



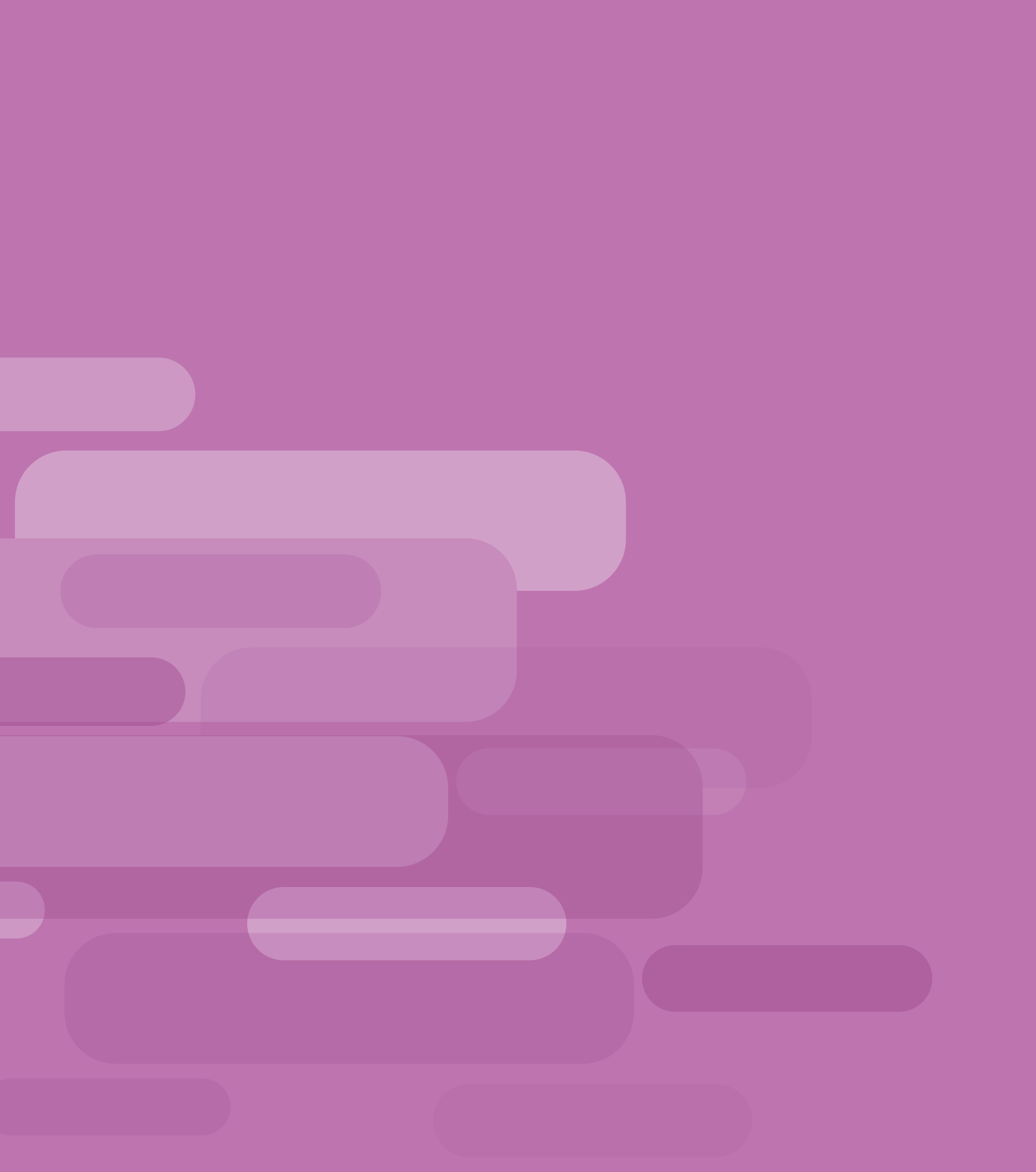
Indsatsbeskrivelse

# SPYDSPIDSEN I KØBENHAVNS KOMMUNE

Inklusion og medborgerskab gennem etablering og  
facilitering af praktikforløb



RAMBOLL



Indsatsbeskrivelsen er udarbejdet af Rambøll Management Consulting i samarbejde med Københavns Kommune i forbindelse med Socialstyrelsens projekt Dokumentation af lovende praksis (2017-2019).

**Layout:** Campfire & co

Publikationen er udgivet i 2020

# Indhold

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Om indsatsbeskrivelsen</b> .....            | 4  |
| Formålet med indsatsbeskrivelsen.....            | 4  |
| Læsevejledning.....                              | 6  |
| <b>2 Målgruppe</b> .....                         | 7  |
| <b>3 Rammer for indsatsen</b> .....              | 8  |
| Organisering af indsatsen.....                   | 8  |
| Kompetencekrav.....                              | 8  |
| Omkostningsniveau.....                           | 10 |
| <b>4 Indsatsens indhold</b> .....                | 12 |
| Det teoretiske fundament.....                    | 12 |
| Forandringsteori for Spydspidsen.....            | 14 |
| Indsatsens kerneelementer.....                   | 17 |
| <b>5 Faser og arbejdsgange i indsatsen</b> ..... | 24 |
| <b>6 Indsatsens vidensgrundlag</b> .....         | 29 |
| <b>7 Referencer</b> .....                        | 31 |

# 1 Om indsatsbeskrivelsen

Københavns Kommune har Spydspidsens indsats som et tilbud til unge, der oplever store udfordringer med at indgå i et af kommunens skoletilbud. Indsatsen er udviklet med udgangspunkt i en forståelse af, at målgruppen er unge mennesker med et stort uforløst potentiale eller et potentiale, som er blevet brugt uheldigt og derfor har brug for støtte på vejen mod inklusion.

Spydspidsens formål er at skabe rammer for de unges udvikling på vejen mod inklusion og medborgerskab gennem etablering og facilitering af lønnede praktikforløb. Det er Spydspidsens mål at give de unge et meningsfuldt indhold i hverdagen og på den måde skabe grobund og motivation for udviklings- og forandringsprocesser i de unges liv. Når de unge er tilknyttet Spydspidsen, får de indsigt i arbejdsmarkedets vilkår og udvikler en forståelse for sammenhængen mellem krav, engagement, ansvar og muligheder. På den måde faciliterer Spydspidsen en proces, hvor de unge får mulighed for at afprøve og overveje eventuel fremtidig erhvervs- og uddannelsestilknytning, udvikle deres sociale kompetencer samt udvikle mestringsstrategier i sammenspil med kolleger.

## Formål med indsatsbeskrivelsen

I denne indsatsbeskrivelse kan du få et indblik i Spydspidsens indsats.

Indsatsen er videreudviklet i Københavns Kommune som en del af projektet 'Dokumentation af lovende praksis', som er igangsat af Socialstyrelsen i samarbejde med fire andre

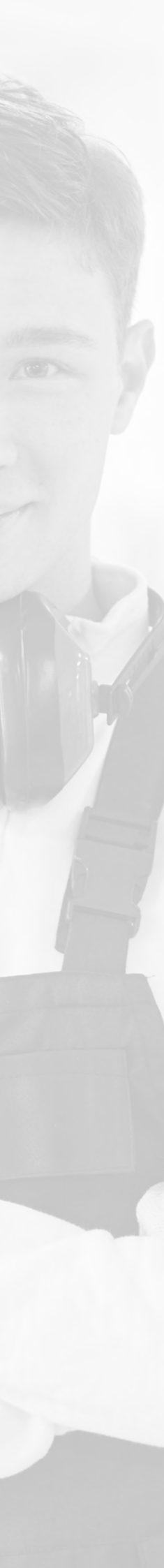
## I indsatsbeskrivelsen kan du få inspiration til:

- Hvordan man kan tilrettelægge en indsats til udsatte unge, som støtter dem på vejen mod inklusion og medborgerskab.
- Hvordan man kan arbejde med praktikforløb til unge.
- Hvad der kræves af den professionelle praksis for at kunne støtte de unges udvikling i indsatsen

kommuner og Rambøll Management Consulting. Indsatsbeskrivelsen er udviklet i projektets opstart, men er opdateret på baggrund af det forbedringsarbejde, som Spydspidsen har gennemført i projektet.

Indsatsbeskrivelsen præsenterer indhold og formål, målgruppen for indsatsen, det metodiske grundlag og de konkrete elementer og arbejdsgange i Spydspidsens indsats. På den måde kan den inspirere til udvikling eller videreudvikling af lignende indsatser til samme målgruppe.





i

## Indsatsen kort fortalt

- **Titel:** Spydspidsen
- **Målgruppe:** 14-18-årige unge, der ikke har arbejde og ikke kan eller vil modtage et skoletilbud. De unge har sammensatte og omfattende sociale problemer – fx i form af kriminalitet, et højt forbrug af rusmidler, mangelfuld skolegang eller dårlige skoleerfaringer samt andre personlige og sociale problemer.
- **Formål:** At facilitere praktikforløb, som på kort sigt giver de unge et meningsfuldt indhold i hverdagen og derigennem skaber grobund og motivation for udviklings- og forandringsprocesser i de unges liv.
- **Indhold:** Spydspidsen etablerer praktikforløb for de unge til en timetakst svarende til overenskomsten for en førsteårslærling (en ydelse bevilget under LAB), hvor de unge kan gøre sig erfaringer med de krav og forventninger, der følger med beskæftigelse. Spydspidsen understøtter praktikforløbene og de unges læring herfra. Det kan ske ved at skabe kontakt til en virksomhed og facilitere møder mellem den unge og virksomheden samt gennem samtaler med den unge. Derudover kan de unge tilbydes undervisning i dansk og matematik på 9. klasses-niveau.
- **Samarbejdspartnere:** Samarbejdet med virksomheder og en ekstern kontaktperson (et krav i tilbuddet) er en integreret del af tilbuddet. Derudover samarbejdes med den unges sagsbehandler og en varierende vifte af andre relevante samarbejdspartnere som: UU-vejledere, forældre, øvrige tilbud, de unge modtager, i nogle tilfælde Kriminalforsorgen og SSP.

## Læsevejledning

I **kapitel 2** kan du læse om, hvad der kendetegner **målgruppen** for indsatsen.

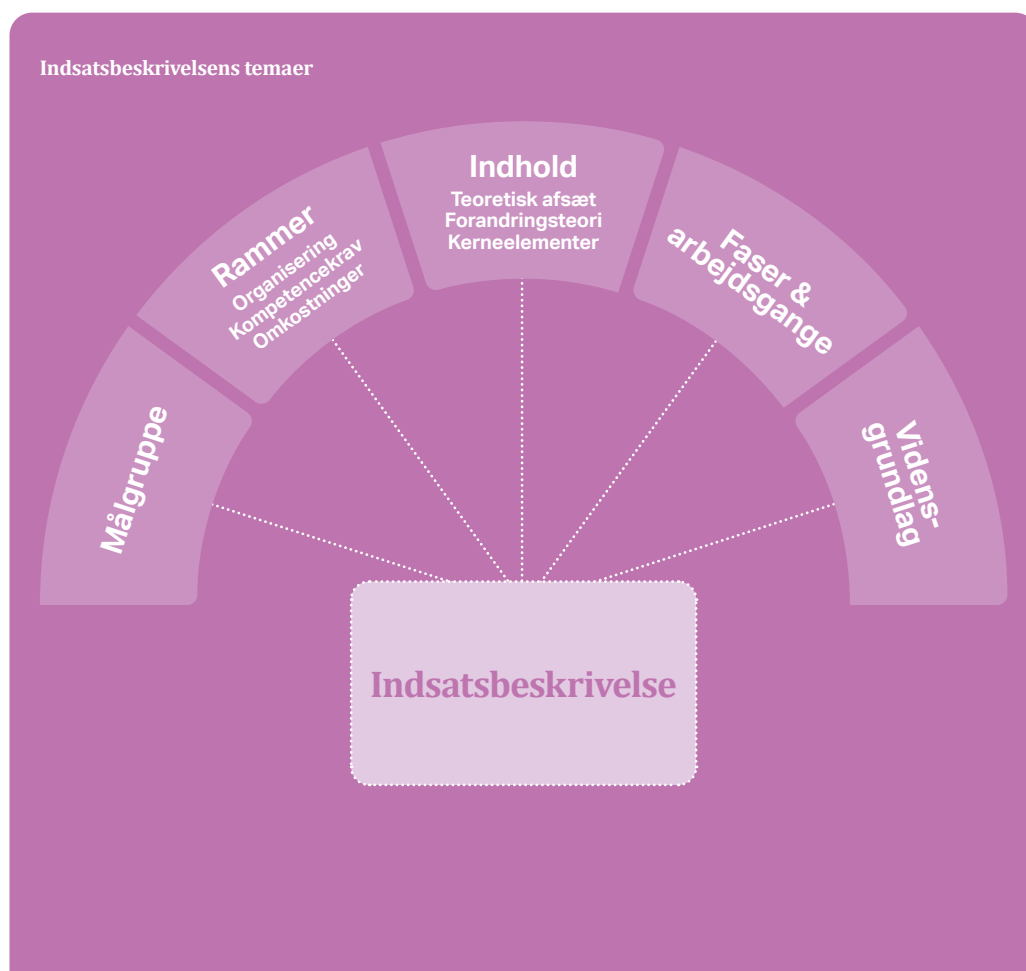
I **kapitel 3** kan du læse om **rammerne for indsatsen**, både hvordan indsatsen er organiseret, og hvilke krav indsatsen stiller til de udførende medarbejdere, samt vurderinger af indsatsens omkostninger.

I **kapitel 4** kan du læse om **indsatsens indhold**, herunder det teoretiske afsæt for indsatsen, den bagvedliggende forandringsteori og indsatsens kerneelementer.

I **kapitel 5** kan du læse om, hvordan indsatsen i de enkelte ungeforsløb er tilrettelagt i forskellige **faser og arbejds gange** og hvilke aktører, der er involveret i forløbet.

I **kapitel 6** finder du en samlet vurdering af indsatsens vidensgrundlag.

I **Kapitel 7** findes et overblik over de centrale **referencer** til indsatsen.



# 2 Målgruppe

Indsatsens målgruppe er 15-18-årige med bopæl i Københavns Kommune. Det er unge mennesker, der ikke har arbejde og ikke kan rummes i eller vil modtage et skoletilbud.

De unge er særligt udsatte og har sammensatte og komplekse sociale problemer. De unge har ofte erfaringer med kriminalitet, et højt forbrug af rusmidler og mangelfuld skolegang. Herudover har mange psykiatriske diagnoser, et begrænset netværk i almensamfundet og dårlige familiemæssige opvækstvilkår.

De unge i målgruppen har alle en sag i Socialforvaltningen, er berettigede til en kontaktperson, mens øvrige tilbud er afprøvet. De unge skal således have problemer i et sådant omfang, at der ikke er mulighed for, at den unge vil deltage i skoletilbud eller beskæftigelse tættere på de almene tilbud. Sondringen for visitation til indsatsen går derfor på, om de unge er har et tilstrækkeligt støttebehov. De skal således have behov for støtte til at skabe kontakt til praktiksteder, til dialogen med praktikstederne, til at finde strategier for at få hverdagen til at passe til kravene og til at lære af praktikforløbene. Både anbragte unge, unge, der bor hjemme, og unge, der bor for sig selv, kan få indsatsen. Fælles for dem er, at de skal have lyst til praktik, som er det helt centrale element i indsatsen.

# 3

## Rammer for indsatsen

### I dette kapitel kan du læse om:

- Organiseringen af indsatsen
- Kompetencekrav til indsatsen
- Indsatsens omkostninger

### Organisering af indsatsen

Spydspidsen hører under Center for Udsatte og Kriminalitetstruede Unge (CUKU) under Københavns Kommunes Socialforvaltning.

Spydspidsen består af en leder og aktuelt syv ungdomskonsulenter.

Et forløb i Spydspidsen er et kombinations-tilbud, hvor den unge samtidig skal bevilges en kontaktperson 5 timer om ugen. Indsatsen forudsætter derfor et tæt samarbejde og grundig koordinering med andre aktører – særligt den unges kontaktperson samt andre indsatser parallelt med Spydspidsens indsats. Der er således behov for et tæt samarbejde og en god koordinering af den samlede indsats til en ung. Inddragelsen af samarbejdspartnere sker løbende og kontekstafhængigt. Gruppen af samarbejdspartnere udgøres som udgangspunkt af det netværk den unge bringer med sig, hvilket både kan være professionelt og personligt. Det vil ofte være sagsbehandlere og kontaktpersonen, der vurderer, hvilke aktører der udgør det relevante netværk, men den unge involveres altid i denne vurdering.

Igennem indsatsen samarbejder ungdomskonsulenten altid med virksomheder, sagsbehandlere og kontaktpersoner. Herudover kan følgende samarbejdspartnere blandt andre være relevante:

- De unges forældre
- Professionelle i andre tilbud – fx botilbud, familiebehandlere, særlige fritidstilbud eller i nogle tilfælde en kontaktperson fra et tidligere tilbud, hvis den unge fortsat har kontakt
- UU-vejledere og vejledere på specifikke uddannelser
- (I sjældnere tilfælde) Kriminalforsorgen, SSP og VINK (Københavns Kommunes enhed for forebyggelse af radikalisering og ekstremisme).


Spydspidsen varetager også projektet Spydspidsen+ i perioden 2017-2020. Her tilbydes indsatsen til unge, der er mellem 18 og 23. Derudover udbyder Spydspidsen et undervisningstilbud i samarbejde med Københavns Ungdomsskole. Der er en dansk- og en matematiklærer fast tilknyttet Spydspidsen på deltid. Undervisningstilbuddet er integreret i Spydspidsen, og der er givet dispensation, så de unge kan eksamensindstilles efter færre timer, fordi de samtidigt har praktik.

### Kompetencekrav

Indsatsen forudsætter en høj faglighed og stor erfaring med at arbejde med udsatte unge. Teamet af ungdomskonsulenter er







sammensat af fagpersoner med forskellige pædagogiske og socialfaglige kompetencer; særligt pædagoger og socialrådgivere, men også enkelte lærere. Indsatsen forudsætter, at medarbejderne har et bredt vidensgrundlag om arbejdsmarked, uddannelse, samt hvordan man arbejder med læring og udvikling i forhold til mange typer af udfordringer.

Da indsatsen er en kombinationsindsats og bygger på praktikker i virksomheder, forudsætter indsatsen ligeledes, at medarbejderne har stærke kompetencer i forhold til at kommunikere, samarbejde med og afstemme sin rolle i forhold til meget forskellige samarbejdspartnere: de unge, arbejdsgiverne og andre professionelle. Disse kompetenceforudsætninger underbygges af følgeforskningen på de såkaldte UPGRADE-forløb (Olesen og Slottved, 2015), som netop viser vigtigheden af medarbejdernes kompetencer i forhold til samarbejde og rolleafstemning.

Da indsatsen skal afstemmes i forhold til den enkelte unge og den enkelte arbejdsgivers tilgang i en hverdag, der ofte bliver kompleks, er det derudover vigtigt, at medarbejderne kan arbejde i og give kollegial sparring til hinanden. En sparring, der er vigtig for at kunne agere rummeligt i samarbejdet med de unge. Vigtigheden heraf underbygges blandt andet af 'Evaluering af Brobygning til Uddannelse' (Görlich m.fl. 2015), som peger på vigtigheden af at afstemme indsats og mål for den enkelte unge i det kollegiale fællesskab.

## Omkostningsniveau

Som en del af evalueringen af Spydspidsen i projekt 'Dokumentation af lovende praksis' er indsatsens omkostninger beregnet. Omkostningsvurderingen af Spydspidsens indsats er baseret på det månedlige tidsforbrug for ungdomskonsulenterne og lederne samt øvrige afholdte udgifter i forbindelse med indsatsen. Københavns Kommune har kvartalsvis indberettet disse tal i perioden fra 1. marts 2018 til og med 30. september 2019. Omkostningerne fremgår af tabellen herunder.

De gennemsnitlige årlige omkostninger til Spydspidsens indsats er opgjort til mellem 2,9 og 3,3 mio. kr. alt efter opgørelsesmetode. På årsbasis er der i gennemsnit 49 unge, der har været indskrevet i forløbet, og 41 unge, der har været udskrevet fra forløbet. Spyd-

spidsens indsats koster derfor mellem 59.000 og 67.000 kr. pr. ung, der er indskrevet i indsatsen, alt efter opgørelsesmetode. Hvis de årlige omkostninger derimod holdes op imod antallet af unge, der er blevet udskrevet fra indsatsen i løbet af et år, så koster indsatsen i gennemsnit mellem 71.000 og 81.000 kr. pr. ung alt efter opgørelsesmetode.

Du kan læse mere om omkostningsvurderingen af indsatsen i Evalueringen af projekt 'Dokumentation af lovende praksis' på [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

### Overordnede resultater af omkostningsvurderingen (kr.)

| Gennemsnit   | Indsamlede omkostninger | Omkostning ud fra antal fuldtidsansatte |
|--|-------------------------|---|
| Månedlige omkostninger i indsatsen                   | 241.000 kr.             | 274.000 kr.                             |
| Årlige omkostninger til drift af indsatsen           | 2.900.000 kr.           | 3.300.000 kr.                           |
| Omkostninger per ung, der er indskrevet i indsatsen  | 59.000 kr.              | 67.000 kr.                              |
| Omkostninger per ung, der er udskrevet fra indsatsen | 71.000 kr.              | 81.000 kr.                              |

Note: Omkostningerne er afrundet til nærmeste tusinde.



# 4

## Indsatsens indhold

### I dette kapitel beskrives:

- Indsatsens teoretiske fundament
- Indsatsens forandringsteori
- Indsatsens kernelementer

### Det teoretiske fundament

Udgangspunktet for Spydspidsens indsats er et fokus på løsninger og ressourcer. Det bygger på en forståelse af, at den enkelte unge bedst er i stand til at vide, hvad der vil være godt at gøre her og nu i de konkrete situationer – også selvom de unge ikke tidligere har fået mulighed for selv at formulere og afprøve løsninger. Der er forskning, der peger på, at den professionelle tro på den unge er afgørende for den unges egen tro på sig selv (Slottved m.fl. 2015), og at den unges tro på sig selv er medvirkende til, at indsatsen virker (Görlich m.fl. 2015).

Dette fokus på løsninger og de unges ressourcer bliver i indsatsen koblet med at prøve praktikforløb. Her bliver de unge støttet i at formulere og afprøve løsninger i forhold til deltagelse i praktik – med fag og opgaver, de selv er med til at ønske. Denne tilgang kalder Spydspidsen for støttet normalitet. På praktikvirksomhederne bliver de unge en del af et arbejdsfællesskab, som afspejler samfundets almene krav og forventninger. Herigennem tilbydes de unge nye prosociale handlemulig-

heder jf. den systemiske grundtanke og ikke mindst en række nye narrativer omkring egne evner og muligheder. Hvor fortællingerne om de unge tidligere har handlet om ting, der er mislykkedes (fx deres skolegang), får de i praktikforløbet mulighed for at skabe narrativer om succesfulde praktikforløb.


De problemfortællinger, der ofte følger med de unges sag i Socialforvaltningen, lægges til side og følger ikke med ind i praktikvirksomheden. Derved åbnes muligheden for, at den unge igennem støtte kan udvikle nye selvfortællinger og opbygge en positiv arbejdsidentitet. De unges individuelle behov for støtte gøres altid helt konkrete med fokus på at facilitere løsninger. Således målrettes støtten netop de specifikke situationer, hvor den unge selv har udtrykt, at han/hun ønsker at få hjælp i stedet for at være generelt støttende. For at lykkes med dette forudsætter praktikformidlingen et individuelt match mellem den unge og praktikstedet, så rammerne i praktikken matcher den unge (fx mødetider, der er realistiske for den unge) og så praktiskindholdet matcher den unges ønsker, så den unges ejerskab til forløbet understøttes bedst muligt. Gennem ejerskabet kommer den unge i førersædet og får mulighed for at handle og tage ansvar.

### Løsningsfokuserede Samtaler (LØFT)

Spydspidsens praksis er inspireret af en systemisk og narrativ referenceramme, herunder den løsningsfokuserede tilgang (LØFT). I samtalerne med de unge og med virksomhederne er fokus på at fremhæve de ressourcer, der bidrager til, at den unge kan nå sine mål<sup>2</sup>.

2) De Jong, Peter og Insoo Kim Berg, Løsningsfokuserede samtaler, Hans Reitzels Forlag 2014.





Der tages udgangspunkt i en ikke-problem-fokuseret tilgang til den udvikling, man skal facilitere hos de unge, hvor:

- det ikke er nødvendigt at kende årsagen til et problem for at kunne løse det
- løsningen handler om forandringer i form af at gøre noget andet (handling)
- små forandringer kan gøre en stor forskel
- den måde, vi taler på, kan være et element i både problemer og løsninger.

I arbejdet med den unge inddrager ungdomskonsulenterne den Løsningsfokuserede Samtale (LØFT). Med LØFT er hensigten, at man via samtaleteknik hjælper den unge med selv at formulere en vision om en ønskværdig fremtid. LØFT handler om at skabe løsninger sammen med den unge. Det kan være helt konkrete handlinger og aftaler, der afprøves i praktikken og i forløbet. Det vil sige, at udviklingen af løsninger opstår gennem de ord, der udveksles i beskrivelserne af, hvad den unge vil gøre anderledes, eller af, hvad der vil ske, som er anderledes, når problemet er løst. Tilgangen bygger på en grundlæggende antagelse om, at "ord skaber virkelighed", og de forhold, der fokuseres på, vokser. Derfor stilles spørgsmål, der øger den unges bevidsthed om egen ekspertise, ligesom der spørges ind til ønsker, der kræver færdigheder, som den unge allerede besidder.

## Forandringsteori for Spydspidsen

For at tydeliggøre, hvordan Spydspidsen forventes at virke for de unge, er der udviklet en forandringsteori for indsatsen. Forandringsteorien illustrerer sammenhænge mellem kerneelementer og de resultater og virkninger, som de forventes at skabe for de unge. Kernelementerne er de nødvendige principper og tiltag, som er centrale for at kunne opnå de forventede virkninger.

Forandringsteorien udfoldes kort nedenfor.

Spydspidsen forventes at virke gennem kerneelementer, der har fokus på at give de unge en realistisk træningsbane som en del af arbejdsmarkedet. Det sker gennem en indsats tilrettelagt med udgangspunkt i den unges egen version af ønsker, udfordringer og løsninger og med et konstant fokus på den unges læring – ikke på mål om fx fremmøde. Ungdomskonsulenterne indgår i en faciliterende alliance med de unge, ligesom de faciliterer arbejdsgiverens bidrag til den unges læring. Det gør de med en opmærksomhed rettet mod brobygning mod uddannelse med UU-vejlederen som en særlig samarbejdspartner.

På kort sigt betyder det, at den unge udvikler og afprøver ønsker og drømme om fremtiden, bliver en del af et arbejdsnetværk og får erfaringer med struktur og aktivitet i hverdagen. Indsatsen understøtter derigennem den unges lyst til læring, og at den unge udvikler mestringsstrategier – fx for konflikthåndtering.

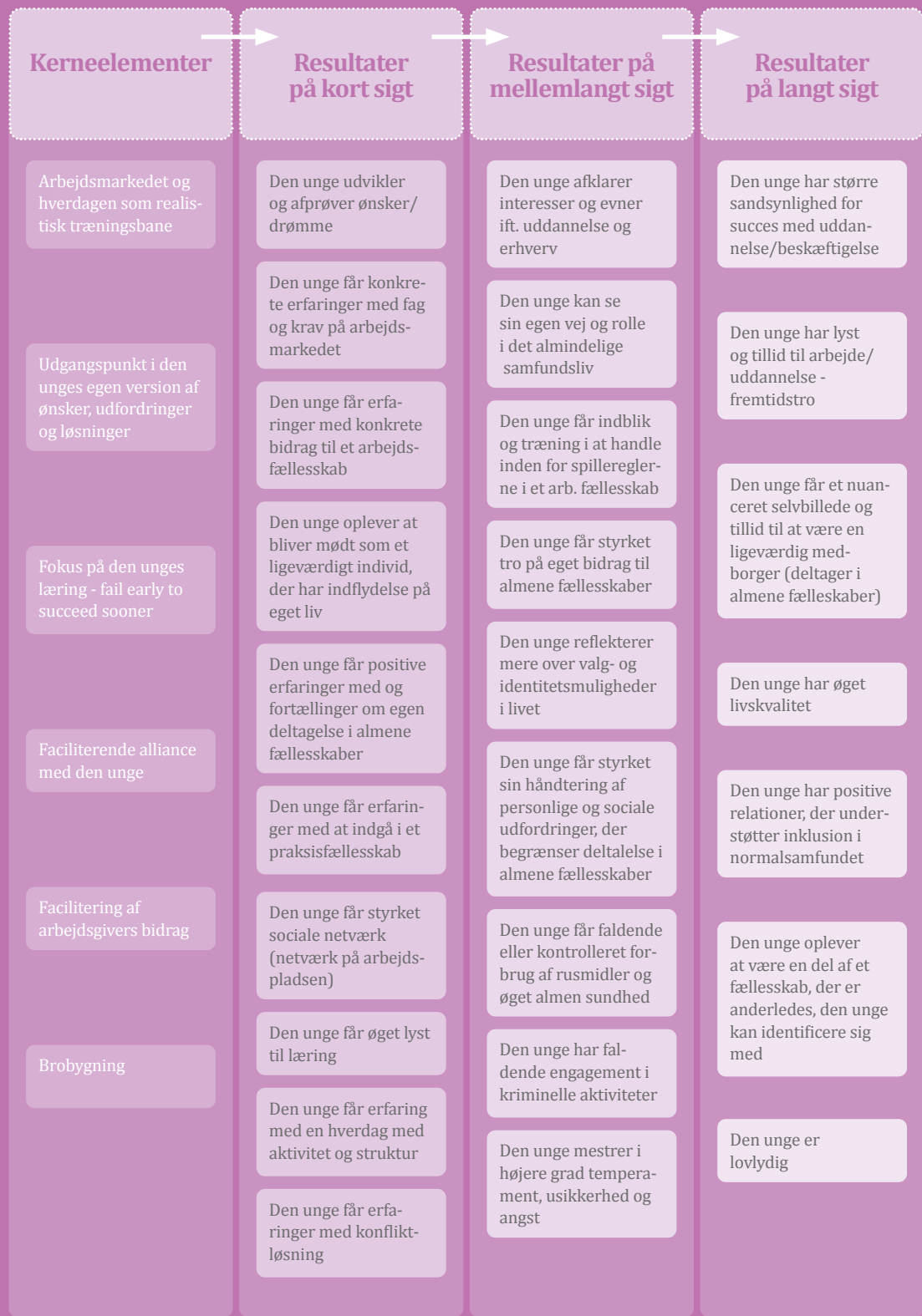
Denne udvikling betyder, at den unge får en afklaring af interesser og evner i forhold til uddannelse og erhverv og oplever, at der er en vej ind i det almindelige samfundsliv, der passer til den unge selv. På den måde får den unge træning i at være i arbejdsfællesskab og får tro på, at den unge kan indgå i et almindeligt arbejdsfællesskab. Erfaringerne fra praktikforløbene forventes at betyde, at den unge får en bedre håndtering af personlige og sociale udfordringer, herunder håndtering af temperament, usikkerhed og angst, reducerer forbrug af rusmidler og har færre kriminelle aktiviteter.

Antagelsen er, at den den unge herigennem opnår en højere livskvalitet og en større sandsynlighed for at komme i uddannelse eller arbejde. Det sker blandt andet gennem opbygning af positive relationer og en oplevelse af at være en del af et fællesskab.





Forandringsteori for Spydspidsen



### Anvendte dokumentationsredskaber

For at få viden om de unges progression i forhold til trivsel og behandleralliance har Spydspidsen i projektperioden arbejdet med de dokumentationsredskaber som fremgår af tabellen nedenfor.

Du kan læse mere om arbejdet med at dokumentere indsatsen i Evalueringen af projekt 'Dokumentation af lovende praksis' på [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

#### Anvendte dokumentationsredskaber

| Navn  | Hvad måler redskabet?  | Hvem står for udfyldelsen?  |
|---|--|---|
| General Self Efficacy Scale (GSES)              | Den unges oplevelse af at kunne håndtere de udfordringer, den unge møder i sin hverdag | Udfyldes af den unge. Indsamlingen styres af den unges kontaktperson    |
| Spydspidsens progressionsredskab (selvudviklet) | Den unges trivsel i praktikforløbet samt samarbejdet med ungdomskonsulent              | Udfyldes af den unge. Indsamlingen styres af den unges ungdomskonsulent |





## Indsatsens kerneelementer

Indsatsens kerneelementer er de selvstændige, men gensidigt afhængige elementer i indsatsen, som forventes at være afgørende for at skabe de forventede virkninger for de unge. Kerneelementerne kan aktiveres gennem forskellige aktiviteter, men er alle afgørende elementer af Spydspidsens indsats. Kerneelementerne i Spydspidsens indsats kan opdeles i faglige kerneelementer rettet direkte mod de unge og organisatoriske kerneelementer i den professionelle praksis.

### Kerneelementer i Spydspidsens indsats



#### Faglige kerneelementer

- Arbejdsmarkedet og hverdagen som træningsbane
- Udgangspunkt i den unges ønsker, udfordringer og løsninger
- Fokus på den unges læring - fail early to succeed sooner
- Faciliterende alliance med den unge
- Facilitering af arbejdsgivers bidrag
- Brobygning



#### Organisatoriske kerneelementer

- Kollegial sparring i makkerteams
- Tilstrækkelig tid til den enkelte unge
- Dynamisk, fleksibel og tillidsfuld arbejdskultur

## Faglige kerneelementer



### Arbejdsmarkedet og hverdagen som træningsbane

Spydspidsens hensigt er at facilitere en udvikling, der sker på arbejdsmarkedet. Der er fokus på, hvordan den unge i så høj grad som muligt kommer ind i almindelige sammenhænge. Det er således arbejdsmarkedet og hverdagen, der bruges til inklusion af den unge i det almindelige samfundsliv. På den måde tilbyder Spydspidsen en træningsbane til den unge, men med den støtte der er behov for, for at den unge kan få gode erfaringer som grundlag for udvikling. Det står i modsætning til mange øvrige tilbud til målgruppen, hvor den udsatte unge fx tilbydes individuel terapi eller placeres i særlige sammenhænge frem for at deltage i almene fællesskaber.

Der er fokus på, at der skal være nogle læringsmuligheder i praktikken, hvor retningslinjerne for virksomhederne er, at de skal betragte den unge som en lærling, der skal oplæres. Der er ligeledes læringsmuligheder i opfølgningen på praktikken, hvor der sammen med den unge reflekteres over, hvad der gik henholdsvis godt og skidt.

Indsatsen giver mulighed for, at den unge bliver økonomisk anerkendt. Dette økonomiske aspekt i indsatsen understøtter målet om, at indsatsen bedst muligt skal ligne virkeligheden. Lønnen, de unge modtager, svarer ca. til timelønnen for en førsteårslærling med et loft på omkring 20 timer. Samtidig udregnes lønnen på baggrund af timetal, hvorved

fravær har en økonomisk konsekvens for den unge. På den måde får lønnen en motiverende effekt, som betyder, at ungdomskonsulenten og arbejdsgiveren ikke behøver være opdragende i forhold til fremmøde. Der er ligeledes et fokus på at almenføre den unges situation mest muligt i sprogbrugen i indsatsen. Det ses fx i dialogen med de unge og med virksomhederne om praktikforløbene, der italesættes som job.

Der er solidt forskningsmæssigt belæg for dette kerneelement. Evalueringen af 'Kombineret Ungdomsuddannelse' peger således på, at erhvervstræning er effektivt til unge (Epinion, 2019). Det samme gør erfaringerne fra beskæftigelsesområdet med virksomhedspraktikker og mindsettet bag JobFirst (fx Rambøll, 2018).



### Udgangspunkt i den unges ønsker, udfordringer og løsninger

Spydspidsen møder de unge ligeværdigt og med tillid til, at de ved, hvad de vil, kan og magter. Der tages altid afsæt i, hvad den unge har lyst til. Det skaber ejerskab i forhold til forløbet og giver tiltro til og oplevelse af relevansen af aftaler. Det giver også tillid til at indgå i samarbejde gennem positive erfaringer med at blive lyttet til. Konkret betyder udgangspunktet i den unges ønsker, udfordringer og løsninger fx, at praktiksteder søges ud fra den unges ønsker, og at løsninger (fx aftaler om arbejdstider) tilrettelægges efter den unges vurdering af egne muligheder.

Ungdomskonsulenterne spørger ind til, om der er noget, de skal være opmærksomme



på eller informere virksomhederne om, men bringer ikke uopfordret den unges kognitive eller psykiske vanskeligheder i spil i dialogen med den unge. Tales der om sådanne forhold, er det med afsæt i, hvad den unge oplever, og hvordan vanskeligheder konkret kommer til udtryk i deres liv i modsætning til at forudsætte en bestemt adfærd på baggrund af den unges problemhistorik. Det er ikke sikkert, at den unges problemer viser sig i den nye kontekst, de indgår i, eller måske viser de sig på nye måder. Den unge betragtes således som den, der ved bedst, og der opsættes ikke på forhånd særlige rammer eller begrænsninger for praktikken. Siger den unge fx, at vedkommende kan møde kl. 7, planlægges der derefter – også selvom personer omkring den unge anser det som dybt urealistisk. Det er ligeledes de konkrete erfaringer, de unge gør sig i forhold til udfordringer, der danner grundlag for den støtte, der ydes til den unge i forløbet.

Spydspidsen opstiller rammer for en fleksibel afprøvning af de unges ønsker. Forud for et praktikforløb faciliterer ungdomskonsulenterne en forhandling om en fleksibel ramme for praktikken med den unge og virksomheden. Herudover er der igennem praktikken en løbende dialog med den unge om afprøvning, tilpasning og justering af den unges strategier i praktikken.

Udgangspunktet i det enkelte unge menneske og dets situation betyder, at der er få faste procedurer i Spydspidsen. Der er fx ikke en fast procedure i forhold til, hvornår den unge udskrives. Der tages udgangspunkt i

det enkelte unge menneske og dets situation, hvorudfra der foretages en socialfaglig vurdering af den unges behov.

Dette kerneelement underbygges af evalueringer af udsatte unge i forberedende tilbud. De viser enstemmigt, at det er helt centralt, at de unges ønsker, ressourcer, kompetencer og drømme kommer i spil. Evalueringen af 'Brobygning til Uddannelse' viser fx, at det, at de unge selv har en plan, er afgørende for, om de kommer videre i uddannelse eller beskæftigelse (Görlich m.fl. 2015)



### Faciliterende alliance med den unge

Spydspidsen søger at facilitere en udvikling, der sker i praktikken – uden for Spydspidsens rammer – og står i et krydsfelt mellem virksomheders og de unges behov. Princippet for samarbejdet med den unge er en faciliterende alliance, hvor den unge og ungdomskonsulenten er fælles om praktikprojektet. Ungdomskonsulenterne er bevidste om ikke at indtage rollen som kontaktperson eller psykolog, og det er således ikke den omsorgsfulde relation til den unge, der er det bærende element i indsatsen.

Det er vigtigt for samarbejdet med de unge og deres udbytte af det, at de har tillid til ungdomskonsulenterne. Spydspidsen arbejder med tillid gennem fokus på ressourcer og løsninger. Det handler om at vise tillid til den unge (bl.a. ved at give ejerskab, have fokus på løsninger, samarbejde i neutralt sprog, ikke-opdragende) og at søge opbygning af selvtilid. Der arbejdes ligeledes tillidsopbyg-

gende gennem transparens i kommunikationen med aktører omkring den unge, så den unge ved, hvem der kommunikeres med og om hvad. Tillid kræver også, at ungdomskonsulenterne er meget tilgængelige for de unge, så de unge altid kan have tiltro til, at de kan få hjælp eller sparring, når der opstår behov for det. Tilsvarende er der mange ubekendte faktorer i et forløb og meget afhænger af karakteristika ved det enkelte unge menneske og den enkelte virksomhed. Hertil kommer, at der i hvert enkelt forløb er et stort element af uforudsigelighed og omskiftelighed, da den unges situation kan ændre sig fra dag til dag. Det kalder på en stor omstillingsparathed og fleksibilitet i løsninger, så forløbet tilpasses den enkelte unge og de specifikke situationer, der opstår. Det betyder også, at hvert enkelt forløb er unikt.

Forskningen viser, at tillid er et helt centralt element i arbejdet med udsatte unge som en vej til, at de opbygger selvtilid. En undersøgelse viser fx, at tilliden knytter sig til social tryghed, fleksibilitet i indsatsen og synlig progression for de unge (Görlich og Katznelson, 2013).



#### **Fokus på den unges læring - fail early to succeed sooner**

Spydspidsen arbejder med respekt for, at den unge kan blive klogere, når den unge gør sig erfaringer. I situationer, hvor en praktikperiode ikke forløber som håbet, reagerer Spydspidsen med hurtighed i forhold til at justere, så praktikken bliver bedre. Hvis det ikke er muligt, og praktikken afsluttes, understøtter ungdomskonsulentene ved at give ejerskabet til eget forløb tilbage til den unge og finde

nye ønsker, som den unge kan prøve af. Der reflekteres med den unge om, hvad der gik galt for at understøtte den læring, der løbende sker. Der er således en afdramatisering af det uperfekte, hvilket betyder, at de unge får lov at komme på dybt vand og prøve ting af, og når et forløb mislykkes, samles der op og afprøves nye muligheder.

Spydspidsen har fokus på at fremhæve de positive undtagelser og italesætte, hvor det går godt over for den unge. Ressourcer og succeser fremhæves og tydeliggøres som tidligere beskrevet over for den unge, hvilket fx kan være i forbindelse med feedback fra virksomheder eller i skolesammenhæng. Disse succeser bevidnes fx ved at videresende arbejdsgiverros til den unges forældre.



#### **Facilitering af arbejdsgivers bidrag**

Spydspidsen er løbende i kontakt med de virksomheder, hvor de unge er i praktik. Forud for et praktikophold forventningsafstemmes med virksomheden efter behov. Herudover fortæller de unges arbejdsgivere sommetider om ting, de bemærker ved de unge, der kan bruges til udvikling af mestringsstrategier. Det kan fx være positiv feedback om, hvilke kompetencer der kan bygges videre på, eller hvad der er blevet bedre siden sidst. Men det kan også være arbejdsgiverens ønsker, da det giver mulighed for at gå i dialog med den unge om udviklingspunkter på en ikke-opdragende måde. På den måde handler kerneelementet om at motivere de unge gennem forskellige motivationsformer, hvilket er vigtigt for deres udbytte af indsatsen (Görlich m.fl. 2015)



605 W  
399 V  
2 A  
3.088 Wh



Spydspidsen har fokus på, at virksomhederne kommer godt ud af et forløb med en ung, uanset om forløbet er gået som planlagt eller ej. Virksomhederne skal gerne mærke, at deres indsats har bidraget til, at den unge har lært noget, og at de evt. bump, der har været på vejen, har været afgørende for den unges udbytte af forløbet.



#### **Brobygning til andre indsatser**

Spydspidsen er opmærksom på og understøtter spirende lyst hos de unge til at gå i skole. Opstår der mod og tiltro til at lykkes med skolen, kan Spydspidsen facilitere dette gennem det interne skoletilbud i Spydspidsen. Eleverne går i skolen, sideløbende med at de passer deres arbejdspraktik. Tilbuddet er kun for de unge, der passer deres praktikforløb, og det er altafgørende, at lysten til læring kommer fra den unge selv. For mange af de unge vil det være erfaringer i praktikforløbet, der vækker motivationen til læring, hvorved skole bliver et middel til at opnå et mål frem for målet i sig selv. Praktikken er således altid udgangspunktet. Spydspidsen faciliterer, at undervisningstilbuddet er så tæt på almentilbuddet som muligt, hvilket understøtter målet om, at den unge i størst muligt omfang indgår i almindelige sammenhænge. Den nyeste forskning om forberedende tilbud til unge – fx 'Brobygning til Uddannelse' og 'Job-bro til Uddannelse' viser, at den håndholdte indsats samt fleksibilitet i forhold til at hjælpe de unge i den retning, der giver mening for de unge i processen, er central for, om de unge starter og gennemfører en ungdomsuddannelse (fx Görlich m.fl. 2015)

Hvis det viser sig, at det ikke længere giver mening for en ung at være indskrevet hos Spydspidsen, sørger Spydspidsen for at skabe kontakt til de relevante tilbud eller myndigheder, der skal tage over. Det er således vigtigt, at ingen ung udskrives, uden at der er gjort bestræbelser på at lave en plan for vedkommendes videre færd.

#### **Organisatoriske kerneelementer**



##### **Kollegial sparring i makkerteams**

Spydspidsen har klare rammer for løbende kollegial sparring, hvor ungdomskonsulenterne to og to indgår i et makkerskab om gensidig sparring. Makkerne holder møder, både alene og med lederen, hvor de kan sparre om de unge og deres forløb. På den unges første møde med Spydspidsen (præsentationsmødet) deltager altid to ungdomskonsulenter, så der er mulighed for sparring bagefter. Makkerskabet giver desuden mulighed for at have en to'er, der kender den unge og kan træde ind ved ferie, sygdom, barsel osv.

Indskrivning og udskrivning af unge foregår på afdelingsmøderne med deltagelse af alle ungdomskonsulenter. Den fælles indskrivning sikrer et fælles snit på inklusionskriterier og afdækning af, om der er alternative tilbud til den unge. Ved udskrivning kan det blandt drøftes, om der reelt er grundlag for at prøve mere af, om den unges handlinger udtrykker, at den unge ikke ønsker praktik, eller at den unge er bedre tjent med at komme videre. Den fælles ind- og udskrivning skaber samtidig overblik over, hvem der er i huset.



Erfaringerne fra den Kombinerede Ungdomsuddannelse viser, at en kollektiv og grundig visitationsproces bidrager til at sikre den rette visitation, som er helt central for, at de unges lykkes i indsatsen (Epinion, 2019)

Endelig er der på Spydspidsen kultur for løbende at spørge ind til, og drøfte, hinandens arbejde og forløb med de unge. Sparringen sker således løbende og uformelt i dagligdagen.



#### **Tilstrækkeligt tid til den enkelte unge**

Hver ungdomskonsulent har maksimalt 8 unge tilknyttet, hvilket er en forudsætning for at kunne udøve den nødvendige fleksibilitet og hurtighed over for den unge. Spydspidsen er selvvisiterende, og ungdomskonsulenterne byder ind på nyindskrivninger på baggrund af en vurdering af, om de fx er ved at udskrive en ung og dermed får ressourcer til et nyt forløb inden for den tidsramme, ventelisten (der søges holdt kort) giver. Der bliver i den forbindelse set på, om ungdomskonsulenten har mange nyopstartede unge, da der kan være behov for mere tid i starten af indsatsen.



#### **Dynamisk, fleksibel og tillidsfuld arbejdskultur**

Ungdomskonsulenterne har stor frihed til selv at tilrettelægge deres arbejde. Det giver fleksibilitet til at navigere i principper som ejerskab, balancegange imellem støttetnormalitet og til at kunne være tilgængelig for omskiftelige opgaver i facilitering af praktik. Det giver en god dynamik og god mulighed for at tilpasse arbejdet til den enkelte unges behov.

# 5

## Faser og arbejds gange i indsatsen

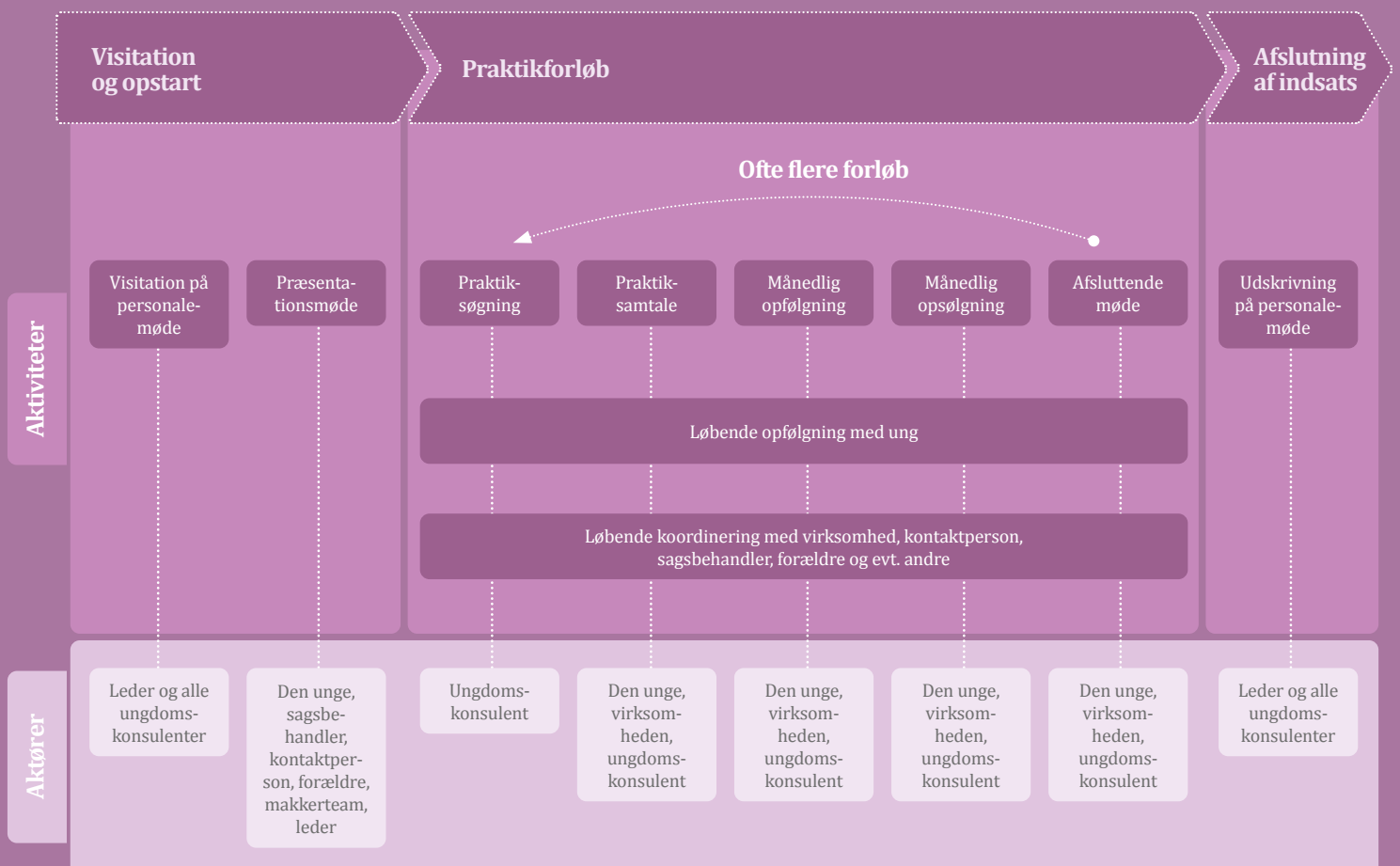
I det følgende kan du læse om arbejds gangene i Spydspidsens indsats. Der er tale om faste aktiviteter i Spydspidsens indsats, men der er ikke tale om en fast rækkefølge for aktiviteterne. Forløbet omkring praktikker er typisk iterativt, så den unge når igennem flere praktikker og lærer af dem. Tilsvarende er ungdomskonsulenternes arbejde med at facilitere afprøvninger og løsninger samt samle op på erfaringer noget, der sker, når der opstår situationer i forløbet, der kan danne grundlag for læring. Det er i opsamlingerne med den unge og arbejdsgiver, kontaktperson, netværk, sagsbehandler m.m., at læringen sker.

Spydspidsens kernelementer går igen i alle disse aktiviteter. Der er fx fokus på at arbejde løsningsfokuseret og på brobygning i alle disse aktiviteter. Der er en konstant opmærksomhed på den unges ressourcer og handlemuligheder frem for den unges problembillede i visitationen, i praktiksøgningen, i praktikken osv. Tilsvarende er der en konstant opmærksomhed rettet mod den unges uddannelsesparathed med UU. Forløbet er desuden baseret på en grundig tilpasning til den unge og til praktikstedet.





# Overblik over faser og arbejdsgange i indsatsen



### Visitation og opstart

Visitationen gennemføres på personalemøder. Her drøfter leder og personalegruppen, om den unge er i målgruppen for indsatsen med et særligt fokus på, om den unge har et skole-tilbud, og hvad der er forsøgt i forhold til at finde et. Der er også fokus på, om den unge har et job, og om den unge har en kontaktperson. Formålet med denne drøftelse er at sortere de ressourcestærke unge fra, da de vil have mere gavn af en indsats tættere på normalområdet.

Herefter kontaktes sagsbehandler, UU-vejleder, og den unge tilknyttes et makkerpar eller kommer på venteliste. Et makkerpar er to ungdomskonsulenter, som arbejder sammen om den unges forløb.

### Præsentationsmøde

Første trin efter visitation er et præsentationsmøde. På præsentationsmødet deltager, ud over den unge, makkerteamet af ungdomskonsulenter, Spydspidsens leder, den unges sagsbehandler, kontaktperson og forældre.

Der er tre formål med præsentationsmødet. For det første at fortælle den unge om Spydspidsen, så den unge kan vælge tilbuddet til eller fra. For det andet at sikre en forventningsafstemning omkring forløbet mellem alle parter og endelig for det tredje at høre om den unge og dennes ønsker til det kommende praktikforløb. Det skal danne grundlag for match med virksomhed. I denne samtale er der særligt fokus på ønsker i forhold til brancher, arbejdspladsens størrelse,

beliggenhed og arbejdstider (herunder evt. allerede planlagt ferie).

Det er vigtigt at være opmærksom på, at den unges økonomiske godtgørelse fx kan få betydning for forældrenes boligsikring. Det er sagsbehandlerens ansvar at støtte forældrene i at få klarhed herover.

### Praktikforløbet

#### Praktiksøgning

Efter præsentationsmødet leder ungdomskonsulent efter praktiksteder, der bedst matcher den unges ønsker. I dette arbejde spiller ungdomskonsulent med åbne kort over for virksomheden, så virksomheden er orienteret om Spydspidsens koncept og relevant information om den unge før en evt. jobsamtale. Den unges problemhistorie bliver ikke betragtet som relevant information for virksomheden. Det er noget, de unge selv kan vælge at fortælle i en efterfølgende praktiksamtale med virksomheden.

En del af dialogen med praktiksteder omkring forløbet er en italesættelse af, at der skal være tale om samskabelse af et udviklende forløb for den unge. Det indebærer aftaler omkring sparring og støtte til virksomheden i forløbet og drøftelse af rammerne for den unge.

Spydspidsen besøger altid et nyt praktiksted, før den unge kommer til samtale for at få et indtryk af stedet.



Virksomheden får følgende informationer om Spydspidsen og rammerne for praktikforløbet:

- Det overordnede mål er, at den unge oplever en almindelig arbejdsplads med almindelige mennesker samt at blive inkluderet i det ordinære samfund og udvikle sig og evt. på sigt afklare fremtidig beskæftigelse og/eller uddannelse.
- Spydspidsen etablerer praktikforløb for unge mellem 15 og 18 år.
- Spydspidsen betaler den unges løn.
- Den unge er forsikret gennem Spydspidsen.
- Spydspidsen følger op på forløbet.
- Spydspidsens unge kan have mange forskellige udfordringer. Fælles for dem alle er, at de ikke er klar til ordinær beskæftigelse eller uddannelse.
- Timeseddel.
- Praktikken kan opsiges fra dag til dag af både virksomheden og den unge.

#### **Praktiksamtale**

Herefter sætter Spydspidsen en praktiksamtale op mellem den unge og virksomheden. Her mødes den unge og ungdomskonsulententypisk før mødet og med henblik på at forberede den unge til samtalen. Den unge kan have sin kontaktperson med i praktiksamta-

len (selvom det oftest ikke er relevant), men forældre, kæreste eller andre personer i det private netværk kan ikke deltage.

I samtalen med virksomheden er der fokus på den unges ressourcer og på de støttebehov, de unge selv italesætter. Hvis det ikke er første praktikforløb for den unge, vil der desuden være fokus på at bringe erfaringer fra præsentationsmøde og evt. andre praktikforløb i spil.

Efter samtalen sørger ungdomskonsulentent for at give den unge en tilbagemelding på, hvordan samtalen er gået.

#### **Opfølgingsmøde**

Ungdomskonsulenterne sørger for, at der afholdes opfølgingsmøder med virksomheden og den unge minimum én gang om måneden og i øvrigt efter behov. Møderne bliver typisk afholdt på den unges arbejdsplads i praktikvirksomheden.

På mødet drøfter den unge og virksomheden typisk disse emner:

1. Den unges modtagelse på arbejdspladsen
2. Samarbejdet
3. Den unges styrker
4. Områder, der skal arbejdes på
5. Den unges arbejdsopgaver og -ansvar samt udvikling af samme
6. Fremadrettet plan

7. Hvordan arbejdsgiver synes, at kontakten til Spydspidsen fungerer

8. Næste opfølgning

9. Evt. forlængelse af praktikaftale.

#### Løbende opfølgning

Imellem opfølgningsmøderne har ungdomskonsulenten en stor opgave i at støtte den unge i praktikken og støtte den unge i at lære af praktikforløbet. Det foregår ofte via telefon. Her støtter ungdomskonsulenten typisk den unge ved at formidle arbejdsgiverens perspektiv i forhold til den unge – altså formidle mellem arbejdsgiverens og den unges ønsker. Ungdomskonsulenten er på den måde en sparringspartner, der faciliterer læring.

#### Koordinering og samarbejde

En anden central løbende opfølgning, som ungdomskonsulenten faciliterer, er koordinering og samarbejde mellem virksomheden, kontaktperson, sagsbehandler, forældre m.m. Her har ungdomskonsulenten en vigtig opgave med at have fingeren på pulsen i den unges forløb og understøtte, at dagligdagen glider. Det kan fx være at sikre en struktur, så den unge kommer op om morgenen og får madpakke med på arbejde.

Denne opgave med at koordinere og understøtte samarbejde handler også om at formidle erfaringer og succes historier ud til den unges professionelle og private netværk, så narrativet om den unge i højere grad handler om den unges ressourcer. Det kan fx være en sms til forældrene om den ros, den unge har

fået af sin arbejdsgiver, eller et billede, der viser en løst arbejdsopgave.

#### 17½-årsmøder

Når den unge bliver 17½ år, afholder Spydspidsen et møde med den unge med henblik på at afklare evt. behov for efterværn og sikre en god overgang til voksenlivet.

#### Afslutning af praktikforløb

De unge afslutter typisk flere praktikker ved flere virksomheder i et forløb ved Spydspidsen. Ideelt set deltager den unge i et afsluttende møde med virksomheden, så der kan tages en ordentlig afsked.

Spydspidsen takker virksomhederne for indsatsen med den unge, mens mødet også bruges til at formidle den læring, den unge har fået ud af praktikken. På den måde forsøger Spydspidsen at vise, at virksomhedens indsats har haft stor betydning, selv hvis praktikforløbet er blevet afbrudt undervejs.

#### Udskrivning

Ligesom visitationen foregår beslutningen om udskrivningen på et personalemøde i Spydspidsen, så alle ungdomskonsulenter er opdateret, og der kan drages læring på tværs i personalegruppen. Som en del af udskrivningen udarbejder ungdomskonsulenten en forløbsbeskrivelse, som den unge får til godkendelse, før den sendes til den unges sagsbehandler.



# 6

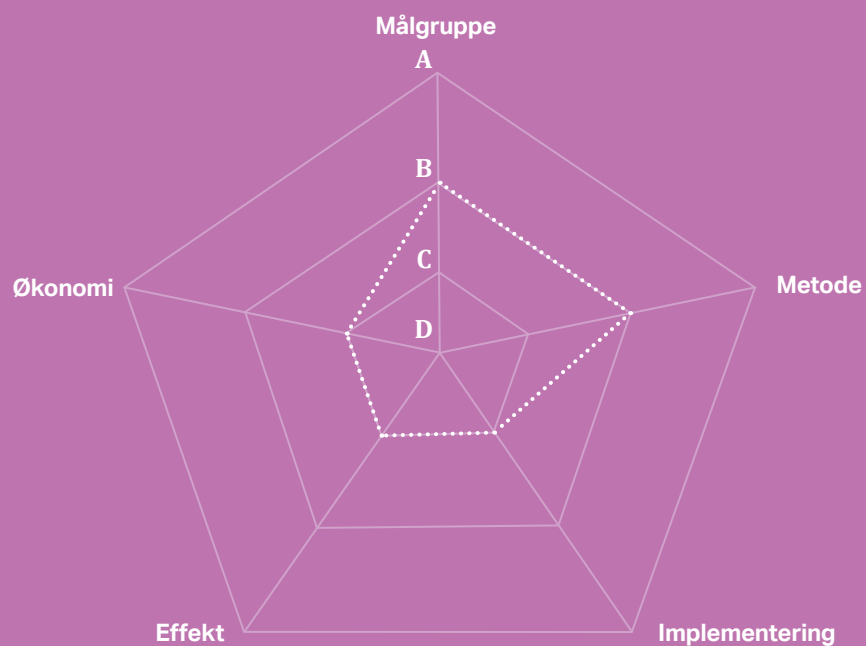
## Indsatsens vidensgrundlag

I dette afsnit er indsatsens vidensgrundlag kort beskrevet og vurderet ud fra fem forskellige dimensioner: målgruppe, metode, implementering, effekt og økonomi. For hver af disse dimensioner er indsatsen vurderet på en skala fra A til D, hvor A afspejler et solidt vidensgrundlag, som er direkte relevant for dansk kontekst, mens D afspejler ingen eller yderst ringe mængde beskrevet viden, der er relevant for dansk praksis.

Fastlæggelsen af scoren (A til D) er ikke foretaget på baggrund af objektive kriterier, men på en samlet og begrundet faglig vurdering, der tager afsæt i evalueringen af indsatsen og Socialstyrelsens vidensdeklaration. Evalueringen af projekt 'Dokumentation af lovende praksis' findes på [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

På næste side uddybes vurderingen af indsatsens vidensgrundlag.

Vurdering af vidensgrundlaget for Spydspidsens indsats



### Målgruppe

Målgruppens problemstillinger og støttebehov er klart beskrevet, herunder inklusions- og eksklusionskriterier. Der er ligeledes beskrevet en fast procedure for visitation til indsatsen. Eftersom indsatsen er udviklet i en kommune i Danmark, er målgruppen tilpasset dansk kontekst. Der anvendes ikke systematiske screeningsværktøjer i udredning og visitation, og der er ikke indsamlet systematisk viden om borgernes tilfredshed med indsatsen eller indsatsens påvirkning af andre forhold i borgernes livssituation. På den baggrund tildeles vidensgrundlaget for indsatsen scoren B.

### Metode

Indsatsen er begrundet i relevant teori og forskning, ligesom der er formuleret en forandringsteori for indsatsen med tydelige forventninger til effekten af indsatsen. Indsatsens kernelementer er klart beskrevet, og de relevante uddannelses- og kompetencekrav for de udførende medarbejdere er beskrevet. Indsatsbeskrivelsen indeholder en beskrivelse af faser, arbejdsgange, aktiviteter samt anvendte redskaber i indsatsen, men ikke nødvendigvis intensiteten af disse. Indsatsen monitoreres ikke løbende og systematisk, og de konkrete redskaber og værktøjer, der anvendes i indsatsen, er ikke beskrevet systematisk. På den baggrund tildeles vidensgrundlaget for indsatsen scoren B.

### Implementering

Indsatsen er udviklet og modnet i en dansk kontekst, men er kun implementeret i en enkelt kommune og blandt få medarbejdere

samt en relativt lille målgruppe. Den konkrete organisering samt generelle opmærksomhedspunkter i relation til organiseringen af indsatsen er beskrevet i indsatsbeskrivelsen, men alene på baggrund af erfaringer fra én kommune. Forudsætninger vedr. motivation, faglighed og værdier for implementering af indsatsen og rekruttering af borgerere og medarbejdere er ikke beskrevet systematisk. På den baggrund tildeles vidensgrundlaget for indsatsen scoren C.

### Effekt

I en dansk kontekst er der forskning, der indikerer, at indsatsen er virkningsfuld. 'Evaluering af Kombineret Ungdomsuddannelse' peger således på, at erhvervstræning er effektivt til unge (Epinion, 2019), mens erfaringerne fra beskæftigelsesområdet med virksomhedspraktikker og mindsettet bag JobFirst (fx Rambøll, 2018) også understøtter dette. Der er gennemført en teoribaseret evaluering baseret på primært kvalitative data med fokus på indsatsen og oplevet virkning heraf. Datagrundlaget begrænser sig til relativt få forløb i en enkelt kommune. På den baggrund tildeles vidensgrundlaget for indsatsen scoren C.

### Økonomi

Der er udarbejdet en omkostningsevaluering, som beskriver de nødvendige ressourcer og de omkostninger, der knytter sig til indsatsen. Der er imidlertid ikke gennemført en økonomisk evaluering af indsatsen. På den baggrund tildeles vidensgrundlaget for indsatsen scoren C.



# 7

## Referencer

Epinion, 2019; *Slutevaluering af Kombineret Ungdomsuddannelse*; UVM.

Görlich, Anne & Katznelson, Noemi; 2013; *Er selvtillid nok – betydningen af tillid i fastholdelsen af unge i uddannelse*; Tidsskrift for Arbejdsliv, 15.3, 24-40.

Görlich, Anne, m.fl.; 2015; *Hvad virker? Ledige unges vej til uddannelse og arbejde - Evaluering af Brobygning til Uddannelse*, CEFU.

Olesen, Else og Slottved, Mette; 2015; *Følgforskning af UPGRADE-forløb: En undersøgelse af forberedende undervisningsforløb for unge med faglige og sociale udfordringer*; KORA.

Rambøll, 2018; *Evaluering af JobFirst*; STAR.

Slottved, Mette m.fl.; 2015; *Bedre veje til ungdomsuddannelse: Indhold, værktøj og metoder (delopgave 2)*; Kora.

**Rambøll**  
Olof Palmes Allé 20  
DK-8200 Aarhus N  
T. +45 5161 1000  
[www.ramboll.dk](http://www.ramboll.dk)

