

FREMSKUDT BESKÆFTIGELSE I UDSATTE BOLIGOMRÅDER

Slutevaluering af indsatser under puljen 'Uddannelses- og jobgaranti i ghettoer og udsatte boligområder'



FREMSKUDT BESKÆFTIGELSE I UDSATTE BOLIGOMRÅDER

Slutevaluering af indsatser under puljen 'Uddannelses- og jobgaranti i ghettos og udsatte boligområder'

Mette Fabricius Madsen

Ane Glad

ISBN-978-87-92798-67-1

JUNI 2020

© 2020 Center for Boligsocial Udvikling

Center for Boligsocial Udvikling

Sadelmagerporten 4

2650 Hvidovre

Tlf. 28 35 58 85

E-mail: info@cfbu.dk

www.cfbu.dk

Illustrationer: Thomas Hjorthaab

Layout: Philip Zacho Kuipers

Udgivelsen kan frit hentes på www.cfbu.dk

CFBUs udgivelser kan frit citeres med tydelig kildegengivelse



Center for Boligsocial Udvikling er en selvstændig institution under Transport-, Bygnings- og Boligministeriet. Centrets overordnede formål er at undersøge effekten af sociale indsatser i udsatte boligområder, at indsamle erfaringer fra nationale og internationale boligsociale indsatser og at yde kvalificeret rådgivning og processtøtte til centrale aktører indenfor det boligsociale område.

INDHOLD

INDLEDNING	4
KONKLUSIONER	5
SÅDAN HAR VI GJORT	7
VIDENSGRUNDLAG FOR INDSATSEN	9
RESULTATER FRA INDSATSEN	10
IMPLEMENTERING AF INDSATSEN	15
ANBEFALINGER: KOM GODT I GANG MED FREMSKUDT BESKÆFTIGELSE	19
ANBEFALINGER: BRING DE VIRKSOMME METODER I SPIL	22
ANBEFALINGER: FÅ MEST MULIGT UD AF ET FORSØGSPROJEKT	25
LITTERATUR	29
BILAG 1: DE FEM INDSATSER UNDER PULJEN	30

INDLEDNING

Det er fortsat en stor udfordring at hjælpe udsatte ledige ind på arbejdsmarkedet. Det til trods for, at en række forskningsbaserede studier gennem de seneste år har dannet et solidt vidensgrundlag for, hvilke metoder der virker. Derfor er der et stort potentiale i at få de virksomme metoder ud at virke og afhjælpe den høje ledighed, som opleves i mange udsatte boligområder.

Puljen 'Uddannelses- og jobgaranti i ghettoer og udsatte boligområder' har til formål at skabe en målrettet indsats, der bringer arbejdsløse beboere i udsatte boligområder i uddannelse eller beskæftigelse. Med parallelsamfundsaftalen er der et øget politisk fokus på at hjælpe ledige i beskæftigelse og undgå at komme på regeringens ghettoliste. Puljen er udmøntet af Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen som en del af Satspuljeaftalen for 2017.

I dette projekt implementeres de virksomme metoder i udsatte boligområder, ved at rykke en del af jobcenteret ud i boligområdet gennem fremskudt beskæftigelsesindsats. Det skaber rammerne for tættere tværfagligt samarbejde både blandt kolleger fra andre fagkontorer i jobcenteret og med en bred vifte af aktører i boligområdet.

Fem kommuner har fået midler fra puljen til at etablere en fremskudt beskæftigelsesindsats i et udsat boligområde i kommunen. Indsatsen løb over en toårig periode fra 2017-2019.

Boligområderne er:

- Munkebo og Skovvejen/Skovparken i Kolding
- Solbakken i Odense
- Sønderparken og Korsværparken i Fredericia
- Taastrupgaard i Høje Taastrup
- Æblehaven/Rønnebærparken i Roskilde

Denne rapport dokumenterer, at indsatsen virker og beskriver hvilke resultater, der er opnået på tværs af de fem kommuner. Resultaterne er baseret på en analyse af registerdata, hvor vi sammenligner udsatte ledige bosat i de udsatte boligområder med en kontrolgruppe bestående af udsatte ledige i de samme kommuner, men bosat uden for områderne. Sidst i rapporten findes en række konkrete anbefalinger til at etablere fremskudte beskæftigelsesindsatser og bringe de virksomme metoder i spil.

Rapporten henvender sig til beslutningstagere og ledere i kommunernes jobcentre samt andre, der ønsker at arbejde målrettet med at hjælpe udsatte ledige tættere på beskæftigelse.

KONKLUSIONER

Resultaterne viser, at den fremskudte beskæftigelsesindsats er virksom i forhold til at hjælpe udsatte ledige i lønnede timer. Særligt langtidsledige indvandrere har gavn af indsatsen.

Målet med indsatsen er at hjælpe udsatte ledige bosat i udsatte områder i beskæftigelse med lønnede timer. Fokus på ordinære lønnede timer står i kontrast til tidligere praksis med hyppigt at sende udsatte borgere i ulønnet virksomhedspraktik.

Borgerne i målgruppen har ofte mange års ledighed bag sig og flere problemer ud over ledighed som helbred, sprog og sociale udfordringer. Derfor er det et mål, at de opnår helt eller delvist fodfæste på arbejdsmarkedet, selvom det er med få lønnede timer om måneden. Selv få lønnede timer om måneden kan øge motivation hos borgeren og skabe tro på at det kan lykkes at få en plads på arbejdsmarkedet.

BESKÆFTIGELSESINDSATS MED LOVENDE RESULTATER

For at vurdere indsatsens resultater sammenligner vi indsatsgruppen med en kontrolgruppe bestående af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere bosat i andre områder i kommunerne.

Sammenlignet med kontrolgruppen er der de senere år en relativt større andel borgere i indsatsgruppen, der opnår lønnede timer. Før indsatsen er beskæftigelsesfrekvensen i indsatsgruppen signifikant lavere end i kontrolgruppen. Denne forskel udlignes, efter de fremskudte beskæftigelsesindsatser etableres i 2017, og de seneste år er forskellen ikke længere signifikant. I 2019 er 13 pct. i indsatsgruppen ansat i lønnede timer sammenlignet med 14 pct. i kontrolgruppen.

Det vil sige, at indsatsen har bragt udsatte ledige i de udsatte boligområder på niveau med udsatte ledige i resten af kommunen.

STØRST EFFEKT BLANDT LANGTIDSLEDIGE INDVANDRERE

Indsatsen er målrettet aktivitetsparate ledige borgere. Indsatserne arbejder derfor med den tungeste del af de ledige borgere. Størstedelen af målgruppen er langtidsledige og 79 pct. af borgerne i indsatsgruppen har ikke haft lønnede timer i tre år op til indsatsens start.

Evalueringen af de fem forsøgsprojekter viser, at udviklingen blandt især langtidsledige borgere går i en positiv retning. Tre år efter indsatsen starter, har 9 pct. af de langtidsledige opnået lønnede timer. Blandt langtidsledige indvandrere er andelen højere, idet 14 pct. har opnået lønnede timer. Det er således langtidsledige indvandrere, der får mest ud af indsatsen.

Indvandrerkvinder uden forudgående arbejdsmarkedserfaring er en særligt svær målgruppe at hjælpe i beskæftigelse. Det skyldes bl.a. sproglige udfordringer, kulturelle barrierer og negativ oplevelse af eget helbred. Flere af indsatserne har derfor haft et særligt fokus på indvandrerkvinderne.

Blandt langtidsledige indvandrerkvinder i indsatsgruppen har 12 pct. opnået ansættelse med lønnede timer. Langtidsledige indvandrerkvinder i indsatsgruppen klarer sig 4 procentpoint bedre sammenlignet med kontrolgruppen.

FREMSKUDTE MEDARBEJDERE FÅR UDSATTE LEDIGE I JOB

Undersøgelsen viser, at de fremskudte beskæftigelsesindsatser danner gode rammer for det faglige arbejde. Alle fem kommuner har valgt at fortsætte med en fremskudt beskæftigelsesindsats i deres kommune.

Undersøgelsen viser, at det tværfaglige samarbejde fungerer bedst, hvis den fremskudte indsats består af tre-fem medarbejdere, som er til stede på kontoret på daglig basis. Der er ikke en model for sammensætningen af teamet som virker bedre end andre. Teamet kan bestå af sagsbehandler, mentor og virksomhedskonsulent fra jobcenteret samt foregå i tæt partnerskab med medarbejdere fra det boligsociale sekretariat og andre organisationer.

En forudsætning for, at det faglige arbejde i de fremskudte beskæftigelsesindsatser styrkes, er øget vidensdeling og sparring på tværs af forskellige faggrupper. Den daglige kontakt mellem medarbejderne giver en mere effektiv sagsbehandling end almindelig praksis, hvor meget kommunikation omkring borgerens forløb foregår på mail. Fordelene ligger i, at forskellige faglige perspektiver bringes i spil. Herunder viden om, hvilke hensyn, behov og andre omstændigheder der gør sig gældende for borgeren. Det giver færre misforståelser og frustrationer blandt medarbejderne.

Indsatsen fungerer bedst, når alle fremskudte medarbejdere organiseres under samme leder, selv om de kommer fra forskellige kontorer eller forvaltninger. På den måde sikres ejerskab, fælles målsætning og gode rammer for et teambaseret samarbejde.

Endelig er det vigtigt for medarbejdernes engagement, at de selv tilvælger at sidde fremskudt og at der gives plads til metodefrihed og lokal tilpasning af metoder.

SÅDAN HAR VI GJORT

Evaluering og anbefalinger i denne rapport er baseret både på kvantitative og kvalitative data. I dette afsnit præsenterer vi data, metoder og evalueringsaktiviteter.

REGISTERDATA OG EFFEKTMÅL

Målgruppen for indsatsen er ledige, som har bopæl i udsatte boligområder. Mere specifikt er det aktivitetsparate ledige, der modtager kontanthjælp, uddannelseshjælp eller integrationsydelse, og som ikke er omfattet af integrationsprogrammet.

De fem deltagende kommuner har via Danmarks Statistik leveret anonymiserede cpr-numre på alle aktivitetsparate borgere i kommunerne. Ud fra oplysninger om, hvorvidt de er bosat i boligområderne eller ej, har vi dannet en indsats- og en kontrolgruppe. Vi kan således sammenligne udviklingen blandt beboerne i området med samme målgruppe bosat uden for områderne. I analysen har vi koblet cpr-numrene til data om social baggrund og beskæftigelse.

I registeranalysen er data fra Kolding ikke inddraget, da indsatsen har været stærkt påvirket af en række omstruktureringer i jobcenteret. Implementeringen af indsatsen har desuden adskilt sig fra de øvrige indsatser. Vores analyse er baseret på i alt 548 personer i indsatsgruppen og 8.096 personer i kontrolgruppen. Af hensyn til anonymitet og for større robusthed i analyserne, har vi valgt at afrapportere for alle kommuner samlet set.

Effekt målet i analysen er, om borgere fra målgruppen opnår lønnede timer. Oplysningerne om lønnede timer stammer fra Beskæftigelsesministeriets Forløbsdatabase DREAM og beregnet ud fra variabelen Branche_yyyy_mm.

BEGREBSAFKLARING

Indsatsgruppe. Indsatsgruppen består af aktivitetsparate borgere, bosat i boligområderne med en fremskudt beskæftigelsesindsats.

Kontrolgruppe. Kontrolgruppen består af aktivitetsparate borgere, der er bosat i de deltagende kommuner, men uden for boligområderne.

Lønnede timer. Lønnede timer opgøres som borgere, der har minimum en lønnet time i det pågældende år. Vi ser alene på lønnede timer, hvor borgeren har betalt AM-bidrag.

Langtidsledige. Vi definerer langtidsledige som borgere, der i en treårig periode ikke har haft nogen lønnede timer.

Indvandrere. Gruppen af indvandrere består af alle indvandrere uanset oprindelsesland.

Signifikant forskel. Når vi i analysen taler om forskelle, er de beregnet med et signifikansniveau på 5 pct.

KVALITATIVE DATA OG SPØRGE- SKEMAUNDERSØGELSE

Vi har løbende været i dialog med projektlederne og medarbejderne for at sikre lokal læring om de vidensbaserede metoder og diskuteret, hvordan de metodiske værktøjer kan implementeres, hvad der har været udfordrende, og hvad der har virket.

Vi har både været på årlige projektbesøg i de enkelte kommuner og afholdt fælles arrangementer på tværs af kommunerne. I løbet af den toårige projektperiode har vi gennemført:

- To workshops for projektledere og medarbejdere med formålet at yde processtøtte og give deltagerne mulighed for at sparre med hinanden og dele erfaringer på tværs af kommunerne.
- To undervisningsdage for projektledere og medarbejdere om indsatsens metoder – hhv. virksomme metoder i arbejdet med udsatte ledige og det virksomhedsrettede arbejde. Undervisningen blev afholdt af MPloy og faciliteret af CFBU.
- Tre projektbesøg i hver af de fem kommuner, hvor vi har gennemført interviews med projektledere, nøglemedarbejdere og samarbejdspartnere samt diskuteret aktuelle udfordringer med implementering. På første projektbesøg har vi afholdt særskilt møde med styregruppen for at sikre fokus på indsatsen.
- En spørgeskemaundersøgelse med projektlederne. Undersøgelsen er gennemført hvert halve år (i alt fire gange) og har givet os mulighed for løbende at følge udvikling og progression i indsatsens resultater samt at følge med i samarbejdet med boligorganisation og øvrige aktører i boligområdet.

VIDENSGRUNDLAG FOR INDSATSEN

Nyeste viden om, hvad der virker for udsatte ledige, er samlet i en indsatsmodel, som indsatserne i de fem kommuner er forpligtet til at følge.

Gennem de seneste år har Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) afprøvet og dokumenteret virksomme metoder for at hjælpe udsatte ledige i beskæftigelse. Studierne konkluderer, at beskæftigelsesindsatsen for udsatte ledige skal være helhedsorienteret og samtidig jobrettet (bl.a. STAR, 2017; STAR, 2019).

Det er et paradigmeskift i beskæftigelsesindsatsen for udsatte ledige, som tidligere har været mere kronologisk med fokus på først at håndtere personlige og sociale barrierer og derefter fokusere på beskæftigelse (STAR, 2018). Samtidig er der kommet et mere udtalt fokus på at tage hånd om de udfordringer, som borgeren selv oplever som en barriere for beskæftigelse.

Nogle af de centrale virksomme elementer er:

- **Tro på borgeren.** Sagsbehandlerens tro på, at borgeren kan komme i beskæftigelse, har beviseligt en betydning for, hvorvidt borgeren kommer i beskæftigelse eller ej (Rosholm et al., 2017; STAR, 2019).
- **Fast kontaktperson.** Det er vigtigt, at udsatte ledige møder den samme medarbejder fra gang til gang, da hvert sagsbehandlerskift reducerer chancen for at komme i beskæftigelse med 22 pct. (Rosholm et al., 2017). Med en fast kontaktperson er det lettere at opbygge tillid. En tillidsfuld relation giver bedre forudsætninger for at yde den rette indsats og arbejde med de udfordringer, borgerne selv peger på som de primære (STAR, 2017b).

- **Ordinære timer.** Selv få lønnede timer om måneden på en arbejdsplads med kolleger og meningsfulde opgaver løfter borgeren tættere på selvforsørgelse (STAR, 2018). En jobrettet indsats styrker borgerens psykiske helbred og tro på egen evne til at fastholde et job. For at borgerne ikke falder tilbage på offentlig forsørgelse, skal den jobrettede indsats foregå i kombination med mentorstøtte og hyppig opfølgning (STAR, 2017a).

For at målrette indsatsen til udsatte boligområder skal der etableres en fremskudt beskæftigelsesindsats i boligområdet.

- **Fremskudt indsats.** Resultater fra Københavns Kommune viser, at fremskudte kontorere får flere udsatte borgere i virksomhedspraktik og løntilskud sammenlignet med en kontrolgruppe i den øvrige del af kommunen (Madsen et al., 2015). Samme undersøgelse peger på, at de fremskudte indsatser er velfungerende i forhold til at tage hånd om borgernes personlige og sociale udfordringer.

Med udgangspunkt i puljens formål er der rejst en række krav til etablering og metoder. Indsatserne skal etablere en fremskudt beskæftigelsesindsats, som er målrettet beboerne i boligområdet, og implementere de ovenstående virksomme elementer i indsatsen gennem en indsatsmodel. Desuden er der rejst krav om, at jobcenteret og boligorganisationerne samarbejder om at skabe job i boligorganisationernes drift og etablere beskæftigelsesindsatser i samarbejde med de boligsociale indsatser, der foregår i boligområderne.

RESULTATER FRA INDSATSEN

Resultaterne viser, at indsatserne har succes med at få udsatte ledige i lønnete timer. Særligt indvandrere har gavn af indsatsen.

MÅLGRUPPEN FOR INDSATSEN ADSKILLER SIG FRA ØVRIGE AKTIVITETSPARATE I KOMMUNERNE

Indsats- og kontrolgruppen består af aktivitetsparate borgere i deltagerkommunerne. Selv om den eneste forskel er om de har adresse i eller uden for boligområderne, er der systematisk forskel på borgerne i de to grupper. Tabel 1 viser, at aktivitetsparate ledige, som er bosat i udsatte boligområder, er længere væk fra arbejdsmarkedet end aktivitetsparate ledige som er bosat uden for boligområderne.

Tabel 1 viser, at 79 pct. af borgerne i indsatsgruppen har været ledige i minimum tre år op til indsatsen. Desuden er knap halvdelen (48 pct.) indvandrere. I kontrolgruppen er andelen af borgere, som har været langtidsledige mindre og kun 25 pct. af er indvandrere. Borgere i indsatsgruppen adskiller sig desuden fra kontrolgruppen i forhold til alder. 31 pct. af borgerne i indsatsgruppen er over 50 år, mens det knap er en fjerdedel i kontrolgruppen.

Samlet set tegner der sig et billede af, at borgerne i kontrolgruppen sandsynligvis er tættere på arbejdsmarkedet, da de i gennemsnit er yngre og hyppigere har været i beskæftigelse inden for de seneste tre år. Det betyder, at borgere i kontrolgruppen står stærkere i forhold til at komme i beskæftigelse sammenlignet med borgere i indsatsgruppen.

		Indsats	Kontrol
Køn	Mænd	49%	54%
	Kvinder	51%	46%
Alder	Under 35	26%	40%
	36-50	42%	38%
	51 eller over	31%	22%
Etnicitet	Danskere	47%	71%
	Indvandrere	48%	25%
	Efterkommere	5%	4%
Ledighedshistorik	Ledighed 2014-2016	79%	74%
	Ledighed 2012-2016	70%	64%

Tabel 1. Sammenligning af indsats- og kontrolgruppe i 2018

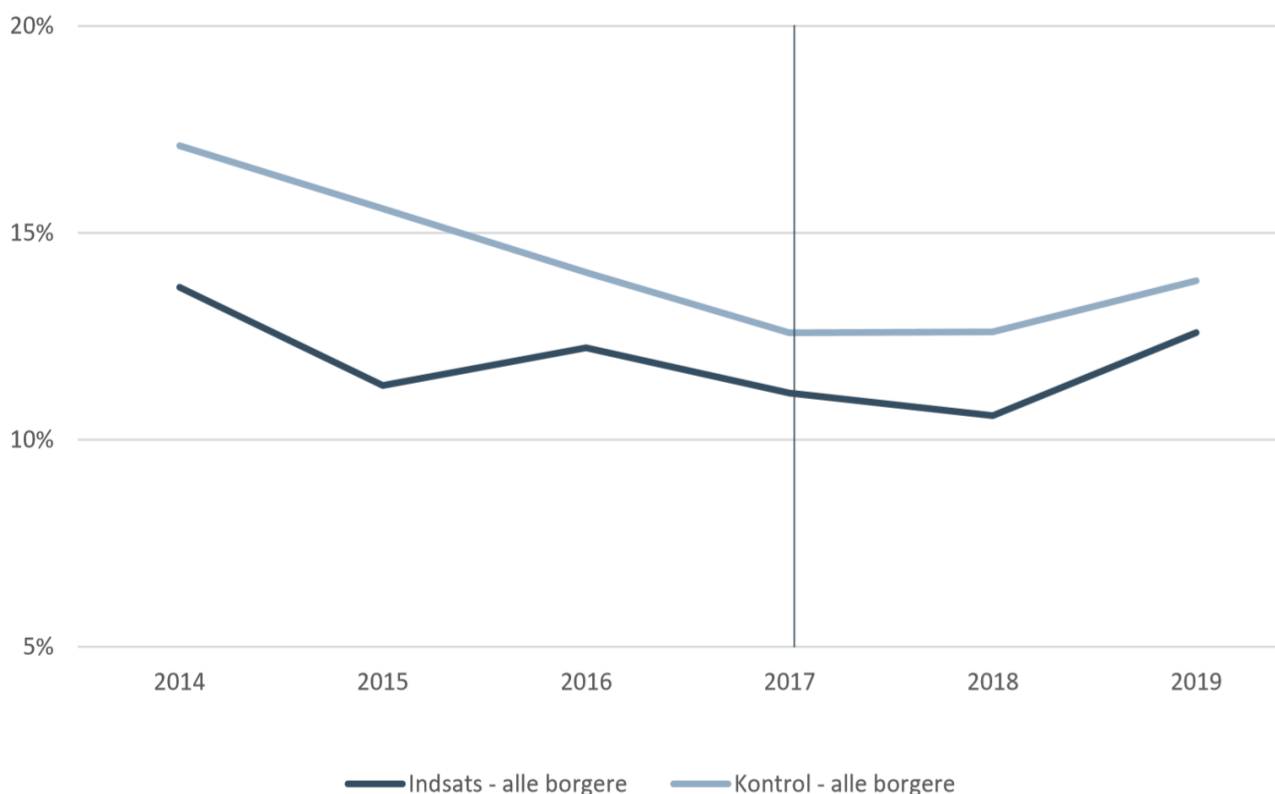
FLERE ANSÆTTES I LØNNEDE TIMER

Et af de væsentlige elementer i indsatsen er det virksomhedsrettede arbejde. Som figur 1 viser, er der i perioden, før indsatsen starter (2014-2015), signifikant flere borgere i kontrolgruppen, der har lønnede timer, end i indsatsgruppen. Fra 2016 og frem nærmer beskæftigelsesfrekvensen i de to grupper sig hinanden, og forskellen på grupperne er ikke længere signifikant.

Udviklingen viser, at forskellen i beskæftigelsesfrekvens mellem indsats- og kontrolgruppe udviskes, efter de fremskudte indsatser åbner i boligområderne. Derefter nærmer beskæftigelsesfrekvensen

i indsatsgruppen sig frekvensen i kontrolgruppen. Beskæftigelsesfrekvensen i indsatsgruppen stiger dog allerede året før indsatsen begynder, så det er svært at tilskrive udviklingen indsatsene alene. Alt andet lige forbliver frekvensen relativt højere, efter indsatsene er begyndt og før indsatsen har der systematisk været signifikant forskel.

Det ser dermed ud til, at de udsatte boligområder med en fremskudt beskæftigelsesindsats nærmer sig gennemsnittet i kommunerne, når man ser på udsatte ledige.

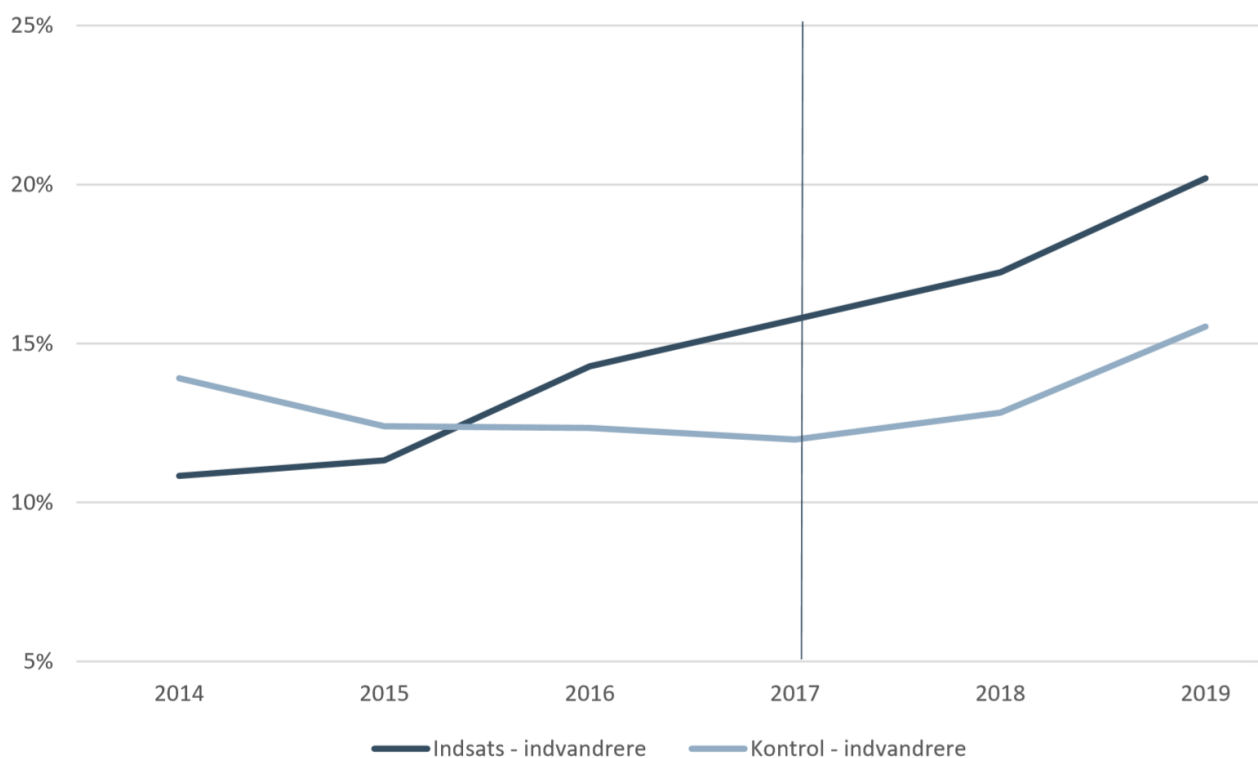


Figur 1. Andelen af borgere i indsats- og kontrolgruppen, der har lønnede timer i perioden 2014-2019. Den lodrette linje viser, at indsatserne startede i primo 2017. Antal borgere i indsatsgruppe: 548, antal borgere i kontrolgruppe: 8.096. Forskellen mellem indsats- og kontrolgruppe er signifikant i 2014 og 2015.

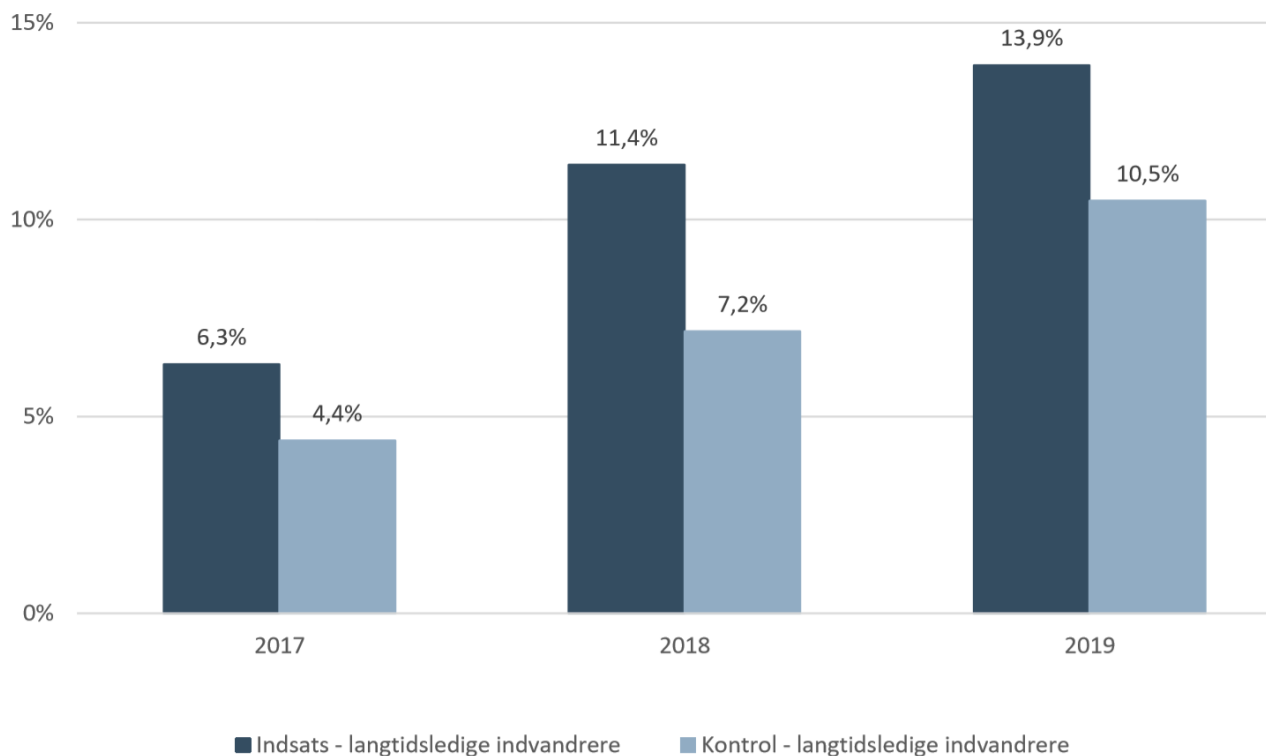
STØRST EFFEKT BLANDT INDVANDRERE

Næsten halvdelen af borgerne i indsatsgruppen er indvandrere. Denne gruppe har derfor fyldt en del i det daglige arbejde i de fremskudte kontorer. Når vi ser særskilt på indvandrere, er der frem til indsatsen starter, ikke signifikant forskel på beskæf

tigelsesfrekvensen i indsats- og kontrolgruppen. Et år efter indsatsens opstart i 2018 og 2019 er der signifikant flere beskæftigede blandt indvandrere i indsatsgruppen. Se figur 2 nedenfor.



Figur 2. Andelen af indvandrere i indsats- og kontrolgruppen, der har lønede timer i perioden 2014-2019. Den lodrette linje viser, at indsatsene startede i primo 2017. Antal borgere i indsatsgruppe: 203, antal borgere i kontrolgruppe: 1.661. Forskellen mellem indsats- og kontrolgruppe er signifikant i 2018 og 2019.



Figur 3. Andelen af langtidsledige indvandrere i indsats- og kontrolgruppen, der har opnået lønnede timer i indsatsperioden. Den lodrette linje viser, at indsatserne startede i primo 2017. Antal borgere i indsatsgruppe: 158, antal borgere i kontrolgruppe: 1.298. Forskellen mellem indsats- og kontrolgruppe er signifikant i 2018.

Figur 3 viser, at når vi ser særskilt på langtidsledige indvandrere, ligger de gennem hele perioden højest i indsatsgruppen, og der er signifikant forskel i 2018.

I 2019 har langtidsledige indvandrere, der kommer i beskæftigelse, i gennemsnit 32 lønnede timer pr. måned svarende til et ugentligt timetal på omkring otte timer. Selvom det ikke lyder af meget, og der stadig er lang vej til selvforsørgelse for langt de fleste borgere i målgruppen, så er det alligevel et stort skridt for borgere, der i tre eller flere sammenhængende år i træk ingen berøring har haft med arbejdsmarkedet.

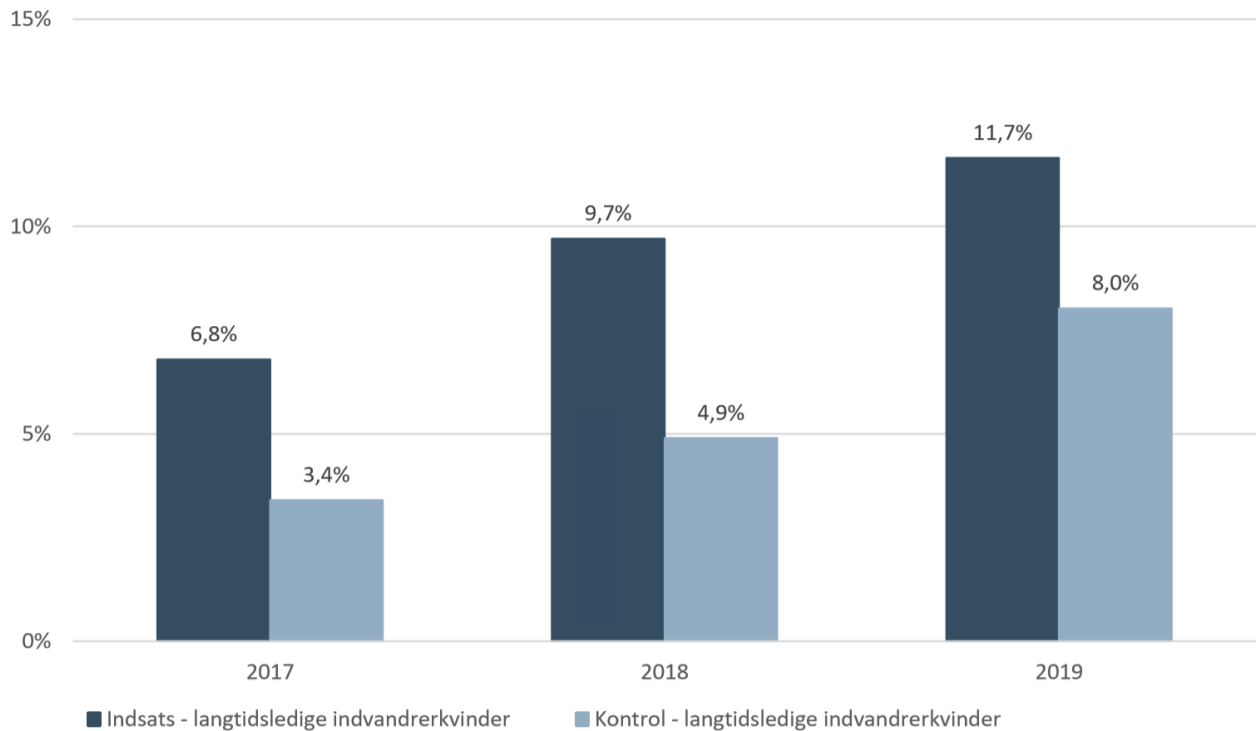
LANGTIDSLEDIGE INDVANDRERKVINDER KOMMER OGSÅ I BESKÆFTIGELSE

Projektlederne har løbende beskrevet, at mange af de langtidsledige indvandrerkvinder er langt væk fra

arbejdsmarkedet. Det er en af de grupper, som sideløbende har udfordringer med dårligt selvvurderet helbred og med sociale og kulturelle normer. Flere af indsatserne har haft et særskilt fokus på indvandrerkvinder og fremhæver gode erfaringer med særlige tiltag som gruppeforløb for indvandrerkvinder med formålet om at skabe større motivation og kendskab til det danske arbejdsmarked.

Figur 4 viser udviklingen i beskæftigelsesfrekvens blandt langtidsledige indvandrerkvinder i indsats- og kontrolgruppen. Frekvensen stiger i begge grupper, men ligger højest i indsatsgruppen. Forskellen er signifikant i 2017 og 2018. Beskæftigelsesfrekvensen blandt mænd er en anelse højere, men blandt mændene er der ikke forskel på indsats- og kontrolgruppe.

Det indikerer, at særligt indsatsernes arbejde med langtidsledige indvandrerkvinder har været succesfuldt, da der i denne gruppe er en overrepræsentation, der kommer i beskæftigelse.

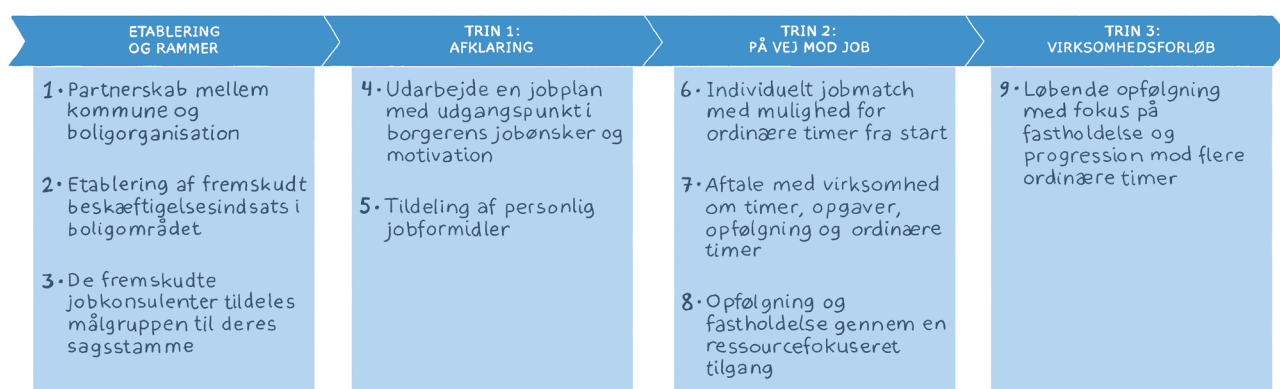


Figur 4. Andelen af langtidsledige kvinder i indsats- og kontrolgruppen, der har lønnede timer i indsatsperioden. Antal borgere i indsatsgruppe: 103, antal borgere i kontrolgruppen: 735. Forskellen mellem indsats- og kontrolgruppe er signifikant i 2017 og 2018. Der er ikke signifikant forskel i 2019. Det kan både skyldes, at datasættet er relativt lille, det kan også skyldes at kontrolgruppen er langsommere til at opnå de samme resultater, men udligner forskellen over tid.

Det tyder på, at de fremskudte beskæftigelsesindsatser er hurtigere til at få indvandrerkvinderne i job. Det tegner et billede af, at gruppeforløb og andre motivationsfremmende tiltag, som er særligt tilrettelagt for kvinderne, har en virkning for at få langtidsledige indvandrerkvinder ud på arbejdsmarkedet.

IMPLEMENTERING AF INDSATSEN

Beskæftigelsesindsatsen i de fem kommuner har fulgt en indsatsmodel baseret på viden om virksomme metoder i arbejdet med udsatte ledige. Med udgangspunkt i indsatsmodellen ser vi nærmere på sammenhængen mellem beskæftigelsesindsatsens metoder og resultater.

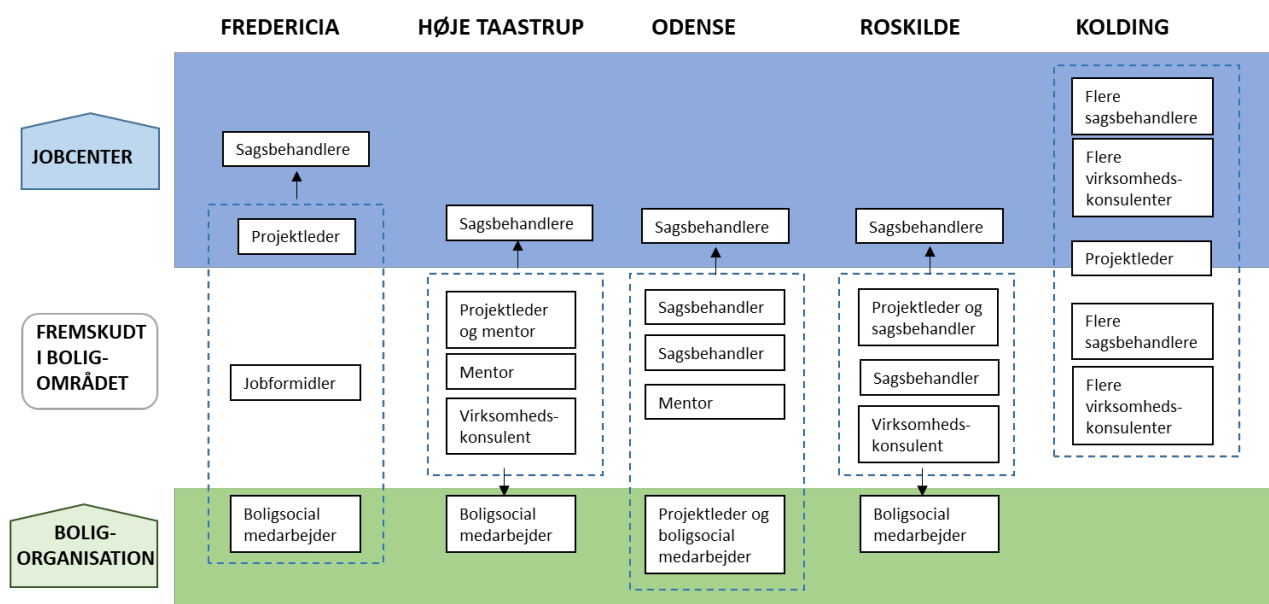


Figur 5. Indsatsmodel for indsatser under puljen. STAR stiller en række værktøjer og redskaber til rådighed på deres hjemmeside for at understøtte brugen af de jobrettede og helhedsorienterede metoder. Se www.star.dk.

Indsatserne har arbejdet efter en model, som er vist i figur 5 ovenfor. Modellen er baseret på viden fra STAR og beskriver metoder til at arbejde helhedsorienteret og jobrettet med udsatte ledige. Der er desuden rejst krav til etablering af indsatsen, som sikrer, at indsatsen målrettes til borgere bosat i udsatte boligområder.

Selvom indsatserne alle har fulgt den samme indsatsmodel, har de været organiseret forskelligt. Figur 6 viser organiseringen i de enkelte kommuner og hvilke medarbejderprofiler indsatserne består af i de fem kommuner. De stiplede linjer illustrerer indsatsen og de øvrige aktører er tætte samarbejdspartnere, som er koblet på indsatsen. Figuren viser samtidig, hvilke medarbejdere der sidder på det centrale jobcenter (blåt felt), og hvem der er ansat i

boligorganisationen (grønt felt). Det hvide felt viser hvilke medarbejdere fra de fem kommuner, der til dagligt sidder fremskudt i boligområdet.



Figur 6. Organisering af indsatserne og medarbejderprofiler i de fem kommuner.

I bilag 1 er de mere projektnære erfaringer og metoder beskrevet sammen med bedste praksis erfaringer fra de enkelte boligområder.

I de følgende samler vi op på de tværgående erfaringer fra projekterne for hver af de fire trin, som indsatsmodellen omhandler: etablering, afklaring, på vej mod job og virksomhedsforløb.

ETABLERING

PARTNERSKAB MELLEM KOMMUNE OG BOLIGORGANISATION

Partnerskaberne har ikke haft den ønskede effekt i forhold til at få udsatte ledige ansat i boligorganisationernes drift. Det var et krav fra puljen, at indsatserne skulle etableres i et partnerskab mellem kommune og boligorganisation. Ønsket var, at jobcenteret aktivt skulle benytte boligorganisationens ressourcer i driften til at skaffe beskæftigelse og koble indsatsen på det boligsociale arbejde i boligområdet og det er kun sket i et meget begrænset omfang.

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen blandt projektlederne er kun i alt tre borgere blevet ansat i boligorganisationernes drift. Udfordringerne med at skabe

jobåbninger for udsatte ledige i boligorganisationens drift skyldes dels, at boligorganisationerne har svært ved at se fordelene, dels at det er uklart, hos hvem ansvaret for at skabe jobåbningerne ligger.

Koblingen til de boligsociale indsatser i områderne er i højere grad lykkedes. Her har parterne let kunnet finde fælles interesser. Der er bl.a. fundet synergi, ved at boligorganisationen tilbyder gældsrådgivning og kobler sociale viceværter til det fremskudte jobcenter. I nogle af indsatserne har det fremskudte jobcenter sammen med boligsociale medarbejdere tilrettelagt og afholdt fælles aktiviteter for målgruppen.

FREMSKUDT BESKÆFTIGELSE INDSATS I BOLIGOMRÅDET

Alle kommunerne har valgt at fortsætte med en områdebaseret beskæftigelsesindsats målrettet udsatte boligområder efter endt projektperiode. I tre af kommunerne er indsatsen blevet forankret i jobcentret og fortsætter med samme medarbejdere efter projektperiodens ophør.

Beskæftigelsesindsatsen på de fremskudte kontorer er på mange måder den samme indsats, som borgerne tilbydes på de centrale jobcentre. Forskellen

ligger først og fremmest i rammerne, der har en positiv indflydelse på både relationen til borgerne og det faglige miljø for medarbejderne.

Borgerne opleves af medarbejderne som mere meddelssomme og åbne, når samtalerne finder sted i de fremskudte kontorer. Det gælder særligt for borgere, som kan blive usikre, når de er i kontakt med det kommunale system. Medarbejderne oplever derfor, at de uformelle rammer understøtter relationen og den empowerment-baserede tilgang til borgerne.



Set fra et fagligt perspektiv styrker rammerne i de fremskudte kontorer sagsbehandlerens arbejde, fordi der skabes forudsætning for daglig og uformel vidensdeling. Det betyder, at der i langt højere grad foregår sparring mellem kollegaer med andre fagprofiler i de fremskudte kontorer end på de centrale jobcentre. Det gælder både kollegaer fra andre fagkontorer i jobcenteret og forskellige lokale aktører som boligsociale medarbejdere, sundhedspersonale mv. Medarbejderne fortæller samtidig, at sagsbehandlingen går hurtigere, og at der opstår færre misforståelser, når kommunikationen foregår hen over skrivebordene frem for på mail, som det er normal praksis i de fleste jobcentre.

TRIN 1: AFKLARING

Borgeren har gavn af, at der arbejdes med deres motivation og jobønsker med udgangspunkt i redskaberne fra indsatsmodellen. Undersøgelsen viser,

at metoderne kan anvendes på flere forskellige måder f.eks ved at anvende peer-to-peer metoder i motivationsarbejdet eller bruge samtaleteknikkerne under virksomhedsbesøg sammen med borgerne. Erfaringerne viser, at succesen i høj grad afhænger af medarbejderne, og om de har råderum til og formår at bringe deres personlige kompetencer, engagement og faglighed i spil.

Men der er stadig en udfordring med den tunge del af målgruppen, der ikke kan se sig selv i en uddannelses- eller jobsituation. Her virker de eksisterende metoder og redskaber utilstrækkelige, og flere af indsatserne har eksperimenteret med forskellige innovative forløb. Der er dog stadig behov for mere viden om, hvordan man kan arbejde med progression mod arbejdsmarkedet for den tunge del af målgruppen.

TRIN 2: PÅ VEJ MOD JOB

Undersøgelsen viser, at den virksomme del af den jobbete indsats primært ligger i det forberedende arbejde med borgeren. Det er vigtigt, fordi der ofte er behov for mere end blot et godt match mellem borger og virksomhed. En stor del af målgruppen er ikke klar til at deltage i en jobsamtale, omgås kolleger og overskue arbejdsopgaver.

Indsatserne forbereder borgerne til arbejdsmarkedet bl.a. ved at:

- Holde åben rådgivning mindst to-tre gange om ugen, så borgeren let kan søge støtte og få svar på spørgsmål. Fx hvis virksomheden stiller krav, som borgeren har vanskeligt ved at håndtere.
- Øve konkrete situationer med borgeren. Fx en jobsamtale eller en frokostpause med kollegaer.
- Finde anledning til at holde en tæt kontakt med mange korte møder og samtaler med borgeren og aftale at følge op.

De gode erfaringer med teknikker til det forberedende arbejde kan være vanskelige at implementere som fast praksis i jobcentre, fordi det i høj grad afhænger af personlige kompetencer. Det der virker for den ene medarbejder, fungerer ikke nødvendigvis for alle. Der bør derfor være en vis grad af metodefrihed.

TRIN 3: VIRKSOMHEDSFORLØB

Indsatserne har gjort få erfaringer med fastholdelse på virksomhederne og progression mod flere lønnede timer.

Blandt medarbejderne er der delte meninger om, hvad der er den bedste måde at fastholde borgere i beskæftigelse på. På den ene side viser forskningen, at nogle borgere har behov for mentorstøtte og opfølgning (STAR, 2018; STAR, 2017a). På den anden side kan det virke undergravende for tilliden mellem borger og sagsbehandler, hvis borgeren oplever opfølgningen som en kontrol. Det er en balance, der kræver kendskab til den enkelte borger.

Umiddelbart prioriterer medarbejderne ikke at arbejde med progression mod flere lønnede timer særligt højt. I stedet fokuserer de på at få så mange borgere som muligt ud på virksomheder. En af årsagerne er, at det er tidskrævende at lave opfølgende arbejde ude på virksomhederne. I stedet er medarbejderne tilgængelige, når der er behov for hjælp, og de forsøger at gribe fat i borgerne, når de møder dem i boligområdet, for at følge op.

Risikoen ved ikke at følge op og sikre progression mod flere lønnede timer er, at borgerne bliver fastholdt på en delvis ydelse fra jobcenteret selvom de potentielt kunne blive selvforsørgende.

ANBEFALINGER: KOM GODT I GANG MED FREMSKUDT BESKÆFTIGELSE

I dette kapitel giver vi anbefalinger til at komme godt i gang med en fremskudt beskæftigelsesindsats. Vi har samlet de bedste praksiserfaringer vedrørende fysiske rammer, lokal organisering og drift af de fremskudte kontorer på tværs af de fem indsatser.

Det er værd at bemærke, at de fem fremskudte indsatser i høj grad har enslydende anbefalinger til, hvordan organiseringen og drift af de fremskudte kontorer bør tilrettelægges, på trods af forskellige kontekster, rammer, medarbejderkompetencer mv.

Anbefalingerne er grupperet efter fire temaer: borgernes perspektiv, det faglige arbejde, organisering og fysiske rammer.

BORGERNES PERSPEKTIV

Tilgængelighed har stor betydning for borgernes oplevelse af, at indsatsen er en hjælp (Deloitte, 2017). Derfor tilbyder alle indsatserne åben rådgivning i de fremskudte kontorer, hvor borgerne kan komme uden en forudgående aftale. I det centrale jobcenter har flere af kommunerne til sammenligning to-tre ugers ventetid på at få et møde med en sagsbehandler og to-fire ugers ventetid på en samtale med en virksomhedskonsulent.

Nogle af de problemer, der opstår med lang ventetid og afbrudte forløb, er, at borgeren mister motivationen og falder tilbage i dårlige vaner, mens de venter på næste møde. Ventetid kan også resultere i afbrudte praktik- og ansættelsesforløb, fordi en del borgere i målgruppen har brug for akut hjælp til at

håndtere opståede situationer som fx konflikter med kollegaer, familieproblemer og angstanfald.

ANBEFALING: HOLD ÅBEN RÅDGIVNING FLERE GANGE OM UGEN

Vi anbefaler, at de fremskudte medarbejdere er let tilgængelige for borgerne ved at tilbyde åben rådgivning på faste tidspunkter hver uge. Det understøtter den helhedsorienterede tilgang til borgerne situation, som er central for at få udsatte borgere i arbejde. Åbningstiden bør minimum være to til tre gange om ugen og gerne på daglig basis.

Man kan løse mange ad hoc-opgaver for borgerne, når de kommer uanmeldt på kontoret. Det fjerner sten på vejen for at opnå beskæftigelse, og det er med til at eliminere potentielle konflikter og frustrationer over det kommunale system.

Åbningstiden må helst ikke være for snæver eller for få gange om ugen, da der så er risiko for, at nogle borgere kommer til at gå forgæves og derefter holder op med at opsøge hjælp i den fremskudte beskæftigelsesindsats.

Tiden i den åbne rådgivning mellem borgerhenvendelser kan bruges til at løse administrative opgaver for at undgå spildtid.

ANBEFALING: ANSÆT 3-5 MEDARBEJDERE, SOM ER FREMSKUDT PÅ FULD TID

De fremskudte kontorer giver en tryghed i kraft af, at borgerne kender – eller genkender ansigterne på alle medarbejdere. Det giver en bedre mulighed for at få svar på spørgsmål, også når ens egen sagsbehandler ikke er tilgængelig.



Med få fuldtidsansatte medarbejdere på samme kontor er der mulighed for at få indsigt i hinandens sager og dermed også mulighed for at dække ind for hinanden ved sygdom og ferie. En forudsætning for, at det kan lade sig gøre, er, at de fremskudte kontorer består af få medarbejdere, som er dagligt til stede på kontoret. Det betyder, at de kender hinandens borgere og har en føling med, hvilke tiltag, forløb og udfordringer der er aktuelle for den enkelte borger.

Vi anbefaler, at den fremskudte indsats består af tre-fem medarbejdere, som alle er til stede på daglig basis. Det giver en vis robusthed i forhold til medarbejderudskiftning, sygdom og spredning i kompetencer.

DET FAGLIGE ARBEJDE

Den enkelte medarbejder kan have svært ved at skabe fremdrift og blive ved med at få gode idéer til næste skridt mod beskæftigelse, når borgeren ikke rykker sig. Der er derfor et stort behov for faglig sparring. Især når arbejdet med målgruppen mest handler om håndtering af barrierer for job som helbredsproblemer, ringe sprogkunderskaber, begrænset

arbejdsmarkedserfaring, familieproblemer, overvægt osv.

Flere af de fremskudte medarbejdere har fra deres tid i det centrale jobcenter erfaret, at der let kan opstå misforståelser og faglige sammenstød mellem kollegaer, hvor forskellige faggrupper skyder skylden på hinanden, når noget mislykkes i et borgerforløb. En af årsagerne er, at der er dårlige muligheder for at tale sammen om den enkelte borger. I stedet foregår den primære kommunikation mellem forskellige medarbejdergrupper og samarbejdspartnere via mail. De har derfor ofte svært ved at kommunikere nuanceret omkring borgerens særlige behov, historik og anbefalinger til håndtering af forskellige situationer omkring borgeren.

ANBEFALING: LAV TVÆRFAGLIGE TEAMS FOR SAMME BORGERE

Vi anbefaler, at de fremskudte kontorer består af medarbejdere med forskellige fagligheder, som arbejder tæt sammen om de samme borgere.

Der er ikke en bestemt konstellation af medarbejdere, som er bedre end andre, så længe de tilsammen har kompetencerne til at løse opgaverne. Det kan være en fordel at ansætte nogen med anden kulturel baggrund og sprog, men det er ikke altafgørende. Arbejdet kræver først og fremmest evnen til at arbejde selvstændigt og lyst til at sidde fremskudt.

Medarbejdergruppen kan omfatte både sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter og mentorer. Også boligsociale medarbejdere og andre lokale aktører kan være en fast del af indsatsen.

ANBEFALING: SÆT TID AF TIL DAGLIG SPARRING OG VIDENSDELING

Vidensdeling og sparring mellem kollegaer er en af de væsentligste fordele ved at sidde fremskudt på mindre kontorer. Det gør det lettere at koordinere og lave fælles strategier, og den samlede sagsbehandling bliver af den årsag hurtigere sammenlignet med normal praksis i jobcenteret.

Vi anbefaler derfor at give plads til tværfagligt samarbejde og sparring. Det kan foregå helt uformelt og lavpraktisk ved at dele kontor og tale sammen hen over skrivebordene, når behovet opstår. På den måde undgår man at bruge tid på at holde møder, skriftlig kommunikation og koordinering mv.

ORGANISERING OG LEDELSE

Nye arbejdsgange og et tættere tværfagligt samarbejde har i nogle af indsatserne skabt usikkerhed om roller og ansvar. Det har rejst spørgsmål om, hvorvidt man kan overtage ansvarsområder fra hinanden for at aflaste og undgå flaskehalsproblemer, men medarbejderne har ikke altid let ved selv at finde løsninger.

På grund af den fysiske afstand kan det være en udfordring at sikre godt samarbejde mellem de fremskudte medarbejdere og medarbejderne på det centrale jobcenter. Den fysiske afstand kan også gøre det svært at sikre fortsat ledelsesmæssig opbakning og støtte.

ANBEFALING: GIV DE FREMSKUDTE MEDARBEJDERE SAMME LEDER

Vi anbefaler, at de fremskudte medarbejdere hører under samme leder, selv om de kommer fra forskellige kontorer eller fagforvaltninger.

Det mindsker risikoen for modstridende interesser, og samtidig bliver det lettere for en leder at tage ejerskab til den fremskudte indsats og prioritere at understøtte indsatsen. Det kan fx være at skabe

kontakt til andre fagkontorer og samarbejdspartnere, sikre vidensdeling og kompetenceudvikling.

FYSISKE RAMMER

En del borgere bliver utrygge og kan få præstationsangst, når de kommer på jobcentret. Dialogen med borgeren foregår lettere, når der først er opbygget en tillidsfuld og tryk relation (STAR, 2017b). En tryk relation betyder, at borgerne er mere åbne, sætter flere ord på deres aktuelle situation, udfordringer og jobønsker, og det skaber et bedre grundlag for sagsbehandlingen.

ANBEFALING: SKAB ET UFORMELT OG TILGÆNGELIGT MILJØ

Det er vigtigt for trygheden, at man skaber nogle fysiske rammer, som er forskellige fra det traditionelle kommunale jobcenter.

Vi anbefaler, at de fremskudte kontorer indrettes mere hjemligt, f.eks. med lænestole til venteplads i stedet for klapstole, planter osv. Det giver tryghed og et mere ligeværdigt møde mellem borger og myndighed.

Vi anbefaler desuden, at kontoret placeres centralt i boligområdet, et sted, hvor borgerne naturligt kommer forbi, eller i et medborgerhus, hvor borgerne i forvejen er trygge og vant til at færdes. Placering i et medborgerhus vil samtidig åbne for samarbejde med de fagpersoner i huset, som kender borgerne i forvejen.

Borgernes perspektiv	Det faglige arbejde	Organisering	Fysiske rammer
<ul style="list-style-type: none"> Hold åben rådgivning flere gange om ugen Ansæt tre-fem medarbejdere på fuld tid 	<ul style="list-style-type: none"> Lav tværfaglige teams med fælles borgere Sæt tid af til daglig sparring og videndeling 	<ul style="list-style-type: none"> Giv de fremskudte medarbejdere samme leder 	<ul style="list-style-type: none"> Skab et uformelt miljø på det fremskudte kontor

ANBEFALINGER: BRING DE VIRKSOMME METODER I SPIL

Dette kapitel indeholder konkrete anbefalinger til den bedst mulige implementering af indsatsens metoder, og hvilke forudsætninger der skal til for at bringe metoderne i spil.

Anbefalingerne er grupperet efter fire temaer: prioritering og målsætning, de mest udsatte og borgerens barrierer for job.

PRIORITERING OG MÅLSÆTNING

Det er en gennemgående fortælling i indsatserne, at der arbejdes med (for) mange borgere pr. medarbejder. Det gælder især for sagsbehandlerne, der i nogle tilfælde har 80-100 borgere i deres sagsstamme. Her beskrives arbejdet med den enkelte borger som bl.a. 'brandslukning' og 'venstrehåndsarbejde', fordi tiden med den enkelte er knap.

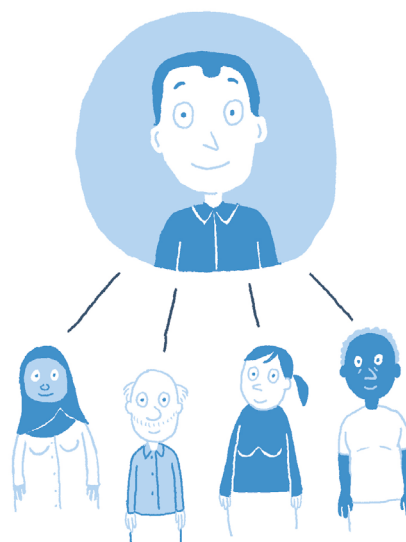
Tidspresset kan være en udfordring for at anvende de metoder, som ifølge forskningen er effektfulde for at få udsatte borger i beskæftigelse, herunder at være tilgængelig, at arbejde helhedsorienteret og sikre opfølgning.

Samtidig oplever flere af indsatserne, at målstyring og krav om prioriteringer fra ledelsen i jobcentret strider imod at fokusere på de virksomme metoder. Det gælder fx mål om, at hver sagsbehandler skal gennemføre mindst 10 borgersamtaler om ugen. Prioriteringen af den 9. eller 10. samtale kan ske på bekostning af arbejde, som er mere beskæftigelsesrettet.

ANBEFALING: ARBEJD MED FÆRRE BORGERE AD GANGEN

Alle indsatserne fremhæver, at det er mere effektivt at arbejde med færre borgere ad gangen. Det giver et større flow, og medarbejderne oplever, at de

lykkes hurtigere med at hjælpe borgerne. Det bakkes op af andre danske undersøgelser - om end der ikke er påvist en kausal sammenhæng mellem opnåelse af beskæftigelsesmæssige resultater og en mindre sagsstamme (STAR, 2019).



Antal borgere pr. medarbejder bør fastsættes i samarbejde med en projektleder eller lignende, som kender til målgruppen, medarbejdernes anciennitet, arbejdsgange osv. Som eksempel har den fremskudte indsats i Æblehaven i Roskilde haft ca. 50 borgere ad gangen. Her har de oplevet at kunne tilbyde en aktiv indsats til alle deres borgere og samtidig fulgt de anbefalede metoder.

De fem indsatser har hver for sig udviklet forskellige strategier for at overkomme udfordringerne med en stor sagsstamme. Nogle vælger at 'starte fra en ende af' og arbejde intensivt med en del af borgerne, mens de øvrige borgere får en mindre intensiv indsats.

Andre indsatser trækker på samarbejdspartnere og kollegaer, så arbejdsbyrden lettes i forhold til nogle af borgerne.

DE MEST UDSATTE

Det er vanskeligt at arbejde jobrettet med borgere, som er meget langt fra arbejdsmarkedet. En del borgere i målgruppen har ingen eller meget begrænset erfaring fra arbejdsmarkedet, og flere af dem er samtidig modløse og har vanskeligt ved at sætte ord på deres ønsker for job og uddannelse. Særligt kvinder med indvandrerbaggrund fylder meget i den tunge ende af målgruppen.

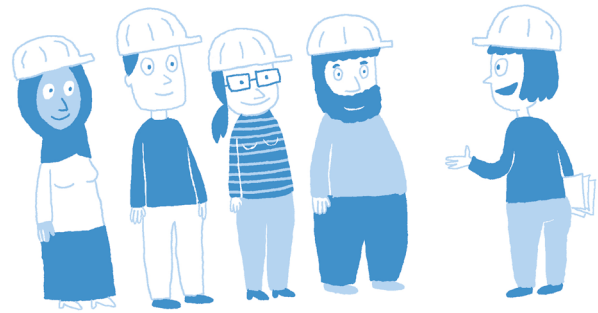
Det kalder på metodiske greb til at hjælpe de mest udsatte ledige. Mange af kvinderne har potentiale og lyst til at komme ud på arbejdsmarkedet, men både sprog, kultur, social kontrol, familieforhold, manglende forståelse af arbejdsmarkedet og helbred står ofte i vejen for en jobrettet indsats.

ANBEFALING: LAD DE LEDIGE HJÆLPE HINANDEN GENNEM GRUPPEFORLØB

For at skabe konstruktive forløb for den tunge del af målgruppen har flere af indsatserne udviklet og afprøvet forskellige gruppeforløb. Deres erfaringer viser, at elementer fra peer-to-peer-metoden med fordel kan anvendes til at skabe motivation og progression hos borgerne. Princippet bag peer-to-peer er at lade ligesindede spejle sig i hinandens udvikling og udfordringer og derved finde inspiration og motivation.

Trods relativt stor variation i gruppeforløbenes faglige indhold og tilrettelæggelse, er der en række elementer, som er en fast del af gruppeforløbene på tværs af projekterne:

- Stram styring af indhold og program
- Krav om aktiv deltagelse og mødepligt
- Elementer, der udfordrer/skaber nye indsigter
- Brug af peer-to-peer-metoder
- Løbende tilpasning og justering efter deltagernes udvikling og behov



Vi anbefaler derfor, at en beskæftigelsesindsats for udsatte ledige benytter gruppeforløb med ovenstående elementer til at hjælpe den tungere del af målgruppen tættere på arbejdsmarkedet.

For at opnå det fulde potentiale ved gruppeforløb, er der behov for mere detaljeret viden om, hvordan gruppeforløbene skal tilrettelægges, afholdes og organiseres.

BORGERENS BARRIERER FOR JOB

Med udgangspunkt i den nyeste forskning skal beskæftigelsesindsatsen for udsatte ledige tage hånd om mere end blot hjælp til jobsøgning. De fem indsatser har derfor ansvar for, at der bliver arbejdet helhedsorienteret med borgerens barrierer for at få et job.

Det har skabt diskussioner om, hvor langt ud over jobcentrets kerneopgave medarbejderne skal strække sig for at tilbyde borgerne hjælp til forskellige personlige, sociale og praktiske problemer, der står i vejen for at fokusere på job.

Det kan være vanskeligt at definere en fast grænse og sikre, at de fremskudte kontorer ikke bliver misbrugt til alle mulige henvendelser. Hvor går grænsen, når der efterspørges hjælp til råd om fx boligstøtte, julehjælp, e-Boks, familiesammenføring og hjælp til at navigere i det kommunale system?

**ANBEFALING: BRUG LOKALE SAMARBEJDS-
PARTNERE TIL AT LØFTE OPGAVEN**

De fem fremskudte kontorer har alle fundet tværsektorielle samarbejdspartnere. Deres erfaring viser, at beskæftigelse kan være en samlende faktor på tværs af fagområder som sundhed, familie, misbrug osv. En af de centrale aktører i boligområdet er boligorganisationen. Gennem boligsociale aktiviteter hjælper de beboerne med gældsrådgivning og sociale indsatser samt forskellige tilbud som motionshold, familierådgivning mv.



Vi anbefaler, at fremskudte beskæftigelsesindsatser opsøger samarbejde med lokale aktører for at styrke den helhedsorienterede del af indsatsen.

Samarbejdet kan både bestå i at stille en kontorplads til rådighed en eller flere gange om ugen for at

trække andre tilbud ind i det fremskudte kontor, og det kan bestå af afgrænsede forløb eller aktiviteter, som planlægges og afholdes i fællesskab. Jo flere af borgerens barrierer, der kan afhjælpes af forskellige lokale aktører, desto større er sandsynligheden for at komme i arbejde.

Prioritering og målsætning	De mest udsatte	Borgerens barrierer for job
<ul style="list-style-type: none"> Arbejd med færre borgere ad gangen 	<ul style="list-style-type: none"> Lad de ledige hjælpe hinanden gennem gruppeforløb 	<ul style="list-style-type: none"> Brug lokale samarbejdspartnere til at løfte opgaven

ANBEFALINGER: FÅ MEST MULIGT UD AF ET FORSØGSPROJEKT

I dette afsnit skifter vi fokus fra opbygning af de konkrete indsatser til, hvordan forsøgsprojekter som dem under puljen bør tilrettelægges i fremtiden.

På tværs af de fem kommuner har der vist sig at være forskellige udfordringer for implementering af indsatsen. Vi har identificeret fire hovedudfordringer, der går igen i flere kommuner. Udfordringerne er hhv. små bevillinger, kort projektperiode, for ambitiøs en målsætning og stor medarbejderudskiftning.

Ved at følge indsatserne tæt i løbet af den toårige projektperiode og løbende diskutere udfordringer og resultater med projektledere har vi følgende anbefalinger:

SMÅ BEVILLINGER I EN STOR KOMMUNAL ØKONOMI

Selvom 8 mio. kr. umiddelbart lyder af mange penge, er det i praksis et relativt lille beløb i en stor kommunal økonomi. Konkret har det vist sig ved, at det i nogle



kommuner har været udfordrende at få skabt gode betingelser for at kunne implementere indsatsen korrekt. Det skyldes, at lokale kommunale dagsordener i varierende grad har stået i vejen for indsatsen. Der er bl.a. store sparekrav i Roskilde og Kolding Kommune. I begge kommuner har det påvirket den fremskudte indsats med krav om nedjustering mv.

En af de gennemgående udfordringer for de fem forsøgsprojekter er, at den områdebaserede logistik passer skævt til den måde, jobcentrene typisk er organiseret på. Hvor de fremskudte indsatser er målrettet borgere efter deres adresse, er afdelingerne i jobcentrene ofte opdelt efter, hvilken type af social ydelse borgerne modtager. Fx har de fleste jobcentre en ungeafdeling for ledige under 30 år, som er adskilt fra voksenafdelingen. Og flere af jobcentrene har separate afdelinger for deres virksomhedskonsulenter.

I udgangspunktet er det ikke noget problem for de fremskudte indsatser at få tildelt de borgere, der bor i boligområdet til deres indsats (dvs. til de fremskudte medarbejders sagsstammer). Men i praksis kan det betyde, at indsatsen skal koordineres mellem to eller flere forskellige ledere i jobcenteret. Erfaringen fra indsatserne viser, at det tager tid og kan give konflikter omkring prioriteringer og medføre u hensigtsmæssige krav til forskellige registreringsmetoder osv. Det betyder samtidig, at indsatsen er i risiko for at blive underprioriteret i forhold til kommunens egne udviklingsprojekter, fordi der ikke er

en entydig forankring og ejerskab til indsatsen på ledelsesniveau.

Et eksempel er i Kolding, hvor medarbejdertimerne er fordelt på en stor gruppe medarbejdere, der ikke er lokalt til stede i området. Det betyder, at halvdelen af borgerne i indsatsen ikke tilbydes en fremskudt indsats. Selvom medarbejderne arbejder på at benytte de virksomme metoder i det borgerrettede arbejde, er kravene i puljens indsatsmodel vedrørende etablering og rammer således ikke opfyldt. Undervejs i projektperioden er den fremskudte indsats underlagt gentagne omstruktureringer, som omfatter flytning til nye lokaler, sammenlægning med projektførløb i integrationsafdelingen og krav om at bidrage til målopfyldelse for et andet puljeprojekt i kommunen.

ANBEFALING: ØREMÆRKMIDLER TIL INDSATSEN

Indsatserne vil være mindre sårbare overfor at blive slugt af driften, hvis der allerede i udbudsmaterialet og den efterfølgende bevillingsaftale med kommunerne bliver stillet mere specifikke krav om at øremærke midlerne til at opfylde puljens formål. Vi anbefaler derfor, at det udspecificeres, at der skal allokeres medarbejdertimer til metodeudvikling og implementering af de forskellige kerneelementer, som er beskrevet i puljens indsatsmodel. Konkret kan det være krav om, at medarbejderressourcer målrettes til at indgå aftaler med virksomheder om ordinære timer.

Det vil give projektlederne mere arbejdsro, hvis der samtidig stilles krav om entydig ledelse. Vi anbefaler derfor, at indsatsen 'frikøber' medarbejdere i projektperioden. Det vil mindske tid og ressourcer brugt på at skulle referere til forskellige ledere og kræfter brugt på koordinering og kompromiser.

KORT PROJEKTPERIODE

Projektperioden på to år er en relativt kort periode til at få indsatsen op at køre. Flere af kommunerne har

brugt en del måneder på at ansætte de rette medarbejdere, etablere fremskudte kontorer og generelt løbe indsatsen i gang. Fra bevillingen er givet til første arbejdsdag for nye medarbejderne, kan der let gå tre måneder, fordi der først skal laves stillingsopslag, afholdes jobsamtaler mv. Og når arbejdet med borgerne starter, handler det dels om et langt sejt træk med motivationsarbejde og dels om at skabe kontakt til virksomheder. Derfor udgør opstart og etableringsaktiviteter en relativt stor andel af de samlede projektaktiviteter med en relativt kort projektperiode på to år.

Når det er sagt, så har fire af de fem kommuner valgt at forankre og videreføre de fremskudte kontorer med jobcenterets egne driftsmidler. Det tyder derfor på, at et toårigt forsøgsprojekt godt kan bidrage til metodeudvikling og skabe forandringer, som rækker ud over den puljefinansierede projektperiode. Beslutningerne om forankring af de fremskudte kontorer kan dog være hjulpet på vej af den aktuelle politiske bevågenhed, der følger med parallelsamfundsloven om at reducere ledigheden i udsatte boligområder.

ANBEFALING: SÆT MERE FOKUS PÅ LÆRING OG METODEUDVIKLING

Vi anbefaler, at jobcentrene bruger forsøgsprojekterne som anledning til at metodeudvikle snarere end blot at kigge på resultatopnåelse og alene vurdere indsatserne på den baggrund.

Med fem parallelle indsatser i fem forskellige kommuner, som arbejder med samme rammer og målgruppe, er der en unik mulighed for, at hver kommune afprøver egne idéer og erfaringsudveksler med hinanden. Som en del af denne pulje har projektlederne mødtes på eget initiativ nogle gange, og CFBU har afholdt en række fælles workshops med faglige emner og erfaringsudveksling på dagsordenen. Diskussionerne har omfattet alt fra praktiske forhold til organisering og håndtering af borgerne. Fx inspiration til gruppeforløb for indvandrerkvinder og brug af nye samarbejdspartnere og diskussioner om, hvordan der skabes et godt samarbejde med

virksomheder, så de får mod på at ansætte udsatte ledige i ordinære timer.

Flere af projektlederne beskriver, at de bliver udfordret af en ledelse, som har et entydigt blik på resultater. Det medfører bl.a. krav om, at de lavthængende frugter skal prioriteres før den tunge del af målgruppen. Isoleret set kan det være en fin strategi, men erfaringen fra flere af indsatserne viser, at medarbejderne finder veje til at arbejde med og skabe resultater også for den mere tunge del af målgruppen.

MÅLENE ER FOR AMBITIØSE

Det gælder for alle fem kommuner, at deres egne selvdefinerede målsætninger for indsatserne har vist sig at være alt for ambitiøse. Ingen af projekterne har formået at opnå de forventede resultater. Flere af kommunerne tilkendegiver, at det er en generel tendens, når der søges puljemidler. De fortæller, at det bl.a. skyldes frygt for ikke at komme i betragtning, hvis der ikke defineres ambitiøse mål.

Det kan skabe problemer for driften af indsatsen, hvis der allerede fra indsatsens start viser sig en stor udfordring i at opnå de forventede resultater. Flere af projektlederne beskriver oplevelser, som at ledelsen mister ejerskab; at der fremsættes ønsker om nedjustering, omstrukturering mv. på baggrund af, at de opstillede mål ikke ser ud til at blive indfriet.

ANBEFALING: LAV FORSKELLIGE MÅL TIL FORSKELLIGE TYPER AF MÅLGRUPPER

Flere af projektlederne efterspørger en mere realistisk tilgang til målene i ansøgninger til puljemidler. De peger bl.a. på, at indsatsen er forpligtet af samme mål og dokumentation som resten af jobcenteret. Det til trods for, at målgruppen for indsatsen er udsatte ledige, som typisk har flere udfordringer ud over ledighed. At operere med samme mål som for dagpengemodtagere og jobparate ledige opleves derfor som urealistisk. I stedet efterspørgeres differentierede målsætninger, som tager målgruppen i betragtning. Samtidig bør der skabes interesse for

borgernes progression og målbare succeser i en mere helhedsorienteret praksis.

MEDARBEJDERUDSKIFTNING OG OMROKERINGER

Flere af kommunerne har oplevet udfordringer med besparelseskrav og omrokeringer, der blandt andet har resulteret i stor medarbejderudskiftning – både på medarbejder- og på ledelsesniveau. Derudover er det vigtigt, at medarbejderne tilvælger målgruppen og den fremskudte placering, så de fastholder motivationen for arbejdet med målgruppen i den fremskudte beskæftigelsesindsats.

Udskiftningen på medarbejderniveau har på den ene side betydning for samarbejdet mellem fagpersoner og opbygning af faglig kapacitet, men særligt udskiftninger på ledelsesniveau har vist sig at være problematisk for de fem forsøgsprojekter. Udskiftning i ledelsen har medført skiftende udmeldinger om retninger og omstruktureringer, hvor det fx i Kolding har betydet, at de fremskudte medarbejdere er blevet opdelt i to og flyttet både fysisk og mellem forskellige afdelinger.

Det er en generel udfordring for jobcentrene at rekruttere og fastholde medarbejdere, som ønsker at arbejde med den tunge målgruppe af borgere. Ifølge projektledere fra flere af kommunerne bliver det anset som mindre attraktivt at arbejde med aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Det kan dels skyldes, at arbejdet med denne målgruppe kræver mere tålmodighed fra medarbejdernes side, fordi der er længere mellem succeshistorierne. Dels kan medarbejderne opleve et pres om at skabe resultater, der gør, at de foretrækker at arbejde med en gruppe af borgere, der er tættere på arbejdsmarkedet.

Tendensen til stor udskiftning af medarbejdere beskrives samtidig som selvforstærkende. Med mange medarbejdere, der søger væk, kommer de aktivitetsparate borgere til at opleve mange sagsbehandlerskift, og dermed opstår der mere rod i sagsbehandlingen. Det betyder, at mange borgere

er frustrerede og skælder ud allerede fra start, når en ny medarbejder overtager sagsstammen. En stor udskiftning af medarbejdere betyder samtidig mindre tid til at oplære nye kollegaer og mere arbejdspress for de stabile medarbejdere, hvilket yderligere er med til at øge medarbejderudskiftningen.

ANBEFALING: MERE SELVSTYRING OG METODEFRIHED

De fremskudte kontorer har generelt set haft en stabil bemanding i hele projektperioden. Undtagelsen er Odense, hvor medarbejderne er blevet placeret fremskudt uden selv at være blevet spurgt først. I flere af de andre fremskudte kontorer påpeges det, at den stabile bemanding skyldes, at medarbejderne har taget et bevidst valg om og har lyst til at arbejde med en tung målgruppe. Flere af medarbejderne beskriver, at de godt kan lide den ekstra udfordring, der ligger i at skabe motivation og tro hos nogle af de svageste ledige.

En væsentlig årsag til den mere stabile bemanding er, at medarbejderne i mindre grad mærker de omstruktureringer og skift, der foregår på jobcenteret. På flere af de fremskudte kontorer er der en oplevelse af større selvstyring og metodefrihed, som føles tilfredsstillende. Som projektlederen i Fredericia beskriver: "Så længe der er styr på kerneopgaven med mål om ordinære timer, så gives der plads til metodefrihed." I Taastrupgaard fortæller de fremskudte medarbejdere, at de i højere grad har mulighed for at præge arbejdet selv, og de værdsætter, at deres ledelse giver plads til selvstyring. Nogle medarbejdere beskriver ligefrem, at de ikke ville kunne ånde i det centrale jobcenter.

Vi anbefaler derfor, at medarbejderne, der rekrutteres til de fremskudte kontorer, selv vælger, at de gerne vil sidde fremskudt. Vi anbefaler desuden, at medarbejderne får en høj grad af metodefrihed i deres arbejde for at give plads til, at de kan tilpasse metoderne lokalt.

Små bevillinger i en stor kommunal økonomi	Kort projektperiode	Målene er for ambitiøse	Stor medarbejderudskiftning
<ul style="list-style-type: none"> Øremærk midler til indsatsen 	<ul style="list-style-type: none"> Sæt mere fokus på læring og metodeudvikling 	<ul style="list-style-type: none"> Lav forskellige mål til forskellige typer af målgrupper 	<ul style="list-style-type: none"> Mere selvstyring og metodefrihed

LITTERATUR

Jensen, T. & Pihl, M. (2018): I dele af Danmark er hver 5. ung ikke i job eller under uddannelse. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.

Madsen et al. (2015): Fremskudt Beskæftigelsesindsats i København. En virkningsevaluering af indsatsens effekt. Center for Boligsocial Udvikling.

Madsen, M. & Nielsen, H. (2018): Renovering og jobskabelse i udsatte boligområder – en undersøgelse af beskæftigelses- og uddannelsesindsatser for beboerne i forbindelse med renovering i udsatte boligområder. Center for Boligsocial Udvikling.

Metropol og Væksthusets Forskningscenter (2016): Fra udsat til ansat – Set i arbejdsgiverperspektiv.

Rosholm, M., Sørensen, K. L. & Skipper, L. (2017): Sagsbehandlerens betydning for udsatte borgeres jobchancer. Beskæftigelses Indikator Projektet, Væksthusets Forskningscenter, København.

STAR (2017a): Evaluering af forsøg med mulighed for arbejdsmarkedserfaring for udsatte grupper (dag-til-dag projektet). Udarbejdet af Mploy for Styrelsen af Arbejdsmarked og Rekruttering.

STAR (2017b): Opsamling – Evaluering af empowermentprojektet. Udarbejdet af Deloitte for Styrelsen af Arbejdsmarked og Rekruttering.

STAR (2018): Opsamlingsnotat – Evaluering af JobFirst. Udarbejdet af Rambøll og Metrica for Styrelsen af Arbejdsmarked og Rekruttering.

STAR (2019): Flere Skal Med – Midtvejsevaluering. Udarbejdet af Rambøll, MPloy og Lars Skipper for Styrelsen af Arbejdsmarked og Rekruttering.

BILAG 1: DE FEM INDSATSER UNDER PULJEN

Bilagstabel 1 viser hvilke kommuner og boligorganisationer, der har indgået partnerskaber om indsatsen, og i hvilke udsatte boligområder indsatsen foregår .

I det følgende beskriver vi de fem indsatsers organisering, metoder og bedste praksis erfaringer fra hvert af boligområderne.

Boligområde	Kommune	Boligorganisation	Projekttitle
Munkebo og Skovvejen/ Skovparken	Kolding	Fællessekretariatet ByLivKolding	God Start! Job eller Uddannelse
Æblehaven/ Rønnebærparken	Roskilde	Boligselskabet Sjælland	Fremskudt beskæftigelse i Æblehaven/ Rønnebærparken
Sønderparken og Korskerparken	Fredericia	Den Boligsociale Helhedsplan i Fredericia	Job- og Uddannelsesgarantiprojekt
Taastrupgaard	Høje Taastrup	Den boligsociale helhedsplan i Taastrupgaard	Projekt Trappen
Solbakken	Odense	Civica, Odense Boligselskab, FAB	Uddannelses- og jobgaranti i Solbakken

Bilagstabel 1. De fem indsats, der har fået midler fra puljen.

ERFARINGER: FREDERICIA, KORSKÆRPARKEN

Områdebaseret	Helhedsorienteret	Jobrettet	Målgruppe
<p>Jobformidleren har kontor i det lokale medborgercenter. Her sidder også det boligsociale sekretariat, en række andre fremskudte medarbejdere fra kommunen og andre organisationer, der arbejder med beboerne i boligområdet.</p> <p>Det har medført en række forskellige samarbejder om de borgerrettede indsatser. Det letter derudover koordinering mellem de øvrige fagpersoners indsatser</p>	<p>Peer-to-peer metoder anvendes i gruppeforløb. Der arbejdes med struktur, glæde og fremtidsdrømme ud fra en håndholdt tilgang som løbende tilpasses behovet i gruppen.</p> <p>Medarbejderne bruger personlige erfaringer og det relationelle til at løfte og inspirere borgerne ved at holde oplæg, lave aktiviteter og stille krav til borgerne om at rykke egne grænser og se nye muligheder.</p> <p>Grundprincippet er empowerment med fokus på, at borgerne skal have noget at stå op til hver dag.</p>	<p>Jobformidleren taler løbende med borgerne om jobønsker og muligheder. Jobformidleren bruger eget og samarbejdspartneres netværk til at lave et match med en virksomhed.</p>	<p>Der arbejdes håndholdt med en mindre gruppe af borgere af gangen.</p>

I Fredericia er jobformidleren den eneste fuldtidsansatte medarbejder fra jobcenteret. Derudover består indsatsen af en boligsocial medarbejder (deltid) og en projektleder fra jobcenteret, som sørger for kobling til sagsbehandlere og koordinering med jobcenteret. Der er et medborgercenter i boligområder og lokaler her bruges til at afholde jobcafé og gruppeforløb. Medborgercenteret huser samtidig den boligsociale indsats samt en række kommunale aktører og organisationer. Indsatsen samarbejder bredt med flere af de andre lokale aktører.

ERFARINGER: HØJE TAASTRUP, TAASTRUPGAARD

Områdebaseret	Helhedsorienteret	Jobrettet	Målgruppe
<p>Den fremskudte beskæftigelsesindsats har kontor i det lokale medborgercenter. Det hjælper til at skabe en uformel og tillidsbaseret relation mellem borger og medarbejderne.</p>	<p>Peer-to-peer metoder anvendes i gruppeforløb for indvandrerkvinder.</p> <p>Medarbejderne bruger deres personlige livserfaringer og uformel tilgang til at udfordre borgerne til at flytte egne grænser og se nye muligheder.</p> <p>Grundprincippet er empowerment og en meget personlig og direkte tilgang til borgerne.</p>	<p>Virksomhedskonsulenten overtager først borgerne, når mentorerne vurderer, at borgeren er klar til at komme ud på en arbejdsplads.</p> <p>Når borgeren er klar, laves der en intensiv og hurtig indsats for at finde et match med en virksomhed. Det gøres ved at tage kontakt til mange virksomheder og bruge eget netværk og kontakter.</p>	<p>Midt i indsatsperioden er indsatsens målgruppe blevet udvidet til at omfatte alle ledige i boligområdet. Medarbejderne oplever, at det giver god mening, da metoderne virker for alle.</p>

Indsatsen i Taastrupgaard består af to mentorer og en virksomhedskonsulent. Den ene mentor er samtidig projektleder for indsatsen. Medarbejderne står selv for kontakt og kobling til sagsbehandlere mv. i jobcenteret. Det er muligt fordi, de har været ansat i jobcenteret i flere år og kender både centrale placerede kollegaer og arbejdsgange.

ERFARINGER: ODENSE, SOLBAKKEN

Områdebaseret	Helhedsorienteret	Jobrettet	Målgruppe
<p>Det fremskudte kontor har fået lokaler i et tidligere butiksløkke. Det fungerer udmærket.</p> <p>Medarbejderne bruger den centrale placering i boligområdet til at afholde walk and talk samtaler med borgerne i omgivelser, hvor de er trygge. Medarbejderne ser flere fordele ved at sidde fremskudt, men føler sig utrygge på de tidspunkter, hvor de sidder alene i lokalerne.</p>	<p>Peer-to-peer metoder anvendes i gruppeforløb for målgruppen.</p> <p>Grupperne deles op efter borgernes behov og ressourcer. Nogle grupper er meget jobfokuserede og tager på virksomhedsbesøg mv. Andre grupper er for borgere som har vanskeligt ved at finde en virksomhedspraktik – her er fokus på at dele frustrationer og succes historier med hinanden.</p> <p>Medarbejderne trækker på samtale- og coach teknikker.</p> <p>Grundprincippet er, at den helhedsorienterede indsats skal kobles tæt til et jobrettet fokus.</p>	<p>Virksomhedskonsulentent overtager borgerne, når mentorerne vurderer, at borgen er klar til at komme ud på en arbejdsplads.</p>	<p>Målgruppen for indsatsen er alle aktivitetsparate borgere i boligområdet. Der arbejdes ikke med et særfokus på nogle undergrupper.</p>

I Solbakken består den fremskudte indsats af en projektleder, en mentor, to sagsbehandlere og en virksomhedskonsulent. Sagsbehandlerne og virksomhedskonsulentent er deltidsansatte i indsatsen, hvor de sidder nogle dage om ugen. Indsatsen har åben rådgivning hver dag.

Projektlederen er ansat i boligorganisationen og har derfor ikke adgang til jobcenterets systemer eller ressourcer. Indsatsen har haft forskellige kontaktpersoner i jobcenteret i projektperioden og af både strukturelle og personale mæssige årsager oplevet en del udskiftning i medarbejdere. Indsatsen har først været fuldt bemandet pr. 1. november 2018, hvorefter den stoppede i efteråret 2019 pga. af sammenfald mellem sygdom og opsigelse fra en central fuldtidsmedarbejder. Der er etableret en anden fremskudt beskæftigelsesindsats i området med andre medarbejdere, som arbejder både med jobparate- og aktivitetsparate ledige.

ROSKILDE, ÆBLEHAVEN OG RØNNEBÆRPARKEN

Områdebaseret	Helhedsorienteret	Jobrettet	Målgruppe
<p>Det fremskudte kontor har fået lokaler i en pavillon, som er bygget til det fremskudte kontor.</p> <p>Medarbejderne har som følge af den lokale placering i boligområdet fundet en række lokale samarbejdspartnere, som arbejder med samme målgruppe.</p>	<p>Medarbejderne arbejder ud fra de metoder, som anbefales af de forskningsbaserede studier; empowerment, samtaleteknikker og at tro på borgerens mulighed for at få et job.</p>	<p>Der er en tæt koordinering og vidensdeling mellem sagsbehandler og virksomhedskonsulent.</p> <p>Boligorganisationen har i forbindelse med en kommende renovering skrevet den fremskudte indsats ind i kontrakten for at sikre social beskæftigelse i byggeriet.</p>	<p>Målgruppen for indsatsen er alle aktivitetsparate borgere i boligområdet. Der arbejdes ikke med et særfokus på nogle undergrupper.</p>

I Roskilde er der ansat fire medarbejdere i den fremskudte indsats. Det er to sagsbehandlere, en projektleder, og en virksomhedskonsulent. Den fremskudte indsats tilbyder åben rådgivning dagligt og en gang om ugen sidder en boligsocial medarbejder fremskudte og tilbyder gældsrådgivning. Kvindekrisecenteret sidder også fast en gang ugentligt og tilbyder rådgivning fra de fremskudte jobcenterkontor.

Projektlederen er løbende i dialog med jobcenterledelsen om indsatsens resultater og metoder.

ERFARINGER: KOLDING, MUNKEBO OG SKOVPAKEN

Områdebaseret	Helhedsorienteret	Jobrettet	Målgruppe
Det fremskudte kontor har flyttet adresse flere gange og er i efteråret 2019 lukket som følge af en omstrukturering i jobcenteret.	Medarbejderne har som følge af flere på hinanden følgende omstruktureringer og flytninger ikke oparbejdet faste arbejdsgange som karakteriserer den fremskudte indsats. Forskellige tiltag med de metoder, som anbefales af de forskningsbaserede studier anvendes af medarbejderne.	Den del af målgruppen som er indvandret visiteres til et undervisningsforløb, som er målrettet sprog, kendskab til arbejdsmarkedet mv.	Der laves en særlig indsats for indvandrere. Resten af målgruppen er omfattet af den fremskudte indsats.

I Kolding er der etableret en fremskudt beskæftigelsesindsats, som dækker knap halvdelen af borgerne i målgruppen. Borgere i målgruppen, som har anden etnisk baggrund end dansk, tilbydes en indsats i kommunens integrationsafdeling. Integrationsafdelingen arbejder i regi af en sprogscole med sprog, arbejdsidentitet, samfundsforståelse og jobsøgning. I den fremskudte indsats tilbydes borgerne en jobrettet indsats efter indsatsmodellens metoder og trin. Både den fremskudte indsats og indsatsen i integrationsafdelingen omfatter en række sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter, som er ansat i indsatsen på deltid. De arbejder samtidig med borgere, der ikke er en del af indsatsen.

Jobcenteret har af flere omgange indført omstruktureringer. Bl.a. er den fremskudte indsats flyttet til en ny adresse og ca. halvdelen af borgersagerne er, et år inde i indsatsperioden, flyttet til integrationsafdelingen. Projektlederen er i løbende dialog med boligorganisationen, men samarbejdet har ikke ført til konkrete fælles aktiviteter.

