklingsprojekter er der arbejdet på at udvikle progressionsmålinger, der giver mulighed for systematiske målinger af deltagergruppens progression i forhold til uddannelse eller arbejdsmarked.

Der er arbejdet med at udvikle progressionsmålinger i følgende projekter: Bornholm, Brøndby, Hvidovre og Vallensbæk, Ringsted og Roskilde.

Generelt har udviklingsarbejdet i projekterne sigtet på at definere og specificere progressionsmål for målgruppen, og en del af projekterne har desuden arbejdet med at udvikle et IT-værktøj, der kan håndtere løbende, systematiske målinger af de definerede progressionsmål.

På baggrund af udviklingsfasen kan fremhæves følgende læringspunkter på tværs af udviklingsprojekterne, som har arbejdet med at udvikle progressionsmålinger:

4.1 Udviklingsprocessen kan understøtte fælles sprog og begreber på tværs af sektorer

Flere af projekterne peger på, at udviklingen af progressionsmålinger har udgjort en vigtig platform for at drøfte og fastlægge fælles mål, sprog, begreber og holdninger på tværs af aktørfeltet.

Erfaringen fra projekterne er, at diskussionerne om udvælgelsen af progressionsmål giver parterne et indblik i hinandens mål, succeskriterier og kvalitetsstandarder, og at man via processen og diskussionerne kommer et godt stykke vej i forhold til at opnå fælles sprog, begreber og holdninger.

Udviklingen af progressionsmål kan have synergieffekter, der rækker ud over gevinsterne af selve progressionsmålingerne. Det handler bl.a. om, at parterne er nødt til at blive enige om, at der er behov for at måle progression, hvad progressionen skal måles i forhold til, og hvordan der skal måles progression.

4.2 Der er skepsis overfor at måle subjektive resultater

Det er vanskeligt at udvikle progressionsmålinger, fordi subjektive vurderinger skal gøres målbare. Erfaringen fra udviklingsprocessen i projekterne er, at det kræver en grundig og involverende proces at få udpeget de vigtigste progressionsmål og at blive enige om definitionen af de enkelte progressionsmål, som der skal arbejdes videre med.

Flere projekter peger på, at der af denne grund er betydelige forbehold hos ledere og medarbejderne fra andre sektorer for at implementere progressionsmålinger. Læringen fra processen er derfor, at det er vigtigt, at der tidligt i forløbet arbejdes på at synliggøre og acceptere behovet for progressionsmålinger, at samarbejdspartnerne – både medarbejderne og ledere - inddrages i processen, at der skabes tid og rum for processen, og at dialogen gennemføres med kompetent procesledelse.

Samtidig peger projekterne på, at der ofte kan være et behov for ledelsesmæssig beslutningskraft i processen, der kan sikre fremdriften af udviklingsarbejdet, når der er delte meninger om, hvordan progressionen hos deltagerne kan måles.

4.3 Involvering af medarbejderne styrker implementeringen af progressionsmålinger

Et fælles budskab fra de involverede projekter er, at medarbejderne bør indgå i udviklingen af progressionsmålingerne. Det er erfaringen, at involveringen af medarbejderne i sig selv medvirker til at kvalificere arbejdet med at udpege og definere progressionsmålene. Desuden vurderer projekterne, at involveringen giver et afgørende medejerskab til målingerne og styrker implementeringen af værktøjet.

Hos et af projekterne har læringen været, at der kan være forbehold hos medarbejderne for at indføre progressionsmålinger, da de kan opfattes som målinger af medarbejdernes faglige kompetencer og resultater. I processen har der været behov for at drøfte fortolkningen og anvendelsen af resultaterne af progressionsmålingerne for at få et medejerskab til værktøjet.

4.4 Progressionsmålinger kan styrke fokus på forandringer og resultater i dagligdagen

De gennemførte udviklingsprocesser viser, at arbejdet med progressionsmålinger øger bevidstheden hos ledere og medarbejdere om forandringsperspektiver og resultater i den daglige indsats.

På tværs af projekterne fremhæves, at der er positive erfaringer med, at de løbende progressionsmålinger understøtter organisationen i at fastholde et fokus på forandring og progression i det daglige arbejde, hvilket understøtter en resultatbaseret ledelse.

4.5 anbefalinger til andre jobcentre

På baggrund af ovenstående læring fra projekterne kan der fremhæves følgende anbefalinger til andre jobcentre, der ønsker at udvikle progressionsmålinger:

- Det anbefales, at der tidligt i forløbet skabes synlighed og accept af behovet for progressionsmålinger hos ledere og medarbejdere, da der er meget forskellige tilgange og holdninger til at måle subjektive resultater.
- Det anbefales, at der i udviklingsprocessen investeres i at etablere en fælles forståelse og definition af de udvalgte progressionsmål. Det vil understøtte, at medarbejderne måler progression på samme måde, og styrke en tværgående fortolkning af resultaterne af progressionsmålingerne.
- Det anbefales, at der skabes tid og rum til en grundig udviklingsproces. Det tager tid at udvikle progressionsmålinger.
- Det anbefales, at medarbejderne involveres i udviklingsarbejdet. Involveringen kan minimere medarbejdernes forbehold for og evt. modstand mod at bruge progressionsmålinger i indsatsen. Desuden forventes involveringen af medarbejderne at styrke den efterfølgende implementering af progressionsmålingerne.
- Det anbefales, at der i udviklingsprocessen indtænkes IT-løsninger fra start, da implementeringsperioden af de udviklede progressionsmålingerne ellers forsinkes.

5. Udvikling af mentorindsats

I en række udviklingsprojekterne er der arbejdet på at udvikle en mentorindsats, der kan styrke rådgivningen, støtten og opfølgningen i forhold til målgruppen. Udviklingsarbejdet i projekterne har primært sigtet på at etablere mentorfunktioner for målgruppen, og flere af projekterne har arbejdet med at udvikle arbejdsgange, værktøjer og mentorkompetencer i projektet.

Der er arbejdet med at udvikle mentorindsats i følgende projekter: Greve, Kalundborg, Næstved, Slagelse og København.

På baggrund af udviklingsfasen kan fremhæves følgende læringspunkter på tværs af udviklingsprojekterne, som har arbejdet med at udvikle mentorindsatsen:

5.1 Brug af interne mentorer kræver synlighed og effektive rammer

Enkelte af projekterne har som led i udviklingsprocessen kortlagt de hidtidige fastholdelsesmetoder og brug af mentorordningen i jobcenteret. Erfaringen fra denne kortlægning er, at kapaciteten hos de interne mentorer ofte ikke udnyttes fuldt ud, da mentorfunktionen ikke er synlig nok for sagsbehandlerne.

Læren fra projekterne er, at der er gevinster af at synliggøre en intern mentorfunktion og af at skærpe procedurerne for at bruge de interne mentorer. Det fremhæves, at der med fordel kan etableres et fysisk mentormiljø, som er synlig for sagsbehandlerne, og som giver mulighed for direkte visitation i forlængelse af jobsamtalerne. Det gælder især for deltidsmentorer, som varetager andre opgaver i jobcenteret ved siden af mentoropgaven.

På baggrund af processen peges der på, at det vil styrke det generelle fokus på fastholdelsesmetoder og brug af mentorstøtte, hvis det lykkes at skabe en større synlighed af mentorfunktionen i jobcenteret.

5.2 Risiko for opgaveglidning i eller uindfrie forventninger til mentorindsatsen

Flere af projekterne peger på, at der er brug for at afgrænse og definere mentoropgaverne i jobcenteret, hvad enten der er tale om brug af sociale, frivillige eller interne mentorer. Erfaringen er, at der let opstår "opgaveglidning" i mentorernes opgaver eller uindfrie forventninger til mentorernes opgaver og roller.

Flere af projekterne peger på, at der typisk vil være behov for at afklare i jobcenteret, hvornår det er relevant at bruge sociale, frivillige eller interne mentorer, og hvilke typer opgaver de forskellige mentorer skal løse. Uden denne afklaring er der risiko for, at der opstår tilbageholdenhed i forhold til at anvende mentorerne, eller at der opstår uindfrie forventninger til mentorernes kunnen eller opgaver.

På baggrund af erfaringerne fra udviklingsprocessen peges der på, at en brug af "tværgående" mentorer vil forudsætte en afklaringsproces, hvor der opnås fælles mål og indblik i lovområderne på tværs af sektorer.

5.3 Der er gevinster af at opkvalificere frivillige mentorer

Enkelte projekter har arbejdet på at etablere frivillige mentorkorps i løbet af udviklingsfasen. Erfaringen fra processen er, at der er stor gevinst af at inddrage UU-medarbejdere, undervisere og folkeskolelærere i udpegningen af ressourcestærke unge, der er mulige kandidater til det frivillige mentorkorps.

Samtidig peges der på, at der er behov for en grundig proces i rekrutteringen af mentorer, der dels matcher den enkelte mentor og mentee, og dels opkvalificerer mentoren til at varetage opgaven. I opkvalificeringen af den frivillige mentor kan der med fordel sættes fokus på samtaleteknikker, konflikthåndtering, evt. lovkendskab, samtaleindhold mv.

Der vil typisk være behov for at investere i kompetencerne hos de frivillige mentorer, som tillægges et betydeligt ansvar over for andre unge. Erfaringen er iøvrigt, at denne investering giver afkast i form af bedre mentorforløb og en bedre informationsudveksling mellem mentor og jobcenter.

5.4 Der bør aftales informationsudveksling med frivillige mentorer

På baggrund af udviklingsprocessen peger projekterne på, at det er vigtigt at have fokus på at formalisere informationsudvekslingen mellem jobcenteret og den frivillige mentor om forløbet. I et af projekterne er der arbejdet på at udvikle informationskemaer og evalueringsskemaer, som kan understøtte en præcis og systematisk informationsudveksling.

Der peges på, at der ved indførelse af frivillige mentorer i indsatsen med fordel kan udvikles enkle og faste skabeloner, registreringsark mv. til brug for den løbende vidensdeling med mentorerne. Samtidig anbefales det, at det indlægges i et evt. kompetenceudviklingsforløb for den frivillige mentor, at der introduceres til metoder og indhold i informationsudvekslingen.

5.5 Anbefalinger

På baggrund af ovenstående læring fra projekterne kan der fremhæves følgende anbefalinger til andre jobcentre, der ønsker at udvikle mentorindsatsen:

- Det anbefales, at der i arbejdet med at udvikle mentorindsatsen er fokus på at synliggøre de eksisterende mentorressourcer, da det i sig selv vurderes at øge kapacitetsudnyttelsen.
- Det anbefales, at der tidligt i processen skabes overblik over og afgrænsning af mentorernes roller og opgaver, der let kan opstå opgaveglidning eller uindfrie forventninger til mentorerne. Det gælder især, når der er ambition om at udvikle en mentorindsats, der går på tværs af sektorer, og som indebærer beskæftigelsesrettede og sociale mentorkompetencer.
- Det anbefales, at der ved indførelse af interne deltidsmentorer findes effektive arbejdsgange, der optimerer mentorernes "kundetid" og minimerer behovet for informationsudveksling mellem sagsbehandler og mentor.
- Det anbefales, at der i rekrutteringen til frivillige mentorkorps etableres et samarbejde med UU, uddannelsesinstitutioner mv. om at udpege mulige kandidater.
- Det anbefales, at der investeres i en grundig kompetenceudvikling af de frivillige mentorer mhp. at sikre den indholdsmæssige kvalitet af mentorstøtten og en effektiv informationsudveksling mellem mentor og jobcenter.

6. Udvikling af indsats

I en række udviklingsprojekter er der arbejdet på at udvikle indsatsen overfor målgruppen. Udviklingsarbejdet i projekterne har typisk sigtet på at ændre eller udvide indsatsen for målgruppen eller at udvikle fælles indsatser inden for aktørfeltet.

Der er bl.a. arbejdet med at udvikle indsats/tilbud i følgende projekter: Brøndby, Hvidovre og Vallensbæk, Faxe, Frederiksberg, Greve, Helsingør, Høje Taastrup, Næstved, Ringsted, Roskilde og Slagelse.

På baggrund af udviklingsfasen kan fremhæves følgende læringspunkter på tværs af udviklingsprojekterne, som har arbejdet med at udvikle indsatsen:

6.1 Udviklingen af fælles indsats er afhængig af fælles mål

I flere af projekterne har udviklingsprocessen båret præg af kultursammenstød, hvor tilrettelæggelsen af fælles indsats og/eller tilbud mødes med skepsis og i nogle tilfælde fordomme i deltagerkredsen. Projekterne peger på, at det afspejler deltagerens forskellige fagligheder, holdninger til og mål for indsatsen overfor målgruppen, som især kommer til udtryk, når der samarbejdes på tværs af forvaltninger eller sektorer.

Erfaringen fra processen er, at der i udviklingsfasen ofte er behov for at skabe forståelse for fælles mål for indsatsen, og at det kan være en nødvendig investering at arbejde åbent med at kortlægge fordomme om de forskellige fagligheder i deltagerkredsen. Flere af projekterne har på den baggrund arbejdet med at skabe fælles mål som udgangspunkt for udviklingen af fælles indsats.

Samtidig fremhæver flere af projekterne, at der er gode synergigevinster ved at inddrage forskellige faglige kompetencer i udviklingen af indsatsen eller tilbud. Herunder peges der bl.a. på, at inddragelsen af andre faglige kompetencer især har vist sig at kvalificere indholdet i tilbud og udpegningen af indholdsmæssige elementer i en parallel eller koordineret indsats. Samtidig peger flere projekter på, at samarbejdet i udviklingsfasen vil fremme anvendelsen af de fælles tilbud, der er udviklet i projektet.

6.2 Afgrænsede målgrupper forenkler udviklingsarbejdet

Flere projekter fremhæver, at det optimerer rammen for udviklingen af fælles tilbud, når der arbejdes med en afgrænset målgruppe. Der peges på, at en afgrænsning af målgruppen øger muligheden for at holde fast et individfokus i udviklingen af tilbuddet, og at kompleksiteten af udviklingsarbejdet reduceres.

Samtidig peges der på, at der kan være fordele af at basere udviklingsarbejdet på en forundersøgelse af målgruppen, der giver fælles billeder af og dybere viden om målgruppens ressourcer, barrierer og indsatsbehov. Der peges på, at en forundersøgelse kan styrke arbejdet med at differentiere udviklingen af tilbud og indsats til forskellige, afgrænsede målgrupper.

6.3 Ofte kan fleksible tilbud overflødiggøre nye tilbud

I enkelte projekter har udviklingsprocessen vist, at der ikke har været behov for at gennemføre udviklingen af planlagte tilbud. Aktørerne peger på, at man har erkendt, at der i højere

grad har været behov for at justere og/eller øge fleksibiliteten af eksisterende tilbud. Det kan både være fleksibilitet i forhold til indholdet i tilbuddet samt fleksibilitet i forhold til deltagelse i undervisning.

Som led i etableringen af fleksible tilbud er der bl.a. arbejdet med at tilvejebringe modulopbyggede tilbud hos eksisterende leverandører, hvor de unge kan skifte spor undervejs i forløbet, hvis der har været behov for det. Erfaringen har været, at det ganske ofte kan være nødvendigt, da der i løbet af tilbuddet afdækkes andre barrierer, indsatsbehov eller delmål for de unge som en naturlig del af processen.

Der er også projekter, der har arbejdet med fleksibilitet ift. deltagelse i undervisning for at tilgodesæ særlige behov hos særlige målgrupper. Et projekt har f.eks. udviklet et tilbud med fleksibel undervisning, der tilgodeser unge enlige mødres situation og behov. Det er ambitionen, at fleksibiliteten efterfølgende kan bæres over i det ordinære uddannelsessystem, så der er mulighed for hjemmeundervisning, f.eks. via e-learning.

6.4 Behov for økonomisk gulerod for de 15-17 årige

I enkelte projekter er der arbejdet på at udvikle tilbud til 15-17 årige, der vurderes at have indsatsbehov. Erfaringen fra projekterne er, at der ofte kan være behov for at indtænke en økonomisk gulerod til målgruppen, som deltager i tilbuddet på frivillig basis. Det gælder især i projekter, hvor de unge som led i tilbuddet deltager i praktik eller fritidsjob i virksomheder, der stiller sig til rådighed for projektet.

I et af projekterne er der etableret et samarbejde med Familieafdelingen i kommunen, som giver dusørløn (29 kr. i timen) til unge, der påbegynder et fritidsjob.

6.5 Anbefalinger

På baggrund af ovenstående læring fra projekterne kan der fremhæves følgende anbefalinger til andre jobcentre, der ønsker at udvikle indsatsen:

- Det anbefales, at der i arbejdet med at udvikle en fælles indsats på tværs af sektorer arbejdes på at skabe fælles mål for indsatsen, der tilgodeser de forskellige fagligheder og holdninger i deltagerkredsen.
- Det anbefales, at der ved udviklingen af nye tilbud inddrages de rette faglige kompetencer, der kan målrette og kvalificere indholdet i tilbuddet – ikke mindst når der sigtes på målgrupper med sammensatte problemer, herunder personlige eller sociale problemer.
- Det anbefales, at udviklingen af nye indsatser og/eller tilbud målrettes til afgrænsede målgrupper. En vellykket afgrænsning øger mulighederne for at beskrive målgruppens ressourcer, barrierer og indsatsbehov og forenkler udviklingsarbejdet samt den efterfølgende afprøvning.
- Det anbefales, at der som led i udviklingen af nye indsatser/tilbud til målgruppen undersøges, om der er grundlag for at justere eller øge fleksibiliteten af eksisterende tilbud.
- Det anbefales, at ved udvikling af tilbud til 15-17 årige indtænkes økonomiske gulerødder, der gør det attraktivt for de unge at deltage i og færdiggøre forløbet.