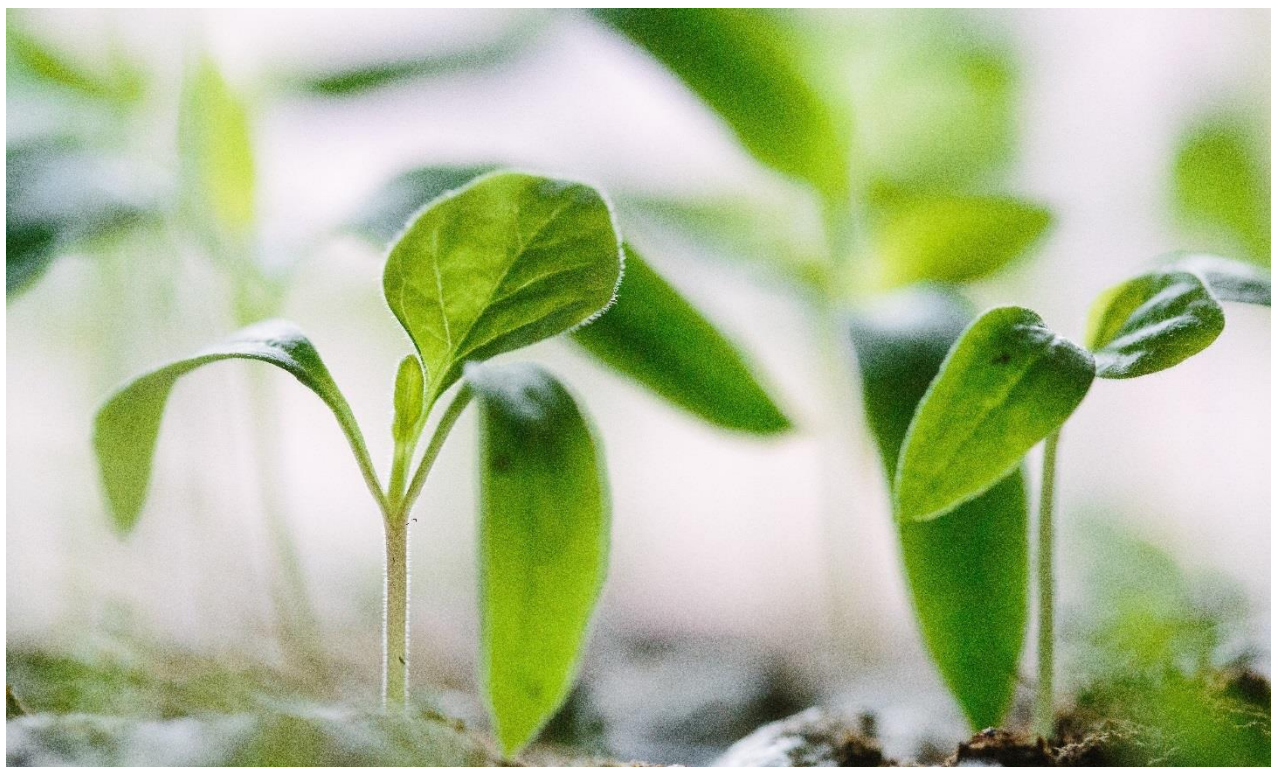


Opdateret oktober 2019

I MÅL MED INTEGRATION ÅRSRAPPORT 2018



INTEGRATION ÅRSRAPPORT 2018

Dato **Oktober 2019**
Udarbejdet af **Rambøll Management Consulting**
Beskrivelse **Årsrapport 2018**
- Opdateret version af Årsrapport 2018 med data for 4. kvartal 2018

INDHOLD

1.	INDLEDNING OG BAGGRUND	1
1.1	Indledning og baggrund om projektet	1
1.2	Årsrapportens formål og indhold	2
2.	OVERORDNEDE KONKLUSIONER	4
2.1	Flere borgere er kommet i selvforsørgelse eller tættere på arbejdsmarkedet	4
2.2	Kommunernes indsats og metodeudvikling er blevet løftet	4
2.3	Formidling og spredning af viden og metoder fra projektet	6
3.	UDVIKLING I KOMMUNERNE	7
3.1	Målsætning 1: Andel borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse	7
3.2	Målsætning 2: Andel jobparate borgere	10
3.3	Målsætning 3: Andel borgere i virksomhedsrettet indsats	12
4.	KOMMUNERNES INDSATSER, METODER OG IMPLEMENTERING	13
4.1	Tema 1: Organisering	13
4.2	Tema 2: Medarbejdere	16
4.3	Tema 3: Værktøjer og tilbud	20
4.4	Tema 4: Samarbejdspartnere	23
4.5	Tema 5: Ledelse og projektledelse	26
5.	INDSAMLING, FORMIDLING OG SPREDNING AF VIDEN OG METODER	29
5.1	Værktøjer udviklet og formidlet af Rambøll og VIVE	30
5.2	Værktøjer udviklet af kommunerne	31

BILAG

Bilag 1

Projektaktiviteter i 2018 og 2017

Bilag 2

Supplerende data

Bilag 3

Implementeringsanalyse

1. INDLEDNING OG BAGGRUND

1.1 Indledning og baggrund om projektet

"I mål med integration"¹ har til formål at styrke en målrettet og koordineret kommunal beskæftigelsesrettet integrationsindsats. Projektet er finansieret af satspuljemidler fra 2016 og administreres af Styrelsen for International Rekruttering og Integration (herefter SIRI) i projektperioden fra 2016-2019. Dette er den anden årsrapport² i projektet fra Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll)³.



Udmøntning af satspuljeaftale 2016 – beskrivelse af formål og omfang

Som led i udmøntningen af satspuljeaftalen for 2016 besluttede partierne bag aftalen at afsætte 46,3 mio. kr. over fire år til indsatsen "Integration der virker – en mere målrettet kommunal beskæftigelsesindsats". Heraf blev der afsat 30 mio. kr. i en ansøgningspulje, hvorfra kommuner kunne søge om midler til at frikøbe medarbejdere. Endvidere ville kommunerne som led i initiativet modtage proces- og konsulentstøtte med henblik på at gennemføre et udviklingsforløb for at styrke den lokale beskæftigelsesrettede integrationsindsats. Dette gjaldt både i forhold til kommunernes organisering af indsatsen, herunder på tværs af fagområder, samt den kommunale tilrettelæggelse af den beskæftigelsesrettede integrationsindsats.⁴

Ved projektets start stod Danmark over for en stor udfordring med at integrere den store tilstrømning af flygtninge fra 2015-2016. I dag er tilstrømningen aftaget, men trods et faldende antal nyankomne er der fortsat behov for at sætte fokus på den beskæftigelsesrettede integration af flygtninge og familiesammenførte til flygtninge i kommunerne for at sikre effektiv og bæredygtig integration med selvforsørgelse. Det gælder både de flygtninge, der fortsat ankommer, og dem, som allerede har været i landet i en kortere eller længere periode.

Kommunerne oplever i disse år at stå med en resterende gruppe af integrationslovsborgere, der befinder sig længere væk fra arbejdsmarkedet. Det betyder, at kommunerne har fokus på både at tilskære indsatsen og samtidig at sikre, at den matcher behovene hos den resterende målgruppe, for at de også kommer i beskæftigelse.

I 2016 var fokus på at afdække viden om status på kommunernes integrationsindsats og viden om virksomme metoder til at løfte integrationslovsborgere i beskæftigelse. I 2017 udviklede kommunerne deres indsats- og arbejdsgangsbeskrivelser samt begyndte systematisk at arbejde med handleplaner, der er blevet genbesøgt løbende. Ikke mindst er der hele vejen igennem projektperioden blevet arbejdet med den virksomhedsrettede indsats.

Projektet har i 2018 haft særlig fokus på tre områder, nemlig at målrette indsatsen i endnu højere grad til den resterende målgruppe af ledige flygtninge og familiesammenførte. Det har bl.a. medført målretning af kommunernes tilbudsvifte og integrationsindsats til aktivitetsparate og flygtningkvinder samt at styrke den virksomhedsrettede indsats endnu mere og at konsolidere og forankre indsatsen.

Kommunernes målretning sker gennem udvikling og forbedring af metoder i integrationsindsatsen, som skal understøtte de overordnede mål med projektet:

¹ Oprindeligt kaldet "Målrettet kommunal beskæftigelsesindsats for flygtninge og indvandrere".

² Der er udgivet en årsrapport for 2017 samt en for 2018. Dette er dog den anden udgave af årsrapport 2018. Den første årsrapport 2018 indeholdte data til og med 3. kvartal 2018 grundet manglende data for 4. kvartal 2018. Data for 4. kvartal 2018 blev tilgængelig i august 2019, hvorefter årsrapporten blev opdateret med denne data.

³ Se Årsrapport 2017 på [Integrationsviden](#) og opsummering af rapporten på [projekthjemmesiden](#).

⁴ <http://uim.dk/puljer/fordelte-puljer/malrettet-kommunal-beskaeftigelsesindsats-for-flygtninge-og-indvandrere>.

- At målgruppen af flygtninge og familiesammenførte til flygtninge i højere grad kommer i beskæftigelse og uddannelse, samt at der sker udvikling i andel "visiteret som jobparate" og øget brug af virksomhedsrettet praktik. Dette bidrager til et markant løft i beskæftigelsen, så kommunerne, der var udvalgt blandt kommuner med de dårligste resultater, kan komme på niveau med de bedste kommuner. Indsatsen skal på sigt påvirke målgruppens beskæftigelsesgrad på landsplan.
- At der sker et løft i deltagerkommunernes indsats og metodeudvikling, som omfatter både det faglige indhold, de anvendte metoder og organisering.
- At viden og metoder fra projektet spredes og formidles både til gavn for projektkommunerne og landets andre kommuner. Dette skal bidrage til, at alle kommuner har den nyeste viden og kan hente inspiration til at videreudvikle egen indsats.

Projektet løber fra 2016-2019. Rambøll leverer implementeringsunderstøttelse sammen med Cabi som underleverandør.



Målgruppe af kommuner og borgere

Den udmeldte pulje med økonomisk støtte er målrettet de kommuner, der på ansøgningstidspunktet havde de største udfordringer i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats. Der er meddelt støtte til i alt 15 projekter (17 kommuner).

Den primære målgruppe for puljen er flygtninge og familiesammenførte til flygtninge under integrationsloven samt ikke-vestlige indvandrere med andre problemer end ledighed (aktivitetsparate), der modtager kontanthjælp eller integrationsydelse. Hovedfokus for puljen er på nyankomne flygtninge og familiesammenførte. De støttede kommuner i projektet har alle valgt at fokusere på indsatsen for netop de nyankomne flygtninge og familiesammenførte til flygtninge.

I 2018 har formidling og udbredelse af resultater, metoder og erfaringer været ekstra prioriteret og i den forbindelse er der sket en omallokering af midler i Rambøll til udarbejdelse af formidlingsprodukter, casebesøg og analyse af fire kommuners indsats samt uddannelse af ressourcepersoner til sparring med andre kommuner. Disse yderligere aktiviteter uddybes i kapitel 5.

1.2 Årsrapportens formål og indhold

I 2018 har særligt tre fokusområder været i centrum for projektkommunernes arbejde: målgruppen af borgere længere væk fra arbejdsmarkedet; den virksomhedsrettede indsats; samt konsolidering og forankring af de udviklede indsatser og arbejdsgange. Kommunerne har hele projektperioden arbejdet med den virksomhedsrettede indsats, men der ses et styrket fokus i 2018, hvor indsatsen har haft et gennemgående fokus på tværs af temaerne om organisering, medarbejderkompetencer, redskaber, samarbejdspartnere og ledelse. Dette uddybes i rapportens kapitel 4.

De tre fokusområder er valgt med afsæt i erfaringer og udviklingen i projektet fra opstart medio 2016-ultimo 2017, hvor de 17 kommuner særligt arbejdede med at etablere deres projektorganiseringer. Dernæst havde projektkommunerne i 2017 og ind i 2018 fokus på metodeudvikling af nye arbejdsgange og indsatser for at styrke den beskæftigelsesrettede integration af nyankomne flygtninge og familiesammenførte. Ved udgangen af 2018 blev der sat styrket fokus på, at kommunerne i den resterende projektperiode forankrer indsatsen og løfter deres beskæftigelsesmæssige resultater.

Kommunerne i projektet har forskellige rammevilkår, organisering og politisk tilgang til at arbejde med den fælles målsætning om integration. Til trods herfor har der begge år været tydelige tendenser og mønstre i de nye metoder, arbejdsgange og indsatser, som kommunerne har udviklet i regi af dette projekt. På denne baggrund har årsrapporten til formål at:

- a) give en status på kommunernes udvikling på de opstillede målsætninger







- b) redegøre for metodeudviklingen i projektet – dvs. hvilke fokusområder kommunerne tværgående har arbejdet med, relevante værktøjer og uddybede cases fra udvalgte kommuner
- c) sikre og udbrede viden om de udviklede metoder og værktøjer, der er tilgængelige på [projekt-hjemmesiden](#) til inspiration for andre kommuners arbejde med integration.

Årsrapportens formål (a) vurderes på baggrund af data fra Jobindsats og DREAM.

Der er med årsrapporten ikke tale om en evaluering af projektets resultater, men en erfaringsopsamling på kommunernes udvikling og indsatser. Der udarbejdes en separat evalueringsrapport ved projektets evaluator, VIVE, som forventes udgivet i efteråret 2019. Her vil kommunernes resultater blive effektevalueret bl.a. op imod sammenlignelige kommuner.

Med dette udgangspunkt er rapporten opbygget med følgende kapitler:

Tabel 1: Indholdsfortegnelse

	1. Indledning og baggrund
	2. Overordnede konklusioner
	3. Udvikling i kommunerne
	4. Kommunernes indsatser, metoder og implementering
	5. Indsamling, formidling og spredning af viden og metoder
	Bilag: Bilagene 1-3 til rapporten findes til sidst i rapporten. <ul style="list-style-type: none">I. Oversigt over projektaktiviteter gennemført i 2018 og 2017II. Supplerende data til kapitel 3III. Udvidet analyse af fire casekommuners implementeringserfaringer

2. OVERORDNEDE KONKLUSIONER

Generelt har kommunerne, der deltager i projektet, gennemgået en positiv udvikling, både når det kommer til at løfte nyankomne flygtninge og familiesammenførte til flygtninge tættere på arbejdsmarkedet og i forhold til kommunernes indsats og metodeudvikling. Projektet har også understøttet en fokuseret formidling og spredning af viden og metoder internt i projektet og til andre af landets kommuner.

2.1 Flere borgere er kommet i selvforsørgelse eller tættere på arbejdsmarkedet

Det første formål med projektet er, at kommunerne løfter borgerne tættere på arbejdsmarkedet og i selvforsørgelse. Der er fastsat tre beskæftigelsesrettede målsætninger for "I mål med integration", som projektkommunerne bliver målt op imod. På tværs af de tre målsætninger har kommunerne gennemgået en positiv udvikling i projektperioden:



Målsætning 1⁵: Andel borgere omfattet af indsatsen i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse. Alle projektkommuner har gennemgået en meget positiv udvikling. Andelen af borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse er siden baseline steget mellem 22 og 48 procentpoint i kommunerne. Der ses samtidig store variationer på tværs af kommunerne.



Målsætning 2⁶: Andel jobparate borgere. Størstedelen af kommunerne har udviklet sig positivt med en større andel borgere vurderet jobparate. Der ses en variation i andelen af jobparate på tværs af kommunerne (mellem 58 og 92 pct.).



Målsætning 3⁷: Andel borgere i virksomhedsrettet indsats. Alle projektkommuner på nær to kommuner har løftet andelen af ledige borgere, der er i virksomhedsrettet indsats. Stigningen i kommunerne er på mellem 6 og 39 procentpoint med store variationer på tværs af kommunerne.

I den kommende eksterne evaluering (årsskiftet 2019) vil kommunernes resultater bl.a. blive vurderet i forhold til sammenlignelige kommuner.

2.2 Kommunernes indsats og metodeudvikling er blevet løftet

Det andet formål med projektet er at styrke metodeudvikling på tværs af projektet og løfte den enkelte kommunes indsats. Indledningsvist havde "I mål med integration" fokus på at afdække viden om kommunernes integrationsindsats og viden om virksomme metoder til at løfte integrationslovsborgere i beskæftigelse. Senere var kommunerne klar til at udvikle deres indsats- og arbejdsgangsbeskrivelser samt påbegynde systematisk at arbejde med handleplaner, der er blevet genbesøgt løbende. Der er hele vejen igennem projektperioden blevet arbejdet med den virksomhedsrettede indsats. Læs mere om indsatsen i [Årsrapporten 2017](#) og [opsummering af rapporten](#) på projekthjemmesiden.

I 2018 har der været tre overordnede fokuspunkter for kommunernes arbejde med indsatser, metoder og implementering: målgruppen af borgere længere væk fra arbejdsmarkedet; den virksomhedsrettede indsats; samt konsolidering og forankring af de udviklede indsatser og arbejds gange.

⁵ Målgruppen er ikke-vestlige indvandrere, som maksimalt har modtaget integrationsydelse i 36 måneder, er omfattet af i integrationsprogrammet og er mellem 18 og 64 år. Data er fra DREAM-registreret og trukket af VIVE.

⁶ Målgruppen er modtagere af integrationsydelse og omfattet af integrationsprogrammet. Data er fra Jobindsats.

⁷ Målgruppen er modtagere af integrationsydelse og omfattet af integrationsprogrammet. Data er fra Jobindsats. Virksomhedsrettet indsats indbefatter kategorierne: 'Ansættelse med løntilskud i alt', 'Virksomhedspraktik i alt' og 'Nytteindsats i alt'.

Forbedring af den virksomhedsrettede indsats har i 2018 været et fokusområde på tværs af kommunernes arbejde med temaerne om organisering, medarbejderkompetencer, værktøjer, samarbejdspartnere og ledelse.

Kommunerne har i 2018 arbejdet intensivt med at tilpasse og udvikle de rette tilbud til deres tilbageværende ledige borgere, særligt for kvinder. Desuden har medarbejdernes kompetencer og fælles tilgang til borgerne været et fokus for forbedring. Der er også sket en rivende udvikling og erfaringsdeling omkring værktøjer i projektet. Gennemgående har kommunerne også højere grad end tidligere benyttet data om resultater og aktiviteter til at reflektere over og understøtte en fokuseret tilpasning af deres integrationsindsats.

Kommunernes arbejde med integrationsindsatsen har gennem projektet været struktureret inden for fem temaer: organisering; medarbejdere; værktøjer og tilbud; samarbejdspartnere; og ledelse og projektledelse. På tværs af disse fem temaer har kommunerne særligt i 2018 arbejdet med de følgende fokusområder:



Organisering af kommunens indsats:

1. For at styrke samarbejdet mellem medarbejdergrupper har kommunerne arbejdet målrettet med at systematisere og forbedre deres organisering og arbejds-gange i 2018.
2. I flere kommuner har der været fokus på hjemtagning af virksomhedsindsats fra anden aktør bl.a. grundet faldende antal nyankomne flygtninge.
3. Flere kommuner har omorganiseret deres integrationsindsats, bl.a. i retning af mainstreaming ind i den generelle beskæftigelsesindsats, da nedgangen i antal nytillkomne flygtninge i flere kommuner fører til omprioritering af ressourcer.



Medarbejdernes praksis og kompetencer:

Der har været fokus på:

1. tro på borgere, dvs. at medarbejderne har sat fokus på borgernes ressourcer og jobmuligheder
2. kulturel forståelse, særligt i arbejdet med kvinderne er der sat fokus på kulturelle aspekter, som medarbejderne skal kunne håndtere
3. viden om arbejdsmarkedet og jobåbninger er blevet udbredt og anvendt på tværs af faggrupper
4. jobrettet samtale er blevet trænet og understøttes af viden og data om arbejdsmarkedet og relevante jobåbninger.



Værktøjer og tilbud:

1. Flere kommuner har arbejdet med at skabe (endnu mere) jobretning af indsatsen gennem småjobs og ordinære timer.
2. Flere kommuner har haft fokus på parallelle forløb med gode overgange imellem indsatser, hvor borgerne sikres en helhedsorienteret indsats på tværs af aktører.
3. Mange kommuner har udviklet forløb med fokus på at flytte kvindemålgruppen tættere på arbejdsmarkedet.



Samarbejdspartnere:

Der har været fokus på:

1. virksomheder, særligt arbejdet med opfølgning på borgernes faglige og personlige udvikling og videre ansættelsesmuligheder
2. sundhedsvæsenet som en vigtig samarbejdspartner særligt ift. de aktivitetsparate, hvor tæt samarbejde er afgørende for at hjælpe borgerne tættere på job
3. anden aktør, hvor fokus har været på afklaring af roller og ansvar, bl.a. for at sikre fremdrift i borgernes virksomhedsrettede indsats, fx gennem tilbud om ordinære timer og på sigt ordinær ansættelse
4. uddannelsesinstitutioner i forhold til fastholdelse og samarbejde om udvikling af uddannelsesforløb.



Ledelse og projektledelse:

I 2017 og videre ind i 2018 var der et stort fokus på:

1. involvering af interessenter i udvikling af metoder og værktøjer
2. udarbejdelse af handleplaner og eksekvering af aktiviteter.

I 2018 har fokus i højere grad været på:

3. brug af resultatdata til løbende opfølgning på indsatsen
4. skabelse af læring omkring de opnåede resultater.

2.3 Formidling og spredning af viden og metoder fra projektet

Gennem hele projektet, men særligt i 2018 og videre i 2019, er der foregået en systematisk indsats for at formidle erfaringer og viden mellem projektkommunerne samt til andre af landets kommuner. Udbredelsen af de opnåede erfaringer, indsatsmodeller og værktøjer i integrationsindsatsen er et vigtigt element i projektet, da det kan medvirke til det langsigtede mål om at løfte integrationsindsatsen generelt.

Gennem "I mål med integration" og den styrkede formidlingsindsats er der sket en spredning af viden, metoder og erfaringer i hele landet via følgende formidlingsaktiviteter:



Nyhedsbrev fra projektet



Ressourcepersoner til sparring



Analyse af implementeringserfaringer i fire kommuner



Formidlingsmaterialer



Spredning af kommunernes værktøjer



Løbende formidling og oplæg om erfaringer fra projektet

3. UDVIKLING I KOMMUNERNE

Det har været ét af projektets helt overordnede målsætninger at løfte borgerne i indsatsen i beskæftigelse. Der er derfor opstillet tre målsætninger, som projektkommunerne bliver målt op imod. På tværs af de tre målsætninger har kommunerne gennemgået en meget positiv udvikling i projektperioden. Nedenfor beskrives projektkommunernes udvikling på hver af de tre målsætninger. Hvor det giver værdi, brydes måltallene også ned på køn.

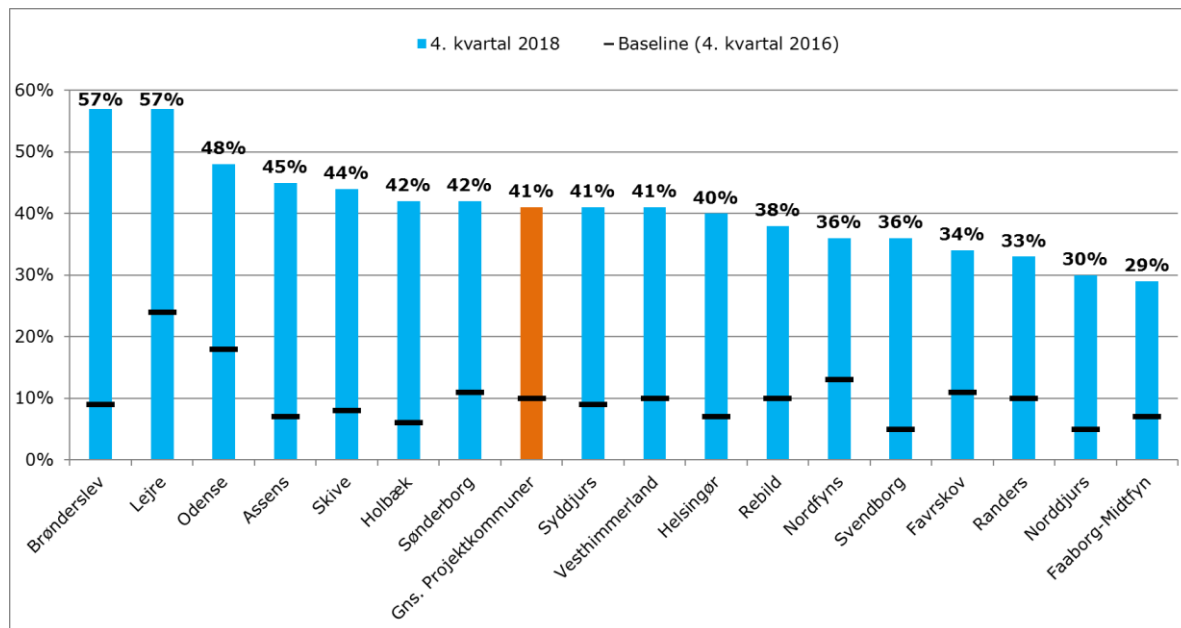
3.1 Målsætning 1: Andel borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse



Den første målsætning har fokus på at løfte andelen af borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse⁸. Her ses der en positiv udvikling for alle kommunerne i projektet siden projektets start. Der er i disse opgørelser ikke taget højde for forskelle i kommunernes arbejdsmarkedsforhold, arbejdskraftefterspørgslen mv. De inkluderede borgere i denne måling er ikke-vestlige indvandrere mellem 18 og 64 år, der er i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse. Et yderligere kriterie for de inkluderede borgere er, at der maksimalt er gået 36 måneder, siden de modtog integrationsydelse første gang. Denne tidsperiode måles ud fra den sidste uge i det pågældende kvartal.

Figur 1 viser kommunernes udvikling for denne målsætning fra 4. kvartal 2016 (baseline) til 4. kvartal 2018.

Figur 1: Andel borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse på tværs af projektkommuner samt projektkommunegennemsnit⁹ fra 4. kvartal 2016 (baseline) til 4. kvartal 2018



Kilde: DREAM (trukket af VIVE) 4. kvartal 2016 og 4. kvartal 2018.

Af figuren fremgår det, at:

- ved 4. kvartal 2018 er mellem 29 og 57 pct. af borgerne i målgruppen i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse i deltagerkommunerne. Faaborg-Midtfyn og Norrdjurs ligger lavest med hhv. 29 pct. og 30 pct., mens Brønderslev og Lejre ligger højest med 57 pct. Resten af kommunerne placerer sig mellem 33 og 48 pct.

⁸En borger i populationen bliver talt som *selvforsøger*, hvis borgeren i mindst 5 ud af de 13 uger i det pågældende kvartal og år ikke modtager nogen form for offentlig forsørgelsesydelse (i henhold til DREAM-registret). Dvs. i løbet af 5 uger har personen ikke modtaget nogen offentlig forsørgelsesydelse, ikke engang én dag. Bemærk, at de 5 uger ikke behøver at være sammenhængende. Er borgeren i IGU-praktik i mindst 5 ud af 13 uger i kvartalet, så bliver borgeren talt som i selvforsørgelse i kvartalet. En borger i populationen bliver talt som i *ordinær uddannelse*, hvis borgeren, som registreret i DREAM, har modtaget SU i mindst 5 uger ud af de 13 uger i det pågældende kvartal og år. Som ved selvforsørgelse behøver de 5 uger ikke at være sammenhængende. Er borgeren i IGU-skoleperiode registreres vedkommende som integrationsydelsesmodtager (og ikke som i ordinær uddannelse, eller selvforsørgelse).

⁹ Projektkommunegennemsnittet er udregnet som summen af alle projektkommuners andel af personer i integrationsprogrammet, som er selvforsørgende eller i ordinær uddannelse, divideret med de 17 projektkommuner.

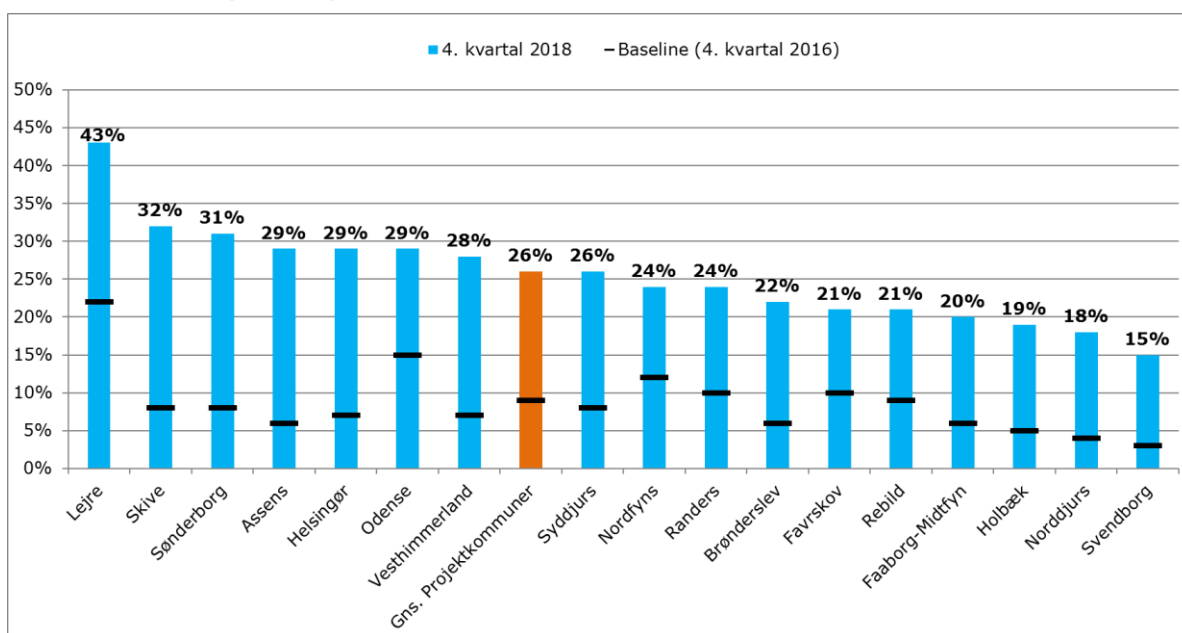
- alle kommunerne har forbedret sig siden projektets start: Andelen af borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse er siden baseline øget mellem 22 og 48 procentpoint i kommunerne. På tværs af kommunerne er andelen af borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse på 41 pct. i 4. kvartal 2018, hvormed projektkommunegennemsnittet siden baseline er steget med 31 procentpoint.

Målsætning 1 dækker over den samlede udvikling i forhold til selvforsørgelse og ordinær uddannelse. Når man ser på selvforsørgelse og uddannelse hver for sig, varierer det mellem projektkommunerne, hvor stor en andel borgere, der kommet henholdsvis i selvforsørgelse og i ordinær uddannelse. I det følgende præsenteres kommunernes udvikling i forhold til selvforsørgelse og ordinær uddannelse derfor adskilt.

Udviklingen i andelen i selvforsørgelse

Figur 2 viser kommunernes udvikling i forhold til selvforsørgelse fra 4. kvartal 2016 (baseline) til 4. kvartal 2018. Overordnet er der sket en positiv udvikling siden baseline i 2016 for alle projektkommuner, hvor andelen af borgere i selvforsørgelse i kommunerne gennemsnitligt er steget med 17 procentpoint.

Figur 2: Andel borgere i selvforsørgelse på tværs af projektkommuner samt projektkommunegennemsnit¹⁰ fra 4. kvartal 2016 (baseline) til 4. kvartal 2018



Kilde: DREAM (trukket af VIVE) 4. kvartal 2016 og 4. kvartal 2018.

Af figuren fremgår det, at:

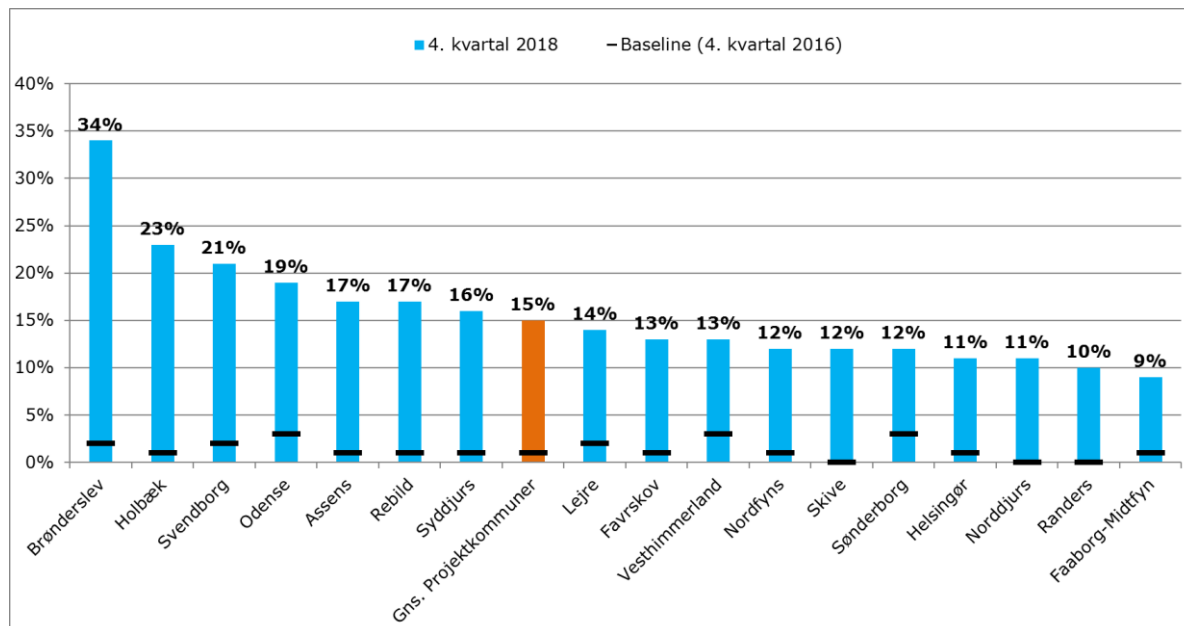
- kommunerne i 4. kvartal 2018 har mellem 15 pct. og 43 pct. af borgerne i selvforsørgelse. Der ses således en stor spredning mellem kommunerne. Mens Svendborg Kommune ligger lavest med 15 pct., ligger Lejre Kommune højest med 43 pct. i selvforsørgelse. De resterende kommuner placerer sig mellem 18 og 32 pct.
- alle kommunerne har udviklet sig positivt i perioden. Der ses igen en stor variation i udviklingen mellem kommunerne, idet andelen af borgere i selvforsørgelse siden baseline er steget mellem 11 og 24 procentpoint i kommunerne. Projektgennemsnittet i kommunerne er øget med 17 procentpoint fra 9 pct. til 26 pct. siden baseline.

¹⁰ Projektkommunegennemsnittet er udregnet som summen af alle projektkommuners andel af personer i integrationsprogrammet, som er selvforsørgende, divideret med de 17 projektkommuner.

Udviklingen i andelen i ordinær uddannelse

Figur 3 nedenfor viser kommunernes udvikling i forhold til ordinær uddannelse fra 4. kvartal 2016 (baseline) til 4. kvartal 2018. Overordnet kan vi se, at samtlige projektkommuner har gennemgået en særdeles positiv udvikling siden baseline i 2016, idet de samlet er steget med 14 procentpoint.

Figur 3: Andel borgere i ordinær uddannelse på tværs af projektkommuner samt projektkommunegennemsnit¹¹ fra 4. kvartal 2016 (baseline) til 4. kvartal 2018



Kilde: DREAM (trukket af VIVE) 4. kvartal 2016 og 4. kvartal 2018.

Af figuren fremgår det, at:

- for andelen af borgere i ordinær uddannelse er billedet mere ens på tværs af de fleste kommuner, idet 14 af kommunerne ligger mellem 9 og 17 pct., mens de øvrige tre kommuner ligger mellem 21 og 34 pct.
- der har været en positiv udvikling siden baseline i alle kommunerne. Ved baseline havde kommunerne mellem 0 og 3 pct. i ordinær uddannelse. Siden baseline er andelen steget med mellem 8 og 32 procentpoint i kommunerne. På tværs af kommunerne ses en stigning på 14 procentpoint fra 1 pct. til 15 pct.

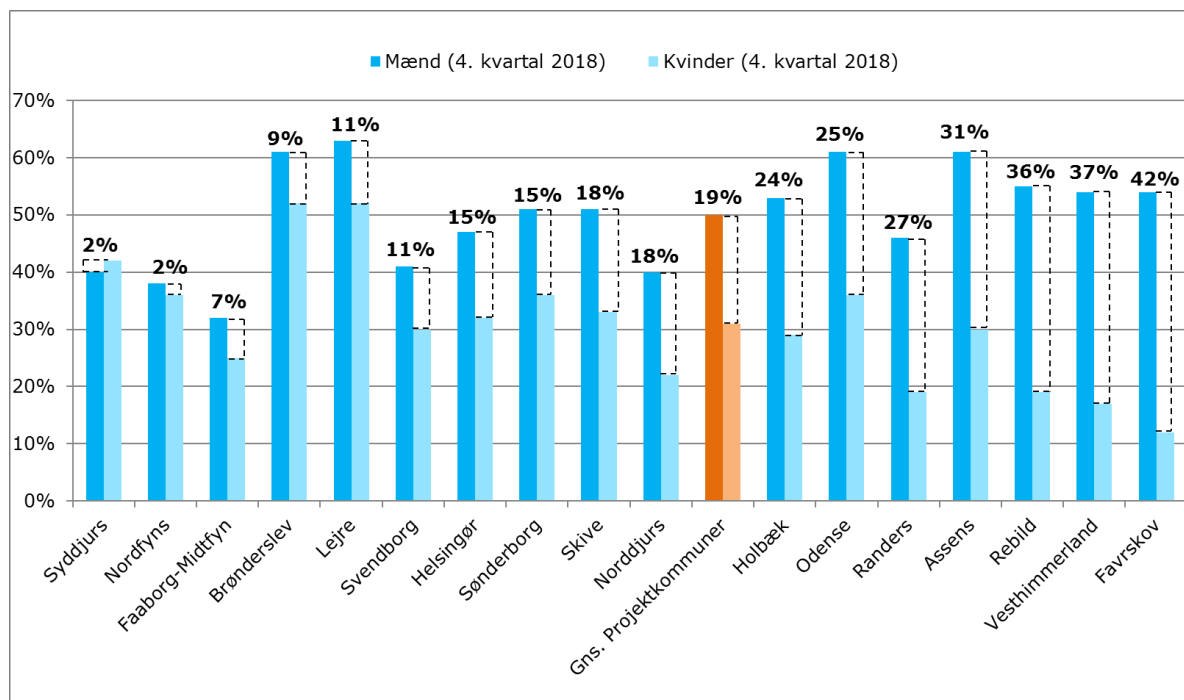
¹¹ Projektkommunegennemsnittet er udregnet som summen af alle projektkommuners andel af personer i integrationsprogrammet, som er i ordinær uddannelse, divideret med de 17 projektkommuner.

Forskellen mellem mænd og kvinder i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse

I projektkommunerne varierer andelen af borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse betydeligt mellem mænd og kvinder. Kvinderne afgår i mindre grad til selvforsørgelse eller ordinær uddannelse, og der har derfor i 2018 været et stort fokus på kvinderne.

Figur 4 viser gabet mellem mænd og kvinder i forhold til andelen af borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse i 4. kvartal 2018.

Figur 4: Gabet mellem mænd og kvinder i forhold til andelen af borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse på tværs af projektkommuner samt projektkommunegennemsnit¹² i 4. kvartal 2018, sorteret efter forskellen mellem mænd og kvinder i hver kommune



Kilde: DREAM (trukket af VIVE) 1. kvartal 2017 og 4. kvartal 2018.

Af figuren, der er sorteret efter gabet mellem mænd og kvinder i kommunerne, fremgår det, at:

- andelen af borgere i selvforsørgelse eller ordinær uddannelse i alle kommuner, bortset for Syddjurs Kommune, er højere for mænd end for kvinder.
- gabet mellem mænd og kvinder varierer fra 42 procentpoint i mændenes favør til 2 procentpoint i kvindernes favør.
- det gennemsnitlige kønsgab i kommunerne ligger på 19 procentpoint (50 pct. for mænd mod 31 pct. for kvinder). Dertil kan tilføjes, at kønsgabet er øget fra en baseline i 1. kvartal 2017, hvor gabet lå på 8 procentpoint (18 pct. for mænd og 10 pct. for kvinder).

3.2 Målsætning 2: Andel jobparate borgere



*Målsætning 2*¹³ har fokus på andelen af borgere i målgruppen, der er visiteret jobparate. Det skal bemærkes, at det ikke er et mål i sig selv, at flest mulige borgere visiteres jobparate. Nye regler for visiteringen til henholdsvis aktivitets- og jobparate trådte i kraft den 1. oktober 2016¹⁴. Andelen af jobparate er steget i 12 kommuner, mens andelen af jobparate er faldet i fem kommuner.

Den store variation i stigningen mellem kommunerne skyldes bl.a., at kommunerne ved projektstart ikke var nået lige langt med revisiteringen af integrationslovsborgerne. Da mange jobparate

¹² Projektkommunegennemsnittet er udregnet som summen af alle projektkommuners andel af mænd/kvinder i integrationsprogrammet, som er selvforsørgende eller i ordinær uddannelse, divideret med de 17 projektkommuner.

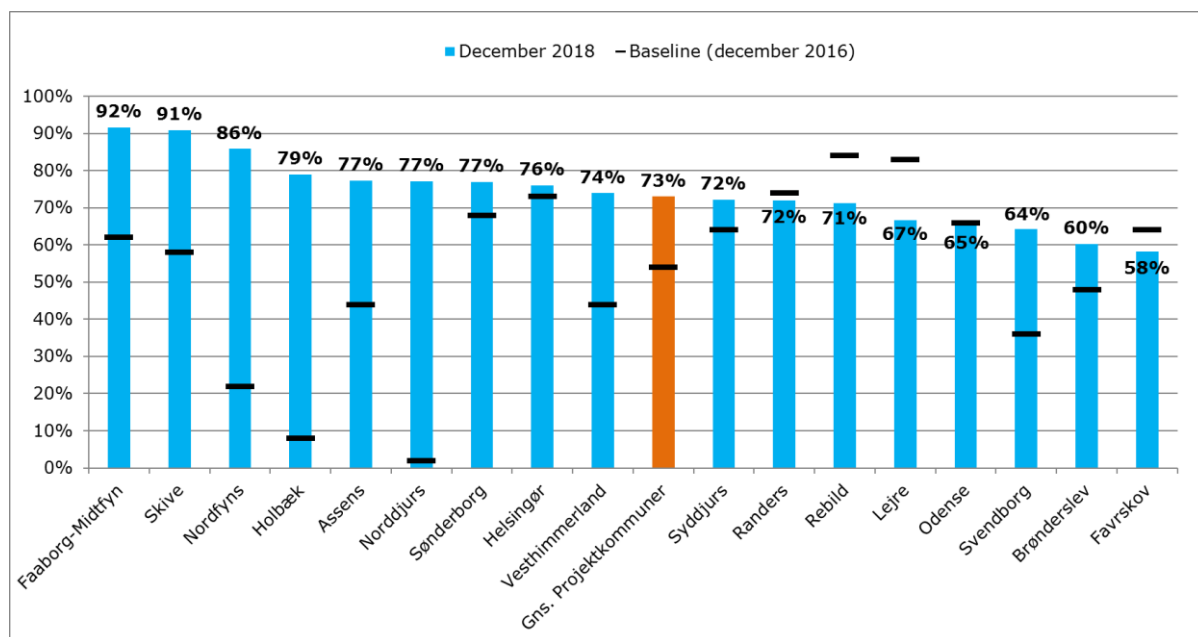
¹³ Målsætning 2 omhandler andelen af borgere, der er modtagere af integrationsydelsen og omfattet af integrationsprogrammet i jobindsats, som er visiteret jobparate.

¹⁴ Se mere på <http://uim.dk/filer/integration/orienteringsskrivelse-l-189.pdf>.

borgere er gået i job, samtidig med at få nye flygtninge er kommet til kommunerne, er den resterende borgermålgruppe kendetegnet ved at være længere væk fra arbejdsmarkedet end tidligere i projektperioden. Dette kan også muligvis forklare faldet i andelen af jobparate i fem kommuner.

Figur 5 viser andel jobparate borgere i projektkommunerne fra baseline i december 2016 til december 2018¹⁵.

Figur 5: Andel jobparate borgere på tværs af projektkommuner samt projektkommunegennemsnit¹⁶ fra december 2016 (baseline) til december 2018



Kilde: Jobindsats.dk, december 2016 og december 2018.

Af figuren fremgår det, at:

- kommunernes andel af jobparate borgere varierer i 4. kvartal 2018 mellem 58 pct. (Favrskov Kommune) og 92 pct. (Faaborg-Midtfyn Kommune). Der er i gennemsnit 73 pct. borgere, der er visiteret jobparate på tværs af kommunerne. Hovedparten af kommunerne har mellem 79 og 64 pct. borgere, der er visiteret jobparate.
- siden baseline er der en meget markant variation mellem de forskellige kommuners udvikling: Andelen af jobparate borgere er steget i 12 kommuner med mellem 3 og 75 procentpoint og faldet i de øvrige fem kommuner. I gennemsnit ses der en stigning på 19 procentpoint i andelen af jobparate borgere.

¹⁵ Grundet ny rapporteringspraksis i Jobindsats.dk har der været nogle usikkerheder i data i december 2018. Jobindsats har gjort en indsats for at sikre, at data for december 2018 alligevel er af høj kvalitet. Link til yderligere information om dette er her: <https://www.jobindsats.dk/jobindsats/nye-tal/2019/kommunale-ydelser-y-04-05-08-09-11-12-35-aplusplusg/omfattet-af-integrationsprogrammet/>

¹⁶ Projektkommunegennemsnittet er udregnet som summen af antallet af jobparate i alle projektkommune divideret med summen af antallet af personer i visitationskategorien "jobparat".

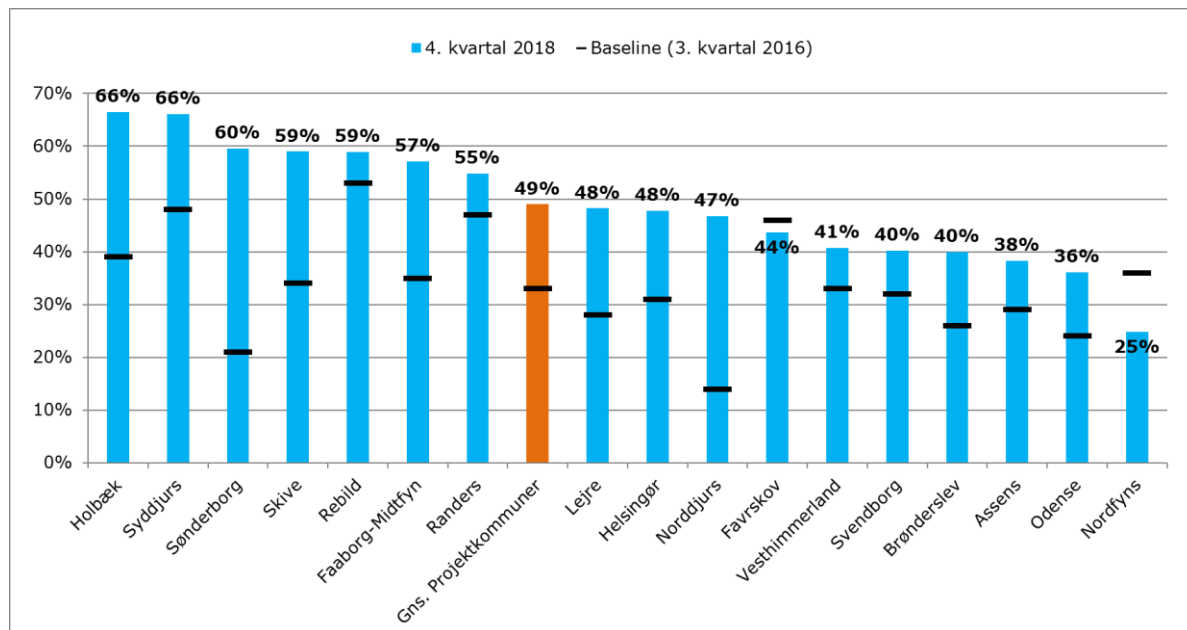
3.3 Målsætning 3: Andel borgere i virksomhedsrettet indsats

Målsætning 3¹⁷ omhandler andelen af borgere i målgruppen, som er i virksomhedsrettet indsats.



Figur 6 viser projektkommunernes udvikling siden 3. kvartal 2016 (baseline) for denne målsætning¹⁸.

Figur 6: Andel borgere i virksomhedsrettet indsats på tværs af projektkommuner samt projektkommunegennemsnit¹⁹ fra 3. kvartal 2016 (baseline) til 4. kvartal 2018



Kilde: Jobindsats.dk, 3. kvartal 2016 og 4. kvartal 2018.

Af figuren fremgår det, at:

- andelen af borgere i målgruppen, der er i virksomhedsrettet indsats, varierer mellem 25 pct. (Nordfyns Kommune) og 66 pct. (Holbæk Kommune og Syddjurs Kommune) per 4. kvartal 2018. Der er således stor variation mellem kommunerne.
- andelen af borgere i virksomhedsrettet indsats er steget siden baseline i alle projektkommuner på nær Nordfyns Kommune og Favrskov Kommune. Således var der i 3. kvartal 2016 (baseline) i gennemsnit 33 pct. af borgerne i målgruppen, der var i virksomhedsrettet indsats, mens det samme gør sig gældende for 49 pct. i 4. kvartal 2018. Siden baseline er andelen i virksomhedsrettet indsats steget med mellem 6 og 39 procentpoint i 15 kommuner.

¹⁷ Målsætning 3 omhandler andelen af borgere, der er modtagere af integrationsydelsen og omfattet af integrationsprogrammet i jobindsats, som modtager virksomhedsrettet indsats. "Virksomhedsrettet indsats" indbefatter kategorierne "ansættelse med løntilskud i alt", "virksomhedspraktik i alt" samt "nytteindsats i alt". Vær opmærksom på, at data er opstillet kvartalsvis til forskel fra fx Integrationsbarometeret, der opstiller tallene månedsvist.

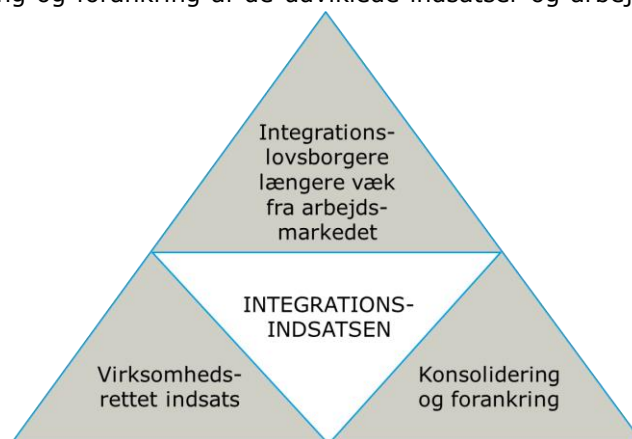
¹⁸ Grundet ny rapporteringspraksis i Jobindsats.dk har der været nogle usikkerheder i data i december 2018. Jobindsats har gjort en indsats for at sikre, at data for 4. kvartal 2018 alligevel er af høj kvalitet. Link til yderligere information om dette er her: <https://www.jobindsats.dk/jobindsats/nye-tal/2019/kommunale-ydelser-y-04-05-08-09-11-12-35-aplusplusg/omfattet-af-integrationsprogrammet/>

¹⁹ Projektkommunegennemsnittet er udregnet som summen af antallet af personer i virksomhedsrettet indsats i alle projektkommuner divideret med summen af alle projektkommuners antal af personer på integrationsydelse.

4. KOMMUNERNES INDSATSER, METODER OG IMPLEMENTERING

Projektets andet hovedformål har været at understøtte metodeudvikling og udvikling af kommunernes lokale integrationsindsats, organisering og arbejds gange. I 2018 har der særligt været fokus på tre overordnede fokuspunkter for kommunernes arbejde med indsats, metoder og implementering: målgruppen af integrationslovsborgere længere væk fra arbejdsmarkedet; den virksomhedsrettede indsats; samt konsolidering og forankring af de udviklede indsats og arbejds gange.

Kommunerne har hele projektperioden arbejdet med den virksomhedsrettede indsats, men der har i 2018 været et styrket fokus, idet den virksomhedsrettede indsats har været én af tre fokusområder for indsatsen i 2018. Der er arbejdet indgående med indsatsen på tværs af projektets fem temaer; organisering, medarbejderkompetencer, redskaber, samarbejdspartnere og ledelse. Hvordan, dette præcist er sket, beskrives løbende gennem kapitlet under hvert tema.



Figur 7: Fokuspunkter i integrationsindsatsen for projektet i 2018

Kapitlet giver en tværgående opsamling for projektkommunernes udvikling af indsats, metoder og implementeringserfaringer, og gennem kapitlet bliver eksempler på understøttende værktøjer beskrevet. Der er indsat links, der fører læseren direkte ind på [projekthjemmesiden](#), hvor værktøjerne ligger til fri afbenyttelse. De metoder, arbejds gange og indsats, der er beskrevet nedenfor og på projekthjemmesiden, skal ses som inspiration. Værktøjer og metoder er ikke systematisk beskrevet eller evalueret og kan derfor ikke ses som egentlig best practice.

Kapitlet er inddelt i de fem temaer, som kommunerne med Rambølls støtte løbende har arbejdet med gennem projektet:



1. **Organisering**, der handler om kommunens organisering af integrationsindsatsen, herunder samarbejde på tværs i kommunen, arbejds gange mv.
2. **Medarbejdere**, der handler om holdning, adfærd, kompetencer mv. blandt integrationsmedarbejdere i kommunerne
3. **Værktøjer og tilbud**, der dækker information, processer, konkrete værktøjer mv., der understøtter integrationsindsatsen
4. **Samarbejdspartnere**, der inddrages af kommunerne i den samlede integrationsindsats, herunder virksomheder, anden aktør mv.
5. **Ledelse og projektledelse**, der handler om rammer og prioritering for integrationsindsatsen, herunder ressourcer, data, kommunikation mv.

4.1 Tema 1: Organisering

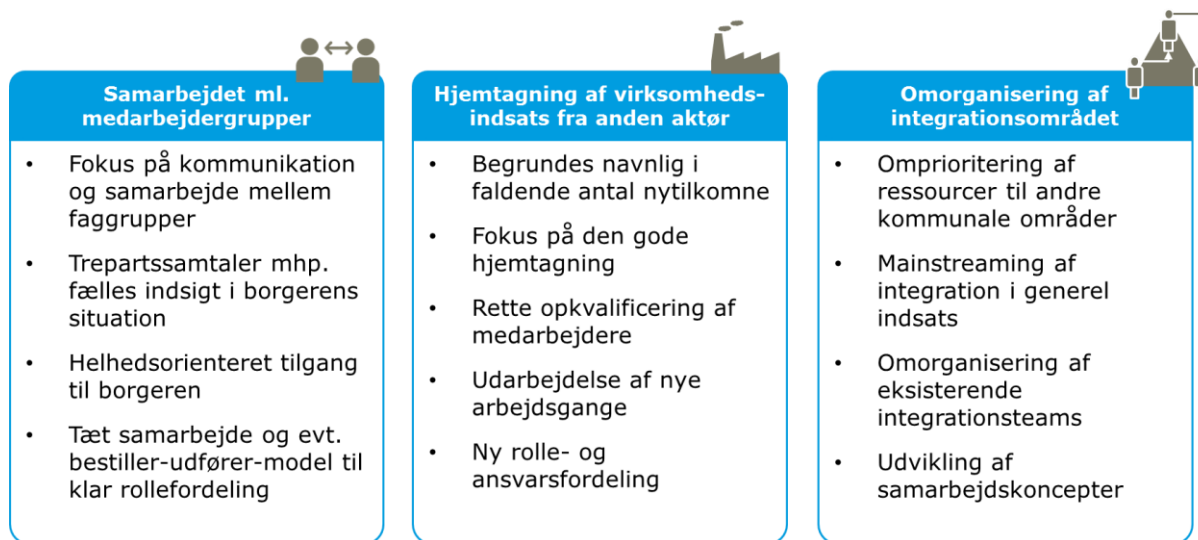
Kommunerne har i 2018 arbejdet målrettet med at afklare, systematisere og forbedre deres organisering og arbejds gange i integrationsindsatsen. Denne indsats bygger videre på det grundlæggende arbejde med at afklare og organisere kommunernes interne organisering, som fandt sted i 2017 (se Årsrapporten 2017 og [opsummering af rapporten](#) på projekthjemmesiden).

Helt overordnet er flere kommuner aktuelt i gang med en omorganisering af integrationsområdet. Det skal bl.a. ses i lyset af nedgangen i antal nyankomne flygtninge til Danmark i de seneste par år. Det betyder, at deltagerkommuner har modtaget stadig færre og i nogle tilfælde ingen nye borgere i målgruppen, og at en række af kommunerne derfor er ved at tilskære og omlægge deres

indsats. Kommunerne har derfor generelt fokus på at fastholde de gode organisatoriske erfaringer, de metoder og den praksis, der er udviklet inden for projektet. Derudover har kommunerne også fokus på det gode samarbejde mellem medarbejdergrupper.

På tværs af kommunernes arbejde med organiseringen i 2018 har kommunerne særligt haft fokus på tre områder. Disse tre områder er illustreret i figuren nedenfor og uddybet i de efterfølgende afsnit.

Figur 8: Tre fokusområder i kommunernes arbejde med organisering



Fokus på samarbejdet mellem medarbejdergrupper: Der er gennem hele projektet blevet arbejdet med at forbedre samarbejdet mellem medarbejdergrupper, særligt mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter.

I de kommuner, hvor det i 2018 er lykkedes at få et godt og velfungerende samarbejde, har man arbejdet med klare rammer for roller og ansvar samt udvikling af en fælles tilgang til borgerne og indsatsen. Det er bl.a. blevet skabt gennem trepartssamtaler mellem sagsbehandler, virksomhedskonsulent og borger samt gennem et tæt samarbejde mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter, fx med én sagsbehandler og én virksomhedskonsulent som fast tilknyttet team omkring én borger (se case om Assens Kommune). Nogle kommuner har også arbejdet med at udstikke klare retningslinjer for bestiller-udfører-modeller for samarbejdet mellem de to faggrupper. Kommunerne oplever, at medarbejdernes gode samarbejde og den fælles tilgang til borgerne skaber en helhedsorienteret og sammenhængende indsats, herunder at de undgår flaskehalse i den virksomhedsrettede indsats til borgerne.

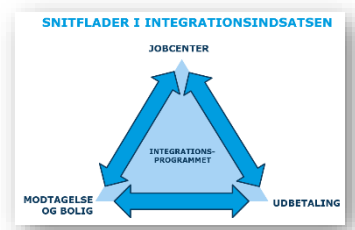


WORKSHOP OM SNITFLADEPROBLEMATIK: SKAB SAMARBEJDE PÅ TVÆRS

Hvis du og dine kolleger har behov for afklaring om snitflader imellem faggrupper eller teams i integrationsindsatsen, kan I hente inspiration i denne workshop om snitflader. **Klik på billedet for at hente workshopens slides med forklaringer på projekthjemmesiden.**

Fx har Odense Kommune i regi af projektet afholdt en workshop med det formål at styrke samarbejdet mellem sagsbehandlere og jobkonsulenter i den virksomhedsrettede indsats på integrationsområdet.

Her drøftede man bl.a. snitflader og kommunikation mellem medarbejdergrupperne. [Materialet fra workshoppen](#) kan du og dine kolleger benytte til at afholde en lignende workshop eller til at reflektere over samarbejdet om integrationsindsatsen.



I de kommuner, hvor samarbejdet mellem de to virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere har været mere besværligt, fx fordi medarbejdergrupperne er placeret på forskellige adresser og ikke ses til daglig, oplever kommunerne også udfordringer med at løfte andelen af borgere i virksomhedsrettet indsats. Det udfordrede samarbejde skyldes bl.a. forskellige tilgange til borgerne og den fysiske forskellige placering af medarbejdergrupperne, der besværliggør det uformelle samarbejde.

Der opleves fx i flere kommuner flaskehalse ift. at få integrationslovsborgere i virksomhedsrettet indsats. Det kan i nogle tilfælde skyldes, at virksomhedskonsulenterne ikke har godt nok kendskab til borgermålgruppen, og i andre tilfælde at sagsbehandlerne ikke ved, hvilken information de skal give videre om borgerne for, at virksomhedskonsulenterne kan identificere den rette praktik- eller arbejdsplads. Her er der i projektet bl.a. arbejdet med at afklare snitfladerne mellem medarbejdergrupperne for at styrke samarbejdet internt og forbedre den virksomhedsrettede indsats (se boks ovenfor om afholdelse af workshop om snitfladeproblematik).



ASSENS KOMMUNE: ORGANISERING AF MEDARBEJDERE UNDER SAMME TAG SKABER EN EFFEKTIV OG ENS TILGANG TIL BORGERNE

Kommunen har organisatorisk samlet alle integrationsmedarbejdere under samme tag. Her sidder mange forskellige fagligheder – boligmedarbejdere, sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter og afdelingslederen. En fagkoordinator understøtter medarbejdernes arbejde og samler relevant viden udefra til brug i medarbejdernes arbejde. Viden og erfaringer samles desuden i en IT-database, hvor alle relevante arbejdsgange og procedurer er nedskrevet. Kommunen har også bemandet en 'front desk' med en blanding af de faglige medarbejdere, som modtager borgerne, svarer på spørgsmål og sender dem videre til relevante aktører.

Den samlede organisering i kommunen har skabt gode resultater. Medarbejderne har fået et fælles mål, arbejder tæt sammen, videndeler i højere grad, er mere motiverede og har en mere ens tilgang i indsatsen. Medarbejderne oplever, at det for borgerne har betydet, at indsatsen er effektiv og vedholden, og at borgerne har en indgang til integrationsafdelingen.

Drivkræfter bag de gode resultaterne er bl.a., at:

1. **faglige siloer mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter er blevet reduceret.** Den fysiske placering har gjort det muligt for medarbejderne hurtigt og let at sparre og inddrage hinanden i arbejdet med borgeren.
2. sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter har fået et unikt **indblik i hinandens arbejde** og sagsstammer gennem at observere og deltage i hinandens arbejde, hvilket har skabt forståelse og sammenhold mellem kollegaer.
3. medarbejdere og borgere har opbygget bedre relationer, da borgeren har **den samme kontaktperson**. Det giver dog også udfordringer for medarbejderne, da de skal have to kasketter på i relationen til borgerne, fx at de både skal sanktionere og motivere til frivillig deltagelse.
4. den **faglige koordinator har** været en drivkraft, fordi vedkommende samler nyttige materialer og spreder den nyeste viden til medarbejderne.
5. **arbejdsgange, procedurer og viden er blevet nedskrevet** i afdelingens fælles IT-database og løbende er blevet opdateret. Databasen har medvirket til, at medarbejderne arbejder ens, og at de oplever, at afdelingen står stærkt, hvis en ny flytningestrøm eller omorganisering skulle komme.

Læs mere om arbejdet med organisering i Assens Kommune i bilag 3, hvor Rambøll har lavet en implementeringsanalyse af fire udvalgte kommuner.

Hjemtagning af virksomhedsindsatsen fra anden aktør: Hjemtagningen af den virksomhedsrettede indsats fra anden aktør er ét af eksemplerne på, hvordan kommunerne har arbejdet mere intensivt med den virksomhedsrettede indsats i 2018, da det kræver ressourcer til opdatering af arbejds-gange, udvikling af kompetencer mv. at implementere hjemtagningen. Flere af projektkommunerne har siden projektets start og særligt i 2018 hjemtaget virksomhedsindsatsen fra anden aktører. Dette gælder bl.a. kommuner som Rebild, Svendborg, Brønderslev og Nordfyn. Årsagen til dette har enten været faldende antal af nyttilkomne flygtninge og derfor mindre behov for at trække på anden aktør, eller grundet hvad der ses som manglende resultater hos anden aktør. I forbindelse med hjemtagningen har de relevante kommuner haft særlig fokus på at sikre medarbejderne de rette kompetencer (se også tema 2) og klare retningslinjer for arbejdsgangene, roller og ansvar for indsatsen.



VÆRKTØJ TIL BESKRIVELSE AF ARBEJDSGANG OG -METODER I INTEGRATIONSINDSATSEN

Hvis du skal planlægge arbejdsgangen og rollefordeling for en del af jeres integrationsindsats, kan du hente inspiration i værktøjet til højre. **Klik på billedet for at tilgå værktøjet på projekthjemmesiden.**



Værktøjet hjælper dig og dine kolleger med at beskrive den borgerrettede indsats, så alle i teamet kender indsatsens aktiviteter og faserne i udførelsen. Skabelonen tydeliggør også jeres forskellige roller og ansvar. Hvis I udfylder skabelonen sammen, kan uklarheder afklares undervejs, så I står tilbage med en fælles tilgang til indsatsen og borgeren.

Omorganisering af integrationsteams og -afdelinger: Flere projektkommuner er ved at omorganisere de eksisterende integrationsteams eller -afdelinger i 2018. Det ses fx i Faaborg-Midtfyn, Brønderslev, Favrskov og Sønderborg. Det skyldes blandt andet den lavere tilgang af nyttilkomne flygtninge, som nævnt ovenfor. Der er dog også enkelte kommuner, hvor omorganiseringen er en del af en større kommunal omstrukturering. Dertil kommer, at flere kommuner overvejer omorganiseringer i løbet af 2019. Omorganiseringerne kan fx betyde, at integrationsområdet mainstreames ind i den generelle beskæftigelsesindsats.

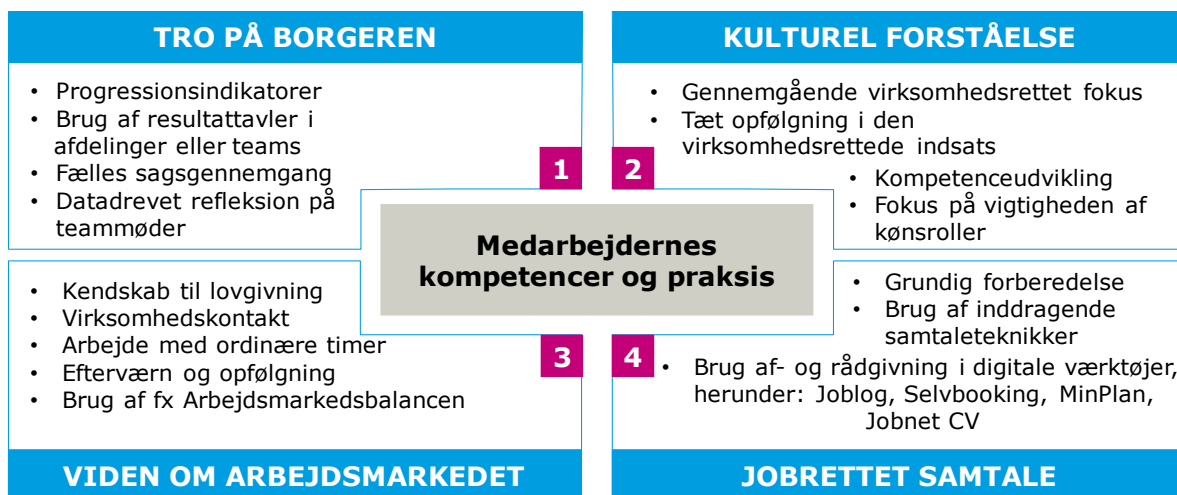
Omorganiseringen af indsatsen har skabt fokus på at sikre, at de involverede medarbejdere har de rette kompetencer og den rette viden til at kunne arbejde inden for den ny organisering. Nogle kommuner, som fx Faaborg-Midtfyn, har derfor planlagt eller gennemført opkvalificeringsforløb (se også tema 2). Der er desuden konkret arbejdet med at udvikle nye samarbejdskoncepter og planlægge møderækker, som skal understøtte den ny organisering. Her er der særligt arbejdet med at sikre den rette kommunikation mellem medarbejderne, bl.a. gennem løbende møder for integrationsmedarbejdere på tværs af forskellige teams.

4.2 Tema 2: Medarbejdere

Kommunerne har arbejdet målrettet med at styrke medarbejdernes kompetencer og praksis, så den jobrettede indsats kan understøttes bedst muligt. I 2017 var der et stort fokus på at lægge klare retningslinjer for den administrative praksis i forhold til eksempelvis visitation, sygemeldinger og sanktioner. I 2018 har kommunerne udviklet indsatsen videre med et stærkt fokus på kompetenceudvikling af sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter. Denne kompetenceudvikling har både været jobrettet, orienteret mod den virksomhedsrettede indsats og imod borgerens forudsætninger.

På tværs af kommunerne er der arbejdet med fire fokusområder. Disse er præsenteret i Figur 9. Under figuren kommenteres fokusområderne og udfoldes med eksempler.

Figur 9: Kommunernes fokusområder i metodeudviklingen rettet imod medarbejderne



Tro på borgerens jobmuligheder: Den mere jobrettede tilgang til målgruppen har for mange medarbejdere i kommunerne været et stort skifte fra tidligere praksis. I mange kommuner har den tidligere praksis været at tilbyde borgerne én indsats ad gangen, fx at afklare og håndtere sundhedsrelaterede problemer eller opbygge dansk kundskaber før jobrettede forløb.

Som led i udmøntningen af trepartsaftalen 2016 om integration blev krav om tidlig og kontinuerlig virksomhedsrettet indsats til borgerne indført i integrationsprogrammet. Det blev derfor nødvendigt for kommunerne at arbejde med parallelle indsatser med klart fokus på at skabe match mellem borgere og (praktik)virksomheder. Det affødte igen et behov for at understøtte en tro på borgernes ressourcer og muligheder, både blandt sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter i kommunerne.

Kommunerne har arbejdet med dette fokusområde på forskellige måder:

- ➔ Kommuner har i projektet brugt progressionsmåling i deres samtaler med borgerne med afsæt i progressionsværktøjet [Flygtninge og Indvandreres Progression \(FIP\)](#)²⁰ udviklet af VIVE til "I mål med integration". Progressionsmåling kan tydeliggøre de kortsigtede resultater af indsatsen og bidrage til troen på borgeren. Flere kommuner oplever, at dette bidrager til at styrke troen på, at indsatsen med små skridt bringer borgeren tættere på arbejdsmarkedet²¹.
- ➔ På teamniveau er flere kommuner også begyndt at gøre brug af resultattavler. Det er tavler, hvor man som team får billedliggjort, hvilke resultater man som enhed leverer for målgruppen. Det kan eksempelvis være, hvor mange borgere man har afsluttet til beskæftigelse, antallet af borgere i virksomhedsrettede forløb og IGU mv. På disse tavler kan enhedens målsætninger også præsenteres, så sagsbehandlere eller virksomhedskonsulenterne kan få et billede af målopfyldelsen.
- ➔ Flere kommuner har på teamniveau arbejdet med refleksion om egen praksis i kommunen, bl.a. refleksion om medarbejdernes praksis, tilgang til borgerne og dermed troen på borgerne. Dette er fx sket ved en fælles sagsgennemgang med revurdering af borgernes ressourcer og indplacering i indsatser eller ved en fælles opstilling af indikatorer for, hvornår en borger visiteres hhv. job- og aktivitetsparat.

²⁰ Flygtninge og Indvandreres Progression (FIP) er et redskab til måling af flygtninge og indvandreres arbejdsmarkedsparticipation. FIP-indikatorer udgør en række progressionsindikatorer, der kan benyttes til - i samarbejde med borgeren - at vurdere, om borgeren inden for en række temaer udvikler sig i en positiv retning.

²¹ FIP indgår i øvrigt i evalueringen af hele projektet. Evalueringen, der udarbejdes af VIVE, forventes udgivet i efteråret 2019.



BORGERCASES TIL BRUG FOR DIALOG OM EGEN PRAKSIS I KOMMUNEN

Hvis du og dine kollegaer mangler inspiration til, hvordan I kan sætte endnu mere fokus på jeres faglige praksis og styrke den, så kan I se nærmere på de borgercases, der er udviklet i regi af "I mål med integration".

Der er samlet udviklet 10 borgercases i "I mål med integration", der fungerer som dialogkort. Hver borgercase beskriver en udfordring i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats set fra borgernes, de fagprofessionelles og virksomhedernes perspektiv. Til hver borgercase knytter der sig refleksionsspørgsmål og henvisninger til, hvor man kan finde mere viden om eller inspiration om borgercasens tema.

Borgercasene kan bruges på et teammøde, til en workshop eller et fagligt møde, hvor man som kommune skal drøfte egen praksis og diskutere udfordringer, dilemmaer og mulige løsninger i arbejdet med at bringe flygtninge og indvandrere i job eller uddannelse. **Klik på billedet for at tilgå borgercasene på projekthjemmesiden.**



Kulturel forståelse: I kommunerne oplever medarbejderne, at målgruppens kulturelle forudsætninger kan spille ind og derfor er vigtige at forstå og tage højde for, når indsatsen skal tilrettelægges virksomheds- og jobrettet. Det drejer sig bl.a. om betydningen af målgruppens manglende kendskab til det danske arbejdsmarked, familiemæssige forhold og forventninger til særligt kvindernes rolle i hjemmet samt en anderledes sygdomsforståelse end den danske. Desuden oplever kommunerne, at særligt kvinderne mangler arbejdsidentitet og har svært ved at se sig selv i job.

Disse aspekter har kommunerne håndteret på forskellige måder. Flere kommuner har haft et stort fokus på, at medarbejderne har rammerne til at tilrettelægge en virksomhedsrettet indsats, hvor der er mulighed for at tilbyde borgerne en tæt opfølgning og støtte, når borgerne er i virksomhedstilbud. På samme tid har kommunerne også haft et fokus på, at borgernes kulturelle forudsætninger ikke ses som en barriere for at deltage aktivt på arbejdsmarkedet. Kommunerne har fx haft særligt fokus på, at kvinder mødes med forventninger, der flugter med dem, som andre grupper mødes med.

For at understøtte denne tilgang til indsatsen har mange kommuner haft fokus på vigtigheden af kompetenceudvikling. Også på tværs i projektet er der tilbudt kompetenceudvikling omkring interkulturel forståelse til kommunerne, bl.a. som led i Rambølls understøttelse af kommunerne. Kompetenceudvikling har bl.a. været målrettet empowerment, jobrettet samtale og kulturel forståelse, herunder med fokus på målgruppen af kvinder.



FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE: HVAD KAN MAN HAVE FOKUS PÅ I KOMPETENCEUDVIKLINGEN?

Faaborg-Midtfyn Kommune er én af de kommuner i projektet, der har fokuseret på kompetenceudvikling af deres medarbejdere i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats. Baggrunden for dette er omorganisering af integrationsteamet, så integrationsmedarbejderne placeres i teams for hhv. job- og aktivitetsparate i den generelle beskæftigelsesindsats. Kompetenceudviklingen af integrationsmedarbejderne skal derfor sikre en fælles forståelse for og tilgang til borgerne også i den nye organisering. Forløbet, som kommunen har iværksat, er designet til at bibringe deltagerne metoder og værktøjer til en jobrettet

rådgivning og coaching, der samtidig hviler på et fundament af teknikker, der tager afsæt i en motiverende og borgerinddragende tilgang. Konkret sigter forløbet mod at opbygge medarbejdernes kompetencer inden for:

- *empowerment-begrebet i teori og praksis.* Heri ligger både en introduktion til det værdimæssige afsæt for empowerment samt konkrete værktøjer til at sætte empowerment i spil i praksis. Disse værktøjer inkluderer GAMEMASTER-modellen, der er en teknik til at styring af samtale, og SMART-målene, der sikrer, at opstillede mål bliver simple og brugbare.
- *ABC-jobstrategien og brugen af Jobnet CV.* Her introduceres deltagerne til ABC-jobstrategien som værktøj. ABC-jobstrategien har til formål at åbne op for nye muligheder for borgeren, styrke borgernes motivation og sikre, at borgeren overvejer nye brancheområder, jobområder og jobfunktioner. Dernæst undervises deltagerne i det gode Jobnet CV og sammenhængen til ABC-jobstrategien.
- *motivationsteori og arbejdet med motivation hos borgeren.* Undervisningen indebærer her en introduktion til Miller og Rollnicks motivationsmodel, herunder undervisning i skalaspørgsmål, værdiløp og ressourcespotting.
- *viden om arbejdsmarkedet og metoder til intern videndeling.* Afslutningsvist undervises deltagerne i viden om arbejdsmarkedet, virksomhedernes rekrutteringspraksis og konkrete metoder til intern videndeling mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter.

Viden om arbejdsmarkedet: Med ændringerne i lovgivningen fra 2016 om tidlig og kontinuerlig virksomhedsrettet indsats er der blevet sat fokus på alle medarbejdergruppers viden om arbejdsmarkedet. Det har været afgørende for kommunerne i projektet, at alle medarbejdergrupper, ikke blot virksomhedskonsulenterne, har viden om det lokale arbejdsmarked og de kompetencer, som virksomhederne efterspørger, for at kunne tilbyde en målrettet virksomhedsrettet indsats til integrationslovsborgerne.

Enkelte kommuner har endda besluttet, at sagsbehandlere selv skal stå for den virksomhedsrettede indsats for borgerne. Det har gjort det nødvendigt for kommunerne at styrke sagsbehandlernes viden om arbejdsmarkedet samt deres kompetencer forbundet med etableringen af og opfølgning på praktikker. Kompetenceudviklingsforløbet beskrevet ovenfor viser, hvordan en kommune har arbejdet med kompetencerne hos medarbejderne på dette område. Her deltager både sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter i opkvalificeringen med henblik på at skabe en fælles forståelse af den virksomhedsrettede indsats i kommunen (se desuden tema 1 om samarbejdet mellem medarbejdergrupper).

Projektkommunerne er også blevet introduceret for en række værktøjer for at understøtte deres viden om arbejdsmarkedet. Eksempelvis [Arbejdsmarkedsbalancen](#) og [Jobbarometret](#). Projektkommunerne har også halvårligt modtaget statusrapporter udarbejdet af Rambøll med data fra jobbarometret. Heri har det været opgjort, hvilke stillinger der havde rigtig gode jobmuligheder.

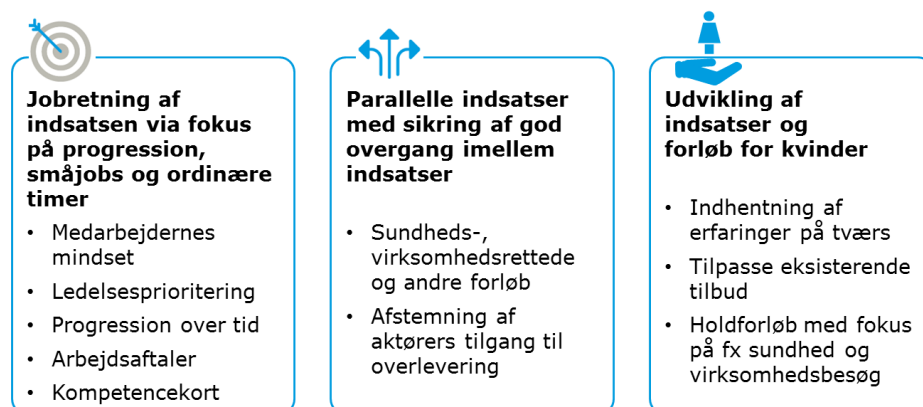
Jobrettet samtale. Det intensiverede jobfokus for målgruppen har også ændret rammerne for samtalerne med borgeren. Kommunerne i projektet har fx arbejdet med at gøre samtalerne mere jobrettede med borgeren i centrum, hvor borgeren bidrager til at definere egne jobmål. Digitale værktøjer (Joblog og selvbooking) er også sat i spil for at flytte opgaver fra sagsbehandler til borgeren, for at de skal opleve et øget ejerskab for deres eget forløb. I tillæg har flere kommuner sat fokus på sagsbehandlernes brug af Jobnet CV med henblik på at styrke samarbejdet med virksomhedskonsulenter.

4.3 Tema 3: Værktøjer og tilbud

Kommunerne har gennem projektet og særlig i 2018 arbejdet med at udvikle værktøjer til deres medarbejdere og samarbejdsvirksomheder og at tilpasse deres tilbud til borgerne. Der er blevet arbejdet med mange forskellige værktøjer og udviklet adskillige værktøjer blandt kommunerne selv. Et udvalg af disse værktøjer kan findes på [projekthjemmesiden](#) og introduceres i kapitel 5. Værktøjerne benyttes af kommunerne til at forbedre de indsatser, som de giver borgerne, fx ved at sætte fokus på jobretningen af borgernes indsats.

På tværs af kommunerne er der gennemgående arbejdet med tre fokusområder, hvor den virksomhedsrettede indsats er et element i alle fokusområder. Disse tre områder er illustreret i figuren nedenfor og uddybes i de efterfølgende afsnit.

Figur 10: Fokusområder i arbejdet med værktøjer og tilbud



Jobretning af indsatsen via fokus på progression, småjobs og ordinære timer: I kommuner, hvor de virksomhedsrettede indsatser har et klart jobperspektiv, oplever kommunerne, at indsatserne løfter borgerne tættere på job. Det har flere steder krævet en større omstilling af alle medarbejdernes mindset for at nå dertil. Det ses, at fokus har flyttet sig fra kvantitet til kvalitet i den virksomhedsrettede indsats, hvilket kræver nye værktøjer og en jobrettet tilgang til opfølgningen på borgernes virksomhedsrettede forløb.

Flere kommuner har sat ekstra fokus på borgernes samlede forløb samt progression over tid i et samlet og trinvist forløb, der skal ende i beskæftigelse. Det gælder fx Helsingør, Svendborg, Holbæk, Odense og Brønderslev. Heraf oplever bl.a. Helsingør, at fokus på det trinvis forløb styrker resultaterne. Nogle af kommunerne har benyttet småjobs og ordinære timer som trin på vejen til ordinær beskæftigelse. Særligt Nordfyns Kommune har sat fokus på at styrke overgangen fra netop ordinære timer til fuldtid, da de oplever udfordringer med dette. Nogle kommuner har også oplevet udfordringer med generelt at omsætte de virksomhedsrettede indsatser til selvforsørgelse. Her har kommunerne bl.a. benyttet klare arbejdsaftaler og kompetencekort (se værktøjer i boksen nedenfor) til at illustrere borgerens udvikling over tid for virksomhederne og argumentere for ordinære timer eller ansættelse hos virksomheden.



VÆRKTØJER TIL BESKRIVELSE AF BORGERNES KOMPETENCER

Ønsker I også at kunne pege endnu tydeligere på borgernes kompetencer i dialogen med virksomhederne, så kan I hente inspiration i flere af de udviklede kompetencekort og -skemaer udviklet i projektet.

Flere projektkommuner har udviklet kompetencekort, som benyttes enten af praktikvirksomheder eller integrationsmedarbejderne. Fx har Brønderslev Kommune udviklet et kompetencekort, der fungerer som en arbejdsgiverreference, som borgerne kan bruge i deres jobsøgning. Samtidig er indholdet med til at opdatere og kvalificere borgerens CV på Jobnet. **Klik på billedet for at tilgå værktøjet på projekthjemmesiden.**

jobcenter		Kompetencekort	
Navn		Telefon	
Adresse			
Elevnummer			
Adressen			
Virksomheden lægger vægt på følgende hos en medarbejder:			
Personlige kompetencer			
Vidtg. af at lære			
Planlægning			
Organiserings			
Samtalsfærdigheder			
Spisefærdigheder			
Sikkerhedsfølelse			
Medfølelse			
Arbejdsetik			

Parallele indsatser med sikring af god overgang imellem indsatser: I kommunerne arbejdes der bl.a. med at skabe sammenhæng i parallelle indsatser for borgerne og at sikre en god overgang imellem indsatserne. Eksempler på parallelle indsatser er sundhedsforløb kombineret med virksomhedspraktikker, hvor borgeren får viden om sundhed og sygdom, eventuelt kombineret med fysisk træning ved siden af en virksomhedspraktik. Det ses fx i Sønderborg, Faaborg-Midtfyn, Holbæk, Brønderslev, Nordfyn, Svendborg, Vesthimmerland og Helsingør. Kommunerne oplever, at en bred indsatsvifte kan målrette og tilpasse indsatsen til den enkelte borgers behov. Samarbejdet med partnere om parallelle indsatser udfoldes under tema 4 om samarbejdspartnere.

I kommunernes arbejde med parallelle indsatser til borgerne med flygtningebaggrund er det underforstået, at de igangsatte indsatser skal understøtte hinanden og samlet set føre mod målet om beskæftigelse. Enkelte kommuner fremhæver, at det kræver en helhedsorienteret tilgang, der sikrer, at kommunen flytter borgerne tættere på beskæftigelse, samtidig med at der tages hånd om mulige barrierer, fx sygdom, manglende kompetencer etc., for at gå i job.

Derudover har nogle kommuner specifikt sat fokus på, at der sikres en god overgang imellem forskellige forløb hos underleverandører, bl.a. traumebehandling og andre sundhedsforløb, til den kommunale indsats. Her har nogle kommuner også benyttet mentorer til at understøtte den gode overgang imellem indsatser. Der har været behov for at afstemme, at kommunen og underleverandørerne/samarbejdspartnere har samme tilgang til og forståelse for borgeren. Det er bl.a. sket gennem fælles- og informationsmøder mellem kommunen og de relevante aktører.

Udvikling af indsatser og forløb for flygtningkvinder: Der har i 2018 været et stigende fokus på målgruppen af kvinder, og flere kommuner har udviklet indsatser målrettet kvinderne i deres målgruppe, fx Helsingør, Brønderslev, Holbæk, Faaborg-Midtfyn, Favrskov, mens der også udvikles indsatser i Svendborg og Randers/Norddjurs/Syddjurs. Det skyldes, at kvinderne, som det fremgik af kapitel 3, i langt mindre grad end mændene er kommet i beskæftigelse og derfor udgør en stigende andel af de målgrupper, der fortsat er ledige. Det ses desuden, at flygtningkvinderne i langt mindre grad end flygtningemændene i projektkommunerne deltager i virksomhedsrettet indsats (Se bilag 2 med supplerende data opdelt på køn). Det har derfor været vigtigt for projektkommunerne at identificere praktik- og jobmuligheder for kvindemålgruppen samt at udvikle og tilbyde relevante forløb til kvinderne.

Kommunerne henter inspiration fra hinanden, som de anvender i overvejelserne om, hvilke indsatser der er relevante for kvinderne. Kommunerne har bl.a.:

- sat fokus på at afsøge specifikke muligheder for ordinære jobs og IGU til kvinderne, fx inden for rengøring, pleje og omsorg
- udviklet og gennemført forberedende forløb eller indsatser direkte målrettet kvinder eller arbejdet på at tilpasse eksisterende indsatser til i højere grad at møde (også) kvinders behov. Her er der bl.a. arbejdet med holdforløb for kvinder med fokus på introduktion til

arbejdsmarkedet, fx gennem virksomhedsbesøg og forskellige temaer såsom sygdomsforståelse og CV

- udviklet eller er i gang med at starte mødre- og barselsgrupper, hvor kvindernes netværk og jobfokus kan fastholdes.



SØNDERBORG KOMMUNE: EN FOKUSERET VIFTE AF INDSATSER TIL KVINDER FÅR DEM TÆTTERE PÅ ARBEJDSMARKEDET

Med en fokuseret vifte af indsatser til kvinder med flygtningebaggrund har Sønderborg Kommune opnået gode resultater. Det har medvirket til, at flere flygtningekvinder har fået mere selvtillid, lært sig selv bedre at kende samt er blevet mere robuste og klar til arbejdsmarkedet. Kommunens vifte af indsatser består af indsatser, der alle er *helhedsorienteret, beskæftigelsesrettet og tilpasset* målgruppen.

Kommunen har samlet mange af indsatserne på et jobakademi. Jobakademiet arbejder helhedsorienteret med sygdomsforståelse, samfundet, uddannelse og arbejdsmarkedet i Danmark. Det beskæftigelsesrettede underbygges af, at kvinderne bl.a. kommer på virksomhedsbesøg og får indblik i den danske arbejdsmarkedskultur. Jobakademiet tilpasser sig kvinderne ved at invitere rollemodeller, der kan give kvinderne gode råd om, hvordan de kan få både job og familie til at fungere samtidig. Jobakademiet har en anerkendende og motiverende tilgang, en håndholdt indsats og vekslende undervisning med oplæg, gruppearbejde og individuelle øvelser. Der er faste og klare principper herunder forventninger til engagement og deltagelse. Det er sagsbehandlere og virksomhedskonsulenterne selv, der underviser og driver Jobakademiet. Endvidere er kvinderne parallelt med deres praktik stadig tilknyttet Jobakademiet.

De aktivitetsparate kvinder er desuden tilknyttet en sagsbehandler, der varetager både myndighedsrollen og også mentorrollen for mange. Mentorrollen bruges intensivt til den håndholdte indsats for kvinderne. Sagsbehandleren holder tæt kontakt med kvinderne gennem hyppige samtaler om motivation og familieliv. Kvindernes partner inddrages også, hvis det hjælper kvinden tættere på arbejdsmarkedet.

Medarbejderne kommer tættere på målgruppen gennem både jobakademiet for jobparate og aktivitetsparate kvinder og den hyppige kontakt for de aktivitetsparate kvinder. Medarbejderne oplever kvinderne i en anden kontekst og kvinderne oplever sig selv i en gruppe med andre kvinder. Det bringer ofte nye og andre ressourcer frem, som ikke tidligere har været set i samtalerne.

De primære drivkræfter for kommunens resultater har været, at:

1. den **fokuserede vifte af indsatser** er blevet tilbudt til kvinderne. Kommunen tilbød tidligere disse indsatser hovedsagelig til mændene og i meget mindre udstrækning til kvinderne.
2. Jobakademiet har været en særlig drivkraft for de gode resultater, da Jobakademiet har været med til at skabe **kontinuitet, sammenhold og tryghed** for kvinderne gennem en fast tilknytning.
3. kvinderne i praktikperioden kommer forbi Jobakademiet en gang om ugen, hvor de får **støtte fra og sparring med velkendte ansigter**, herunder både sagsbehandlere, mentorer og virksomhedskonsulenter, men også de andre kvinder, der er tilknyttet Jobakademiet.
4. kvinderne gennem Jobakademiet har fået et styrket **realistisk billede af arbejdsmarkedet og deres egne kompetencer** heri samt en ide om, hvad der forventes af dem i job.
5. brugen af **rollemodeller**, hvor medarbejderne oplever, at borgerne får meget ud af rollemodeller, og det motiverer kvinderne mod arbejdsmarkedet, da de herigennem fx kan forestille sig et sammenhængende liv med både børn og job.

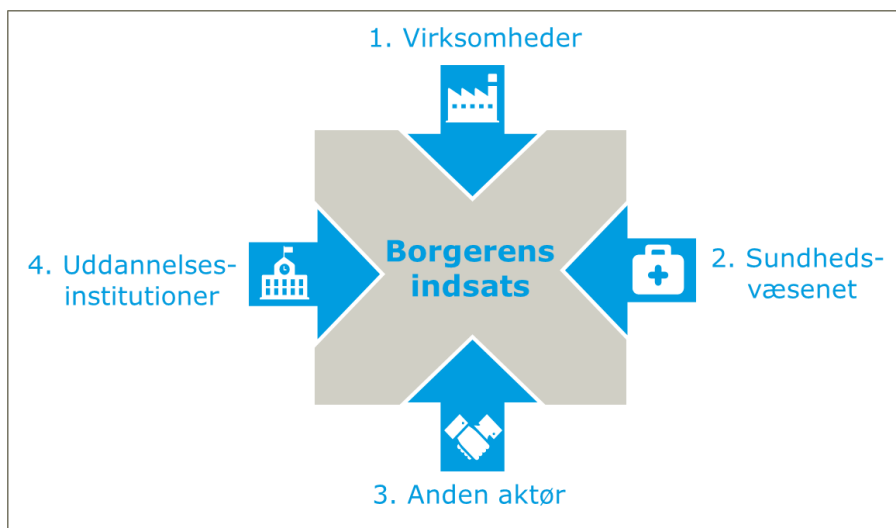
Læs mere om arbejdet med indsatser til kvinder i Sønderborg Kommune i bilag 3, hvor Rambo ll har lavet en implementeringsanalyse af fire udvalgte kommuner.

4.4 Tema 4: Samarbejdspartnere

Reglerne for den kontinuerlige virksomhedsrettede indsats for borgerne i integrationsprogrammet nødvendiggør, at kommunerne har en stærk relation og et godt løbende samarbejde med de relevante samarbejdspartnere. Kommunerne har særligt behov for at have et bredt virksomhedssamarbejde med mange typer virksomheder for at kunne finde relevante virksomhedsplaceringer til integrationslovsborgere med vidt forskellige niveauer af jobparathed og typer af kompetencer. I både 2017 og 2018 har kommunerne i projektet derfor arbejdet målrettet imod at etablere nogle klare og formaliserede måder at samarbejde på, hvor roller og ansvar i borgernes forløb står tydeligt for alle involverede. Dette arbejde hænger også sammen med kommunernes fokus på at skabe velfungerende parallelle indsatser til borgerne (se afsnit 4.3).

På tværs af kommunerne har særligt samarbejdet med fire forskellige aktører været i fokus: sundhedsvæsenet; anden aktør; uddannelsesinstitutioner; og virksomheder. Disse er præsenteret i Figur 11 og beskrives nærmere nedenfor.

Figur 11: Kommunernes metodeudvikling rettet imod samarbejdspartnere



Virksomheder: Ændringerne i integrationsprogrammet fra 2016 gjorde bl.a. virksomhederne til et vigtigt omdrejningspunkt for den enkelte borgers integrationsindsats. I det konkrete samarbejde med virksomhederne har kommunerne haft fokus på at styrke forventningsafstemningen, den løbende dialog og struktureret opfølgning på praktikkerne. Forventningsafstemningen har været centreret omkring formålet med praktikken, herunder om det er en rekrutterende eller afklarende praktik, eller om kommunen forventer ordinære timer. Til den afsluttende opfølgning er der udviklet vurderingsskemaer for borgerne. Der er desuden kommuner, som har prioriteret trepartssamtaler mellem kommunen (virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere) den enkelte borger og virksomheden som en del af den strukturerede opfølgning.

Sundhedsvæsenet: Samarbejdet med sundhedsvæsenet og særligt praktiserende læger kan være afgørende for et godt forløb. Fx har Sønderborg, Skive og Faaborg-Midtfyn arbejdet med tæt inddragelse af sundhedsvæsenet. Kommunerne har her haft fokus på en tæt dialog og forventningsafstemning med lægerne omkring eksempelvis, hvad der konkret ligger i en virksomhedspraktik, og hvilke støtteforanstaltninger kommunerne iværksætter. Omdrejningspunktet i denne dialog har været, at de parallelle indsatsforløb, der ligger i integrationsprogrammet, tilpasses de enkelte borgere og deres eventuelle skånehensyn og dermed kan være et første skridt på vejen mod beskæftigelse. Aktivitetsparate borgere både med psykiske og fysiske udfordringer kan have gavn af en virksomhedsrettet indsats kombineret med støtteforanstaltninger.

Anden aktør: Mange kommuner samarbejder med anden aktør om centrale elementer af borgernes indsatsforløb, herunder eksempelvis etablering af praktikker. For at styrke denne relation og i sidste ende resultaterne har flere kommuner i projektet lagt et væsentligt større fokus på samarbejdet i den bestiller-udfører-relation, de har med den anden aktør. Samarbejdet er styrket via en tættere dialog og afklaring af roller og ansvar samt forventning om progression i borgerens forløb (se også tema 1 om de kommuner, der hjemtager virksomhedsindsats fra anden aktør).

Kommunerne har understøttet dette samarbejde ved at implementere værktøjer, som benyttes både af kommunen og af anden aktør. Et eksempel er Brønderslev, der har udviklet og implementeret et kompetencekort og et opfølgningsskema. Begge værktøjer benyttes af kommunen og anden aktør, og de giver mulighed for at følge op på borgerens progression og udvikling i det virksomhedsrettede forløb. Fx til at skabe afklaring om mulighed for ordinære timer til borgerne og klarhed om, hvad der skal til at opnå ordinær ansættelse på sigt. Kompetencekortet er beskrevet i en boks i tema 3 om værktøjer og tilbud.



HELSINGØR KOMMUNE: TILRETTELAGTE INDSATSER FÅR BORGERNE TÆTTERE PÅ ARBEJDS-MARKEDET OG I JOB

Tilrettelagte virksomhedsindsatser har resulteret i, at Helsingør Kommune har fået en stor andel af deres integrationslovsborgere i beskæftigelse. Helsingør Kommune er den kommune i projektet, der har løftet andelen af borgere i selvforsørgelse eller uddannelse mest i projektperioden.

Helsingør Kommune har arbejdet intensivt med et struktureret samarbejde med virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Kommunens tilrettelagte virksomhedsindsatser består af tre branchespor, som borgerne bliver introduceret til som noget af det første, når de kommer ind i kommunens integrationsforløb. De tre branchespor er hotel, restauration og rengøring. Borgerne skal vælge, hvilket et af sporene de ønsker at komme på kurser og praktikker i. Sprogundervisning er også tilrettelagt efter branchesporene.

Progressionsmål og kompetenceskemaer anvendes i praktikkerne og afspejler, hvad borgeren skal kunne i de forskellige brancher. Mens borgerne er i praktik, følger virksomheds- og jobkonsulenten borgerne tæt. Kommunen har samarbejdsaftaler med virksomheder, der kan tage mange borgere ind ad gangen. Kommunen har klare retningslinjer for samarbejdsaftaler med virksomheder. Hvis ikke virksomheden kan tilbyde ordinære timer på sigt, samarbejder kommunen ikke med virksomheden. Ydermere er der krav til, at virksomhederne laver opfølgning på borgerne, opkvalificering i det danske sprog samt fortæller, hvis borgerne udebliver.

Drivkræfterne i samarbejdet med virksomheder, som har skabt de gode resultater i kommunen, er:

1. de tilrettelagte virksomhedsindsatser i sig selv, da den tætte kontakt til borgerne gennem de tilrettelagte branchespor har opbygget en tillidsrelation mellem borgerne og medarbejderne. Det har motiveret borgerne til at komme i arbejde, fordi de nu har tillid til, at medarbejderne ønsker dem det bedste.

2. ansættelsen af tre medarbejdere, der afsøger arbejdsmarkedet for jobåbninger, har også været en drivkraft, da de har sikret, at der hele tiden er jobåbninger på virksomhederne til borgerne.

3. virksomheds- og jobkonsulenternes tætte opfølgning på borgerne ude hos virksomhederne. Virksomheds-/jobkonsulenterne har kunnet udrede problematikker mellem borgere og virksomhed hurtigt, hvilket har fastholdt borgerne i virksomheden. Samtidig har det også skabt en troværdighed mellem borgerne og virksomheds-/jobkonsulenterne, da borgerne kan se, at hjælpen er nær.

4. progressions- og kompetenceskemaer, da de har motiveret borgerne til at komme i arbejde, fordi borgerne har kunnet følge med i, hvor langt de skal for at få lønnet job. Samtidig har skemaerne fungeret som dialogredskaber, der har kunnet skabe forpligtelse hos virksomhederne til at anerkende borgernes udvikling.

5. samarbejde med store virksomheder. Det har været lettere at integrere virksomhedsrettet sprogundervisning i store virksomheder, der kan tage mange flygtninge ad gangen. Samtidig er der også mere opfølgning på borgerne, fordi virksomhederne har ressourcer til det. Derudover får kommunens medarbejdere også et godt forhold til virksomhederne, fordi de tit er ude hos dem.

Læs mere om samarbejdet med virksomheder og uddannelsesinstitutioner i Helsingør Kommune i bilag 3, hvor Rambøll har lavet en implementeringsanalyse af fire udvalgte kommuner.

Uddannelsesinstitutioner: Rigtig mange kommuner har haft et fokus på at gøre opkvalificeringsforløb for borgerne så målrettede og erhvervsrettede, som arbejdsmarkedet tillader. I Helsingør Kommune er opkvalificeringsforløbene rettet imod én af tre brancher: hotel, restauration eller rengøring. I andre kommuner er forløbene rettet imod velfærdsprofessioner såsom pleje og omsorg, hvor man ved, at kommunerne inden for kort tid kommer til at mangle arbejdskraft. Fælles for disse indsatser er, at der er et fokus på mangelområder på arbejdsmarkedet.

Kommuner i projektet har også vejledt borgere om ordinær uddannelse med henblik på at styrke deres dansk- og almene kundskaber og eventuelt klargøre dem til erhvervsuddannelse eller lignende. Med henblik på at sikre gode resultater for borgerne har kommunerne haft fokus på at understøtte, at borgerne ikke blot falder fra, og at uddannelsesinstitutionerne hjælper og vejleder borgerne videre i forhold til uddannelse og beskæftigelse. Dernæst har kommunerne haft fokus på at udvikle målrettede forløb sammen med uddannelsesinstitutionerne.

Randers/Norrdjurs/Syddjurs har bl.a. udviklet specifik opkvalificering sammen med lokale erhvervs- og landbrugsskoler.



FOLDER TIL VIRKSOMHEDER OM PRAKTIK

Virksomhederne er en central samarbejdspartner i borgernes indsatsforløb. Der kan være mange måder at aktivere virksomhederne og få dem engageret i at hjælpe med at integrere målgruppen af flygtninge på arbejdsmarkedet. Hvis I savner inspiration, så kan I se imod Holbæk Kommune.

Holbæk Kommune har lavet en folder til virksomheder, der aldrig har haft flygtninge i forløb. Folderen indeholder bl.a. ti gode råd til virksomheder, der gerne vil have flygtninge i virksomhedsforløb. Folderen giver også virksomhederne et klart billede af, hvilken service jobcentret kan stå for i forbindelse med etablering og opfølgning på et virksomhedsforløb, herunder bl.a. muligheder for tolkebistand, støtteordninger og sprogundervisning. **Klik på billedet for at tilgå værktøjet på projekthjemmesiden.**



4.5 Tema 5: Ledelse og projektledelse

I løbet af projektperioden har lederne og projektlederne haft forskellige roller og fokuspunkter. I 2017 og videre ind i 2018 var der stort fokus på involvering af interessenter i udvikling af metoder og værktøjer. Dernæst var der et fokus på udarbejdelse af handleplaner og eksekvering. I 2018 ser man yderligere fokus på brug af resultatdata og skabelse af læring omkring de opnåede resultater. I det følgende afsnit gennemgås disse fire gennemgående fokusområder for ledelse og projektledelse, jf. Figur 12.

Figur 12: Fokusområder i kommunernes arbejde med ledelse og projektledelse



Det gælder på tværs af de fire fokusområder, at der skal være en tydelig ledelsesmæssig prioritering af projektet og området. Det er ikke muligt at inddrage interessenter, sikre eksekvering på initiativer og strategier, hvis ledelsen i organisationen ikke tydeligt har signaleret, at der er opbakning til arbejdet.

Involvering af interessenter: Integrationsprogrammet sætter en ramme om borgernes forløb, hvor forskellige afdelinger i kommunerne skal arbejde tæt sammen tidligt i borgernes forløb. Det jobrettede sigte skaber også behov for et stærkere samarbejde mellem særligt sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter. Kommunerne har haft gode erfaringer med tæt inddragelse af interessenter via fx workshops med henblik på at sikre en tilretning af arbejdsgangsbeskrivelser og generel metodeudvikling, der havde en forankring og legitimitet internt i organisationen. Det drejer sig både om inddragelse af eksterne samarbejdspartnere og interne medarbejdergrupper. Dette har kommuner som fx Rebild, Odense, Holbæk og Faaborg-Midtfyn arbejdet med.

Fokus på eksekvering: På tværs af kommunerne har der været et styrket fokus på resultater og på at eksekvere indsatsen. Her har det været et omdrejningspunkt for projektlederens mulighed for at sætte rammer og retning for dette arbejde, at det har taget udgangspunkt i en egentlig handleplan med klar ledelsesopbakning. Denne handleplan er udarbejdet i samarbejde med Rambøll som led i "I mål med integration". Projektlederne har kunnet udpege roller, uddelegere ansvar samt sætte klare tidsfrister. Det har flyttet projektet fra strategi til eksekvering. Alle projektlederne har i større eller mindre grad benyttet nedenstående handleplan til at følge op på udviklingsaktiviteter og uddelegere handlinger til kollegaer.



HANDLEPLAN TIL BRUG FOR EKSEKVERING

Hvis du som projektleder eller leder mangler konkrete værktøjer til at styre processer på en tydelig og gennemsigtig måde, så kan du lade dig inspirere af det handleplanskoncept, der er brugt i projektet.

Kommunerne i projektet har benyttet en handleplan med henblik på at drive udviklingen og implementeringen af de metoder, initiativer og værktøjer kommunerne har arbejdet med. Handleplanen er inddelt i fem temaer: organisering, medarbejdere, redskaber, samarbejdspartnere og ledelse og projektledeelse. Initiativerne, kommunen arbejder med, placeres i handleplanen under ét af disse temaer. Dernæst konkretiseres det i handleplanen, hvem der skal gøre hvad og hvornår, for at initiativerne eksekveres. Det sikrer et fælles overblik over udviklingsaktiviteter og de ansvarlige i teamet. **Klik på billedet for at tilgå værktøjet på projekthjemmesiden.**



Brug af resultatdata: Alle kommuner i projektet har arbejdet med resultatdata på udvalgte måltal for at sikre et fokus på eksekvering og resultater, både gennem tværgående statusrapporter udarbejdet af Rambøll og kommunernes egne og supplerende interne resultatmålinger. Disse tal kan opgøres på forskelligt niveau. I regi af projektet er der dog positive erfaringer med at opgøre resultattal på både team- og individniveau. Det skaber et tydeligt overblik over, i hvilken udstrækning de eksekverede strategier og initiativer leverer de forventede resultater. Leveres resultaterne, er det positivt. Leveres resultaterne ikke, giver det anledning til en revision af strategien eller understøttende aktiviteter. I fx Lejre Kommune har brugen af resultatdata aktivt bidraget til bl.a. at løfte andelen af borgere i virksomhedsrettet indsats markant (se desuden implementeringsanalysen i bilag 3).

Skabelse af mening og læring: Hvis resultatmål opleves som kontrol og overvågning af fagprofessionelle, kan det være en udfordring at tilrette praksis på baggrund af resultaterne. Kommunerne har derfor arbejdet med at italesætte resultatmål som grundlag for refleksion om egen og andres faglige praksis. Det gøres fx på teammøder. Her er det vigtigt, at ledelsen sætter rammerne og afsætter ressourcer til, at medarbejderne kan arbejde refleksivt med data på møder. Kommunerne har desuden benyttet de halvårige projektmøder med facilitering af Rambøll til at sætte fokus på fremgang, stilstand eller tilbagegang i resultaterne på de tre målsætninger og behovet for tilpasning af indsatsen til at gøre det (endnu) bedre.



LEJRE KOMMUNE: BRUG AF RESULTATTAL OG DATADREVET REFLEKSION GIVER INDSATSEN EFFEKT

I Lejre har ledelsen, prioriteret brugen af data i integrationsarbejdet. Det, oplever kommunen, skaber gode resultater: Det giver medarbejderne et fælles mål at arbejde mod, mange borgere er hurtigt kommet i job, og restgruppen af ledige borgere er så småt også på vej mod beskæftigelse.

Ledelsen har bl.a. løbende sat fokus på forskellige målgrupper og sikret, at data aktivt inddrages i dette arbejde. Ledelsen prioriterede først, at medarbejderne særligt fokuserede på målgruppen med de jobparate borgere og herefter på målgruppen af borgere længere væk fra arbejdsmarkedet.

Denne prioritering af målgrupper har medarbejderne oplevet som en god prioritering: Det har fået de motiverede og parate borgere hurtigt i job, før de blev demotiveret. Efterfølgende er der sat fokus på borgere længere væk fra arbejdsmarkedet, og det har givet medarbejderne tid og ressourcer til at arbejde målrettet med denne gruppe. Den klare prioritering har gjort det let for medarbejderne, hvordan de selv skal prioritere deres arbejde.

Brugen af data har for medarbejderne synliggjort fremdrift og tilbagegang, skabt overblik over målgrupperne og givet en klar retning for, hvor medarbejderne skal hen. Da data er på medarbejderniveau, har den enkelte medarbejder kunnet se egne resultater og herigennem være mere bevidst om eget arbejde. For nogle medarbejdere har dette været en motivationsfaktor, mens det for andre medarbejdere har virket demotiverende. Her har det for ledelsen handlet om at italesætte data som understøttende for medarbejdernes arbejde og ikke som et kontrolredskab.

Arbejdet med data har Lejre konkret omsat til en månedsbog. Hver måned udtrækker kommunen nu centrale nøgletal fra deres fagsystem og lægger disse ind i en Excel-fil, der sendes rundt til ledere og alle relevante medarbejdere. Månedsbogen indeholder resultater på afdelings- og medarbejderniveau. Månedsbogen fungerer i Lejre både som ledelsesinformation og udgangspunkt for datadrevet refleksion hos medarbejderne. Resultaterne i månedsbogen følges op månedligt på teammøder i de enkelte teams. På den måde bidrager tallene til at kvalificere dialogen og dialogen til at kvalificere tallene.

Medarbejdere kan kun se resultater på afdelingsniveau fra andre afdelinger. Det betyder eksempelvis, at virksomhedskonsulenterne kun kan se resultater på medarbejderniveau for deres kollegaer i virksomhedsservice. Konkrete eksempler på resultattal for virksomhedskonsulenter er: antal borgere og gennemsnitlig ventetid for afsluttede placeringer, antal aktive sager, antal aktiverede, antal gennemførte samtaler den seneste måned og antal virksomhedsbesøg de seneste seks måneder.

Læs mere om Lejre Kommunes arbejde med data og ledelsesprioriteringer i bilag 3, hvor Ram-bøll har lavet en implementeringsanalyse af fire udvalgte kommuner.

5. INDSAMLING, FORMIDLING OG SPREDNING AF VIDEN OG METODER

Projektets tredje formål om formidling og spredning af viden, metoder og erfaringer fra projektet har været meget i fokus i 2018. Der er i 2018 gennemført en systematisk indsats for at indsamle og formidle erfaringer og viden mellem projektkommunerne samt til andre af landets kommuner. Udbredelsen af de opnåede erfaringer, indsatsmodeller og værktøjer i integrationsindsatsen er et vigtigt element i projektet, da det kan medvirke til det langsigtede mål om at løfte integrationsindsatsen generelt.

Gennem "I mål med integration" og den styrkede indsats om formidling fra projektet er der sket en spredning af viden, metoder og erfaringer i hele landet via følgende formidlingsaktiviteter:



Nyhedsbrev fra projektet: Der er løbende i hele projektperioden udsendt et offentligt nyhedsbrev med status fra projektkommunerne, inspirationsmaterialer, interviews og links til værktøjer udviklet som led i projektet. Alle tidligere nyhedsbreve er tilgængelige på [projekthjemmesiden](#).



Ressourcepersoner: Som led i udbredelsen af erfaringer og metoder fra projektet er en gruppe af projektledere fra projektkommunerne blevet klædt på til at sparre med andre kommuner om deres erfaringer med udvikling af integrationsindsatsen.



Analyse af implementeringserfaringer: Der er gennemført casebesøg i fire udvalgte kommuner med henblik på at afdække deres erfaringer med implementering af udvalgte dele af integrationsindsatsen, herunder den virksomhedsrettede indsats, datadrevet refleksion, indsats for kvindemålgruppen samt organiseringen af integrationsindsatsen.



Formidlingsmaterialer: Med afsæt i viden fra projektet og casebesøgene er der udviklet 10 borgercases til refleksion over forskellige fokusområder og tilgange i integrationsindsatsen. Disse kan benyttes til at skabe refleksion om medarbejdernes tilgang til mødet med borgerne både blandt projektkommuner og andre kommuner.



Løbende formidling og oplæg: I tillæg til ovenstående aktiviteter er der formidlet viden og materialer fra projektet via [projekthjemmesiden](#) og offentlige opslag på LinkedIn. Desuden har Rambøll løbende deltaget på konferencer og tværkommunale netværksmøder med oplæg om erfaringer fra "I mål med integration".



Spredning af kommunernes værktøjer: Der er desuden udviklet en række værktøjer i projektet af Rambøll eller kommunerne. Disse er indsamlet og formidlet løbende på [projekthjemmesiden](#), på netværksmøder og i nyhedsbrevet med henblik på at udbrede kendskabet til og brugen af værktøjerne på tværs af kommuner.

På de to efterfølgende sider introduceres og linkes der til henholdsvis:

- værktøjer udviklet af Rambøll eller VIVE
- værktøjer udviklet af projektkommunerne.

Yderligere værktøjer og vidensmateriale kan findes på [projekthjemmesiden](#).

5.1 Værktøjer udviklet og formidlet af Rambøll og VIVE

Rambøll og VIVE har udviklet forskellige værktøjer, som projektkommunerne har anvendt i projektet. Værktøjerne kan findes på [projekthjemmesiden](#). Værktøjerne har relevans i forskellige trin af arbejdet med en integrationsindsats, og de er inddelt herefter:

- Trin 0: Afdæk viden om indsatsen: Værktøjer og materialer til kvalificering af indsatsen
- Trin 1: Kom godt i gang: Redskaber til udvikling og beskrivelse af indsatser
- Trin 2: Mål på udviklingen: Opfølgning på, om arbejdet går den rigtige vej og skaber resultater.

I det følgende præsenteres de forskellige værktøjer. Ved klik på billederne eller links føres du videre til de specifikke værktøjer på [projekthjemmesiden](#). Der er desuden yderligere udviklet borgercases til inspiration for kommuner. Se mere om dette i afsnit 4.2 under tema 2 om medarbejdere.

TRIN 0: AFDÆK VIDEN OM INDSATSEN



Rambøll har udviklet en syntese af eksisterende viden om virksomme indsatser inden for beskæftigelsesrettet integration. Videnssyntesen kan bruges til at kvalificere og reflektere over valg af indsatser, inden planlægningen påbegyndes. [Videnssyntesen kan findes på projekthjemmesiden](#).

Udover den fulde videnssyntese rummer hjemmesiden også en PIXI-udgave med de vigtigste konklusioner og pointer fra videnssyntesen. Denne kan tilgås ved at klikke på billedet.



Rambøll har foruden videnssyntesen udviklet en skabelon til selvevaluering, som kommuner kan benytte til at drøfte udfordringer og potentialer i deres aktuelle situation. Værktøjet kan benyttes til at afdække viden om styrker og svagheder, inden indsatsen igangsættes. Skabelonen ses nedenfor og den fulde version kan tilgås ved at klikke på billedet:

SELVEVALUERING
Selvevalueringen tager afsæt i hoveddimensioner og underliggende dimensioner, som er udvalgt i en række udvalgte om kommunens rammer og praksis.

Skala: 0 er den bedste (0 = 100 %), hvor 1 betyder "lidt bedre", 2 "moderat god", 3 "god", 4 "meget god" og 5 betyder "fuldstændig god". Hvor svage 1 er i følgende udvalgte (hvert kan 0 krydses for "svagt udvalgt").

Nedst i skemaet kan I selv udfylde og udfylde de vigtigste styrkesituationer og de vigtigste udviklingspotentialer i jeres egen indsats.

Dimension	Underdimension	Opnåelse/Opfyldelse	1	2	3	4	5
Hjælpsøge	Viden om indsatsen	Vi har en klar vision af indsatsens mål og indhold (herunder personlig og faglig viden om behov, udfordringer, udfordringer, muligheder, etc.) Vi har taget hensyn til, hvem vi har i mål (kvalifikationskrav, etc.) Vi har taget hensyn til, hvem vi har i mål (kvalifikationskrav, etc.)					
	Viden om den enkelte borger	Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats					
Kommunale rammer	Loftede og åbne rammer	Vi har formuleret mål for integration/indsatsen, herunder betingelser, ansvar og den enkelte borger i mål Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats					
	Loftede og åbne rammer	Vi har formuleret mål for integration/indsatsen, herunder betingelser, ansvar og den enkelte borger i mål Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats					
Tilrettelæggelse	Udførelse af indsatsen	Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats					
	Udførelse af indsatsen	Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats					
Udførelse af indsatsen	Udførelse af indsatsen	Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats					
	Udførelse af indsatsen	Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats Vi har taget hensyn til den enkelte borger i vores indsats					

TRIN 1: KOM GODT I GANG



Rambøll har desuden udviklet en redskabspakke, som kan benyttes til at komme godt i gang med en integrationsindsats.

Redskabspakken indeholder bl.a. en skabelon til udarbejdelse af en forandringsteori for borgernes forventede udvikling. Denne skabelon kan tilgås ved at klikke på billedet.



Derudover indeholder redskabspakken en metodebeskrivelse, som kan bruges som hjælp til at beskrive den borgerrettede indsats. Skabelonen kan tilgås ved at klikke på billedet.



I værktøjskassen er der endvidere en skabelon til en handleplan. Handleplanen skal konkretisere, hvem der skal gøre hvad og hvornår, for at målene kan realiseres.

TRIN 2: MÅL PÅ UDVIKLINGEN



VIVE har udviklet et værktøj til måling af ledige flygtninge og Indvandreres Progression (FIP) i arbejdsmarkedsparticipation. FIP består af to korte spørgeskemaer - ét til sagsbehandleren og ét til borgeren. Nedenfor fremgår links til de to spørgeskemaer:

- [Spørgeskema til borger](#)
- [Spørgeskema til sagsbehandler](#)

Udover de to spørgeskemaer har VIVE udviklet en grafisk fremstilling af de forskellige emner, samtalen med borgeren kan tage udgangspunkt i. Se billedet.



5.2 Værktøjer udviklet af kommunerne

Projektkommunerne har også selv udviklet en række inspirationsmaterialer, guides og værktøjer, som er udbredt gennem projektet og kan findes på [projekthjemmesiden](#). Værktøjerne fordeler sig på fem temaer, som præsenteres i det følgende. De præsenterede værktøjer er illustrative eksempler til at vise bredden i kommunernes selvudviklede værktøjer. Værktøjerne kan tilgås direkte ved at klikke på billederne, hvorved du føres videre til de specifikke værktøjer på projekthjemmesiden.

ORGANISERING

- Samarbejde på tværs og arbejds gange



Under temaet "Organisering" har kommunerne udviklet forskellige værktøjer. Disse inkluderer et visitationsskema, en workshop om virksomhedsrettet indsats og en guide om processen fra praktik til job.

Et af værktøjerne er et visitationsskema udviklet af Lejre Kommune. Værktøjet bruges, når sagsbehandlere, der arbejder med job- og uddannelsesparate borgere, skal visitere borgere til virksomhedskonsulenter.

Navn:	
Opnævnt:	
Ansvarlig rådgiver:	
Visitationsdato:	
Dato for rettidig aktivering (iflg. E-mail):	
Match gruppe:	Jobklar kandidat: Jobklar indg. Arbejstidspare: Udd. parat: Dagsengage: Lednings:
Ønske til brancher (valg 2 områder):	Bygge og Anlæg Handel og Kontor Social og sundhed Børn og Unge Køkken og Kantine Rengøring og Faskeri Produktion/Fabrik
Evt. kommentar	

JOBCENTERMEDARBEJDERE

- Holdninger, adfærd og kompetencer



Kommunerne har bl.a. udviklet kompetencekort, opfølgningsskemaer og en film under temaet "Jobcentermedarbejdere".

Helsingør Kommune har udviklet et praktikopfølgningsskema, som ses til højre. Med skemaet kan kontaktpersonen på praktikstedet score borgeren på en række personlige og faglige kompetencer for at vurdere progressionen.

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

REDSKABER

- Information og processer



Kommunerne har udviklet en række forskellige værktøjer, som ligger under temaet "Redskaber". Disse er bl.a. kompetencekort, et progressionsskema og en journalskabelon.

Svendborg Kommune har fx udviklet en arbejdsaftale, med inspiration fra STAR's skabelon i forbindelse med projektet "Særligt tilrettelagt virksomhedsforløb". Arbejdsaftalen indgås i forbindelse med, at en borger påbegynder en virksomhedspraktik.

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

Nordfyns Kommune har udviklet et progressionsskema, som bruges til at tale om fremskridt under praktikken.



SAMARBEJDSPARTNERE

- Virksomheder, civilsamfund og anden aktør



Under temaet "Samarbejdspartnere" har kommunerne bl.a. udviklet en folder til virksomheder om praktik og en beskrivelse af jobrotation som rekrutteringsredskab. Folderen om praktik er udviklet af Holbæk Kommune. Folderen indeholder bl.a. ti gode råd til virksomheder, der gerne vil have flygtninge i virksomhedsforløb.

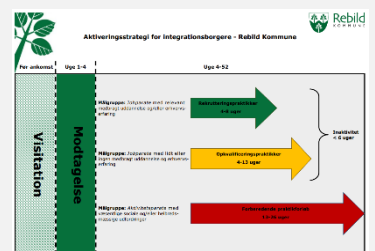


LEDELSE OG PROJEKTLEDELSE

- Ressourcer og kommunikation



Under temaet "Ledelse og projektledelse" har Rebild Kommune udviklet en visualisering af den politisk vedtagne aktiveringsstrategi på integrationsområdet.



BILAG 1
PROJEKTAKTIVITETER I 2018 OG 2017

Bilag 1: Projektaktiviteter i 2018 og 2017

Nedenfor er opstillet og beskrevet de projektaktiviteter, der er gennemført i hhv. 2018 og 2017.

2.1 Gennemførte projektaktiviteter i 2018

<p>HALVÅRLIGE PROJEKT BESØG April-maj og oktober-november</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er aflagt halvårslige besøg af de kommuneansvarlige konsulenter, hvor fremdriften i projektet er blevet vendt og tilpasninger af indsatsen drøftet.
<p>HALVÅRLIGT PROJEKTLEDER-NETVÆRKS MØDE Juni og november</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er afholdt halvårslige projektledernetværksmøder med fokus på erfaringsudveksling mellem kommunerne samt deling af relevante værktøjer og metoder.
<p>ÅRLIGT LEDERSEMINAR Juni</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I forbindelse med det ene netværksmøde deltog lederne fra kommunerne med henblik på løft af resultater gennem videns- og erfaringsdeling.
<p>KVARTALSVIS STATUS PÅ HANDLEPLAN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er siden første udsendelse af statusrapporterne gennemført telefonisk opfølgning med projektlederne om status på implementeringen i projektet.
<p>KVARTALSVIS STATUSRAPPORT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er udsendt kvartalsvise statusrapporter til kommunerne med status på deres måltal, handleplan og kerneelementer samt halvårligt bilag om jobåbninger.
<p>KVARTALSIVT SPØRGESKEMA OM KERNEELEMENTER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunerne har udfyldt et spørgeskema hvert kvartal om deres arbejde med kerneelementerne, både med et dataindsamlings- og et dialogperspektiv for øje.
<p>LØBENDE FORMIDLING FRA PROJEKTET</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er løbende sket formidling fra projektet og kommunernes erfaringer, herunder via to nyhedsbreve, LinkedIn, projekthjemmeside mv.
<p>LØBENDE OPDATERING AF PROJEKTHJEMMESIDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Videndelingen er blevet understøttet af spredning af de udviklede værktøjer på projekthjemmesiden til fri afbenyttelse for andre kommuner.
<p>INDDRAGELSE AF RESSOURCEPERSONER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er tilknyttet et panel af ressourcepersoner til projektet, som er blevet inddraget til løbende oplæg og sparring med enkeltstående kommuner om særlige udfordringer.
<p>AD HOC-UNDERSTØTTELSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De kommuneansvarlige konsulenter har løbende understøttet kommunerne i tilfælde af større udfordringer, herunder faciliteret understøttende workshops i udvalgte kommuner.

2.2 Gennemførte projektaktiviteter i 2017

<p>FORANDRINGSTEORI- OG METODEWORKSHOPS Januar-marts</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Året blev skudt i gang med en todages workshop i hver kommune, hvor der blev udarbejdet hhv. forandringsteori og metodebeskrivelse for indsatsen.
<p>PARATHEDSWORKSHOPS Marts-april</p>	<ul style="list-style-type: none"> • På baggrund af kommunernes besvarelse af parathedsspørgeskema blev deres parathed til at implementere ændringerne i indsatsen diskuteret.
<p>INDIKATORWORKSHOP April</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunerne gav sparring på hhv. evaluators progressionsværktøj og facilitators spørgeskema om kerneelementer.
<p>UNDERVISNINGSDAGE Maj og oktober</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunerne har modtaget undervisning i hhv. arbejdet med progressionsværktøjet ved evaluator og arbejdet med data ved facilitator.
<p>HALVÅRLIGE PROJEKTBESEG Juni og oktober-november</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er aflagt halvårslige besøg af de kommuneansvarlige konsulenter, hvor fremdriften i projektet er blevet vendt og yderligere tiltag identificeret.
<p>KVARTALSVIS STATUS PÅ HANDLEPLAN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er siden første udsendelse af statusrapporterne gennemført telefonisk opfølgning med projektlederne om status på implementeringen i projektet.
<p>KVARTALSVIS STATUSRAPPORT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er udsendt kvartalsvise statusrapporter til kommunerne med status på deres måltal, handleplan og kerneelementer samt halvårligt bilag om jobåbninger.
<p>KVARTALSVIST SPØRGESKEMA OM KERNEELEMENTER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunerne har udfyldt et spørgeskema hvert kvartal om deres arbejde med kerneelementerne, både med et dataindsamlings- og et dialogperspektiv for øje.
<p>HALVÅRLIGT PROJEKTLEDER-NETVÆRKS MØDE Juni og november</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er afholdt halvårslige projektledernetværksmøder med fokus på erfaringsudveksling mellem kommunerne samt input fra shreshops om udvalgte, aktuelle emner.
<p>ÅRLIGT LEDERSEMINAR Juni</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I forbindelse med det ene netværksmøde deltog lederne fra kommunerne med henblik på sparring om forankringen af og ledelsesfokusset på projektarbejdet.
<p>INDDRAGELSE AF RESSOURCEPERSONER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der er tilknyttet et panel af ressourcepersoner til projektet, som er blevet inddraget til løbende oplæg og sparring med kommunerne om særlige udfordringer.
<p>AD HOC-UNDERSTØTTELSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De kommuneansvarlige konsulenter har løbende understøttet kommunerne i tilfælde af større udfordringer eller spørgsmål til projektforløbet.

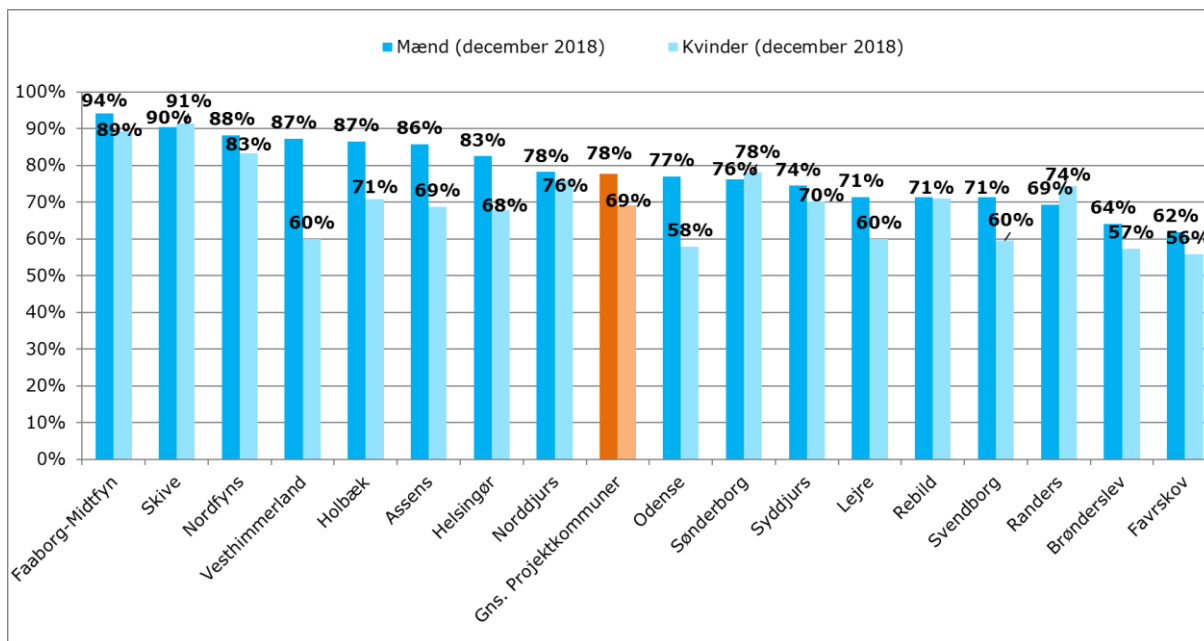
For uddybning af aktiviteterne se [årsrapporten for 2017](#).

BILAG 2
SUPPLERENDE DATA

Bilag 2: Målsætning 2 og 3 fordelt på køn

Målsætning 2: Andel jobparate borgere fordelt på køn²²:

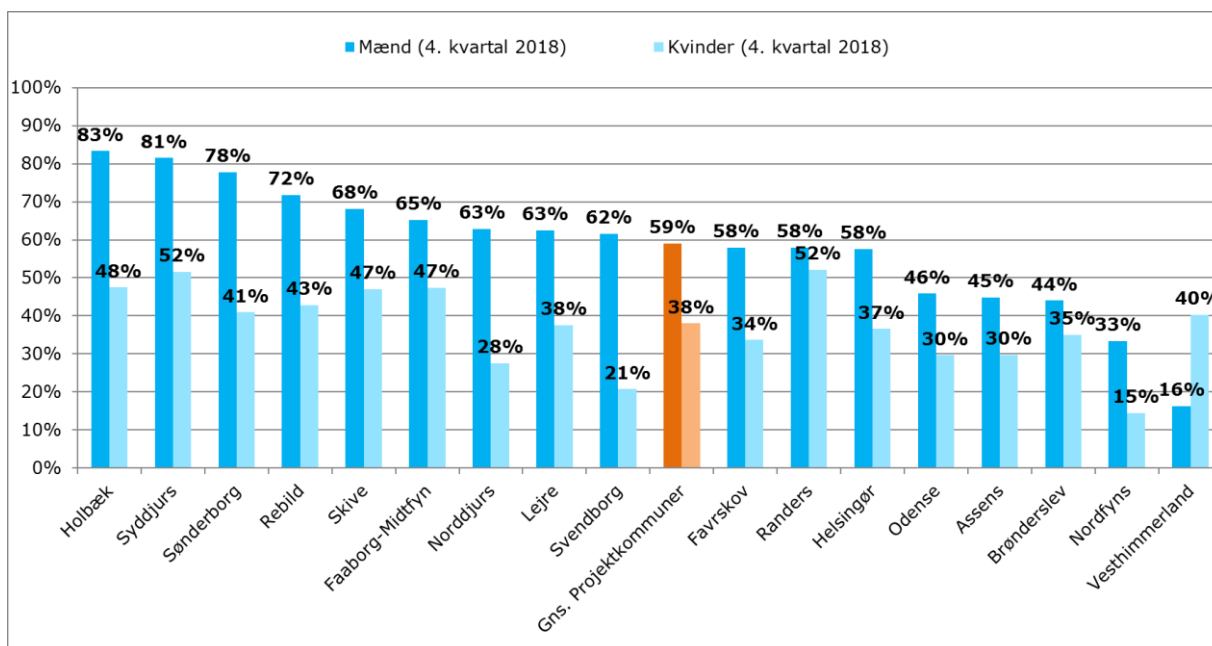
Figur 13: Andel jobparate borgere på tværs af projektkommuner samt projektkommunegennemsnit²³ fordelt på køn i december 2018



Kilde: Jobindsats.dk, december 2018.

Målsætning 3: Andel borgere i virksomhedsrettet indsats fordelt på køn²⁴:

Figur 14: Andel borgere i virksomhedsrettet indsats på tværs af projektkommuner samt projektkommunegennemsnit²⁵ fordelt på køn i 4. kvartal 2018



Kilde: Jobindsats.dk, 4. kvartal 2018.

²² Målgruppen for optællingen er modtagere af integrationsydelse omfattet af integrationsprogrammet i jobindsats.

²³ Projektkommunegennemsnittet er udregnet som summen af antallet af hhv. jobparate mænd/kvinder i alle projektkommuner divideret med summen af antallet af hhv. mænd/kvinder i visitationskategorien "jobparat".

²⁴ Målgruppen for optællingen er modtagere af integrationsydelse omfattet af integrationsprogrammet i jobindsats.

²⁵ Projektkommunegennemsnittet er udregnet som summen af antallet af hhv. mænd/kvinder i virksomhedsrettet indsats i alle projektkommuner divideret med summen af alle projektkommuners antal af hhv. mænd/kvinder på integrationsydelse.

BILAG 3 IMPLEMENTERINGSANALYSE

Bilag 3: Implementeringsanalyse i fire kommuner

Som led i projektet "I mål med integration" har Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll) for Styrelsen for International Rekruttering og Integration (herefter SIRI) foretaget casebesøg og udarbejdet analyse af fire udvalgte projektkommuners erfaringerne med implementering af integrationsindsatsen.

Formålet med analysen er at belyse, hvilke gode erfaringer og greb kommunerne har fra implementeringen af "I mål med integration" med fokus på fire udvalgte temaer (se nedenfor). Målet er at identificere de centrale drivkræfter og barrierer for at opnå gode resultater i indsatsen med disse fire konkrete temaer. Analysen skal derfor ses som et uddybende tillæg til årsrapporten, der samler op på de tværgående erfaringer fra alle 17 projektkommuner.

Analysen bygger på casebesøg foretaget i fire projektkommuner, som alle har vist gode resultater i "I mål med integration": Helsingør, Assens, Lejre og Sønderborg. Det skal understreges, at kommunernes resultater ikke nødvendigvis er overførbart på andre kommuner, da konteksten kan være en anden. Derudover er analysen ikke en resultatanalyse, men i stedet en implementeringsanalyse, der kigger på gode greb til implementering af nye tiltag og indsatser.

Casebesøgene i de fire kommuner har fokuseret på fire forskellige delelementer af den samlede beskæftigelsesrettede integrationsindsats for nyankomne flygtninge og familiesammenførte til flygtninge, som den enkelte kommune har haft indgående erfaring med:

- **Helsingør:** Den virksomhedsrettede indsats
- **Assens:** Organiseringen af indsatsen
- **Lejre:** Ledelsesmæssig prioritering og fokusering, herunder brug af data
- **Sønderborg:** Indsatsen for kvinder

Analysen inddrager desuden viden fra Rambølls grundige kendskab til kommunerne fra implementeringsstøtten til kommunerne som led i "I mål med integration".

I det indledende afsnit gennemgås de analytiske pointer, som det er muligt at uddrage på tværs af de fire kommuner. I de efterfølgende afsnit analyseres hver casekommune. Først belyses kommunens specifikke fokuspunkter i indsatsen, dvs. hvad har deres indsats bestået af inden for det relevante tema. Dernæst fremhæves de vigtigste implementeringsfaktorer – herunder drivkræfterne og barriererne - som kommunerne har oplevet som afgørende for, at indsatsen har ført til de opnåede resultater. Implementeringsfaktorerne kan inddeles under de følgende fem tematikker:

- | | |
|---|------------------------------|
|  | 1. Organisering |
|  | 2. Medarbejdere |
|  | 3. Værktøjer og indsatser |
|  | 4. Samarbejdspartnere |
|  | 5. Ledelse og projektledelse |

Analysen bygger på kvalitative dybdeinterviews med ledere, projektledere, faglige koordinatore og medarbejdere fra de fire projektkommuner gennemført i september og oktober 2018.

TVÆRGÅENDE ANALYTISKE POINTER

Analysen på tværs af de fire kommunecases peger på en række greb i implementeringen af "I mål med integration", der har været positive drivkræfter i forhold til at bringe borgerne i indsatsen nærmere job eller uddannelse. Det drejer sig særligt om:

- organisering med én indgang med let tilgængelighed for borger og koordination mellem medarbejdere
- medarbejderteams med stærke tværfaglige kompetencer
- etablering af stærke samarbejder med virksomheder med gode jobperspektiver
- brug af data som afsæt for faglig refleksion og justering af indsatsen.

Analysen på tværs peger desuden på, at kommunerne overordnet står over for én særlig væsentlig barriere i deres implementering. Udfordringen handler om:

- at udvikle eller udpege gode og virksomme tiltag, der understøtter fastholdelse og bæredygtig integration af borgerne på arbejdsmarkedet på både kort, men særligt på længere sigt.

Disse fem tværgående analysepunkter gennemgås i de nedenstående afsnit. Derefter dykker analysen ned i de enkelte casekommuner og de specifikke implementeringserfaringer, som de hver især har gjort sig.



Organisering med let tilgængelighed og koordination mellem medarbejdere

På tværs af de fire cases er der gode implementeringserfaringer med at sikre en organisering af indsatsen, hvor borgerne har nem adgang og kontakt til medarbejderne, og hvor medarbejderne internt har gode muligheder for at koordinere og samarbejde i indsatsen på tværs af roller og arbejdsopgaver.

Kommunerne har på forskellig vis organiseret sig, så der er gode muligheder for borgerkontakt og intern koordinering og samarbejde. Eksempelvis arbejder Assens med en 'front desk', hvor faglige medarbejdere fra teamet er fast tilgængelige for borgere, der har spørgsmål eller behov for hjælp. Og i Sønderborg er der tæt kontakt gennem hyppige samtaler mellem borger og sagsbehandler i indsatsen. Det giver mulighed for at etablere tillidsfulde relationer til borgerne og opfange og løse udfordringer for borgerne undervejs i indsatsen.

Flere kommuner har som i Assens og Helsingør gode erfaringer med at samle indsatsen hos et team af medarbejdere, der fysisk sidder det samme sted. Dét at sidde fysisk sammen understøtter en effektiv koordinering og videndeling mellem medarbejderne, som gør det muligt at justere eller tilpasse indsatsen, så den passer til den enkelte borger. (Læs desuden mere om projektkommunernes erfaringer med organisering i afsnit 4.1 under tema om organisering).



Medarbejderteams med stærke tværfaglige kompetencer

Analysen peger på, at der er gode erfaringer med implementering og sammensætning af medarbejderteams i integrationsindsatsen, som har stærke tværfaglige kompetencer. Det relaterer sig til, at borgerne med flygtningebaggrund i mange tilfælde har behov for en helhedsorienteret indsats, der kan adressere og håndtere udfordringer udover ledighed, som fx angår kulturforskelle, familieliv, sundhed, samfundsnormer, det danske arbejdsmarked mv.

Særligt Assens og Sønderborg har i den forbindelse gode erfaringer med at samle medarbejdere i teams, som udover beskæftigelsesfaglighed også dækker social- og sundhedsfaglige kompetencer og metoder (fx IPS²⁶ og ACT²⁷). I Sønderborg kommer det eksempelvis til udtryk i "Jobakademiet", hvor kvinderne modtager en helhedsorienteret indsats, hvor medarbejderne samarbejder om undervisning i samfund, kultur og arbejdsmarked i kombination med virksomhedsbesøg og praktikker med tæt opfølgning fra mentorer.

²⁶ Individual Placement and Support.

²⁷ Assertive Community Treatment.



Etablering af stærke samarbejder med virksomheder med gode jobperspektiver

Analysen viser også, at flere kommuner har gode erfaringer med at organisere indsatsen med fokus på virksomhedssamarbejder, hvor der er gode jobmuligheder.

Særligt Helsingør og Lejre har opnået gode resultater, hvor en vigtig faktor for succesen har været evnen til at finde virksomheder, der kunne tilbyde job i den anden ende. I Helsingør drejer det sig særligt om implementeringen af tre branchespor med gode jobmuligheder for borgerne kombineret med samarbejder med store virksomheder som Marienlyst Strandhotel og Servicefirmaet Renell, som har kapaciteten til at oplære borgere, arbejde med progression og ordinære timer samt i mange tilfælde også tilbyde job bagefter.

I Lejre har strategien været indledningsvist at fokusere ekstra ressourcer på at finde virksomheder og jobskabende matches til de ressourcestærke borgere i indsatsen. Et opmærksomhedspunkt er dog, at virksomhedspraktikker i mange tilfælde kan være nødvendige som træningsbane for de mere udfordrede borgere i indsatsen, hvilket kommunen efterfølgende har sat ekstra fokus på.



Brug af data som afsæt for faglig refleksion og justering af indsatsen

Analysen viser på tværs af de fire cases, at dataværktøjer i høj grad opleves som virksomme implementeringsgreb, der både sikrer ledelsen overblik over indsatsen og resultaterne heraf og understøtter medarbejdernes viden om borgerne og fællesfaglige refleksioner over behov for justeringer og ændringer.

På tværs af kommunerne anvendes fx progressionsmålingerne fra FIP²⁸ til at skabe indsigt i borgernes udvikling i arbejdsmarkedsparathed i løbet af indsatsen. FIP opleves også som et effektivt dialogværktøj i samtalen med borgerne, som giver medarbejderen indsigt i den enkelte borgers udfordringer og behov.

På tværs af kommunerne arbejdes der også aktivt med visualiseringer og præsentationer af resultaterne i indsatsen fx gennem oversigtstavler eller månedsbøger. Visualiseringerne er med til at understøtte medarbejdernes bevidsthed om fælles mål og succeser og samtidig give proaktive muligheder til ledelsen for at justere indsatsen de steder, hvor der er udfordringer.

Erfaringerne fra Lejre viser dog, at det kræver medinddragelse og høringer af medarbejderne i både udviklingen og udvælgelsen af, hvilke variable og indikatorer der skal monitoreres og måles på. Medinddragelsen opleves som vigtig, hvis medarbejderne skal bakke op om den påkrævede systematik og datadisciplin, som kræves for at få reel værdi af dataværktøjerne.



Udfordringen er fastholdelse og bæredygtig arbejdsmarkedsintegration

Barriererne i implementeringen i kommunerne handler i høj grad om at finde greb og tiltag, som kan styrke fastholdelsen af borgerne på arbejdsmarkedet både på kort og længere sigt.

Kommunerne har i projektperioden arbejdet efter at flytte borgerne trinvis tættere på beskæftigelse. Erfaringerne fra kommunerne er, at en stor del af de borgere, der kommer i job, ofte kommer tilbage i systemet og indsatsen efter en kortere periode i beskæftigelse. Det kan fx skyldes udfordringer i samarbejdet mellem borger og virksomhed, eller at beskæftigelsen er sæsonafhængig og derfor meget svingende. Kommunerne har derfor arbejdet med at forbedre fastholdelsen i job og uddannelse på længere sigt.

²⁸ Flygtninge og Indvandreres Progression (FIP) er et redskab til måling af flygtninge og indvandreres arbejdsmarkedsparathed. FIP-indikatorer udgør en række progressionsindikatorer, der kan benyttes til - i samarbejde med borgeren - at vurdere, om borgeren inden for en række temaer udvikler sig i en positiv retning.

I Lejre har de fokus på at styrke fastholdelsen på kortere sigt gennem øget mentorindsats, hvor mentorer støtter borgere i beskæftigelse med fokus på at afhjælpe udfordringer i samarbejdet med virksomheden.

I Helsingør vil de fremadrettet have fokus på 'bæredygtig arbejdsmarkedsintegration', hvor der tænkes i udvikling af flere, nye uddannelses tiltag. De vil samarbejde med fx erhvervsskoler eller AMU, som skal give borgerne kompetencer og sprogfærdigheder, der på den lange bane kan understøtte en mere vedvarende integration på arbejdsmarkedet.



HELINGØR KOMMUNE: DEN VIRKSOMHEDSRETTEDE INDSATS

Helsingør Kommune har haft stor succes med at få borgerne i indsatsen i job. Indsatsen i Helsingør har tre vigtige elementer inden for arbejdet med den virksomhedsrettede indsats, som understøtter en effektiv integration på arbejdsmarkedet. Det drejer sig om:

- grundige introforløb til alle borgere i indsatsen og tæt opfølgning med borgere med begrænsede dansk kundskaber
- målrettet fokus på virksomhedsforløb inden for tre branchespor med gode jobmuligheder
- tæt virksomhedssamarbejde med fokus på progressionsmål og kompetenceudvikling.

Nedenfor uddybes først elementerne i indsatsen og derefter analysen af drivkræfterne i implementeringen, som har understøttet de gode resultater i Helsingør Kommunes arbejde med den virksomhedsrettede indsats.

INDSATSEN

Introforløb for borgeren

Når borgeren møder Integrationsafdelingen i Helsingør for første gang, kommer vedkommende i et introforløb med andre borgere. Her får de information om tre branchespor, som indsatsen har fokus på, og at de skal vælge, hvilket spor de vil tage et kursus inden for. Borgerne kan vælge mellem 1) hotel, restauration og rengøring, 2) byggeri eller 3) industri/produktion.

I introforløbet informeres der også om: lovgivning, rollefordeling hos medarbejderne, forventninger til borgerne, det danske arbejdsmarked, sanktionering, Jobnet, kultur på en arbejdsplads, skat, løn mv. Medarbejderne hjælper også borgerne med ansøgninger og CV-opbygning.

Herefter kommer borgerne på kursus inden for et af de branchespor, som de selv ønsker. Borgerne opdeles efter alder og sprog, og alle borgere kommer igennem et kursusforløb. Efter forløbet arbejdes der med CV og Joblog, og borgerne skal aktivt søge stillinger.

Tæt opfølgning med borger

Mange af de borgere, der stadig er i indsatsen, er udfordrede på deres dansksproglige kompetencer. Derfor er det svært at motivere borgerne, hvis de ikke forstår, hvad medarbejderne siger til dem. Helsingør arbejder fortsat meget med dette. En måde at arbejde med denne udfordring er at gennemføre en kort test med borgerne ved afslutningen af borgernes introforløb. Testen giver et billede af, hvor godt borgerne forstår medarbejderne og den information, som medarbejderne giver.

Virksomhedsforløb i tre branchespor

Integrationsafdelingen kører virksomhedsforløb med borgerne i tre branchespor: 1) hotel, restauration og rengøring, 2) byggeri og 3) industri/produktion. Herigennem opkvalificeres borgerne ud fra særligt tilrettelagte forløb med sprogcenter og erhvervsskole og eventuelle andre partnere. Afdelingen har valgt disse spor, da der her er jobmuligheder uden store sprog- eller kompetencekrav.

Hver virksomhedskonsulent har ansvaret for forskellige virksomhedsområder og inddrager relevante virksomheder. Afdelingen har to projektledere, og deres rolle er at skabe overblik over, hvad rører der sig på arbejdsmarkedet - fx om der er nye branchemuligheder, IGU-muligheder, AMU-kurser eller lignende - så der hele tiden er fokus på nye åbninger, der er relevante for borgerne i indsatsen.

Tæt samarbejde med større virksomheder

Integrationsafdelingen har arbejdet på at samarbejde med virksomheder, der kan tage mange borgere ad gangen, fordi det giver gode muligheder for at integrere virksomhedsrettet sprogundervisning på virksomhederne. Der er fx et godt samarbejde med Servicefirmaet Renell og Marienlyst Strandhotel.

Progressionsmål og kompetenceskemaer

Helsingør anvender i borgernes virksomhedsforløb progressionsmål og kompetenceskemaer (et bruttoskema), som afdelingen i samarbejde med virksomhederne fra de tre branchespor har udviklet.

Kompetenceskemaet og progressionsmålene sætter fokus på, hvad borgeren skal kunne i disse jobs. Kompetenceskemaerne understøtter på den måde et trinvist forløb for borgerne, som viser borgerens udvikling og bevægelse mod ordinært job. Herved kortlægges og tydeliggøres målet for borgerne. Og virksomhed, kommune og borger kan med afsæt heri drøfte, hvad der kan gøres for, at borgeren kommer i mål. Integrationsafdelingen har fx haft forløb på Marienlyst, hvor de laver strukturerede forløb, hvor borgerne efterfølgende kan få job, hvis de lever op til kompetencekravene.

IMPLEMENTERINGSFAKTORER – DRIVKRÆFTER OG BARRIERER



Organisering

Alle medarbejdere sidder fysisk sammen og har samme leder

Medarbejderne i indsatsen i Helsingør sidder fysisk sammen og har den samme afdelingsleder, hvilket, medarbejderne på flere måder oplever, understøtter indsatsen positivt.

Det bidrager til, at virksomhedskonsulenterne kommer tættere på borgerne og lærer dem at kende. Det gør bl.a., at virksomhedskonsulenterne bedre kan "sælge" borgerne ude hos virksomhederne. Dét, at alle sidder sammen, gør derudover, at det tværfaglige samarbejde fungerer bedre. Det tætte samarbejde mellem medarbejderne får dem væk fra tidligere silotankegange, og det betyder meget for medarbejdernes motivation og viden, fordi det er en svær og ressourcekrævende målgruppe, som de arbejder med.

Medarbejderne arbejder også sammen på projekter som fx iværksætterforløb for kvinder i Arabic Food, hvor job- og virksomhedskonsulenter samt iværksætterkonsulenter samarbejder. Her oplever medarbejderne, at der skabes gode resultater, og alle kvinderne i forløbet er blevet jobparate.



Medarbejderne

Stærkt samarbejde mod samme mål

Trivsel hos medarbejderne er en vigtig drivkraft i Helsingør, fordi medarbejderne har en central rolle at spille, når borgerne skal i job. Medarbejderne skal opleve, at der er et fælles mål og en fælles vej. Her er det også afgørende med nærhed og tæt kontakt mellem medarbejderne, som giver en stærk fælles forståelse for indsatsen. At medarbejderne måler på det samme i indsatsen, gør også, at der skabes et fælles mål. Det tætte sammenhold og trivslen betyder meget for medarbejderne, da de har at gøre med en målgruppe, der kan være meget ressourcekrævende.

Det har været en drivkraft, at mange medarbejdere har et tovholderansvar. I Helsingør har man bevæget sig væk fra et mindset blandt medarbejderne om, at andre skal løse opgaven. I stedet

har afdelingen etableret tovholdere blandt medarbejderne på mange opgaver. Det giver et ejerskab og ansvar blandt medarbejderne, at alle på den måde er med til at flytte indsatsen i en positiv retning. Det kommer også til udtryk ved, at det er medarbejderne/tovholderne selv, der udtaler sig og ikke afdelingslederen, hvis indsatsen fx er i pressen. På den måde oplever alle at kunne høste frugten af det gode arbejde, og alle kan derved opleve, at de har autonomi, ansvar og gør en forskel.

Tilgangen til borgerne

Medarbejderne har succes med at motivere borgerne til de virksomhedsrettede forløb, hvis de løser de små private problemer hos borgerne først. I indsatsen over for kvinder gælder det i mange tilfælde om også at inddrage ægtefællen. Det indebærer bl.a., at der holdes møde med ægtefællen, og at han inviteres med på virksomheden, hvor kvinden skal i praktik. Det giver tryghed for ægtefællen, og medarbejderne oplever, at så kan kvinden bedre være i det og indgå i praktikken.

Medarbejderne har også succes med at være anerkendende over for borgerne og tage deres udfordringer alvorligt, så de ikke føler sig som et nummer i køen. Bl.a. er der gode erfaringer med at fremhæve over for borgerne, at de kan kontakte deres virksomhedskonsulent, hvis der er frustrationer eller problemer i praktikforløbet på virksomheden. Herigennem kan virksomheds- og jobkonsulenterne hurtigt udrede frustrationerne, og det skaber en troværdighed mellem borger og medarbejder.



Virksomhedssamarbejdet

Stil krav til virksomhederne

Medarbejderne i Helsingør stiller krav til samarbejdsvirksomhederne om, at der skal være opfølgning og opkvalificering i det danske sprog. Samtidig stiller medarbejderne også krav til, at virksomhederne fortæller det til kommunen, hvis borgerne udebliver. Det er med til at skabe et godt, forpligtende samarbejde, hvor der er en fælles idé om, hvad der skal til for at lykkes.

Heri ligger også, at virksomhederne skal have en god forståelse for, hvad det kræver for at lykkes med at få borgerne velintegreret i arbejdet på en arbejdsplads. For eksempel skal medarbejderne på virksomhederne have fokus på at tale langsomt, og de skal have empati og nærvær i samarbejdet med borgerne i praktikken.

Samarbejdet med store virksomheder

Samarbejde med store virksomheder kan ses som en drivkraft i sig selv. Integrationsafdelingen har mere held med at få integreret virksomhedsrettet sprogundervisning i virksomheder, der kan tage mange flygtninge ad gangen. Medarbejderne oplever, at samarbejdet er mere effektivt, og det giver bedre muligheder for borgerne, at kommunen samarbejder med de større virksomheder. Der er plads til mere opfølgning, og medarbejderne får et andet forhold til virksomhederne, når de ofte er ude hos dem. Det er sværere at få små virksomheder til at tage borgerne ind, og medarbejderne skal typisk rundt til mange små virksomheder, før de får truffet aftale om en konkret praktik.

Medarbejderne oplever, at arbejdet med at etablere de gode virksomhedssamarbejder er nøglen til at få borgerne i job. Samtidig er det også en af de største udfordringer i indsatsen, fordi virksomhederne ofte gerne vil have borgere i praktik, men uden muligheder for ordinære timer eller job efterfølgende. Det er en udfordring for medarbejderne at 'vænne' virksomhederne til, at praktikker i langt højere grad skal føre til reelle jobmuligheder for borgerne.

Fokus på de gode historier sammen med virksomhederne

Det at sætte fokus på de positive historier er en drivkraft i indsatsen i Helsingør. For eksempel er der blevet afholdt et arrangement sammen med hotellet Marienlyst, hvor borgmesteren, virksomheder og borgere kom og fortalte om deres erfaringer med integrationsindsatsen. Borgere, der,

endnu ikke var i job, deltog også med mulighed for at netværke og spørge nysgerrigt ind til virksomhederne. Samtidig var det også en god måde at anerkende virksomhedernes indsats.

Fokus på bæredygtig arbejdsmarkedsintegration og uddannelse

En væsentlig udfordring for implementeringen af en god indsats i Helsingør er at få etableret tiltag og/eller samarbejder, som styrker en mere bæredygtig integration, hvor borgerne fastholdes på arbejdsmarkedet.

Helsingør har haft stor succes med at få borgere i job, men oplever, at omkring 20 pct. falder ud af job igen efter de første to måneder i beskæftigelse. Derudover falder mange fra inden for det første år, fordi beskæftigelsen i mange tilfælde har været i kortvarige sæsonjob.

I Helsingør oplever de, at der mangler konkrete uddannelsestilbud, som kan give borgerne kompetencer og stærkere sprogkunderskaber og kan understøtte en mere varig integration på arbejdsmarkedet. Kommunen ser muligheder i at indtænke flygtninge i den nye Forberedende Grunduddannelse (FGU) og ser muligheder i AMU-systemet, men synes, at der mangler fleksibilitet i AMU-tilbuddene, som også kan være meget omkostningstunge. Lederen i Helsingør fremhæver, at der er potentiale i at arbejde i retning af flere tværkommunale AMU-forløb, der er mere skræddersyede til denne gruppe borgere.

Værktøjer



Visualisering af data for kernerresultater

Integrationsafdelingen måler på kernerresultater hver uge, og disse fremgår på tavler i kontoret. På tavlerne vises, om borgerne er i beskæftigelse, og hvor mange der er i praktik, løntilskud eller under uddannelse. Det at synliggøre resultaterne på denne måde er med til at skabe en bevidsthed blandt medarbejderne om, at indsatsen gør en forskel for borgerne, og det motiverer medarbejderne.

Visualiseringen med tavlen gør det let at se, om der fx er for få i praktik, eller om mange snart afslutter deres praktik, og så retter afdelingen fokus derpå og sætter en opfølgende indsats i gang. Hver torsdag drøftes tal for afdelingen. Medarbejderne tilkendegiver selv, at de oplever det som en god ting og bliver motiveret af at se og drøfte tallene.

Brug af progressionsmålingen FIP

Som en del af "I mål med integration" anvender projektkommunerne FIP, der er et redskab til måling af flygtninge og indvandreres arbejdsmarkedsparathed. FIP-indikatorer udgør en række progressionsindikatorer, der kan benyttes til - i samarbejde med borgeren - at vurdere, om borgeren inden for en række temaer udvikler sig i en positiv retning. Temaerne drejer sig fx om viden om arbejdsmarkedet og mestring af eget liv, danskunderskaber mv. Progressionsindikatorerne indebærer konkret en række spørgsmål inden for de forskellige temaer, som sagsbehandler og borger besvarer på en skala fra 1-7.

Helsingørs integrationsafdeling har i FIP-progressionstallene haft fokus på, at der er sammenhæng mellem, at de får borgere i job, og de tror på, at de kan få borgerne i job. Det viser erfaringer fra Beskæftigelsesindikatorprojektet (BIP).

FIP bruges af medarbejdere som et godt dialogredskab. Det er effektivt til at danne sig et billede af borgerne, fx i forhold til hvor motiveret borgeren er. Et konkret eksempel fra praksis kan være, at medarbejderen sidder og "FIP'er" med borgeren, og hvis borgeren selv siger at være et lavt 2-tal på skalaen, kan de spørge; hvordan får vi dig hen til 4 eller 7, som er højere? Eller du siger 7 til mødestabilitet, men du kom ikke. Kan du så sige hvorfor? På den måde bidrager FIP til at skabe gode dialoger med borgerne.

Progressionsmål og kompetenceskemaer

Helsingør arbejder også med progressionsmål og kompetenceskemaer, når borgerne er i virksomhedsrettet indsats. Det betyder, at kontaktpersonen på virksomheden, hvor borgeren er i praktik, kan score borgeren på en række personlige og faglige kompetencer for at vurdere borgerens progression i forløbet. Det er samtidig et godt værktøj til at illustrere borgerens udvikling over tid for både borgeren selv og for virksomheden.

Kommunens medarbejder kan på den baggrund argumentere for ordinære timer eller ansættelse hos virksomheden og for at borgeren løftes videre op ad "stigen" mod job. Derudover kan det også være med til at modvirke demotivation hos borgerne. Mange borgere bliver demotiveret af at arbejde gratis i praktik. Men gennem progressionsmål og kompetenceskemaer kan borgerne følge med i, hvor langt de er i deres udvikling i forhold til at kunne få lønnet job. Og kommunens medarbejdere oplever, at det motiverer borgerne.



ASSENS KOMMUNE: ORGANISERINGEN AF INDSATSEN

Integrationsindsatsen i Assens Kommune har givet gode resultater i forhold til at bringe borgere i indsatsen i job eller uddannelse. Organiseringen af indsatsen i Assens er en af de centrale drivkræfter for kommunens gode resultater. Det drejer sig særligt om:

- medarbejderne i indsatsen er samlet samme sted
- stærke tværfaglige kompetencer i teamet
- tilgængelig og hyppig kontakt til borgerne.

Nedenfor uddybes først organiseringen i Assens og derefter analysen af, hvilke drivkræfter i implementeringen som har understøttet de gode beskæftigelsesresultater i indsatsen:

INDSATSEN

I Assens Kommune har man valgt at samle alle medarbejdere, der arbejder med integration, under samme tag siden 2011. Her sidder der både sagsbehandlere, familiekonsulenter, virksomhedskonsulenter, mentorer, boligmedarbejdere, den faglige koordinator, projektlederen og afdelingslederen. Integrationsafdelingen blev oprettet som selvstændig enhed og med selvstændig afdelingsleder i starten af 2017.

Afdelingen har en 'front desk', hvor borgerne kan komme hen og spørge om hjælp. Her står der på skift to faglige medarbejdere og rådgiver borgerne eller sender dem videre til den rette kollega. Opgaven er flyttet fra administrative medarbejdere til integrationsfaglige medarbejdere for at kunne yde bedre rådgivning på stedet. Der sidder altid en mentor klar, som kan svare på spørgsmål omkring pas, kørekort og andre ad hoc-opgaver.

I afdelingen sidder der medarbejdere med forskellige fagligheder fra den kommunale myndighed, boligformidlingen, enkeltydelsesområdet, familiekonsulenter, mentorer og virksomhedskonsulenter. Dermed er der samlet en række fagligheder fra både socialcenteret, børn- og ungeområdet og beskæftigelsesområdet. Der er en faglig koordinator inde over alle sager, som understøtter medarbejdernes arbejde med borgerne.

IMPLEMENTERINGSFAKTORER – DRIVKRÆFTER OG BARRIERER



Organisering

Medarbejderne er samlet under samme tag

At have alle integrationsmedarbejderne under samme tag har været altafgørende for, at der er skabt gode resultater i Assens. Fra start blev der lagt ressourcer i at afholde mange møder med medarbejderne i indsatsen for at understøtte en stærk samarbejdskultur i teamet på tværs af medarbejdernes fagligheder. Der er etableret en fast kalender for, hvor ofte lederen holder fagmøder med de forskellige faggrupper.

Organiseringen har gjort, at medarbejderne let kan samarbejde om borgerne. Søjlerne og silo-tænkningen mellem medarbejderne er nedbrudt og medarbejderne behøver ikke koordinere møder med borgerens andre tilknyttede medarbejdere. I stedet kan de hurtigt komme ind over et møde med borgeren, og medarbejderne kan hurtigt få svar fra kollegaer omkring arbejdet med borgerne. Alle medarbejdere ved, hvilke borgere kollegaerne har, og hvilke fagligheder kollegaerne besidder. Det har resulteret i stor tidsbesparing og en samlet, hurtig og velkoordineret indsats for borgeren. Medarbejderne oplever, at dette har understøttet, at borgerne er kommet i job.

Hyppig kontakt til borgerne skaber tillidsfulde relationer

Organiseringen har gjort, at medarbejderne ofte er i kontakt med borgerne. Hvis borgeren for eksempel skal hen til sagsbehandleren, møder de ofte også boligmedarbejderen i 'front desken', de får også lige hilst på virksomhedskonsulenten, og mentorerne kan hurtigt hives ind i mødelokalet, hvis sagsbehandleren har brug for det. Hyppig kontakt gør det lettere at skabe en tillidsfuld relation mellem borgere og medarbejdere og kan i sidste ende være med til, at indsatsen lykkes.²⁹



Medarbejdere

Fast kerne med stærk faglighed

Der har været en fast kerne af medarbejdere, der – udover at være motiverede for at lykkes med borgerne – også har haft en dyb faglig indsigt. Der er desuden blevet oprustet i antal medarbejdere fra 2015 og frem, hvilket også anses som en væsentlig faktor for resultaterne.

Når der er blevet slået en stilling op, har kommunen søgt meget specifikt i forhold til integrationsområde. Det vigtigste for lederen har været at rekruttere medarbejdere, som har engagementet til at gøre en forskel. Og derudover at man kan lide at gå på tværs og samarbejde. Medarbejdernes forskellige fagligheder har skabt god videndeling, idet borgernes sag bliver belyst fra mange vinkler.

Fokus på kompetenceløft af medarbejderne

Alle medarbejdere har fået kompetenceløft. Medarbejderne har fx fået undervisning i kollegernes arbejdsområder, og det har skabt viden, indsigt og forståelse for hinandens arbejde. Medarbejderne har været i "praktik" hos hinanden, hvor de har fulgt hinandens arbejde. For eksempel er sagsbehandlerne med til virksomhedskonsulenternes møder ude på virksomheder.

Den faglige koordinator skaber klar rollefordeling og videndeling

Den faglige koordinator har været en drivkraft for medarbejderne i forhold til at kunne finde deres rolle i teamet. Hun har sikret, at materialer og viden har været let tilgængelige for medarbejderne, skabt netværk, haft ansvar for sagsmøder og givet sagssparring. Med et team af deres størrelse har det været nødvendigt og meget brugbart med en faglig koordinator, vurderer medarbejderne.



Værktøjer

Klare arbejdsgange og vidensdatabase

Nedskrevne arbejdsgange har ensrettet arbejdet med borgerne og lettet arbejdet for medarbejderne. Derudover er det med til at mindske tab af viden, hvis en medarbejder stopper, fordi praksis er beskrevet bl.a. i en hvidbog med oversigt over konkrete procedurer og arbejdsgange.

De nedskrevne arbejdsgange betyder samtidig, at kommunen er godt rustet, hvis der senere skulle komme nye og flere flygtninge til. I teamet er der oprettet en samlet vidensdatabase, hvor medarbejderne henter viden og inspiration fra hinanden. Databasen ligger på et fællesdrev, hvor guides, håndteringsstrategier og arbejdsgange er tilgængelige for alle. Det har været den faglige koordinators opgave at holde materialet opdateret.

²⁹ En kommende udfordring for integrationsarbejdet i Assens er, at der kommer organisationsændringer, som forandrer rammerne for arbejdet med borgerne. Med et faldende antal nyttilkomne integrationslovsborgere til kommunen er det blevet prioriteret at ændre organiseringen. Medarbejderne oplever dog, at de er fagligt godt rustet til at føre integrationsarbejdet videre under nye rammer.

Visualisering af mål og resultater

Assens har gode erfaringer med at visualisere måltal og resultater i indsatsen for teamet. Der trækkes systematisk resultat- og monitoreringsdata. Disse data vises til medarbejderne månedligt, hvor lederen også tilkendegiver, hvad han forventer, at de kan nå i mål med.

Konkret visualiseres mål og resultater ved, at der er opsat en kurv med bolde, som viser, hvor mange af borgerne i indsatsen, som enten er i uddannelse, IGU eller job. Denne fremstilling af resultater i indsatsen er med til, at medarbejderne holder fokus på målet og er bevidste om fremdriften i indsatsen. Alle ved, hvad det er, afdelingen arbejder hen imod, og dét er motiverende for medarbejderne.

FIP – giver værdifuld indsigt i borgernes situation og udvikling

Progressionsværktøjet FIP er for medarbejderne i Assens et effektivt værktøj til at få indsigt i borgernes situation og udvikling. Det virker som et godt dialogværktøj i samtalerne med borgerne, som kan sætte spot på forskellige forhold hos borgeren, der kan have betydning for vedkommendes muligheder for at komme nærmere job eller uddannelse.

Værktøjet kræver dog høj disciplin og systematik i anvendelsen blandt medarbejderne for at kunne følge borgernes udvikling over tid og derved give værdi i indsatsen.



Samarbejdspartnere

Virksomhederne

Et centralt element i forhold til at lykkes med indsatsen er at sikre sig gode samarbejdspartnere i indsatsen. I Assens har der været et fast samarbejde med BILKA omkring praktikpladser, og i en periode kom størstedelen af borgerne i praktik i varehuset. Fordelen herved var, at det gjorde det muligt at integrere danskuddannelse i forløbet og have sagsbehandlere til stede til at støtte borgerne, hvis der var behov. Dog har manglende langsigtede jobperspektiver i BILKA fået Assens til at søge nye virksomhedssamarbejder med bedre jobmuligheder.

Sprogskolen

Derudover er Assens lykkedes med at etablere et stærkt samarbejde med sprogskolen. Medarbejderne arbejder godt sammen med skolen om borgerne. Dette gøres gennem at have tæt og løbende kontakt og ved ofte også at deltage i samtaler på skolen med borgerne. Det skaber god sammenhæng mellem integrationsindsatsens virksomhedsrettede- og sproguddannelsesdele.



LEJRE KOMMUNE: LEDELSESMÆSSIG PRIORITERING OG FOKUSERING

Tidligt i projektet har Lejre Kommune formået at få en stor andel af borgerne i selvforsørgelse. Tre elementer i forhold til ledelsesmæssig prioritering og fokusering i indsatsen i Lejre har været vigtige for kommunens beskæftigelses succes. Det drejer sig om:

- fokus på tidlig visitation og matchning til jobparat/aktivitetsparat
- fokus på de ressourcestærke og virksomheder med jobperspektiver
- fokus på progression og praktikker til "restgruppen".

Nedenfor uddybes først elementerne i indsatsen og dernæst drivkræfterne i implementeringen, som har understøttet Lejres gode resultater.

INDSATSEN

Fokus på tidlig visitation og matchning til jobparat/aktivitetsparat

Lejre Kommune har fra projektets start arbejdet målrettet med at møde borgerne i indsatsen som jobparate, hvis de kunne komme i job. En stor andel blev matchet jobparate, og det betød, at størsteparten af borgerne fra start blev mødt med en jobrettet indsats.

Dertil er det blevet prioriteret så vidt muligt at møde borgerne i indsatsen på samme måde som alle andre ledige borgere i kommunen. Det har betydet, at jobs er blevet fremhævet, mens sproglige og kulturelle forskelle er blevet nedtonet. Denne tilgang, oplever lederen, er også blevet understøttet af, at projektet ikke er forankret i et særskilt integrationsteam. Medarbejderne i projektet er i stedet knyttet til jobcenterets øvrige afdelinger afhængigt af, om de arbejder med hhv. de aktivitetsparate eller jobparate borgere i jobcenteret.

Fokus på de ressourcestærke og virksomheder med jobperspektiver

I projektets første periode har der i Lejre været et stærkt fokus på at få de mest ressourcestærke borgere i job, dog uden at nedprioritere resten af borgermålgruppen. Samtidig har det været et fokuspunkt i Lejre også været at finde virksomheder med gode jobperspektiver, og som derfor hurtigt ville kunne ansætte de ressourcestærke borgere i indsatsen. Virksomhedspraktikker blev derfor nedprioriteret, hvis der ikke var udsigt til job i virksomheden på den længere bane. Denne tilgang har medført, at Lejre tidligt i projektet opnåede gode resultater med en høj andel borgerne i selvforsørgelse sammenlignet med de øvrige kommuner i projektet.

Fokus på progression og praktikker til "restgruppen"

Den tidlige jobsucces for de ressourcestærke borgere i indsatsen har betydet, at Lejre undervejs har justeret indsatsen for den tilbageværende "restgruppe" af borgere med mere begrænsede jobmuligheder. Fokus er over tid blevet rettet mere mod tiltag, som kan udvikle borgernes jobparathed og jobåbninger i det lokale arbejdsmarked. Virksomhedspraktikker bliver i højere grad anvendt over for restgruppen som en træningsbane til at styrke borgernes arbejds erfaringer og dansksproglige kompetencer på en konkret arbejdsplads. Andelen af borgere i virksomhedsrettede indsatser er blevet øget markant i Lejre i projektets anden halvdel, hvor fokus i det virksomhedsrettede arbejde er blevet tilpasset.

Samtidig er der arbejdet målrettet i projektet med brug af løbende progressionsmålinger (FIP og BIP) for borgerne i indsatsen. Det betyder, at medarbejderne og ledelsen har et systematisk indblik i borgernes udvikling mod arbejdsmarkedet, som medarbejderne kan justere indsatsen efter.

IMPLEMENTERINGSFAKTORER – DRIVKRÆFTER OG BARRIERER



Organisering

Begrænset organisationsstørrelse understøtter god kommunikation og samarbejde

På grund af jobcenterets begrænsede størrelse har Lejre Kommune valgt ikke at have et særskilt integrationsteam. Det betyder, at medarbejderne i projektet sidder med en blandet sagsstamme, hvor der både er borgere med flygtningebaggrund tilknyttet projektet og borgere fra indsatsen under lov om aktiv beskæftigelsesindsats. Det kan være en drivkraft at sidde med borgere med forskellige udfordringer, og som derfor kræver forskellige indsatser, men det kræver samtidig stærke kompetencer at kunne mestre arbejdet med forskellige målgrupper.

I Lejre oplever de samtidig, at kommunens begrænsede størrelse har betydet, at der også er færre snitfladeproblematikker på tværs af afdelinger. Medarbejderne sidder fysisk tæt på hinanden og kan derfor hurtigt kommunikere og afklare spørgsmål om konkrete borgerforløb. Det betyder også, at der i indsatsen har været et godt samarbejde mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenterne i virksomhedsservice.



Værktøjer

Månedsbog med dataoverblik giver datadrevet refleksion og proaktive styringsmuligheder

Det har været en klar ledelsesprioritering i Lejre at systematisere brugen af monitorerings- og resultatdata i styringen af indsatsen. På den baggrund er der udviklet en "månedsbog". Hver måned udtrækker jobcentret centrale nøgletal fra deres fagsystem og lægger disse ind i en Excel-fil, der

sendes rundt til ledere, sagsbehandlere, fagkoordinatorer og virksomhedskonsulenter. Månedsbogen indeholder resultater på både afdelings- og medarbejderniveau, hvilket giver alle medarbejdere et større blik for hele indsatsen.

Medarbejdere kan kun se resultater på afdelingsniveau fra andre afdelinger. Det betyder eksempelvis, at virksomhedskonsulenterne kun kan se resultater på medarbejderniveau for deres kollegaer i virksomhedsservice. Nogle af de konkrete eksempler på resultattal for virksomhedskonsulenter er: antal borgere og gennemsnitlig ventetid for afsluttede placeringer, antal aktive sager, antal aktiverede, antal gennemførte samtaler den seneste måned og antal virksomhedsbesøg de seneste seks måneder.

Månedsbogen fungerer i Lejre både som ledelsesinformation og udgangspunkt for datadrevet refleksion hos medarbejderne. Bogen udsendes til både ledelse og medarbejdere hver måned. Der følges månedligt op på resultaterne i månedsbogen på teammøder i de enkelte teams. Medarbejdere og lederne oplever, at tallene bidrager til at kvalificere dialogen på teammøderne, og samtidig er dialogen med til at uddybe og forklare, hvorfor tallene ser ud, som de gør. Denne synergi mellem data og refleksion er blevet et vigtigt værktøj for medarbejderne og lederne i forhold til at agere proaktivt i indsatsen.

Leder og fagkoordinatorer i Lejre peger på, at månedsbogen har været et virksomt værktøj til at øge antallet af virksomhedspraktikker i indsatsen. Data viser også, at Lejre Kommune er den kommune i projektet, hvor andelen af borgere i virksomhedsrettet indsats er steget mest igennem projektperioden.

Progressionsmålinger giver et kvalificeret syn på borgerens behov

Lejre har integreret en systematisk brug af progressionsværktøjerne FIP og BIP i deres integrationsindsats i forbindelse med samtaler med borgerne. Vurderingerne er, at det systematiske blik på borgernes udvikling både forstærker fokuset på borgerne og understøtter medarbejdernes tro på borgerne. Brugen af FIP og BIP bidrager til at give medarbejderne et kvalificeret syn på borgernes situation, deres udfordringer, og hvilke behov de har. Det er et godt dialogværktøj, hvor man i samarbejde med borgeren kan man se, hvor vedkommende er på vej hen, og hvor skal der støttes ekstra op.



Ledelse og projektledelse

Fokus på medarbejderinddragelse skaber opbakning til månedsbogen og datadrevet ledelse

Der har fra starten af været fokus på at inddrage medarbejderne i jobcentre for at sikre opbakning til den systematiske brug af monitorerings- og resultatdata på medarbejderniveau.

Medarbejderinddragelsen har for det første været afgørende i drøftelserne af, hvilke variable og indikatorer der er relevante og meningsfulde for medarbejderne at måle på. Derfor har der været høringsrunder, hvor både sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter har givet deres input til, hvad der skal måles på. Det har givet ejerskab i forhold til, hvilke tal der fremgår i månedsbogen. Denne grundige proces har haft positiv indvirkning på implementeringen af dataperspektivet.

Dernæst har medarbejderinddragelsen handlet om at klarlægge formålet med månedsbogen, herunder forsikre medarbejderne om, at målinger på medarbejderniveau ikke er "farligt" for den enkelte medarbejder, men i stedet kan være en fordel. Fordelen er, at data kan bruges til at opfange udfordringer i opløbet og dermed være et værktøj til proaktivt at få hjælp til at løfte en del af indsatsen, som halter.

Samme inddragende metode har været anvendt i forhold til implementeringen af progressionsmålinger via FIP og BIP. En klar ledelsesbeslutning, oplæg, drøftelser og supervision i brugen af værktøjer

tøjer var strategien fra starten for at sikre, at medarbejderne ville opleve værktøjerne som meningsfulde og værdiskabende til indsatsen. Dette har været vigtigt for, at medarbejderne har bakket op om værktøjerne og anvendt dem mere systematisk i indsatsen.



SØNDERBORG KOMMUNE: INDSATSEN FOR KVINDER

Sønderborg Kommune har opnået gode resultater bl.a. gennem en fokuseret vifte af indsatser til aktivitetsparate kvinder med flygtningebaggrund. Det har medvirket til, at kvinderne har fået mere selvtillid og er blevet mere parate til arbejdsmarkedet. Kommunens vifte af indsatser består af tilbud, der alle er helhedsorienteret, beskæftigelsesrettet og tilpasset målgruppen. Analysen viser, at de følgende elementer i indsatsen har været særligt gavnlige for målgruppen af kvinder:

- Jobakademi for kvinder giver viden om samfund, kultur og arbejdsmarked i Danmark
- Praktikker med tæt opfølgning løser udfordringer i opløbet
- Motiverende og opsøgende samtaler

Nedenfor uddybes først elementerne i indsatsen for kvinderne og derefter drivkræfterne i implementeringen, som har understøttet de gode resultater i Sønderborg.

INDSATSEN

Jobakademi for kvinder giver viden om samfund, kultur og arbejdsmarked i Danmark

Sønderborg Kommune har arbejdet intensivt med at kombinere en kulturel forståelse med en jobrettet og understøttende indsats for kvinder. Kommunen har samlet mange af indsatserne på et jobakademi.

Jobakademiet har været en vigtig del af kommunens gode beskæftigelsesresultater for særligt kvinderne i indsatsen. I Jobakademiet undervises kvinderne i det danske samfund, kultur, uddannelse og arbejdsmarkedet. Derudover er der undervisning i smertehåndtering fra kommunens sundhedscenter. Dermed anlægges der i Jobakademiet en helhedsorienteret tilgang til indsatsen, der også har fokus på anerkendelse, motivation og vekslende undervisningsformer med oplæg, gruppearbejde og individuelle øvelser. Via Jobakademiet kommer kvinderne også på forskellige virksomhedsbesøg for at få indblik i konkrete arbejdspladser og praktikmuligheder.

Jobakademiet har været en drivkraft for de gode resultater, da Jobakademiet har været med til at skabe kontinuitet, sammenhold og tryghed for kvinderne. Det har Jobakademiet formået, da kvinderne er fast tilknyttet akademiet. I praktikperioden kommer kvinder forbi Jobakademiet én gang om ugen, hvor de får støtte fra og sparring med velkendte ansigter, herunder både sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter, men også de andre kvinder, der er tilknyttet Jobakademiet. Herigenem får kvinderne en blød overgang til jobmarkedet. Gennem Jobakademiet har kvinderne også opnået et realistisk billede af arbejdsmarkedet, deres egne kompetencer og en ide om, hvad der forventes af dem i job.

Praktikker med tæt opfølgning løser udfordringer i opløbet

I Sønderborg er der en tæt opfølgning med kvinderne, der er i praktik. Eksempelvis følger mentorerne op, hvis de ved, at kvinderne ikke er dukket op på virksomheden, og hvis mødestabiliteten generelt halter. Mentoren kontakter også sagsbehandleren, hvis vedkommende skal ind over i bestemte situationer.

Ellers bliver der fulgt systematisk op hver fjerde uge gennem opfølgingsmøder, hvor virksomhed, borger og mentor deltager. Her evalueres det faglige niveau, sprog og rammerne på arbejdspladsen (mødestabilitet, motivation, sociale evner). Der følges også op på, hvordan det går med de mål, som borgeren har sat for praktikken.

Den tætte opfølgning bidrager til at fange problemer og udfordringer for kvinderne i opløbet, hvilket understøtter, at flere lykkedes med deres virksomhedsforløb.

Motiverende og opsøgende samtaler

En anden central del af indsatsen i Sønderborg er samtalerne med borgerne. Sagsbehandler holder ofte mere end fire årlige samtaler med borgerne. Her taler medarbejderne om incitamenter for borgeren, sætter fælles realistiske mål og identificerer, hvad kvinderne selv oplever, er deres barrierer - hvilket ofte er familiesituationen.

Derudover holder sagsbehandler motivationssamtaler med borgeren, hvis de oplever, at borgeren er ustabil i sit forløb eller ikke dukker op til samtaler. Motivationssamtalerne handler om, at få borgerne til at uddybe, hvilke udfordringer de har, og med det afsæt identificere fælles løsningsmuligheder. Samtalerne kan foregå som hjemmebesøg for at sikre, at borgerne mødes, når der er behov.

IMPLEMENTERINGSFAKTORER – DRIVKRÆFTER OG BARRIERER



Organisering

Stærke tværfaglige teams skaber fundamentet for en effektiv helhedsorienteret indsats

Medarbejderne i integrationsindsatsen i Sønderborg er opdelt, alt efter om de arbejder med de aktivitetsparate eller jobparate borgere i indsatsen. Fællestrækket for medarbejderne er, at de fagligt spænder bredt fra virksomhedsrettet arbejde til metoder målrettet arbejdet med svært psykisk syge på arbejdsmarkedet som Individual Placement and Support (IPS) og Assertive Community Treatment (ACT)³⁰. IPS- og ACT-metoderne har givet medarbejderne et stærkt fagligt fundament og værktøjerne til at arbejde helhedsorienteret med afsæt i borgernes udfordringer og behov for støtte. Samtidig er borgerens konkrete indsats og aktiviteter blevet koordineret på teammøder i samarbejde mellem sagsbehandler, mentor og virksomhedskonsulenten. Det har bidraget til at skabe en effektiv kontinuitet i borgernes forløb fra samtaler, jobakademi og virksomhedspraktik.

Mentor og en sagsbehandler er organiseret, så de arbejder tæt sammen om borgeren i mini-teams. De udveksler erfaringer om borgeren og sætter mål for borgeren sammen. Det giver en klar og fælles forståelse af, hvad der er borgerens behov og udviklingsmuligheder.



Medarbejderne

Tæt inddragelse af virksomhedskonsulenten skaber gode jobmatches til kvinder i indsatsen

Virksomhedskonsulenten bringes tidligt ind i kvindernes indsatsforløb. Allerede på Jobakademiet får virksomhedskonsulenten kendskab til kvinderne fra undervisningen og virksomhedsbesøg og har derfor gode forudsætninger for at matche dem op med de rette virksomheder. Virksomhedskonsulenten tilpasser valget af virksomhed til kvinderne ved at tage hensyn til kvindernes familieliv - herunder fx børnepasning og partnerens arbejdstider.



Samarbejdspartnere

Samarbejde med læger styrker den helhedsorienterede indsats for kvinderne

Medarbejderne i Sønderborg har et stærkt lægesamarbejde, som understøtter et helhedsorienteret billede af borgerne. Gennem rundbordssamtaler mellem læge, mentor, sagsbehandler og borger får alle parter et fælles afstemt billede af, hvad borgeren kan og ikke kan. Samarbejdet medvirker til, at lægerne får indblik i, hvad integrationsarbejdet og indsatserne til borgerne består af, og hvad der på den baggrund er forsvarligt at tilbyde borgerne fra et lægeligt perspektiv.

Mange borgere er bange for at forværre deres psykiske og fysiske tilstand gennem kommunens tilbud. Derfor giver det tryghed, når både kommune og læge er enige om, hvilke tilbud der er hensigtsmæssige for den enkelte borger. Det stærke lægesamarbejde understøtter på den måde, at alle parter er enige om en fælles retning i indsatsen.

³⁰ Læs mere om eksempelvis ACT-metode her: <https://socialstyrelsen.dk/tvaergaende-omrader/dokumenterede-metoder-voksne-og-handicap/om/assertive-community-treatment-act>.

Udfordrende samarbejde om sundhedstilbud til borgerne

En udfordring for implementeringen i Sønderborg er samarbejdet med udvalgte samarbejdspartnere på sundhedsområdet. Kommunen vil overordnet gerne skabe en fælles tilgang til borgerne sammen med deres partnere. Kommunen oplever dog, at der kan være vidt forskellige syn på borgerne, og at der ikke altid arbejdes mod de samme mål for borgerne. Det manglende fælles mål for borgerne og samarbejdet betyder, at borgernes forløb kan miste kontinuitet, og kommunen oplever, at borgerne rykker længere væk fra indsatsen i kommunen.

Samarbejdet om sundhedsindsatserne er ifølge projektlederen afgørende for at kunne lykkes med en god indsats. Der arbejdes derfor med møder på lederniveau for at forbedre samarbejdet, når relevant, og skabe en mere ens tilgang til borgernes forløb.



Værktøjer

Tavlemøder giver rum til vigtig koordinering og sagssparring om de aktivitetsparate

Fredag er der faste tavlemøder for medarbejderne, som sidder med de aktivitetsparate, herunder kvindelige flygtninge og familiesammenførte. Borgernes sprogniveau, ressourcer og skånebehov noteres på en tavle.

Dette tavleoverblik anvender sagsbehandler og mentor til at koordinere og prioritere deres tid, og der indgås aftale om, fx hvornår mentor og sagsbehandler skal være fælles om borgeren, og hvornår skal de arbejde separat eller inddrage virksomhedskonsulenten. Der sparres også om komplekse sager ved møderne, og om hvad der skal ske i den kommende uge for borgerne. Tavlemøderne er på denne måde et vigtigt værktøj for medarbejderne til at skabe overblik og sikre en god sammenhængende koordinering af aktiviteterne i borgernes indsats.

Brug af FIP giver vigtige datadrevne refleksioner om borgernes progression

Sønderborg Kommune har arbejdet målrettet med at implementere brugen af FIP-indikatorer i samtalerne med flygtninge og indvandrere for at måle deres arbejdsmarkedsparathed.

I Sønderborg bliver data fra FIP-målinger løbende udtrykt med henblik på fælles refleksion i teams om resultaterne. Konkret drøftes det, hvorfor der kan være forskel på de vurderinger af progression, som henholdsvis borger og sagsbehandler foretager. Derudover drøftes årsagerne til, hvorfor det i nogle situationer lykkes at løfte borgerne i den rigtige retning, og hvorfor det i andre ikke lykkes. Vurderinger fra projektleder og medarbejdere er, at FIP-målingerne på denne måde bidrager positivt til at lære og løbende reflektere over, hvad der fungerer hensigtsmæssigt, og hvad der bør justeres i indsatsen.