

Til  
**Cabi**

Dokumenttype  
**Rapport**

Dato  
**Juni 2014**

SLUTEVALUERING

**ROUTE 25**

**VIRKSOMHEDSRETTET OG  
KOORDINERET UNGEINDSATS**



**SLUTEVALUERING  
ROUTE 25 VIRKSOMHEDSRETTET OG  
KOORDINERET UNGEINDSATS**

Ref            Chefkonsulent Jais Poulsen & Konsulent Line Vester

## CONTENTS

<b>1.</b>	<b>Indledning</b>	<b>1</b>
1.1	Forventede virkemekanismer i projektet	3
1.2	Formålet med evalueringen	5
1.3	Datakilder	5
1.4	Læsevejledning	6
<b>2.</b>	<b>Konklusioner</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Implementering</b>	<b>9</b>
3.1	Overordnede betragtninger	10
3.2	Ungeteamets organisering og sammensætning	11
3.3	Målgruppen i projektet	15
3.4	Koordinatorrollen	17
3.5	Møderne i ungeteamet	18
3.6	Kompetenceudvikling	20
3.7	Projektorganisering og ledelse	23
3.8	Eksterne samarbejdspartnere og formidling	26
3.9	Formidling	27
<b>4.</b>	<b>Ungeindsatsen før og efter Route 25</b>	<b>28</b>
4.1	Den tværfaglige og koordinerede indsats	28
4.2	Virksomhedsrettet indsats og samarbejde med uddannelsesinstitutioner	34
4.3	Afgang til selvforsørgelse	39
4.4	Forankring af projektets samarbejdsmodel	44

# 1. INDLEDNING

I denne rapport præsenteres evalueringen af projektet "Route 25 – Virksomhedsrettet og koordineret indsats". Route 25 er et fælles projekt mellem Cabi og VFSA (Virksomhedsforum for Socialt Ansvar), hvor Cabi har stået for projektets gennemførelse. Formålet med projektet er at udvikle og afprøve en virksomhedsrettet og koordineret indsats overfor unge i jobcentrene i fire kommuner; Egedal, Odder, Ikast-Brande og Tønder kommuner.

Projektets målgruppe har været defineret som unge mellem 15-30 år, der har vanskeligt ved at komme i et ordinært uddannelsesforløb eller blive indsluset på det ordinære arbejdsmarked. For de 15-17-årige defineres målgruppen som:

- Unge, der har vanskeligt ved at være i eller er droppet ud af det ordinære skole-/uddannelsesforløb
- Unge, der har en familiær baggrund, der er medvirkende til, at den unge har vanskeligheder
- Unge med lettere misbrugsproblematikker
- Unge med begavelsesmæssige barrierer
- Unge med dårlige læse-, skrive- og regnekundskaber
- Unge med større eller mindre sociale og/eller psykiske vanskeligheder.

For de 18-30-årige har målgruppen været defineret som dem, der er på overførselsindkomst og er i matchgruppe 2, og som har vanskeligheder som de ovennævnte.

Projektets formål er at udvikle og afprøve en virksomhedsrettet og koordineret ungeindsats. Projektet hviler som følge heraf på tre hovedhypoteser:

1. At virksomhedsrettet aktivering har gode effekter, ikke bare i forhold til opnåelse af ordinær beskæftigelse, men også i forhold til at motivere unge til at gennemføre en uddannelse.
2. At en helhedsorienteret og koordineret indsats kan skabe bedre effekter i form af beskæftigelse eller uddannelse for den unge.
3. At tværsektorielt samarbejde skaber sammenhængende forløb for de unge, som støtter dem i at komme fra ungdomslivet til voksenlivet.

Det øgede virksomhedsfokus i projektet kommer til udtryk dels gennem etablering af et tæt samarbejde med lokale virksomheder og dels gennem øget brug af virksomhedspraktik. Det bagvedliggende rationale er, at virksomhedsrettet aktivering tidligere har vist sig som et effektivt redskab til at skabe motivation og hjælpe målgruppen med at komme tættere på uddannelse og job<sup>1</sup>.

Den koordinerende intention i projektet kommer til udtryk gennem udviklingen og afprøvningen af en model for en helhedsorienteret og koordineret indsats. Denne model tager udgangspunkt i etableringen af et tværfagligt ungeteam bestående af repræsentanter fra forskellige forvaltninger med kontakt til målgruppen.

Route 25 er tænkt som et driftsprojekt, hvor projektets indsats bygger på den eksisterende ungeindsats. Projektet skal derfor udbrede, udvikle og understøtte den eksisterende ungeindsats i kommunerne. Figur 1 illustrerer, hvordan organiseringen af indsatsen overfor unge forventes ændret med Route 25.

Route 25 oplevede i begyndelsen nogle udfordringer med at finde kommuner til samarbejdet. Man havde således etableret samarbejde med Silkeborg og Frederikshavn, som senere trak sig fra projektet, hvorfor nye kommuner skulle inkluderes. Det resulterede i, at selv om projektet var sat til at starte medio 2011, blev samarbejdsaftalerne først underskrevet i tredje kvartal 2011 i

<sup>1</sup> Se fx *Undersøgelse af rammerne for den virksomhedsrettede beskæftigelsesindsats (2011)*, *Beskæftigelsesindsatsen ifølge sagsbehandlerne (2011)* og *Beskæftigelsesindsatsen ifølge virksomhederne (2011)* – alle udarbejdet af Slotsholm for Arbejdsmarkedsstyrelsen. Disse analyser tyder på en udbredt tilfredshed med virksomhedsrettet aktivering som redskab.

Egedal og Tønder, i 4. kvartal 2011 i Ikast-Brande samt i andet kvartal 2012 i Odder. Det reelle arbejde med ungeteamet startede først i december 2011 i Egedal, februar 2012 i Ikast-Brande og cirka april 2012 i Odder. Den sene start til trods har opstartsfaserne i de enkelte kommuner ifølge Cabi haft den forventede og planlagte længde. Resultatet har dog været en afkortet indsatsperiode.

Tønder Kommune valgte efter 15 måneders deltagelse at udtræde af projektet. Tønder Kommunes tidlige exit fra projektet skyldes, at man som følge af en afvejning af ressourcer i kommunen valgte at fokusere på projektet *Brug for alle* i stedet, der kørte parallelt med Route 25<sup>2</sup>. I Tønder Kommune har 39 unge været en del af den godt 1-årige projektperiode. I alt har 220 unge deltaget i projektet i Egedal, Ikast-Brande og Odder over perioden fra august 2011 - marts 2014. Samlet har de deltagende kommuner således haft 259 unge igennem forløbet mod et oprindeligt måltal på 256 deltagere, hvorfor målsætningen er indfriet.

Tønder Kommune er som følge af den tidlige exit ikke udeladt i evalueringen, men spiller en anden rolle end Egedal, Odder og Ikast-Brande kommuner. Tønder Kommune er inkluderet i evalueringens kapitel om projektets implementering i kommunerne. Tønder Kommunes implementering af projektet vurderes ikke på lige fod med de øvrige tre kommuner, men der inddrages erfaringer fra Tønder Kommune, når de vurderes at være af central karakter. Tønder Kommune er ikke medtaget i kapitlet om resultater og udviklingen i ungeindsatsen, da der ikke kan foretages en meningsfuld analyse af effekten på baggrund af den korte indsatsperiode, og da deltagerne i den efterfølgende periode vil have modtaget en indsats på et andet metodisk grundlag end Route 25.

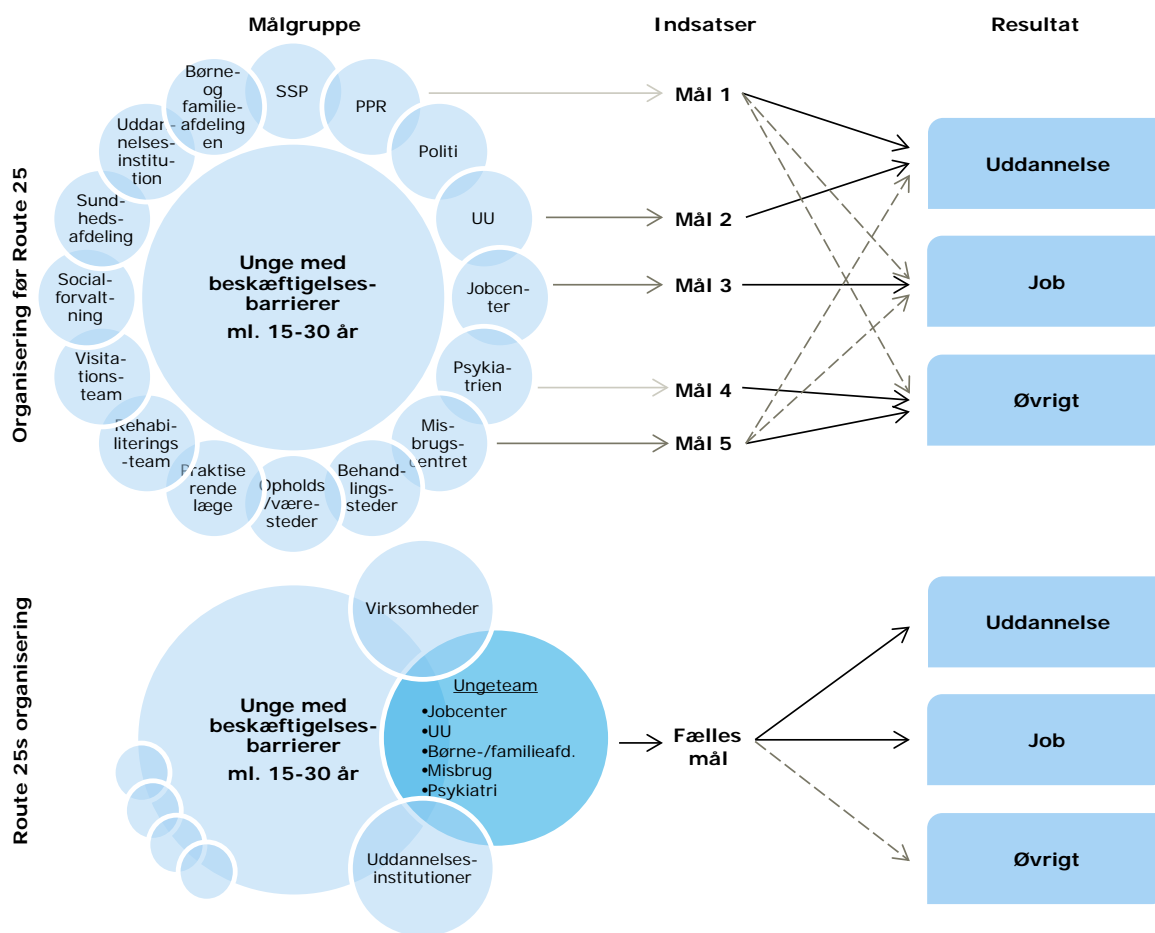
Den øverste del af figur 1 nedenfor viser den lange række af aktører, som bidrager til indsatsen overfor unge med beskæftigelsesbarrierer, og viser, hvorledes disse aktører skaber egne mål for indsatsen. Disse mål definerer den indsats, som foregår og som i forskellig grad bidrager til resultater, såsom uddannelse og job. Flere af aktørerne har imidlertid ikke fokus på at skabe selvforsørgelse, men sigter primært på andre mål. Det kunne fx være psykiatrien, som har behandling af sygdom som primært formål. For at illustrere hvorledes forskellige aktørers mål har forskelligt sigte er primære resultater angivet med fuldt optegnet pil, mens sekundære resultater for de enkelte aktørers målsætninger er angivet med stiplede pile.

Den nederste del af figur 1 viser hensigten i indsatsen under Route 25. Her samler man en række af de mest centrale aktører i et ungeteam og knytter virksomheder og uddannelsesinstitutioner tæt ind til dette arbejde. Formålet er herigennem at skabe fælles mål for indsatsen, således at selvforsørgelse kommer i primært fokus. I baggrunden ligger fortsat indsatsen fra en række øvrige aktører, angivet med de mindre cirkler.

---

<sup>2</sup> Brug for alle kørte i perioden august 2012 til august 2013.

Figur 1: Route 25s tværfaglige organisering



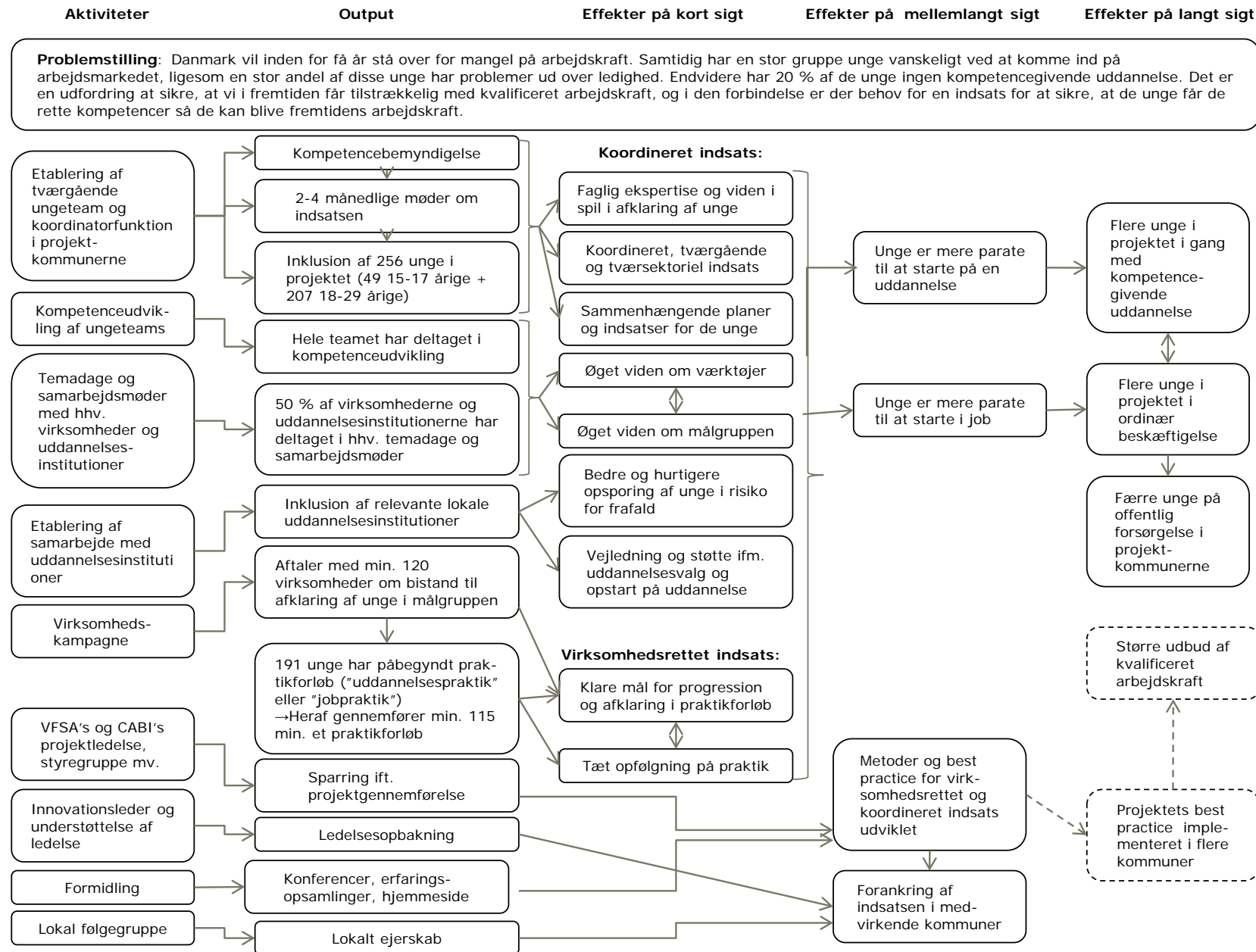
I nærværende evaluering kigger vi nærmere på både implementeringen af ungeteamet, den ændrede organisation og på de resultater, der har vist sig af indsatsen på indeværende tidspunkt.

### 1.1 Forventede virkemekanismer i projektet

De deltagende kommuner og Cabi har undervejs i projektet fokuseret på anvendelsesorienteret metodeudvikling. Dette betyder i praksis, at den konkrete organisering, indsats og arbejdsdeling mellem kommuner og Cabi på flere områder løbende er blevet etableret dynamisk ud fra kommunernes eksisterende virkelighed og de behov, som kommunerne har haft for understøttelse i deres arbejde. Cabi har fra begyndelsen af projektet opstillet en vision for, hvilke forandringer man gerne ville opnå i kommunerne, samt med hvilke virkemidler disse forandringer skulle opnås. Denne vision kan iagttages i den forandringsteori, som er gengivet i figur 2. De væsentligste virkemekanismer i forandringsteorien kan sammenfattes således:

- Udvikling af det interne samarbejde gennem etablering af et tværgående ungeteam og koordinatorfunktion i kommunerne
- Kompetenceudvikling af teams
- Udvikling af det eksterne samarbejde med virksomheder og uddannelsesinstitutioner gennem afholdelse af temadage, samarbejds møder og informationskampagner
- Opbakning og støtte af kommunernes koordinerede og virksomhedsrettede indsats gennem etablering af styre- og følgegruppe samt innovationsleder
- Ovenstående medfører øget afgang til selvforsørgelse for målgruppen.

Figur 2: Forandringsteori for Route 25



## 1.2 Formålet med evalueringen

Nærværende evaluering er tilrettelagt som en målopfyldelsesevaluering, der undersøger, om de målsætninger, der blev opstillet i forbindelse med opstart af Route 25, er realiseret. Evalueringen sætter endvidere fokus på implementeringen af Route 25 i hver af de tre deltagende kommuner.

Evalueringen baserer sig på en nulpunktsanalyse, der blev udarbejdet ved projektets opstart, og som indeholder en beskrivelse af ungeindsatsens organisering og samarbejdet med uddannelsesinstitutioner og virksomheder i de deltagende kommuner før projektet. Dette giver mulighed for at sammenholde udgangssituationen med den nuværende praksis og således nærme sig spørgsmålet om Route 25s indflydelse på den kommunale indsatspraksis.

Fokus for nulpunktsanalysen har primært været ungeindsatsens tilrettelæggelse med udgangspunkt i jobcentret og UU. Dette skyldes, at Route 25 har haft beskæftigelses- og uddannelsesrettede indsatser for gruppen af unge med beskæftigelsesbarrierer som omdrejningspunkt, hvilket netop er jobcentret og UU's kerneområder. Cabi har haft en ambition om at øge det virksomhedsrettede fokus i tilrettelæggelsen af beskæftigelsesindsatser for de unge og understøtte dette gennem en koordinerende og tværgående indsats, hvilket er afspejlet i nulpunktsanalysen som en afdækning af forholdet mellem jobcentret og interne aktører (UU og øvrige forvaltninger) og mellem jobcentret og eksterne aktører (uddannelsesinstitutioner og virksomheder). Evalueringen vil med udgangspunkt i dette undersøge situationen før og efter Route 25 for at afdække projektets indvirkning på disse aspekter.

Et andet vigtigt aspekt i nulpunktsanalysen var at undersøge, hvorvidt et projekt om koordineret, tværfaglig indsats overfor unge med beskæftigelsesbarrierer har været relevant i kommunerne. Det fastslås i nulpunktsanalysen, at arbejdet på tværs af forvaltningerne ikke var styret af formelle samarbejdsaftaler, og at samarbejdet ofte var personbåret, hvilket tilsammen indikerer et forbedringspotentiale. Evalueringen vil søge efter svar på, i hvilken grad dette forbedringspotentiale er blevet omsat til øget læring, ændret praksis og ny organisering af indsatsen.

Ud over de organisatoriske og videnskæssige udviklingsambitioner har Route 25 også haft som målsætning at skabe en øget brug af virksomhedspraktik i kommunerne for målgruppen, etablere sammenhængende forløb for de unge samt at bringe flere borgere i målgruppen i job og uddannelse. Opnåelsen af disse målsætninger vil ligeledes blive belyst i evalueringen.

## 1.3 Datakilder

Evalueringens indsigt i de deltagende kommuners arbejde med Route 25 er indhentet ved hjælp af fire casebesøg i henholdsvis Tønder i februar 2013 samt Egedal, Ikast-Brande og Odder kommuner i februar og marts 2014. I forbindelse med disse casebesøg er der afholdt interviews med aktørerne i Route 25. Den primære datakilde består således af personlige eller gruppeinterviews gennemført af Rambøll med følgende aktører:

- Ledelsesansvarlig i jobcentret
- Ledelsesrepræsentanter fra øvrige forvaltninger inkluderet i Route 25
- Koordinator for ungeteamet
- Øvrige medlemmer af ungeteamet
- Deltagende borgere.

Cabi har desuden gennemført telefoninterviews med 18 deltagende virksomheder samt foretaget relevans- og kvalitetsmåling blandt medlemmerne af de enkelte ungeteams ad to omgange. Disse data indgår ligeledes i evalueringen.

Der er i alt i de fire deltagende kommuner gennemført interview med 9 ledelsesansvarlige, 16 jobcentermedarbejdere (herunder koordinatore, sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter), 5 UU-vejledere, 8 medarbejdere fra øvrige forvaltninger og 7 deltagende borgere.

Både til at informere gennemførelsen af casebesøgene og til at supplere de indsamlede data herfra har Rambøll gennemført en dokumentanalyse, hvor en lang række skriftlige materialer vedrør-



rende projektet er gennemlæst. Eksempelvis projektbeskrivelser, samarbejdsaftaler, mødereferater mv.

Rambøll har desuden gennemført analyser af de deltagende borgeres afgang til selvforsørgelse på baggrund af data fra DREAM-databasen. Vi har desuden anvendt supplerende datamaterialer fra Jobindsats.dk for at undersøge kommunernes ungemålgruppe samt brugen af virksomhedspraktik.

Herudover er nulpunktsanalysens resultater anvendt i evalueringen som en væsentlig datakilde til at dokumentere ungeindsatsen før Route 25 og udgør hermed et vigtigt sammenligningsgrundlag i evalueringen.

#### **1.4 Læsevejledning**

Rapporten er organiseret i tre hovedkapitler.

I **kapitel 2** er evalueringens hovedresultater opsummeret.

I **kapitel 3** analyseres implementeringen af Route 25 i de deltagende kommuner. Der er i kapitlet fokus på sammensætningen og organiseringen af ungegruppen, målgruppen for projektet, koordinatorens rolle, arbejdet i ungeteamet, kompetenceudviklingen, ledelsens og innovationslederens rolle samt samarbejdet med virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

**Kapitel 4** sætter fokus på ungeindsatsen før og efter Route 25 og afdækker de organisatoriske, samarbejds-mæssige og beskæftigelsesrettede resultater og effekter af projektet samt de dertil knyttede centrale erfaringer opnået i kommunerne og hos Cabi gennem arbejdet.

## 2. KONKLUSIONER

- *Route 25 har bidraget til at skabe rammerne i kommunerne for kontanthjælpsreformen*

Ambitionen i Route 25 har været at skabe øget og hurtigere afgang til selvforsørgelse for unge med beskæftigelsesbarrierer gennem implementering af en koordineret og virksomhedsrettet ungeindsats. Ambitionen om mere tværfaglige og koordinerede indsatser deles bl.a. af projektet Brug for alle samt reformer på beskæftigelsesområdet. Her tænkes på reformen af fleksjob og førtidspension, der førte til etableringen af de tværfaglige rehabiliteringsteams samt kontanthjælpsreformen, der foreskriver tværfaglighed og helhedsorientering på tværs af kommunernes forvaltninger – eksempelvis gennem brugen af en koordinerende sagsbehandler.

Sameksistensen af Route 25, Brug for alle og reformen af fleksjob og førtidspension har bidraget til, at der i de deltagende kommuner er skabt rammerne for i øget grad at kunne arbejde tværfagligt og koordineret, som der er lagt op til med kontanthjælpsreformen. Route 25 har således sammen med en række andre initiativer rustet kommunerne til at løfte de opgaver, der er pålagt med kontanthjælpsreformen. Route 25 indgår således i en større samling af initiativer og aktiviteter, der alle har til formål at fremme tværfagligheden og helhedsorienteringen i kommunerne. Udviklingen hen imod det tværfaglige og helhedsorienterede i kommunerne kan således ikke kun tilskrives Route 25. Det er derimod kombinationen af de forskellige initiativer og aktiviteter, der er med til at sætte bredt fokus på området og skabe de nødvendige kulturændringer i kommunerne.

- *Kompetenceudvikling styrker fundamentet for det tværfaglige samarbejde*

Cabi har som led i projektet haft en ambition om at kompetenceudvikle teammedlemmerne fra de etablerede ungeteams. De planlagte kompetenceudviklingstiltag er gennemført i form af fælles kompetencedage på tværs af kommunernes ungeteams og ved lokale kompetencedage i de enkelte kommuners regi. Cabi har med kompetenceudviklingsaktiviteterne formået at understøtte kommunerne i arbejdet med at skabe en fælles tværfaglighed. Kompetenceudviklingen har således ført til, at der er prøvet nye redskaber af, der er reflekteret over egen praksis, og der er givet anledning til fælles drøftelser og erfaringsudveksling på tværs af forvaltninger. Medarbejderne har således gennem kompetenceudviklingsaktiviteterne fået et styrket fælles fundament for det tværfaglige og koordinerede samarbejde i kommunerne.

- *Ungeteamet styrker det tværfaglige samarbejde*

Der er i overensstemmelse med projektets hensigt etableret et tværfagligt ungeteam, der er organiseret med udgangspunkt i jobcentret og med en repræsentant fra hver af de relevante aktører i ungeindsatsen. Der er udpeget en koordinator med organisatorisk forankring i jobcentret, og som har stået for den daglige ledelse af teamets arbejde, indsamling af sager, udsendelse af dagordner, ageret mødeleder mv. Etableringen af ungeteamet har på denne baggrund ført til et øget kendskab til hinandens fagligheder, målsætninger og indsatsmuligheder og har øget samarbejdet på tværs. Men det øgede kendskab er umiddelbart ikke blevet spredt til medarbejdere uden for teamet hos aktørerne. Projektet har således ikke ført til tværfaglige tilgange bredt i kommunerne, men primært i forhold til de udvalgte sager behandlet af ungeteamet. Projektets erfaringer tyder således på, at ungeteammodellen kan skabe en organisatorisk ramme for sikring af tværfaglighed i sagerne, men også at det kræver en bredere involvering, hvis tværfagligheden skal forankre sig i det generelle arbejde.

- *Tilstedeværelsen af UU og virksomhedskonsulenter i ungeteamet styrker fokus på uddannelse og virksomhedspraktik i ungeindsatsen*

Der er igennem Route 25 ikke sket specifikke organisatoriske ændringer i samarbejdet med uddannelsesinstitutioner og virksomheder, da samarbejdet, ligesom inden projektet, går gennem henholdsvis UU og virksomhedskonsulenter. Det er imidlertid kommunernes erfaring, at tilstedeværelsen af henholdsvis repræsentanter fra UU og virksomhedskonsulenter i ungeteamet bidrager til, at uddannelse og virksomhedspraktik i højere grad tænkes ind i de enkelte sager.

- *Indikation på højere afgang til selvforsørgelse efter endt virksomhedspraktik*

Deltagergruppens afgang til selvforsørgelse er analyseret ved hjælp af data fra forløbsdatabasen DREAM samt ved hjælp af data udtrukket fra Jobindsats.dk. Med en række metodiske forbehold

in mente indikerer analysen, at man set over ét i gruppen af unge med beskæftigelsesbarrierer i de deltagende kommuner ser en øget afgang til selvforsørgelse efter endt virksomhedspraktik. Dette kan ikke udelukkende tilskrives Route 25s indsats, men må også ses som udtryk for en generel udvikling i indsatsen i kommunerne. Route 25 formodes dog med sit fokus på netop dette at have bidraget til udviklingen.

- *Tværfagligt samarbejde primært nødvendigt for den svageste del af de aktivitetsparate*  
Projektets erfaringer tyder på, at det tværfaglige intensiverede samarbejde igennem ungeteamet primært er nødvendigt og ressourcemæssigt forsvarligt, når det målrettes den svageste del af aktivitetsparate unge (ved projektets start match 2). Således har alle de deltagende kommuner valgt at målrette deres indsats den særligt svage del af unge aktivitetsparate, hvor man har haft formodning om et særligt behov for tværgående inddragelse af flere fagligheder.
- *Erfaringerne fra Route 25 bæres videre*  
Ambitionen med Route 25 har været at forankre samarbejdsmodellen i de deltagende kommuner og på sigt brede den ud til flere kommuner på landsplan. Alle kommunerne fortæller, at de allerede anvender erfaringerne fra Route 25 i arbejdet med tværfaglighed i indsatsen og i fokus på ungegruppens særlige behov. Kommunerne er pt. i en proces omkring implementering af kontanthjælpsreformen, hvor erfaringerne indgår overvejelserne. I Egedal har man desuden taget den konkrete beslutning, at når nærværende evaluering foreligger, vil man drøfte erfaringerne internt og tage beslutning om, hvordan indsatsen skal stykkes sammen fremadrettet. Ungeteamet lufter i den sammenhæng tanker om muligvis at forsøge sig med at indarbejde en øget ad hoc-inddragelse af forskellige aktører i samarbejdsmodellen. Den konkrete samarbejdsmodel har også interesse i de to øvrige kommuner, hvor flere af medarbejderne fortæller, at de ønsker at fastholde den tværgående sparring og gerne vil fortsætte med jævnlige møder.

### 3. IMPLEMENTERING

I dette kapitel holdes Route 25s implementering i Egedal, Ikast-Brande og Odder kommune op imod de samarbejdsaftaler, der er indgået med Cabi, samt intentionerne med projektet.

Kapitel 3 gennemgår følgende emner:

- Overordnede betragtninger
- Ungeteamets organisering og sammensætning
- Målgruppen i projektet
- Koordinatorrollen
- Møderne i ungeteamet
- Kompetenceudvikling
- Ledelsens rolle i implementeringen
- Eksterne samarbejdspartnere.

Ved i nærværende kapitel at beskrive, hvordan indsatsen er forløbet, og afgøre, i hvilken grad projektet praktisk er udført i overensstemmelse med projektplanen, skaber vi grundlaget for i kapitel 4 at se nærmere på projektets virkemekanismer og opnåede resultater.

### Hvad viser kapitlet?

Ambitionen i Route 25 har været at skabe øget og hurtigere afgang til selvforsørgelse for unge med beskæftigelsesbarrierer. Det har man villet opnå ved at gentænke den tværgående ungeindsats i kommunerne målrettet unge med beskæftigelsesbarrierer. Tanken har været at skabe tværgående ungeteams med repræsentanter fra alle relevante forvaltninger og foretage en samling af beslutnings-, bevillings- og handlingskompetencen til teamet. Dette for at skabe en koordineret og tværfaglig indsats. Desuden har det været ambitionen at skabe et tættere samarbejde med relevante virksomheder og uddannelsesinstitutioner igennem etablering af nye samarbejdsstrukturer samt igennem øget brug af afklarende praktikker.

Det er i overensstemmelse med dette lykkedes de deltagende kommuner at etablere ungeteams med repræsentanter fra de forskellige forvaltninger, hvori sparring og erfaringsudveksling om indsats i konkrete sager er foregået. Det er ligeledes lykkedes at etablere koordinatorfunktioner i alle de deltagende kommuner. Koordinatorerne har fortrinsvis haft en administrativ og koordinerende rolle i forhold til teammøder og udvælgelse af relevante sager. Hvad angår tanken om at kompetencebemyndige ungeteamet, er dette ikke lykkedes. De etablerede ungeteam har fungeret som fora for sparring og indledende planlægning i forhold til sagerne, men har ikke været bemyndiget til egentlig beslutningstagning.

Den tiltænkte målgruppe for projektet har været unge med mindre såvel som større barrierer i forhold til indslusning på det ordinære arbejdsmarked. I praksis har deltagergruppen ligget i den vanskeligste ende af denne målgruppedefinition med psykiatriske diagnoser som altovervejende karakteristika og med svære tværgående udfordringer. Dette bunder i erfaringen af, at de sager, som gennem projektindsatsen kan bidrages med mest, er sager, hvor der er særlige vanskeligheder og et ekstra stort behov for tværgående sparring. Dette har imidlertid besværliggjort arbejdet med sagerne og har blandt andet betydet, at deltagerne ofte ikke har været parate til at blive udplaceret i eller fuldføre praktikker. Det er desuden Rambølls vurdering, at dette sandsynligvis bidrager til en mindre afgang til selvforsørgelse end med den oprindelige tiltænkte bredere målgruppe.

Cabi har som led i projektet desuden haft en ambition om at kompetenceudvikle teammedlemmerne fra de etablerede ungeteams. De planlagte kompetenceudviklingstiltag er gennemført i form af fælles kompetencedage på tværs af kommunernes ungeteams og ved lokale kompetencedage i de enkelte kommuners regi.

Route 25 har forløbet sideløbende med projekter som Brug for alle og i et kommunalt miljø, som er præget af lovgivning og rammebetingelser under fortsat forandring og med et igennem perioden stigende generelt fokus på ungegruppen og på tværgående samarbejde. Dette har betydet, at projektet har resulteret i en række implementerings- og resultatmæssige erfaringer, som de deltagende kommuner bruger praktisk, i arbejdet med implementeringen af kontanthjælpsreformen. Det betyder samtidig, at forandringer i kommunernes arbejde med ungegruppen ikke alene kan tilskrives Route 25 og erfaringerne herfra.

### 3.1 Overordnede betragtninger

I tabel 1 nedenfor er projektets implementeringsmål sammenholdt med de enkelte kommuners outputs. Nærmere analyse af de forskellige tematikker følger i de efterfølgende afsnit.

Et grønt flueben indikerer, at der er sket komplet implementering, dvs. at ambitionen opsat fra projektets start er opfyldt uden afvigelse. En gul prik fortæller, at kommunerne delvist har nået de fastsatte mål. Dette gælder både kvantitativt og kvalitativt. Kvantitativt defineres delvis målopnåelse som resultater, som afviger op til 10 % fra det fastsatte mål. Kvalitativt vurderes delvis målopfyldelse ud fra målets specifikke kontekst i forhold til, hvordan der er arbejdet målrettet mod at opfylde kravet. Eksempelvis har det været ambitionen at afholde flere virksomhedsrettede aktiviteter i løbet af projektperioden, men grundet begrænset tilslutning fra virksomhederne har det ikke været muligt at opfylde den oprindelige målsætning. Da indsatsen for at opfylde målet dermed har været målrettet, og at initiativet er forsøgt gennemført flere gange, klassificeres dette som delvis implementering. Et rødt kryds indikerer, at målet ikke er nået. I

tabellen er aftaler med min. 90 virksomheder ikke blevet implementeret efter intentionen, da det hurtigt er blevet tydeligt, at faste virksomhedsaftaler er inkompatible med de unges forskellige individuelle behov.

**Tabel 1: Milepæle for Route 25**

Element	Samlet	Ikast-Brande	Odder	Egedal
Innovationsleder og ledelse understøtter indsatsen	✓	✓	✓	✓
Der er etableret lokale følgegrupper	✓	✓	✓	✓
VFSA, Cabi samt styregruppe mv. yder sparring ift. projektgennemførelse	✓	✓	✓	✓
Inklusion af relevante lokale uddannelsesinstitutioner	✓	✓	✓	✓
Formidlingstiltag i form af konferencer, erfaringsopsamlinger samt hjemmeside	✓	✓	✓	✓
175 18-29-årige unge visiteres (opnået i alt 191)	✓	100	58	33
Hele teamet har deltaget i kompetenceudvikling	●	●	●	●
42 15-17-årige unge visiteres (opnået i alt 29)	●	16	4	9
Kompetencebemyndigelse til ungeteam	✗	✗	✗	✗
2-4 månedlige møder om indsatsen	✗	✗	✗	✗
Aftaler med min. 90 virksomheder om bistand til afklaring af unge i målgruppen	●	✗	●	✗

- ✓ Gennemført i overensstemmelse med projektplan.
- I nogen grad gennemført i overensstemmelse med projektplan.
- ✗ Ikke gennemført i overensstemmelse med projektplan.

Overordnet set er projektet blevet implementeret i overensstemmelse med de samarbejdsaftaler og løbende justerede aftaler, der er indgået med kommunerne. Projektet har igennem perioden oplevet en løbende justering i forhold til den indledende projektplan ud fra de muligheder og barrierer, som har vist sig i det praktiske arbejde i kommunerne. Herigennem har projektet arbejdet konstruktivt og målrettet hen imod det overordnede mål; at skabe øget afgang til selvfor-sørgelse hos unge med beskæftigelsesbarrierer gennem etablering af formaliserede tværgående samarbejdsstrukturer. Man har især på tre områder måttet justere implementeringen; ungeteamene har ikke kunnet gives bemyndigelse til beslutningstagning om bevilling, ungeteammøderne har af ressourcehensyn måttet begrænses til et møde hver tredje eller fjerde uge, og tanken om at basere den virksomhedsrettede indsats på faste samarbejdsaftaler med virksomheder har overordnet vist sig ikke at stemme overens med behovene hos målgruppen for meget håndholdt match. Der er dog i kommunerne under hensyntagen til denne erfaring blevet samarbejdet med ca. 90 virksomheder. Om end man således ikke har indfriet målsætningen om antallet af konkrete faste samarbejdsaftaler med virksomhederne har man således arbejdet målrettet med det ønskede antal virksomheder igennem projektperioden.

I de følgende afsnit vil ovenstående implementering blive tematisk behandlet i større detalje.

### 3.2 Ungeteamets organisering og sammensætning

#### Intention

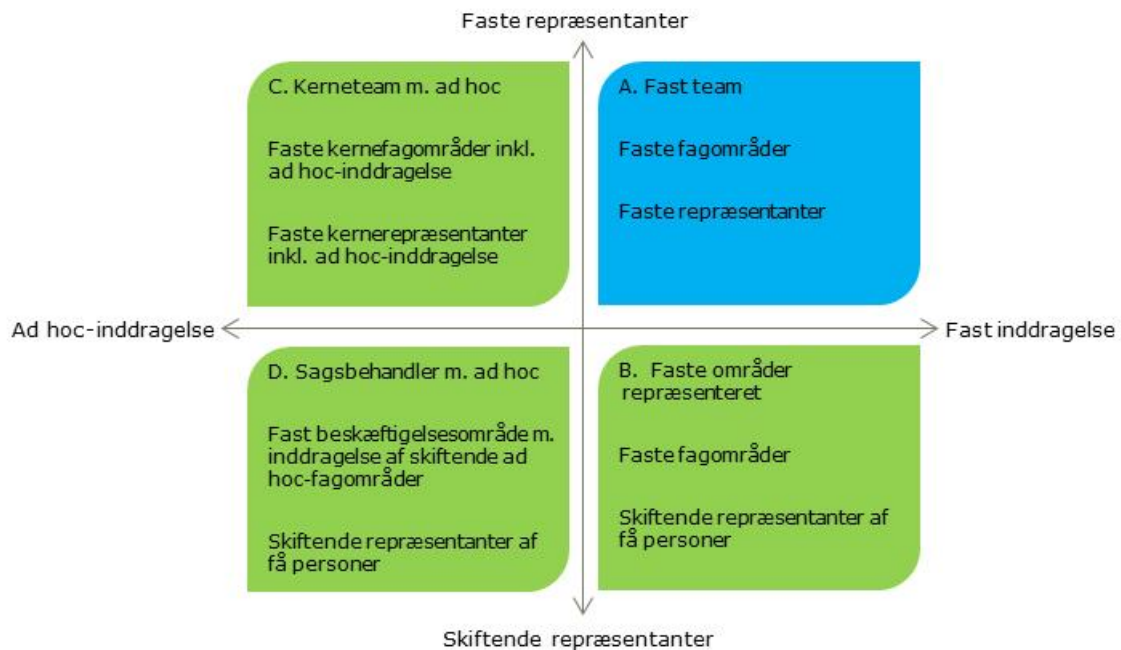
Ambitionen bag Route 25 har været at rykke unge tættere på arbejde og uddannelse ved hjælp af en mere virksomhedsrettet og koordineret tværgående ungeindsats. Arbejdet med ungeindsatsen har tidligere været præget af flere forskellige fagligheder med hver sin målsætning for den unges fremtid. Ungeteamets etablering og samarbejde har derfor været tænkt som igangsætningen af et skift fra at arbejde flerfagligt til i stedet at arbejde tværfagligt. Med flerfaglighed tænker vi her på, at de forskellige aktører primært arbejder ud fra egen faglighed, og at arbejdet således foregår i flere faglige spor sideløbende og adskilt, mens man, når man arbejder tværfagligt, aktivt og målrettet bringer faglighederne sammen så de understøtter hinanden og arbejder hen imod fælles mål.

For at opnå en tilstrækkelig koordineret ungeindsats har intentionen været at etablere et ungeteam med faste repræsentanter fra de kommunale aktører, der varetager indsatsen i forhold til de unge. Ungeteamet har været tiltænkt at koordinere ungeindsatsen samt sikre en fælles mål-

sætning og indsats for de unge. En fælles målsætning har skullet sikre, at forvaltningerne arbejder i samme retning, samtidig med at øget videndeling har skullet forbedre mulighederne for at tilrettelægge en mere helstøbt handlingsplan for den enkelte unge. Man har således ønsket at opnå, at den unge opfatter interaktionen med systemet som mere sammenhængende og derved mindske risikoen for, at de enkelte instanser trækker de unge i forskellige retninger. Ved på denne måde at omorganisere ungeindsatsen har det været forventningen, at flere i målgruppen vil komme i beskæftigelse.

Nedenfor er illustreret fire forskellige modeller for ungeteamets organisering. Modellerne kan siges at fordele sig på to akser, hvor den ene beskriver, i hvilken grad ungeteamets medlemmer er faste eller skiftende, og den anden beskriver, i hvilken grad bestemte fagligheder inddrages fast eller mere ad hoc. Intentionen med ungeteamet i Route 25 har været at implementere et ungeteam med faste repræsentanter fra faste fagligheder; model A.

Figur 3: Modeller for tværgående samarbejde i ungeteam



Note: Model C kan ses som en udbygning af model A, idet det faste ungeteam kombineres med muligheden for ad hoc-inddragelse af relevante aktører ud over teamets faste medlemmer. Model B består af faste fagområder, hvor der er flere repræsentanter tilknyttet fra hver forvaltning. Eksempelvis kunne et fast team bestå af jobcenter, UU, Center for Social Service og misbrugscenter, som udpeger nogle repræsentanter, som kan skiftes til at deltage i teammøderne. Model D er den mest fleksible model, hvor sagsbehandleren bestemmer, hvilke fagkompetencer der er relevante i den enkelte sag. Den sikrer imidlertid ikke, at bestemte fagligheder får lejlighed til at bidrage til alle sager.

Det har været op til jobcentrene i de tre deltagende kommuner at vurdere, hvilke aktører der ud over repræsentanter fra UU skulle inddrages i ungeteamet. Udvælgelsen har dog skullet foretages ud fra en hensyntagen til, at teamet skulle være i stand til at varetage en tværgående og koordinerende indsats overfor målgruppen. Herudover har det været Cabis indledende vision, at man i forbindelse med etableringen af ungeteamene kunne ændre den eksisterende kompetencestruktur, således at teamet kunne tildeles beslutnings- og bevillingskompetence. Den ændrede kompetencestruktur skulle sikre, at den koordinerede og tværfaglige handlingsplan, som ungeteamet udarbejder for den unge, kunne gennemføres i forlængelse af møderne. I praksis har kommunerne ikke ændret kompetencebemyndigelsen og ungeteamet har derfor ikke haft en øget kompetencebemyndigelse. Det vil sige, at de tilstedeværende har haft deres sædvanlige bemyndigelse til at bevillige indsatser, og har skullet indhente bemyndigelse fra relevante ledelser i de situationer, de normalt ville skulle gøre det i.

## Praksis

**Tabel 2: Ungeteamets organisering og sammensætning**

	Forvaltningsaktører	Kompetencebemyndigelse
<b>Ikast-Brande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobcentret (koordinator, jobkonsulent, ungerådgivere)</li> <li>• Ungdommens Uddannelsesvejledning</li> <li>• Psykiatri- og Handicapafdelingen</li> <li>• Misbrugscentret</li> <li>• Børn- og Familieafdelingen (SPIT og sagsbehandler)</li> </ul>	Uændret
<b>Odder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobcentret (koordinator, jobkonsulent, ungerådgivere)</li> <li>• Ungdommens Uddannelsesvejledning</li> <li>• Psykiatri- og Handicapcentret</li> <li>• Misbrugscentret</li> <li>• Børn- og Familiecentret</li> </ul>	Uændret
<b>Egedal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobcentret (koordinator, virksomheds- og jobkonsulent)</li> <li>• Ungdommens Uddannelsesvejledning</li> <li>• Psykiatri og misbrug (myndighedssagsbehandler)</li> <li>• Unge- og familieteam (støttekontaktperson)</li> </ul>	Uændret

Ungeteamet er – med undtagelse af en uændret kompetencebemyndigelse - etableret i overensstemmelse med projektets hensigt i de tre deltagende kommuner. Fælles for kommunerne er, at jobcentret har spillet en ledende rolle i projektet og har lagt fysiske rammer til møderne.

Ungeteamet har i praksis fungeret som en selvstændig enhed med en række repræsentanter fra forskellige forvaltninger. Der har i de tre kommuner været en enslydende tilgang til valget af inddragede områder, hvor jobcenter, Ungdommens Uddannelsesvejledning, psykiatri, handicap, familie og børn/unge samt misbrug er gennemgående. Aktørerne, der har deltaget i samarbejdet, er blevet opfordret til at deltage af jobcentret og den kommunale ledelse. I både Ikast-Brande og Odder startede samarbejdet med et infomøde med alle de relevante ledere. Ledelserne har herefter udvalgt medarbejdere til ungeteamet. Deltagerne i ungeteamet har bidraget med hver deres faglighed og har fungeret som repræsentanter for deres respektive forvaltninger og afdelinger.

I samtlige kommuner har ungeteamet haft karakter af et fast team i overensstemmelse med model A (se figur 1 ovenfor). Der er således overordnet set ikke inddraget aktører ad hoc i forhold til de enkelte sager. Dog har man i Ikast-Brande i enkelte sager inviteret en vejleder fra et aktivt tilbud med på ungeteammødet for at få sagen belyst yderligere. Dette har ungeteamet i Ikast-Brande oplevet som succesfuldt.

Vi vurderer, at der er fordele og ulemper ved en organisering baseret på denne model. Kort kan fordelene sammenfattes som henholdsvis logistiske og relationelle. Et fast team letter koordinering af mødeaktivitet, hvilket giver en logistisk fordel i planlægningen af samarbejdet. Desuden giver denne organisering mulighed for, at teamet hurtigt kommer til at fungere som én enhed og i forlængelse heraf opbygger et rum, hvor medlemmerne kan tale frit og har tillid til samt respekt for hinandens kunnen og viden.

Ulemper ved denne organisering er for det første en risiko for, at den tværfaglige adfærd begrænses til teamets medlemmer og ikke spredes til den øvrige forvaltning. For det andet kan der opstå situationer, hvor teamet ikke besidder de konkrete fagprofessionelle kompetencer, der er relevante i en specifik sag – eller at der omvendt bruges ressourcer på at have en medarbejder siddende i ungeteamet, hvis kompetencer ikke er relevante i alle sager, hvilket ville kunne undgås, hvis man indkaldte fagligheder baseret på den konkrete borgers sag.

Intentionen i forhold til kompetencebemyndigelsen af ungeteamet er ikke implementeret i de deltagende kommuner. Man har i stedet valgt at bevare den oprindelige kompetencestruktur, hvorved hver repræsentant i ungeteamet har medtaget sin kompetence i arbejdet med Route 25, men har skullet vende hjem til egen forvaltning og ledelse for at få bemyndiget konkrete planer og beslutninger. Det skyldes grundlæggende et hensyn til økonomistyringen i kommunen forstået på den måde, at man har været tilbageholdende overfor at give medarbejdere uden et økonomisk ansvar beslutnings- og bevillingskompetence med udgangspunkt i en bekymring for, at ud-



gifterne i kommunen ville løbe løbsk. En jobcenterchef giver således udtryk for, at *"Route 25 er et forum, hvor man kommer med ideer og ikke tager konkrete beslutninger"*.

At ungeteamet ikke har haft beslutnings- og bevillingskompetence har haft den konsekvens, at ungeteammøderne ikke har kunnet fungere som et egentligt beslutningsforum, hvorfor møderne i stedet har fungeret som tværfaglig sparring, hvor sagsbehandlerne kan få anbefalinger til den videre sagsbehandling samt få kvalificeret den unges handlingsplan. I de tre deltagende kommuner er der ikke udviklet egentlige tværfaglige og koordinerede handlingsplaner på baggrund af mødet i ungeteamet, da det netop ville kræve en ændret kompetencebemyndigelse. Der er derimod i alle tre kommuner på baggrund af mødet udviklet og formuleret input samt anbefalinger til et videre forløb for den enkelte unge.

Ungeteamets faste bemanding fra de forskellige aktører har desuden betydet, at den ansvarlige sagsbehandler/sagsholder fra alle aktørerne i enkelte tilfælde ikke har været en del af ungeteamet. Der har fx kunnet sidde en sagsbehandler fra psykiatri og handicap i ungeteamet, mens sagen er blevet sagsbehandlet af en anden fra psykiatri og handicap. I nogle sager har man valgt at sagsholderen er blevet inviteret med på ungeteammødet, men dette er ikke sket systematisk. Det har betydet, at sagsholderen ikke altid har været en del af sparringen på møderne og herved ikke har haft muligheden for at kvalificere anbefalingerne til den fremtidige indsats, hvilket har medført udfordringer i forhold til gennemførelsen af teamets anbefalinger efterfølgende. Der er eksempelvis opstået situationer, hvor teamet har drøftet den unges sag og er kommet frem til en række anbefalinger i forhold til den videre indsats, men når sagen og anbefalingerne er kommet retur til sagsholderen, er anbefalingerne blevet afvist. Herved opstår en situation, hvor ungeteamets anbefalinger ikke føres ud i livet, idet sagsholderen finder dem uhensigtsmæssige. En sådan situation kunne være undgået ved inddragelse af sagsholderen og/eller kompetencebemyndigelse af ungeteamet.

Kommunernes arbejde med organiseringen har således drejet sig om flere udfordringer i det at etablere et tværfagligt team, opnå en god tværfaglig sparring og vidensudveksling samtidig med at hurtig og smidig sagsafvikling sikres. Jo flere medarbejdere, der indkaldes til teammøderne, jo mere ressourcetrækkende bliver møderne. Samtidig skal det sikres, at relevant faglig ekspertise er til stede, hvilket understøttes bedst med et større team, som dækker mere tværfagligt. På den ene side er der hensynet til det ressourcemæssigt mulige og på den anden side behovet for tværfaglighed. Kommunerne har i denne afvejning i tråd med projektets ånd valgt at etablere brede tværfaglige teams med repræsentanter fra de mest centrale forvaltninger og fagområder omkring den unge. Dette har betydet, at ungeteammøderne har været et møde mellem en række forskellige fagpersoner fra forvaltninger og aktører med særegne målsætninger, som har skullet tilegne sig en fælles forståelse for hinandens fagligheder og finde en hensigtsmæssig samarbejdsform. Også her har man stået i en tosidet udfordring. På den ene side har man haft behov for at få repræsenteret forvaltningerne med relevante personer for den enkelte sag og på den anden side har man haft behov for at kunne skabe et godt og tæt samarbejde i teamet, således at den nødvendige forståelse for hinandens dagsordener, behov og muligheder har kunnet opbygges. Kommunerne har i forhold til denne udfordring valgt at etablere teamene som faste teams med faste repræsentanter. Dette har underbygget udviklingen af det tværfaglige arbejde på teammøderne, hvilket har været et af hovedformålene med projektet. Disse tilvalg af at sikre en bred og fast bemanding har samtidig betydet, at alle relevante sagsholdere omkring den enkelte unge i enkelte tilfælde ikke har kunnet være en del af teammøderne, hvilket man så har søgt at kompensere for med overlevering af information før og efter møderne samt ved i nogle tilfælde at invitere den relevante sagsholder på trods af, at denne ikke har været en del af ungeteamet. Et andet aspekt af disse tilvalg har været, at det ikke har været muligt at foretage en egentlig bemyndigelse af ungeteamene, eftersom myndighedssagsbehandleren ikke nødvendigvis har været til stede på møderne. Man kunne have søgt at kompensere for dette ved at lade sagerne samle på de sagsbehandlere, som har siddet i ungeteamet, men eftersom netop de unge med de mest tværgående sager også er de unge, der har mest behov for kontinuitet og personkendskab, har man valgt ikke at gøre dette. En anden udfordring i forhold til kompetencebemyndigelsen har været, at ledelsen ofte involveres i bemyndigelsen. En egentlig kompetencebemyndigelse af teamet ville således enten kræve tilstedeværelse af de relevante ledere, hvilket er ressourcemæssigt utænkeligt, eller at man fandt virksomme modeller for en uddelegering af et budgetansvar – hvilket le-

delserne ikke har ønsket. Ungeteamenes konkrete organisering er således resultatet af en række afvejninger af modstridende behov og beslutninger om det mest hensigtsmæssige set ud fra den eksisterende organisatoriske situation.

Disse erfaringer om organiseringen af et tværfagligt team har aflejret sig i, hvordan kommunerne planlægger deres fremtidige ungeindsats, hvilket vil blive uddybet i kapitel 4.

### 3.3 Målgruppen i projektet

#### Intention

Målgruppen for projektet er defineret som unge mellem 15-30 år, der har vanskeligt ved at komme i ordinært uddannelsesforløb eller blive indsluset på det ordinære arbejdsmarked. For de 15-17-årige er målgruppen defineret som følger:

- Unge, der har vanskeligt ved at være i eller er droppet ud af det ordinære skole-/uddannelsesforløb
- Unge, der har en familiær baggrund, der er medvirkende til, at den unge har vanskeligheder
- Unge med lettere misbrugsproblematikker
- Unge med begavelsesmæssige barrierer
- Unge med dårlige læse-, skrive- og regnekundskaber
- Unge med større eller mindre sociale og/eller psykiske vanskeligheder.

For de 18-30-årige blev målgruppen efter det daværende matchgruppesystem defineret som matchgruppe 2 med vanskeligheder som de ovennævnte.

Visitationskravene er indledningsvis blevet diskuteret med kommunerne, som på denne baggrund har udvalgt specifikke delmålgrupper til projektets opstart, som præsenteret i tabel 3 nedenfor.

**Tabel 3: Beskrivelse af delmålgrupper i opstarten af Route 25**

Delmålgruppebeskrivelse	
<b>Ikast-Brande</b>	Unge fra 18-29 år der på sigt kan profitere af brugen af virksomhedspraktikker som vejen til job og uddannelse, og hvor der tidligere ikke har været praktik fokus Unge, der har frafald fra uddannelsessystemet grundet komplekse udfordringer Sårbare unge under 18 år, der har behov for en mere tværgående indsats for at opnå tilknytning til uddannelse eller job
<b>Odder</b>	Fokus på den del af matchgruppe 2, som har størst barrierer, samt de unge under 18 år, der grundet særlige omstændigheder ikke udelukkende kan profitere af en UU-tilgang
<b>Egedal</b>	Unge sager, hvor sagsbehandleren har vurderet, at der er et behov for en tværfaglig og koordineret indsats Unge sager, hvor sagsbehandleren har behov for input til den videre sagsbehandling

Baseret på disse målgruppekarakteristika opstillede Cabi og de tre kommuner et mål om, at 175 unge mellem 18-30 år og 42 unge mellem 15-17 år skulle visiteres til Route 25 i projektperioden<sup>3</sup>. Overordnet er disse delmålgrupper meget bredt formuleret og kan favne bredt i matchgruppe 2.

#### Praksis

Efter interviews med ungeteamet i de tre kommuner kan vi konkludere, at alle tre kommuner i deres visitationspraksis har fokuseret på unge mellem 15-30 år og på sager med særlig høj grad af kompleksitet indenfor den oprindelige målgruppebeskrivelse. Deltagergrupperne ligger således inden for den tiltænkte målgruppedefinition, om end de er vægtet mod den svagere ende af definitionen.

<sup>3</sup> Heri indgår måltallene for Tønder ikke.

Tabel 4: Deltagergruppe

	Deltagerkarakteristika	Udvælgelse af sager
<b>Ikast-Brande</b>	Matchgruppe 2 og 3 15-17 år: Alle har min. én psykiatrisk diagnose 18-30 år: Ca. 80 % har min. én psykiatrisk diagnose, flere har mere end én	Indledningsvis har medlemmerne af teamet taget sager med til drøftelse. Med tiden har det ikke været muligt at identificere et tilstrækkeligt antal sager på denne måde, hvorfor man herefter i et mindre omfang har valgt at inkludere sager fra medlemmernes kolleger også (max. 8 ud af 116 sager).
<b>Odder</b>	Matchgruppe 2 og 3 Alle har min. én psykiatrisk diagnose, op mod 70 % har mere end én	Indledningsvis har medlemmerne af teamet taget sager med til drøftelse. Med tiden har det ikke været muligt at identificere et tilstrækkeligt antal sager på denne måde, hvorfor man herefter har valgt at inkludere sager fra medlemmernes kolleger også.
<b>Egedal</b>	Matchgruppe 2 og 3 Alle har haft min. én psykiatrisk diagnose	Alle sagsbehandlere i kommunen (både medlemmer af teamet og deres kolleger) har haft mulighed for at udfylde et indstillingsskema, hvis de har haft en sag, som de har ønsket drøftet i ungeteamet.

Note: I forbindelse med ovennævnte karakteristik af målgruppen på tværs af de deltagende kommuner er det væsentligt at holde sig for øje, at kommunerne visiterer forskelligt til matchgrupperne grundet forskellige sammensætninger af borgere samt grundet forskellig socio-økonomisk situation i de tre kommuner.

Hvad angår de 18-30-årige, har kommunerne ifølge projektbeskrivelsen haft muligheden for at udvælge både de mere stærke og svage borgere fra matchgruppe 2. I praksis har alle kommuner valgt at tage fat om de borgere fra matchgruppen med de største barrierer. Næsten alle borgere har eksempelvis haft minimum én psykiatrisk diagnose. Herudover har kommunerne ligeledes valgt at inddrage borgere fra matchgruppe 3. I Ikast-Brande Kommune har man eksempelvis valgt at inddrage borgere fra matchgruppe 3 grundet et begrænset antal relevante sager. I Egedal Kommune har man derimod ikke specifikt valgt at inddrage borgere fra matchgruppe 3, men det er sket i et par tilfælde grundet ommatchning. Inkludering af unge fra matchgruppe 3 og en meget stor andel af unge med minimum én psykiatrisk diagnose afspejler et behov for tværfaglig sparring og koordinering især i forhold til de unge med størst barrierer og specielt ved psykiatriske lidelser.

Begrundelsen for valget af denne svagere målgruppe har været funderet i både ressourcehensyn og ønsket om at skabe faglig merværdi. Herved skal forstås, at ressourceforbruget forbundet med Route 25 ikke kan forsvares, hvis der er tale om ressourcestærke unge, der kan håndteres ved en monofaglig sagsbehandling. Herudover giver det fagligt tilsvarende mere værdi at aktivere faglighederne på tværs ved den svagere målgruppe.

Idet projektet blev udfoldet i praksis, har det således vist sig nødvendigt at tænke målgruppen mere snævert end intenderet. I forhold til opfyldelsen af projektets opstillede måltal har det været en voksende udfordring i samtlige kommuner i løbet af projektperioden at lokalisere et tilstrækkeligt antal borgere med relevante og tværfaglige komplekse problemstillinger. At kommunerne har haft vanskeligt ved at leve op til måltallene skal derfor ses i sammenhæng med, at der som nævnt er visiteret en svagere målgruppe end intenderet. Ændringen af målgruppen for projektet er således en afgørende implementeringsmæssig konklusion at tage med i forhold til tolkningen af projektets målopnåelse og resultater, hvilket vi kommer nærmere ind på i kapitel 4.

Kommunerne har haft forskellige processer for udvælgelsen af sager til drøftelse i ungeteamet. I Ikast-Brande blev ungeteamet i starten af projektet bedt om at sende relevante sager til koordinatoren, som herefter var ansvarlig for at vælge de mest relevante sager set ud fra et tværfagligt synspunkt. I Odder har det alene været sagsbehandleren, der har haft vurderingen af, om en sag skulle op på ungeteamemøde. Sagerne har været udvalgt på baggrund af, om der var tale om unge med en aktiv sag i flere forvaltninger, eller hvor der har været en forventning om en potentiel gevinst ved at anskue borgerens sag fra andre vinkler. Det kunne eksempelvis være i tilfælde, hvor der var mistanke om et skjult stofmisbrug, behov for psykiatrisk udredning og lignende. Efterhånden som projektet er skredet frem, har denne udvælgelse af sager ikke ledt til et tilstrækkeligt antal ungesager til teamet. Man har derfor valgt at ændre processen for udvælgelse således, at ungeteamet har inkluderet sager indhentet fra teammedlemmernes kolleger i forvaltningerne, og i Ikast-Brande har man inddraget teammedlemmernes egne stilleliggende sager,

hvor der har været tunge tværfaglige eller motivationsmæssige problemstillinger. Valget om at inddrage stilleliggende sager afspejler et behov for at opnå sparring om den videre indsats i forhold til komplekse sager, der er kørt fast i den ordinære sagsbehandling.

I Egedal har man valgt fra begyndelsen af projektet, at alle sagsbehandlere i kommunen har haft mulighed for at indstille sager til drøftelse i ungeteamet ud fra udfyldelsen af et indstillingsskema. På trods heraf har man alligevel haft udfordringer med et for begrænset antal sager. Man har observeret, at udfordringerne i forhold til antallet af sager hænger sammen med et behov for i højere grad at udbrede kendskabet til muligheden for at få sager drøftet hos ungeteamet. Denne problematik har særligt gjort sig gældende udenfor jobcentret, mens der i jobcentret har været et godt kendskab til projektet blandt alle sagsbehandlere på området. Repræsentanterne i ungeteamet fra Center for Social Service har oplevet, at det i høj grad kun er deres egne sager, der er blevet drøftet på ungeteamet og ikke kollegerne. Et teammedlem har i den forbindelse erfaret, at det har været vanskeligt at holde kollegerne i Center for Social Service orienteret om Route 25 og derigennem sikre, at også kollegerne indstiller sager til drøftelse i ungeteamet. Det er ligeledes oplevelsen, at det er meget op til det enkelte teammedlem at agere motor for udbredelsen af kendskabet til Route 25 i de enkelte afdelinger. I den forbindelse efterspørges det, at ledelsen i højere grad hjælper og understøtter teammedlemmerne i løsningen af denne opgave. Herved menes eksempelvis at sikre, at Route 25 i højere grad står tydeligt på afdelingens dagsorden og bliver drøftet fælles.

På trods af kommunernes udfordring med at identificere relevante sager til drøftelse i ungeteamet, har alle kommunerne nået deres målsætning med hensyn til unge i alderen 18-30 år, der skulle visiteres til projektet. Problemerne med at identificere sager, der med fordel kunne diskuteres på ungeteamemøderne, afspejles i antallet af borgere i alderen 15-17 år, der er visiteret til Route 25.

**Tabel 5: Visitation til Route 25**

	Antal visiterede 18-30 år		Antal visiterede 15-17 år	
	Mål	Resultat	Mål	Resultat
<b>Ikast-Brande</b>	100	<b>100</b>	16	<b>16</b>
<b>Odder</b>	40	<b>58</b>	16	<b>4</b>
<b>Egedal</b>	35	<b>35</b>	10	<b>7</b>

Tallene tyder på, at den yngste målgruppe har været vanskelig at få fat på, hvilket giver grund til særlig opmærksomhed i samarbejdet om tidlig opsporing.

### 3.4 Koordinatorrollen

Brug af betegnelsen koordinator i dette afsnit henviser til den lokale projektansvarlige, som omtalt i de deltagende kommuners samarbejdsaftaler, og til teamkoordinatoren, som omtalt i Cabis håndbog om tværfagligt samarbejde<sup>4</sup>.

#### Intention

I forbindelse med etableringen af ungeteamet er det jobcentrets opgave at udpege koordinatore, der varetager opgaver af organisatorisk og koordinerende karakter. De har til opgave at organisere møderne i forhold til mødeindkaldelser, dagsordner, koordinering og mødeledelse. Desuden har de ansvar for at koordinere indsatsen mellem aktørerne på de tværfaglige møder. Koordinatorerne er ligeledes pålagt at deltage i følgegruppemøder samt at stå for den løbende kontakt til ledelsen vedrørende arbejdet i ungeteamet.

<sup>4</sup> Cabis udgivelse af håndbog til kommunale ledere og praktikere: "Gå tværfagligt og koordineret til sagen! Casebaseret håndbog i tværfagligt og koordineret samarbejde om beskæftigelse til udsatte ledige".

Link: <http://www.Cabiweb.dk/media/2318/grundbog20web.pdf>.

## Praksis

**Tabel 6: Koordinatorens opgaver**

	Initiativtager til teammøder	Mødeleder i ungeteam	Koordinering af det tværgående arbejde i ungeteamet	Deltaget ved følgegruppemøder	Kontakt til ledelse vedr. arbejdet i ungeteamet
<b>Ikast-Brande</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Odder</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Egedal</b>	✓	✓	✓	✓	✓

I praksis er koordinatorfunktionen varetaget af en jobcentermedarbejder i overensstemmelse med projektplanen i kommunerne. Opgaverne har bestået i at indkalde til møder, udarbejde dagsordener, få teammedlemmer til at byde ind med sager fra deres respektive afdelinger, udvælge sager til drøftelse på møderne, agere mødeleder samt udarbejde referater. Koordinatorerne har i samtlige kommuner sikret koordinering af det tværfaglige arbejde i ungeteamet, eksempelvis ved at følge op på referater og aftaler fra tidligere møder. Koordinatoren har således ikke taget del i den efterfølgende sagsbehandling, hvilket ellers fremgår af Odders og Ikast-Brandes samarbejdsaftale, men som blev fjernet som konsekvens af den valgte struktur for ungeteamet, hvor koordinatoren har haft en projektansvarlig rolle og i mindre grad været en del af de udførende kræfter.

Herudover har koordinatorerne i kommunerne alle deltaget ved følgegruppemøderne og hjulpet med fx koordinering af kalendere.

Koordinatorerne har haft den primære kontakt med ledelsen i de respektive kommuner i forhold til arbejdet med ungeteamet. Denne opgave har omfattet informering om udvikling i projektet, herunder optællinger af antallet af borgere der drøftes på møderne i ungeteamet og udviklingen i disse sager samt drøftelser vedrørende beslutningstagning. Koordinatoren har hermed varetaget en lederrolle for ungeteamet.

### 3.5 Møderne i ungeteamet

#### Intention

Med ungeteamet er det intentionen at skabe et forum, hvor sager med behov for en tværfaglig og koordineret indsats kan diskuteres og viden udveksles. Herudover diskuteres den fremadrettede tværfaglige indsats, og der gives konkrete input og anbefalinger til den fremadrettede indsats til sagsholderen. Efterfølgende er det sagsholderen, der arbejder videre med sagen sammen med den unge og konkrete relevante samarbejdspartnere. Møderne i ungeteamet er således tiltænkt planlægningen af indsatserne, mens teammedlemmernes resterende arbejdstid bruges på at eksekvere aftaler, sagsbehandle unge udenfor den specificerede målgruppe etc.

Det er ligeledes intentionen, at ungeteamet mødes to-fire gange om måneden for at skabe en løbende dialog og opfølgning på målgruppens sager. I tilfælde af behov for at drøfte en sag igen, er det muligt for ungeteamet at bruge møderne til at revidere synet på den fremadrettede indsats og eventuelt udarbejde nye planer og anbefalinger. Ved på denne måde at holde hånd i hank med sagen ønskes det at sikre, at sagen bliver fulgt til dørs, og borgeren modtager en målrettet og koordineret indsats, fx når der arbejdes med parallelle sundhedsmæssige, sociale og beskæftigelsesrettede indsatser. Desuden ønskes det at man igennem dette tværfaglige arbejde sikrer at indsatserne i forløbet og især indsatser der måtte køre parallelt understøtter hinanden på en motiverende måde. Målet er således at skabe sammenhæng og helhed i indsatsen. Borgeren skal således gerne møde en fælles forståelse af borgerens sag og af de målsætninger og indsatsplaner, der ligger, når hun bevæger sig rundt imellem de forskellige forvaltninger.

## Praksis

**Table 7: Rammerne for ungeteammøderne**

	Rammerne for møderne i ungeteamet			
	Hypighed	Varighed	Sager	Teamets størrelse
<b>Ikast-Brande</b>	1 møde hver 3. uge	2,5 time	4 sager per møde	11-12
<b>Odder</b>	1 møde hver 3. uge	2 timer	3 sager per møde	8-10
<b>Egedal</b>	1 møde om måneden	2,5 time	3 sager per møde	6

I praksis har kommunerne generelt afholdt møder hver 3.-4. uge af 2-2,5 times varighed, hvilket er en reduktion af den planlagte mødehyppighed. Reduktionen har været begrundet i ressource-mæssige hensyn fra kommunernes side. Der har været en del organisering forbundet med at afholde møder i ungeteamet, da teamet eksempelvis i Odder og Ikast-Brande er blevet nogle antalmæssigt store grupper. Eksempelvis har man i Ikast-Brande været 11-12 personer tilknyttet ungeteamet – tidligt i forløbet var man 12, hvilket efter en kort periode blev reduceret til 11. I Odder er der i tillæg til den reducerede mødefrekvens også foretaget en reduktion i antallet af teammedlemmer undervejs i projektet for at reducere ressourceforbruget, eksempelvis har man reduceret antallet af sagsbehandlere fra fire til én i Odder. Herudover begrundes den nedsatte mødefrekvens af Egedal også med et for lille antal indstillede sager til behandling i ungeteamet.

**Table 8: Arbejdsgangsbeskrivelse**

	Arbejdsgang ved møder i ungeteamet		
	Før	Under	Efter
<b>Ikast-Brande</b>	15-25 linjers beskrivelse af borgeren mailles til koordinatoren Koordinator udvælger sager, der passer ind i målgruppen, er komplekse og er gået i stå Koordinator udsender dagsorden (ca. én uges varsel) Medlemmerne forbereder sig (ca. én time)	Sagsholder lægger op til diskussion i 5-7 min. Faglig sparring og input til mulige indsatser Koordinator er mødeleder	Koordinatoren skriver referat Sagsholder er ansvarlig for at følge op på aftalte initiativer
<b>Odder</b>	Udfyldt søstjerneskebelon <sup>5</sup> mailles til koordinator, indledningsvis baseret på medlemmernes relevante sager. Ændres senere til, at medlemmerne skiftes til at medbringe sager og at det aftales fra møde til møde, hvem der medbringer sagerne Koordinator udsender dagsorden (tre-fire dage inden mødet) Medlemmerne forbereder sig (ikke et krav)	Sagsholder lægger op til diskussion i 5-7 min. med udgangspunkt i søstjerne-modellen Faglig sparring og input til mulige indsatser Koordinator er mødeleder	Koordinatoren skriver referat Sagsholder er ansvarlig for at følge op på aftalte initiativer/ overlevere sagen til bemyndiget sagsbehandler
<b>Egedal</b>	Koordinator indkalder og sender indstillingsskemaer (som sagsholderen har udfyldt) samt dagsorden rundt til teamets medlemmer Medlemmernes forberedelse består i at læse indstillingsskemaer og slå borgeren op i egne systemer	Sagerne præsenteres af et af teamets medlemmer, der forud for mødet har haft en kort dialog med sagsholderen Koordinator er ordstyrer	Koordinatoren skriver referat Det samme medlem af ungeteamet, som præsenterede sagen, orienterer sagsholderen om teamets drøftelser og anbefalinger Sagsholderen står for den efterfølgende sagsbehandling

Ungesagerne i kommunen er indstillet til drøftelse i ungeteamet, når sagsholderen har vurderet, at der er behov for en helhedsorienteret indsats med inddragelse af flere parter. Det store ressourceforbrug forbundet med ungeteamets arbejde har ført til, at kommunerne har måttet træffe et valg om, hvilken proces man har villet anvende i arbejdet med ungesagerne. Den ene mulig-

<sup>5</sup> Se evt. illustration af søstjernemodellen i figur 4.

hed bygger på at arbejde aktivt hen imod at opfylde de individuelt opstillede måltal, og den anden fokuserer på at følge sagerne til dørs. Det har ifølge kommunerne ikke været muligt at følge en kombineret strategi, da Route 25 er blevet drevet som et driftsprojekt og dermed ikke har indebåret frikøb af timer til projektarbejdet. Kommunerne har således ikke haft ekstra ressourcer til rådighed i arbejdet med sagerne og har oplevet, at en kombineret løsning ville kræve flere ressourcer, end der har været til rådighed.

I Odder og Ikast-Brande har man valgt, at sager kun kan blive drøftet én gang i ungeteamet for at begrænse mødeaktiviteterne i teamet. At det ikke har været muligt at tage en sag op flere gange i ungeteamet har besværliggjort den videre indsats, især i de tilfælde hvor de planlagte aktiviteter har vist sig ikke at kunne eksekveres i praksis. Fx kan borgeren vælge at sige nej til et tiltag i planen, eller den tiltænkte plan viser sig måske ikke at give de ønskede resultater for borgeren. I disse tilfælde fortæller sagsbehandlerne, at de er kommet til at sidde tilbage med sager, som de godt kunne have brugt en ny tværgående sparring om.

I Egedal har man derimod valgt at være åbne overfor at tage en borgers sag op flere gange, hvilket er sket et par gange. Eksempelvis når en borger som følge af det første møde i ungeteamet er påbegyndt uddannelse, men herefter frafaldet uddannelsen, hvorfor teamet har ønsket at mødes igen for at drøfte og vurdere forskellige muligheder. Herudover har man valgt at afholde møder i ungeteamet, hvor man udelukkende har samlet op på tidligere sager. Det har man oftest valgt at gøre, hvis der har været mangel på sager frem mod et møde. I dette tilfælde er der udsendt en dagsorden med liste over de tidligere sager, som der følges op på ved mødet.

I Egedal, Odder og Tønder har man valgt ved ungeteammødets start kort at informere om udviklingen i tidligere sager, hvilket man bevidst har undladt at gøre i Ikast-Brande. Denne beslutning har resulteret i, at teammedlemmer i Ikast-Brande lokaliseret uden for jobcentret ikke har fået indsigt i sagens udvikling, hvilket har begrænset udbyttet af det koordinerende element for dem. Koordinatoren fra Odder fortæller, at man indførte en kort status som begyndelsen på hvert ungeteammøde, hvor sagerne fra sidste gang bliver taget op, og der gives status på iværksættelsen af de planlagte aktiviteter og tiltag. Erfaringen med denne model er, at en periode på tre uger mellem planlægning og status er for lille til at give et egentligt indblik i udførelsen af de etablerede planer. Ofte er aktiviteter og tiltag kun lige sat i værk, og det er endnu for tidligt at konkludere på deres virkning. Cabi har relateret hertil afholdt et stop-op-møde i hver af de delta-gende kommuner, hvor man med et læringsperspektiv har fulgt op på udvalgte tidligere sager for at imødekomme dette behov for viden om den videre udvikling i den unges sag. Generelt må det dog konstateres, at der er behov for en opjustering af hyppigheden og/eller længden af møderne, hvis en mere helstøbt koordinering og løbende opfølgning af sagerne skal muliggøres.

Projektets oprindelige ambition var som nævnt igennem et ungeteam at skabe en sammenhængende, koordineret indsats for ungesager med tværgående behov. Det kan på baggrund af arbejdet i ungeteamet konkluderes, at der med ungeteamet er givet et tværfagligt blik og perspektiv på sagerne i en sparringsfase, mens hverken organiseringen eller prioriteringen af indsatsen har skabt optimale muligheder for at bringe tværfagligheden ind i opfølgingsfasen. Dog fortæller medarbejderne i ungeteamene, at der i nogen grad er foretaget mere koordinering og kontakt uden for selve møderne om end denne koordinering ikke dækker behovet i alle sager. Desuden fortæller medarbejderne i ungeteamene, at den øgede koordinering og kontakt er bundet op på de opbyggede personlige relationer på teammøderne og således ikke spreder sig ud blandt øvrigt personale i forvaltningerne.

### 3.6 Kompetenceudvikling

#### Intention

Som en del af projektet tilbyder Cabi kompetenceudvikling til ungeteamet for at understøtte den koordinerede og beskæftigelsesrettede ungeindsats. Ved at sikre at alle har den samme viden og et tværgående indblik i de tilgange, muligheder og fokus hos de forskellige aktører, er det lettere at skabe et fælles ståsted som udgangspunkt for en koordineret indsats. Det har været planen gennem kursusaktiviteter at skabe en øget viden om målgruppen blandt ungeteamets medlemmer og samtidig skabe et forum, hvor det er muligt at få indsigt i hinandens fagligheder og op-

bygge et fælles sprog. Kompetenceudviklingen har skullet foregå ud fra kommunernes behov og de behov, som løbende har vist sig, efterhånden som projektet skrider frem.

### Praksis

Ud over et fælles opstartsinternat har der været afholdt to fælles kompetenceudviklingsdage for kommunernes ungeteams. Der viste sig herefter et behov for at arrangere lokale kompetencedage, da man herved fik mulighed for at støtte op om kommunernes lokale behov og udfordringer. Kompetencedagene har i udgangspunktet været tværfaglige, således at alle i ungeteamene har deltaget. Senere i forløbet viste der sig imidlertid mere fagspecifikke behov, som gav anledning til tværgående kompetenceudvikling af jobkonsulenterne. Kompetenceudviklingsaktiviteterne har således vekslet mellem fælles og fagspecifikke tematikker, dog med mest vægt på at skabe en fælles tværfaglighed, forståelse og sprog.

En medvirkende årsag til at benytte de lokale kompetencedage frem for fælles tværkommunale arrangementer har været hensynet til kommunernes ressourceforbrug i forhold til ungeteammedlemmernes transporttid. I 2012 blev der afholdt to lokale kompetencedage i hver kommune samt to-tre lokale kompetencedage i 2013. Dagene har haft til formål at arbejde med vidensdeling, relationsopbygning og samarbejdsoptimering. De lokale ungeteams har brugt disse dage til at opnå en bedre forståelse af rammer og muligheder for ungeteamsamarbejdet og haft mulighed for at socialisere på tværs af teamet. Disse dage beskrives generelt som meget udbytterige for deltagerne. Det er deltagerens oplevelse, at dagene har været effektive i forhold til at øge deres viden om eksempelvis målgruppe, muligheder, samarbejde på tværs m.m.

Blandt nogle teammedlemmer har der været en opfattelse af, at det faglige indhold i undervisningsaktiviteterne ikke har været tilstrækkeligt tilpasset modtagerne. Dette gælder både jobcenter- og UU-medarbejdere, som udtrykker, at de ikke fik et tilstrækkeligt stort udbytte af aktiviteterne. Men også andre aktører fra andre forvaltninger har haft svært ved at relatere det virksomhedsrettede indhold til deres hverdag og har derfor ikke oplevet et reelt udbytte. Derudover har man i Tønder og Odder savnet en yderligere opfølgning på kompetencedagene for i højere grad at kunne indarbejde det lærte på kurset. Ressourcesituationen eller den begrænsede tilgængelige tid i kommunerne har således også på dette område spillet ind i forhold til mulighederne for at skabe det fulde udbytte af projektet.

Det fremgår af interviews med ungeteamene, at teammedlemmerne har meget forskelligt udgangspunkt for at drage nytte af forskellige faglige elementer i kompetenceudviklingen, og at nogle vil opleve allerede via uddannelse, efteruddannelse og daglig praksis at have fuldt kendskab til store dele af det præsenterede stof, mens andre fortæller, at de har fået meget ud af de samme elementer. I forhold til dette aspekt er det Cabis erfaring, at de mere målrettede aktiviteter enten tilpasset den enkelte kommune eller en bestemt faglighed kan bidrage til at sikre et større udbytte blandt deltagerne. Projektets erfaringer peger desuden på et behov for at afdække de enkeltes forkundskab og evt. arbejde differentieret i grupper ud fra det eksisterende vidensniveau.

Herudover blev der i henholdsvis september 2012 og januar 2013 afholdt to særlige kompetencedage for virksomhedskonsulenterne i de først fire og senere tre tilbageblevne kommuner. Formålet var at få sat yderligere fokus på anvendelsen af virksomhedspraktik i ungeteamets arbejde, at arbejde med progressionsfokus i virksomhedspraktikken og dele viden om virksomhedernes behov i samarbejdet, etablering af det gode match m.m.

Det er ikke alle medlemmer af ungeteamet på tværs af kommunerne, der har modtaget kompetenceudvikling. Dette skyldes, at der har været behov for at prioritere ressourcer mellem kursusaktiviteter og det ordinære arbejde, og at der desuden er sket en del medarbejderudskiftninger undervejs i projektet. Cabi har som en del af understøttelsen af kommunerne tilbudt at innovationslederen introducerede nye teammedlemmer. Dette har såvel Tønder og Egedal benyttet sig af. Herudover har der generelt været det bedste fremmøde på kompetenceudviklingsdagene fra jobcentrene og UU. Kompetenceudviklingens fokus har været rettet mod beskæftigelsesrettede indsatser, hvorfor det havde været hensigtsmæssigt med et højere fremmøde blandt de øvrige aktører, som kan tænkes at have det mindste kendskab til dette område.



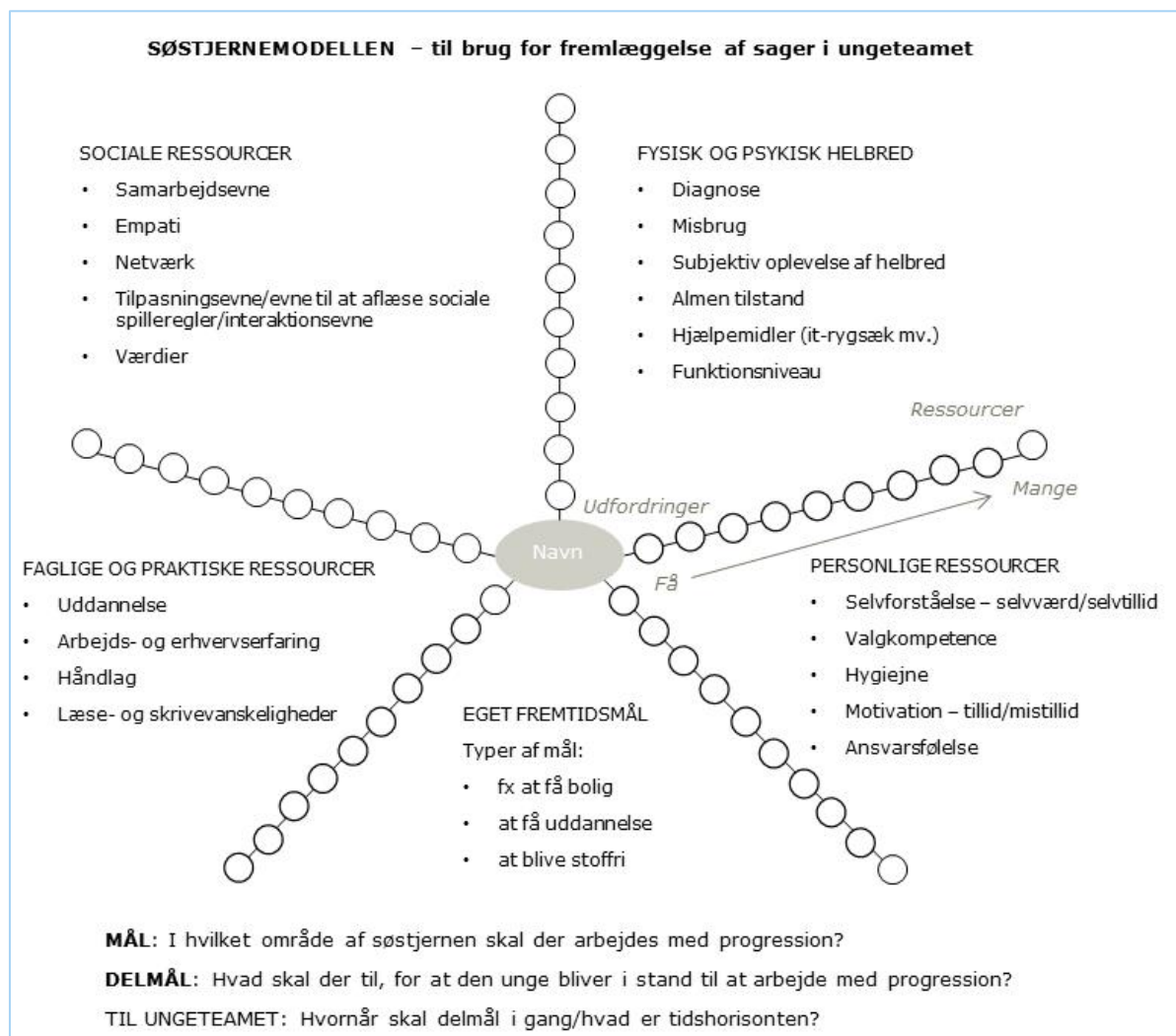
Ud over de afholdte kompetenceudviklingsdage har man et stykke tid inde i projektet valgt at afholde netværksmøder for koordinatorene. Disse møder er afholdt i henholdsvis januar 2013, august 2013 og april 2014. Formålet med møderne har været at etablere en tættere dialog mellem Cabi og koordinatorene i de enkelte kommuner i forhold til projektets dagligdag, koordinatørrollen, aktiviteter samt udfordringer i projektet. Møderne har ligeledes givet koordinatorene mulighed for at udveksle erfaringer, hvilket ifølge koordinatorene og Cabi har vist sig særlig givtigt, da koordinatorene ellers ikke har haft mulighed for denne type sparring.

Som led i kompetenceudviklingen har Cabi skabt tre redskaber til brug i arbejdet med den unge:

1. En søstjernemodel til faglig sparring
2. En dialogskabelon til dialogen mellem sagsbehandler og borger
3. Et progressionsværktøj til brug i virksomhedspraktik.

Søstjernemodellen – som fremgår af figur 4 – er skabt som hjælp til kortlægning af den unges udgangspunkt til brug på ungeteammøderne. Modellen er blevet anvendt af alle kommunernes ungeteams i varierende udstrækning. Forud for møderne i ungeteamet har den sagsansvarlige medarbejder udfyldt modellen, som indeholder en vurdering af den unge på en række forskellige områder som eksempelvis fysisk/psykisk helbred og personlige/social/praktiske og faglige kompetencer. Odder har brugt modellen konsekvent, Egedal har benyttet den ad hoc, fx når nye medlemmer er trådt ind i ungeteamet, og Ikast-Brande valgte efter opstartsfasen at benytte en kendt model fra Familieafdelingen.

Figur 4: Søstjernemodellen



Dialogskabelonen blev udviklet med henblik på at facilitere dialogen mellem sagsbehandler og borgeren efter ungeteammødet. Sagsbehandlerne har ikke oplevet, at de havde brug for nye redskaber til samtalerne med borgeren, hvorfor brugen heraf har været begrænset.

Progressionsværktøjet har til formål at fremme det eksplicite arbejde med progression i virksomhedspraktikkerne og sikre, at fokus på mål, delmål og progressionen mod delmålene blev ført med ud i virksomhedspraktikken. For at understøtte brugen af dette redskab har Cabi afholdt to temadage for virksomhedskonsulenterne i Odder, Egedal og Ikast-Brande, som dog ikke har valgt at bruge skemaet i sin oprindelige form, men i stedet har brugt det som inspiration i arbejdet med progression undervejs i virksomhedspraktikken. Redskabet er særligt tidskrævende, og et teammedlem beskriver, at *"det vil tage 25-30 pct. mere tid, hvis der skal laves progressionsmålinger."* Det øgede tidsforbrug skyldes, at der stilles krav til praktikvirksomhederne om løbende opfølgning, hvilket medarbejderne har vurderet urealistisk.

Teammedlemmerne har generelt oplevet, at de har opnået en øget indsigt i målgruppen, i redskaber til arbejdet med målgruppen og i hinandens faglighed. Dette forklarer ungeteamene med, at der har været en høj grad af videndeling på ungeteammøderne, hvilket har været med til at nedbryde silotænkningen hos de medvirkende samt fremmet den koordinerede indsats og den generelle synergi i kommunens ungeindsats som helhed. Interviews med ungeteamene og ledelsesrepræsentanter tyder på, at den øgede indsigt i mindst lige så høj grad er skabt gennem det daglige arbejde i teamene, og at kompetenceudviklingen i relation hertil har fungeret som igangsættende grundlag for denne udvikling nærmere end afstedkommet den direkte. Et ungeteammedlem understøtter dette gennem følgende bemærkning: *"Det, jeg har lært, har jeg lært af de mennesker, der sidder her. Det er til gengæld rigtig meget."* Det er på denne baggrund vores vurdering, at kompetenceudviklingsaktiviteterne har formået at spille den tiltænkte rolle ved at skabe en fælles baggrund for ungeteamenes arbejde.

Ud over arbejdet med tværfaglighed i de relevante medarbejdergrupper har Cabi også søgt at understøtte processen på ledelsesniveau. Dette er sket igennem tre lederworkshops, hvor temaer som aspekter af ledelse af tværfagligt arbejde og forandringsledelse har været taget op. Disse workshops har samtidig fungeret som et dialogforum for koordinatorene og ledere. Cabi fortæller, at disse workshops har fungeret som et godt redskab i forhold til at understøtte den brede koordinering og implementering i kommunerne.

### 3.7 Projektorganisering og ledelse

#### Intention

Ifølge projektplanen nedsættes en tværgående styregruppe med ansvar for, at parterne arbejder efter projektets intentioner. Styregruppen medvirker ligeledes til at opnå projektets mål og succeskriterier, sikre sparring og udveksling af erfaringer på tværs samt stå til rådighed med viden og ideer til projektet. Cabis projektleder varetager sekretariatsfunktionen for styregruppen. Styregruppen mødes to-tre gange årligt.

Cabi udpeger en innovationsleder, der spiller en central og gennemgående rolle i projektet. Innovationslederen er lokalt til stede i de deltagende kommuner løbende gennem hele projektperioden. I den forbindelse består innovationslederens opgaver i at være i kontakt med koordinatoren, at deltage i ungeteammøder og følge progressionen i arbejdet, deltage i kompetenceudviklingsdage, tilbyde løbende sparring, følge op på implementering samt samle op på erfaringer. Herudover har innovationslederen en formidlingsmæssig rolle og står for udarbejdelse og opdatering af hjemmeside, udarbejdelse af informationsmateriale om projektet samt afholdelse af informationsarrangementer. Desuden står innovationslederen for at indsamle og formidle best practice. I forhold til indsatsens fokus rettet mod virksomheder og uddannelsesinstitutioner er innovationslederen ansvarlig for tilbud om lokale virksomhedsarrangementer samt etablering af samarbejds møder med lokale uddannelsesinstitutioner.

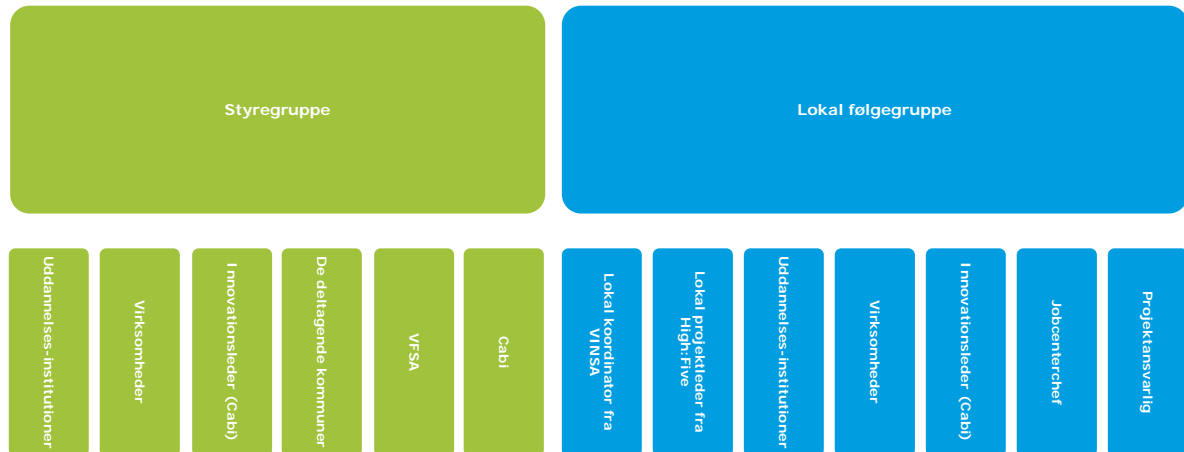
I samarbejde med innovationslederen oprettes lokale følgegrupper i hver af de deltagende kommuner for at underbygge det lokale samarbejde og give mulighed for koordinering af aktiviteter og videndeling. Den lokale følgegruppe er projektgruppen behjælpelig med sparring, mål og re-

sultatstyring samt indsatsudvikling. De lokale følgegrupper mødes to-tre gange årligt, hvor innovationslederen er ansvarlig for mødeledelsen.

Den metodiske baggrund for at etablere denne struktur i projektet med styregruppe, lokal følgegruppe og innovationsleder er, at ledelsen i kommunerne opfattes som spillende en afgørende rolle i implementeringen og udviklingen af projektet, hvorfor der har været fokus på at skabe en struktur som involverer lederne.

Repræsentanter i henholdsvis projektets tværgående styregruppe og de lokale følgegrupper fremgår af nedenstående figur. I forhold til den lokale følgegruppe er det værd at bemærke, at de nævnte aktører er faste deltagere. Det er muligt at inkludere øvrige aktører, som findes relevante.

Figur 5: Ledelsen i Route 25



### Praksis

Der er etableret en styregruppe i overensstemmelse med projektplanen. Styregruppen har afholdt møder to gange om året – henholdsvis forår og efterår. De lokale følgegrupper er ligeledes etableret i de deltagende kommuner efter hensigten. I Ikast-Brande har man valgt allerede i 2012 at nedlægge følgegruppen, da den dialog, der var tiltænkt at finde sted i gruppen, har fundet sted i andre sammenhænge.

Cabi har ligeledes løst opgaven i forhold til rollen som innovationsleder efter hensigten. I Egedal Kommune har man været meget tilfreds med innovationslederens rolle samt håndtering heraf. Det er særligt oplevet som positivt, når innovationslederen har sat sig ned sammen med ungeteamet og drøftet tidligere sager og håndteringen heraf samt sat fokus på dynamikken og processerne i gruppen. I Odder har ungeteamet oplevet, at innovationslederen har haft god føling med teamet, optrådt lyttende og ageret på nye ideer og behov undervejs. I Ikast-Brande har man haft et ønske om at køre den tværfaglige proces selv, da man har haft oplevelsen af allerede at være i en konstruktiv tværfaglig proces. Innovationslederen har været imødekommende heroverfor og accepteret Ikast-Brandes ønske ved at give ungeteamet den nødvendige frihed. Innovationslederen har efter behov ydet sagssparring og givet feedback til ungeteamet herpå samt deltaget på en kompetencedag sammen med ungeteamet, hvor form og samarbejde var på dagsordenen.

For at sikre projektets gennemførelse og forankring i kommunerne har det været ambitionen, at den lokale kommunale ledelse i samarbejde med innovationslederen fra Cabi støtter op om projektet og bakker medarbejderne op i etablering af og arbejdet med ungeteamet. Der har undervejs været nogle ledelsesmæssige udfordringer i projektet, hvilke hovedsageligt har bundet i, at projektet ikke ledelsesmæssigt er blevet prioriteret tilstrækkeligt blandt alle aktører. Overordnet set er der oplevet en ledelsesmæssig opbakning fra jobcentret og UU, mens det i højere grad har været en opgave at etablere det nødvendige ejerskab hos projektets øvrige aktører.

I Egedal Kommune har man erfaret vigtigheden af den ledelsesmæssige opbakning fra samtlige ledelsesaktører. Jobcentermedarbejderne har oplevet, at ledelsen i Center for Social Service ikke

har prioriteret projektet tilstrækkeligt, hvilket eksempelvis er kommet til udtryk ved en længere periode uden én af de faste repræsentanter herfra. Ledelsen i Center for Social Service har heroverfor oplevet, at projektet har været mere ressourcemæssigt omfattende, end de indledningsvis var informeret om, og har i den forbindelse efterspurgt en tydeligere forventningsafstemning inden igangsættelse af projektet. Det første lange stykke tid af projektperioden blev der derfor brugt tid på at etablere det nødvendige ejerskab til projektet uden for jobcentret. Men gennem arbejdet med at sprede ejerskabet til projektet har man fået etableret et bedre tværfagligt samarbejde mellem de to forvaltninger, hvilket har været tydeligt for ungeteamet. I ungeteamet har man netop erfaret, at man de sidste seks måneder af projektets levetid har fået mere ud af arbejdet i ungeteamet end i resten af projektperioden tilsammen, da det først var i løbet af de sidste seks måneder, at der blev etableret den nødvendige ledelsesmæssige opbakning samt følelse af ejerskab blandt samtlige aktører.

I både Odder og Ikast-Brande har man oplevet lignende ledelsesmæssige udfordringer med at skabe det nødvendige ejerskab blandt samtlige involverede aktører. Det er kommet til udtryk gennem forskelle i prioriteringen af projektet på ledelsesniveau. I begge kommuner har alle involverede ledere indledningsvis prioriteret opgaven ens ved at give grønt lys for projektet og herved prioriteret tid og ressourcer til teammedlemmernes deltagelse ved samt forberedelse forud for projektet. Forskellen i ledernes prioritering af projektet er således mere kommet til udtryk efterfølgende i forhold til, hvor meget de enkelte afdelinger har valgt at fokusere på Route 25 sat op imod almen drift mv. I de deltagende kommuner er det en generel oplevelse, at ledelsen i jobcentrene har prioriteret projektet højt, hvilket kan forklares med, at projektet netop har været organiseret i jobcentret.

En årsag til, at det har været svært for diverse ledelsesaktører at prioritere projektet tilstrækkeligt, kan være, at der har været en lang række andre tiltag og lovningsændringer, der har fokuseret på stigende tværfaglige og koordinerede indsatser. Herunder kan nævnes projektet Brug for alle, samt etableringen af og arbejdet med rehabiliteringsteams som følge af førtidspensionsreformen. I Egedal Kommune giver en repræsentant for den kommunale ledelse eksempelvis udtryk for, at når man som leder skal kigge på fordelingen af ressourcer, kan det være svært ikke at tænke, at der til tider er dobbeltarbejde forbundet med de sideløbende spor og projekter. Vi vurderer derfor, at implementeringen af en lang række lignende initiativer kan have spillet en medvirkende rolle i forhold til oplevelsen af en manglende ledelsesmæssig opbakning og prioritering. Skulle man have sikret sig mod dette, ville det kræve, at der med indsatsen enten fulgte midler til at frikøbe de relevante medarbejdere og/eller en endnu klarere og mere detaljeret indledende forventningsafstemning og aftaledannelse med de enkelte ledelser i de berørte forvaltninger.

I Egedal Kommune har man kvartalsvis holdt møde på ledelsesniveau, hvor arbejdet i ungeteamet ligeledes er drøftet. I Ikast-Brande Kommune har man afholdt to statusmøder, hvor ledelsen for alle ungeteamets repræsentanter har deltaget, og koordinatoren har informeret om udviklingen. Herudover har man prioriteret at deltage ved Cabis lederworkshops, hvor der ligeledes er blevet fulgt op på status, lavet aftaler om ændringer mv. Herudover har koordinatoren undervejs i forløbet udsendt to statusmails. I Odder Kommune har man på ledelsesplan overvejet flere initiativer. I efteråret 2013 samlede man ledelse og ungeteam med henblik på drøftelse af erfaringerne fra Route 25. Herunder hvad man ønsker at tage med fra Route 25, hvad man ikke ønsker at tage med, samt hvad man kan gøre anderledes fremover. Herudover har ledelsen i Odder jævnlige set hinanden i anden faglig kontekst og dér vendt eventuelle problemstillinger.

Til understøttelse af forandringsprocessen i kommunerne har Cabi gennemført tre lederworkshopdage for alle lederne i kommunerne, hvor fokus har ligget på at styrke implementeringen af projektet, på forandringsledelsesaspektet samt på at skabe et tværfagligt ledelsesrum. Cabi fortæller at have oplevet dette som et virksomt redskab i forhold til at skabe den ønskede foranderlighed i kommunerne og at have fået megen positiv feedback fra de deltagende kommuner.

Opsummerende er de projektledelses- og projektstyringsmæssige elementer blevet implementeret i de deltagende kommuner. Dog er implementeringen præget af hyppige lovændringer samt

overlappende og sideløbende projekter i kommunerne, der har betydet, at der har været udfordringer forbundet med at få projektet prioriteret tilstrækkeligt blandt alle ledelsesaktører.

### 3.8 Eksterne samarbejdspartnere og formidling

#### Intention

En del af ambitionen bag Route 25 er at skabe et tæt samarbejde mellem kommunen og virksomhederne, således at der i højere grad kan skabes en virksomhedsrettet ungeindsats, hvor der gøres brug af virksomhedspraktik. Hypotesen er, at den praktiske erfaring forventes at øge de unges tilknytning til arbejdsmarkedet og motivere til beskæftigelse eller uddannelse. Det er ligeledes ambitionen at skabe tætte relationer til uddannelsesinstitutionerne for i højere grad at kunne matche de unge med passende uddannelser samt fastholde dem i uddannelserne.

I samarbejdsaftalen med de deltagende kommuner har man derfor formuleret, at man forventer følgende af kommunerne i forhold til indsatsen overfor virksomheder og uddannelsesinstitutioner:

- At kommunen har viljen til at udvikle deres virksomhedsrettede indsats overfor unge.
- At kommunen vil påtage sig ansvaret for at sikre den koordinerede indsats eksternt i forhold til virksomheder og uddannelsesinstitutioner.
- At kommunen aktivt vil deltage sammen med Route 25 i arbejdet med at rekruttere og involvere lokale virksomheder.

Herudover forventes det, at mindst 30 lokale virksomheder inkluderes i projektet i hver kommune. Fra start udvælges nogle af de virksomheder, der allerede samarbejdes med i ungeindsatsen og derudover iværksættes i samarbejde med Route 25 en kampagne for at inddrage virksomheder i samarbejdet om de unge.

#### Praksis

Ved projektets start eksisterede allerede et veludbygget samarbejde mellem jobcentrenes virksomhedskonsulenter og virksomhederne samt mellem UU og uddannelsesinstitutionerne. Dette har betydet, at arbejdet med og ansvaret for kontakten til de eksterne samarbejdspartnere ikke er blevet omlagt i løbet af projektet.

På trods af at der med Route 25 ikke er gennemført specifikke organisatoriske ændringer i samarbejdet med virksomhederne, har Route 25 på andre måder formået at sætte sit præg på den virksomhedsrettede indsats. I nulpunktanalysen blev der efterlyst praktikaftaler specielt rettet mod forløb for unge, hvilket man har arbejdet med i Route 25. I samarbejde med Cabi har man etableret et klyngenetværk i Odder med syv industrivirksomheder, som giver nye praktikmuligheder for de unge. I Tønder har Cabi assisteret med at få etableret et virksomhedsnetværk på omkring 20 virksomheder.

Herudover har Cabi stået for flere virksomhedsrettede initiativer for at skabe fokus på ungemålgruppen – fx virksomhedsarrangement om mentorer, fyraftensmøde og virksomhedskonference.

I forhold til etablering af kontakt til nye virksomheder har man i Egedal vurderet, at man på forhånd har haft kontakt til et passende antal virksomheder i forhold til at kunne tilbyde virksomhedspraktik til målgruppen, hvorfor det ikke har været nødvendigt på den baggrund at etablere nye kontakter.

I tillæg til at kommunerne har haft etablerede virksomhedskontakter, er den oprindelige intention om samarbejdsaftaler om afklaring af unge med 30 virksomheder i hver kommune stødt på en anden udfordring, nemlig at målgruppens udfordringer kræver oprettelse af en skræddersyet praktikplads til afklaring af den unge samt en grundig matchning af ung og virksomhed. Denne proces er præget af en høj grad af dynamik, og virksomhederne er fundet ad hoc, afhængigt af den unges kompetencer og behov. Der kan fx være tale om et behov for at finde en meget lokal virksomhed, hvis en deltager ikke er geografisk mobil. Det kan også være, at man har gode erfaringer med at sende unge med angstproblematikker ud i praktik i en bestemt virksomhed, hvorfor et match med en deltager kan være godt netop dér. På denne vis har matchet med deltagerne vist sig at være så person- og situationsafhængigt, at faste aftaler med et antal virksomheder

ikke møder de praktiske behov i sammenhængen. Kommunerne har i lyset af disse erfaringer valgt at skrue ned for etableringen af faste samarbejdsaftaler, hvilket har betydet, at de opstillede måltal for virksomhedssamarbejdet ikke har været fordelagtige at arbejde videre med.

Der har i kommunerne umiddelbart været mere fokus på kontakten til virksomhederne end til uddannelsesinstitutioner. Dette skyldes, at der allerede har været etableret et godt samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og UU. Projektet har i lyset heraf søgt at understøtte dette eksisterende samarbejde. Konkret har Cabi faciliteret møder mellem ungdomsuddannelsesinstitutionerne og ungeteamene i alle kommunerne for at beskrive støtteforanstaltninger og øge det gensidige kendskab. Fokus har her været på afdækning af støttemuligheder, særlige indslusningsforløb, mentorordninger osv. på uddannelsesinstitutionerne samt i fællesskab at drøfte mulighederne for at få flere i gang med en uddannelse, hvordan de unge bedre fastholdes i uddannelserne og konkrete fremadrettede tiltag for at sikre et tæt samarbejde.

Projektet har således overordnet set arbejdet med at understøtte det eksterne samarbejde i kommunerne med såvel uddannelsesinstitutioner og virksomheder i overensstemmelse med projektplanen – om end indholdet og formen er justeret løbende ud fra de praktiske muligheder og behov i de enkelte kommuner. Det har fx vist sig, at målgruppens behov for håndholdt indsats stemmer dårligt med ideen om faste virksomhedsaftaler, ligesom de eksisterende samarbejdsstrukturer og tilgange ifølge kommunerne har været tilstrækkelige. Route 25 har i den sammenhæng mest bidraget til et øget fokus blandt de involverede aktører på målgruppens særlige behov og drøftelser af konkrete muligheder på virksomheder og uddannelsesinstitutioner for at imødekomme disse. Herudover er der gennem projektet ligeledes kastet ekstra lys på, hvordan virksomhedspraktik kan bidrage til opnåelsen af den enkelte unges mål og delmål.

### 3.9 Formidling

#### Intention

Som en del af projektet udvikles forskellige formidlingstiltag med henblik på at udbrede kendskabet til projektet, rekruttere samarbejdspartnere samt give andre kommuner muligheden for at lære af projektets erfaringer.

#### Praksis

Cabi har udarbejdet informationsmateriale i form af brochurer til brug i de tre kommuner. Desuden har Cabi etableret hjemmesiden [www.route25.dk](http://www.route25.dk), hvor man har kunnet læse generelt om projektet og specifikt om de tre kommuner. Undervejs i projektføreløbet har Cabi lagt cases op på hjemmesiden, som i anonymiseret form fortæller om nogle af de unges forløb frem mod uddannelse og arbejde. Derudover har Cabi stået for og deltaget i møder med virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

I november måned 2013 publicerede Cabi håndbogen: "Gå tværfagligt og koordineret til sagen". Håndbogen bygger på erfaringerne fra Route 25 og blev udsendt til landets kommuner i forbindelse med kontanthjælpsreformens ikrafttræden i januar 2014. Cabi har udsendt håndbogen i ca. 1700 eksemplarer til kommuner, andre praktikere på området, uddannelsesinstitutioner med flere.

Endelig har Cabi og de tre kommuner gennemført metodeværksteder i december 2013 og januar 2014. Formålet med metodeværkstederne har været gennem erfaringerne fra Route 25 at inspirere andre kommuner til at komme i gang med det tværfaglige og koordinerede arbejde for gruppen af udsatte borgere. De inviterede til metodeværkstederne har været mellemledere og praktikere fra andre kommuner. Der er blevet gennemført i alt fire metodeværksteder i de tre kommuner.

Samlet set har Cabis arbejde med ovenstående formidlingstiltag målrettet understøttet et øget kendskab til projektet og rekruttering af samarbejdspartnere i projektet, ligesom tiltagene har givet andre kommuner mulighed for at lære af projektets erfaringer.

## 4. UNGEINDSATSEN FØR OG EFTER ROUTE 25

Konklusionen på det forudgående implementeringsafsnit er, at projektets samarbejdsmodel er implementeret i de deltagende kommuner efter hensigten – om end med afvigelser i form og indhold ud fra de praktiske muligheder i de enkelte kommuner. Ifølge nulpunktanalysen har ungeindsatsen i kommunerne før Route 25 været præget af mere uformelle og personbårne samarbejdsaftaler frem for mere formaliserede samarbejdsstrukturer eller samarbejdsfora mellem de forskellige aktører i ungeindsatsen. Ungeindsatsen under Route 25 adskiller sig herved tydeligst fra ungeindsatsen før Route 25 ved, at der er etableret et ungeteam, der mere formaliseret udgør et tværfagligt element i ungeindsatsen overfor unge med beskæftigelsesbarrierer.

I dette kapitel fokuseres netop på ungeindsatsen før og efter projektets gennemførelse med henblik på at afdække projektets indflydelse på ungeindsatsen i de deltagende kommuner. Vi fokuserer derfor særligt på, hvorvidt implementeringen af ungeteammodellen formår at skabe en mere koordineret og virksomhedsrettet ungeindsats, samt i hvilken grad dette fører til en større progression for deltagergruppen. Endelig vurderer vi kommunernes resultater op imod de milepæle og succeskriterier, der er fastlagt ved projektets opstart.

I dette kapitel besvares følgende spørgsmål:

1. Har Route 25 ført til en mere tværfaglig og koordineret ungeindsats i de deltagende kommuner?
2. Har Route 25 ført til en mere virksomhedsrettet ungeindsats i de deltagende kommuner?
3. Er det muligt at identificere en højere grad af afgang til selvforsørgelse blandt deltagergruppen i de deltagende kommuner?
4. Er Route 25 forankret i den fremtidige ungeindsats, og hvordan kan erfaringerne fra projektet anvendes på sigt?

Vi søger herved samlet set at kunne besvare, hvorvidt den koordinerede og virksomhedsrettede ungeindsats virker til at skabe bedre rammer for ungeindsatsen, øge progressionen hos borgerne, skabe stærkere afgang til selvforsørgelse samt aflejre sig i nye fremadrettede organiseringer i forbindelse med ungeindsatsen.

### **Hvad viser kapitlet?**

Route 25 har forbedret muligheden for samarbejde mellem ungeindsatsens aktører gennem etableringen af ungeteamet. Når ungeindsatsen sammenlignes før og efter Route 25 kan vi se, at:

- Kommunerne har bevæget sig hen imod en tværfaglighed i indsatsen, hvor samarbejdskultur og fysiske rammer i højere grad understøtter det tværfaglige arbejde i sagerne.
- Virksomhedspraktik bredt set anvendes mere i ungeindsatsen i kommunerne nu end ved nulpunktanalysen.
- Det virker sandsynligt, at projektet har afstedkommet en øget afgang til selvforsørgelse efter endt virksomhedspraktik i ungegruppen.
- Projektet har været med til at sætte fokus på ungegruppens særlige behov og muligheder i virksomhedssamarbejdet, samarbejdet med uddannelsesinstitutioner og tværgående blandt relevante aktører.
- Projektets erfaringer forankres i Egedal i en videreførelse af projektets samarbejdsmodel og aflejrer sig i de øvrige kommuner ved at blive tænkt med ind i implementeringen af kontanthjælpsreformen og arbejdet med tværfaglighed generelt.

### 4.1 Den tværfaglige og koordinerede indsats

I dette afsnit vil vi besvare spørgsmålet om, hvorvidt Route 25 har ført til en mere tværfaglig og koordineret ungeindsats i de deltagende kommuner. Dette vil blive gjort ud fra en sammenligning

af indsatsen lige inden afslutningen af Route 25 med udgangspunktet, som det er afdækket i nulpunktanalysen. Med andre ord vil afsnittet søge at afdække, hvorvidt metoden i Route 25 kan bidrage til at opnå de samarbejds-mæssige forandringer, man har ønsket med projektet.

I nulpunktanalysen blev ungeindsatsen i de deltagende kommuner beskrevet som en differentieret – og ikke koordineret – indsats med behov for en mere målrettet strategi og et mere formaliseret samarbejde mellem ungeindsatsens forskellige aktører. Nulpunktanalysen beskriver endvidere, at samarbejdet mellem de forskellige aktører i ungeindsatsen i de deltagende kommuner før Route 25 var præget af at være personbåret, hvorfor det tværfagligt samarbejde har varieret meget fra sag til sag og ikke er foregået systematisk.

Med Route 25 har man afprøvet en tværfaglig samarbejdsmodel med henblik på at gøre ungeindsatsen mere koordineret, og hvor indsatserne spiller sammen og understøtter hinanden. Den bagvedliggende tanke er, at et tværfagligt og koordineret samarbejde om ungeindsatsen kan sikre, at borgerens sag bliver belyst fra alle sider, og at de rette indsatser findes, når alle parter i sagen arbejder ud fra samme målsætning og i samme retning. I dette afsnit vil vi derfor belyse, hvorvidt arbejdet med ungeteamet har ført til et øget tværfagligt og koordineret samarbejde i kommunerne.

Resultatet af analysen er opsummeret i nedenstående skema.

**Tabel 9: Udviklingen af tværfaglig koordineret indsats**

	Før	Nu
<b>Tværfaglighed</b>	Personbåret/ikke systematisk	Aktørerne har opnået en bedre forståelse for hinandens rammer, målsætninger og faglige ekspertise. Der er tegn på en bevægelse fra strukturelt til kulturelt betinget tværfaglighed, hvor der også uden for organisatoriske strukturer tages selvstændigt initiativ blandt medarbejderne i ungeteamet til tværfagligt samarbejde. Desuden har ungeteamenes medlemmer opnået et øget fælles fagligt grundlag, hvorudfra drøftelserne af sagerne kan foregå.
<b>Koordineret indsats</b>	Differentieret indsats uden fælles målrettet strategi og uden formaliseret samarbejde	Sparring og input i ungesager på ungeteammøde, men manglende løbende opfølgning og koordinering i ungeteam. Øget om end ofte alligevel mangelfuld løbende tværgående opfølgning og koordinering blandt medlemmer af ungeteamet efter ungeteammøde om en sag. Fortsat manglende tværgående opfølgning og koordinering for medarbejdere uden for ungeteamet.
<b>Fysiske rammer</b>	Geografisk placering udgør en udfordring	UU er i flere kommuner rykket tættere på med fast placering eller tilstedeværelse i jobcentre. Geografi udgør fortsat en udfordring bredt set. Egedal bygger nyt rådhus, som skal samle forvaltningerne til gavn for det tværfaglige samarbejde.

Overordnet set vurderer vi i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt Route 25 har medført en mere tværfaglig og koordineret ungeindsats, at kommunerne i slutningen af Route 25-indsatsen har bevæget sig store skridt hen imod en tværfaglighed i indsatsen, hvor både samarbejds-kultur og fysiske rammer i højere grad understøtter det tværfaglige arbejde i sagerne. Det er dog ikke lykkedes i tilstrækkelig grad at skabe en koordineret opfølgning på sagerne – her har den enkelte sagsbehandler haft ansvaret for at sikre en sådan koordineret efterfølgende opfølgning, hvilket har vist sig vanskeligt for sagsbehandlerne at gennemføre. Evalueringen peger således på, at dette bør understøttes yderligere – enten gennem øget brug af teammøder eller ad andre veje – for at sikre en gennemgående koordineret tværfaglig indsats i sagsforløbene.

#### Bedre forståelse for hinanden

I projektperioden er muligheden for samarbejde blandt ungeindsatsens aktører lettet gennem etableringen af ungeteamet. Ved at samle flere fagligheder på samme møde og diskutere sager vedrørende unge med beskæftigelsesbarrierer, har repræsentanterne haft mulighed for at bidrage med kompetencer og faglighed i planlægningen og sparringen om ungeindsatserne. Denne forandring kan beskrives som en strukturelt baseret tværfaglighed, som fx har resulteret i, at



hidtil uidentificeret misbrugsadfærd er blevet afdækket, og kendskabet til mulige indsatser i forskellige forvaltninger er blevet udbredt blandt ungeteamets medlemmer, at konkret viden om den unges tidligere forløb fx i UU-regi eller familieafdelingen anvendes i den beskæftigelsesrettede sagsbehandling samt at viden fra andre forvaltningsområder fx om psykiatri og handicap kan bringes i spil. Det gælder for ungeteamet i alle kommunerne, at den øgede interaktion med forvaltningerne på tværs har været en positiv oplevelse, da omgangstonen er forbedret, arbejdsmiljøet er blevet mere rummeligt, og da de forskellige aktørers kompetencer bringes i spil i forhold til sagerne til gavn for indsatsen.

I Egedal uddyber et ungeteammedlem, at man gennem arbejdet i det tværfaglige ungeteam får en anden indsigt i de andre aktørers viden samt den lovgivning, de andre aktører arbejder under, og får herigennem en forståelse af, hvorfor de andre aktører agerer, som de gør. Man får herved aflivet en masse "forforståelser". Det vurderes ligeledes, at denne øgede forståelse for de øvrige aktører i ungeindsatsen er med til på et højere plan at øge sammenhængskraften i kommunen som helhed. Det sker, da det er muligt for den enkelte medarbejder at forstå og dermed forsvare andre aktørers handlinger overfor borgerne, hvorved borgerne får en oplevelse af at møde én kommune frem for aktører med forskelligt fokus. Overordnet har teammedlemmerne i Egedal, Odder og Ikast-Brande haft lignende oplevelser af arbejdet i ungeteamet. Herudover er det bemærket, at med det øgede informationsniveau blandt aktørerne i ungeindsatsen er det blevet tydeligere, hvad de forskellige aktører kan bruge hinanden til. Med projektet er dermed kommet en bedre forståelse af, at samarbejdet mellem aktørerne i ungeindsatsen er givtigt.

#### Fra strukturel til kulturel tværfaglighed

Nulpunktsanalysen peger på, at tværfaglighed inden Route 25 oftest foregik på enkeltpersoners initiativ uden strukturel eller organisatorisk understøttelse i teamsammenhænge eller formaliserede møderækker eller lignende. Som kontrast hertil har kommunerne i Route 25 med ungeteamene formået at etablere en strukturelt betinget tværfaglighed om den del af ungesagerne, som er blevet inddraget i Route 25-arbejdet. Med etableringen af ungeteamet har man skabt muligheden for en mere systematisk og koordineret ungeindsats, hvor aktørerne i fællesskab kan være med til at formulere, hvornår det er relevant at tage en sag op, og hvor forskellige fagligheder kan sætte fokus på forskellige tegn på et tværfagligt behov. På denne måde kan det enkelte ungeteammedlem med tiden opbygge en opmærksomhed på et bredere sæt af forhold med relevans for tværfaglig inddragelse. Det er imidlertid interessant at afdække, hvorvidt samarbejdet fortsat er præget af personbåret initiativ hægtet op på personer i ungeteamet, eller om man i højere grad har nærmet sig et element af tværfaglighed bredt ud i medarbejdergrupperne hos de forskellige aktører/forvaltninger.

I forhold til at skabe en bred tværfaglighed i kommunen er det relevant, at man i alle kommunerne har valgt at etablere et fast team med faste repræsentanter. Det giver den styrke, at man får en hurtig relations- og tillidsopbyggelse i teamet til gavn for sparringen. I dette valg af model ligger imidlertid to mulige risici; kan de faste teammedlemmer bære tværfagligheden ind i de forskellige organisationer, så den breder sig til en generel tilgang, og bliver den opnåede tværfaglighed sårbar overfor medarbejderudskiftning?

I ungeteamene fortæller man i interviews, at man har oplevet, at den relationsopbyggelse, man opnår gennem teamsamarbejdet, gør en afgørende forskel for etablering af løbende samarbejde, da man herved har én indgang og kender en, man kan ringe til hos de andre aktører – et forhold som ikke vil gælde for medarbejdere i kommunerne, som ikke deltager i ungeteamsamarbejdet. Det er i forlængelse heraf ikke teammedlemmernes oplevelse, at deres kendskab til hinandens områder og lovgivning samt personlige kendskab til hinanden har spredt sig til de øvrige medarbejdere i forvaltningerne/aktørerne. Disse udtalelser kunne tyde på, at samarbejdet holder sig på et strukturelt forankret niveau og kun udspiller sig i øget tværfaglighed med udgangspunkt i ungeteamets medarbejdere i den daglige indsats og sagsbehandling.

Projektet og dets tankegang har dog fx i Ikast-Brande aflejret sig i nye strukturer og fokusområder i arbejdet. Her er der kommet et øget fokus på den gode overgang fra barn til voksen i sagsarbejdet, hvor man nu har etableret en detaljeret procedure for samarbejdet i sådanne overgangssager. Erfaringerne hermed er ifølge Ikast-Brande gode. Desuden har man etableret kon-

taktpersoner på de forskellige områder, som kan kontaktes ved samarbejdsbehov. Dette sidste tiltag har man også igangsat i Egedal. Disse tiltag viser, at den generelle tankegang, som Route 25 er en eksponent for, giver anledning til nye strukturelle samarbejdstiltag i kommunerne, hvilket på længere sigt kan lette den tværgående vidensudveksling og skabe en mere tæt sammenbundet samarbejdskultur.

I jobcenter Egedal oplyser ledelsen desuden, at man har leanet arbejdsgangene i ungeindsatsen mellem aktørerne, således at man derved har opnået en bedre kommunikation og styrket relationerne i organisationen. Tilsvarende fortæller ungeteamene i Ikast-Brande og Odder, at det er blevet nemmere at ringe til hinanden på tværs af aktører. Herudover har man i Egedal kommune valgt for første gang i 2014, at Center for Borgerservice, Center for Social Service og jobcentret afholder et fælles informationsmøde for unge, der bliver 18 år i det pågældende år med henblik på forebyggelse i ungeindsatsen. Informationsmødet er et udtryk for det øgede fokus på tværfagligheden i forhold til ungemålgruppen samt en generel målsætning om nedbrydelse af silotænkning i kommunen, der har været baggrunden for initiativet til informationsmødet. Route 25 kan dog ikke ses som den direkte årsag til disse forandringer, men de må ses som en udløber af den generelle tankegang og fokus på ungegruppen og det tværfaglige arbejde.

En repræsentant fra ledelsen i Egedal påpeger endvidere, at medarbejderne har opnået tværfaglige kompetencer, som formentlig ikke er tydelige for dem selv, men i høj grad er tydelige for ledelsen i forbindelse med medarbejdernes måde at gå til opgaverne på. Medarbejdernes nye tværfaglige kompetencer kommer til udtryk ved, at de har lært at indgå i en tværfaglig kultur, de er blevet mere fleksible og har fået mere forståelse for hinanden. Denne udvikling hos medarbejderne har medført, at der træffes mere kvalificerede beslutninger, fortæller samme leder.

Ovenstående tyder på, at projektets indsats begynder at aflejre sig ikke blot i nye strukturelt funderede typer af tværfagligt samarbejde, men også i en mere kulturelt betinget tilgang til det tværfaglige samarbejde. Når medarbejderne begynder at tage konkrete daglige tværfaglige initiativer i deres arbejde, og disse ikke nødvendigvis er bundet op på organisatoriske strukturer eller mødesammenhænge, bevæger tværfagligheden sig fra et strukturelt til et kulturelt niveau, hvilket set i forhold til Route 25s målsætninger må ses som særdeles positivt. Samlet set tyder de modstridende udtalelser på, at der er en bevægelse i gang hen imod en kulturændring, og at denne kulturændring i høj grad er indtruffet blandt deltagerne i ungeteamene, mens den i mindre grad er indtruffet blandt øvrige medarbejdere i kommunerne. Route 25 ser således ud til at bidrage til en spirende kulturel tværfaglighed, der begynder at manifestere sig blandt medarbejderne. Denne udvikling kan dog ikke tilskrives Route 25 alene. Ifølge de deltagende kommuner er det et område, som de ledelsesmæssigt generelt har meget fokus på i kommunen.

Ovenstående tyder imidlertid på, at tværfagligheden i stor grad bæres af teammedlemmerne, hvorfor udviklingen vil være sårbar overfor personudskiftning. Fremadrettet kan det derfor være fordelagtigt at igangsætte systematisk videndeling internt i forvaltningerne, så kendskabet til samarbejdets muligheder bliver delt i de enkelte forvaltninger, og den genererede viden ikke går tabt. En mere systematisk og formel videndeling kan ligeledes forventes at afhjælpe den udfordring, at der i de deltagende kommuner er indstillet for få sager til drøftelse i ungeteamet, da de øvrige medarbejdere formentlig vil opnå et større kendskab til ungeteamet, formålet med samt mulighederne heri.

#### Koordineringen af forløbene

En af ambitionerne med Route 25 har været at skabe sammenhængende koordinerede forløb, hvor borgeren oplever at møde en fælles kommunal plan på tværs af forvaltninger og aktører, og hvor borgeren ligeledes oplever at møde medarbejdere, som kender sagen og planen, når borgeren bevæger sig rundt mellem aktørerne.

Deltagerinterviews viser, at deltagerne generelt ikke møder en sådan koordineret indsats. De fortæller, at når de har aftalt noget med én aktør, skal de selv gengive dette og afstemme indsatsen med en anden aktør eller forvaltning ved næste møde. De fortæller også, at det ikke virker til, at der er et fælles kendskab til deres sag og den lagte plan.

Forklaringen på dette skal findes i den nedsatte mødeaktivitet i ungeteamene. Hvor projektet havde tiltænkt ugentlige møder eller lidt mindre, har kommunerne af ressourcehensyn valgt at skære ned til et møde hver 3. eller 4. uge. Man kunne i den forbindelse vælge enten at skære antallet af sager ned til en tredjedel eller fjerdedel eller at fastholde antallet af sager og så opgive ambitionen om at tage sagerne op ved flere møder. I denne henseende har Cabi valgt at prioritere det planlagte antal sager, da dette var grundlaget for bevillingen af midler. Disse beslutninger i fællesskab har betydet, at sagerne med enkelte undtagelser kun er taget op én gang på teammøde. Man har ved mødet om en sag kunnet bidrage med tværfaglige input og etablere et udkast til en plan, men opfølgning på sagerne har generelt set ikke været mulig. Ungeteamene fortæller, at dette har haft den betydning, at i de tilfælde, hvor denne plan ikke har kunnet gennemføres i praksis, eller hvor de planlagte tiltag ikke har virket, har sagsbehandlere siddet alene tilbage med sagerne og manglet det tværfaglige input. Ungeteamene fortæller, at man i nogen grad har kunnet trække på hinandens faglighed uden for teammøderne, men at dette kun er foregået i nogle sager og på ad hoc-basis.

I forhold til målet om at sikre koordineret indsats i forløbene er det således ikke lykkedes i tilstrækkelig grad at skabe de nødvendige rammer for dette. Ungeteamenes udtalelser tyder imidlertid på, at var Route 25 gennemført efter planen, ville den tiltænkte mødeaktivitet have kunnet bidrage til at imødegå de behov, som med den nuværende implementering har vist sig.

#### Fast team

Interviews i de deltagende kommuner tyder på, at både medarbejdere og ledere vil tværfagligheden og den koordinerede indsats. Men blandt respondenterne er der eksempler på tvivl i relation til, om samarbejdsmodellen i Route 25 er den helt rigtige. Det nævnes eksempelvis, at man kan være i tvivl om, hvorvidt ressourcforbruget står mål med, hvad der kommer ud af arbejdet i ungeteamet. Herved skal forstås, at nogle respondenter har haft oplevelsen af, at drøftelserne i ungeteamet kun sjældent har ledt til nye løsninger eller anbefalinger, som sagsholderen ikke selv ville være kommet frem til. Disse udsagn står dog ikke ubestridt hen, og andre respondenter fortæller, at de mener, at det tværfaglige arbejde kvalificerer indsatsen. Udtalelserne peger imidlertid på, at den tværfaglige organisering til tider ikke er helt afstemt behovet – til tider virker det faste team til at være for bredt repræsenteret og således give anledning til for stort ressourceforbrug. Samtidig peger ungeteamene også på, at der til tider netop ses nye vinkler gennem den brede faglighed i teamet. Fx fortæller ungeteamene at en sagsbehandler kan tage en sag op og at misbrugskonsulenten så kan påpege at det handlemønster, der beskrives, muligvis kan være udtryk for uafdækkede misbrugsproblematikker, hvilket ellers ikke havde været inde i overvejelserne. Kommunerne møder således her endnu en gang en af grundproblematikkerne i det tværfaglige samarbejde. Hvis man sidder med en enkelt faglighed og oplever barrierer for opnåelse af den ønskede udvikling hos en borger, kan løsningen være at finde i andre faglige tilgange. Vidste man på forhånd, at løsningen lå i misbrugsområdet, så ville udfordringen ikke være der. Derfor er det en nødvendig investering at lade andre fagligheder bedømme, om de kan bidrage i sådanne sager. Måske er det kun én faglighed som i en sag sidder med nøglen til at komme videre i sagen, hvorfor de øvrige fagligheder kan sidde tilbage med oplevelsen af, at deres tid var spildt. Men næste gang, kan det være netop deres faglighed, som yder det afgørende bidrag. Er der således tale om ressourcspild eller nødvendige investeringer? Kommunernes erfaringer med de ungesager med størst barrierer tyder på, at der ofte er behov for at se de blinde vinkler i sagerne og for i fællesskab at tænke i nye indsats sammensætninger. I den type af sager virker investeringen motiveret.

Som alternativ til et fast team kunne afprøves en tilgang, hvor ungeteamet består af faste fagområder, men med skiftende repræsentanter fra disse fagområder, hvorved man kan opnå erfaringsudveksling og vidensdeling fordelt på et højere antal medarbejdere. Eller eventuelt en mellem-løsning, hvor man har et fast kerneteam, der suppleres ad hoc af øvrige medarbejdere efter behov. Ungeteamet i Odder drøftede under gruppeinterviewet mulighederne for at opnå mere ad hoc-inddragelse samt et mindre ressourceforbrug og formulerede en idé om at inddrage medlemmerne mere ad hoc ud fra behov og samtidig have borgeren med på det eller de relevante møder, så planerne samtidige kunne afstemmes med borgeren. En sådan model kunne muligvis nedbringe antallet af personer på møderne og dermed de ressourcer, der er forbundet med møderne, hvorfor der eventuelt vil kunne afholdes flere møder om hver sag. Desuden ville en mere

ad hoc-inddragelse af relevante personer kunne udvide personkredsen, der inddrages i unge-teamarbejdet, hvilket kunne være behjælpelig med at understøtte den tværfaglige samarbejds-kultur bredere ud i kommunen. Samtidig eksisterer der dog den ulempe, at det muligvis vil tage længere tid at etablere den nødvendige tillid og tryghed i ungeteamet, hvilket ifølge ungeteamene er afgørende for det refleksive arbejde i teamet. Et andet aspekt af en sådan ad hoc-inddragelse kan være, at man på forhånd vil skulle vælge, hvem man mener, er relevante faglig-heder i den enkelte sag. Evalueringen peger imidlertid på, at dette netop kan være yderst vanskeligt eftersom behovet i sagerne ofte er at se de ting, man har siddet i én faglighed og ikke kunnet se. Faren ved ad hoc-inddragelse kunne således være, at man derfor vil ende med en besætning på møderne, som til tider vil være for snæver til at se sagen fra de nødvendige nye vinkler.

#### Udfordringer for fysisk adskillelse

De deltagende kommuner fortæller, at samarbejdet mellem de forskellige aktører i ungeindsatsen er udfordret af, at forvaltningerne ikke fysisk befinder sig på samme adresse. Det kan medvirke til at forstærke en silotænkning i forvaltningerne, da de ikke kun lovgivningsmæssigt, men også fysisk ligger fjernt fra hinanden. Hermed har de forskellige aktører ikke haft muligheden for ubesværet at interagere med hinanden og derigennem opnå større indsigt i og forståelse for hinandens arbejde. I Egedal er man i gang med at bygge et fælles rådhus med forventet indflytning i efteråret 2014. I kommunen er der netop forventninger om, at den tværfaglige intention kan hjælpes på vej ved fælles fysiske rammer.

Særligt samarbejdet med UU har været præget af udfordringer forbundet med, at man ikke fysisk er samlet under samme tag i hverdagen. Dette har man været bevidst om på kommunalt plan, og for at overkomme denne barriere har Ikast-Brande i 2011 valgt at etablere UU i samme bygning som jobcentret. UU er tilsvarende fast repræsenteret i jobcentret i Odder. I Egedal havde UU før Route 25 fast træffetid i jobcentret. Det har man i løbet af Route 25 valgt at udvide med ugentlige visitationsmøder mellem UU og jobcentret, afholdt i jobcentret. Flere medarbejdere fra jobcentre og øvrige forvaltninger vurderer at have haft stort udbytte af det øgede samarbejde med UU specifikt og beskriver samarbejdet som nemmere og mere naturligt. UU-vejlederne roses for at have en dyb indsigt i og en god forståelse for ungemålgruppen, hvilket jobcentrenes indsats med fordel kan trække på i arbejdet med ungegruppen.

#### Den understøttende kompetenceudvikling

I forbindelse med etableringen af en mere tværfaglig og koordineret ungeindsats er der gennemført en række kompetenceudviklingsaktiviteter for ungeteamenes medlemmer. Kompetenceudviklingen har bestået af fælles samt lokale kompetencedage og to kompetencedage rettet mod jobkonsulenter, hvor der er fokuseret på at øge samarbejdsparternes viden om målgruppen og at give dem nogle brugbare redskaber for at lette arbejdet med de unge. Herudover har der ligeledes været fokus på at skabe en fælles forståelsesramme for det tværfaglige arbejde samt give feedback på det konkrete arbejde i kommunernes ungeteams. Udover kompetencedagene har der som en del af kompetenceudviklingen været etableret et koordinatornetværk, der har haft til formål at muliggøre en drøftelse af den daglige drift af projektet samt af behovet for fremadrettede indsatsområder i projektet. Koordinatornetværket har således haft et andet formål og en anden karakter end kompetenceudviklingsdagene.

I forhold til målsætningen om at give medarbejderne et fælles vidensgrundlag om målgruppen og brugbare redskaber til arbejdet med målgruppen kunne nulpunktanalysen konkludere, at medarbejderne før Route 25 oplevede at have det nødvendige kendskab og de nødvendige kompetencer til at arbejde med målgruppen. I de gennemførte interviews i forbindelse med slutevalueringen har medarbejdernes oplevelse af udbyttet af kompetenceudviklingen vist sig meget personafhængigt. Flere medarbejdere har oplevet, at kompetenceudviklingen ikke har bidraget til øget viden om målgruppen eller nye redskaber, mens andre fortæller, at det har været godt, og at de har fået noget med, som de kan anvende i deres arbejde. Udbyttet af aktiviteterne har således været meget afhængigt af medarbejdernes eksisterende viden og kendskab til redskaber på området. Cabi har undervejs i projektet valgt at gøre de fælles kompetencedage til lokale kompetencedage for i højere grad at kunne målrette kompetencedagenes indhold til behovene i de enkelte kommuner. Set i lyset af de meget forskellige behov blandt teammedlemmerne virker

en sådan snævrere behovsmålretning som en god idé. Desuden har Cabi gennemført to målrettede kompetencedage i forhold til jobkonsulenterne. Dette fokus på en bestemt faglighed og på de tværgående behov, denne gruppe har haft i processen, virker til at have fungeret godt. Det tyder derfor på, at denne form for kompetenceudviklingsaktiviteter, der er mere direkte målrettede målgruppen, er at foretrække.

Ungeteamenes udtalelser viser overordnet set, at kompetenceudviklingsaktiviteterne har bibragt dele af ungeteamene en viden, som andre teammedlemmer qua deres uddannelse og erfaring allerede har haft, hvilket tyder på, at gruppen samlet set er blevet løftet op på et højere fælles fagligt udgangspunkt. Således vurderer vi, at kompetenceudviklingsaktiviteterne har bidraget til de tiltænkte resultater i denne henseende.

Det påpeges endvidere, at kompetenceudviklingen har været med til at skabe bedre indsigt i hinandens metoder, arbejdsgange, lovgivning og bemyndigelse. Herudover har den tværfaglige sparring ofte ført til selvkritik samt øget indsigt i egne metoder og arbejdsgange. Et ungeteam-medlem fra Egedal beskriver, at det har været givende, når Cabi har arbejdet med ungeteamet som gruppe. Særligt når der er sat fokus på, hvordan gruppen kan sikre sig, at de i deres kommunikation er anerkendende og lyttende samt tilsidesætter egen faglighed og ikke går i forsvarsposition. Det påpeges, at det er et afgørende element at have øje for i fremtiden, når Cabi ikke er til stede til at opretholde denne kultur. I forhold til målsætningen om at skabe en fælles forståelse af det tværfaglige samarbejde vurderes kompetenceudviklingen således som værende succesfuld.

Cabi har med kompetenceudviklingsaktiviteterne formået at understøtte kommunerne i arbejdet med at skabe en fælles tværfaglighed. Kompetenceudviklingen har ført til, at der er prøvet nye redskaber af, der er reflekteret over egen praksis, og der er givet anledning til fælles drøftelser og erfaringsudveksling på tværs af forvaltninger. Medarbejderne har således gennem kompetenceudviklingsaktiviteterne fået et styrket fundamentet for det tværfaglige og koordinerede samarbejde i ungeteamene.

#### 4.2 Virksomhedsrettet indsats og samarbejde med uddannelsesinstitutioner

En af de grundlæggende hypoteser i projektet er, at en virksomhedsrettet indsats kan øge den unges motivation og parathed i forhold til beskæftigelse og uddannelse. Sammen med det tværfaglige og koordinerende element har man afprøvet en model for øget anvendelse af virksomhedspraktik samt etablering af samarbejdsrelationer til virksomheder og uddannelsesinstitutioner. I dette afsnit vil vi derfor afdække, hvorvidt den virksomhedsrettede indsats har ført til et bedre samarbejde med virksomheder og uddannelsesinstitutioner samt flere virksomhedspraktikker for deltagergruppen.

	Før	Nu
<b>Samarbejdsrelationer til uddannelsesinstitutioner</b>	UU har den primære kontakt i samarbejdet, og jobcentret deltager kun i meget begrænset omfang. Samarbejdet omhandler opfølgning på fraværsskemaer, bevilling af mentor og iværksættelse af særligt tilrettelagt uddannelsesforløb. Der arbejdes i kommunerne med mindskelse af frafald og øget gennemførelse gennem sikring af sammenhængende uddannelsesforløb og klargørende forforløb. Der er udfordringer vedrørende opsporing af og opfølgning på frafaldstruede unge.	Samarbejdsstrukturerne er uændret, men man har haft tværfaglige møder mellem ungeteam og uddannelsesinstitutioner, hvorigennem man har øget det gensidige kendskab, sat fokus på fælles opmærksomhedspunkter og afdækket mulighederne for i fællesskab at understøtte ungegruppen.
<b>Samarbejdsrelationer til virksomheder</b>	Bredt fokus på alle ledige og ikke specifikt på ungeindsatsen. Behov for øget opfølgning i praktik for at øge fastholdelsen.	Ud over etablering af Odders klyngenetværk for virksomheder målrettet praktik for unge, er samarbejdsstrukturerne uændret. Der er sat fokus på ungegruppen, ungegruppens særlige behov og de foreliggende muligheder for øget aktiv brug af virksomhedspraktik i samarbejdet med virksomhederne. Indsatsen har båret præg af tættere opfølgning end før Route 25.

<b>Virksomhedspraktikker</b>	Virksomhedspraktik indgår ikke i tidlig afklaring, men anvendes først efter afklarende og kompetenceskabende forløb.	<p>Vanskeligheder med at etablere praktikker for deltagerne grundet deltagergruppens udfordringer og behov for øget tid til at afklare/klargøre inden praktik.</p> <p>Øget brug af virksomhedspraktik i kommunerne generelt i tråd med udviklingen i landsgennemsnittet.</p> <p>Øget opmærksomhed på, hvilke mål og delmål for den unge som virksomhedspraktik kan svare på.</p> <p>Indikation på øget afgang til selvforsørgelse efter endt praktik i Ikast-Brande og Odder.</p>
------------------------------	--	---

I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt Route 25 har ført til en mere virksomhedsrettet ungeindsats i de deltagende kommuner, viser analysen, at man på den ene side bredt set anvender virksomhedspraktik mere i kommunerne, og at der i Ikast-Brande og Odder er indikation på en øget afgang til selvforsørgelse efterfølgende. Indsatsen i Route 25 har imidlertid mødt vanskeligheder i forhold til at etablere det målsatte antal praktikker og sikre gennemførelse. Dette skyldes at deltagergruppen har flere beskæftigelsesbarrierer end den oprindeligt bredere målgruppe, hvilket har betydet behov for mere tid til afklaring og klargøring inden praktik. Overordnet set har projektet været med til at sætte fokus på ungegruppens særlige behov og muligheder i forhold til virksomhedspraktik i virksomhedssamarbejdet såvel som tværgående i ungeteamene, hvilket må ses som et vigtigt skridt på vejen til at opnå en anderledes tilgang til og brug af virksomhedspraktik.

#### Samarbejde med uddannelsesinstitutionerne

Nulpunktsanalysen beskriver, at alle jobcentre som udgangspunkt har haft begrænset kontakt med uddannelsesinstitutionerne, og udfordringerne har specielt drejet sig om opsporing af og opfølgning på frafaldstruede unge. Det er ligeledes beskrevet, at samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne i høj grad har ligget hos UU. Route 25 har ikke udmøntet sig i ændrede samarbejdsstrukturer med uddannelsesinstitutioner, og samtlige kommuner har valgt at fastholde, at samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne går gennem UU. Grunden hertil er, at man har fundet denne struktur mest hensigtsmæssig, og at man har oplevet, at det fungerer. Men som nævnt er der afholdt møder mellem ungeteamet og kommunens uddannelsesinstitutioner i samtlige kommuner, hvilket har været med til at øge det gensidige kendskab, sætte fokus på fælles opmærksomhedspunkter og afdække mulighederne for i fællesskab at understøtte ungegruppen.

#### Samarbejde med virksomhederne

I nulpunktsanalysen er det beskrevet, at virksomhedssamarbejdet har været bredt fokuseret på alle ledige og ikke specifikt på ungeindsatsen. Til tider har det vist sig at være en ulempe for den unge målgruppe, da virksomhederne ved valget mellem en mere erfaren ledig og en yngre ledig ofte har valgt den med mest erfaring. Herudover kunne nulpunktsanalyse vise, at der før Route 25 har været behov for en øget opfølgning under praktikforløbet, idet jobcentre har oplevet først at blive kontaktet, efter den unge er frafaldet forløbet.

I forhold til samarbejdet med virksomhederne om Route 25 viser der sig et lignende mønster som ved uddannelsesinstitutionerne. Før Route 25 havde samtlige kommuner et eksisterende samarbejde med lokale virksomheder gennem kommunens virksomhedskonsulenter. Man har derfor valgt i Route 25 at arbejde videre med de eksisterende samarbejdsaftaler, hvorfor Cabi fortrinsvis har haft en understøttende rolle i samarbejdet frem for en opsøgende. I Egedal er det dog bemærket, at den virksomhedsrettede indsats gennem Route 25 har ændret sig ved, at der nu også er fokus på unge under 18 år.

I Odder har man ønsket hjælp til at videreudvikle virksomhedssamarbejdet, og i fællesskab med Cabi har man fået etableret et klyngenetværk af virksomheder, som byder på muligheder for at sammensætte praktikforløb på en hidtil ukendt måde. Eksempelvis er det muligt for en ung at blive tilknyttet en eller flere virksomheder i et varierende antal timer ugentligt for dermed at skabe et godt match mellem den unge og praktikforløbet. Etableringen af reelle praktikophold har været besværliggjort af de visiterede unges komplekse udfordringer samt af sagsbehandlernes

manglende viden om virksomhedernes formåen. Det har taget tid, før jobcentret kunne begynde at sende unge i praktik via klyngenetværket, og denne forsinkelse har været en udfordring for virksomhedssamarbejdet, da det har skabt inkongruens mellem de signaler, jobcentret har sendt til virksomhederne om manglende praktikpladser og de reelle praktikanter, der har været til rådighed. Som svar på udfordringerne arrangerede Cabi et møde mellem virksomhederne og sagsbehandlerne, hvor sagsbehandlerne fik mulighed for at få konkrete billeder på, hvilke udfordringer hos de unge de pågældende virksomheder kan arbejde med. Ikast-Brande har haft lignende oplevelser, hvor den unges udfordringer har været årsag til, at virksomhedspraktikken er blevet udskudt.

Cabis skabelon til arbejdet med progression i virksomhedspraktik er kun benyttet i begrænset udstrækning i kommunerne. Medarbejderne og virksomhederne har oplevet, at arbejdet med progressionsskemaet har været for tidskrævende, hvorfor man i stedet har valgt at anvende skemaet som inspiration i arbejdet med progressionen.

Cabi har spurgt udvalgte virksomheder om deres oplevelse af at have unge i praktik og samarbejdet med jobcentret, som virksomhederne overordnet betegner som tilfredsstillende. De ytrer, at dialogen har været god, at jobcentrene har været behjælpelige, og at kendskabet er blevet øget for begge parter. Praktikstederne har forskellige opfattelser af jobcentrenes opfølgning på den unge, og blandt de adspurgte virksomheder har ca. halvdelen af virksomhederne haft kontakt med jobcentret 1-2 gange undervejs, mens den anden halvdel af virksomhederne har haft kontakt 3-4 gange undervejs. Generelt efterspørges mere initiativ fra jobcentrene, fx i form af opsøgende telefonsamtaler samt feedback på den unges progression efter afsluttet praktikophold. I Egedal har man i forbindelse med Route 25 valgt at sætte ekstra ressourcer af til netop den opfølgende del af virksomhedsindsatsen, således at det har været muligt at følge op enten hver eller hver anden uge.

Ud over de direkte virksomhedsrettede initiativer har Route 25 også haft mere indirekte betydning for det virksomhedsrettede arbejde i de deltagende kommuner. I alle de tre ungeteams har siddet en jobkonsulent eller virksomhedskonsulent, som har kunnet bidrage til sagerne med kendskab til muligheder for praktik. Denne kontinuerlige tilstedeværelse af det virksomhedsrettede perspektiv i den tværfaglige behandling af sagerne har bidraget til, at dette element ikke glemmes i mulighedsviften. Desuden fortæller Ikast-Brande, at man inden Route 25 anså virksomhedspraktik som et vigtigt værktøj, som kunne tilvælges, mens man i ungeteamet har vendt denne praksis om, så man nu skal argumentere for, hvorfor det *ikke* er en mulighed at anvende værktøjet. Dette er et konkret eksempel på, hvordan tænkningen over og integrationen af virksomhedsperspektivet i arbejdet med sagerne fundamentalt er ændret. Route 25 har været en vigtig bidragsyder til disse forandringer.

I forhold til udgangssituationen har Route 25 således været med til at sætte fokus på ungegruppen, dens særlige behov og de muligheder, der foreligger for aktiv brug af virksomhedspraktik som redskab. Arbejdet med etablering af nye samarbejdsstrukturer har vist sig vanskeligt, da samarbejdet har skullet være mere dynamisk og håndholdt end forventet, hvorfor samarbejdsaftaler med faste virksomheder ikke har vist sig som den bedste løsning. Men indsatsen har båret præg af en tættere opfølgning end før Route 25, hvilket sandsynligvis kan tilskrives ungeteamets samlede tværfaglige drøftelser og behovsvurderinger af den enkelte unge samt det øgede fokus på målgruppens særlige behov i det virksomhedsrettede arbejde.

#### Brugen af virksomhedspraktik i projektet

Nulpunktsanalysen afdækkede, at virksomhedspraktik inden Route 25 ikke indgik i tidlig afklaring, men først blev anvendt efter afklarende og kompetenceskabende forløb. Det har været Cabis intention med Route 25 at skabe en tidligere og øget brug af virksomhedspraktik i kommunerne. Der er i den forbindelse opstillet differentierede mål for etablerede og gennemførte virksomhedspraktikker for hver kommune, bl.a. afhængigt af kommunens størrelse – se de følgende tabeller. Der er i tabellerne brugt samme klassificering som i kapitel 3, hvorved grønne tal indikerer fuld målopfyldelse, gule tal indikerer delvis målopfyldelse, defineret som maks. 10 %'s afvigelse fra måltallet, og røde tal indikerer mangelfuld målopfyldelse.

**Tabel 10: Antal påbegyndte og gennemførte praktikforløb for unge i alderen 15-17 år**

15-17 år	Antal påbegyndte praktikforløb		Antal unikke gennemførte praktikforløb	
	Mål	Resultat	Mål	Resultat
<b>Ikast-Brande</b>	8	<b>2</b>	5	?
<b>Odder</b>	8	<b>0</b>	5	<b>0</b>
<b>Egedal</b>	5	<b>0</b>	3	<b>0</b>

Note: Tabellen baserer sig på kommunernes egne registreringer i projektperioden. Spørgsmålstegn i resultatkolonnen skyldes, at dette ikke har været systematisk dokumenteret eller ikke har været kendt på evalueringstidspunktet.

Det er ikke lykkedes at påbegynde og dermed heller ikke gennemføre det ønskede antal virksomhedspraktikker for deltagerne i alderen 15-17 år. Det er dog her vigtigt at holde sig for øje, at kommunerne har haft svært ved at finde unge til indsatsen. Det er således kun Ikast-Brande, der har nået sit måltal om at visitere 16 unge i alderen 15-17 år til indsatsen. Egedal har visiteret syv unge i alderen 15-17 år til Route 25, og i Odder er tallet fire. Herudover har det haft stor indflydelse, at deltagerne har haft komplekse problemstillinger, som har haft betydning for den unges mulighed for at påbegynde og gennemføre et praktikforløb.

En anden indikator på, at projektet kan have haft en virkning på brugen af virksomhedspraktik mere bredt, er udviklingen fra før til nu i brugen af virksomhedspraktik for de svageste unge i kommunernes indsats som helhed. Vi har i den forbindelse trukket tal ud fra Jobindsats.dk. Grundet Jobindsats.dks alderskategorier, hvor 16-19 år er den yngste, er det ikke muligt at identificere konkrete tal for virksomhedspraktik for aldersgruppen 15-17 år separat. I stedet er der i tabellen nedenfor præsenteret de tilnærmelsesvis bedst sammenlignelige tal, som indikerer, at der i Ikast-Brande og Odder er etableret flere virksomhedspraktikker nu i forhold til før, mens der i Egedal er etableret det samme antal virksomhedspraktikker. Der er dog tale om meget små tal, hvilket umuliggør en meningsfuld sammenligning af de deltagende kommuner såvel som af før og nu. Herudover viser tabellen, at der på landsplan har været en stigning i antallet af etablerede virksomhedspraktikker. Disse tal understøtter, at der er en generel virksomhedsrettet trend i beskæftigelsesindsatsen, hvilket tyder på, at kommuner uden for projektet ligeledes gør øget brug af virksomhedsrettede elementer i ungeindsatsen. Her er der dog igen tale om små tal, når vi taler om tal på landsplan.

**Tabel 11: Antal virksomhedspraktikker samt andelen i beskæftigelse 3 måneder efter virksomhedspraktik for unge i alderen 16-19-årige**

16-19 år	2009-2010		2012-2013	
	Antal virksomhedspraktikker	Andel i beskæftigelse 3 mdr. efter virksomhedspraktik	Antal virksomhedspraktikker	Andel i beskæftigelse 3 mdr. efter virksomhedspraktik
<b>Hele landet</b>	778	25 %	1.404	23,7 %
<b>Ikast-Brande</b>	4	0 %	8	27,3 %
<b>Odder</b>	5	0 %	9	0 %
<b>Egedal</b>	7	30 %	7	11,1 %

Note: Opgivet i antal aktivitetsparate, da matchvisitationsgrupperne blev nedlagt 01.01.2014 og Jobindsats.dk efterfølgende har konverteret de tilgængelige data med tilbagevirkende kraft. Antal virksomhedspraktikker er opgjort for perioderne 3. kvartal 2009 - 2. kvartal 2010 samt 3. kvartal 2012 - 2. kvartal 2013, dvs. 3 mdr. før opgørelsen over andel i beskæftigelse. 2009-2010 dækker perioden 4. kvartal 2009 - 3. kvartal 2010, 2012-2013 dækker perioden 4. kvartal 2012 - 3. kvartal 2013.

Jobindsats.dk indeholder kun tal for personer, som modtager en ydelse som fx kontanthjælp. Deltagergruppen i Route 25 modtager ikke nødvendigvis nogen ydelse. Målgruppen indeholder også personer, som fx er hjemmeboende og forsørges af forældrene.

Kilde: Jobindsats.dk.

Kigger vi på deltagergruppen over 18 år – tabellen nedenfor – kan man se, at det er lykkedes at oprette flere praktikforløb, og igen er det deltagernes svære tværfaglige problemstillinger, som har udfordret kommunernes mulighed for at igangsætte flere forløb. Det beskrives som en proces, hvor de unge i høj grad skal modnes til at kunne klare at varetage et praktikforløb, og at en sådan modningsproces tager tid. Grundet den langsomme opstart er der initiativer, som først forventes at kunne resultere i virksomhedspraktik på et senere tidspunkt, eksempelvis kan afvænnings- og udredningsinitiativer på sigt føre til, at den unge er i stand til at magte et praktikforløb.



**Tabel 12: Antal påbegyndte og gennemførte praktikforløb for unge i alderen 18-30 år**

18-30 år	Antal påbegyndte praktikforløb		Antal unikke gennemførte praktikforløb	
	Mål	Resultat	Mål	Resultat
<b>Ikast-Brande</b>	80	<b>41</b>	48	<b>26<sup>6</sup></b>
<b>Odder</b>	32	<b>24</b>	19	<b>7</b>
<b>Egedal</b>	28	<b>26</b>	17	<b>14</b>

Note: Tabellen baserer sig på kommunernes egne registreringer i projektperioden.

De nærmeste sammenlignelige alderskategorier i Jobindsats.dk for unge i alderen 18-30 år er en sammenlægning af aldersgrupperne 20-24 år samt 25-29 år. Her er tilsvarende sket en øgning af brugen af virksomhedspraktikker.

**Tabel 13: Antal virksomhedspraktikker samt andelen i beskæftigelse 3 måneder efter virksomhedspraktik for unge i alderen 20-29 årige**

20-29 år	2009-2010		2012-2013	
	Antal virksomhedspraktikker	Andel i beskæftigelse 3 mdr. efter aktivering	Antal Virksomhedspraktikker	Andel i beskæftigelse 3 mdr. efter aktivering
<b>Hele landet</b>	5.012	15,1 %	11.516	17,1 %
<b>Ikast-Brande</b>	24	8,4 %	68	17,1 %
<b>Odder</b>	25	4,3 %	50	30,0 %
<b>Egedal</b>	27	7,3 %	48	6,4 %

Note: Opgivet i antal aktivitetsparate, da matchvisitationsgrupperne blev nedlagt 01.01.2014 og Jobindsats.dk efterfølgende har konverteret de tilgængelige data med tilbagevirkende kraft. Antal virksomhedspraktikker er opgjort for perioderne 3. kvartal 2009 - 2. kvartal 2010 samt 3. kvartal 2012 - 2. kvartal 2013, dvs. 3 mdr. før opgørelsen over andel i beskæftigelse. 2009-2010 dækker perioden 4. kvartal 2009 - 3. kvartal 2010, 2012-2013 dækker perioden 4. kvartal 2012 - 3. kvartal 2013. Aldersgruppen 20-29 år er sammensat af aldersgrupperne 20-24 år og 25-29 år.  
Kilde: Jobindsats.dk.

Hvad angår udviklingen i andel i beskæftigelse 3 måneder efter aktivering, er der sket en stor udvikling i Ikast-Brande og Odder kommuner, mens andelen er nogenlunde uændret i Egedal Kommune. Set i forhold til landsgennemsnittet, som er en smule højere (øget med 2 procentpoint), kunne statistikken indikere, at Ikast-Brande og Odder har øget afgang til selvforsørgelse efter virksomhedspraktik. Det er vigtigt at understrege, at det er et lille antal borgere – mellem 24 og 68, der ligger til grund for disse tal, hvorfor man skal være meget varsom med at konkludere på baggrund af forskydningerne. Vi må derfor nøjes med at anskue det som en indikation.

Ovenstående tyder overordnet set på, at man med Route 25 har fået bedre fat i gruppen over 18 år end i den helt unge målgruppe mellem 15-17 år i forhold til brugen af virksomhedspraktik som redskab.

Sluttelig har det været ambitionen, at ungedeltagerne i projektet skulle have udarbejdet en job- og/eller uddannelsesplan som resultat af ungeteammøderne. Dette mål er ikke nået af den samme primære årsag som praktikforløbene, nemlig at de visiterede unges komplekse problemstillinger har betydet, at det ikke har været formålstjenligt at udarbejde en sådan i den unges nuværende situation.

**Tabel 14: Job-/uddannelsesplaner for alle**

	Job-/uddannelsesplan for alle 15-17-årige inden 3 mdr.		Job-/uddannelsesplan for alle 18-29-årige inden 3 mdr.	
	Mål	Resultat	Mål	Resultat
<b>Ikast-Brande</b>	16	<b>1</b>	<i>Ikke målsætning</i>	
<b>Odder</b>	16	?	40	<b>2</b>
<b>Egedal</b>	10	<b>1</b>	35	<b>35</b>

Note: Tabellen baserer sig på kommunernes egne registreringer i projektperioden. For Odder og Ikast-Brande er målsætningen kun uddannelsesplan for de 15-17-årige borgere. Det har ikke været et mål for Ikast-Brande at skabe job-/uddannelsesplaner for 18-29-årige unge. Egedal har i forbindelse med projektet registreret etableringen af 20 job- og uddannelsesplaner

<sup>6</sup> I Ikast-Brande var der ved projektafslutning fire igangværende praktikforløb. Vi har antaget, at disse afsluttes efter planen, hvorfor de tæller med i opgørelsen over antal unikke gennemførte praktikforløb. I Odder og Egedal har der ikke været tilfælde af igangværende praktikforløb ved projektafslutning.

for målgruppen af 18-29-årige, men forklarer, at dette er en registreringsfejl eftersom alle borgere i kommunen har en sådan plan.

Samlet set er arbejdet med virksomhedspraktik samt job- og uddannelsesplaner blevet udfordret af valget om at arbejde med den svageste del af den oprindeligt tiltænkte målgruppe. Eftersom deltagergruppens problemstillinger har været mere krævende, fortæller kommunerne også, at indsatsen i højere grad har haft fokus på at arbejde med disse problemstillinger for at bringe deltagerne i stand til senere at kunne indgå meningsfuldt i virksomhedspraktik og få et mere målrettet fokus på job og uddannelse. Kommunernes erfaringer tyder således på, at indsatsen overfor målgruppen kræver mere tid, før der kan opbygges en parathed til inddragelse af virksomhedspraktik i forløbene.

#### 4.3 Afgang til selvforsørgelse

I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt vi kan identificere en højere grad af afgang til selvforsørgelse blandt deltagergruppen i de deltagende kommuner, viser analysen, at det virker realistisk, at kommunerne kan realisere målsætningerne om antal i selvforsørgelse 12 måneder efter endt virksomhedspraktik. Eftersom disse målsætninger er opstillet i et samarbejde mellem Cabi og de enkelte kommuner ud fra en viden om afgang til selvforsørgelse inden Route 25 og med en ambition om at skabe øget afgang til selvforsørgelse, indikerer dette, at Route 25-indsatsen har afstedkommet den ønskede effekt. Det er desværre grundet visitationspraksis i kommunerne ikke muligt at opstille en kontrolgruppe, således at egentlig effektberegning kan foretages, hvorfor analysen må nøjes med denne indikation af mulig effekt. Analysen viser desuden, at andelen af deltagere, som på et tidspunkt efter endt projekt opnår selvforsørgelse, ligger på omkring 20 pct. i Ikast-Brande, 45 pct. i Odder og 60 pct. i Egedal, og at den andel, som forbliver selvforsørgende på længere sigt, stabiliserer sig omkring 20 pct. i Ikast-Brande, 30 pct. i Odder og 50 pct. i Egedal. Nedenfor følger de nærmere analyser.

Som supplement til projekternes egne resultatopgørelser er der gennemført en registeranalyse af deltagerens afgang til selvforsørgelse. Analysen er baseret på udtræk fra Beskæftigelsesministeriets centrale forløbsdatabase DREAM, hvor der for den enkelte borger er registreret ugevis oplysninger om beskæftigelsesstatus, som er knyttet til borgeren ved hjælp af CPR-nummer. De deltagende kommuner har indberettet CPR-numre for de deltagende borgere samt startdatoer for deres indtræden i indsatsen. Samlet set har de tre deltagende kommuner indberettet gyldige CPR-numre og opstartsdatoer for 213 deltagere, men fordi nogle af deltagerne er indtrådt senere i indsatsen, har det ikke været muligt at trække beskæftigelsesoplysninger for dem i DREAM-databasen, hvorfor det samlede datagrundlag for analysen er på 185<sup>7</sup>.

Forløbsdatabasen DREAM indeholder i skrivende stund endnu ikke opdaterede oplysninger om borgernes jobstatus eller -indkomst, så derfor defineres "selvforsørgelse" som udgangspunkt som fravær af offentlige ydelser. I nærværende DREAM-analyse er der anvendt en lidt bredere definition, hvor deltagerne desuden betragtes som selvforsørgende de i uger, hvor de ikke modtager nogen ydelse, hvor de er i en SU-berettiget uddannelse<sup>8</sup>, hvor de er ansat som voksenlærlinge, eller hvor de er i job, men modtager feriedagpenge. Det er også vigtigt at bemærke, at man ud af DREAM-databasen ikke afgør beskæftigelsesstatussen for personer, før de er fyldt 18 år, fordi de offentlige ydelser, som indgår i DREAM, kun gives til personer over 18 år, fx kontanthjælp, dagpenge, ledighedsydelse mv. Som udgangspunkt vil en person derfor fremstå som selvforsørgende i alle uger, indtil vedkommende fylder 18 år. Fra personen fylder 18 år vil man i DREAM uge for uge kunne se, om de modtager en ydelse eller ej. For nærværende evaluering betyder det, at man for deltagere, som indtrådte i indsatsen, inden de fyldte 18 år, kan få det indtryk, at de blev selvforsørgende, så snart de påbegyndte indsatsen, hvilket kunne give en alvorlig bias i opgørelserne af afgang til selvforsørgelse. Eksempelvis ville man for en gruppe af deltagerne få det indtryk, at de havde været selvforsørgende i ugerne efter, de indtrådte i indsatsen, men at de så pludselig var faldet tilbage i ledighed nogle uger eller måneder efter, hvor den egentlige årsag var, at de fyldte 18 år og dermed var berettiget til og fik udbetalt fx kontanthjælp. For at undgå denne bias er det i evalueringen antaget, at deltagere er ikke-selvforsørgende, indtil den

<sup>7</sup> Egedal: 42 deltagere (alle 42 indgår i analysen). Ikast-Brande: 116 deltagere (90 indgår i analysen). Odder: 56 deltagere (53 indgår i analysen).

<sup>8</sup> Uanset om de fik udbetalt SU eller ej.

unge fylder 18 år. Efter dette tidspunkt er opgørelsen af deres beskæftigelsesstatus baseret på, hvilken kode de har i DREAM-databasen. Dette giver en mindre bias i retning af at undervurdere selvforsørgelsesgraden hos deltagere, som fx kommer i uddannelse eller får et job, inden de fylder 18 år. Dette vurderes imidlertid at være et langt mindre problem end den ovenfor skitserede bias, da relativt flere personer under 18 år må formodes at være (delvist) forsørget af især deres forældre (og dermed ikke i selvforsørgende job eller uddannelse) sammenlignet med antallet af personer under 18 år, som kan forsørge sig selv fx gennem et job. Dette er især tilfældet, da personer, som indtræder i indsatsen, indtræder grundet manglende tilknytning til uddannelse eller arbejde.

Deltagernes løbende afgang til selvforsørgelse og evt. tilbagefald til ledighed analyseres ved at se på deltagernes beskæftigelsesstatus 1, 2, 3... og op til 75 uger efter deres indtræden i indsatsen. Man tæller så sammen, hvor stor en andel ud af den samlede deltagergruppe i hver kommune, som fx i uge 12 efter deres indtrædelse har været selvforsørgende. Denne metode betyder, at det er muligt at sammenholde deltagernes afgang til selvforsørgelse både inden for og på tværs af de deltagende kommuner, selv om deltagerne er indtrådt i indsatsen på forskellige tidspunkter. En konsekvens af denne opgørelsesmetode er, at uge 1 i figuren for én deltager kalendermæssigt kan være en anden end uge 1 for en anden deltager, fordi deltagerne som nævnt er indtrådt i indsatsen på forskellige tidspunkter.

De ugevisse oplysninger om beskæftigelsesstatus fra DREAM-databasen gør det muligt at beregne grafer, som giver et samlet billede af, fx hvor hurtigt deltagergruppen afgår til selvforsørgelse og evt. falder tilbage i ledighed. I nærværende evaluering er det ikke muligt at isolere den faktiske effekt af indsatsen i de tre kommuner på deltagernes afgang til beskæftigelse, fordi der ikke har været en kontrolgruppe, som afgang til selvforsørgelse blandt deltagerne i indsatsen har kunnet sammenlignes med. Det betyder, at vi ikke med sikkerhed kan sige, om deltagerne ville have klaret sig dårligere eller bedre, hvis de ikke havde modtaget indsatsen. I denne type evalueringer vil man som regel konstruere en kontrolgruppe ved hjælp af en statistisk matchingmetode<sup>9</sup>, men dette har ikke været muligt i denne sammenhæng. Dette skyldes for det første, at deltagerantallet har været for lavt, og for det andet at det vil kræve udvælgelse af deltagere på basis af genkendelige træk i registrene. Eftersom deltagergruppen i praksis har været udvalgt efter særlige tværgående vanskeligheder, hvor især psykiatriske lidelser har haft en stor vægt, og da sådanne kvalitative karakteristika ikke er registreret i databasen koblet til CPR-numre, kan det ikke meningsfuldt lade sig gøre at skabe en simuleret kontrolgruppe. Den manglende kontrolgruppe betyder, at der ikke kan skabes klare årsag-virkningssammenhænge fra indsatsen til den opnåede afgang til selvforsørgelse hos deltagerne<sup>10</sup>. Samtidig er det vigtigt at bemærke, at når man ser på deltagernes afgang til selvforsørgelse relativt længe efter deres deltagelse i indsatsen, kan der være mange andre faktorer end selve indsatsen, som har haft betydning for, om de er afgået til selvforsørgelse eller ej, fx jobcentrets efterfølgende opfølgning samt senere aktivering af deltagerne. Det kan fx ikke afgøres, om den egentlige årsag til opnået selvforsørgelse er et bestemt aktiveringstilbud, eller om det skyldes den tværgående planlægning og opfølgning, deltageren har modtaget i Route 25 regi.

I det følgende er deltagernes afgang til selvforsørgelse i de tre kommuner analyseret og grafisk illustreret på tre forskellige måder:

- Afgang til selvforsørgelse i perioden efter indtrædelse i indsatsen
- Afgang til ledighed i perioden efter første uge i selvforsørgelse
- Andel der opnår fire ugers sammenhængende selvforsørgelse i perioden efter indtrædelse i indsatsen.

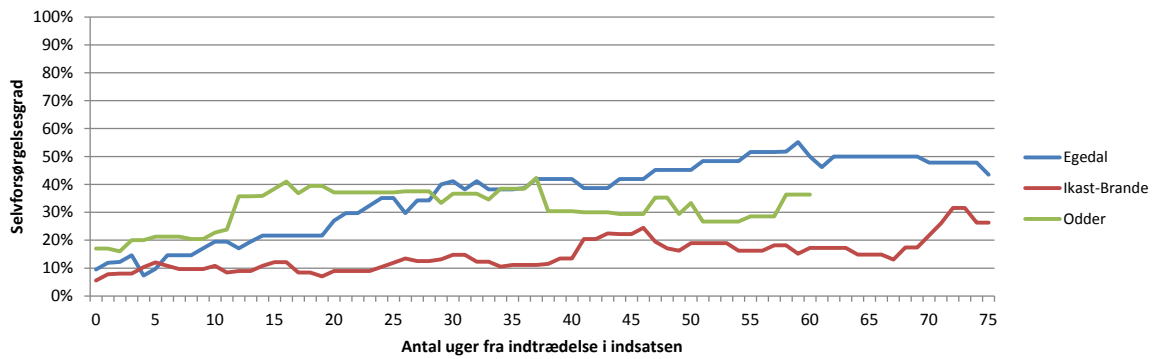
#### Afgang til selvforsørgelse i perioden efter indtrædelse i indsatsen

Figuren nedenfor viser afgang til selvforsørgelse i perioden efter indtrædelse i indsatsen illustreret som andel af deltagerne i hver kommune, som er selvforsørgende i den pågældende uge, efter at de startede i indsatsen.

<sup>9</sup> Fx den såkaldte "propensity score matching"-metode.

<sup>10</sup> Foruden selve indsatsens indvirkning på deltagernes afgang til selvforsørgelse kan denne også være påvirket af de samfundsøkonomiske konjunkturer såvel som mere lokale økonomiske og beskæftigelsesmæssige forhold.

Figur 6: Afgang til selvforsørgelse for deltagerne i de tre kommuner



Kilde: Beskæftigelsesoplysninger fra forløbsdatabasen DREAM samt Rambølls beregninger.

Anmærkninger: Antallet af personer, der har deltaget i indsatsene, og som det har været muligt at berige med DREAM-data via CPR-nummer, varierer mellem kommunerne, men fælles for dem er, at datagrundlaget falder gennem analyseperioden.

Årsagen er, at nogle deltagere er indtrådt senere end andre i projektet, hvorfor DREAM kun indeholder data for nogle af deltagerne i hele perioden. Egedal starter med 42 deltagere i uge 0 og slutter med 23 deltagere i uge 75. Ikast-Brande starter med 90 deltagere i uge 0 og slutter med 19 deltagere i uge 75. Odder starter med 53 deltagere i uge 0 og når ned på 11 deltagere i uge 60, hvor grafen er afsluttet for at sikre, at der ikke konkluderes på et datamæssigt uforvarsligt grundlag.

For Egedal og Odder stiger selvforsørgelsesgraden langsomt i løbet af de første ca. 10 uger efter indtrædelse i indsatsen, op til ca. 20 procent, hvorefter den vokser hurtigere efter hhv. 10 uger op til ca. 35-40 pct. (Odder) og efter 19 uger op til ca. 35-40 pct. (Egedal). Derefter stagnerer kurven for Odder indtil omkring 37 uger efter indtrædelse i indsatsen, hvorefter den falder til en selvforsørgelsesgrad på omkring 30 pct. – et niveau, der omtrent fortsætter til omkring 60 uger, hvor grafen er baseret på et så lavt antal borgere, at det ikke er metodisk forsvarligt at fortsætte den. For Egedal ligger selvforsørgelsesgraden stabilt omkring 40 pct. frem til omkring 45 uger efter indtrædelse, hvorefter den stiger langsomt til omkring 50 pct., inden den flader ud.

For Ikast-Brande forløber afgang til selvforsørgelse anderledes end de to andre kommuner. Helt frem til 40 uger efter indtrædelse i indsatsen ligger den ret stabilt på 10 pct., hvorefter den stiger til omkring 17-20 pct. frem til omkring 70 uger, hvor grafen stiger til 30 pct.. På dette tidspunkt er grafen dog baseret på så forholdsvis få deltagere, og indsatsen ligger for de fleste deltagere tidsmæssigt så langt tilbage, at grafens stigning skal tolkes med forsigtighed.

Samlet set peger figuren på, at indsatsen i Ikast-Brande i mindre grad har bragt deltagerne i selvforsørgelse sammenlignet med de to øvrige kommuner. Under casebesøgene i kommunerne kom det frem, at Ikast-Brande har haft en visitationspraksis, hvor kun meget få borgere er blevet visiteret til daværende match 3. Eftersom man i praksis har visiteret de svageste unge fra match 2 til Route 25, betyder dette, at deltagergruppen i Ikast-Brande har indeholdt unge, som måske i andre kommuner ville være visiteret til match 3. Deltagergruppen har således været præget af mange psykiske og sociale barrierer. Dette kunne være en medvirkende forklaring på, hvorfor Ikast-Brande har oplevet en lavere afgang til selvforsørgelse end de øvrige kommuner.

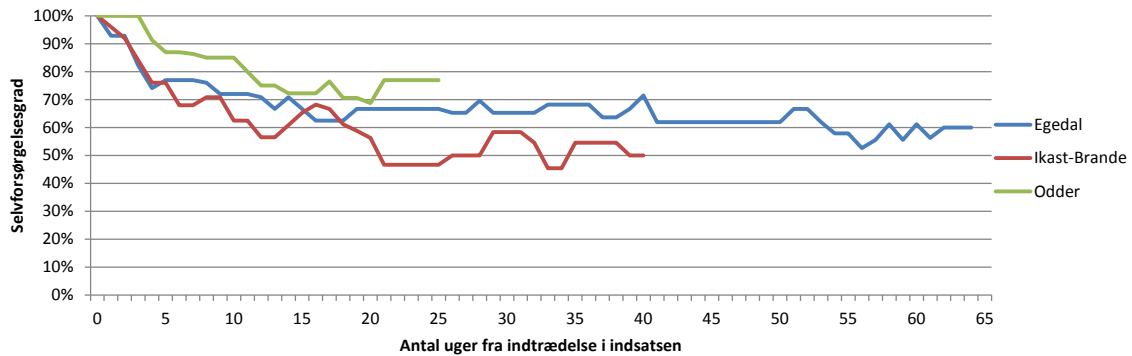
Der er stor variation i længden af den indsats, som deltagerne har modtaget inden for hver kommune. Den gennemsnitlige indsatslængde er henholdsvis 33,5 uger (Egedal), 39,0 uger (Ikast-Brande) og 41,5 uger (Odder), og der ser ikke umiddelbart ud til at være nogen sammenhæng mellem den gennemsnitlige indsatslængde og afgang til selvforsørgelse i de tre kommuner.

#### Afgang til ledighed i perioden efter første uge i selvforsørgelse

Figuren nedenfor viser afgang til ledighed for deltagerne i perioden efter, at de første gang er i selvforsørgelse, efter de er indtrådt i indsatsen. Grafen er baseret udelukkende på de deltagere, som på et tidspunkt efter deres indtræden i indsatsen har opnået mindst én uges selvforsørgelse.

**Figur 7: Afgang til ledighed for deltagerne med mindst én uges selvforsørgelse**

Kilde: Beskæftigelsesoplysninger fra forløbsdatabasen DREAM samt Rambølls beregninger.



Anmærkninger: Antallet af personer, der har deltaget i indsatserne, og som det har været muligt at berige med DREAM-data via CPR-nummer, varierer mellem kommunerne, men fælles for dem er, at datagrundlaget falder gennem analyseperioden. Årsagen er, at nogle deltagere er indtrådt senere end andre i projektet, hvorfor DREAM kun indeholder data for nogle af deltagerne i hele perioden. Egedal starter med 28 deltagere i uge 0 og slutter med 15 deltagere i uge 64, hvor grafen er stoppet. Ikast-Brande starter med 25 deltagere i uge 0 og slutter med 10 deltagere i uge 40. Odder starter med 25 deltagere i uge 0 og når ned på 13 deltagere i uge 25, hvor grafen er afsluttet for at sikre, at der ikke konkluderes på et datamæssigt uforsvarligt grundlag.

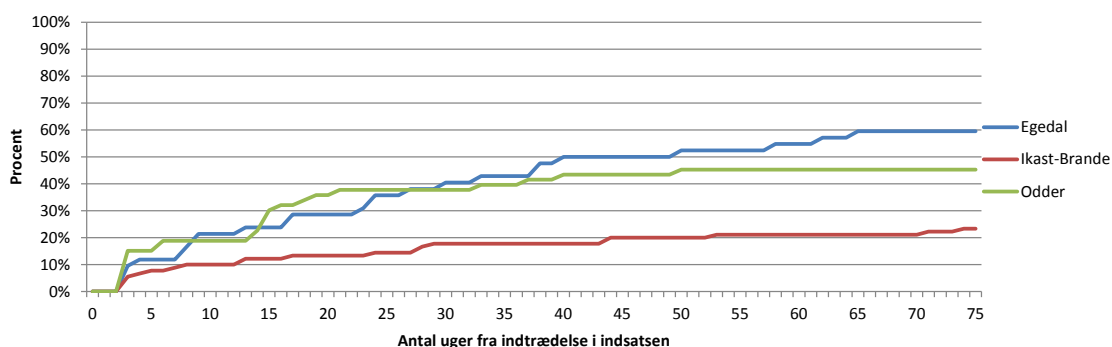
Afgangen til ledighed fra selvforsørgelse minder meget om hinanden i de tre kommuner. For Odder holder grafen sig på 100 pct. de første 4 uger, hvorefter den falder til lige under 90 pct. efter 5 uger. Dernæst falder grafen for Odder til 85 pct. efter 10 uger og videre ned til mellem 70 og 80 pct. efter ca. 12 uger. Her holder grafen sig frem til 25 uger, hvor den er baseret på et så lavt antal borgere, at det ikke er metodisk forsvarligt at fortsætte den. For Egedal og Ikast-Brande sker faldet lidt tidligere, så selvforsørgelsesgraden allerede efter 3 uger er nede på 90 pct., inden den fortsætter ned til ca. 75 pct. efter 5 uger, hvor efter de to grafer med nogle udsving følger hinanden frem til 17 uger, hvor de rammer et niveau på lidt over 60 pct.. Herefter flader grafen for Egedal ud og holder sig mellem 60 og 70 pct. helt frem til 54 uger, hvor den falder til omkring 60 pct.. Grafen for Ikast-Brande falder fra 17 uger efter indtrædelse i indsatsen til omkring 50 pct. efter 22 uger. Med visse udsving fortsætter grafen på dette niveau frem til ca. 40 uger, hvor det ikke længere er metodisk forsvarligt at fortsætte den.

Figuren indikerer, at indsatsen i Odder i højere grad er lykkedes med at fastholde deltagerne i selvforsørgelse sammenlignet med de to andre kommuner, og at især Ikast-Brande har vanskeligheder ved at fastholde de deltagere, som opnår selvforsørgelse i denne. Dette kan ligesom tidligere muligvis skyldes en svagere deltagergruppe i Ikast-Brande grundet visitationspraksis til matchgruppe 2, som kan indeholde svagere borgere end i andre kommuner, da gruppen, der visiteres til matchgruppe 3, er meget lille.

#### Andel med fire ugers sammenhængende selvforsørgelse i perioden efter indtrædelse i indsatsen

Figuren nedenfor viser procentdelen af deltagere i hver af de tre kommuner, som på et givent tidspunkt efter deres indtrædelse i indsatsen har haft mindst fire ugers sammenhængende selvforsørgelse. Graferne er kumulative, dvs. at når en deltager først har haft mindst fire ugers sammenhængende selvforsørgelse, fx i uge 10-13, vil vedkommende tælle med i alle de efterfølgende uger.

**Figur 8: Procentdel deltagere i hver af de tre kommuner, som i en given uge har haft fire ugers sammenhængende selvforsørgelse på et tidspunkt siden deres indtrædelse i indsatsen**



Kilde: Beskæftigelsesoplysninger fra forløbsdatabasen DREAM samt Rambølls beregninger.

Anmærkninger: Antallet af personer, der har deltaget i indsatserne, og som det har været muligt at berige med DREAM-data via CPR-nummer, varierer mellem kommunerne, men i denne opgørelsesmetode er antallet af deltagere, som graferne er baseret på, konstant hen igennem alle ugerne. Dette skyldes, at der er tale om en kumulering af deltagere, som på et eller andet tidspunkt siden deres indtrædelse i indsatsen har haft mindst fire ugers sammenhængende selvforsørgelse. Egedal starter og slutter med 42 deltagere. Ikast-Brande starter og slutter med 90 deltagere. Odder starter og slutter med 53 deltagere.

Også her minder grafernes forløb for de tre kommuner om hinanden, selv om stigningstakten er forskellig. Graferne for Egedal og Odder følger hinanden indtil omkring uge 37, hvor lidt over 40 pct. af deltagerne har opnået mindst fire ugers sammenhængende selvforsørgelse. Herefter flader grafen for Odder ud og ender på ca. 45 pct., mens grafen for Egedal stiger til et slutniveau på 60 pct.. Grafen for Ikast-Brande stiger en del langsommere end i de to øvrige kommuner og ender lidt over 20 pct. Dette kan som tidligere nævnt skyldes en muligvis svagere målgruppe i Ikast-Brande.

Cabi har opstillet måltal for antal unge i beskæftigelse 12 måneder efter virksomhedspraktik for hver af de tre kommuner. Det er desværre ikke muligt at analysere beskæftigelsen 12 måneder efter endt virksomhedspraktik på baggrund af det tilgængelige datamateriale<sup>11</sup>, dog kan vi aflæse af figuren ovenfor, at 52 uger efter, at den unge er blevet visiteret til deltagelse i projektet, har lidt mere end 50 pct. af borgerne i Egedal opnået selvforsørgelse i fire uger. Da Egedal har nået sit visitationskrav, og 50 pct. af disse unge har været i beskæftigelse i fire sammenhængende uger, tyder dette på, at det er sandsynligt, at Egedals måltal om 10-12 unge i beskæftigelse 12 måneder efter virksomhedspraktik vil kunne indfries. Selvforsørgelsen blandt projektdeltagerne i Odder ligger på et niveau med omkring 45 pct. tæt på Egedals, hvorfor det også vurderes som realistisk, at Odder når sit måltal på 12 unge i beskæftigelse efter 12 måneder. I Ikast-Brande er andelen af unge med fire ugers forsørgelse mindre, dog er de ca. 20 pct. nok til, at måltallet om 24 unge i beskæftigelse efter 12 måneder ud af i alt 100 visiterede over 18 år virker realistisk.

Der er som beskrevet en række metodiske forbehold at tage, når man vurderer indsatser ud fra beregninger på afgang til selvforsørgelse, når der ikke findes en kontrolgruppe, fx at man ikke ved, i hvilken grad deltagerne ville have klaret sig bedre eller værre, hvis de ikke havde modtaget indsatsen, ligesom man ikke kan isolere indsatsens betydning for selvforsørgelsen fra fx betydningen af de økonomiske konjunkturer samt lokale beskæftigelsesmæssige forhold. Desuden kan der være socioøkonomiske forskelle på deltagergruppen i de tre kommuner, som det heller ikke er muligt at kontrollere for i denne analyse. Endelig har indsatserne i de tre kommuner ikke forløbet på samme tidspunkter, så der kan være tidsmæssige udsving, som har betydning for deltagerens afgang til selvforsørgelse.

Med disse forbehold in mente indikerer analysen af data fra forløbsdatabasen DREAM, at indsatsen i Egedal ser ud til i lidt højere grad end i de to øvrige kommuner at medvirke til, at deltagerne kommer i selvforsørgelse. Afgangen til selvforsørgelse er generelt lidt højere i Egedal, når der

<sup>11</sup> Grundet projektets afslutning i 2. kvartal 2014, den langsomme opstart i kommunerne, at Odder Kommune er kommet til senere, samt at virksomhedspraktikker generelt er udskudt til sent i forløbene grundet visitering af den svageste del af den tiltænkte målgruppe, er antallet af borgere, det er muligt at følge op på i forhold til grad af selvforsørgelse 12 måneder efter afsluttet praktikforløb, for lille til en meningsfuld analyse.

ses ud over 40 uger efter indtrædelse i indsatsen, og en større procentdel af deltagerne opnår mindst fire ugers sammenhængende selvforsørgelse i perioden efter deres indtrædelse i indsatsen. Hvad angår evnen til at fastholde deltagerne i selvforsørgelse, er det vanskeligt at sige noget entydigt om forskellen på de tre kommuner, specielt fordi datagrundlaget her er så spinkelt, at det kun i mindre grad er muligt at sammenholde fastholdelsen længere end 25-30 uger efter deltagernes indtrædelse i indsatsen.

#### 4.4 Forankring af projektets samarbejdsmodel

Ambitionen med Route 25 har været at forankre samarbejdsmodellen i de deltagende kommuner og på sigt brede den ud til flere kommuner på landsplan. Alle kommunerne giver udtryk for, at erfaringerne fra Route 25 videreføres i arbejdet med tværfaglighed og ungegruppen og at erfaringerne allerede bringes i anvendelse i arbejdet med implementeringen af kontanthjælpsreformen. Desuden fortæller Egedal, at man har valgt at lade Route 25-modellen fortsætte indtil nærværende evaluering foreligger, hvor man så vil drøfte erfaringerne og tage beslutning om en konkret fremadrettet samarbejdsmodel. Flere af medarbejderne i de to øvrige kommuner giver desuden udtryk for, at de ønsker at fastholde den tværgående sparring og gerne vil fortsætte med jævnlige møder. For at imødegå de unges behov bedst muligt foreslår ungeteamene imidlertid at udformningen og indholdet af møderne justeres, fx i form af ad hoc-inddragelse af repræsentanter fra forskellige forvaltninger.

En af de måder, hvorpå projektets erfaringer bringes videre er desuden, at medlemmerne i de enkelte ungeteams er blevet mere opmærksomme på hinandens kompetencer, og problematiske områder er blevet belyst, eksempelvis overdragelser fra UU til jobcentret ved det 18. år samt aftaler om hjælpemidler fra Psykiatri- og handicapafdelingen. Denne opmærksomhed på de ressourcer og den know how der ligger spredt ud i forvaltningerne kan anvendes i mange sammenhænge i det videre arbejde med tværfaglighed ligesom de belyste udfordringer kan og allerede benyttes som anstød til nye samarbejdstiltag i kommunerne.

I forbindelse med målsætningen om udbredelsen af samarbejdsmodellen til flere kommuner på landsplan har Cabi udarbejdet en håndbog udsendt i 1.700 eksemplarer til landets kommuner, interesserede uddannelsesinstitutioner og en lang række andre aktører med interesse. Herudover har Cabi afholdt metodeværksteder i de tre deltagende kommuner, hvor ledere og medarbejdere fra andre kommuner har kunnet besøge én af de deltagende kommuner for at høre om projektets potentialer og udfordringer.

Som nævnt er Route 25s ambition om mere tværfaglige og koordinerede indsatser delt af bl.a. projektet Brug for alle samt reformer på beskæftigelsesområdet, som er forløbet sideløbende med projektet. Her tænkes på reformen af fleksjob og førtidspension, der førte til etableringen af de tværfaglige rehabiliteringsteams samt kontanthjælpsreformen, der foreskriver tværfaglighed og helhedsorientering på tværs af kommunernes forvaltninger – eksempelvis gennem brugen af en koordinerende sagsbehandler. I Egedal har man erfaret, at disse projekter og reformer tilsammen har styrket samarbejdsdrevet innovation med fokus på tværfaglighed og helhedsorientering.

Route 25 har således sammen med en række andre initiativer rustet kommunerne til at løfte de opgaver, der er pålagt med kontanthjælpsreformen. I jobcentret i Egedal er vurderingen, at Route 25 har påvirket ungeindsatsen i overensstemmelse med hensigten, men at det også har været hjulpet på vej af en række andre initiativer, hvorved der er opnået en god timing. Således kan man som kommune bruge de erfaringer, man har opnået i forbindelse med udviklingen af den nødvendige kultur frem mod tværfaglighed og helhedsorientering og fortsætte i den retning.

En vigtig konklusion i den forbindelse er således, at Route 25 indgår i en større samling af initiativer og aktiviteter, der alle har til formål at fremme tværfagligheden og helhedsorienteringen i kommunerne. Udviklingen hen imod det tværfaglige og helhedsorienterede i kommunerne kan ikke udelukkende tilskrives Route 25. Det er derimod kombinationen af de forskellige initiativer og aktiviteter, der er med til at sætte bredt fokus på området og skabe de kulturændringer, der er nødvendige, førend den tværfaglige og koordinerede ambition kan føres ud i livet både på leder- og medarbejderniveau. Route 25 har i denne rammesætning bidraget som et forsøg til én

måde at skabe tværfaglighed og tværgående koordinering på, og erfaringerne vil på denne baggrund blive anvendt som indspil i en bredere erfaringsdannelse, der har været og fortsat er i gang i de deltagende kommuner – pt. med fokus på implementering af kontanthjælpsreformen.