



CUBB - Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser

September 2019

Revideret projektbeskrivelse til den A.P. Møllerske
Støttefond på baggrund af budgettilpasning

Resumé af ansøgningen

Center for borgerinddragende beskæftigelsesindsatser (CUBB) er et partnerskabsprojekt mellem Silkeborg, Holstebro, Vesthimmerland og Herning kommune og to institutter på Aalborg Universitet. CUBB forventes over tid at inddrage flere kommuner i arbejdet. CUBB skal bidrage til omstilling af de offentlige beskæftigelsesindsatser, som ofte kritiseres for at være alt for standardiserede og tage for lidt hensyn til borgernes behov. Derfor skal borgeren i langt højere grad inddrages og gives ansvar for og ejerskab til at mestre eget liv og dermed forbedre sine beskæftigelseschancer. Denne omstilling skal ske i tæt samarbejde mellem forskning og praksis. CUBB udspringer af praksis- og forskererfaringer fra en fireårig udviklings- og innovationsproces skabt i tæt parløb mellem forskere og kommuner. Indsigten herfra er, at borgerinddragelse kræver en fundamental omlægning af politik, ledelse, organisering, opkvalificering af medarbejderne, udvikling af mødet mellem medarbejdere og borgere, udvikling af borgerinddragelsesformer, samt inddragelsen af det omkringliggende samfund (og aktørerne her). Hvis der skal laves markante ændringer i den måde beskæftigelsessystemet interagerer med borgere og andre interessenter på, er det nødvendigt at arbejde med hele systemet og alle delelementerne på én gang.

De fire partnerkommuner er klar til at forpligte sig både politisk og organisatorisk til at lave en sådan udvidet borgerinddragelse med de politiske og organisatoriske forandringer, det indebærer på alle niveauer. Der er på tværs af det politiske spektrum bred opbakning til dette arbejde i de fire partnerkommuner. CUBB skal således arbejde med kompetenceløft, udvikling af indsatserne og ændring af mind-set i kommunernes beskæftigelsesindsats, bl.a. ved hjælp af fælles læringsplatforme med ledere og medarbejdere. En sådan nytænkning af indsatserne indebærer også, at stat/kommune, private virksomheder og civilsamfund skal arbejde endnu bedre sammen om at løse den store opgave, det er at inkludere udsatte voksne i meningsfulde fælleskaber. CUBB tilbyder på den vis nye måder at udvikle et vidensgrundlag for forandring i praksis. Ambitionen er, at CUBB skal udvikle modeller herfor, som kan udbredes til de øvrige kommuner.

Målgruppen er udsatte borgere, der har svært ved at komme i job eller uddannelse. Disse borgere har ofte flere typer af problemer ud over ledighed. Der vil i CUBB være et særligt fokus på aktivitetsparate borgere, som skal gives forbedrede beskæftigelseschancer og en øget grad af arbejdsmarkedsdeltagelse.

Målsætningen i CUBB er, at 30% i målgruppen opnår ordinære løntimer i løbet af de fire år og 15% er i ordinær beskæftigelse ved udgangen af perioden i partnerkommunerne. Disse tal vil blive holdt op imod udviklingen på landsplan samt i sammenlignelige kommuner i perioden.

I udgangspunktet vil 33 ledere og 384 medarbejdere blive direkte involveret i CUBB's aktiviteter for at omstille indsatserne. Det forventes dog, at CUBB vil medføre en endnu bredere påvirkning af organisationerne, ligesom der i perioden skal inddrages flere kommuner. Andre partnere (f.eks. andre offentlige aktører, private virksomheder og civilsamfunds organisationer) bliver indirekte også en del af centrets arbejde.

CUBB skal evalueres gennem en princip-fokuseret tilgang, og der udvikles modeller for outcome-analyser på borgerniveau, der også inddrager meningsfuldhed og kommunal økonomi.

Det samlede budget for CUBB er ca. 23 mio. Heraf søges Den A. P. Møllerske Støttefond om 9,5 millioner. De fire kommuner finansierer 9,5 millioner og Aalborg Universitet 4,5 millioner. Væksthusets forskningscenter varetager den eksterne evaluering med et budget på 1,5 millioner (ud af de ansøgte 9,5 millioner). I løbet af bevillingsperioden skal centrets økonomi forankres i samarbejde med partnerne og øvrige kilder, så centret efter bevillingsperioden kan opretholdes.

1. Indledning

Denne ansøgning er en partnerskabsansøgning fra fire kommuner (Holstebro, Herning, Vesthimmerland og Silkeborg) og Aalborg Universitet, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde og Institut for Statskundskab (repræsenteret ved henholdsvis lektor Dorte Caswell og professor Flemming Larsen og deres respektive forskningsmiljøer).

Ambitionen med at oprette et center for udvikling af borgerinddragende beskæftigelsesindsatser er at udvikle nye indsatser, som kan yde hjælp til selvhjælp for udsatte voksne, som har svært ved at komme i arbejde eller uddannelse. De eksisterende indsatser har kun vist sig i begrænset omfang at være succesfulde over for gruppen af udsatte borgere. Det afspejler sig i resultaterne, hvor det i snart tre årtier, udover mindre ændringer begrundet i konjunkturudsving, ikke for alvor er lykkedes at nedbringe antallet af mennesker, som mere eller mindre permanent er på offentlig forsørgelse. Det kan efter vores overbevisning ændres, hvis beskæftigelsesindsatserne i langt højere grad inddrager borgerne i indsatserne, hvor der gøres brug af deres viden, deltagelse, accept og motivation skabt via ejerskab til løsningerne. Derfor skal centret udvikle borgerinddragende indsatser, både af hensyn til at få mere effektive indsatser med færre på offentlig forsørgelse, men også for at sikre borgernes deltagelse i samfundslivet og give en højere livskvalitet for de pågældende.

2. Potentialet i borgerinddragende beskæftigelsesindsatser

At lave skræddersyede løsninger tilpasset den enkelte borger kræver en stor omstilling af de offentlige beskæftigelsessystemer, og ikke mindst den måde, hvorpå det omkringliggende samfund inddrages i indsatserne. Med en vis ret er de offentlige beskæftigelsessystemer blevet kritiseret for at yde alt for standardiserede løsninger, som ikke har taget tilstrækkelig højde for den enkelte borgers situation, at organisatoriske hensyn ofte har gået forud for borgernes hensyn, at siloopdelte forvaltninger ikke har arbejdet tilstrækkeligt sammen for at løse borgernes komplekse udfordringer, og at det omkringliggende samfund ikke er blevet inddraget nok i indsatserne, det være sig både virksomheder og frivillige organisationer. Den politiske og organisatoriske logik har været bundet op på at sikre legitimitet på meget

andet end, hvordan indsatserne har inddraget borgere og øvrigt netværk i løsningerne (f.eks. overholdelse af rettidighed, mængden af praktikforløb, antallet af samtaler, omfanget af sanktionering og lignende). CUBB skal fundamentalt ændre måden at arbejde på i de offentlige beskæftigelsessystemer, hvor de deltagende kommuner går forrest i en udviklingsproces mod at ændre tilgangen til borgerne. Dette skal endvidere dokumenteres, så spredning til landets øvrige kommuner bliver mulig.

2.1 Borgeren som aktiv aktør

Denne omstilling medfører en ny måde at forstå borgeren på i beskæftigelsespolitikken, som er hentet fra nyere forskning og fra bevægelser i, hvad der lokalpolitisk opfattes som god og ordentlig beskæftigelsesindsats. Traditionelt har den dominerende forståelse været, at borgere ses som nogle, der skabes af politikken. Denne model har den udfordring, at den betragter systemet/den professionelle som den handlende aktør, mens borgerne er passive objekter, der skal tilpasses. Den alternative model, som anvendes her, betragter i stedet borgeren som en skabning med selvstændig handlekraft. Her understreges borgernes ret til at blive hørt, at få valgmuligheder og medbestemmelse. Borgerne handler i dette perspektiv både strategisk og i hverdagshandlinger, og de orienterer sig både mod det politiske og det personlige i deres handlinger. Borgere handler aktivt – også når de gør modstand, gør fælles front, klarer sig eller slipper ud (af fattigdom eller beskæftigelsessystemet) (Wright 2016).

Det er udgangspunktet for dette nye centers virke, at omstillingen mod at inddrage borgerne på en ny måde kun kan ske ved at igangsætte en langsigtet innovations- og udviklingsproces i de kommunale beskæftigelsessystemer. Det kræver både en udvikling af en række forskellige delelementer i implementeringen af beskæftigelsesindsatsen, men også at de forskellige dele bringes til at spille bedre sammen. Hvis tilgangen til borgerne skal ændres radikalt, så er man nødt til i langt højere grad at have en forståelse for borgernes perspektiv og oplevelse, hvor dette tænkes ind i mødet med borgeren. Der findes efterhånden solid forskningsmæssig dokumentation for, at det fremmer beskæftigelse, hvis indsatserne baseres på borgernes viden om, accept af og deltagelse i de valgte løsninger. Internationalt har der således

været et stort fokus på de dokumenterede effekter af IPS (Individual Placement Support), som netop indebærer, at der laves skræddersyede og borgerinddragende indsatser i virksomhederne for udsatte borgere. Indenfor IPS er der i RCT studier målt meget høje beskæftigelseseffekter på borgere med svære psykiatriske diagnoser. I en dansk kontekst har BIP-projektet (fra Væksthusets Forskningscenter) ligeledes dokumenteret, at sagsbehandlernes tro på borgerne, og borgernes tro på at indsatserne kan lykkes, øger sandsynligheden for at komme i beskæftigelse. Omvendt nedsætter sagsbehandlerskift sandsynligheden for beskæftigelse. Der er således meget, der tyder på, at borgerinddragende indsatser ikke kun er til glæde og gavn for borgernes oplevelse af den hjælp, de modtager, men også at den er effektiv i forhold til at bringe borgerne i beskæftigelse. Det mangler imidlertid modeller til at dokumentere dette lokalt.

Det er vores opfattelse, at det er muligt at ændre tilgangen til borgeren, som det er beskrevet her. Det fordrer dog, at der iværksættes en innovations- og udviklingsproces, som tager sit afsæt i den kommunale praksis. Det er ansøgekredsens opfattelse, at dette med fordel kan gøres i et samarbejde mellem praksis og forskning, som de ansøgende partnere allerede har erfaringer med. Formålet med centeret bliver således at udvikle modeller for og samtidig dokumentere, hvordan en innovations- og udviklingsproces mod borgerinddragende indsatser kan finde sted, så målet med at inkludere udsatte borgere i langt højere grad lykkes.

2.2 Borgerinddragende indsatser i alle dele af systemet

Udgangspunktet for at etablere et center for udvikling af borgerinddragende beskæftigelsesindsatser er bl.a. den innovations- og udviklingsproces, der har fundet sted i LISES-projektet fra 2016-2020 finansieret af Innovationsfonden. LISES-projektet tager afsæt i de ovenfor beskrevne forskningsmæssigt veldokumenterede indsigter om borgerinddragelsesperspektivets betydning, herunder ikke mindst hvordan borgerperspektivet på samme tid kan udvikles, implementeres og integreres som en del af beskæftigelsessystemet. Det gælder lige fra politikudvikling, ledelse, organisering, opkvalificering af medarbejderne, udvikling af mødet mellem medarbejdere og borgere, udvikling af borgerinddragelsesformer, samt inddragelsen af det

omkringliggende samfund (og aktørerne her). Det er i det hidtidige samarbejde mellem forskere og kommuner en væsentlig indsigt, at det er problematisk kun at ændre ét af disse led ad gangen. Hvis der skal laves markante ændringer i den måde beskæftigelsessystemet interagerer med borgere og andre interessenter på, er det nødvendigt at arbejde med hele systemet og alle delelementerne på én gang.

Det er oplevelsen, at kommunerne ofte arbejder med mange projekter på en gang, men også at disse projekter ofte har svært ved at ændre fundamentalt på den samlede organisatoriske praksis, idet de ofte i en afgrænset periode forbliver orienteret om enkelte dele af indsætterne uden at deres relation til og konsekvenser for øvrige dele af organisationen medtænkes. Der sættes masser af gode projekter om borgerinddragende indsætter for udsatte borgere i gang. Potentialet til forandring undergraves dog, hvis medarbejderne eksempelvis stadig arbejder efter en målstyringslogik orienteret om højest mulige antal samtaler, hvis der ikke er fokus på betydningen af at have de rigtige tilbud (f.eks. i form af de rigtige virksomhedspraktikker for denne gruppe) eller det kun er den i projektsammenhæng udvalgte afdeling, som forsøger at lave mere borgerinddragende indsætter (og ikke alle de øvrige afdelinger, som udsatte borgere også ofte har kontakt til).

3. Centrale principper for en borgerinddragende beskæftigelsesindsats

På baggrund af de hidtidige erfaringer som kommuner og forskere har med at udvikle borgerinddragende indsætter, skal dette nye center derfor baseres på et samlet tværgående "skelet" for, hvordan de enkelte dele hver for sig og sammen kan udvikles for at lave mere borgerinddragende indsætter. Det indebærer, at kommuner og forskere skal arbejde med fem sammenhængende søljer:



I det følgende vil vi uddybe de fem søjler og argumentere for hvilke centrale dilemmaer og udfordringer, det er nødvendigt at arbejde med for at skabe den tilsigtede forandring i beskæftigelsesindsatsen overfor udsatte borgere.

3.1. Reel inddragelse af og samskabelse med borgerne

Hvilke initiativer skal der til for at borgerne reelt inddrages? Det bliver en kerneaktivitet i centret at udvikle modeller herfor. Det skal gøres i et felt, hvor der er flere dilemmaer. *For det første* er borgernes deltagelse i beskæftigelsesindsatsen ikke frivillig, idet borgeren skal deltage for at kunne modtage offentlig forsørgelse. Borgerne har dermed ikke mulighed for at forlade indsatsen uden sanktioner, hvilket ellers betragtes som en vigtig dimension af borgerinddragelse. *For det andet* er problemet, at det der skal arbejdes med (arbejdsløshed), og målet med indsatsen (beskæftigelse, styrket arbejdsmarkedspartnerskab eller afklaring af arbejdsevne), er defineret på forhånd. Det betyder, at borgerne har begrænset mulighed for at sætte dagsordenen for indsatsen. Det er ikke alle mål og alle løsninger, der er legitime at arbejde med. Når indsatsen vedrører udsatte ledige, er det dog også tydeligt, at beskæftigelsesindsatsen ikke er afgrænset til at handle om beskæftigelse i snæver forstand. Vejen imod beskæftigelse kan gå igennem forbedret livsmestring, og det åbner op for, at borgeren kan medvirke til at definere en lang række del-mål og tiltag, som ikke snævert omhandler beskæftigelse. For borgere, der ikke har nogle mål, ikke har noget de ønsker at

udvikle, har mål der opfattes som urealistiske af sagsbehandlerne eller har mål, der strider imod beskæftigelse (fx at være hjemmegående), kan borgerinddragelsen derfor blive en udfordring. Krav om afklaring og dokumentation betyder også, at borgere forventes at deltage i indsatser, der hverken styrker arbejdsmarkeds-parathed eller livsmestringen, men alene afklarer arbejdsevnen. Særligt gentagne afklaringsforløb opleves af borgere ofte som afsporende og meningsløse, fordi de ikke styrker borgeren i at komme nærmere arbejdsmarkedet. *For det tredje* har borgerne ikke nogen formel beslutningsmagt eller kontrol med ressourcer, selvom de har ret til at blive inddraget. Borgernes inddragelse er derfor afhængig af forhandlinger af mål og indsatser med sagsbehandlerne igennem samtalerne.

Der er således flere dilemmaer, når borgerinddragelse skal realiseres. Det er dog alligevel næsten altid muligt at give borgerne en reel mulighed for inddragelse i en eller anden udstrækning. Der er dog en række forudsætninger for borgerinddragelse, som synes at være vigtige. Det handler bl.a. om:

- Sagsbehandlerens beslutningsmyndighed: Hvis medarbejderen ikke kan levere de indsatser, som borger og medarbejder er nået til enighed om er meningsfulde, så bliver inddragelsen i praksis tom.
- Forudsigelighed: Hvis der ikke er kontinuitet og forudsigelighed i tilbud/indsatser, og sagsbehandleren ikke kan leve op til de aftaler, der er indgået, så skabes der mistillid hos borgeren. Det gør den fremadrettede inddragelse af borgeren vanskelig.
- Relationel kontinuitet: Det kræver relationsarbejde at inddrage en udsat borger, fordi det kræver kendskab og gensidig tillid at få borgere med omfattende fysiske, psykiske og sociale vanskeligheder til at kunne se sig selv på arbejdsmarkedet og tro på, at en sådan fremtid er mulig, apropos det tidligere beskrevne forhold, at skift af sagsbehandler reducerer sandsynligheden for at komme i beskæftigelse.
- Tilgængelighed til sagsbehandler: Tilgængelighed er vigtig for borger-

inddragelsen. For udsatte ledige, der ikke har et lineært forløb imod beskæftigelse, men er afhængige af kontekstuelle forhold (fx ændringer i familieforhold eller helbred) kan det være afgørende, at sagsbehandler er tilgængelig for borger, og kan handle, når mulighederne opstår.

- **Ledelsesopbakning:** Ledelsens tilgang til borgerinddragelse har stor betydning for, om inddragelsen lykkes. Det handler særligt om, hvorvidt ledelsen prioriterer udvikling af borgernes livsmestring og livskvalitet som vej til beskæftigelse, herunder omfanget af den dokumentation og argumentation, der kræves for at få bevilliget en indsats, som borgeren ønsker og er motiveret for.
- **Tilgængelige tilbud:** Hvis man ikke har tilgængelige tilbud, der passer til den konkrete borgers problemstillinger, så kan man ikke meningsfuldt inddrage borgeren i valget af indsatser.
- **Borgererfaringer med inddragelse:** Inddragelsen kan vanskeliggøres, hvis borgerne har meget dårlige erfaringer med inddragelse fra tidligere forløb. Det stiller både krav til de kommunikative kompetencer, de fysiske rammer og organiseringen af indsatserne at inddrage borgere, der har massive udfordringer fysisk, psykisk og socialt.

Som det fremgår af disse eksempler på dilemmaer og forudsætninger for borgernes inddragelse, så er der mange organisatoriske forhold (både indenfor og ud ad kommunerne), som betinger om reel inddragelse og samskabelse lader sig gøre. Det begrundet arbejdet med de næste søjler.

3.2. Det borgerinddragende møde og samtalen

Det er i mødet og samtalen mellem sagsbehandlere og borgere, at borgerinddragelse sker. Med lovgivningens terminologi er det gennem dialoger, jobplanernes afbalancering af arbejdsmarkedets behov og borgernes ønsker og forudsætninger, at inddragelse finder sted. Mellem samfundsmæssige behov og individuelle ønsker og forudsætninger kan der være større eller mindre afstand. Det kan eksempelvis handle om, at der skal

kommunikeres et krav om en beskæftigelsesrettet indsats samtidigt med, at der skal gribes et måske marginalt og begrænset arbejdsmarkedsperspektiv fra borgerens side i kommunikationen. Derfor er det vigtigt her at rette opmærksomheden mod, hvordan hensyn til de institutionelle krav og rammer, udredning af borgerens behov og forudsætninger og den rette informering, inddragelse, understøttelse og motivering af borgeren sker i samtalerne. Der skal i arbejdet med denne del sættes lup på, hvordan samtalerne kan medvirke til borgerinddragelse.

Det handler for *det første om* at se på rammerne for samtalerne, som kan være mere eller mindre befordrende for at inddrage borgerne. Skal der eksempelvis være hyppig kontakt (som der kan dokumenteres evidens for virker over for de arbejdsmarkedsparater (Van den Berg m.fl. 2012, Maibom m.fl. 2017), eller skal der i stedet tænkes i samtals karakter, hvor fokus er på, hvad der opnås i samtalerne. Det er med andre ord et spørgsmål om, hvordan hyppige samtaler afbalanceres med, at disse samtaler opleves som meningsfulde af både borgerne og sagsbehandlerne. For *det andet* handler det om, hvordan mødet mellem frontlinjemedarbejdere og borgere kvalificeres. Her er frontmedarbejdernes kommunikative kompetencer helt centrale. Derfor er der her fokus på, hvordan medarbejderne via kompetenceudvikling og fælles faglig refleksion kan kvalificere samtalerne. Midlerne kan bl.a. være, at samtalerne gøres til genstand for supervision og kollegial sparring (eller co-vision). Kommuner og forskere skal derfor arbejde sammen om at udvikle refleksionsmodeller. Dette arbejde kan handle om at kombinere forskernes blik for vigtige mønstre i samtalerne (herunder 'gribning', 'institutionelle taleture' og 'konkret arbejdsmarkedsperspektiv'), samt praktikernes blik for muligheder og begrænsninger for at give sparring på hinandens samtaler. Refleksiv praksis er dog ikke gjort med sådanne konkrete modeller, og vi skal derfor også være orienteret mod understøttelse af refleksion og faglig udvikling på andre niveauer. Det handler bl.a. om opkvalificering af medarbejdere i jobcentre og studerende på landets socialrådgiveruddannelser. For *det tredje* handler denne søjle om, hvordan borgerinddragelse gøres rent kommunikativt. Et begreb, der giver mening fra både et praksis- og et forskningsperspektiv, er 'gribning' (jf. Caswell og Dall 2018). Der er ofte et kommunikativt mønster i samtalerne, hvor en borger i sin taleformulerer sig om noget, der giver mening for hende eller ham. Det har vist sig at disse

borger-menings-ytringer nogle gange gribes, mens de andre gange overhøres eller overhales af ytringer fra den professionelle om noget, som man i stedet kan betegne som institutionelt meningsfuldt. Derfor skal der arbejdes med, hvordan man kan blive bedre til at gribe sådanne borgerytringer. Dette er imidlertid besværliggjort af, at borgerens konkrete arbejdsmarkeds-perspektiv som regel formuleres forsigtigt, implicit og tøvende af borgeren. Det kræver med andre ord meget opmærksomhed at gribe disse i samtalerne.

Desuden fylder det institutionelt meningsfulde, uomgængeligt og legitimt, meget i samtalerne (krav om aktivitet, fokus på dokumentation, mv.). Kvalificeret systemrådgivning har vist sig at være en afgørende ingrediens for udsatte borgeres succes med at slippe ud af arbejdsløsheden (Danneris og Caswell 2019). Men nogle gange skygger det institutionelt meningsfulde for det, borgeren kommunikerer som meningsfuldt for ham eller hende. En skærpet opmærksomhed på, hvordan disse sproglige mønstre udspiller sig i faktiske samtaler mellem frontlinjemedarbejder og borger, kan derfor bidrage til at styrke blikket for borgeren, og dermed øge chancen for at gribe det arbejdsmarkedsperspektiv, borgeren formulerer som meningsfuldt. Dermed rummer det detaljeorienterede blik for sproget i samtalerne et potentiale for at styrke det beskæftigelsesrettede arbejde, også i kontakten med de borgere, som befinder sig længst væk fra arbejdsmarkedet. Samtaleanalyse bliver derfor en central del af centrets virke.

Men ét er, hvordan mødet forløber mellem frontmedarbejder og borger. Noget andet er, hvad man kan tilbyde af relevante tilbud og beskæftigelsesmuligheder. Det begrundes arbejdet med den næste søjle.

3.3 Samarbejde mellem virksomheder og frivillige organisationer

Når slutmålet er beskæftigelse for gruppen af udsatte borgere, så må der nødvendigvis være et fokus på mulighederne for at kvalificere sig til dette, samt at kunne tilbyde reelle beskæftigelsesmuligheder. Derfor er det vigtigt at fokusere på samarbejdet med virksomhederne og det omkringliggende samfund.

Når det gælder samarbejdet med virksomhederne, så indgår de i indsatserne

både som middel og mål. Der er næppe mange inden for det beskæftigelsespolitiske felt, som er i tvivl om fordelene ved at anvende virksomhedsrettet aktivering. Der er således påvist evidens for, at dette giver gode beskæftigelseseffekter, også internationalt (se eksempelvis <https://ipsworks.org/index.php/evidence-for-ips/>). Således går tankegangen om en overgang fra "train then place" til "place then train" og "IPS/supported employment" igen i mange landes reformer af beskæftigelsesindsatsen overfor udsatte grupper af borgere. Der er ligeledes også i Danmark blevet skruet kraftigt op for anvendelsen af virksomhedspraktik over for de udsatte grupper i beskæftigelsespolitikken (Andersen & Larsen 2018). Men hvordan håndteres den oplagte udfordring, det er at få alle disse virksomhedspraktikker omsat til rigtig beskæftigelse? Her er der flere forhold, som har stor indflydelse på at sikre denne overgang. *For det første* tænkes virksomhedspraktik ofte ind som et led i at opbygge en generel arbejdsmarkedsparathed og -evne, men den bliver i praktikforløbet ofte stedligt og relationelt bundet til den konkrete arbejdsplads, som borgeren er på. Det kan med andre ord ofte ikke bare konverteres til at søge eller komme i arbejde et andet sted. *For det andet* fører dette videre til problematikken med virksomhedernes engagement og deltagelse. Som led i at øge volumen af virksomhedspraktik, har kommunerne i en vis udstrækning vænnet mange virksomheder (bl.a. gennem oprettelsen af virksomhedscentre) til at levere praktikforløb på måder, hvor der sjældent efterfølgende gives hel- eller deltidsansættelse til de borgere, som deltager heri. Det kan være stærkt demotiverende for borgerne, hvis de på forhånd ved, at der ikke er nogen muligheder for at få beskæftigelse det pågældende sted efter praktik. Derfor ligger der en stor opgave i at få virksomhederne engageret til, og stærkere forpligtet på at levere rigtige løntimer efter endt praktik. *For det tredje* er det rigtige match mellem virksomheder og borger helt afgørende for, at denne målgruppe kan få succes med at gå fra praktik til løntimer. Det er et stort opmærksomhedspunkt i kommunerne, og noget der kontinuerligt arbejdes med.

Målet om stærkere virksomhedsengagement og -inddragelse i indsatserne overfor udsatte grupper i beskæftigelsesindsatsen kræver derfor overvejelser om, hvordan man organiserer sine indsatser. På den ene side skal virksomhedssamarbejdet prioriteres, men sikringen af det rette match kræver også indgående kendskab til borgernes forudsætninger og behov. Der er et

spændingsfelt mellem om man skal lave organisatoriske løsninger baseret på kompetencer om virksomhedssamarbejdet/arbejdsmarkedet eller kompetencer knyttet til arbejdet med denne målgruppe af udsatte borgere. Implementeringen af "Flere skal med" projektet, hvor der fra centralt hold iværksættes indsats overfor langvarige ydelsesmodtagere, som har været i systemet mere end fem år, viser dette tydeligt. I "Flere skal med" projektet skal de "mest arbejdsmarkedsparate" tilbydes virksomhedspraktik. Men det gode spørgsmål har i flere kommuner været, hvem der skal stå for denne indsats. Skal det være medarbejdere med virksomhedskompetencer eller medarbejdere med kompetencer i relation til at arbejde med udsatte borgere? Det illustrerer meget godt problematikken om, hvad der vigtigst: viden om målgruppen eller redskabet? Der er formodentlig ingen enkle svar her. Der er brug for de rette virksomhedsrettede tilbud, hvor specialistkompetencer er nødvendige for at etablere netværk og forbindelser ind i virksomhederne. Der er også oplagt brug for spidskompetencer i relation til borgerkontakten, som fordrer bestemte typer af medarbejdere, som kan håndtere dette. Udfordringen er imidlertid, hvordan der laves det rette match for borgeren? Det kræver, ud over koordination og samarbejde mellem de forskellige typer af medarbejdere, også et vist kendskab og viden om hinandens arbejdsfunktioner. Der er således flere organisatoriske afvejninger, som må gøres (jf. også næste søjle om tværgående organisatoriske løsninger).

Hvis virksomheder skal engageres og forpligtes stærkere på integrationen af udsatte borgere på arbejdsmarkedet, gøres det imidlertid ikke alene ved hjælp af koordination mellem medarbejdere på jobcenter og virksomhed. Det kræver også gensidige aftaler mellem virksomheder og kommuner på politisk og højere administrative niveauer, hvor denne opgave vil være én blandt andre samarbejdsflader (jf. søjle fem om politisk-organisatoriske strategier).

Endelig er det vigtigt at være opmærksom på, at aktivering og meningsfuld beskæftigelse for gruppen af udsatte borgere kan være meget andet end praktik og jobs i ordinære virksomheder. Om end det står som det ypperste mål, så er der mange andre muligheder for støtte, praktik og meningsfuld beskæftigelse i det omkringliggende samfund i form af eksempelvis socialøkonomiske virksomheder eller frivillige organisationer. Disse

organisationer har ofte bedre forudsætninger og muligheder for at tilpasse praktik og jobs, så de kan imødekomme særlige behov hos gruppen af udsatte borgere. Dette er der en stigende opmærksomhed på i kommunerne, og dette bliver en væsentlig del af at arbejde med denne søjle.

3.4 Udvikling af tværgående samarbejde

Det er allerede berørt ovenfor, at vi argumenterer for at tænke beskæftigelsesindsatsen mere helhedsorienteret på tværs af organisationer og faggrænser. Det skal ikke mindst ses i lyset af, at centrets fokus er på gruppen af udsatte ledige, som ofte står over for en række sammensatte og komplekse problemer. At håndtere disse problemer fordrer som oftest en involvering af flere afdelinger og aktører, hvor behovet for en koordineret og helhedsorienteret indsats bliver central. Eksempler på kritiske interne organisatoriske snitflader er opdeling af indsatsen for borgere, der er under og over 30 år eller borgere, der er visiteret som job- eller aktivitetsparate. Der er også oplagte grænseflader mellem funktionsopdelte arbejdsopgaver, omkring sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter. Hertil kommer de mere eksterne relationer til eksempelvis virksomheder, sundhedsområdet, familieafdeling, mv.

Det er vores udgangspunkt, at arven fra New Public Management på beskæftigelsesområdet langt fra har været hensigtsmæssig i forhold til at understøtte helhedsorientering, men nærmere har resulteret i en udpræget siloopdeling, blandt andet som følge af målstyring, men ligeledes på grund af et øget behov for specialisering. Der kan være flere gode grunde til målstyring. Bl.a. sikrer det legitimitet om indsatserne, men det er ofte en stor udfordring at få det, som opfattes som kerneopgaven i organisationen til at harmonere med det, man måler på.

Når man ser det fra borgernes perspektiv, så er der mange eksempler på, at forløbene opleves som usammenhængende og præget af at "starte forfra", når man skifter mellem afdelinger og sagsbehandlere (Danneris 2016). Det er ikke hensigtsmæssigt set i lyset af den forskningsmæssige dokumentation for, at sagsbehandlerskift har negative konsekvenser for borgernes arbejdsmarkeds-tilknytning (jf. tidligere). Sagsbehandlerskift kan være nødvendige og

hensigtsmæssige, men der er mange eksempler på "afsporende" skift, hvor den progression, som møjsommeligt er opbygget over en længere periode på en gang ødelægges. Det er således vigtigt, at de organisatoriske rammer ikke blokerer for en indsats, hvor borgerens forudsætninger og behov tilpasses den rigtige specialiserede indsats. Der er her et potentiale for at lave en mere helhedsorienteret indsats.

Der foregår flere forsøg i kommunerne i forhold til at sikre helhedsorientering og bedre koordination mellem arbejdsfunktionerne. Eksempelvis i forhold til at sprede kompetencerne på virksomhedsdelen ud i de øvrige afdelinger, eller forsøg med at samle flere funktioner hos de samme medarbejdere (f.eks. rådgiver, mentor og virksomhedskonsulent). Disse forskellige modeller skal der arbejdes med i centret. Der skal ligeledes arbejdes med mulighederne for at forbedre rammebetingelserne for helhedsorientering, eksempelvis ved en mere helhedsorienteret fastlæggelse af organisationens samlede kerneopgave(r) i relation til udarbejdelsen af fælles mål på tværs af afdelinger frem for afdelingsspecifikke eller målgruppeopdelte mål.

3.5 Politisk og organisatorisk strategilægning

At få de kommunale beskæftigelsessystemer til at arbejde mere borgerinddragende inden for de fire foregående beskrevne søjler kræver, at dette er et princip, som hele organisationen arbejder ud fra. Det stiller store krav til den politiske og organisatoriske strategilægning og ikke mindst de ledelsesmæssige kompetencer. Der skal således både ledes nedad i forhold til afdelinger og medarbejdere, opad til direktion og de lokale politikere og udad i forhold til at legitimere indsatserne over for det centrale niveau (og i de sammenligninger mellem kommunerne, som er blevet gængs praksis på området).

Det er et helt uomgængeligt krav, at hvis der skal investeres i en mere borgerinddragende indsats, med alt hvad det indebærer under de andre søjler, så skal det også kunne legitimeres. Det skal kunne dokumenteres over for det politiske niveau, at dette er (omkostnings)effektivt, at der er ligebehandling af borgerne, at der reelt kan ydes en responsiv indsats, og at dette også fører til en mere respektfuld indsats over for borgerne. Især det første punkt om

omkostningseffektivitet stiller store krav til ledelsen om at kunne dokumentere, at dette faktisk også fører til besparelser. Det medfører målinger af, om (dyre) borgere, som ellers ikke ville have fundet beskæftigelse, faktisk nu kommer i arbejde eller får ordinære løntimer med besparelser på budgettet til følge. Inden for denne søjle bliver udvikling af modeller til måling af effektivitet derfor en hovedopgave, men der skal også udvikles målinger af borgernes oplevelse af indsatsen som meningsfuld, sammenhængende og målrettet.

Det er ligeledes vigtigt med udviklingen af organisatoriske og ledelsesmæssige løsninger, som reelt understøtter den borgerinddragende indsats. Det kan eksempelvis betyde, at der må udvikles nye måder at forstå og evaluere afdelinger og medarbejderes præstationer på. Beskæftigelsessystemerne har traditionelt været bundet op på en målstyringslogik, hvor meget reelt har været aktivitets- og metodestyret (eksempelvis med målinger af rettidighed, antal samtaler, virksomhedspraktikker, mv.), hvilket har vist sig i et vist omfang at besværliggøre en mere responsiv og borgerinddragende tilgang. Der kan også være behov for at understøtte et mestringsklima, hvor medarbejderne åbner det faglige rum for fællesfaglig supervision, frem for et rivaliseringsklima, hvor præstationsmålinger gør, at medarbejderne mere måler sig i forhold til hinanden. I det hele taget synes det vigtigt, at de ledelsesmæssige og organisatoriske løsninger understøtter en reel borgerinddragelse, så det i organisationens og medarbejdernes perspektiv ikke bliver ren retorik fra ledelsen. Dette kan blive resultatet hvis medarbejderne skal arbejde med borgerinddragelse under evalueringskriterier og rammebetingelser, som i praksis gør borgerinddragelse vanskelig.

Der skal under denne søjle således arbejdes med, hvordan kommunerne forholder sig til udefra kommende lovgivning og styring i relation til borgerinddragelse, hvordan det lokale politiske niveau inddrages på en måde, så der skabes legitimitet om indsatserne (herunder udarbejdes modeller for effektivitets- og meningsfuldheds målinger), samt hvordan organisationen ledes, så ikke kun borgerne inddrages, men også at medarbejderne inddrages aktivt i at ændre tilgangen i indsatserne.

4. Nytænkning af indsatser i samspil mellem praksis og forskning

I et tæt samspil mellem praksis og forskning skal centeret udvikle den borgerinddragende indsats i de kommunale organisationer, samt i deres samarbejde med andre aktører. Udgangspunktet er de fem søjler, som er beskrevet ovenfor. Disse søjler udgør et vigtigt skelet for kommunernes taktiske, strategiske og operationelle niveauer. Der er, set fra kommunernes perspektiv, generelt et stort behov for at gå fra enkeltstående projekter til en mere strategisk indplacering og udvælgelse af aktiviteter inden for søjlerne samlet set. At arbejde ud fra sådant et skelet medfører, at der iværksættes processer, hvor der ikke opstilles fikse og færdige løsninger, men ved hjælp af "forstyrrelser" (kvalificerede spørgsmål og dialoger), laves ændringer af mere blivende karakter. Set fra en kommunal vinkel, kan dette give større selvtillid i forhold til at tro på, at man reelt kan lave mere borgerinddragende indsatser inden for de eksisterende rammer.

At lave sådanne fundamentale ændringer i de kommunale organisationer fordrer en helt ny måde at tænke samarbejde mellem forskere (eller vidensproducenter) og praksis. Her er det vigtigt at forstå, at viden ikke bare er viden om virksomme løsninger, der overleveres fra forskere til praktikere, som så efterfølgende kan lave de nødvendige justeringer. Erfaringerne med denne overlevering af viden er mildt sagt dårlige, når det gælder den efterfølgende implementering. Praktikerne er ofte skeptiske og endog nogle gange direkte i opposition til den generaliserede viden, forskningen leverer. Det skyldes bl.a., at generaliseret viden ofte kan være svær at tilpasse en lokal kontekst, eller at der er oplagte undtagelser eller særlige omstændigheder i den daglige praksis, som ikke harmonerer med den viden, der kommer udefra eller ovenfra. Det taler for, at viden med fordel kan produceres i fællesskab. Retningen går ikke bare fra forskning til praksis, men også den modsatte vej, hvilket muliggør langt grundigere forskningsmæssig indsigt i praksisfeltet. Centeret skal derfor etablere dialogisk vidensproduktion mellem forskning og praksis. Det betyder, at praksis ikke alene optræder i rollen som passiv modtager af viden, men også som vidensproducent og med mulighed for at forholde sig kritisk til den producerede viden og dens anvendelighed. De

identificerede fem søjler fungerer i den sammenhæng som rorpind for centrets arbejde. De lokale beskæftigelsessystemer skal dermed gøres i stand til selv at kunne lave mere effektive og borgerinvolverende indsatser. Det skal ske i et tæt og tillidsfuldt parløb mellem forskere og involverede kommuner. I første omgang partnerkommunerne (Silkeborg, Holstebro, Herning og Vesthimmerland kommune), og dernæst netværkskommunerne, Gladsaxe og Aarhus kommune. På sigt skal tilgangen udvikles til at kunne spredes til yderligere kommuner (se senere).

De deltagende kommuner og forskerne har allerede erfaringer med at etablere et sådant samarbejde. Der er imidlertid behov for, at der udvikles nye formater for, hvordan sådanne organisationsudviklinger udviklet i et forsker-praksissamarbejde kan iværksættes og drives. Kommunerne efterspørger i stor stil mere "forsker-praksis" samarbejde, bl.a. i forhold til at få udbredt konceptet i hele organisationen. Ledelsen i kommunerne oplever de store potentialer ved på denne vis at udvikle nye løsninger, som er lokalpolitisk og organisatorisk integrerede. Det er dog svært at udbrede konceptet, fordi det har vist sig nødvendigt at have en høj grad af forskerdeltagelse og -tilstedeværelse i processene. Vi ser altså en problemstilling i forhold til at lave et format for integreret forsker-praksis samarbejde, som kan gøres til en kontinuerlig fremgangsmåde i og omkring den kommunale beskæftigelsesindsats (eller for den sags skyld på andre velfærdsområder). Det er netop et sådant format, vi gerne vil udvikle og søge støtte til hos Den A.P. Møllerske Støttefond, hvor relationsopbygning, borgerinddragelse og livsmestring, står som centralt afsæt for at lave ændringer i beskæftigelsessystemet. Vores bud er et meget ambitiøst set-up for en total nytænkning af måden at vidensbasere og udvikle lokale beskæftigelsesindsatser på i form af et praksis-forskningscenter for borgerinddragende beskæftigelsesindsatser

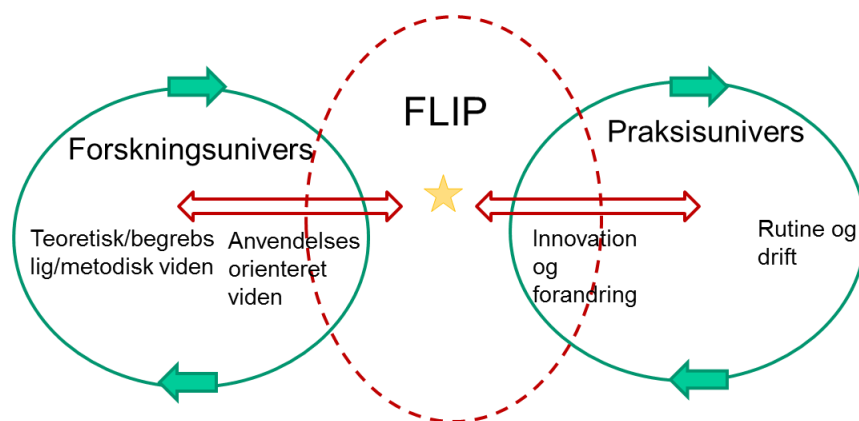
Præmissen for at det kan lade sig gøre er, at vi har valid forskningsviden. Det baserer sig på allerede etableret viden om de elementer, der indgår i søjlerne ovenfor, som er med til at skabe forandring i retning af borgerinddragende indsatser. Centret vil blive drevet af meget erfarne forskere med en solid forskningsbaggrund og tunge forsknings cv'er. Det er imidlertid måske endnu

vigtigere, at det er forskere, som er villige til at udfordre sig selv i forhold til at arbejde meget mere praksisrettet, end man traditionelt gør i forskningsverdenen. En del af centret bliver således at skabe et forskningsmiljø, som er rettet mod og i dialog med praksis. Centret skal både producere traditionel forskning i relation til forskernes meritering og praksisrettet viden, som kan skabe forandringer i praksis. Centret skal ikke finansiere forskning, men anerkende, at dette er en nødvendig del af de tilknyttede forskeres arbejde for legitimiteten af den opnåede viden, samt for at den viden, der genereres, kan sættes i dialog med et nationalt og internationalt forskningsfelt bl.a. gennem forskningspublikationer. Det nye i forskningsdelen er imidlertid, at hovedformålet er fælles vidensudvikling med praksis, hvilket ofte er fraværende inden for forskningsverdenen. I centret har vi således mulighed for at tilvejebringe ny viden, som adresserer de aktuelle problemer og udfordringer, der findes i praksisfeltet (problembaseret læring). Vel og mærke viden som i praksis kan styrke helhedsorienterede, virksomhedsrettede og borgerinddragende indsatser.

Organisationerne på det beskæftigelses- og socialpolitiske felt er i evig forandring. Det skyldes en lang række faktorer, men helt centralt står det, at de politiske tiltag på området (reformer, forandringer i styring, mv.) er hyppige og fremtvinger forandringer i praksisfeltet. Derfor er det afgørende fortløbende at give de involverede kommuner etnografisk opmærksomhed. En central aktivitet i centret vil derfor være forskertilstedeværelse i konkret praksis i kommunerne, herunder observation af naturligtforekommende interaktioner mellem borger og professionel, inter-professionel og ledelsesmæssig mødeaktivitet, interviews, walk-alongs/shadowing mv. Denne nærhed til praksis bidrager for det første til kvalificering af forskernes forståelse af den komplekse kontekst, som den enkelte organisation udgør. Dermed øger det legitimiteten af den viden, der produceres, hvilket befordrer spredning af viden. For det andet giver denne form for tilstedeværelse relevante forstyrrelser i praksis, der bibringer refleksion og dermed forandring. Det bringer os videre til en af de væsentligste elementer i forsknings-praksis samarbejdet, nemlig den planlagte brug af Fælles Lærings- og Innovations Platforme (FLIP).

4.1 Fælles Lærings- og Innovations Platforme (FLIP)

En væsentlig nyskabende arbejdsform er det metodiske set-up med FLIP (fælles lærings- og innovationsplatforme) som redskab til organisationsudvikling. FLIP formatet er udarbejdet i det nuværende LISES-projekt. Grundideen bag FLIP er, at forskere og medarbejdere/ledere arbejder sammen i sessioner med et problemorienteret fokus på at udvikle nye indsatser inden for de fem søjler. Sessionerne fungerer som en måde at give forskningsmæssige input til organisationen samtidigt med, at forskerne får en indsigt i de praktiske udfordringer, som de ellers ville have vanskeligt ved at opnå på anden vis. Forskning i innovation på sundhedsområdet peger klart på, at hvis innovationer og dermed reel vidensbaseret forandring skal finde sted, så er det helt afgørende at bygge bro mellem videnssystemerne og praksisorganisationerne (Greenhaigh m.fl. 2004). FLIP tankegangen kan illustreres i følgende figur:



FLIP= Fælles Lærings- og
Innovations Platform

Model inspireret af Sommerfeld & Gredig 2008

I FLIP-formatet mødes forskere og praksis således om innovation i krydsfeltet mellem anvendt forskning og udvikling samt forandring i praksisverdenen. Der deltager mellem fire til otte medarbejdere eller ledere og et antal relevante forskere i en FLIP, som varer mellem to til fire timer. Indledningsvist præsenterer forskerne, hvad der forskningsmæssigt vides om problematikken, baseret på videnskondensering (med udgangspunkt i en af søjlerne). Herefter har praktikerne mulighed for at føje deres viden til i forhold til, hvordan det ser ud fra en praksis synsvinkel. FLIP udgør dermed dels en platform for

refleksion og opnåelse af nye erkendelser, dels en arena for udvikling af konkrete ændringer i praksis eller nye tiltag.

FLIP-formatet har vist sig at indeholde et endnu større potentiale end vidensudveksling. FLIP sessionerne skaber nemlig deres egen dynamik, hvor de udgør et yderst effektivt redskab til organisationsudvikling. FLIP udløser energi og engagement hos de deltagende medarbejdere, og den aktive deltagelse i at udvikle nye erkendelser og løsninger gør også, at den efterfølgende implementeringsproces kan tænkes ind med det samme med større accept af de valgte løsninger til følge. Reel borgerinddragelse kræver nemlig, at de involverede frontlinjemedarbejdere også inddrages i tilrettelæggelsen af indsatserne.

Endelig indeholder denne måde at arbejde på også, at der sker en løbende opkvalificering af ledere og medarbejdere. Vel og mærke opkvalificering, som er indlejret i den måde organisationen fungerer og udvikler sig på, og ikke løsrevet fra organisationen, som de fleste øvrige former for opkvalificeringsforløb er.

FLIP tilgangen bliver omdrejningspunktet i det konkrete samarbejde mellem kommunerne og universitetet og vil blive anvendt på flere niveauer i samarbejdet. FLIP tilgangen er således omdrejningspunktet, når universitetet og kommunerne samarbejder om en grundig og helhedsorienteret analyse af den enkelte kommunes aktuelle status i forhold til borgerinddragende indsats og i samarbejdet om at udvikle og udleve den enkelte kommunes strategi for at forbedre indsatsen yderligere. FLIP vil blive gennemført internt blandt medarbejdere i de kommunale beskæftigelsesforvaltninger, på tværs af kommuner, på tværs af sektorer, samt med inddragelse af virksomheder og borgere. FLIP tilgangen er også omdrejningspunktet, når der skal arbejdes med kompetenceudvikling og udvikling af nye handlingsspor på konkrete delområder af den enkelte kommunes praksis på beskæftigelsesområdet. Samtidigt udgør FLIP også empiri, som optages og transskriberes og som forskerne bruger som basis for den videre teoridannelse og forskning på området.

4.2 Vidensmæglere som løftestang for borgerinddragende indsatser

Som led i at forankre udviklingen af borgerinddragende indsatser, og den medfølgende organisationsudviklingsproces, hvor forskernes tilstedeværelse er mindre nødvendig, skal der i centret arbejdes med at udvikle ideen om vidensmæglere.

En vidensmægler er en person, der fungerer som mellemlid mellem (producenter af) videnskabelig viden og (medarbejdere i) en given praksis. En vidensmægler faciliterer produktion, deling og anvendelse af viden i praksis. 'Mægling' består af processer af oversættelse, koordination og samtænkning af forskellige perspektiver, der tilsammen har potentiale til at skabe nye forståelser og læring på tværs af grænser (Wenger 1998: 109). En vidensmægler fungerer således i feltet mellem forskning og praksis, og der bygges på en forståelse af viden som relationel og kontekstuel. Vidensmæglere udvælges af kommunerne blandt medarbejderne (3 pr. kommune). Vidensmæglerne samarbejder med forskerne både i universitetsregi og i deres lokale kontekst, og de opbygger desuden netværk på tværs af kommunerne til udveksling af viden på tværs. Forskerne stiller sig til rådighed for sparring med vidensmæglerne efter behov, og der gennemføres samtaler mellem ledere, forskere og vidensmæglere i forhold til forventningsafstemning.

Vidensmæglere skal gives kompetencer til at oparbejde, tilegne sig, oversætte og udnytte viden. Denne proces udvikles i samspil med forskerne og lederne i de kommunale organisationer. Der afholdes halvårslige todages seminarer for vidensmæglere på tværs af de fire partnerkommuner med mulighed for at invitere vidensmæglere fra andre kommuner med i aktiviteterne.

Det er desuden af afgørende betydning at skabe rum for en direkte, tillidsfuld og fortløbende dialog mellem lederne i kommunerne og forskerne. Der vil derfor ligeledes blive afholdt årlige lederseminarer, hvor denne dialog kan finde sted.

4.3 Vidensspredning og bredere kompetenceudvikling

Den viden, der oparbejdes i centeret, skal komme alle kommuners beskæftigelsesindsats til gode. Så erfaringerne skal dokumenteres og spredes. Det sker bl.a. gennem formidling på centrets hjemmeside, men også ved hjælp af populærformidling i presse, sociale medier og oplæg på konferencer og seminarer. Der afholdes to konferencer for praksis i perioden. Vi vil desuden i centret arbejde med at udbrede erkendelserne gennem en bred vifte af uddannelses- og netværksaktiviteter. Det sker bl.a. gennem universitetet, som er en naturlig aftager for centrets viden på de uddannelser, som leveres på bachelor- og kandidatniveau. Aalborg Universitet har, som det eneste universitet i Danmark, en socialrådgiveruddannelse samt en kandidatuddannelse i socialt arbejde (udbudt i både København og Aalborg). Der vil desuden være mulighed for at bære viden bredere ud i de efter-/videreuddannelsesaktiviteter, der finder sted på Aalborg Universitet, herunder fleksible masterforløb, samt i samarbejdet med professionshøjskoler mv. I centret ønsker vi desuden at udvikle nye former for efter-/videreuddannelse samt samarbejde om spredningsformater i samarbejde med f.eks. KL, COI (Center for Offentlig Innovation) og professionshøjskolerne (særligt VIA & KP).

4.4 Samarbejdet mellem universitet og kommuner

De fire ansøgende kommuner og Aalborg Universitet ser et endog meget stort potentiale i et integreret forskning-praksis samarbejde i relation til at udvikle mere borgerinddragende indsatser. Det er naturligvis også vigtigt for centret, at øvrige kommuner ser en interesse heri. Kommunerne kan indgå samarbejde med centret fra tre forskellige positioner: Kommuner i centrum, kommuner i netværk, og kommuner i spredningszone (alle øvrige kommuner). De fire partnerkommuner indgår som kommuner i centrum. Århus og Gladsaxe indgår som netværkskommuner i CUBB, men et mindre antal øvrige kommuner forventes inddraget her. Det er muligt for kommunerne at skifte status mod centrum efter nærmere aftale:



De fire partnerkommuner arbejder meget tæt sammen med forskerne i centret om aktiviteter i alle fem søjler (kommuner i centrum). Her arbejder vi i tæt dialog mellem kommunal praksis (ledelse og medarbejdere) og forskning med de fem søjler som pejlemærke. Både AAU og kommuner i centrum forpligter sig til at arbejde hen imod en forankring af de vidensudvekslingsstrukturer, der skabes undervejs, således at de elementer, der har vist sig effektfulde ift. at udvikle beskæftigelsesindsatserne i en mere borgerinddragende retning kan fastholdes efter afsluttet bevilling fra Den A.P. Møllerske Støttefond. Samarbejdet mellem AAU og de fire partnerkommuner indledes med, at forskerne og kommunerne i fællesskab gennemfører en grundig potentiale analyse af den enkelte kommunes aktuelle status i forhold til de fem søjler. Det videre samarbejde tilrettelægges med afsæt i denne analyse, og forskerne har ret til udfordre den enkelte kommune på områderne, ligesom kommunerne kan rekvirere forskernes assistance til de udfordrings- og potentialeområder, som de måtte identificere. Det dialogiske og dynamiske element i samarbejdsformen skal bl.a. sikre, at den fælles indsats kan tilpasses de forandringer, der måtte opstå på området undervejs (reformer og lovændringer på beskæftigelsesområdet, lokalpolitiske forandringer, markante forandringer på det lokale arbejdsmarked mv.). For at understøtte læring vil det være et fokuspunkt, at aktuelle udfordringer i den enkelte kommune deles åbent og ærligt med henblik på fælles refleksion mellem kommunerne. Der udvikles derfor et dialogkoncept, som understøtter, at en sådan åben og tillidsfuld erfaringsudveksling mellem kommunerne i centrum øges. Dette gøres bl.a. gennem årlige todages lederseminarer på tværs af kommunerne.

Samtlige medarbejdere i de fire kommuner i centrum, som arbejder med aktivitetsparate borgere indgår i CUBB samarbejdet, ligesom alle ledere (på

alle niveauer) inddrages i arbejdet mellem forskning og praksis. Medarbejdergruppen udgøres af knap 400 medarbejdere, mens ledergruppen består af godt 30 ledere på tværs af de fire kommuner. Derudover vil øvrige medarbejdere på beskæftigelsesområdet (som har borgerkontakt) i mindre intensivt omfang også blive påvirket af arbejdet i CUBB gennem anvendelse af tilgange og metoder udviklet her (se bilag 4). Der er i øvrigt politisk opbakning til CUBB's vision om mere borgerinddragende beskæftigelsesindsatser i disse kommuner, hvilket går på tværs af det politiske spektrum i de politiske udvalg.

En anden type samarbejde bliver kommuner i netværk. Her arbejder forskerne med udvalgte delelementer sammen med praksis. Det kan eksempelvis være om enkeltelementer, som udvikling af samtaler eller virksomhedssamarbejde, men der skal være mulighed for, at kommunerne kan bevæge sig imod at arbejde med alle dele af den borgerinddragende indsats i forløbet. Ambitionen i CUBB er at vi gradvist skal kunne inkludere flere interesserede kommuner som netværkskommuner, hvor Gladsaxe og Aarhus er med fra start. Netværkskommunerne inddrages i dele af aktiviteterne herunder nye måder at skabe dialog mellem praksisfeltet og forskningsfeltet. På sigt skal flere kommuner kunne træde ind som partnerkommune i CUBB under forudsætning af medfinansiering. Dette vil styrke muligheden for at positive resultater kan oversættes til flere kommunale kontekster.

De resterende kommuner (kommuner i spredningszone) skal være genstand for spredningseffekter, forstået på den måde, at der skal gøres en indsats for, at de informeres om de resultater og processer, som sker i de kommuner, hvor man er længere fremme med forandringen. Over tid er det meningen, at flere kommuner kan indgå i aktiviteter, og der kan iværksættes arbejde med flere eller enkelte af søjlerne. Organisatorisk for centret betyder det også, at der bliver en opdeling af vidensproduktion på "den fulde pakke" samt de enkelte delområder nævnt ovenfor i spørgsmålene, hvorunder der kan iværksættes delprojekter.

Som beskrevet ovenfor består centret primært af et partnerskabsprojekt mellem kommuner og universitet. Målet er at udvikle brugermedvirkende indsatser,

hvor søjlerne samlet set udgør skelettet for udviklingsarbejdet. Der er imidlertid mange andre vigtige aktører og projekter involveret på vidensfeltet og i den kommunale udviklingsproces. Vi betragter centret, som et slags "kompas" for den kommunale anvendelse af øvrige partnere, viden, projekter, mv. Centret vil derfor i videst muligt omfang forsøge at inddrage andre relevante projekter, vidensproducenter, mv., når det gælder centrets arbejde med de søjler, som kan fremme borgerinddragelse i indsatserne.

5. Hvornår er CUBB en succes?

Med afsæt i at ændre måden at tænke og arbejde på i de offentlige beskæftigelsessystemer, er det intentionen at skabe mere borgerinddragende indsatser, som samtidigt er forankret i løsninger, der inkluderer borgerens egne ressourcer og det omkringliggende samfund. Denne ændring *skal* kunne registreres i borgernes oplevelse (og følelse af meningsfuldhed), men også i at flere udsatte borgere får hel eller delvis beskæftigelse. Det er derfor intentionen at måle på begge dele, jf. afsnit om evaluering nedenfor. Men hvad er størrelsesordenen for den effekt, som der kan forventes?

Ambitionen med CUBB er at opnå forbedrede beskæftigelseeffekter på kort og mellemlangt sigt i gruppen af aktivitetsparate ydelsesmodtagere (aktivitetsparate kontanthjælp-, uddannelseshjælp- og integrationsydelsesmodtagere). Borgerne vil blive fulgt på cpr.nr. niveau i de fire kommuner, for at kunne dokumentere den udvikling, der sker i løbet af projektperioden. Beskæftigelsesindikatorprojektet viste, at blandt de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere var ca. 20% i beskæftigelse på et tidspunkt i perioden 2012-2016, mens ca. 10% var i ordinært arbejde ved projektafslutning. Målsætningen i CUBB er at løfte dette niveau, så 10% flere i målgruppen opnår ordinære løntimer i løbet af de fem år (30%) og 5% flere i målgruppen er i ordinær beskæftigelse (15%) ved udgangen af perioden i partnerkommunerne. Disse tal vil blive holdt op imod udviklingen på landsplan samt i sammenlignelige kommuner i perioden. Denne målsætning er realistisk lavt sat i betragtning af målgruppen. Samtidig skal det holdes op mod en viden om, at kommunerne kan opnå væsentlige besparelser selv, når blot få udsatte borgere flyttes fra passiv forsørgelse. I 2018 er der samlet set 3.100

fuldtidspersoner i gruppen af aktivitetsparate ledige i de fire partnerkommuner. I de fire kommuner udgør gruppen en procentvis lidt mindre andel (mellem 1,5 og 1,9%) end tilfældet er på landsplan (2,2%).

CUBB vil dog gennem arbejdet med de kommunale organisationer påvirke en langt bredere gruppe borgere. Der er med andre ord tale om to perspektiver på, hvordan CUBB vil påvirke de arbejdsløse borgere i kommunerne. For det første den gruppe, hvor vi forventer at CUBB direkte bidrager til forbedrede beskæftigelseschancer og øget grad af arbejdsmarkedsdeltagelse (de aktivitetsparate ydelsesmodtagere). For det andet den bredere gruppe af borgere, som er i berøring med de kommunale beskæftigelsessystemer. Det er afgørende, at CUBB arbejder bredere med kompetenceløft, udvikling af indsatserne og ændring af mind-set i kommunernes beskæftigelsesindsats, samt at vi fastholder et blik for de dynamiske bevægelser på tværs af ydelsesgrupperne, der finder sted i praksis.

Det er værd at hæfte sig ved, at selv mindre effekter kan være yderst betydningsfulde for såvel offentlig økonomi som for borgerne selv. Det kan bl.a. skyldes, at mindre beskæftigelseseffekter kan "skjule" den rotation, der er mellem personer, som går ind og ud af beskæftigelse og aktiviteter. Så selv om alt peger på, at der ikke kan opnås varige effekter for alle, så kan der være mange personer, som opnår perioder med beskæftigelse eller meningsfulde aktiviteter. Disse forsvinder, hvis man alene måler på gennemsnitlige beskæftigelseseffekter for den samlede gruppe (som måles i bestand). Sådanne mindre perioder med beskæftigelse eller aktivitet kan have stor indflydelse på graden af marginalisering, og mindske de ofte høje sociale omkostninger, det kan have for borgerne at være helt uden for arbejdsmarkedet, uden meningsfulde fællesskaber eller struktur på hverdagen. Social deroute for den enkelte er ligeledes også ofte forbundet med store omkostninger for kommunerne i form af de mange relaterede ydelser (ud over jobcentret), som kan være forbundet hermed. I det perspektiv kan en borgers ændrede livsforløb også gøre en stor økonomisk forskel for kommunen. Det er værd at huske på, når der diskuteres beskæftigelseseffekter for denne målgruppe.

I arbejdet med den bredere målgruppe er forventningen, at de ændringer der

opnås gennem CUBB, vil give de udsatte borgere mere tillidsfuld oplevelse af indsatserne, hvilket gerne skulle kunne dokumenteres ved færre indholdsmæssige klagesager og ved ytringer fra borgerne selv (målt såvel kvantitativt som kvalitativt).

Disse betragtninger om hvornår centret er en succes fører videre til, hvordan CUBB kan evalueres.

5.1 Evaluering af CUBB – en tilpasset model

På evalueringsfeltet er der stort fokus på at tilrettelægge indsatser, så de bliver evaluerbare (bl.a. ved hjælp af RCT design), og med fokus på oparbejdelsen af data i processen. Disse data er ofte omkostningstunge at oparbejde, og kan af praksisfeltet opleves som løsrevet fra den sammenhæng, de udspringer fra. I CUBB er det nødvendigt at arbejde med et evalueringsperspektiv, der bryder med den kausalitetsforståelse, som hersker i store dele af det sociale felt. Den type forenkling af sammenhænge, der er indeholdt heri, bliver nemlig i virkelighedens verden ofte løsrevet fra den konkrete kontekst. I det følgende vil vi redegøre for et evalueringsdesign, som forsøger at tage højde for den kontekst, som de beskæftigelsesrettede og borgerinddragende beskæftigelsesindsatser skal implementeres i. Der er tale om et evalueringsdesign, der både rummer en intern evalueringstænkning, som centerets partnere arbejder indenfor og en ekstern evaluering, som påtænkes udført af Væksthusets Forskningscenter. En interesselilkendegivelse og budgetskitse fra Væksthusets forskningscenter kan findes i bilag 5.

Som fastslået ovenfor er det afgørende vigtigt, at evalueringsperspektivet på CUBB understøtter det fælles organisationsudviklingsarbejde, som centret tilstræber. Det indebærer, at selvom vi arbejder med klare mål for borgerinddragende beskæftigelsesindsatser, så skal der samtidigt være en meget nuanceret vurdering af kommunernes praksis som hensigtsmæssig eller ej. I den forstand er kommuner og forskere meget optagede af, at et evalueringsparadigme ikke hæmmer lydhørheden for forandring i retning af de tiltag, som udvikles indenfor og på tværs af de fem søjler. Evaluering skal ikke være "ydre" vurderinger om bestemte indsatsers hensigtsmæssighed, men snarere være "indre" understøttende guide-lines for det retningsbestemte

arbejde om at arbejde mere borgerinddragende. Det er en stor diskussion på evalueringsfeltet i hvilken udstrækning, evalueringer fører til reelle forandringer på det felt, der evalueres, underforstået, at det gør de oftest ikke. Derfor giver det mening her, at evaluatorene (såvel internt som eksternt) medvirker til, at der sker forandring. Evalueringsperspektivet i CUBB skal derfor være loyal over for centerets grundlæggende ambition samtidig med, at vi sikrer dokumentation af den udvikling centeret søger at opnå i retning af mere borgerinddragende beskæftigelsesindsatser.

5.2. Væksthusets Forskningscenter som ekstern evaluatør

Væksthusets Forskningscenter skal varetage opgaven som ekstern evaluatør. Der foretages en resultatorienteret evaluering samt en princip-fokuseret evaluering.

Den resultatorienterede evaluering vil bygge på registerdata/jobindsats.dk data samt data indhentet fra de kommunale ledelsesinformationssystemer og fagsystemer (såsom KMD Opus-Ledelsesinformation, Schultz Facit mv.). Disse data indhentes af kommunerne og forskerne i CUBB, og Væksthusets Forskningscenter bearbejder, analyserer og udarbejder en midtvejs- og slutrapport baseret på disse tal. I projektets opstartsfasen udvikles det konkrete design og kravspecifikation til dataudtræk. Den resultatorienterede evaluering vil have sit hovedfokus på, hvorvidt projektet indfrier de forventede beskæftigelseseffekter. Målsætningen i CUBB er at 10 % flere i målgruppen opnår ordinære løntimer i løbet af de fem år (30 %) og 5 % flere i målgruppen er i ordinær beskæftigelse (15 %) ved udgangen af perioden i partnerkommunerne (se uddybning afsnit 5).

Der vil dog i projektperioden også blive eksperimenteret med at udvikle modeller for at vurdere effekter mere bredt set, såsom borgernes bevægelser mellem forskellige ydelser og kategoriseringer (ift. arbejdsmarkedsparathed) og konsekvenser heraf. Fx kan aktivitetsparate borgere blive jobparate, borgere der opnår ordinære løntimer kan fx opleve forbedret helbred/sundhed og måske trække mindre på kommunens udgifter til sundhedsydelser mv. Hvis en effekt i projektet er, at kommunen oplever færre borgerklager, kan det også

overvejes at se på, om det smitter af på varigheden på offentlig ydelse. Der vil således blive eksperimenteret med at udvikle forskellige modeller til at belyse effekter mere bredt set. Dette vil foregå i et tæt samarbejde mellem forskere og kommuner i CUBB samt ekstern evaluator.

Den principfokuserede evaluering vil bygge på data, som produceres i CUBB-regi, men derudover vil Væksthusets Forskningscenter supplere med yderligere dataindsamling efter behov (fra borgere, medarbejdere, ledere, politikere, virksomheder og frivillige organisationer i form af eksempelvis interviews eller spørgeskemaer). I opstartsfasen vil der være fokus på at få fastlagt overordnede og operationelle principper, som naturligvis foregår i en involverede proces mellem ekstern evaluator, kommunerne og forskerne i CUBB. Der afholdes workshops hvor Væksthusets Forskningscenter vil facilitere udvikling af de principper, der skal arbejdes med. Det indebærer en forståelse af, hvad principper er (i modsætning til regler), og hvad disse skal bruges til; herunder nødvendigheden af at udvikle principper ud fra GUIDE framework. I forbindelse med udviklingen af principperne påtænkes at gøre brug af en mini-test af principperne ud fra GUIDE-framework, hvor deltagerne skal besvare en række spørgsmål på en 5-skala (hvor guidende er principperne, er de brugbare, inspirerende og udviklende at arbejde med i praksis, og hvorvidt de er meningsfulde og mulige at evaluere på). Et værktøj som kan anvendes løbende gennem hele projektets løbetid. Det er helt afgørende, at vi arbejder med principper, som kommunerne fuldt ud tilslutter sig, da de ikke blot er genstand for evalueringen, men de skal også være guidende for praksis. Når principperne er fastlagte ud fra GUIDE kriterierne skal der udarbejdes koncept og plan for dataindsamling i kommunerne. Herunder hvilke data der naturligt kommer ind i forhold til CUBB-aktiviteterne, og hvor Væksthusets Forskningscenter skal supplere dataindsamlingen. Det er vigtigt, at der er en tæt dialog mellem forskere, kommuner og evaluator igennem hele perioden, da denne evalueringsform til stadighed skal holde øje med og sikre, at principperne giver mening, om der er behov for at justere undervejs mv. Evalueringen vil naturligvis se på resultater på de forskellige niveauer (borger-, medarbejder, leder- og det politiske niveau) og se på, hvordan sammenhænge er, og hvilke forudsætninger der skal være til stede. Analyser fra den resultatorienterede evaluering vil naturligvis blive inddraget i den principfokuserede evaluering.

Dataindsamlingen gennem de fire år vil foregå som en vekselvirkende proces, hvor principper til stadighed genbesøges, vurderes og justeres i takt med den løbende dataindsamling.

Den principfokuserede evalueringens styrke er, at den samler data om processer, resultater og kontekster for innovation og skal hjælpe med at trække læring og indsigt ud, som kan guide andre til at iværksætte lignende tiltag, men med en sensitivitet i forhold til konteksters og situationers betydning. Der er en grundforståelse af, at vi er nødt til at forlade en kausalitetstænkning og i stedet bevæge os ind i en kompleksitetstænkning, hvor mange forhold påvirker hinanden frem og tilbage, og hvor der er mere brug for guidning og evnen til at kunne tilpasse sig forskellige situationer og kontekster end regler/manualer om en bestemt fremgangsmåde og "dosering". Hensigten med evalueringen er i sidste ende at kunne inspirere andre kommuner til at arbejde med borgerinddragende beskæftigelsesindsatser og give inspiration til, hvilket potentiale der ligger i at anvende principper som værktøj til at fremme borgerinddragende processer og indsatser. Hvor regler er meget anvisende og angiver helt bestemte forskrifter for handlinger (opskrifter/manualer mv.), så er principper retningslinjer, der guider imod en bestemt adfærd og som også baserer sig på normer, værdier og sensitivitet overfor kontekster. Det gør, at det kan være nemmere for andre kommuner at bruge resultaterne fra denne evaluering, da kontekster kan være meget forskellige kommuner imellem.

Samlet set forudsætter den valgte evalueringstilgang med kombinationen af en princip-fokuseret og en resultatorienteret evaluering, at evaluator har erfaring med at kombinere forskellige forskningstraditioner, metodiske tilgange og datatyper. Væksthusets Forskningscenter har med Beskæftigelses Indikator Projektet (BIP) haft stor gennemslagskraft inden for det beskæftigelsespolitiske felt, netop fordi de har formået at samle og koordinere forskellige forskningsmiljøer og -traditioner i relation til at generere viden, som i sidste ende gerne skulle flytte borgeren i beskæftigelse. Det omfattende konkrete kendskab Væksthuset Forskningscenter har til den beskæftigelsespolitiske kontekst gør dem velegnede til at indgå i dialogen om den princip-fokuserede evaluering, ligesom deres erfaringer med at kombinere kvalitative og kvantitative metoder er af stor værdi for evalueringen.

Konkret forpligtes Væksthusets Forskningscenter, som ekstern evaluuator, til at varetage den resultatorienterede og den principfokuserede evaluering. De gives adgang til alle typer af data i CUBB og forventes selv at indsamle egne supplerende data. Væksthusets Forskningscenter udarbejder en midtvejsrapport i 2022 og en slutrapport i 2024.

6. Ressourceanvendelse og organisering

Lektor Dorte Caswell og professor Flemming Larsen (fra henholdsvis Institut for Sociologi og Socialt Arbejde og Institut for Statskundskab) vil forestå ledelsen af centret. Begge har mangeårig erfaring inden for forskningsfeltet, hvor de har tidligere arbejdet tæt sammen med praksis og ledet forskningscentre, -grupper og -projekter. De leder aktuelt LISES-projektet finansieret af Innovationsfonden (2016-2020), samt hver deres forskningsgruppe (SAB og CARMA) på Aalborg Universitet. Deres opgave bliver, ud over ledelsesopgaven, at formidle den erhvervede viden til feltet, samt sørge for (i samarbejde med kommunerne) at udvikle netværksrelationer, hvor igennem viden kan omsættes til praktiske løsninger. Den delte ledelse er bevidst valgt, da det hidtidige samarbejde mellem praksis og forskning har vist styrken i det tværfaglige samarbejde mellem deres respektive politologiske og sociologiske kompetencer. Ledelsen af centeret skal sikre koordinering og kommunikation mellem centerets partnere, samt fastholdelse og dokumentation af progressionen i centerets arbejde. Der ligger en central opgave i at formidle den erhvervede viden til feltet.

Ledelsen af centeret vil bl.a. rumme følgende opgaver:

- Afholdelse af halvårlige styregruppemøder med centerets partnere, hvor centerets vision og mission fastholdes og udvikles.
- Årlig forhandling i styregruppen om centerets aktiviteter i den enkelte kommune.
- Udvikling af og indgåelse af aftaler om aktiviteter mellem CUBB og kommuner i netværk

- Afholdelse af årlige følgegruppemøder, hvor centerets progression, bidrag til feltet og forankringspotentialer drøftes. Følgegruppen nedsættes af centerets styregruppe efter dialog med Den A. P. Møllerske Støttefond.
- Sikring af vidensdeling på tværs af de fire centerkommuner og på tværs af de fire post doc. forløb.
- Udvikling af formater for spredning af viden og relevante innovationer til øvrige kommuner og centrale aktører på feltet.
- Sikring af dialog med det nationale og internationale vidensfelt på det beskæftigelsespolitiske område.
- Vedvarende opmærksomhed mod yderligere muligheder for funding og fremtidssikring af centerets eksistens gennem fastholdelse og udvikling af centerets ressourcer.
- Drøftelser med evaluator (Væksthusets forskningscenter) løbende, så det sikres at evalueringen meningsfuldt dokumenterer værdien af og udfordringerne i den aktivitet, der foregår i CUBB

Det intensive forsker-praksis samarbejde i centret kræver, at der prioriteres ressourcer til forskere, som har overstået deres forskeruddannelse. Det vil sige, at der må være forskere som er så erfarne, at de har et stort overblik over eksisterende forskning, selv kan drive læringsplatforme, kompetenceudvikling og lignende aktiviteter i kommunerne, samt kan formidle viden bredt i forskellige sammenhænge. Det begrundes ansættelse af fire forskere i post doc. stillinger. De gives ansvar for udvikling af forskning-praksis samarbejdet (og den fælles vidensproduktion), formidling og kompetenceudvikling på hver af de fem søjler. Der er indgået aftale med fire kompetente, og nøje udvalgte, forskere om at indgå i centret, såfremt ansøgningen nyder fremme.

Sophie Danneris vil således få en hovedopgave inden for søjlen om reel inddragelse af og samskabelse med borgerne. Sophie er pt. ansat som post doc. på LISES-projektet. Hun bidrager med en solid erfaring med borgercentrerede analyser i praksisfeltet, hvilket hun blandt andet har opbygget gennem sit ph.d. studie som en del af Beskæftigelses Indikator Projektet (BIP-projektet) med et formål om at bidrage til kvalificeringen af effektmålinger for udsatte arbejdsløse. Hendes analyser omhandler eksempelvis, hvordan politiske reformer bliver gjort til konkret virkelighed i landets jobcentre, herunder

studier af, hvad der sker i møder mellem medarbejderne på beskæftigelsesområdet og borgere med komplekse problemer, samt hvordan disse borgere inddrages og oplever deres situation. Hun har desuden en omfattende forskningsproduktion på feltet. Matthias Herup Nielsen vil assistere på denne søjle (se nedenfor). Desuden vil dette arbejde blive støttet af lektor Merete Monrad (der er tilknyttet CUBB med 12,5% af sin tid). Merete har en omfattende forskningsproduktion og metodiske kompetencer i forbindelse med borgerinddragelse, samt har selv forestået forskning-praksis samarbejde i stor stil.

Tanja Dall vil få en hovedopgave inden for søjlen om det borger-inddragende møde og samtalen. Tanja er pt. ansat som post.doc på Aalborg universitet. Tanja er specialiseret i forskningsbaserede analyser inden for det social- og beskæftigelsespolitiske felt. Med en baggrund som socialrådgiver bidrager hun med en faglighed og professionalitet, der er baseret på et dybdegående kendskab til praksis. Hun har stor erfaring med praksisnære mikro-orienterede analyser, som går tæt på udsatte borgere på kanten af arbejdsmarkedet. Hun har tidligere gennemført undersøgelser, der ved hjælp af samtaleanalyse søger at kvalificere mødet mellem borgere og beskæftigelsesmedarbejdere ved bl.a. at undersøge, hvordan politiske beskæftigelsesmål omsættes i samtalepraksis. Hun har desuden arbejdet med inddragelsen af virksomheder og frivillige organisationer i indsatserne overfor udsatte borgere. Sophie Danneris vil assistere på denne søjle.

Niklas Andreas Andersen vil i samarbejde med Tanja Dall få hovedopgaver inden for søjlen om samarbejdet med virksomheder og frivillige organisationer. Niklas er ph.d. studerende på Institut for Statskundskab på Aalborg Universitet, (færdiguddannet 1.3.2020), hvor han skriver om evidensbaseret politik og praksis på beskæftigelsesområdet. Han har desuden stor erfaring med politiske og organisatoriske analyser af de centrale udviklingstræk på det social- og beskæftigelsespolitiske felt, hvor analyserne kredser om samspelet mellem organisatoriske rammevilkår og den indsats, der leveres i jobcentrene. Niklas bidrager med stor ekspertise inden for tilrettelæggelsen af evalueringer på beskæftigelsesområdet, med særligt indblik i, hvordan valg af evalueringsmodel og -metode påvirker

evalueringens efterfølgende anvendelse i praksis. Han har samtidig skarpt analytisk blik for de politiske og organisatoriske rammers betydning for, hvilke indsatser, strategier og prioriteringer jobcentrene kan gennemføre.

Niklas får endvidere en hovedopgave indenfor for søjlen om udvikling af tværgående samarbejde (jf. kompetenceprofilen ovenfor). Her vil der blive inddraget støtte fra lektor Karen Nielsen Breidahl (tilknyttet CUBB med 12,5% af sin tid), der bl.a. har forsket i beskæftigelsessystemets organisatoriske udfordringer ud fra organisationssociologiske perspektiver og metoder. Karen har endvidere tilsvarende erfaringer inden for andre politikfelter, som vil være relevante i relation til de mere generelle udfordringer med tværgående samarbejder.

Mathias Herup Nielsen får en hovedopgave inden for søjlen om politisk og organisatorisk strategilægning. Mathias har fra 2016 haft ansættelse som post.doc under Institut for Statskundskab på Aalborg Universitet. Mathias har stor erfaring med velfærdsstudier, der undersøger samspillet mellem politiske diskurser og den politik som leveres i praksis. I dette felt er han desuden en aktiv samfundsdebattør og er eksempelvis udkommet med kronikker og debatindlæg, der omhandler vekselvirkningen mellem den aktive arbejdsmarkedspolitik og kategoriseringer af kontanthjælpsmodtagere. Mathias har en stærk profil i sit dybdegående kendskab til politisk teori, også på det sociale- og beskæftigelsespolitiske område. Niklas Andres Andersen assisterer på denne søjle.

Alle fire post doc.'ere vil arbejde som skitseret ovenfor i en dialogisk vidensproduktion mellem forskning og praksis. Det er afgørende for forskningshøjden, samt kvaliteten og legitimiteten i centret, at den oparbejdede viden fortløbende spejles i og justeres i forhold til det nationale og internationale forskningsfelt. De ansættes i hele perioden som post doc., hvilket er en midlertidig stilling forbeholdt færdiguddannede forskere. Der vil endvidere være fokus på at sikre fastholdelse af disse forskere efter afsluttet post doc. forløb. Den nærmere planlægning af og ressourceforbruget til denne del af centrets virke aftales mellem parterne på styregruppemøderne (jf. nedenfor).

Til at assistere med kvantitative outcome analyser på tværs af søjlerne tilknyttedes lektor Stine Rasmussen (tilknyttedes med 12,5% af sin tid). Stine er tilknyttet Center for Arbejdsmarkedsforskning, hvor hun har arbejdet med forskellige temaer inden for beskæftigelsespolitikken. Hun har stærke kvantitative metodiske kompetencer, og stor erfaring i at udarbejde registeranalyser. Hun har således tidligere udarbejdet effektanalyser på beskæftigelsesområdet baseret på DREAM-data. Stine vil ligeledes assistere på søjle fem inden for den del, der handler om at udvikle modeller i kommunerne, som kan dokumentere og legitimere indsatserne og indgå i tæt dialog med stabsmedarbejdere i kommunerne for at sikre kobling mellem lokale data og registerdata.

Centrets økonomi varetages af Fællessekretariatet Statskundskab-Sociologi (Berit Hvidbjerg Christensen), AAU. Der ansættes en videnskabelig assistent, som skal varetage administrative og formidlingsmæssige opgaver. Der udpeges en medarbejder i hver af de fire partner kommuner, som er ansvarlig for centerets ressourceanvendelse både i forhold til tid og økonomi. Disse kommunale medarbejdere er i løbende dialog med (BHC), som har nærheden til centerlederne på AAU.

Der nedsættes en styregruppe bestående af partnerne (AAU samt de fire kommuner):

- Holstebro kommune: Arbejdsmarkedschef, Søren Landkildehus
- Herning kommune: Beskæftigelseschef, Carsten Lagoni
- Vesthimmerland kommune: Uddannelses- og arbejdsmarkedschef, Lone Lollesgaard
- Silkeborg kommune: Beskæftigelseschef, Jørgen Skovhus Haunstrup
- AAU, Institut for statskundskab: Professor, Flemming Larsen
- AAU, Institut for sociologi og socialt arbejde: Lektor, ph.d., Dorte Caswell
- Repræsentant fra Den A.P. Møllerske Støttefond

Styregruppen holder møder halvårligt for at sikre at centrets vision og mission opretholdes. Der nedsættes desuden en følgegruppe, hvor relevante aktører

udpeges for at indgå i sparring om centrets udvikling og forankring.

Bilag

- Bilag 1 Interesstillkendegivelser fra kommuner og AAU
- Bilag 2 Revideret budget
- Bilag 3 Aktivitetsliste og tidsplan
- Bilag 4 Målgruppen og CUBB arbejdet i kommunerne
- Bilag 5 Ekstern evaluering: Interesstillkendegivelse og skitse til budget
- Bilag 6 Referencer
- Bilag 7 Samlet præsentation (PowerPoint)
- Bilag 8 Budgetkommentarer