

Opsamling
Evaluering af empowermentprojektet

Marts 2017

Indhold

Forord	4
Evalueringen af empowerment	5
1 Empowerment i beskæftigelsesindsatsen	6
1.1 Målgruppen	6
1.2 Aktivitet og indsats	7
1.3 Afgangsmønstre	8
1.4 Afprøvning af flere veje til empowerment	8
2 Fem hypoteser om progression	10
2.1 Tillid: Et styrket informationsflow	11
2.2 Progression baserer sig på borgerens mål	13
2.3 Borgerne kender selv deres vigtigste barrierer for beskæftigelse	15
2.4 Fra aktivitet til ansvar i praktik	17
2.5 Fra selvvurderet til selverfaret helbred	18
2.6 De fem hypoteser i overblik	21

“Man føler sig respekteret som menneske på det her projekt.”

Kvinde, 29 år, borger i empowermentprojektet

Forord

30 kommuner har i to år deltaget i et projekt om empowerment, hvor de har arbejdet målrettet på at give borgerne større indflydelse på deres egen indsats for at komme tættere på arbejdsmarkedet. Deloitte har gennemført en evaluering af projektet, og dette dokument indeholder en opsamling på evalueringsresultaterne.

Empowermentprojektet er et inspirationsprojekt, hvor de deltagende kommuner har skullet udvikle og afprøve nye empowermentorienterede tilgange til det borgerrettede arbejde. Kommunerne har ikke skullet arbejde med en fast model eller fælles værktøjer, men har gennem et udviklingsarbejde søgt at skabe inspiration til, hvordan der fremadrettet gennem en mere empowermentorienteret tilgang kan skabes progression i retning af arbejdsmarkedet for borgere på langvarig kontanthjælp (minimum 2 år) eller i ressourceforløb. Formålet med evalueringen er derfor med afsæt i kvantitative og kvalitative analyser af projektets resultater, at undersøge og opstille hypoteser for, hvordan den empowermentorienterede tilgang kan medvirke til at skabe progression for borgeren. Yderligere indeholder evalueringen en deskriptiv analyse af projektets målgruppe og indsats.

Hvad er empowerment?

I dette projekt har empowerment på forhånd været defineret som en proces, hvor borgeren får *indflydelse* på indsatsen og derigennem tager *ejerskab* til sin vej mod job eller uddannelse.

Med *indflydelse* mener vi, at indsatsen tilrettelægges på borgerens præmisser og med borgeren som aktiv medspiller. Borgeren skal inddrages hele vejen igennem og have indflydelse på alle vigtige beslutninger vedr. indsatsen mål, indhold og tempo.

Medejerskab indebærer, at borgeren er engageret i indsatsen og tager ansvar for sin egen situation. En forudsætning herfor er, at borgeren får *hjælp til at tage ansvar*. Hvis borgeren i højere grad skal være en aktiv medspiller, kræver det, at sagsbehandleren samtidig går fra at arbejde for borgeren til at arbejde *sammen med* borgeren. Det indebærer at sagsbehandlere indtager en mere coachende, motiverende og anerkendende rolle i forhold til borgeren. Der skal skabes en tillidsfuld relation mellem sagsbehandleren og borgeren, hvor borgeren får hjælp til at få overblik over sine muligheder og hjælp til at benytte mulighederne.

Evalueringen af empowerment

Evalueringen af empowermentprojektet består af tre analyser.

- Den første er en deskriptiv analyse af målgruppe, aktiviteter og afgangsmønstre i projektet baseret på data på individniveau.
- Den anden er en statistisk analyse af data om målgruppen fra progressionsværktøjet minvurdering.dk, der har været anvendt i projektet (korrelationsanalyse, faktoranalyse og klyngeanalyse).
- Den tredje analyse er en kvalitativ analyse af 30 succesfulde borgerforløb med progression fra fem udvalgte kommuner og en spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere og borgere i projektet.

En deskriptiv analyse, der bidrager med viden om målgruppens karakteristika, aktiviteterne i projektet og afgangsmønstrene blandt projektets målgruppe.

En analyse af data fra minvurdering.dk, der bidrager med viden om sammenhængen mellem borgerens egne vurdering og progression i forhold til arbejdsmarkedet.

De tre analyser i evalueringen af empowermentprojektet

En kvalitativ analyse af 30 succesfulde borgerforløb fra 5 kommuner, der giver ny viden og indsigt om progression med en empowermentorienteret tilgang i beskæftigelsesindsatsen. Den kvalitative analyse resultaterer i opstilling af fem hypoteser om progression.

Den kvalitative analyse er baseret på interview med borgerne selv og de fagpersoner, der har haft med sagerne at gøre, og på den baggrund er borgernes forløb blevet kortlagt fra start til slut i projektet. I kortlægningen er forholdet mellem information, beslutninger, handlinger og udvikling i hver enkelt sag blevet undersøgt, og tendenserne på tværs af de undersøgte sager er blevet afdækket.

Alle tre analyser er dokumenteret og beskrevet i selvstændige delrapporter. Denne opsamling formidler hovedresultaterne fra de tre analyser, mens der henvises til de tre delrapporter for uddybende dokumentation af analyser og resultater. I kapitel 1 præsenteres de væsentligste resultater fra de to første analyser, som giver et billede af målgruppen og projektets indsats og aktiviteter. I kapitel 2 præsenteres resultaterne fra den kvalitative analyse af succesfulde borgerforløb (øget deltagelse i virksomhedsindsats og eller ordinær beskæftigelse) udvalgt på baggrund af den kvantitative analyse af projekternes resultater. Denne analyse er evalueringens kerneanalyse og har givet anledning til at udlede fem hypoteser om faktorer med afgørende betydning for borgernes progression mod arbejdsmarkedet.

1 Empowerment i beskæftigelsesindsatsen

De 30 kommuner, der har deltaget i projektet, har haft mulighed for selv at udvikle og afprøve metoder til det empowermentorienterede arbejde. Der har således været anvendt forskellige tilgange og metoder i de 30 projekter, som alle har været møntet på at give borgeren større indflydelse og medejerskab.

I 2014 igangsatte Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) et toårigt inspirationsprojekt med henblik på at udvikle og afprøve en empowermentorienteret indsats for langvarige modtagere af kontanthjælp og ressourceydelse. Projektet blev afsluttet 1. oktober 2016.

Formålet med projektet har været at give den enkelte borger større indflydelse på egen indsats og dermed fremme borgerens medejerskab for vejen mod job eller uddannelse.

1.1 Målgruppen

I alt har 3.748 borgere været en del af empowermentprojektet, hvilket omfatter både unge på uddannelseshjælp (20 procent), kontanthjælpsmodtagere (35 procent) og ressourceforløbsmodtagere (45 procent).

Målgruppen er kendetegnet ved at have en langvarig forbindelse til det offentlige forsørgelsessystem. Det var et krav for deltagelse i projektet, at borgerne havde mindst to års sammenhængende varighed i offentlig forsørgelse op til deres opstart i projektet. Ser man længere tilbage har målgruppen i gennemsnit modtaget offentlig forsørgelse i lidt over 82 procent af tiden i fem år op til projektets start. Størstedelen af borgerne har én eller flere væsentlige psykiske, fysiske eller sociale udfordringer. Hver anden borger har psykiske udfordringer.

Evalueringen viser desuden, at borgerne analytisk kan inddeles i to særskilte grupper:

- en gruppe af borgere, der vurderer sig selv højt på tværs af alle parametre i progressionsværktøjet minvurdering.dk, som borgerne i projektet har anvendt til at angive deres selv vurdering på en række punkter¹
- en gruppe af borgere, der vurderer sig selv lavere på samtlige progressionsmål.

¹ Resultatet stammer fra klyngeanalysen i delanalyse 2. Flere resultater baseret på data fra minvurdering.dk kan se også delanalyse 2.

I den gruppe, der vurderer sig selv højest, er der flere kvinder, flere kontanthjælpsmodtagere og flere, der har forladt projektet til fordel for beskæftigelse, fleksjob eller uddannelse. Der er også flere, der har modtaget virksomhedsrettede og andre beskæftigelsesrettede indsatser, og borgerne i denne gruppe har modtaget mere indsats i projektperioden i forhold til den anden gruppe.

Blandt de borgere, der vurderer sig selv lavere, er der flere mænd, flere ressourceforløbsmodtagere og flere med psykiske udfordringer end blandt de øvrige borgere. I denne gruppe er der også flere, der ikke har været i virksomhedsrettet indsats i to år op mod projektstart, og der er flere, der har modtaget mentorstøtte, sundhedsrettede og sociale indsatser i projektperioden.

Kendetegn ved gruppen af borgere, der vurderer sig selv *højere* på progressionsmål (gruppe 1) og gruppen af borgere, der vurderer sig selv *lavere* på progressionsmål (gruppe 2).

I gruppe 1 er der...

- Flest kvinder
- Flere kontanthjælpsmodtagere
- Flere der er overgået til beskæftigelse, fleksjob og uddannelse
- Flere der har modtaget virksomhedsrettede og andre beskæftigelsesrettede indsatser i projektperioden

I gruppe 2 er der...

- Flest mænd
- Flere i ressourceforløb
- Flere med psykiske udfordringer
- Flere, der ikke har været i virksomhedsrettet indsats før projektstart
- Flere der har modtaget mentor, sundhedsindsatser og sociale indsatser i projektperioden

Der er med andre ord en klar sammenhæng mellem på den ene side, hvor godt borgerne vurderer sig selv, og på den anden indsatsmængden og de indsatstyper, de har modtaget i projektet.

1.2 Aktivitet og indsats

I gennemsnit har borgerne været i projektet i cirka 56 uger, hvilket dækker over en væsentlig spredning på tværs af kommunerne, hvor gennemsnittet ligger mellem 38 og 70 uger.

Ser man på indsatsintensitet har borgerne været i beskæftigelsesrettede indsatser i omkring 45 procent af tiden, og de har været i kontakt med den koordinerende sagsbehandlere ca. hver sjette uge. Disse gennemsnitstal dækker også over en meget stor spredning på tværs af de kommunale projekter. Således har det projekt, der har haft det højeste kontaktniveau, haft dobbelt så meget kontakt med borgerne som gennemsnittet og mere end fem gange så meget kontakt med borgerne som det projekt, der har haft mindst kontakt med borgerne.

På samme måde er der stor forskel på indsatsintensiteten på tværs af projekterne. I det projekt, hvor borgerne har fået den mest intensive indsats, er intensiteten dobbelt så høj i forhold til gennemsnittet. Intensiteten i dette projekt er desuden 3,5 gange så høj sammenlignet med det projekt, hvor borgerne har haft den mindst intensive indsats i projektet.

Ser man på de forskellige indsatstyper, har 41 procent modtaget mentorstøtte, mens 36,5 procent har modtaget en virksomhedsrettet

indsats som virksomhedspraktik eller løntilskud. 68 procent har modtaget en anden beskæftigelsesrettet indsats.² Derudover har 31 procent modtaget sundhedsindsatser og knap 16 procent sociale indsatser.

1.3 Afgangsmønstre

12 procent af borgerne har forladt projektet til fordel for enten uddannelse, ordinær beskæftigelse eller fleksjob. Ser man isoleret på de unge er tallet 21 procent, mens det ligger på 14 procent for kontanthjælpsmodtagere og 7 procent for ressourceforløbsmodtagere. De unge er primært afgået til uddannelse, mens kontanthjælpsmodtagerne fortrinsvis er afgået til job og ressourceforløbsmodtagerne især til fleksjob.

I den gruppe, der er afgået til ordinær beskæftigelse, uddannelse eller fleksjob er indsatsintensiteten betydelig højere end i den resterende målgruppe. Konkret har borgerne, der er afgået til ordinær beskæftigelse, uddannelse eller fleksjob, haft mere end dobbelt så meget kontakt med deres sagsbehandler, ligesom indsatsen i gennemsnit har fyldt mere af deres aktive projektperiode end resten. Opgjort på indsatstype har disse borgere også modtaget mere virksomhedsrettet indsats og øvrig beskæftigelsesindsats, mens de har modtaget mindre mentor-, social- og sundhedsrettet indsats end den resterende målgruppen.

1.4 Afprøvning af flere veje til empowerment

De 30 kommuner har sammen med 3.750 borgere afprøvet en bred vifte af meget forskelligartede tiltag, alt fra samtaleteknikker til undervisning og feedback-metoder. Tiltagene har alle haft til formål at afprøve forskellige veje til at fremme sagsbehandlerens arbejde med at give borgerne indflydelse. Tiltagene knytter sig overordnet til fem hovedområder: Rammer og redskaber, kompetenceudvikling, kontakt med borgeren, indsatser i forløbet og tværfaglighed i indsats og samarbejde.

² Øvrige beskæftigelsesrettede indsatser er alle andre indsatser efter LAB end virksomhedsrettede indsatser og mentorstøtte.

Figur 1. Overblik over typer af tiltag implementeret i kommunerne.

	Typen af tiltag i projekterne	Eksempel på projekttiltag
Rammer og redskaber	<ul style="list-style-type: none"> • Undervisning og supervision af ledelse • Brug af redskaber, herunder: borgerrettet tilbudsvifte, livshjul, MinVurdering, samtalekort • Brug af samtale-teknikker, herunder: game master, ressourceorienteret samtale • Reduktion i antal sager per sagsbehandler 	<p>Feedback og ledelse</p> <p>En kommune har haft fokus på at styrke jobcentrets ledelses-feedbackkultur ud fra en empowerment-tankegang. Konkret har man i projektet ladet sagsbehandlere deltage i hinandens samtaler og give feedback til hinanden. Derudover har ledere i jobcentre fået undervisning i empowerment-orienteret feedback.</p>
Kompetencer i jobcenter	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af borgerinddragelse i arbejdsprocesser • Uddannelse i af sagsbehandlere i empowerment • Ekstern supervision og coaching • Intern supervision og feedback • Interne læringsgrupper 	<p>Rehabiliteringsmøde</p> <p>Et af projekterne har koncentreret sig om at opbygge processerne for forberedelsen til rehabiliteringsmøder. Kommunen har bl.a. brugt den empowerment-orienterede tilgang til at strukturere de samtaler, hvori borgeren inddrages i rehabiliteringsplanens forberedende del.</p>
Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> • Hyppigere kontakt • Større tilgængelighed af sagsbehandler udenfor normale træffetider • Borgerbestemt dagsorden og samtaleindhold • Borgerbestemt tid og sted for samtaler • Brug af alternative kontaktkanaler Herunder: Sms og mobil 	<p>Programteori</p> <p>I et projekt har sagsbehandlere lagt en eksplicit programteori for mentorstøtten i alle sager. Teoriene bygger på en tæt kontakt med borgerne baseret på tilgængelighed og ekstra tid til sagsbehandling. Kontakten anvendes til at opnå indgående viden om borgernes ønsker og udfordringer.</p>
Indsatser	<ul style="list-style-type: none"> • Brug af mentor • Brug af virksomhedsrettede indsatser, herunder: Virksomhedspraktik, løntilskud, dag-til-dag jobs • Brug af nye indsatser, herunder: virksomhedscoach, psykolog, højskole, HF-enkeltfag • Holdforløb eller gruppeindsatser, herunder: borgercafeer eller gruppesamtaler 	<p>Holdforløb</p> <p>En kommune har lavet holdforløb for borgerne, hvor de er mødtes to gange ugentligt. Borgerne har selv sat dagsordenen, men der har været fokus på job og tilbud. Holdforløbene har bl.a. indeholdt besøg af virksomheder og har været kombineret med dag til dag jobs.</p>
Tværfaglighed	<ul style="list-style-type: none"> • Tværfaglige styre- eller arbejdsgrupper for projektet • Fysisk tæt placering af sagsbehandlere, fagfolk, mentorer eller jobkonsulenter • Tværfaglige konferencer med borgeren • Tværfaglige konferencer uden borgeren 	<p>Tværfagligt samarbejde</p> <p>I en kommune har man placeret sagsbehandlere fysisk sammen med kommunens tilbuds-medarbejdere. Tiltaget har skulle understøtte et tættere samarbejde mellem sagsbehandlere, jobkonsulenter og tilbuddene i kommunen. Formålet har været at gøre det lettere for borgerne at gå fra sagsbehandling til tilbud</p>

Kompetenceudvikling er det mest gennemgående tiltag på tværs af projekterne. Lidt over 70 procent af de deltagende sagsbehandlere har modtaget kompetence udvikling, især undervisning i empowermentorienterede tilgange i sagsbehandling. Knap en tredjedel har modtaget ekstern supervision.

Yderligere beskrivelser af projektet og dets målgruppe, aktiviteten, afgangsmønstre og resultatet af analyserne baseret på data, hvor borgeren vurderer sin egen situation, findes i rapporten om delanalyse 1 og 2.

2 Fem hypoteser om progression

Evalueringen af empowermentprojektet har fokus på dynamikken mellem en borgers indflydelse på sin situation og borgerens progression mod job eller uddannelse. Dette fokus er interessant, fordi det giver konkret indsigt i, hvordan beskæftigelsessystemet bedre kan hjælpe borgere, der ellers har lang vej tilbage mod job eller uddannelse. Resultatet af evalueringen er fem hypoteser om, hvordan der sættes virksomme mekanismer i gang, når en borger får større indflydelse på sit eget forløb. Samtidig giver hypoteserne et konkret svar på, hvad det vil sige for en borger at få indflydelse.

Skulle man formulere en samlet indsigt på baggrund af de fem hypoteser, er det: At give en borger indflydelse er en *arbejdsmetode til at løse opgaver* i sagen – det er ikke en passiv overdragelse af opgaverne til borgeren. Metoden består i at lade de *informationer, borgeren selv kommer med* om sine mål, ønsker og barrierer, *styre beslutninger om indsatsen*. Denne fremgangsmåde vil føre til, at borgeren *selv tager en del af opgaverne på sig* og løser dem på egen hånd.

Denne mekanisme er selvforstærkende i den forstand, at jo mere aktivt sagsbehandleren modtager og reagerer på borgerens information, jo mere relevant information kommer borgeren med. En sådan relationel udvikling i sagsbehandlingen kan også kaldes *tillid*.

Sættes dette samspil mellem tillid og indflydelse i værk, aktiverer borgerne og sagsbehandlerne deres ressourcer, og det vil øge chancerne for progression – det vil sige kommer i job, uddannelse eller i det hele taget rykker sig tættere på arbejdsmarkedet. Dette er kernen i de fem hypoteser, der præsenteres under følgende overskrifter og er gennemgået i det følgende:

- Hypotese 1: Tillid: Et styrket informationsflow
- Hypotese 2: Progression baserer sig på borgerens egne mål
- Hypotese 3: Borgeren kender selv deres vigtigste barrierer
- Hypotese 4: Fra aktivitet til ansvar i praktik
- Hypotese 5: Fra selv vurderet helbred til selverfaret helbred

2.1 Tillid: Et styrket informationsflow

Når borgeren har en tillidsfuld relation til sagsbehandleren, øges chancerne for, at borgeren opnår progression. Men hvordan opleves den tillidsfulde relation af borgerne? Og hvorfor er den vigtig for progression?

Evalueringen viser, at informationsflowet fra borgeren til sagsbehandleren styrkes, når borgeren har en tillidsfuld relation til sagsbehandleren. Det betyder, at borgeren oftere afgiver relevant information på relevante tidspunkter. Det kan både være oplysninger, som borgeren slet ikke ville have afgivet, eller oplysninger, som borgeren afgiver på et tidligere og mere aktuelt tidspunkt i forløbet.

Et styrket informationsflow fra borgeren til sagsbehandleren betyder et styrket informationsgrundlag for sagen og indsatsen. Det giver med andre ord sagsbehandleren mulighed for at tilrettelægge en bedre indsats og yde støtte på det rette tidspunkt. Dette er årsagen til, at øget tillid skaber progression.

- Eksempler på relevant information fra borgerne:
- 1) Information om akutte ændringer i borgerens situation, for eksempel sygdom.
 - 2) Information om afbrydelse af forløb.
 - 3) Information om relevante kontakter i netværk.
 - 4) Information om tidligere erfaring.
 - 5) Information om ønsker, ideer og evner.

Figur 2. Sammenhængen mellem tillid og progression



Borgerne beskriver i vid udstrækning den tillidsfulde relation som oplevelsen af at "blive lyttet til", og at det at blive lyttet til konkret handler om, at sagsbehandleren *modtager og aktivt reagerer på de informationer, borgeren afgiver*.

Borgerne beskriver således den tillidsfulde relation som en selvforstærkende mekanisme. Når borgeren oplever, at sagsbehandleren modtager og aktivt reagerer på de informationer, borgeren kommer med, styrkes informationsflowet til sagsbehandleren. Det styrkede informationsflow giver et forbedret informationsgrundlag i sagen, som sagsbehandleren kan bruge til at tilrettelægge den rette indsats.

Evalueringen viser også, at borgerne ser fire forhold som helt centrale for oplevelsen af, at sagsbehandleren modtager og aktivt reagerer på information, jf. figuren og beskrivelsen nedenfor:

Figur 3. De fire forhold, som borgerne lægger vægt på i forhold til tillid



1. Sagsbehandlerkontinuitet

Borgerne peger på sagsbehandlerkontinuitet som et vigtigt element i den tillidsfulde relation, fordi sagsbehandlerskift fører til alvorlig forstyrrelse af informationsflowet. Konkret henviser borgerne til de informationsproblemer, det skaber, på to måder:

- Et tab af konkret information i sagen, fordi en ny sagsbehandler hverken kender borgeren eller borgerens hidtidige forløb.
- Et tab af informationsflowet i sagen, fordi borgerens erfaring i forhold til, om sagsbehandleren modtager og reagerer på information, går tabt. En ny sagsbehandler betyder, at informationsflowet skal bygges op på ny.

2. Tilgængelighed

Borgerne beskriver muligheden for at kunne komme i kontakt med sagsbehandleren som en vigtig komponent i den tillidsfulde relation. Konkret beskriver borgerne, at tilgængelighed er afgørende for oplevelsen af, at sagsbehandleren kan *modtage* den information, borgerne ønsker at give videre. Mangler der tilgængelighed, vil borgerne i mindre grad søge at afgive relevant og aktuel information, hvilket svækker informationsflowet.

3. Tilpasset responstid

Tilpasset responstid handler om borgerens oplevelse af, at sagsbehandleren reagerer indenfor en passende tidsramme på den information, borgeren afgiver. Her er der tale om borgerens oplevelse af, om sagsbehandleren *aktivt reagerer* på den information, borgeren har afgivet. En uforholdsmæssig lang responstid svækker informationsflowet, fordi borgeren får en opfattelse af, at der ikke reageres på den information, vedkommende afgiver.

4. Koordinering og inddragelse

Evalueringen viser også, at borgerne opfatter det som opbygning af tillid, når sagsbehandleren agerer koordinerende og inddragende mellem indsatser, behandling, faggrupper og borgerens netværk. I borgerens perspektiv er det en måde, hvorpå sagsbehandleren viser, at sagsbehandleren har *modtaget og reagere på* relevant information fra andre instanser vedrørende borgerens situation. Informationen kan både komme fra andre fagpersoner, fra borgeren selv eller fra netværket, og sagsbehandlerens reaktion kan for eksempel omfatte inddragelse af behandlere og netværk i problemløsning eller det at bringe relevante informationer videre til andre fagpersoner.

Den beskrevne case i boksen er hentet fra evalueringens datamateriale, og den illustrerer, hvad en tillidsfuld relation kan betyde for progression.

I det første citat forklarer borgeren, hvordan sagsbehandlerens tilgængelighed ("jeg kan skrive når jeg har brug for det") og responstid ("hun skal nok svare") er med til at give ham en oplevelse af, at der er "tid og plads" til ham, det vil sige, at han har tillid til hende.

I det efterfølgende citat bruger han vendingen "at blive hørt" i sin beskrivelse af, hvad det betyder, at sagsbehandleren aktivt reagerer på hans input og ideer, idet hun undersøger muligheden for en praktikplads med ham.

Konkrete situationer, hvor tilgængelighed er afgørende for progression:

- 1) Når borgeren oplever uventede barrierer i en praktik.
- 2) Når borgeren oplever at en eksisterende barrierer uventet bliver en hindring under praktikken.

Konkrete situationer, hvor tilpasset responstid er afgørende for progression:

Når borgeren:

- 1) Har udtrykt et konkret mål for sit forløb,
- 2) Har givet en konkret ide til en praktik,
- 3) Har fundet en specifik praktikplads
- 4) Er i risiko for at forlade sin praktik
- 5) Har afbrudt sin praktik

Særligt casens afsluttende forløb viser, hvordan tilliden mellem sagsbehandler og borger er en selvforstærkende mekanisme. Fordi borgeren tidligere har oplevet, at sagsbehandleren aktivt modtager og reagerer på de informationer, han afgiver, kommer han i en akut situation, hvor han endda er ude af kommunens system, til sagsbehandleren med den information, der netop skal til for at fastholde hans progression.

Case 1: Hun skal nok svare

Morten er en ung mand, der efter en 9. klasses eksamen er endt i ledighed i en længere periode på flere år. Morten kommer fra svær familiebaggrund og går i behandling i psykiatrien. Da han kommer ind i projektet, arbejder han og sagsbehandleren sammen om at få gang i aktiviteter, der passer til Mortens ønske om at arbejde med børn. De to udvikler en god tillidsfuld relation.

Morten: "Jeg vidste, at hvis jeg havde brug for det, kunne jeg sms'è Lone, og så skulle hun nok svare, når hun havde tid. Jeg vidste, at jeg kunne gå til hende, når jeg havde brug for det, og at det ikke ville være det der med, at jeg ringer i dag, og så får jeg besked om tre dage. Jeg følte, der var tid og plads til mig."

Sagsbehandleren hjælper Morten med at få gang i en praktik i en forretning, der sælger legetøj. Morten har selv foreslået legetøjsforretningen som praktiksted.

Morten: "Min sagsbehandler vidste ikke, om det kunne lade sig gøre med legetøjsforretningen, men hun ville undersøge det. Bare det, at man er blevet hørt, og at det er blevet undersøgt, har været guld værd."

I praktikken oplever Morten et vendepunkt, idet han får helt nye ansvarsopgaver, som får hans tro på egne evner til at vokse. Praktikken giver ham mod på at fortsætte sin uddannelsesvej og sagsbehandleren hjælper ham med at begynde i 10. klasse.

Efter 8 måneder på uddannelsen, kommer Morten i problemer pga. fravær og han ryger ud af uddannelsen. Samme dag som han får besked om, at han er blevet smidt ud, ringer han til sagsbehandleren. Sagsbehandleren hjælper ham med at komme ind på basisfag på VUC. Morten når kun at have en uges pause. Sidenhen fortsætter han sine manglende fag på VUC.

2.2 Progression baserer sig på borgerens mål

Når borgeren har en plan baseret på egne mål, styrkes medejerskabet. Men hvorfor er medejerskab vigtigt for progression? Og hvad hvis borgeren ikke har konkrete mål?

At borgere viser mere medejerskab til en plan, der er baseret på deres egne mål, er næppe en overraskelse. Analysen af de 30 borgerforløb siger imidlertid noget om, hvorfor medejerskab er vigtigt for progression. Resultaterne af analysen peger på, at borgere, der har en plan baseret på deres egne mål, typisk selv vil pege på, hvordan de kan bruge deres ressourcer for at opnå målene i planen.

Øget medejerskab vil altså konkret betyde, at borgeren selv tager initiativ til at aktivere sine ressourcer. Det gælder med hensyn til både at i gang-sætte aktiviteter i planen og overvinde barrierer. Analysen viser især to måder, dette sker på:

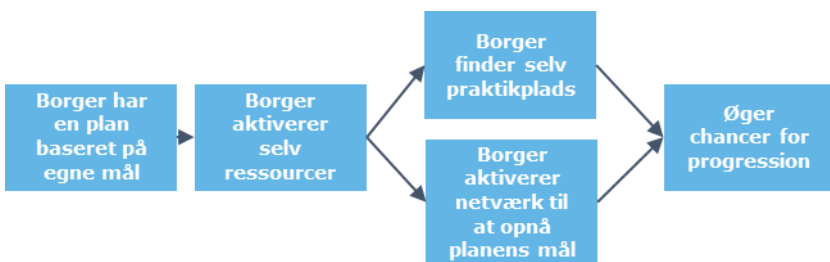
- a. *Borgere finder selv praktikplads.*
Borgere, der har en plan baseret på egne mål, vil oftere selv finde en praktikplads, skabe kontakt til praktikpladsen og sikre at den etableres.

b. *Borgere inddrager selv deres netværk.*

Borgere, der har en plan baseret på egne mål, vil oftere selv pege på, hvordan de kan inddrage deres netværk til at igangsætte aktiviteter, overkomme barrierer eller opnå bestemte mål, for eksempel at finde en praktikplads.

Medejerskabet skaber altså progression, fordi borgerne får blik for, hvordan de kan aktivere deres egne ressourcer.

Figur 4. Sammenhængen mellem en plan med egne mål og progression



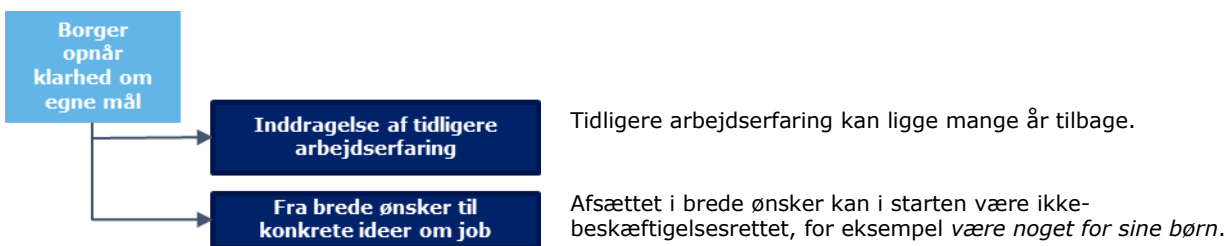
For at kunne basere planen på borgerens egne mål er det nødvendigt, at borgeren *har* konkrete mål. Det er imidlertid ikke alle borgere, der har et klart billede af, hvad deres mål er. Analysen af de 30 borgerforløb peger imidlertid på to veje, der ofte anvendes med succes til at konkretisere borgerens mål.

1. Den ene vej til konkretisering er, at der tages afsæt i borgerens tidligere arbejds erfaring, også selvom erfaringen ligger langt tilbage i tid.
2. Den anden vej til konkretisering er, at der tages afsæt i brede ønsker og mål uden direkte relation til beskæftigelse. Med afsæt heri konkretiseres ideer til beskæftigelsesrettede mål. Dette sker typisk i situationer, hvor borgeren ikke har et fremtidsbillede (på grund af for eksempel manglende tro på fremtiden).

Konkretisering er afgørende for progression når:

- 1) Borgeren har besvær med at formulere ønsker og mål
- 2) Borgerens mål er abstrakte eller fjerntliggende
- 3) Borgeren er pga. tidligere erfaringer i livet holdt op med at gøre sig forestillinger om fremtiden

Figur 5. To veje til konkretisering af mål



Den beskrevne case i boksen nedenfor er hentet fra evalueringens datamateriale. Den er et eksempel på, hvordan det at sætte borgerens mål i centrum kan skabe progression i en sag, der ellers er gået i stå, også selvom målene ikke umiddelbart passer ind i kommunens sædvanlige praksis.

Citatet fra borgeren anskueliggør, at borgeren oplever det som en ændring fra tidligere praksis, at der bliver lyttet til de mål og ønsker, han selv kommer med.

Case: Et job som bartender

Carsten på 29 har mange års ledighed bag sig og ingen 9. klasses eksamen. Carsten, der har været i systemet i mange år, har en ide om, at han gerne vil i praktik som bartender på en bodega. Hidtil har det ikke kunne lade sig gøre, fordi kommunen ikke vil understøtte praktikker i beværtninger. Desuden er Carsten under 30 og kommunen har derfor fokus på uddannelse, selvom Carsten selv ikke kan se det for sig.

Sagsbehandleren, der har friere rammet i projektet, beslutter at lade borgerens mål styre planen. De aftaler, at de skal finde en bartenderpraktik.

Carsten: "Før projektet følte jeg ikke, at de tog de ideer, jeg kom med, alvorligt. De har fejlet dem væk og sagt "det kan vi ikke hjælpe dig med" eller "det har vi ikke kompetencer til at hjælpe dig med". Jeg er kommet med mange ideer til praktiksteder, hvor de har sagt, at det er uden for deres register."

Da sagsbehandleren går ind på planen, fortæller Carsten, at han har en ven, der ejer en beværtning. Vennen inddrages og vil gerne give ham en praktikplads.

I løbet af praktikken kommer Carsten op i fuld tid, hvilket ikke er sket før. Han er glad for praktikken, bl.a. fordi han sammen med arbejdsgiver kan indrette sig, så der tages hensyn til de behov, der følger af hans psykiske lidelse. Da praktikken slutter, føler han sig klar til en ny praktik i en forretning.

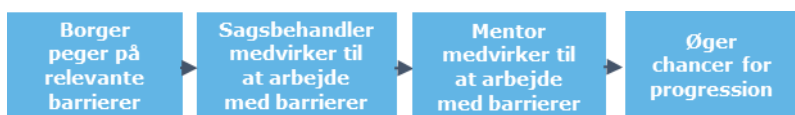
Under den nye praktik kommer Carsten ud for et uheld på praktikstedet. Ingen kommer til skade, men hændelsen er en forskrækkelse. Carsten kontakter straks sagsbehandleren, som støtter ham i at undgå en sygemelding til gengæld for at starte roligt op igen. Kort tid efter får Carsten job i en beværtning.

2.3 Borgerne kender selv deres vigtigste barrierer for beskæftigelse

Når der arbejdes med de barrierer, borgerne selv peger på, øges chancerne for progression. Men hvilken type barrierer peger borgerne på?

Evalueringen viser, at borgeren kender selv deres vigtigste barrierer for beskæftigelse, og derfor selv ved hvilke barrierer der er brug for at nedbryde. Sagsbehandler og mentor spiller en vigtig rolle i at støtte borgeren i at overkomme de barrierer, borgeren selv anser som vigtige. Evalueringen viser også, at borgerens vurdering af, hvilke barrierer der skal arbejdes med, ikke altid stemmer overens med sagsbehandlerens.

Figur 6. Sammenhængen mellem arbejde med barrierer og progression



Ser man nærmere på, hvilken type barrierer, borgerne peger på som de afgørende, viser der sig et interessant mønster. På tværs af de 30 analyserede sager kan man generelt inddele fagpersonernes og borgernes beskrivelse af barrierer i to: grundlæggende og afledte barrierer.

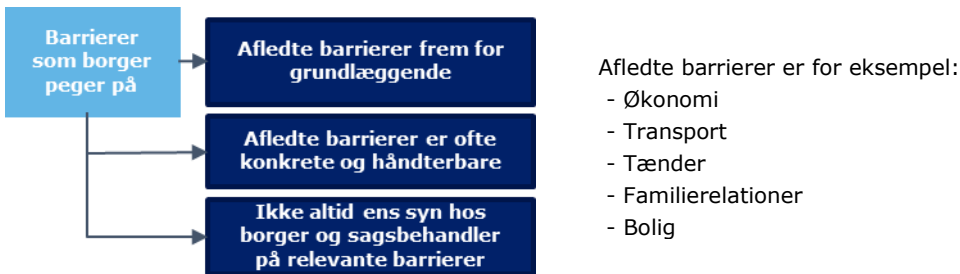
De grundlæggende barrierer er udfordringer, som fagpersonerne beskriver som kernen i eller roden til borgerens ledighed. De dækker over fysiske eller psykiske diagnoser eller svære sociale problemer, som anbringelse af børn, familiebehandling eller misrøgt i barndommen. I alle de analyserede

cases fremhæver fagpersonerne, at der er grundlæggende barrierer til stede.

Udover de grundlæggende barrierer er der afledte barrierer. Det er barrierer, der beskrives som konsekvenser af de grundlæggende barrierer. Det dækker for eksempel over mobilitet og transport, bolig, økonomi, tro på egne evner, personlig hygiejne eller selvvurderet helbred. Således kan en psykisk sygdom føre til problemer med transport eller svære sociale familieproblemer kan føre til gæld.

Evalueringen viser, at borgerne primært peger på afledte barrierer, som dem, de mener, der skal arbejdes med for at komme tættere på beskæftigelse.

Figur 7. Borgernes syn på barrierer



Den beskrevne case i boksen nedenfor er hentet fra evalueringens datamateriale. Den er et eksempel på både, hvordan borgerens fokus ligger på de afledte forhindringer, som borgerens mere grundlæggende barriere skaber, og hvordan borgeren selv peger på en barriere, hvis håndtering åbner op for en betydelig progression.

Case: Hjælp til transport

Peter er midt i 20'erne. Peter har en autismespektrumforstyrrelse og har været ledig, siden han fyldte 18. Da Peter starter i projektet fortæller han, at han gerne vil starte på HF. For at imødekomme Peters ønske og samtidig tage højde for hans autisme tager sagsbehandleren Peter med til en samtale på en skole, der tilbyder en HF-klasse netop for folk med Peters form for autisme.

Peter søger ind på specialklassen, men bliver ikke optaget pga. et højt ansøgstal. Der skal altså lægges en ny plan. Sagsbehandleren taler med Peter om, hvad han selv ser som de vigtigste barrierer i forhold til at starte på et normalt VUC-forløb. Det viser sig, at Peter især har det svært med offentlig transport og mindre med de forhold, der knytter sig til at gå i skole og være i en klasse. For ham er transporten den vigtigste barriere.

På baggrund af Peters oplysninger foreslår sagsbehandleren, at Peter starter på et normalt VUC-forløb med få timer til at starte med, og at han får en mentor, der kan hjælpe ham med transporten. Peter siger ja.

I perioden op til skolestart og i en periode efter start på uddannelsen gennemfører mentoren transporttræning med Peter og følger ham til og fra stationen. Efter en tid føler han sig klar til selv at fortage transporten og går kort efter op i timer på VUC til det SU-berettigende niveau.

2.4 Fra aktivitet til ansvar i praktik

Vendepunktet i en sag opstår ofte i en virksomhedspraktik. Men det er ikke aktiviteten selve i praktikken, der skaber forandring, det er det ansvar, der følger med den.

Evalueringen viser, at borgerne ofte oplever, at vendepunktet i deres forløb opstår i en virksomhedspraktik.

Specifikt opfatter borgerne en virksomhedspraktik som meningsfuld, hvis de har fået tildelt et ansvar i kraft af de arbejdsopgaver eller den rolle, de har fået i praktikken. Det kan for eksempel være at stå ved kassen i en butik eller at være med gennem alle trin i forplejningen af et stort selskab på et hotel. Oplevelsen af et øget ansvar påvirker borgernes tro på egne evner. Derfor medfører et øget ansvar i praktikken også forøgede chancer for progression.

Figur 8. Sammenhængen mellem praktik og progression



Ingen af de borgere, der har oplevet et vendepunkt i deres praktik, beskriver selve det at komme ud i en aktivitet som afgørende. Det er ikke praktikken alene, der gør en forskel, men derimod oplevelsen af at praktikken indebærer et ansvar og har betydning for virksomhedens ydelser eller drift.

Evalueringen viser også, at ansvaret helst skal komme i en praktik, der stemmer overens med borgerens egne mål. Det gælder for eksempel for borgerens ønsker og mål i forhold til praktikpladsens branche eller arbejdskultur. Der er således især to forhold, der knytter sig til progression i virksomhedspraktikker:

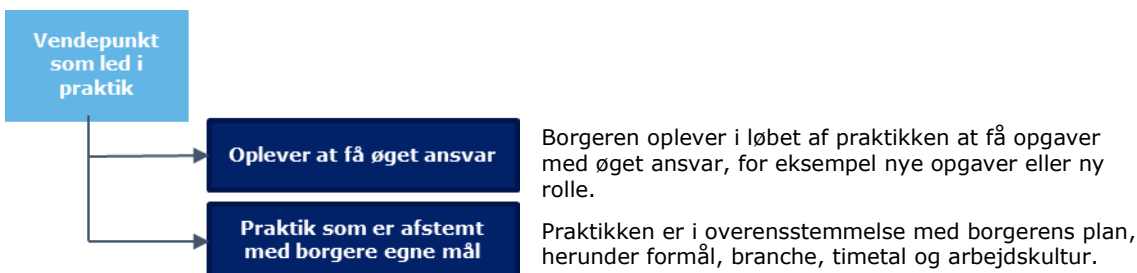
1. Opgaver med ansvar

Evalueringen viser, at det er fremmede for borgerens progression i forbindelse med en virksomhedspraktik, at borgeren i løbet af praktikken oplever at få arbejdsopgaver, der giver borgeren et særligt ansvar.

2. Afstemt med borgerens mål og plan

Evalueringen viser yderligere, at det er fremmede for borgerens progression i forbindelse med en virksomhedspraktik, at praktikken er afstemt med borgerens plan, herunder formål, branche, timetal og arbejdskultur.

Figur 9. Borgernes erfaring med vendepunkt i en praktik



Den beskrevne case i boksen nedenfor er hentet fra evalueringens datamateriale og er et eksempel på, hvordan den rette praktikplads med de rigtige opgaver kan give en borger troen på vedkommendes arbejdsevne tilbage. Casen er også et eksempel på, at der bliver lyttet til borgerens mål, især i forhold til typen af praktikplads, hvilket er med til at etablere tillid og aktivere borgerens ressourcer i sagen.

Citatet, hvor borgeren taler om sin sagsbehandler, viser, at borgeren kobler to umiddelbart modsatrettede ting, nemlig at sagsbehandleren forstår hans begrænsning, og at hun gør ham stærkere. Det bliver hans formulering af, at han får mulighed for at aktivere sine ressourcer, idet planen er baseret på hans egne mål.

Case: Den rigtige praktikplads

Denne case handler om Fahad, der er sidst i 40'erne, og som har mange års ledighed bag sig. Kort inden projektstart er han blevet visiteret til et ressourceforløb. Han lider af svære rygproblemer og betegnes af fagpersonerne som psykisk sårbar. Selv ønsker han en førtidspension og tror ikke på, at han kan arbejde.

Da Fahad kommer ind i projektet er hans erfaring, at praktikker ikke nytter noget. Han har været på praktikpladser, hvor han fysisk ikke kunne udføre sit arbejde, og han har ikke lyst til at prøve flere praktikker.

I projektet snakker Fahad med sagsbehandleren om, at han til gengæld har et ønske om at komme mere ud af hjemmet og deltage mere i børnenes liv fremfor at sidde hjemme. Det ønske har han uanset, at han ikke tror, han kommer til arbejde igen. Sagsbehandleren og Fahad aftaler, at en mentor skal støtte Fahad i at komme mere ud og konkretisere, hvordan han kan få et mere aktivt liv. For at komme mere ud begynder Fahad at køre sin bror, som har et arbejde, hvor han skal ud til kunder. Køreturene med broren får Fahad til at undersøge mulighederne for at komme i praktik på brorens kontor.

Fahad: "Det var en rigtig god sagsbehandler, jeg havde. Hun var en af dem, man kunne samarbejde med. Hun kunne godt forstå, at jeg var syg og ikke kunne klare så meget. Den måde hun talte med mig på, gjorde mig stærkere."

Kommunen benytter som regel kun virksomheder til praktik, som de allerede har aftaler med, hvilket ikke inkluderer brorens arbejdsplads, som også ligger i en nabokommune. Men Fahad tager selv initiativ og får etableret praktikpladsen. Praktikforløbet bliver et vendepunkt for ham. Den er afstemt med hans egne ønsker om timetal og arbejdsopgaver. Arbejdsopgaverne omfatter direkte kontakt med virksomhedens kunder, ligesom han varetager planlægningsopgaver i praktikken. På den måde får han en vigtig rolle i praktikken, hvor virksomheden og de andre kolleger er afhængige af, at han løser sine opgaver godt. Han får ansvar for opgaver, som giver ham troen på egne evner til at varetage et job i begrænset timetal tilbage. Sidenhen ansættes han på samme arbejdsplads i et fleksjob.

2.5 Fra selvvurderet til selverfaret helbred

En indsats, der fremmer borgerens tro på egne evner, medvirker til at borgeren vurderer eget helbred mere positivt. Hvorfor hænger selvvurderet helbred og tro på egne evner så tæt sammen?

Selvvurderet helbred er et begreb, der anvendes blandt fagpersoner, til at beskrive en borgers syn på eget helbred. Evalueringen viser, at fagpersonerne ofte ser borgernes selvvurderede helbred som en barriere for

beskæftigelse, det vil sige, at de vurderer borgerne er i stand til at udføre mere arbejde, end borgeren selv gør.

Evalueringen viser, at det selvvurderede helbred i praksis hænger tæt sammen med borgerens tro på egne arbejdsevner. Det ses blandt andet derved, at borgernes selvvurderede helbred typisk udvikler sig, når troen på egne evner udvikler sig, og ikke omvendt. Hvorfor hænger det sådan sammen?

Evalueringen viser, at borgere med dårligt selvvurderet helbred typisk beskriver deres helbredssituation ud fra, hvor meget helbredet påvirker deres arbejdsevne i specifikke arbejdssituationer. På den måde ser borgerne deres arbejdsevne som en *indikator* på deres helbred. En borgers selvvurderede helbred er derfor i vid udstrækning et udtryk for borgerens tidligere oplevelser og erfaringer med, hvor meget helbredet har påvirket der evne til at varetage og løse konkrete arbejdsopgaver.

Selvvurderet helbred er således for borgeren snarere spørgsmål om *selvfaret helbred*, fordi det er gennem egentlig og faktisk erfaring med, hvad borgeren *kan* med sit helbred, at borgeren vurderer sit helbred.

De gennemgåede sager har vist, at udvikling i borgeres selvvurderede helbred, sker når borgeren har fået helt konkret og specifik erfaring med, hvad han eller hun kan med sit helbred. Denne erfaring giver borgeren en tro på sig egen sin tro på egen arbejdsevne, og dette øger chancerne for progression.

Figur 10. Sammenhængen mellem selvvurderet helbred og progression



Skal man forbedre borgerens selvvurderede helbred, skal man derfor arbejde med at øge borgerens tro på egne evner. Skal man fremme borgerens tro på egne evner er særligt to punkter vigtige:

1. *Erfaring med arbejdsevne gennem praktik*

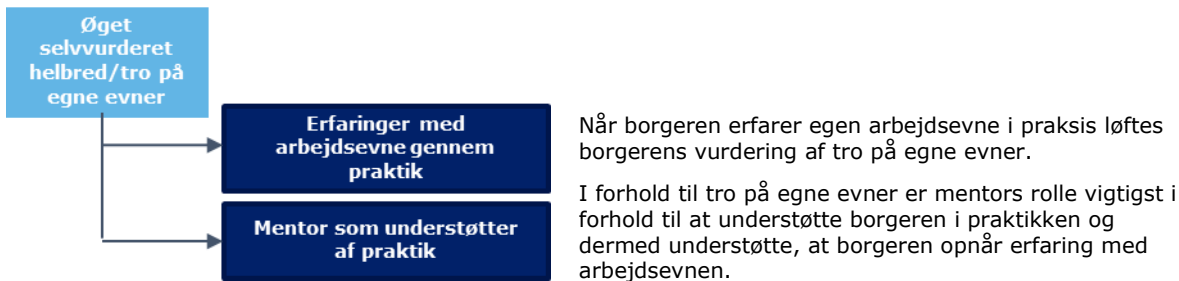
Hvis en borger skal udvikle sin tro på egen arbejdsevne, skal det ske via erfaring. Det betyder, at borgeren konkret skal erfare sin arbejdsevne og dens reelle niveau. Selvvurderet helbred og tro på egne evner fremmes derfor bedst i en meningsfuld praktik, fordi den giver mulighed for konkret og relevant erfaring. Når sagsbehandlere vurderer, at selvvurderet helbred er en barriere for borgerne, så er det altså sjældent vejen frem at se det som en ren psykologisk barriere. I stedet kan fokus med fordel ligge på at støtte borgerne i at opnå konkrete erfaringer, der kan give dem et virkelighedsnært billede af deres arbejdsevne. Ændrer borgerens billede af egen arbejdsevne sig, vil det selvvurderede helbred følge med.

2. *Mentor som understøtter af praktik*

Når mentorstøtten står alene vil det være svært at udvikle borgerens selvvurderede helbred eller tro på egen arbejdsevne. Borgeren har brug for at erfare egne evner. Mentoren spiller derfor snarere en afgørende rolle i forhold til at understøtte borgerens mod til at begive sig ud i en sådan erfaring, det vil sige i forhold til at begynde i en praktik, hvor

arbejdsevnen afprøves. Samtidig kan mentor være afgørende i at forberede og fastholde borgerens praktik ved at afhjælpe barrierer op til og undervejs i praktikken.

Figur 11. Borgernes erfaring med eget helbred gennem praktik og mentor



Den beskrevne case nedenfor er hentet fra evalueringens datamateriale og er et eksempel på, at spørgsmålet om det selvvurderede helbred bliver afklaret gennem borgerens faktiske erfaring med, hvad han kan. I borgerens egen beskrivelse af sin progression sker forandringen i takt med at 1) at der kommer ro omkring sagen og fokus på at skabe et meningsfuldt forløb baseret på hans egne mål, og 2) at han kommer i en praktik, hvor han får mulighed for at gøre sig en række nye erfaringer med sin egen arbejdsevne og dermed sit helbred. Det er i praktikken, at borgeren udvikler sit syn på, hvad han kan – og dermed opnår et forbedret selverfaret helbred.

Case: Genvinde troen på egne evner

I denne case møder vi en ung mand, Mads, som har en svær nerveskade og lang tids ledighed og behandling bag sig. Da Mads kommer ind i projektet har han ingen forestillinger om fremtiden og han tror ikke på, at han vil kunne arbejde. Mentor og sagsbehandler vurderer, at selvvurderet helbred er en barriere for Mads. Selv har Mads en oplevelse af, at det er svært at formidle sin sygdom, der ikke kan ses fysisk. Uoverensstemmelsen mellem Mads og sagsbehandlerens synspunkt er delvist konfliktladet, og Mads har en generel opfattelse af, at jobcentret har været på nakken af ham.

Da han kommer ind i projektet ønsker han derfor ro fra eksempelvis tvungne møder i jobcentret. Men han vil også gerne afklares til et eventuelt fleksjob. Sagsbehandleren, der har friere rammer i projektet, vælger at efterkomme de to ønsker om en mere skræddersyet mødeplan og en plan for afklaring.

For at få gang i afklaringen vælger Mads og sagsbehandleren at planlægge en praktik. Mads anvender sit netværk til at finde praktikpladser. I løbet af en række praktikker, får han en afgørende ny oplevelse af at kunne spille en rolle i en virksomhed. Selvom timetallet er lavt og han har en del skånebehov, genvinder han troen på sig selv og en fremtid på arbejdsmarkedet.

Mads: "Dine begrænsninger er selvfølgelig trælse, men det er godt at kende dem. At finde ud af, hvad du kan, og hvad du ikke kan, gør også rigtig meget for billedet af, hvor du står henne fremtidsmæssigt."

I citatet i casen beskriver borgeren, hvordan erfaringerne i en praktik påvirker ham. Citatet illustrerer, at det for borgeren er erfaringen med, hvad han kan i en arbejds kontekst ("at finde ud af, hvad du kan"), der i sidste ende påvirker hans tro på fremtiden på arbejdsmarkedet.

2.6 De fem hypoteser i overblik

I oversigten nedenfor ses de fem hypoteser i overblik.

Nr.	Hypotese	Beskrivelse	Konkretisering og målepunkter
1.	Når borgeren har tillid til sagsbehandleren , øges chancerne for, at borgeren opnår progression.	Borgerens tillid til sagsbehandleren styrker informationsflowet fra borgeren til sagsbehandleren, og dermed styrkes informationsgrundlaget i sagen. Et styrket informationsflow betyder både, at borgeren afgiver relevante oplysninger, som pågældende ellers ikke ville have afgivet, og at oplysningerne afgives på et tidligere tidspunkt i forløbet. Et styrket informationsgrundlag øger sagsbehandlerens mulighed for at yde den rette indsats og støtte på det rette tidspunkt. Det er derfor fremmende for progression, når der etableres en relation, hvor borgeren har tillid til sagsbehandleren.	Analysen viser, at følgende fire punkter er centrale for, at borgeren oplever, at der er etableret en tillidsfuld relation: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sagsbehandlerkontinuitet: At borgeren har samme sagsbehandler over længere tid. 2. Tilgængelighed: At borgeren oplever, at sagsbehandleren er tilgængelig for modtagelse af borgerens information. 3. Tilpasset responstid: At borgeren oplever, at sagsbehandleren reagerer indenfor en passende tid på den information, som borgeren afgiver. Det kan for eksempel være, når borgeren selv har fundet en praktik eller er i risiko for at forlade praktik. 4. Koordinering og inddragelse: At borgeren oplever, at sagsbehandleren reagerer koordinerende og inddragende, for eksempel i forhold til behandlere og netværk.
2	Når borgeren har en plan baseret på egne mål, aktiverer borgeren egne ressourcer for at nå planens mål, og dermed øges chancerne for progression.	En borger med en plan, der er baseret på borgerens egne mål, vil typisk selv tage initiativ til at aktivere sine ressourcer for at igangsætte aktiviteter i planen. Analysen viser, at det typisk kommer til udtryk på to måder: <ol style="list-style-type: none"> 1. Borgeren finder selv en praktikplads. 2. Borgeren aktiverer sit netværk for eksempelvis at overkomme barrierer eller finde en praktikplads. Når borgeren aktiverer egne ressourcer, øges chancerne for progression.	Analysen viser således, at det er væsentligt for progression, at borgeren har en plan med egne mål. Analysen viser, at for at støtte de borgere, der ikke selv på forhånd har klare mål, anvender sagsbehandlerne to veje til konkretisering af mål: <ol style="list-style-type: none"> 1. I konkretiseringsprocessen tages der afsæt i borgerens tidligere arbejds erfaring. 2. I konkretiseringsprocessen tages der afsæt i brede ønsker og mål uden direkte relation til beskæftigelse, og herigennem formes en konkret ide til et beskæftigelsesret mål.
3	Når der arbejdes med de barrierer, borgeren selv peger på , øges chancerne for progression.	Borgeren har ofte selv en klar ide om, hvilke barrierer der står i vejen for beskæftigelse. Borgerens vurdering af, hvilke barrierer der skal arbejdes med, er ikke altid barrierer, som sagsbehandleren bedømmer som de rette at arbejde med først. <p>Når sagsbehandleren eller mentoren medvirker til at overkomme de barrierer, borgeren peger på, øges chancerne for progression.</p>	Der skelnes mellem to typer barrierer: <ul style="list-style-type: none"> • grundlæggende barrierer • afledte barrierer Oftentimes er det ikke borgerens grundlæggende udfordringer, for eksempel fysisk eller psykisk sygdom, som borgeren peger på står i vejen for arbejde. I stedet er det barrierer, der er afledt af de primære udfordringer, for eksempel mobilitet, økonomi, bolig og hjem og tro på egne evner.
4	Vendepunktet i en sag opstår, når borgeren får ansvar i en virksomhedspraktik , der er afstemt med borgerens egne mål i planen.	Analysen viser, at borgerne gennemgående oplever, at vendepunktet i deres forløb knytter sig til, at de i løbet af en virksomhedspraktik har fået tildelt et ansvar i forbindelse med nye arbejdsopgaver (for eksempel stå ved kassen eller sikre varer på hylder) ved at påtage sig nye roller i praktikken. <p>Ved at tildele borgeren øget ansvar i en praktik øges chancerne for progression.</p>	Analysen viser således, at der især er to forhold, der er væsentlige i forhold til progression i forbindelse med praktik: <ol style="list-style-type: none"> 1. At borgeren i løbet af praktikken tildeles et øget ansvar for de arbejdsopgaver, borgeren løser. 2. At praktikken er afstemt med borgerens plan, herunder borgerens mål angående formål, branche, timetal og arbejdskultur.
5	Selv vurderet helbred og troen på egne arbejdsevner hænger tæt sammen. En indsats, der fremmer tro på egne evner, medvirker til, at borgeren vurderer sit eget helbred mere positivt.	Borgere med dårligt selv vurderet helbred beskriver typisk deres helbredssituation ud fra, hvor meget de har erfaret, at helbredet påvirker deres arbejdsevne. På den måde ser borgerne deres arbejdsevne som en indikator på deres helbred. En borgers selv vurderede helbred er handler snarere om selverfaret helbred. Af den grund fremmes det selv vurderede helbred ved at fremme borgerens tro på egen arbejdsevne.	Skal man fremme borgerens tro på egne arbejdsevner og løfte borgerens selv vurdering af helbredet, er særligt to punkter vigtige: <ol style="list-style-type: none"> 1. At sikre, at borgeren opnår erfaring med arbejdsevnen gennem praktik. 2. At der anvendes en mentor til at understøtte, at borgeren gennemfører og opnår erfaring fra praktikken.



Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloitte omkring 245.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter.

Deloitte er en betegnelse for en eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. DTTL og alle dets medlemsfirmaer udgør separate og uafhængige juridiske enheder. DTTL (der også betegnes "Deloitte Global") leverer ikke selv ydelser til kunderne. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af DTTL og dets medlemsfirmaer.