

Afsluttende rapport maj 2023

# Varig Tilknytning til Arbejdsmarkedet

**ABSALON**  
PROFESSIONS-  
HØJSKOLEN  
ABSALON



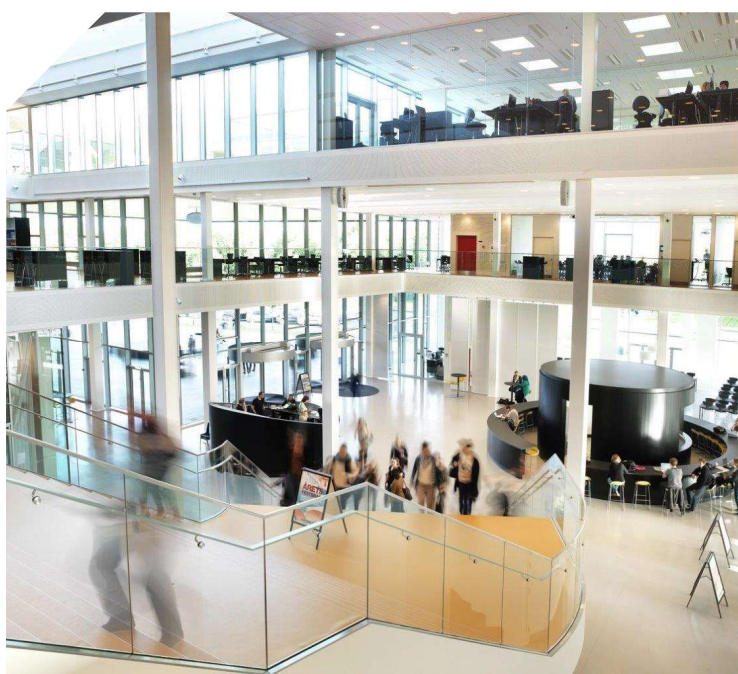
DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

Vi investerer i din fremtid

 Danmarks  
Erhvervsfremmebestyrelse



**Forfattere:**  
**Claus Brygger Jacobi**  
**Bulut Kilic**  
**Silla Marie Mørch Sievers**  
**Naja Berg Hougaard**  
**Nanna Kirstine Leets Hansen**

<b>Indledning</b>	<b>4</b>
<b>1. Forskningsdesign og metode</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Forskningstilgange og forskningsspørgsmål</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Motivation og selvbestemmelsesteori</b>	<b>6</b>
1.2.1 Selvbestemmelsesteorien	7
1.2.2 Motivation i beskæftigelsesindsatsen	10
<b>1.3 Det inkluderende arbejdsfællesskab som analytisk afsæt</b>	<b>11</b>
1.3.1 Arbejds-/praksisfællesskaber	12
1.3.2 Identitetsskabelse og deltagelse	13
<b>1.4 Samskabelse</b>	<b>14</b>
1.4.1 Samskabelse	14
1.4.2 Forskellige forståelser, logikker og bundlinjer	15
<b>1.5 Dataindsamlingsmetoder</b>	<b>16</b>
1.5.1 Afdækning af kandidatforløb	17
1.5.2 Ekspert- og fokusgruppeinterview	18
1.5.3 Deltagerobservation/praksisforskning	19
<b>1.6 Kodning</b>	<b>20</b>
1.6.1 Kodning af kandidatforløb	20
1.6.2 Kodning af ekspert- og fokusgruppeinterview	21
<b>2. Indsatsens organisering og resultater</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Målgrupper og indsatsmodel</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Jobcenterets og indsatsens organisering</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Projektindsatsen i Jobhuset Pulsen</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Projektindsatsen i Integrationsafdelingen</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Projektets resultater</b>	<b>28</b>
2.5.1 Visiterede, praktikker og småjobs	28
2.5.2 Klyngenetværket	30
2.5.3 Håndholdt indsats	31
2.5.4 Skræddersyet kompetenceløft	31
<b>2.6 Prisen på en VTA-indsats</b>	<b>31</b>
<b>3. Samskabelsesprocessen</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Aktørkredsen</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Samarbejdets form og organisering</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Klyngenetværket</b>	<b>37</b>
3.3.1 Hvad har virket i samarbejdet med virksomhederne?	37
3.3.2 Barrierer for virksomhedssamarbejdet	39
3.3.3 Hvad har vi lært?	41
<b>3.4 Håndholdt indsats</b>	<b>41</b>
3.4.1 Hvad har virket i samarbejdet om den håndholdte indsats?	41
3.4.2 Barrierer for den håndholdt indsats	43
3.4.3 Hvad har vi lært?	44
<b>3.5 Skræddersyet kompetenceløft</b>	<b>44</b>

3.5.1	Hvad har virket i samarbejdet omkring skræddersyede kompetenceløft? _____	45
3.5.2	Barrierer for skræddersyede kompetenceløft _____	46
3.5.3	Hvad har vi lært? _____	47
<b>4.</b>	<b>Kandidatforløbene _____</b>	<b>48</b>
<b>4.1</b>	<b>Aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagere _____</b>	<b>48</b>
4.1.1	Det svære match _____	48
4.1.1.1	Dennis på Kontoret _____	48
4.1.1.2	Kaspers mange praktikker _____	50
4.1.1.3	Opsamling _____	51
4.1.2	Matchet _____	52
4.1.2.1	Pers ansættelse ved Musikken _____	52
4.1.2.2	Mortens ansættelse i Laboratoriet _____	52
4.1.2.3	Allans ansættelse på Skolen _____	52
4.1.2.4	Dortes ansættelse på Bureauet _____	53
4.1.2.5	Opsamling _____	54
4.1.3	Inklusion i arbejdsfællesskabet _____	54
4.1.3.1	Pers inklusion på Musikken _____	54
4.1.3.2	Mortens inklusion på Laboratoriet _____	55
4.1.3.3	Allans inklusion på Skolen _____	56
4.1.3.4	Dortes inklusion på Bureauet _____	56
4.1.3.5	Opsamling _____	58
4.1.4	Kandidaternes fremtidsudsigter _____	58
4.1.4.1	Pers fremtidsudsigter _____	58
4.1.4.2	Mortens fremtidsudsigter _____	58
4.1.4.3	Allans fremtidsudsigter _____	59
4.1.4.4	Dortes fremtidsudsigter _____	60
4.1.4.5	Opsamling _____	60
<b>4.2</b>	<b>Kvinder med ikke vestlig baggrund _____</b>	<b>61</b>
4.2.1	Matchet _____	61
4.2.1.1	Aisha og Lailas ansættelser _____	61
4.2.1.2	Nabilas praktik i Soleklart _____	62
4.2.1.3	Opsamling _____	63
4.2.2	Inklusion på arbejdspladsen _____	63
4.2.2.1	Aishas inklusion på Ren og skær _____	63
4.2.2.2	Lailas inklusion på Restauranten _____	64
4.2.2.3	Nabilas inklusion på Soleklart _____	64
4.2.2.4	Opsamling _____	65
4.2.3	Kandidaternes fremtidsudsigter _____	65
<b>4.3</b>	<b>Ukrainske flygtninge _____</b>	<b>67</b>
4.3.1	Det svære match _____	67
4.3.2	Matchet _____	68
4.3.2.1	Klaras løntilskud på Lageret _____	68
4.3.2.2	Bogdans løntilskud på Byggeriet _____	69
4.3.2.3	Igors ansættelse på Uddannelsen _____	70
4.3.2.4	Opsamling _____	70
4.3.3	Inklusion i arbejdsfællesskabet _____	70
4.3.3.1	Klaras inklusion på Lageret _____	70
4.3.3.2	Bogdans inklusion på Byggeriet _____	71
4.3.3.3	Igors inklusion på Uddannelsen _____	72
4.3.3.4	Opsamling _____	72
4.3.4	Kandidaternes fremtidsudsigter _____	72
4.3.4.1	Klaras fremtidsudsigter _____	72

4.3.4.2 Bogdans fremtidsudsigter	73
4.3.4.3 Igors fremtidsudsigter	73
4.3.4.4 Opsamling	74
<b>5. Konklusioner og anbefalinger</b>	<b>75</b>
5.1 Klyngenetværk og match	75
5.1.1 Etablering og vedligeholdelse af et virksomhedsnetværk	75
5.1.2 Match af kandidaterne med virksomheder	76
5.2 Håndholdte indsatser og inklusion i arbejdsfællesskaber	78
5.3 Skræddersyet kompetenceløft	79
5.4 Potentialet for varig beskæftigelse	80
5.5 Bedre implementering gennem samskabelse	80
<b>Litteratur</b>	<b>82</b>

# Indledning

Dette er den afsluttende rapport, som indeholder anbefalinger for forankring af forsøgsindsatsen "**Varig tilknytning til arbejdsmarkedet – Ny helhedsorienteret model (VTA)**" i Roskilde og andre af landets kommuner.

VTA-projektet er et **samskabelsesprojekt**, som er initieret og udviklet i samarbejde mellem Roskilde Kommune, Corolab som er en medlemsorganisation for lokale virksomheder og "et hotspot for innovation", Professionshøjskolen Absalon, CLAVIS sprog og kompetence, Roskilde Tekniske Skole, Zealand Business Collage (ZBC), HF og VUC Roskilde og Køge, Zealand erhvervsakademi, RUC og lokale virksomheder. Projektet er finansieret ved midler fra EU-socialfondsmidler og De centrale Erhvervsfremmemidler.

Projektets har løbet fra marts 2021 til marts 2023 og haft til formål at **udvikle og teste en nytænkende beskæftigelsesindsats** og **skabe småjobs** til borgere, som har haft svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Med en tillægsbevilling fra oktober 2022 til marts 203 blev målgruppen udvidet til jobparate ukrainske flygtninge. Sigtet har desuden været at afhjælpe mangel på arbejdskraft og mobilisere socialøkonomiske virksomheder.

Beskæftigelsesmodellen har været opbygget af tre kerneelementer: klyngenetværk af virksomheder, en håndholdt indsats samt skræddersyede kompetenceløft. **Klyngenetværket** er udgjort af et tæt samarbejde med lokale virksomheder, som er rekrutteret til at hjælpe kandidaterne enten direkte i småjobs eller på baggrund af korte praktikker (4 uger) og inkludere dem i arbejdsfællesskabet med støtte fra virksomhedsbuddyer. Virksomhedsbuddyer er engagerede kollegaer, som i tæt samarbejde med opfølgning fra jobformidleren en gang om ugen, støtter kandidaten i at falde til og udvikle sine kompetencer på arbejdspladsen gennem en **håndholdt indsats** frem til 6 måneder efter ansættelsen. Kompetencerne løftes yderligere af samarbejdet med de lokale uddannelsesinstitutioner om **skræddersyede kompetenceløft** til kandidaterne. Kompetenceløftene skal styrke kandidaternes match med og udvikling i virksomhederne.

Denne afsluttende rapport er udarbejdet på baggrund af ekspertinterview med 10 nøgleinformanter og to fokusgruppeinterviews med deltagelse af 10 nøgleinformanter, samt individuelle kvalitative interviews med 11 kandidater, 8 af kandidaternes buddyer/ledere og 9 af deres jobformidlere. Rapporten indeholder en beskrivelse af beskæftigelsesmodellen og indsatsens organisering, resultaterne på projektets måltal, en kvalitativ analyse af hvordan samskabelsesproces har bidraget til at udvikle og afprøve forsøgsindsatsens kerneelementer, samt hvordan indsatsmodellen har virket i forhold til at få kandidaterne i småjob/job og skabe en varig tilknytning til arbejdsmarkedet. Rapporten afsluttes med en vurdering af, hvordan indsatsmodellen kerneelementer bedst forankres i Roskilde og andre kommuner.

# 1. Forskningsdesign og metode

I dette kapitel præsenteres rapportens forskningsdesign. Først præsenteres forskningstilgangen og forskningsspørgsmål, og derefter gennemgås den analytiske ramme. Til sidst beskrives dataindsamlingsmetoderne og kodningsstrukturen.

## 1.1 Forskningstilgange og forskningsspørgsmål

Undersøgelsen har 2 overordnede forskningsspørgsmål. Det første er rettet mod at undersøge kandidatforløbene, mens det andet ser på samarbejdsprocessen mellem projektpartnerne.

Forskningsspørgsmål 1 lyder:

1. *Hvordan har indsatsmodellens kerneelementer (klyngenetværk, håndholdte indsatser og skræddersyede kompetenceløft) virket i forhold til at få kandidaterne i småjob og skabt en varig tilknytning til arbejdsmarkedet?*

Som det fremgår af det første forskningsspørgsmål, vil en del af rapporten have fokus på en **virkningsevaluering**, der søger at afdække, hvordan kerneelementerne i indsatsmodellen har virket i forhold til at skabe resultater samt gennem hvilke virksomme mekanismer (Bredgaard, 2016, s.79-96; Krogstrup & Dahler-Larsen, 2003, s. 51-79).

I forbindelse med virkningsevalueringen er det blevet klart, at kandidatens motivation har været vigtig i forhold til, hvem der er visiteret til projektet, og om de efterfølgende er lykkedes med at komme ud på en arbejdsplads.

Derudover er det blevet tydeligt, at matchet med virksomheden og den efterfølgende inklusion på arbejdspladsen sandsynligvis er afgørende, hvis forløbene skal lykkes og føre til varighed beskæftigelse. Derfor danner **motivation** og **inklusion på arbejdspladsen** også den analytiske ramme for at undersøge det første forskningsspørgsmål (se afsnit 1.2 og 1.3).

Det andet forskningsspørgsmål har en anden karakter, eftersom fokus vil være på projektpartnerne og deres samarbejde i forhold til at få afprøvet og udviklet indsatsmodellen. Forskningsspørgsmål 2 lyder:

2. *Hvordan har samarbejdet mellem projektpartnerne bidraget til at udvikle og afprøve forsøgsindsatsens kerneelementer?*

Afdækningen af forskningsspørgsmålet omhandler en kortlægning af samarbejdsaktiviteterne og –processerne, samt hvordan de har bidraget til eller været en barriere for afprøvningen og udviklingen af indsatsmodellen. Til at rammesætte undersøgelsen af dette forskningsspørgsmål benyttes **samskabelse** som analytisk begreb (se afsnit 1.4).

Eftersom der ikke er tale om en klassisk effektevaluering med eksperimentelt design men om evalueringen af en indsatsmodel, der skal udvikles undervejs i et samarbejde mellem projektpartnerne, har vi valgt at udføre en **interaktiv evaluering**, hvor projektpartnerne involveres i evalueringen med henblik på at kvalificere både indsatsen og evalueringsdesignet løbende (Krogstrup, 2016, s. 155-185).

Absalons rolle er i den henseende tosidig, eftersom Absalon både har deltaget i projektet ved at metodeudvikle indsatsmodellen samt undersøgt indsatsmodellen og samskabelsesprocessen. Der er dog ikke nødvendigvis noget modsætningsforhold mellem disse roller, da det på mange måder kan sammenlignes med **deltagerobservation gennem det antropologiske feltarbejde**, hvor forskere undersøger en felt, som de selv deltager i (Hastrup, 2003, 2020; Spradley, 1980):

*“Det involverer feltarbejderens hele person og liv i et stykke tid, hvor han eller hun ikke alene lever i felten, men med den. Det er et grundlæggende krav i det antropologiske feltarbejde. I felten indtager antropologen en strategisk position, der gør det muligt at deltage i det lokale liv i øjenhøjde med de øvrige deltagere”* (Hastrup, 2020, s. 68).

Det har naturligvis ikke været et feltarbejde, som har involveret hele vores liv, som det antropologiske feltarbejde til tider kræver, men alligevel har der været en dyb involvering i deltagelsen med at udvikle og forbedre projektindsatsen i samarbejde med de andre projektpartnere.

Dette indebærer videre, at der er tale om ‘en felt’, dvs. et nogenlunde afgrænset socialt fællesskab/fænomen, som vi har kunne involvere os i som feltarbejdere (Hastrup, 2003). I vores tilfælde har ‘felten’ været det sociale fællesskab, som er opstået omkring Corolab og projektet *“Varig tilknytning til arbejdsmarkedet – Ny helhedsorienteret model (VTA)”*, som henover snart 3 år har indebåret regelmæssig interaktion mellem en række projektpartnere.

Feltarbejdet og deltagerobservation ligger op til en opfattelse af viden, som man kan kalde modus 2 forskning, hvor viden produceres i relationen mellem forsker og felt i en konkret kontekst (Uggerhøj, 2019). Burowoy (1998) begrebsliggør det også som reflektiv videnskab, der gør op med positivismens optagethed af, at forskeren ikke må ‘forurene’ felten, og derfor i videst muligt omfang skal undgå involvering i denne. I modsætning hertil bliver feltarbejderen sin egen informant i og med, at han/hun har mærket felten på sin egen krop (Hastrup, 2003).

Denne metodiske tilgang ligger i naturlig forlængelse af Absalons eksplicite formål om at udføre **participatorisk praksisforskning**, hvor forskere fra Absalon bidrager til at skabe bedre indsatser, og samtidig skaber forskning som praktikerne får indflydelse på (Uggerhøj, 2019). Det lægger dog også en ekstra dimension på deltagerobservationen, ved at feltarbejderen ikke kun selv involverer sig i daglige gøremål men samtidig forpligter sig på at involvere felten i forskningsprocessen. Her i forhold til udviklingen af en konkret indsats.

Dette er sket både i statusrapporten fra maj 2022 og som en del af denne rapport. På den ene side er arbejds- og styregruppen blevet involveret i formuleringen af forskningsdesignet og den endelige rapport, og projektpartnere er blevet interviewet som en del af undersøgelserne. På den anden side har Absalon været med til at udvikle flere elementer i indsatsmodellen gennem både undersøgelse, deltagelse i arbejdsgruppen og undervisning i buddyordningen. Dette vil blive uddybet i afsnit 3.2 i undersøgelsen af samskabelsesprocessen.

## 1.2 Motivation og selvbestemmelsesteori

I forhold til motivation som en analytisk ramme tager rapporten afsæt i selvbestemmelsesteorien som en måde at forstå, hvordan man bedst motiverer andre mennesker. I dette afsnit gives først en kort gennemgang af teorien. Derefter forholdes teorien til beskæftigelsesindsatsen og projektindsatsen.

### 1.2.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (kendt som Self-determination theory eller blot SDT) er udviklet i 1970'erne af 2 amerikanske professorer i psykologi, Richard M. Ryan og Edward L. Deci. Den startede som et opgør med behaviorismens fokus på, at mennesket blev motiveret ved eksterne stimuli. SDT søgte i stedet for at forstå, hvilken betydning selvet havde for motivation, hvilket også medførte et fokus på selvbestemmelse.

Med tiden er SDT vokset til en skole, der involverer mange forskere, som skriver selvstændigt eller sammen med Ryan og Deci. Gennem utallige studier er der derfor skabt en betydelig evidens for, at understøttelse af menneskets selvbestemmelse fremmer motivation og trivsel. Evidensen er skabt på baggrund af en række kvantitative effekt- og interventionsstudier, hvor der benyttes standardiserede spørgeskemaer (Ravn, 2021).

SDT bygger på nogle almene psykologiske antagelser om, hvordan mennesket fungerer, og hvilke behov det søger at få opfyldt.

Først antages det, at **mennesket er en proaktiv organisme**, som er spontant aktivt og ikke skal stimuleres i gang først. Antagelsen er således, at mennesket har en indre motivation, eller som Ryan og Deci kalder det intrinsisk motivation: *"... til at bruge deres evner og kræfter og derved fremme kognitiv og personlig vækst"* (Ryan, Kuhl & Deci, 1997, s. 703). Derved søger mennesket naturligt også mod autonomi eller selvbestemmelse.

En anden fundamental antagelse er, at **mennesket søger mod at skabe sammenhæng i deres liv** – dvs. både sammenhæng imellem deres egne interesser, præferencer og værdier, og sammenhæng mellem deres selv og de sociale kontekster de indgår i:

*"... personer har en tendens til at udvikle sig mod mere sammenhængende og velintegrerede funktionsmåder; en tendens, der kan iagttages både inden i og mellem mennesker. På det intrapersonlige niveau nuancerer folk løbende deres interesser, præferencer og personlige værdier, samtidig med at de bringer dem mere i overensstemmelse med andres. Denne forenede eller integrerede type regulering opleves af den enkelte som autonomi og evnen til at vælge. Den integrerede tendens kan også observeres på det interpersonelle niveau, når mennesker, hvis de er sunde, stræber efter at forstærke deres integration i den sociale kontekst"* (Vansteenkiste & Ryan, 2013, s.264).

Når mennesket søger mod at indgå i kontekster, der understøtter deres egen oplevelse af, hvem de er som personer, opleves det således, som at de har autonomi og derved valgmuligheder. SDT bruger ordet **selv** om dette styrende center: *"I denne proces mod en stadig mere integreret og sammenhængende regulering af menneskets aktiviteter opstår også det selv, som er SDT's navn for det samlede sæt processer og strukturer, der udgør organismens styrende center"* (Ravn, 2021, s. 85). Denne tanke om selvet kan sammenlignes med, hvad Bourdieu (1990) ville kalde Habitus, som også søger efter at indgå i kendte sociale kontekster, der bekræfter dets struktur.

Det fører til en tredje fundamental antagelse om, at **mennesket får internaliseret en kultur** i deres barndom, som for de fleste får deres selv til at harmonere med omverdenen:

*"Det er SDT's tredje metapsykologiske antagelse, at denne proces principielt kan resultere i personer, der er harmonisk integrerede med kulturelle normer, der stemmer fint overens med men-*



neskets evolutionært udviklede tilbøjeligheder. Potentielt lykkes internaliseringen, og veltilpassede og kompetente personer vekselvirker funktionelt og modent med hverandre i en kultur, der smukt tilgodeser menneskers naturlige dispositioner og udviklingsmuligheder" (Ravn, 2021, s. 86).

Ifølge Ryan og Deci har mennesket således en **intrinsic motivation** til at regulere egen adfærd hen imod bekræftende sociale kontekster.

I forlængelse heraf har Ryan og Deci udviklet en teori, som går ud over den simple dualitet mellem intrinsisk og ekstrinsisk motivation, dvs. motivation som kommer indefra, og motivation som anspores af eksterne faktorer. Man skal her forstå, at der ifølge forfatterne kun findes en indre motivation, da motivation kun kan komme fra selvet. Det, der dog interesserer Ryan og Deci, er, hvordan menneskets motivation kan anspores af eksterne faktorer samt understøttes ved at opfylde forskellige behov hos mennesket (Ravn, 2021).

Som det kan ses af nedenstående tabel, arbejder Ryan og Deci med en teori, der går fra selvbestemt motivation til ikke selvbestemt motivation. Sidstnævnte betegnes amotivation, da mennesket ikke er motiveret, når intet er selv-bestemt, eller når personen udelukkende udfører en aktivitet, fordi de presses til det.

**Figur 1:** Typer af motivation

		Ikke-selvbestemt motivation ←-----> Selvbestemt motivation				
Motivation	Amotivation	Ekstrinsisk				Intrinsisk
Regulering	Ikke-regulering	Ekstern	Introjeret	Identificeret	Integreret	
Kontrolleret el. autonom?	Hverken-eller	Kontrolleret	Moderat kontrolleret	Moderat autonom	Autonom	Autonom
Kendetegn ved aktivitet	Ingen intention Fravær af værdi Uden oplevelse af kompetence	Ekstern straf/ belønning Lydighed, regeloverholdelse	Intern straf/ belønning Kontrol af selvet Ego-involvering Fokus på ros fra andre el. en selv	Personligt vigtig Bevidst værdsat Mål, der er godkendt af selvet	Overensstemmelse med selvet og dybere værdier Identifikationer går op i højere enhed	Aktiviteten er tilfredsstillende i sig selv Interessant, fornøjelig, spændende
Subjektiv oplevelse	„Jeg gider/ orker det ikke“	„Jeg gør det, fordi jeg presses udefra“	„Jeg presser mig selv til at gøre det“	„Jeg har selv valgt at gøre det“	„Jeg gør det, fordi sådan er jeg“	„Jeg gør det, fordi det er sjovt“

(Ravn, 2021, s. 108)

Det interessante i forhold til rapportens fokusområde bliver således at undersøge de tre former for motivation, som man kan påvirke med eksterne faktorer gennem internalisering: nemlig den integrerede, den identificerede og den introjicerede regulering.

**Den integrerede motivation eller regulering**, som Ryan og Deci kalder det, har vi allerede omtalt, og denne er heller ikke den mest relevante, da den indebærer selvregulering, og derved ikke indebærer

et behov for udefrakommende regulering. Det indebærer situationer, hvor personen følger regler, normer eller andet helt automatisk – eks. følger trafikregler eller løser arbejdsopgaver, som man oplever, ligger inden for ens arbejdsfelt og kompetencer.

**Identificeret regulering** sker ikke som i integreret regulering automatisk men på baggrund af en mere bevidst identificering med de krav, som stilles fra omverdenen, og derfor også med de normer og værdier de indebærer. Denne regulering er moderat autonom, da aktiviteter på den ene side accepteres af personen, men på den anden ikke gennemføres automatisk. Aktiviteterne kræver således en vis tilvænning og tillæring men indebærer ingen eller lille modstand fra personen.

**Introjeret regulering** indebærer, som navnet antyder, at noget bliver kastet ind i personen udefra. Der er derfor tale om, at personen presser sig selv til at udføre en aktivitet, fordi der stilles krav udefra, og ikke fordi det er i overensstemmelse med personen selvopfattelse. Derfor fokuserer personen også primært på at få ros og på resultatet og ikke så meget på værdien i at udføre den pågældende aktivitet. Der er derfor også tale om pligthandlinger, som man udfører for ikke at møde kritik.

Empiriske studier viser, at denne form for regulering medfører dårlig trivsel og psykosocial funktion (Ravn, 2021). Ifølge SDT er det fordi, kravene til at gøre noget bestemt netop opfattes som udefrakommende, og aktiviteterne ikke opleves som i overensstemmelse med præferencer, normer og værdier for ens selv.

Ud fra disse antagelser har SDT forskerne arbejdet med at undersøge, hvordan motivation, trivsel og psykosocial funktion kan styrkes ved at understøtte forskellige behov hos mennesker. Man er kommet frem til, at tre typer af overordnede behov helst skal understøttes: behov for autonomi, kompetencer og samhørighed. Behovsstøtte indebærer også livsbetingelser for personen, men indenfor SDT har man mest forsket i den individuelle behovsstøtte/motivationsfaktorer. De forskellige teknikker for behovsstøtte er underbygget med forskning og studier (Ravn, 2021, s. 233-264).

**Behovsstøtte af autonomi** bygger på en grundlæggende antagelse om, at mennesket motiveres og tilfredsstilles af at opleve at være et selvstændigt og myndigt væsen, som tager ansvar for egne handlinger i overensstemmelse med egne værdier og normer. Dette behov kan understøttes af en professionel på følgende måder:

- Anerkend og tag den andens perspektiv og følelser alvorligt på en ikke vurderende måde og forstå, hvordan det vil opfattes og føles at skulle gøre noget bestemt.
- Giv begrundelser for hvorfor personen skal gøre noget bestemt på en måde, som er mest mulig i samklang med personens præferencer, interesser, kompetencer, m.fl. (dvs. selvet og selvopfattelsen).
- Anerkend personens egne initiativer og giv dem flere valgmuligheder, så den relevante aktivitet er mest mulig i samklang med personens præferencer, interesser, kompetencer, m.fl. (dvs. selvet og selvopfattelsen).
- Undgå kontrollerende sprogbrug (skal, bliver nødt til, forventes m.fl.) og derved at lægge op til introjeret regulering.

**Behovsstøtte til kompetencer** indebærer at hjælpe en person til at opleve øget ejerskab over egne kompetencer, så der kan udrettes noget, som opleves som værdifuldt og autentisk i forhold til personens egne normer og værdier – dvs. understøtter autonomi. Her findes også forskellige teknikker, som en professionel kan benytte sig af:

- Styrk muligheden for at træne kompetencer og anerkend små positive forandringer.
- Giv struktur (eks. plan, anvisning, instrukser, arbejdsgange m.fl.) så det bliver tydeligt, hvad der forventes af personen, men også gør det muligt at agere autonomt.
- Opstil optimale udfordringer, som ikke opleves som alt for lette, men heller ikke for krævende, så personen for det meste oplever at lykkes, men også kan udvikle sig.
- Opdag barrierer sammen og find løsninger for, hvordan de kan overvindes.
- Giv informerende feedback, som giver oplysninger om, hvordan personen kan udvikle sig videre, og ikke blot ris eller ros.

**Behovsstøtte til samhørighed** er mindre udforsket i SDT, men indsigten udspringer af, at menneskets selv skabes gennem internalisering, og derved grundlæggende baserer sig på social samhørighed med andre personer. For en professionel kan det handle om at skabe samhørighed med personen men i lige så høj grad at have øje for, hvordan man understøtter, at personen indgår i sammenhænge, hvor dette behov understøttes f.eks. gennem:

- Involvering af personen i sammenhænge, hvor personen føler sig set, forstået og inddraget.
- Mobilisere personens netværk gennem aktiviteter, som styrker deres relationer yderligere.
- Fremme samarbejde og teamwork med henblik på at opnå læring og opleve omsorg, empati og fællesskab.
- Undgå konkurrence, som har en kontrollerende funktion med fokus på belønning eller straf, og understøt i stedet, da det har en informerende funktion i forhold til læring og udvikling.

Som sagt er dette sidste område ikke så udforsket af SDT forskere. Til gengæld har Lave & Wenger (2003) arbejdet intensivt med området i forhold til læring og praksisfællesskaber (se afsnit 1.3).

### 1.2.2 Motivation i beskæftigelsesindsatsen

Mange samfundsforskere peger på, at beskæftigelsessystemet i starten af 00'erne ændrede sig fra at være domineret af en human-capital strategi til at være præget af en fremherskende work-first strategi. Hvor human-capital strategien baserer sig på et menneskesyn, hvor de ledige skal mægtig- og myndiggøres gennem gradvis kompetenceudvikling, anskues de ledige ud fra work-first strategien som nyttemaksimerende individer, der skal motiveres, kontrolleres og straffes. Derved gøres forsørgelsesydelse lavere og mere midlertidige, samtidigt med at rådighedsforpligtelserne skærpes sammen med brugen af sanktioner (Bredgaard & Larsen, 2009; Jørgensen, 2008; Møller & Stone, 2012; Pultz, 2019; Torfing, 2004).

I det omfang dette gælder for nutidens jobcentre, så vil der være tale om en tilgang, hvor borgerne forsøges reguleret ved enten introjiceret motivation eller ren ekstern kontrol. Ifølge SDT vil en sådan regulering ikke føre til motivation og trivsel. Derudover er det omtvistet, hvorvidt sanktioner har en beskæftigelseseffekt på længere sigt, hvad enten det handler om jobparate eller borgere med problemer ud over ledighed (Beskæftigelsesministeriet, 2016; Jensen & Danneris, 2019).

Dette billede bekræftes af Caswell et al. (2011) som beskriver, hvordan mange aktivitetsparate kon-tanthjælpsmodtagere ikke oplever, at det er muligt at påtage sig den institutionelle identitet, hvor de forventes at bevæge sig mod arbejdsmarkedet. Samtidig mødes de med en afvisning af at kunne bevæge sig mod førtidspension pga. manglende dokumentation for nedsat arbejdsevne. Nogle kon-

tanthjælpsmodtagere forsøger at modstå disse identiteter gennem små handlinger i mødet med jobcenteret. Det sker blandt andet ved at afvise at kunne deltage fuldt ud i aktiviteter med henvisning til sygdom og funktionsnedsættelse, hvilket delvist bliver anerkendt.

Caswell et al. (2011) peger på, at en del aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagerne kun i lille grad oplever at have frihed til selv at bestemme deres identitet i mødet med jobcentret og oplever nederlag i deres deltagelse i aktiviteter. Der er således tale om et møde, som både underminerer autonomi, kompetencer og samhørighed.

De senere år er der dog kommet mere fokus på det, Ryan og Deci kalder den identificerede og integrerede motivation, hvor der i højere grad tages afsæt i den lediges eget selv og iboende motivation. Det ses blandt andet i udbredelsen af indsatser som Individuelt planlagte job med støtte (IPS) (Jacobi, 2022; Christensen & Epløv, 2018) og forsøg som Empowermentprojektet (Deloitte, 2017).

I forhold til at få sårbare borgere i beskæftigelse, peger Danneris & Caswell (2019) også på den positive betydning af borgernes egen aktive handleevne (agency) men påpeger, at den skal ses som noget, der skabes i relationen mellem borger og frontlinjemedarbejde i specifikke sammenhænge.

Beskæftigelsesindikatorprojektet har også vist, at der er stor variation i, hvor effektive sagsbehandlere er til at få borgere i job (Rosholm et al, 2017), og at der kan findes en stærk sammenhæng mellem sagsbehandlerens tro på borgerens jobchance og borgerens succes med at komme i beskæftigelse eller uddannelse (Rosholm et al., 2017).

Derudover er der sket et skifte, hvor fokus ikke alene ligger på udbudssiden, men indsatserne også rækker ind i efterspørgselssiden hos virksomheder og arbejdsgiversiden, som involveres som mere aktive aktører i beskæftigelsesindsatserne (Saltkjel et al., 2022). Samtidig peger andre studier på, at beskæftigelsesmedarbejdernes evner til at skabe positive relationer med virksomheder også bidrager til at øge borgere med alvorlig psykiske lidelsers chancer for beskæftigelse (Charette-Dussault & Corbière, 2019).

Deltagerne i dette projekt er som udgangspunkt motiverede for at deltage og komme i job, men motivation er ikke så enkelt, at det kan afklares endegyldigt i forbindelse med visitationen til et projekt. I denne undersøgelse vil vi derfor ud fra interviewene forsøge at identificere, hvordan kandidaterne bliver mødt af jobformidleren og virksomhederne i forhold til SDT. Dette er ud fra hypotesen om, at man bedst opnår trivsel og varig beskæftigelse, hvis der er fokus på identificeret eller integreret motivation samt behovsstøtte af autonomi, kompetencer og samhørighed. Samme tilgang følger vi, når det omhandler inklusion på arbejdspladsen, hvilket vil blive uddybet nedenfor.

### **1.3 Det inkluderende arbejdsfællesskab som analytisk afsæt**

Det analytiske afsæt for at forstå indsatsens betydning for kandidatens tilknytning til arbejdsmarkedet vil som udgangspunkt være ideen om, at arbejdspladser består af en række arbejds-/praksisfællesskaber, som en ny medarbejder eller praktikant kan inkluderes i, blandt andet gennem introduktion fra en erfaren medarbejder (Wenger, 2004).

I VTA-projektet vil denne introduktion kunne finde sted gennem først jobformidleren, til et matchmøde og dernæst gennem buddyen. Hvorvidt kandidaten inkluderes i et arbejdsfællesskab, hvordan det sker, og om det har en positiv betydning for kandidatens oplevelse af at kunne mestre et arbejde og være motiveret for at arbejde, vil være genstandsfeltet for en del af undersøgelsen.

Fokus i undersøgelsen vil derfor både være på arbejdspladsen samt kandidatens forløb på arbejdspladsen. Det vil derfor ikke være nok at afdække kandidatens oplevelser og forløb. Det kræver en bredere afdækning af den del af virksomheden, som kandidaten er blevet en del af, samt hvordan kandidaten oplever, at opgaveløsningen hænger sammen med kandidatens hverdagsliv og dermed deltagelse i andre praksisfællesskaber.

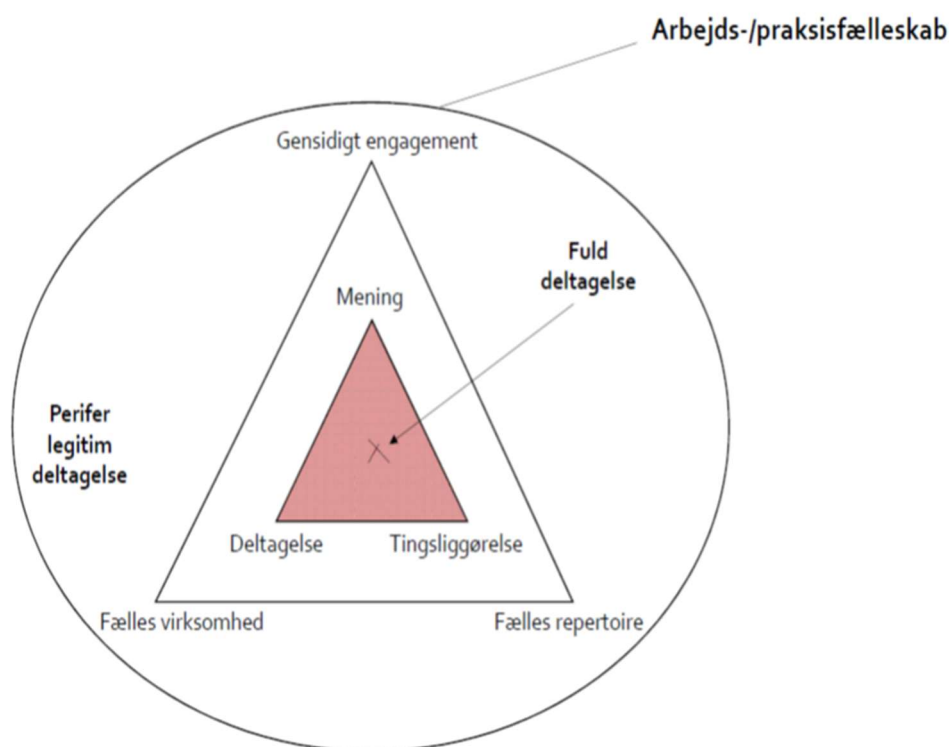
De centrale begreber indenfor rapportens analytiske afsæt kommer fra Etienne Wengers (2004) beskrivelse af, hvordan arbejds-/praksisfællesskaber fungerer og kan skabe rammer for, hvordan nyankommne inkluderes på en ny arbejdsplads. Disse begreber præsenteres nedenfor.

### 1.3.1 Arbejds-/praksisfællesskaber

Wenger tager afsæt i sit arbejde med Jean Lave (Lave & Wenger, 2003), hvor de sammen udvikler begrebet *situeret læring* som en måde at forstå, hvordan læring nogle gange bedre kan ske i konteksten af praksisfællesskaber og som en slags mesterlære frem for ved traditionel undervisning.

Wenger (2004) videreudvikler praksisfællesskabsbegrebet til en arbejdskontekst og arbejder videre med nogle af grundbegreberne. Et praksisfællesskab kan optegnes således.

Figur 2: Centrale elementer i arbejds-/praksisfællesskaber



Figuren illustrerer, hvordan "kernen" i arbejds-/praksisfællesskabet omhandler en social og identitetsskabende proces, hvor *meningen* med vores engagement i verden hele tiden forhandles mellem deltagerne i den sociale praksis, og at dette sker i dualiteten mellem deltagelse i praksis og tingsliggørelse af praksis.

Med *deltagelse* menes her: "... en kompleks proces, der kombinerer handling, samtale, tænkning, følelse og tilhørsforhold. Deltagelse omfatter hele vores person, herunder vores krop, bevidsthed, følelser

og sociale relationer" (Wenger, 2004, s. 70). Denne deltagelse/engagering i verden **tingsliggøres**, dvs. fastfrys på en måde, så meningsforhandlingen kan organisere sig omkring dens objekter. Disse objekter kunne f.eks. være organisationsdiagrammer, arbejdsgange, nedskrevne regler, modeller, metoder, lovgivning, titler eller værktøjer, mfl.

Wenger udvikler tre begreber som grundlag for funktionen af et praksisfællesskab: Gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire.

Med **gensidigt engagement** henleder Wegner vores opmærksomhed på, at et fællesskab indebærer, at vi engagerer os sammen om noget. I praksis kræver det, at deltagerne kommunikerer med hinanden og danner relationer til hinanden omkring en fælles virksomhed. Det gensidige engagement indebærer ikke, at alle er ens eller enige – deltagerne kan sagtens have forskellige roller, og uenighed kan sågar være nødvendigt for at drive udviklingen af virksomhedens produkter. Det gensidige engagement i VTA-projektet handler om, hvordan kandidaterne og virksomhedens øvrige medarbejdere engagerer sig sammen, kommunikerer og danner relationer omkring de konkrete opgaver, de løser i virksomheden.

En **fælles virksomhed** indebærer dog en vis enighed om, hvad det er, man producerer på arbejdspladsen og med hvilket formål. Et centralt element i en fælles virksomhed kunne handle om, at alle på en arbejdsplads arbejder for at lave konferencer, men at de gør det ud fra hvert sit perspektiv og funktion med at booke oplægsholdere, lave PR, føre regnskaber, vedligeholde udstyr, gøre rent, mv.

Endelig indebærer praksisfællesskaber et **fælles repertoire**, som omhandler: "... rutiner, ord, værktøjer, måder at gøre ting på, historier, gestus, symboler, genrer, handlinger eller begreber, som fællesskabet har produceret eller indoptaget i løbet af sin eksistens, og som er blevet en del af dets praksis" (Wenger, 2004, s. 101). Det handler om, at der på en arbejdsplads er bestemte måder, man gør og siger tingene på, og at de er genkendelige for deltagerne i fællesskabet. Det kan f.eks. dreje sig om en historie med en bestemt morale, som bliver fortalt igen og igen. Det kan dog også dreje sig om tingsliggjorte objekter, såsom et hierarki eller en paragraf, som deltagerne altid henviser til med et suk eller et smil. I VTA-projektet handler det om, hvor meget af virksomhedens fælles repertoire kandidaterne tilegner sig i forbindelse med deres praktik og/eller ansættelse i den pågældende virksomhed.

### 1.3.2 Identitetsskabelse og deltagelse

For overhovedet at deltage i et arbejdsfællesskab kræver det, at kandidaten starter med at deltage ud fra en **perifer legitim position**. Wenger (2004) siger om periferitet, at: "*periferitet giver en tilnærmelse til fuld deltagelse, som åbner mulighed for faktisk praksis. Det kan opnås på mange forskellige måder, herunder nedsat intensitet, nedsat risiko, særlig støtte, reducerede fejlomkostninger, nær supervision eller mindsket produktionspres*" (s. 121).

Man kan derfor hævde, at VTA-projektet forsøger at placere kandidaten i en perifer legitim position med støtte fra en buddy og mulighed for skræddersyet kompetenceløft. Det skal således undersøge, hvorvidt dette sker i praksis og med hvilke konsekvenser. Nogle kandidater kan desuden godt tænkes at få opgaver, hvor de ikke bliver en del af et arbejdsfællesskab, men står helt udenfor og løser en isoleret opgave på egen hånd.

Deltagelse i praksisfællesskaber kan ske via forskellige baner. Kandidaten kan bevæge sig i **en udadgående bane**, hvor kandidaten er på vej væk fra arbejdsfællesskabet: "*Nogle baner fører væk fra et*

*fællesskab, som når børn vokser op. Det afgørende er så, hvordan en deltagelsesform åbner mulighed for det, der følger efter*” (Wenger, 2004, s. 180). I den optik er det derfor interessant at afdække perspektiverne på kandidatens fremtid, samt om der findes en plan for en anden ansættelse eller virksomhedspraktik, skræddersyet kompetenceløft mv.

Kandidaten kan også tilslutte sig til fællesskabet i **en indadgående bane**, hvor han/hun bevæger sig fra perifer legitim deltagelse til fuldgyldig deltagelse. Ved denne bane opnår kandidaten altså fast tilknytning på arbejdspladsen, og deres identitet investeres i deres fremtidige deltagelse.

Endelig kan kandidaten også være fanget i en perifer bane, som fører dem ind i **en marginal position**: *”Mangeårige medlemmer kan omvendt blive fastholdt i en marginal position, og selve opretholdelsen af denne position kan være blevet så integreret i praksis, at den skjuler fremtiden. Vi har ofte svært ved at blive voksne deltagere i den familie, hvor vi er født.”* (Wenger, 2004, s. 194). I vores undersøgelse kan det derfor være relevant at have et blik for, hvorvidt kandidaten ikke bevæger sig ind mod mere deltagelse eller ud mod en anden deltagelse, men blot bibeholdes på kanten af fællesskabet, samt hvilke konsekvenser det har.

## 1.4 Samskabelse

I gennem en årrække har samskabelse været fremhævet som et centralt greb i forhold til at løse nogle af vores samfunds mest ‘wicked problems’. At skabe varig tilknytning til arbejdsmarkedet for udsatte borgere langt fra arbejdsmarkedet er ikke en udfordring, der kan løses i én sektor alene. Det kræver samarbejder mellem kommuner, de virksomheder, der potentielt skal være arbejdsgivere for borgerne, og naturligvis med borgerne selv. I VTA-projektet har der desuden været et yderligere fokus, som har omhandlet borgernes opkvalificering og kompetenceløft som understøttende element for at skabe varig tilknytning, og derfor er uddannelsesinstitutioner blevet inviteret med i partnerskabet for at udvikle og understøtte denne del af borgerens vej til varig tilknytning til arbejdsmarkedet.

I dette perspektiv tilbyder samskabelse en forståelsesramme. Nedenfor defineres samskabelse til brug i denne undersøgelse, og det beskrives, hvordan forskellige logikker kan påvirke en samskabelsesproces.

### 1.4.1 Samskabelse

På trods af begrebsmæssige diskussioner og variationer synes der at være rimelig bred enighed om, at samskabelse handler om et skifte fra at se velfærd (i bred forstand) som noget, der leveres (fra professionelle til borgere), til at forstå velfærd som noget der i høj grad samskabes mellem forskellige aktører, heriblandt borgere, offentlige aktører, civilsamfund og virksomheder (Alford, 2014; Bovaird, 2007; Bryson et al., 2017). Man taler også om en større grad af hybriditet i velfærden (Pestoff, 2014), hvor aktører på tværs af sektorer bidrager ind i løsningen af velfærdsudfordringer.

Samskabelse er derfor et begreb, som har fokus på samarbejde, som kan gå på tværs af både fagligheder, professioner, organisationer og sektorer – både dem som betegner offentlige institutioner (stat, region og kommune), og dem som omhandler forskellige domæner og drivkræfter i velfærds-samfundet (stat, marked, civilsamfund og den såkaldte tredje sektor) (Evers & Laville, 2004; Højholt, 2016).

Ifølge Sørensen & Torfing (2018) og Tortzen (2019) omhandler samskabelse mere end de begreber, som ‘samproduktion’ indfanger, hvilket ofte kun benyttes, når borgere direkte er inddraget i udviklingen/tilpasningen af ydelsen/indsatsen:

*"I modsætning til det snævre begreb samproduktion kan det bredere begreb samskabelse defineres som to eller flere offentlige og/eller private aktørers fælles bestræbelse på at løse en kollektiv opgave eller et samfundsmæssigt problem gennem en konstruktiv udveksling og anvendelse af deres forskellige erfaringer, ressourcer, kompetencer og idéer, som både fører til løbende forbedringer af eksisterende indsatser og til innovative løsninger, der bryder med vante forestillinger og gængs praksis på området" (Sørensen & Torfing, 2018, s. 40).*

Ifølge ovenstående indebærer samskabelse en bestræbelse på at løse et samfundsmæssigt problem ved at forbedre eksisterende indsatser gennem innovative løsninger. Graden af innovation vil dog kunne variere. På samme måde vil praksis for samskabelse kunne variere betragteligt på flere forskellige måder (Sørensen & Torfing, 2018; Tortzen, 2019).

For det første kan samarbejdet ske på forskellige **niveauer**. Samarbejdet kan ske som samproduktion, hvor frontlinjearbejderen inddrager den enkelte borger eller andre aktører i en helhedsorienteret indsats. Derudover kan det foregå som et tværorganisatorisk samarbejde, som ofte vil involvere ledelsesbeslutninger om praksis for samarbejdet. Endeligt kan samarbejdet være mere strategisk, hvilket ofte vil involvere et politisk niveau (Sørensen & Torfing, 2018, s. 41-47; Tortzen, 2019, s. 37-39). I denne undersøgelse vil samskabelse blive benyttet til at forstå samarbejde på det organisatoriske niveau mellem projektparterne i udviklingen og afprøvningen af indsatsmodellen.

For det andet vil samarbejdet kunne ske på forskellige **tidspunkter i beslutningsprocessen** (policy proces). Samskabelse kan således være begrænset til løsningen af et allerede kendt og defineret problem, hvor fokus er på implementeringen, mens det i andre tilfælde også kan være i den del af processen, hvor problemet defineres og mange forskellige løsninger drøftes (Tortzen, 2019, s. 30-35). Som supplement til ovenstående fremhæver flere forfattere betydningen af, om samarbejdet er initieret på et systemniveau af chefer eller politikere, eller iværksat af borgere eller frontlinjearbejdere nedefra (Hulgård, 2016, s. 32-33; Tortzen, 2019, s. 30-34).

VTA-projektet er primært initieret på systemniveau af ledere, men det er sket i en meget stor og varieret aktørkreds, som både involverer virksomheder (herunder socialøkonomiske), uddannelsesinstitutioner og kommunen. Samarbejdet har som udgangspunkt omhandlet en allerede kendt problematik, som Roskilde Kommune gerne ville have løst – nemlig skabelsen af småjobs til udsatte borgere. Løsningen er dog gradvist udviklet og afprøvet gennem projektet (se mere i kapitel 3).

#### **1.4.2 Forskellige forståelser, logikker og bundlinjer**

Når der indgår mange forskellige aktører i en samskabelsesproces, som spænder over forskellige fagligheder og sektorer, vil der også ofte eksistere flere forskellige, og nogle gange modsatrettede, forståelser, logikker og bundlinjer.

For det første vil samarbejdet kunne ske med påvirkning fra forskellige **styringsforståelser** (Tortzen, 2019, s. 45-66):

**Traditional Public Administration (TPA)** tager afsæt i en klassisk forståelse af den offentlige sektor, som en myndighed har opbygget gennem et hierarki, hvor repræsentativt valgte politikere træffer beslutningerne, som embedsværket neutralt og loyalt fører ud i livet på baggrund af regler og faglig ekspertise. I denne forståelse er borgere klienter og modtagere af offentlige ydelser.

**New Public Management (NPM)** indebærer en opfattelse af den offentlige sektor som en serviceproducent, hvor politikere sætter rammen for, at forvaltningen mest effektivt kan producere service til



kunderne (borgerne). Inspirationen kommer fra markedet og har derfor fokus på løbende at måle resultater i forhold til effektivitet og kvalitet.

**New Public Governance (NPG)** omhandler et syn på den offentlige sektor som arena for samskabelse på tværs af fagligheder, professioner, organisationer og sektorer, hvor politikerne rammesætter, og forvaltningen medierer og faciliterer netværksdannelse og samarbejde om løsningen af ofte komplekse problemer.

For det andet kan man skelne mellem, om man anlægger en **konsekvenslogik** eller en **proceslogik**. Konsekvenslogikken omhandler resultaterne af samskabelsen og vil derfor kunne omhandle graden af effektivitet eller kvalitet. Proceslogikken indebærer derimod et fokus på samskabelse som en værdi i sig selv, som øger ansvarlighed, retfærdighed og legitimitet (Agger et al, 2018, s. 12-13; Hulgård, 2016, s. 32-33). Konsekvenslogikken kan til dels sammenlignes med TPA og NPM, hvorimod proceslogikken minder om tankerne bagved NPG, hvor samarbejdet har en værdi i sig selv, som ligger ud over dets afgrænsede konsekvenser (så som direkte bidrag til forbedring af en offentlig service).

Agger et al (2018, s. 15-29) foreslår desuden, at man skelner mellem 4 perspektiver, der opstiller forskellige værdier, som man kan opnå ved samskabelse.

**Demokratibundlinjen** kan omhandle empowerment af udsatte borgere, lige adgang til beslutningsprocessen, opbygning af social kapital ved at opbygge relationer og sociale handlekompeterencer samt styrkelse af tillid mellem aktører og til offentlige institutioner. Denne bundlinje er som udgangspunkt præget af en proceslogik.

**Effektivitetsbundlinjen** kan omhandle øget effektivitet, besparelser og en øget kvalitet i forhold til specifikke offentlige velfærdsydelser. Denne bundlinje er primært bygget op omkring en konsekvenslogik.

**Innovationsbundlinjen** kan være vanskeligere at definere, men i tråd med definitionen ovenfor indebærer det løsninger: "... der bryder med vante forestillinger og gængs praksis på området" (Sørensen & Torfing, 2018, s. 40). Det kan både dreje sig om processen omkring samt resultatet af samskabelse. Det kan derudover være vigtigt at bemærke, at innovation er kontekstuel, hvilket betyder, at praksis, som er rutine i én kontekst, kan være innovation i en anden.

**Samfundsbundlinjen** (public value) omhandler at skabe en bredere offentlig værdi. Det kan f.eks. omhandle at skabe økonomisk vækst, øget beskæftigelse, miljøforbedringer, bedre kulturelle tilbud eller oplysning af borgere.

I undersøgelsen vil vi forsøge at afdække, hvilke af disse logikker og bundlinjer som værdisættes af projektpartnerne, samt hvilken rolle det spiller for samskabelsen.

## 1.5 Dataindsamlingsmetoder

Dataindsamlingen vil bestå af tre dele. Første del omhandler afdækningen af kandidatforløbene og vil primært være rettet mod at besvare forskningsspørgsmål, dvs. hvordan indsatsmodellens kernelementer (klyngenetværk, håndholdte indsatser og skræddersyede kompetenceløft) har virket i forhold til at få kandidaterne i småjob og skabt en varig tilknytning til arbejdsmarkedet. Anden del vil omhandle interview med nøgleinformanter og fokusgruppinterview og vil både være rettet mod at

besvare forskningsspørgsmål 1 og 2. Den sidste del omhandler deltagerobservationen, som er sket gennem vores deltagelse som projektpartnere (praksisforskning). Denne deltagelse kan både bidrage til at besvare forskningsspørgsmål 1 og 2, hvor sidstnævnte vedrører hvordan samarbejdet mellem projektpartnerne har bidraget til at udvikle og afprøve forsøgsindsatsens kernelementer.

Data indsamlet gennem deltagerobservation og interviews har dog forskellig karakter i og med, at vi ikke har fået eksplicit samtykke til at benytte data opnået gennem deltagerobservation. Det betyder, at denne data kun kan benyttes mere generelt og indirekte til at målrette interviewene. Derimod gælder det for interviewene, at deltagerne har underskrevet en samtykkeerklæring, hvor det fremgår at alle vil være anonymiserede i denne rapport og senere forskningspublikationer.

### 1.5.1 Afdækning af kandidatforløb

Vi er interesserede i at undersøge nogle afgrænsede om end komplekse sociale fænomener – kandidatforløb i den kontekstuelle sammenhæng, som udgøres af et jobcenter og en virksomhed. Dette gør **casestudiet** brugbart som metode:

*"The distinctive need for case studies arises out of the desire to understand complex social phenomenon. In brief, case study method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events..." (Yin, 2003, s. 1-2)*

Mere præcist kan man pege på to specifikke fordele ved casestudiet. For det første har casestudiet en høj grad af konceptuel validitet, dvs. det kan nuancere, hvad der empirisk konstituerer sociale fænomener såsom et arbejdsfællesskab eller en helhedsorienteret indsats. For det andet er casestudiet velegnet til at undersøge kausal kompleksitet (Alexander & Bennett, 2004, s. 19-22). Derved kan man komme ud over blot at fastlægge en enkelt årsagssammenhæng mellem en uafhængig og en afhængig variabel:

*"The search for mechanisms means that we are not satisfied with merely establishing systematic covariation between variables or events; a satisfactory explanation requires that we are also able to specify the social 'cogs and wheels'..." (Hedström & Swedberg, 1998, s. 7).*

Mere konkret betyder det, at casestudiet giver mulighed for at udforske mere dybtliggende virksomme mekanismer, dvs. komme med kvalificerede bud på, hvordan indsatsen virker i forhold til at øge kandidaternes tilknytning til arbejdsmarkedet (forskningsspørgsmål et).

Der er udført casestudier med fokus på enkelte kandidater på baggrund af **kvalitative interview** (Kvale & Brinkmann, 2015). Der er først blevet lavet et kvalitativt interview med kandidaten (11 i alt), hvorefter der i de fleste tilfælde er foretaget interview med buddyen/virksomheden (8 i alt) og jobformidleren fra jobcenteret (9 i alt). Den samme interviewer har så vidt muligt deltaget i alle interviews vedrørende den pågældende kandidat for at sikre, at mindst én forsker har et helhedsindtryk af borgerens situation.

Vi har valgt to **nedslagspunkter i kandidatforløbene**, og på den baggrund har vi interviewet to grupper af kandidater. Den ene gruppe er kandidater, som er forsøgt matchet med en virksomhed eller har været i en praktik i en virksomhed, men hvor det ikke er lykkedes at få etableret en ordinær ansættelse. Det er for at få undersøgt de barrierer, som kan eksistere, når man skal matche eller fastholde kandidaterne. Den anden gruppe er kandidater, som er eller har været ansat i et småjob. Dette er for at undersøge, hvordan de er blevet inkluderet på arbejdspladsen og med henblik på at undersøge mulighederne for at kandidaterne opnår varig beskæftigelse.

Vi har i videst muligt omfang forsøgt at interviewe lige mange kandidater fra projektets tre målgrupper, inden for hvert af de to nedslagspunkter: 1) Aktivitetsparate, 2) Kvinder med ikke vestlig baggrund, 3) Ukrainske flygtninge.

Der er lavet forskellige interviewguides til kandidater for de to nedslagspunkter samt for jobformidlere og buddy/virksomheden, som også varierer afhængigt af, hvilken type kandidat der er tale om (dvs. nedslagspunkter). De forskellige interviewguides er struktureret ud fra temaerne fra vores analytiske ramme samt forskningsspørgsmål et, hvilket indebærer fokus på betydningen af indsatsmodellens kerneelementer. Ud over de overordnede temaer indeholder vores interviewguides i videst mulig omfang åbne spørgsmål og en udforskende tilgang, der har givet mulighed for at afsøge andre temaer bredt undervejs. På den måde er interviewene balanceret mellem at være eksplorative og hypotesetestende (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 159).

I det omfang, det har vist sig muligt, har vi lave **observationsstudier**:

*“Observation indebærer, at forskeren er til stede i de situationer, hvor informanterne færdes, og systematisk iagttager, hvorledes de handler. Metoden er særlig velegnet til at studere relationer mellem mennesker, fordi forskeren har mulighed for at fokusere på, hvordan enkeltpersoner forholder sig til hinanden i sociale situationer.” (Thagaard, 2014, s. 65)*

Vi har blandt andet lavet observationer til et kursus for ukrainske flygtninge afholdt af jobcenteret. Det har desværre ikke været muligt at observere på kandidaternes arbejdspladser i særligt stort omfang, da mange kandidater har få timer på jobbet, og det derfor ville være for indgribende.

### 1.5.2 Ekspert- og fokusgruppeinterview

Vi har gjort brug af **ekspertinterviews** (Kvale & Brinkmann, 2015) og **fokusgruppeinterviews** (Halkier, 2002) til at besvare både forskningsspørgsmål 1 og 2.

**Ekspertinterviewene** er som udgangspunkt foretaget med nøgleinformanter før afholdelsen af fokusgruppeinterviewet, så informanterne kan bruges til at strukturere og facilitere fokusgruppeinterviewene. Ekspertinterviewene er afholdt med 11 repræsentanter fra arbejdsgruppen (se liste i figur 7 i kapitel 3).

Der er udarbejdet en særskilt interviewguide til hver nøgleinformant. Spørgsmålene varierer afhængigt af, hvilken rolle informanterne har spillet i samskabelsesprocessen, og hvilken viden de der ved besidder. De følger dog overordnet temaerne i den analytiske ramme og forskningsspørgsmålene.

**Fokusgruppeinterviews** har den fordel at kunne producere data omkring den interaktion, som sker mellem deltagerne, og er en lejlighed til at drøfte, hvordan indsatsmodellen kan forankres og udbredes. Der er lavet to fokusgruppeinterviews med fokus på kerneelementerne i indsatsmodellen: Et omhandlende skræddersyet kompetenceløft samt et omhandlende klyngenetværket og de håndholdte indsatser.

Fokusgruppeinterviewet om skræddersyede kompetenceløft drejede sig om, hvordan uddannelsesinstitutionerne, som var en del af projektet, var lykkedes med at skabe individuelle og skræddersyede kompetenceløft til kandidaterne i projektet, samt hvilke barrierer der fandtes for skabelsen af sådanne – også i et fremadrettet perspektiv.

Fokusgruppeinterviewet om klyngenetværket og håndholdte indsatser undersøgte, hvordan klyngenetværket, buddyordningen og tæt opfølgning fra jobformidlerne fungerede og havde haft indflydelse på at matche og fastholde kandidaterne i job (se liste med 10 de deltagere i fokusgruppeinterviewene i figur 7 i kapitel 3).

### 1.5.3 Deltagerobservation/praksisforskning

I VTA-projektet har vi som forskere bedrevet det, der kan betegnes som praksisforskning. Praksisforskning kan betegnes som en særlig variant inden for aktionsforskningen og har flere ambitioner – nemlig både at forske i praksis, med praksis og for praksis (Nissen, 2012). Med dette menes, at praksis er omdrejningspunktet eller genstanden for det, der undersøges. Samtidig udføres forskningen i tæt samarbejde med praktikere, (som i visse traditioner også involveres som direkte medforskere (Mørck, 2006) med et henblik på at udvikle praksis.

Praksisforskningen bidrager til at afdække relevante problemer og identificere uopdagede muligheder i den undersøgte praksis. Ifølge Line Lerche Mørck er denne dobbelte forskerposition kendetegnende for praksisforskningen, som netop kan forstås som en form for solidarisk deltagende kritik (Mørck, 2006, p. 218).

I VTA-projektet har denne forskerposition givet sig til udtryk ved, at vi har været med til at lave ansøgningen til projektet og gennem projektperioden har arbejdet på at opnå de mål, som ligger i projektet. Vi har som forskere f.eks. bidraget til udvikling af og undervisningen i buddy-træningen og på den måde indgået direkte i at udvikle og afvikle projektets aktiviteter i samarbejde med projektets øvrige partnere.

Et yderligere eksempel på denne forskerposition er de løbende dialoger, vi har haft med projektpartnere og –deltagere, som ofte har påpeget problematikker, de synes var væsentlige og essentielle for os at dække i den endelige rapport. Disse problemstillinger har været med til at forme forskningens fokus men er blevet analyseret og undersøgt på lige fod med den resterende data, vi har behandlet.

Det er vigtigt at fremhæve, at de problemer eller udfordringer, som forskeren udpeger, ikke nødvendigvis er fuldstændigt identiske med deltagernes egne umiddelbare opfattelser. Praksisforskningens opgave er i denne optik at bidrage med analyser, der kan udvide praksis' perspektiv og handlemuligheder.

Der er udført **deltagerobservation** gennem deltagelse i styregruppe-, arbejdsgruppe-, underarbejdsgruppe-, klyngemøder og andre møder gennem projektperioden (Hastrup, 2020; Spradley, 1980). I den forbindelse er der løbende lavet referater fra møderne, og vi har også skrevet feltnoter til møderne, hvis vi fandt det relevant. Fordelene ved at have deltaget løbende i projektets udvikling er opnåelsen af en detaljeret indsigt i indsatsmodellen og samskabelsesprocessen. Det kan gøre os i stand til at målrette vores dataindsamling og undersøgelse, så vi bedre kan besvare forskningsspørgsmålene.

Når antropologer udfører deltagerobservationer, kræver det ifølge Nørgaard (2003) en vidensdisciplinering, hvor felten, man har involveret sig i, først dekonstrueres og derefter rekonstrueres på en måde, hvor der opnås en ny indsigt om felten. Disse nye indsigter vil ifølge Nørgaard (2003) ofte omhandle praksisser, der opfattes som selvfolgelige i den felt, som undersøges.

Det kan være vanskeligt i et feltarbejde, hvor forskeren gennem en længere periode engagerer sig i en fremmed felt, efterfølgende at distancere sig igen fra felten og afdække selvfolgeligheder. Dette

kan endvidere være endnu vanskeligere i praksisforskning, hvor man er med til at udvikle det, man selv undersøger, hvorved man kan have en interesse i at påvise, at samarbejdet om indsatsen har været en succes. Dette umuliggør dog ikke, at man forsøger at undersøge projektet ud fra en anden position. F.eks. oplever vi, at det har været selvfølgelig blandt projektpartnerne, at småjobs er en positiv aktivitet for kandidaterne. Det stiller vi os kritisk overfor i denne rapport.

Praksis' forståelser har således informeret og præget forskningen men er ikke blevet ukritisk eller ubearbejdet viderebragt.

## 1.6 Kodning

På samme måde som vores interviewguides er tematiseret ud fra indsatsmodellens kerneelementer og den analytiske ramme, er kodningen også foretaget ud fra dette. Der er således tale om en såkaldt begrebsstyret kodning, hvor man allerede inden første gennemlæsning af interviewene har en forudgående ide om, hvilke analytiske temaer pointerne i interviewene kan inddeles i (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 261-266). Der er dog blevet tilføjet koder i forbindelse med selve kodningen, når der viste sig at mangle koder til pointer fra interviewene.

Kodning giver os en række fordele:

*“Fordelene ved kodning er indlysende: En omhyggelig kodning af udskrifterne tvinger forskeren til at blive fortrolig med alle mulige detaljer i materialet, og det giver – især når det drejer sig om store datamængder – en oversigt, der kan være meget nyttig” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 263).*

Der findes også den ulempe, at det kan begrænse vores analytiske blik til de koder, vi koder for, samt at man får et fragmenteret billede af ens felt baseret på afgrænsede koder. Sidstnævnte kan specielt være en udfordring, når man forsøger at skabe et helhedsorienteret billede af kandidatforløbene, som det er tilfældet i denne rapport.

Det har vi forsøgt at tackle på to måder. For det første har samme person i videst muligt omfang både lavet interviewene og analysen vedr. en specifik målgruppe. For det andet indebærer kodningen vedr. kandidatforløbene ikke en markering af al tekst, som falder inden for koderne, men en mere målrettet markering af tekst, som bidrager til besvarelse af forskningsspørgsmålet gennem den analytiske optik (og derved koderne). Koderne er således mere en slags læsevejledning i at forstå betydningen af de transskriberede interviews. Denne tilgang kan vi bruge, fordi forskeren i forvejen er fortrolig med indholdet af de fleste interviews.

Nedenfor beskrives først kodningsstrukturen for interview om kandidatforløb og derefter for ekspert- og fokusgruppeinterviews.

### 1.6.1 Kodning af kandidatforløb

Kodningen af interviews, der vedrører kandidaternes forløb, har fokus på at besvare forskningsspørgsmål et og er struktureret ud fra en bagvedliggende forandringsteori, som gennem analysen skal afkræftes/bekræftes og nuanceres. Forandringsteorien baserer sig på indsatsmodellen og den analytiske ramme. Antagelsen er således, at indsatsmodellens kerneelementer fører til positive effekter (projektets mål) gennem en række virksomme mekanismer.

#### Virksomme mekanismer/barrierer

- Match

- Aktivering af klyngenetværk/virksomhedsservice
- Afdækning af kandidats ønsker, behov og forudsætninger
- Matchmødet
- Inklusions på arbejdspladsen
  - Introduktion til arbejdet
    - Virksomhedsleders/buddys/kollegaers rolle
  - Selvstændighed i opgaveløsning
    - Virksomhedsleders/buddys/kollegaers/jobformidlers rolle
  - Dialog om og håndtering af skånehensyn
    - Virksomhedsleders/buddys/kollegaers/jobformidlers rolle
  - Udvikling i kompetencer/kompetenceløft
    - Virksomhedsleders/buddys/kollegaers/jobformidlers rolle
  - Parters vurdering af, hvorvidt kandidaten er inkluderet på arbejdspladsen
    - Gensidigt engagement/fælles virksomhed/fælles repertoire
  - Kandidatens position (varig beskæftigelse?)
    - Perifer legitim position
    - Udadgående/indadgående bane
- Jobcenterets opfølgning
  - Oplevelse af eller behovsstøtte for
    - Autonomi (selvstændighed i opgaveløsning)
    - Kompetencer (kompetenceløft)
    - Samhørighed (inklusion på arbejdsplads)
  - Type af påvirkning
    - Ekstern kontrol
    - Introjiceret/identificeret/integreret regulering

### 1.6.2 Kodning af ekspert- og fokusgruppeinterview

Kodningsstrukturen af ekspert- og fokusgruppeinterviewene er både rettet mod at besvare forskningsspørgsmål 1 og 2, eftersom interviewene både omhandler kandidatforløbene og indsatsmodellen samt samskabelsesprocessen.

#### Samskabelse

- Formål med deltagelse
- Organisering af samarbejdet
- Aktørkreds
- Udvikling i samarbejdet
- Innovation
- Fremtiden for samarbejdet

#### Temaer for indsatsen

- Klyngenetværk
- Virksomhedsservice
- Match
- Jobformidlerens opfølgning
- Virksomhedsleders involvering
- Buddystøtte
- Kompetenceløft

## 2. Indsatsens organisering og resultater

I dette kapitel beskrives, hvordan indsatsen har været tiltænkt i ansøgningen, og hvordan den er endt med at være organiseret. Derudover præsenteres indsatsens resultater samt beregningseksempler for indsatsen. Der startes med en præsentation af målgrupper og indsatsmodel fra ansøgningen, hvorefter indsatsens organisering, resultater og pris gennemgås.

### 2.1 Målgrupper og indsatsmodel

Oprindeligt var intentionen, at indsatsen skulle rettes mod tre *målgrupper*. Dette blev udvidet med endnu en målgruppe i tillægsbevillingen som løb fra oktober 2022 til marts 2023 – nemlig ukrainske flygtninge. Indsatserne i projektet var således rettet mod følgende målgrupper:

1. Kvinder med ikke vestlig baggrund
2. Aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, som ikke har haft gavn af eksisterende initiativer (f.eks. "Flere skal med") samt borgere i ressourceforløb (både over og under 3 år)
3. Borgere under ordningen: Socialt frikort
4. Ukrainske flygtninge

Det har gennem projektet vist sig, at kun seks borgere med socialt frikort er blevet visiteret til projektet, og ingen er kommet i lønnet job. Der er ligeledes kun visiteret seks kvinder med ikke vestlig baggrund til projektet, hvoraf nogle har opnået lønnede timer. Disse forhold uddybes i de næste afsnit, men analysen vil ikke omhandle kandidater med socialt frikort, da ingen opnåede lønnede timer. På tværs af målgrupperne gælder det, at alle kandidaterne har været motiveret for at deltage og dermed komme i småjobs. Dette er afklaret med dem, før de blev visiteret til projektet.

Det fremgår af projektansøgningen, at der findes tre *kerneelementer* som indsatsmodellen er udgjort af:

1. Klyngenetværk af lokale virksomheder, der hjælper kandidaterne i forløb på virksomheden.
2. Håndholdt indsats gennem buddies, som inkluderer kandidaten på virksomheder, og jobformidleren som laver ekstra tæt opfølgning (hver uge) i op til 6 måneder.
3. Skræddersyet kompetenceløft i forbindelse med virksomhedsforløb.

Som det også er nævnt i afsnit 1.1 og forskningsspørgsmålene, er analysen fokuseret på at undersøge virkningen af netop disse tre kerneelementer. Disse vil derfor også blive uddybet løbende.

Endelig er den oprindelige indsatsmodel opdelt i tre typer af samskabelsesindsatser, hvor jobcenter, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og kandidater samarbejder om at opnå et match og småjobs:

1. Jobformidleren finder en korterevarende virksomhedspraktik eller optimalt et småjob med det samme til kandidaten i en privat virksomhed.
2. Jobformidleren finder en længerevarende praktik i en socioøkonomisk virksomhed (i klyngenetværket), som skal fungere som 'trædesten' til ordinær ansættelse.
3. I tilfælde hvor det ikke har været muligt at matche borgeren til en relevant virksomhed, bliver klyngenetværket inddraget.

Som det vil fremgå af afsnit 2.5.2 har der været begrænset brug af anden indsatsstype vedr. samarbejde med socialøkonomiske virksomheder. Denne indsatsstype er derfor heller ikke en del af analysen af kandidatforløbene i kapitel 4.

Første indsatsstype indebærer, at jobformidleren finder et småjob til kandidaten i sit eget/jobcenterets virksomhedsnetværk, men ellers følger kerneelementerne om en håndholdt indsats og skræddersyede kompetenceløft. Denne indsatsstype har været brugt en del, selvom klyngenetværket dermed ikke har været aktiveret. Afsnitslederen og koordinatorene fra Jobhuset Pulsen giver da også udtryk for, at de har fundet en del jobåbninger gennem deres eget virksomhedsnetværk.

Tredje indsatsstype indebærer samme indsats, men virksomheden er her fundet gennem klyngenetværket. Første og tredje indsatsstype overlapper eftersom, at virksomheder som jobformidlerne selv har fundet, ofte er blevet til en del af klyngenetværket.

I projektansøgningen står der desuden følgende om klyngenetværkets funktion: *“Endelig muliggør netværket at der kommunikeres til alle aftagerne af de udsatte borgere på én gang, hvilket er en enkelt og effektiv måde at træne aftagerne i projektet på”*. Gennem vortes (Absalon) deltagelse i projektudviklingen, har vi da også deltaget i flere drøftelser, ang. hvordan klyngenetværket i højere grad kunne aktiveres samlet, når man skulle matche en kandidat til et småjob. Man har forsøgt at opnå noget lignende ved at lave én jobmesse, hvor der dog var begrænset succes, grundet det var svært at få virksomhederne fra klyngenetværket til at møde op. Det er derfor ikke et element af klyngenetværket som er blevet udnyttet.

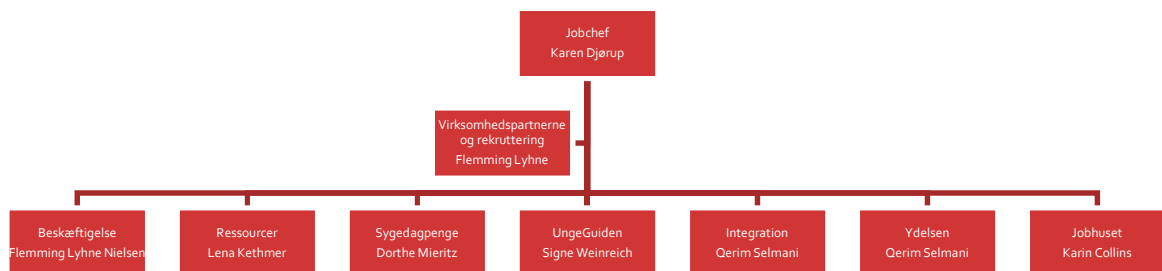
## 2.2 Jobcenterets og indsatsens organisering

For at forstå projektindsatsens organisering er det nødvendigt at forstå Jobcenter Roskildes organisering, eftersom de har stået for centrale dele af indsatsen. Som det fremgår af organisationsdiagrammet nedenfor, er jobcenteret opbygget med fem myndighedsafdelinger, som er målgruppebestemte: **Beskæftigelse** (jobparate), **Ressourcer** (aktivitetsparate, ressourceforløb, ledighedsydelse m.fl.), **Sygedagpenge** (+jobafklaringsforløb), **Ungeguiden** (jobparate unge under 30 år uden dagpengere) og **Integration** (flygtninge og indvandrere, der modtager selvforsørgelses- og hjemrejseydelse eller overgangsydelse). Derudover findes **Ydelsen** (en ydelsesafdeling) og **Virksomhedspartnere og rekruttering**, der hjælper virksomheder med rekruttering af jobparate ledige.

Endelig har vi **Jobhuset**, som er et kommunalt beskæftigelsestilbud som tilbyder aktive tilbud efter Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats for aktivitetsparate, ressourceforløbsmodtagere og ledighedsydelsesmodtagere (**Jobhuset Pulsen**) samt sygedagpenge og jobafklaringsforløb (**Fønix**).

**Figur 3:** Jobcenter Roskildes organisering



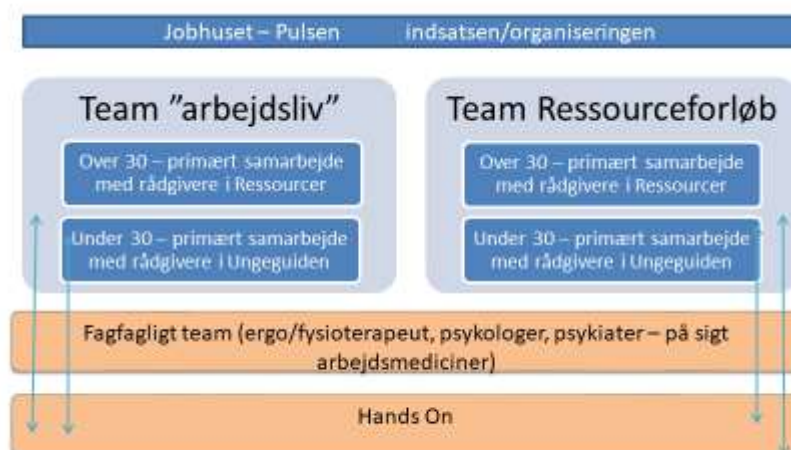


Det er integrationsafdelingen, der arbejder med målgruppen af ukrainske flygtninge og kvinder med ikke vestlig baggrund på selvforsørgelses- og hjemrejseydelse eller overgangsydelse. I Integrationsafdelingen er både ansat rådgivere med myndighedsansvar, og jobformidlere som arbejder med at matche borgere til jobåbninger.

Kvinder med ikke vestlige baggrund kan også være placeret i andre af myndighedsafdelingerne, hvis de opfylder betingelserne for at modtage de pågældende ydelser. Gruppen af kvinder med ikke vestlig baggrund fra Ressourcer eller Ungeguiden har fået en indsats hos en jobformidler i Jobhuset Pulsen. Det samme gælder for målgruppen af aktivitetsparate og ressourceforløbsborgere (som ikke er kvinder med ikke vestlig baggrund).

I Jobhuset Pulsen har man to teams: Et for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og et for ressourceforløbsmodtagere (både under og over 30 år). På tværs af disse teams går et team, hvor der er ansat ergo- og fysioterapeut, psykologer og psykiater og et Hands On team med værksteder til afklaring af dem, som ikke kan afklares i en virksomhed.

**Figur 4:** Organiseringen af Jobhuset Pulsen



Jobformidlerne fra Jobhuset Pulsen deltager altid i myndighedsrådgiverens samtaler, når de har samtaler med en af jobformidlernes kandidater. Når kandidaterne er i Jobhuset Pulsen, er det således jobformidleren, som har den tætteste kontakt til kandidaterne. Det er også jobformidlerne, som i praksis matcher kandidaterne til virksomhederne og arbejder for, at kandidaterne opnår lønnede timer. En af jobformidlerne fortæller, at myndighedsrådgiveren fra jobcentret sender en visitation med en beskrivelse af kandidaten, men at: "det er os, der gør benarbejdet og er ude i virksomhederne", hvor fokuset er det gode match. Myndighedsrådgiveren får efter endt virksomhedspraktik en praktikevaluering.

En af teamlederne fra Jobhuset Pulsen, som blev interviewet i forbindelse med midtvejsstatussen, fortæller, at Roskilde har været med i både "Flere skal med I" og "II" samt "Frontrunner" og derfor i mange år har arbejdet med den virksomhedsrettede indsats og med at skabe småjobs. Jobformidlere fra Jobhuset Pulsen forsøger derfor altid at opnå lønnede timer, hvis de kan, og de anser virksomhedspraktikker som et middel til at opnå dette. Småjobs er ikke det samme som selvforsørgelse men har en værdi i sig selv, som teamlederen her forklarer:

*"En stor del af dem, når ikke frem til at blive fuldt selvforsørgende, men jeg synes jo bare det at få en tilknytning til arbejdsmarkedet i en form, som hedder 1, 3 eller 4 timer, gør noget. Det kan vi jo se med de tilbagemeldinger, vi får fra vores kandidater, at det betyder faktisk noget - det der med, at nogen værdsætter mig for det arbejde, jeg gør .... De møder op hver dag, eller hver anden dag eller måske bare én dag - det er sådan set underordnet, men de er en del af virksomheden. De får noget løn, men det er ikke det, som blinker for de fleste. Det er mere det der med at have en tilknytning til arbejdsmarkedet. Så kan man sige, at det bliver de måske ikke selvforsørgende af. Så er vores opgave at kigge på, om det kan udvikles, og hvis ikke det kan det, bliver vi nødt til at sige: "så er det en anden forsørgelse". Så er det måske et fleksjob. Så skal de lønnede timer omkonverteres til at blive et fleksjob, men det er jo stadigvæk de samme lønnede timer. Arbejds-giveren er jo stadigvæk den samme" (Teamleder i Jobhuset Pulsen).*

Hvis kandidaten skal afklares til et fleksjob, kan man benytte en såkaldt hybridpraktik, hvor man afklarer, hvor mange timer kandidaten kan arbejde ud over de lønnede timer. Det kan eks. indebære, at en kandidat er ansat 10 timer om ugen, men er i praktik 5 ekstra timer om ugen, hvis man skønner at kandidaten måske kan arbejde mere, men virksomheden ikke kan tilbyde flere lønnede timer til at afprøve det.

## 2.3 Projektindsatsen i Jobhuset Pulsen

Der har været tilknyttet en fuldtids- og en deltidsprojektkoordinator i Jobhuset Pulsen til VTA-projektet. De fortæller, at de har arbejdet tæt sammen som et makkerpar og løser de samme typer af opgaver men fordeler arbejdet ud fra, hvornår de bedst har tid. Deltidsprojektkoordinatoren har også været jobformidler for kandidater tilknyttet projektet.

Projektkoordinatorerne har haft et tæt samarbejde med Corolab, som de mødtes med ved hver uge, og de har deltaget i alle projektaktiviteter (arbejdsgruppemøder, klyngemøder, buddytræning mv) (se mere i afsnit 3.2).

Projektkoordinatorerne har stået for opfølgningen ift. timeregistreringerne er blevet lavet for kandidater og jobformidlere. Projektkoordinatorerne oplever, at Jobhuset Pulsen har brugt meget tid på registreringer og opfølgning, hvilket Jobformidlerne også peger på har været en belastning:

*“Jeg elsker projektet, og det måtte gerne forsætte 1 år mere. Men de skemaer er et mareridt. Det er tidskrævende. Det har virkelig været bøvlet. Der er en del skemaer, jeg som jobformidler skal udfylde, hvad jeg bruger af tid til mindste detalje, og det forstår jeg godt”* (Jobformidler fra Jobhuset Pulsen).

Grundet COVID-19 var der desuden en periode på 3 måneder, hvor beskæftigelsesindsatsen var lukket, og jobcenteret ikke måtte kontakte virksomheder og kandidater ikke kunne modtage forløb i en virksomhed. Disse to forhold kan have haft en betydning for i hvilken grad projektet har opnået sine måltal ift. at få kandidater i job på kortere og længere sigt, da det har hæmmet aktiviteten en del.

Alle medarbejderne fra Jobhuset Pulsen har fået undervisning i, hvad VTA-projektet indebærer, og hver 14. dag har projektkoordinatorerne givet en status på projektet til kolleger ved afsnitsmøderne. De har blandt andet fortalt om nye tiltag, hvor mange der er i job, hvor mange der er i praktik, og hvad der er af nye småjobs hos virksomhederne samt videregivet positiv feedback fra virksomhederne.

Det er jobformidlerne fra Jobhuset Pulsen som har visiteret kandidater til VTA-projektet. I vurderingen af om kandidaten har kunne deltage i VTA-projektet, har man kigget på, om kandidaten kunne varetage et job inden for kort tid, da tanken har været, at kandidaten skal kunne varetage lønnede timer, eventuelt efter 4 ugers praktik.

Ifølge projektkoordinatoren er den type kandidater, der har passet godt ind i VTA-projektet, været kandidater, som er motiverede, og som har de kompetencer, der muliggør, at de kan komme videre efter en relativt kort praktik. Men det har også været kandidater, som ikke rigtigt ved, hvad de vil, f.eks. de unge som står over for valg af uddannelse: *“Så kan de f.eks. komme ind og få et fritidsjob hos [xx], imens de sideløbende finder ud af, hvad de skal med deres uddannelse”* (Jobformidler fra Jobhuset Pulsen). Mange kandidater fra Jobhuset Pulsen har således også være ret uafklarede omkring deres beskæftigelsesmål og /eller arbejdsevne.

Som nævnt i afsnit 2.1 er kun seks kandidater med socialt frikort visiteret til projektet. Projektkoordinatorerne kan ikke umiddelbart forklare, hvorfor der har været så få kandidater i denne målgruppe. De forklarer, at de har forsøgt at finde egnede kandidater fra Jobhuset Pulsen og har fået bevilliget socialt frikort til nogen, men at de ikke har fået visiteret særlig mange fra resten af jobcenteret. Derudover har de oplevet gennem VTA-projektet, at en kandidat med socialt frikort ikke blev ansat på en virksomhed, fordi virksomheden ikke kunne håndtere det rent lønteknisk.

Når jobformidlerne afholdt første møde med en ny kandidat, har en af projektkoordinatorerne så vidt muligt deltaget. Deltagelsen har givet projektkoordinatorerne et indblik i, hvilke kompetencer og beskæftigelsesønsker kandidaterne havde, så det blev lettere at lave et match med en virksomhed. Efter den første samtale vurderede projektkoordinatoren mulighederne for et match med en af virksomhederne i Klyngenetværket: *“Jeg skal ned og kigge i vores ark. Hvad har vi for nogle virksomheder? Hvilke arbejdsopgaver har de? Hvor mange timer har de? Hvor mange dage drejer det sig om? Er der en buddy på?”* (Fuldtidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen).

Hvis projektkoordinatoren fandt et match, drøftede projektkoordinatoren det med jobformidleren, der havde sagen. Hver 14. dag sendte projektkoordinatorerne også en opdateret liste ud til jobformidlerne med virksomheder, de småjobs de havde tilgængelige samt beskrivelse af arbejdsopgaver og evt. specifikke kompetencekrav.

Når der var et muligt match, blev der lavet en aftale med virksomheden. Nogle gange var det projektkoordinatoren, der lavede aftalen, og andre gange videregav projektkoordinatoren virksomhedsoplysningerne til jobformidleren, der selv lavede aftalen. Der blev således aftalt et matchmøde, hvor jobformidleren, kandidaten og virksomheden mødtes.

Hvis projektkoordinatoren i forvejen kendte virksomheden, tog projektkoordinatoren ikke med til matchmødet men forberedte i stedet jobformidleren og kandidaten til mødet på baggrund af sin viden om virksomheden. Hvis projektkoordinatoren ikke havde været ude på virksomheden tidligere, deltog projektkoordinatoren i en tilbagetrukket rolle for at lære virksomheden at kende. Dette har sikret, at projektkoordinatorerne har haft overblik over virksomhederne i klyngenetværket og de opgaver, de ønskede at få løst med lønnede timer.

Kandidaterne har derudover fået relevante parallelindsatser såsom mentorstøtte, helbredsmæssig udredning, psykologbistand og hjælp til arbejdspladstilpasninger fra ergoterapeut, misbrugsbehandling osv.

## 2.4 Projektindsatsen i Integrationsafdelingen

Der har også været ansat en projektkoordinator i integrationsafdelingen, som samtidig har været jobformidler for mange af kandidaterne (projektkoordinatoren er skiftet undervejs). Projektkoordinatoren i integrationsafdelingen har også haft et tæt samarbejde med Corolab og har deltaget i alle arbejdsgruppemøder, klyngemøder, buddytræning, mv (se mere i afsnit 3.2).

Både rådgiverne og jobformidlerne fra integrationsafdelingen har fået undervisning i VTA-projektet, så de har kunne visitere kandidater til indsatsen og selv indgå i den. Ligesom i Jobhuset Pulsen har projektkoordinatoren løbende udsendt en liste til medarbejderne med jobåbninger. Derudover har projektkoordinatoren løbende haft et overblik over kandidater, som er tilknyttet afdelingens jobformidlere med henblik på at opdage potentielle match.

I udvælgelsen af kandidater har man ligesom i Jobhuset Pulsen lagt vægt på, at kandidaterne var motiverede for at deltage samt har kunne varetage lønnede timer efter 4 ugers praktik. Det er primært projektkoordinatoren i dialog med jobformidlerne, som har visiteret kandidater til projektindsatsen. Jobformidlerne har derefter selv varetaget indsatsen men har koordineret den i tæt samarbejde med projektkoordinatoren og kandidatens rådgiver. Jobformidleren og rådgiveren har deltaget i hinandens opfølgningssamtaler efter behov.

Jobformidlerne har det meste af projektperioden samarbejdet med Corolab om at finde jobåbninger i klyngenetværket til kvinder med ikke vestlig baggrund. Projektkoordinatoren giver dog udtryk for, at dette ikke rigtig er lykkedes:

*“Det var Corolab, som skulle ringe de her virksomheder ind. Det må de gerne, men jeg tror bare ikke, at der har været fokus nok på at: Husk at sig det med sprog! Fordi man kan jo ikke få nogen i job, hvis det er en udfordring med sproget [for arbejdsgiveren]. Det har vi stødt på gang på gang. Derfor har vi brugt de her jobåbninger mindre og mindre, fordi det ikke har kunnet lykkes.”*  
(Projektkoordinator fra integrationsafdelingen).

Hun mener, at det er fordi, at virksomhederne ikke helt kunne håndtere de sproglige udfordringer, da de så skulle tage en kandidat. Corolab forklarer, at de har forberedt virksomhederne på udfordringen, men at det har vist sig, at sprogkravet alligevel var afgørende hos flere virksomheder. På trods

af mulighederne for skræddersyede sproglige kompetenceløft, er det derfor kun lykkedes, at få visiteret seks kvinder med ikke vestlig baggrund til projektet og få dem i praktik. Det tal dækker dog over et stort arbejde med at forsøge at undersøge mulige jobåbninger, uden at man kunne opnå et match. Det hjalp heller ikke, da man udvidede målgruppen til også at omfatte jobparate. Til gengæld har man så visiteret mænd med ikke vestlig baggrund til projektet fra integrationsafdelingen.

I det sidste halve år af projektperioden er der primært blevet fokuseret på målgruppen af jobparate ukrainske flygtninge. I den sammenhæng har man samarbejdet med Virksomhedspartnere om at få målgruppen i job. Virksomhedspartnerne opsøger virksomheder uden at have en kandidat tilknyttet, og jobformidlerne/projektkoordinatoren fra integrationsafdelingen har så arbejdet på at matche kandidaterne med åbningerne. Projektkoordinatoren fortæller, at de på baggrund af erfaringerne med målgruppen af kvinder med ikke vestlig baggrund har været i tæt dialog med Virksomhedspartnere om at italesætte over for virksomhederne, at de ukrainske flygtninge som udgangspunkt ikke kan dansk. Det, mener hun, har betydet, at virksomhederne har været meget mere parate til at tage imod kandidater med manglende danske sprogkunderskaber.

Corolab har også budt ind med nogle jobåbninger til ukrainske flygtninge men er primært blevet involveret, når man har fundet et match mellem en ukrainsk kandidat og virksomheden. Corolab har i disse tilfælde introduceret virksomheden for VTA-projektet, indsatsmodellen, muligheden for delvis løndækning samt samarbejdet omkring at udvikle en ny beskæftigelsesmodel

## 2.5 Projektets resultater

Projektet har en række kvantitative resultatmål som er opgjort i bilag 1. Nedenfor har vi valgt at fokusere på de resultater, vi anser som de væsentligste, herunder et par opgørelser som ligger ud over resultatmålene. Vi starter med at opgøre resultaterne for visitationer, praktikker og småjobs. Derefter ser vi på de resultater, som er knyttet til de tre kernelementer i indsatsmodellen.

### 2.5.1 Visiterede, praktikker og småjobs

Tabellen er inddelt i to:

1. Oprindelig målgruppe, som dækker over kvinder med ikke vestlig baggrund, aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere/borgere i ressourceforløb samt borgere med en socialt frikort-ordning
2. Ukrainske flygtninge.

Videre viser tabellen projektets måltal, og hvad der blev opnået i forhold antal praktikker (virksomhedsplaceringer), hvor mange der opnåede lønnede timer, og hvor mange der stadig er i job efter 6 måneder, som var projektets succeskriterium.

Som det fremgår af tabellen nedenfor, er det i høj grad lykkedes at få tilstrækkeligt med kandidater visiteret til projektet. Som nævnt ovenfor gælder det dog ikke for målgruppen af kvinder med ikke vestlig baggrund og borgere med socialt frikort.

Det er også lykkedes godt med at opnå målene for opstartede forløb i virksomheder for alle målgrupper. En del visiterede er dog ikke kommet i forløb i virksomheder. Vi kender ikke årsagen til dette, da det ikke har været en del af undersøgelsen.

Målet for kandidater i småjobs (også efter 6 måneder) er ikke nået for den oprindelige målgruppe. Afsnitslederen fra Jobhuset Pulsen siger om dette: *“Vi har fået rigtig meget læring af projektet, og elementer vi går videre med. Samtidigt med er det vores vurdering, at indsatsen ikke har givet nok lønnede timer”*. En af de primære grunde er, der er skabt en del praktikker (under virksomhedsplaceringer) som ikke er blevet til småjobs. Dette kan ikke umiddelbart tilskrives praktikkerens længde som i gennemsnit er af ca. samme længde som antaget i indsatsmodellen (5,4 uger i gennemsnit).

Der er ikke nogen enkle forklaringer på dette, men som nævnt i afsnit 2.3 kan det til dels forklares ved COVID-nedlukningen, og at jobformidlerne havde en del administrative opgaver i tilknytning til projektet. Dette skal dog ses i relation til, at deltagerne som udgangspunkt har været motiverede for at deltage i projektet og opnå småjobs, og der gennem projektperioden har været gunstige konjunkturer og mangel på arbejdskraft. Den primære forklaring skal derfor nok findes i vanskelighederne med at matche denne målgruppe til virksomheder som kan rumme deres udfordringer (se mere i kapitel 3 og 4).

**Tabel 5:** Resultater i VTA-projektet

	Oprindelig målgruppe		Ukrainske flygtninge		Opnået ialt
	Opnået	Måltal	Opnået	Måltal	
<b>Antal visiterede*</b>	138	120	90	50	228
<b>Virksomhedsplaceringer</b>	85	70	59	40	144
<b>Kandidater i småjob/job</b>	34	48	44**	32	80
<b>Stadig i småjob/job efter 6 måneder</b>	18	36	-	-	-

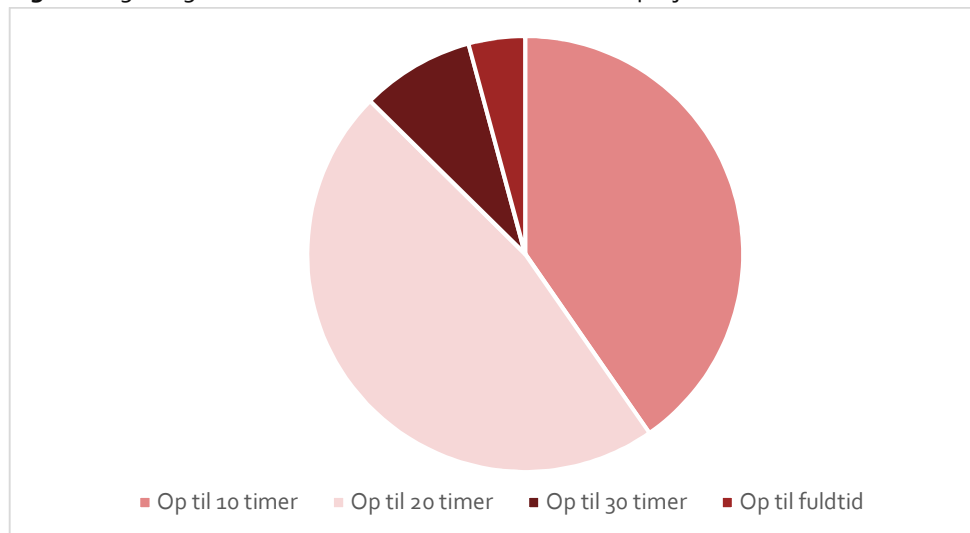
\* Hvor det har været muligt, har borgerne fået en VTA-indsats. De resterende borgere har fået den ordinære indsats i jobcenteret.

\*\* 31 af disse er løntilskud mhp. ordinær ansættelse.

I nedenstående figur har vi udarbejdet et overblik over, hvor mange timer de visiterede kandidater fra den oprindelige målgruppe, kan varetage på en arbejdsplads. Det skal siges, at disse tal er øjeblikbilleder, og nogle relaterer sig til en specifik arbejdsplads og et reelt timeantal (hvis man er i praktik eller småjob), hvor andre er mere generelle vurderinger udarbejdet af jobformidleren i samarbejde med kandidaten.

Formålet med figuren er at få en indikation på, i hvor høj grad man kan forvente, at målgruppen vil kunne blive selvforsørgende uden offentlige tilskud. Man må forvente at skulle have ca. 20-25 timers lønnet arbejde om ugen for at blive fri for offentlig forsørgelse.

**Figur 6:** Ugentligt timetal for kandidater visiteret til VTA-projektet



Som det fremgår af tabellen, kan hovedparten af kandidaterne kun klare op til 20 timers arbejde om ugen (87 procent). En mindre gruppe på ca. 8 procent vil måske kunne blive selvforsørgende (op til 30 timers arbejde om ugen), hvor en ganske lille del lader til at kunne varetage et job på fuld tid (4 procent). Det tyder således på, at mange af disse borgere vil skulle have et fleksjob, hvis de skal blive selvforsørgende på længere sigt.

### 2.5.2 Klyngenetværket

I VTA-projektet er der et bærende princip om, at projektet skal være: "... lokalt forankret og tage afsæt i de aktuelle lokale jobåbninger og i brancher med mangel på arbejdskraft" (Projektansøgningen). Konkret indebærer dette, at der skabes et netværk (klyngenetværk) af lokale virksomheder som et af projektmodellens kernelementer.

Det har derudover fra starten af været formålet, at projektet skulle afprøve: "... hvordan udvalgte socialøkonomiske virksomheder kan bidrage som en konkret genvej til et efterfølgende ordinært job" (Projektansøgningen). Tanken har været, at de socialøkonomiske virksomheder skulle fungere som "trædesten" til ansættelse i private og/eller socialøkonomiske virksomheder. Derfor beskrev man også tre indsats typer i projektansøgningen, hvor den anden indebærer forløb hos en socialøkonomisk virksomhed (se afsnit 2.1).

Målet var at lave et netværk med 20 private og 5 socialøkonomiske virksomheder. Tanken var at hver virksomhed skulle tage 4 kandidater, men det viste sig at være en for stor opgave for virksomhederne. Derfor har det vist sig, at 25 ikke var tilstrækkeligt, så der er i alt lavet aftaler med 46 virksomheder inklusive 4 socialøkonomiske virksomheder til den oprindelige målgruppe. Der har i alt været 10 kandidater i praktikker hos socialøkonomiske virksomheder. Derudover er der lavet aftaler med 21 kommercielle virksomheder til forløb for ukrainere.

### 2.5.3 Håndholdt indsats

I projektansøgningen fremgår det at: *"Der udvikles og afprøves uddannelsesforløb for [buddyer] og ambassadørrollen. Fokus er på at kunne modtage kandidater med udfordringer, der fordrer en vis rummelighed i den ansættende virksomhed, og oplæring af kandidaten i den konkrete virksomhedskultur."*

Buddyordningen går ud på, at en kollega eller leder fra virksomheden oplæres i at sikre en god introduktion af kandidaten til virksomheden og inklusion af kandidaten i arbejdsfællesskabet. Buddyen skal derfor fungere som en fast, tæt kontakt for kandidaten på virksomheden, hvilket skal bidrage til kandidatens inklusion og fastholdelse på arbejdspladsen. Buddyerne tilbydes et buddytræningsforløb af en halv dags varighed.

Der har været en buddy tilknyttet i de fleste virksomheder, som har deltaget i projektet. Det kan både være en medarbejder eller en leder. Der er 31 medarbejdere, som har deltaget i buddytræningen. Alle buddyer har således ikke deltaget i buddytræningen, men har haft adgang til materialet på Corolabs hjemmeside.

### 2.5.4 Skræddersyet kompetenceløft

Et tredje kerneelement omhandler samarbejdet med de lokale uddannelsesinstitutioner og ønsket om, at kandidater skal kunne tilbydes kompetenceløft, mens de er i en virksomhed. I projektansøgningen fremhæves det således, at: *"indsatserne i projektet opbygges sådan, at kompetenceløft af de ledige borgere aldrig må stå i vejen for virksomhedsrettede indsatser, men kan foregå samtidig med småjobs i virksomheden."* Uddannelse og arbejde skal således gå hånd i hånd.

I projektet blev der lavet aftaler med en række uddannelsesinstitutioner omkring kompetenceløft til kandidaterne. Kompetenceløftet kan være skræddersyede forløb, som er aftalt individuelt med uddannelsesinstitutionen, eller deltagelse på ordinære uddannelsesforløb af kortere eller længere varighed. Sidstnævnte finansieres dog ikke af projektmidlerne. Formålet er, at kompetenceløftet skal målrettes kandidatens og virksomhedens behov for opkvalificering og de konkrete arbejdsopgaver, der skal løses i virksomheden.

Der er iværksat kompetenceløft i 21 forløb for målgruppen af aktivitetsparate og ressourceforløbsborgere, herunder kvinder med ikke vestlig baggrund. 9 af disse har været sprogløft hos CLAVIS. Ud af de 85 kandidater som har været i forløb, har 25 procent af kandidaterne på en virksomhed fået et kompetenceløft.

For målgruppen af ukrainere er der givet 85 kompetenceløft, dvs. at mange har fået mere end et kompetenceløft. Der er blandt andet mange, som har fået et truckcertifikat (ikke bevilliget af projektet), engelsk sprogløft og fødevarerhygiejne.

## 2.6 Prisen på en VTA-indsats

Nedenfor laver vi nogle beregningseksempler på mulige priser eller ressourceforbrug for en VTA-indsats for den oprindelige målgruppe. Det vil dog være meget individuelt, hvad et forløb vil koste i praksis.

I udregningen antager vi, at man som kommune leverer en lignende indsats, som Roskilde kommune har gjort i samarbejde med Corolab og uddannelsesinstitutionerne i projektperioden. Det indebærer rekruttering og modning af virksomheder, screening af kandidater, opsøgende virksomhedskontakt mhp. match og ugentlig opfølgning. Derudover kan der være understøttende parallelindsatser som



f.eks. mentorstøtte, helbredsmæssig udredning, psykologbistand og hjælp til arbejdspladstilpasninger fra ergoterapeut, som ikke indgår i nedenstående beregninger.

Vi tager afsæt i, at VTA-indsatsen kan bestå af et eller flere af følgende elementer: Skræddersyet kompetenceløft, individuelt sprogløft, buddytræning, delvis løndækning til virksomheden i forbindelse med buddystøtte og klyngenetværksaktiviteter.

- **Skræddersyet kompetenceløft** vedr. fødevarerhygiejne er vurderet til at omhandle ca. 25 timers undervisning og koster ca. 600 kr. i timen, Herudover tid til forberedelse og tilpasning
- **Individuelt sprogløft** vil koste ca. 2800 kr. om ugen i 10-12 uger pr. kandidat. Prisen inkluderer formøde, screening af borgeren, udvikling af branche- og virksomhedsrettet materiale, forberedelse og 2 timers undervisning om ugen på virksomheden.
- **Buddytræning for medarbejdere** er udviklet gennem projektet og materialet findes frit tilgængeligt på projektets hjemmeside: <https://corolab.dk/varig-tilknytning/>. Et tilsvarende kursus kan holdes på 3-5 timer for op til 20 medarbejdere. Derudover anbefales løbende ERFA-møder hver 6.-8. uge á 1 times varighed (kan evt. afholdes online).
- **Delvis løndækning til virksomheden** vil f.eks. kunne gives ud fra en individuel vurdering om mentorstøtte jf. kapitel 26 i Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats. Et eksempel kunne være løndækning til introduktion til virksomheden, sidemandsoplæring, coaching og buddyfunktionen i 3 måneder, 2 timer om ugen.
- **Aktiviteter for klyngenetværket** mhp. gensidig inspiration og videndeling. Det kræver forberedelse, invitationer og opsøgende indsats at få fat i virksomhederne, afholde aktiviteter evt. med oplægsholdere samt lave opfølgning. Der vil ligge ca. 1 uges arbejde at arrangere et rigtig godt arrangement, som med fordel kan afholdes to gange om året + evt. udgift til oplægsholder.

### 3. Samskabelsesprocessen

I dette kapitel undersøges VTA-projektets organisatoriske rammer og samarbejdet mellem projektets aktører med afsæt i forskningsspørgsmål 2:

*Hvordan har samarbejdet mellem projektpartnerne bidraget til at udvikle og afprøve forsøgsindsatsens kerneelementer?*

Fokus for kapitlet vil være en kortlægning af samarbejdsaktiviteterne og –processerne, samt hvordan de har bidraget til eller været en barriere for udviklingen og afprøvningen af indsatsmodellens kerneelementer. Kapitlet vil dog også bidrage til at besvare forskningsspørgsmål 1. Dette vil ikke som i sidste kapitel ske med afsæt i undersøgelsen af kandidaterne, men på baggrund af projektparternes vurdering af kerneelementernes indvirkning på at få kandidaterne i småjob og skabt en varig tilknytning til arbejdsmarkedet.

Kapitlet baserer sig på data fra ekspert- og fokusgruppeinterview, deltagerobservation samt referater fra arbejdsgruppemøderne. Vi har interviewet følgende informanter og vil referere til dem ud fra disse benævnelser:

**Tablet 7:** Interviewpersoner

Ekspertinterviews	Fokusgruppeinterview
Fuldtidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen	Fuldtidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen
Deltidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen	Deltidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen
Projektkoordinator fra integrationsafdelingen	Senior Projektleder fra Corolab
Afsnitsleder fra Integrationsafdelingen	Leder fra ZBC
Afsnitsleder fra Jobhuset Pulsen	Leder fra teknisk skole
Teamleder i Jobhuset Pulsen	Leder fra produktionsvirksomhed
Senior Projektleder fra Corolab	Leder og buddy fra lagervirksomhed
Projektleder fra Corolab	Leder fra eventvirksomhed
Leder fra CLAVIS	Ejer af mindre håndværksvirksomhed
Leder fra HF og VUC Roskilde og Køge	Leder fra sportsarrangør
Leder fra vidensvirksomhed	

Kapitlet struktureres ved først at beskrive aktørkredsen og samarbejdets form og organisering. Derefter beskrives, hvordan projektparterne har bidraget til at udvikle og afprøve de enkelte kerneelementer samt deres vurderinger af kerneelementernes virkninger.

#### 3.1 Aktørkredsen

VTA-projektet er et tæt samarbejde mellem Corolab, Jobcenter Roskilde, lokale virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

**Corolab** er hovedansøger for projektet, og har blandt andet ansvaret for at etablere og drive arbejds- og styregruppen samt klyngenetværket og samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne. Corolab rekrutterer virksomhederne til klyngenetværket og står desuden for projektstyring, kommunikation, arrangementer, mv.

**Jobcenter Roskildes** rolle er at visitere kandidater til projektet, matche dem med de deltagende virksomheder, følge op på forløbene samt have kontakt til uddannelsesinstitutionerne ved konkrete kompetenceløft. Som det også fremgår af afsnit 2.2, har projektkoordinatorer fra Jobhuset Pulsen og integrationsafdelingen også deltaget arbejdsgruppen, og deres ledere har deltaget i projektets styregruppe. Derudover har Corolab og projektkoordinatorerne haft regelmæssige opfølgingsmøder.

Afsnitslederne fra jobcenteret peger på, at det vigtigste formål med at indgå i projektet har været at samskabe nogle nye metoder sammen med lokale virksomheder og uddannelser i forhold til at få dem, som er længst væk fra arbejdsmarkedet, i småjobs. De følger således her en NPG styringsforståelse. Samskabelsen har således været et hovedformål med deltagelsen, og herunder har formålet været at skabe bedre jobmuligheder gennem klyngenetværk, rekruttering, modning og uddannelse af virksomhedsbuddyer og skræddersyet kompetenceløft mhp. match og fastholdelse i småjobs. Videre giver afsnitslederne fra jobcenteret udtryk for, at det har været vigtigt, at jobformidlerne også er blevet kompetenceudviklet gennem projektet. 40-50 jobformidlere har fået 4-dages opkvalificering i: Forhandlingsstrategier og forhandlingsteknikker i virksomhedssamarbejdet på beskæftigelsesområdet.

**Uddannelsesinstitutionerne** er udgjort af Zealand (Erhvervsakademi Sjælland), som varetager projektadministrationen og enkelte kompetenceløft, og Professionshøjskolen Absalon (Socialrådgiveruddannelsen) og RUC, som står for metodeudvikling, undervisning af buddyer og vidensopsamling. De andre deltagende lokale Uddannelsesinstitutioner har både deltaget som projektpartnere i arbejdsgruppen og med kompetenceløft til kandidaterne. Det drejer sig om ZBC (Zealand Business Collage), som er en erhvervsskole, Roskilde Tekniske Skole, HF og VUC Roskilde og Køge, der blandt andet tilbyder enkeltfag og ordblindeundervisning, og CLAVIS, der som sprogcenter leverer sprogløft i dansk og engelsk.

For uddannelsesinstitutionerne har formålet med at indgå i samarbejdet – udover at bidrage overordnet til at udvikle og afprøve ny beskæftigelsesmodel – været at kunne udvikle og afprøve deres muligheder for at levere undervisning til målgruppen af udsatte borgere/medarbejdere på virksomhederne. På den måde har der også været et aspekt af forretningsudvikling for uddannelserne og udbredelse af viden om deres uddannelsesstilbud. Lederen af ordblindeundervisningen (HF og VUC Roskilde og Køge) fortæller f.eks., at de har kunne bidrage med specialundervisning for personer med læsevanskeligheder, og at der er stort behov for at udbrede kendskabet om dette:

*“Altså vi er dybt afhængige af, at der er et godt samarbejde. Vi er afhængige som VUC af, at de [kommunen] kender os, fordi de skal henvise til os. Så jeg fornemmer ikke nogen former for modstand. Det er ikke sådan overhovedet, men jeg fornemmer, at der er sådan et videnstab” (Leder fra HF og VUC Roskilde og Køge).*

CLAVIS er på samme måde afhængige af henvisninger fra kommunen eller aftaler med virksomheder om EVU-opgaver. Lederen fra CLAVIS lægger dog mest vægt på mulighederne i projektet for at metodeudvikle nye skræddersyede sproglige kompetenceløft for borgere, de normalt ikke har haft mulighed for at hjælpe:

*“For jeg tror jo, at på sprogskolerne har vi længe set behovet for et tilbud til dem, der ikke profiterer af det normale tilbud, og det har der manglet villighed til at betale for. Det koster jo normalt. Nu er det jo finansieret [via VTA], og derfor er posen åben, og jobcentrene er sådan: “Ja ja det gør*

*vi bare”, og det har været fedt at arbejde så målrettet med de her kandidater og gøre noget andet end det, vi plejer” (Leder fra CLAVIS).*

CLAVIS sigter således primært efter en innovationsbundlinje.

**Virksomhederne** i projektet er blevet inkluderet i et klyngenetværk. Virksomhederne er primært blevet rekrutteret til klyngenetværket af Corolab men også af Virksomhedspartnere, når det drejer sig om dem, som har taget imod ukrainske flygtninge (se mere i afsnit 2.2). For virksomhederne ses der to formål, der varierer i vigtighed for virksomhederne. På den ene side er der spørgsmålet om adgang til arbejdskraft, hvor VTA kan ses som en rekrutteringskanal. På den anden side er virksomhedernes ønske om at udvise social ansvarlighed. Sidstnævnte kan anskues, som at virksomhederne også søger efter at løfte demokratibundlinjen. Vægtningen af de to formål kan adskille sig på tværs af virksomhederne, hvilket også kan ses af analysen i kapitel 4.

### 3.2 Samarbejdets form og organisering

VTA-projektet er opstået og udviklet gennem et tæt samarbejde mellem projektaktørerne og faciliteret af Corolab som operatør. Corolab er en medlemsdrevet forening organiseret omkring fire indsatsområder. VTA-projektet udspringer af 'diversitetsindsatsen'. I projektbeskrivelsen fremhæves, at: *"Formålet med projektet er at skabe flere småjob, der leder til varig ordinær beskæftigelse gennem en mobiliserende samskabelsesproces mellem virksomheder, borgere og beskæftigelsessystemet"*.

Corolab har faciliteret og understøttet udviklingsarbejdet i forbindelse med projektbeskrivelse- og gennemførelse og projektpartnerne har været de drivende i forhold til at udfolde de problematikker, der er relevante at arbejde med, ligesom det er projektpartnerne, der i fællesskab har udviklet og afprøvet indsatsmodellen. På den måde matcher VTA-projektets bestræbelser om at finde fælles løsninger på en samfundsmæssig udfordring på tværs af aktører og sektorer også vores definition af samskabelse (se afsnit 1.4.1).

Knytter vi an til de forskellige niveauer af samskabelse, der blev præsenteret i afsnit 1.4.1, så kan vi se, at der i VTA primært arbejdes med samskabelse på **organisatorisk niveau**. I de forskellige samarbejdsfora, der er skitseret nedenfor, har de deltagende organisationer sammen udviklet, planlagt, testet, tilpasset og evalueret projektets indsatser. Projektpartnerne har således været med gennem alle faserne i projektet. Der har i langt mindre grad været tale om samskabelse på borger- eller **kandidatniveau**, selvom der kan argumenteres for, at kandidaterne inddrages i at planlægge deres forløb i samarbejde med jobformidler, virksomheder og andre aktører. Kandidaterne har dog ikke haft repræsentanter i nogle af de formelle samarbejdsfora som f.eks. arbejdsgruppe og/eller styregruppe.

**Styregruppen** består af de projektpartnerne, der har størst økonomisk andel i projektet og består af Corolab, Roskilde Kommune, Professionshøjskolen Absalon og Zealand. Styregruppen har haft til opgave at sikre fremdrift og retning i projektet, træffe beslutninger om ændringer undervejs samt drøftet indstillinger fra arbejdsgruppen. Styregruppen har mødtes fire gange i projektperioden.

**Arbejdsgruppen** består af projektpartnerne som deltager direkte i projektaktiviteterne: Jobcenter Roskilde (projektkoordinatorerne), en virksomhedsrepræsentant fra en kommerciel virksomhed, en virksomhedsrepræsentant fra en socialøkonomisk virksomhed, repræsentanter fra alle deltagende uddannelsesinstitutioner og senior projektleder, direktør og projektleder fra Corolab. Arbejdsgruppens opgave har været at udvikle, afprøve og justere projektets indsatsmodel gennem sparring på tværs af parterne. Både arbejdsgruppe og styregruppe har været understøttet af Corolab.

Der var størst mødeaktivitet de første 8 måneder af projektets levetid, hvor de første 6 ud af i alt 14 arbejdsgruppemøder blev afholdt. Videre blev der afholdt en række underarbejdsgruppemøder, som havde til hensigt at metodeudvikle vigtige dele af indsatsmodellen. Der blev således nedsat underarbejdsgrupper vedr. buddyordningen, skræddersyede kompetenceløft og en målgruppespecifik indsats over for kvinder med ikke vestlig baggrund.

På et arbejdsgruppemøde i april 2021 og et underarbejdsgruppemøde i juni 2021 blev det drøftet, hvilken samarbejdsmodel man skulle bruge for at etablere **skræddersyede kompetenceløft**. Det blev aftalt, at behovet for kompetenceløft skulle afdækkes mellem virksomhed, kandidat og jobformidler, hvorefter jobformidlerne skulle beskrive behovet i en skabelon, som skulle sendes til Corolab. Corolab ville så videreformidle behovet til den relevante uddannelsesinstitution. Det blev ligeledes besluttet, at der skulle laves beskrivelser af, hvilke forskellige kurser uddannelsesinstitutionerne havde adgang til.

Det fremgår dog af referatet for det 6. arbejdsgruppemøde i oktober 2021, at skabelonen først blev taget i brug på det tidspunkt, og at man besluttede at droppe ideen om at lave et katalog med beskrivelser af, hvilke kurser uddannelserne tilbyder. Det fremgår af referatet fra arbejdsgruppemødet:

*“Vi dropper denne idé, da det hurtigt kan blive uoverskueligt med lange beskrivelser af muligheder. Alene ZBC udbyder enormt mange forskellige kurser. Det er bedre at gå den anden vej rundt og have jobformidleren til at melde ud, hvad der er behov for af kompetenceløft på en kandidat og spørge ud i arbejdsgruppen, hvem der kan tilbyde hvad.”*

I midtvejsstatusen blev det dog klart, at jobformidlerne ikke havde fået et tilstrækkeligt overblik over mulighederne for kompetenceløft ved uddannelsesinstitutionerne, og at der var iværksat for få, skræddersyede kompetenceløft. Som teamlederen fra Jobhuset Pulsen fortalte i den sammenhæng:

*“Den optimale version af VTA havde været, at der havde ligget et kursuskatalog fra starten. Nu får vi det sådan drypvis og halvvejs og et eller andet. Måske kunne man have tænkt det ind lidt tidligere, så man også i forhold til kandidaterne - for nu har vi jo haft fokus på, at nu skal de bare ud og arbejde, men måske ikke så meget fokus på det der med opkvalificering” (Teamleder i Jobhuset Pulsen).*

Det er således blevet klart, at der er behov for, at jobformidlerne får et overblik over hvilke muligheder er for kompetenceløft hos uddannelsesinstitutionerne, hvis de skal arbejde med skræddersyede kompetenceløft i forbindelse med virksomhedsforløb.

Det største stykke udviklingsarbejde er blevet lagt i udviklingen af **buddyordningen**, hvor Professionshøjskolen Absalon lavede en gennemgang af eksisterende viden om betydningen af at benytte virksomhedsmentorer, samt hvordan man bedst brugte sådanne. Det var fordi, at virksomhedsmentorer mindede om de tanker, projektpartnerne havde omkring en buddy. På den baggrund blev der afholdt tre underarbejdsgruppemøder, hvor buddyordningen og undervisningsmaterialet til buddytræningen blev udviklet. Modellen blev præsenteret og drøftet på 2. arbejdsgruppemøde i april 2021 og drøftet på klyngemøde i maj 2022. Første buddytræning blev afholdt i juni 2021. Efterfølgende er materialet løbende blevet justeret på baggrund af erfaringerne med træningsforløbene, klyngemøderne og midtvejsstatusen.

Professionshøjskolen Absalon brugte en del ressourcer på at afdække, hvilke barrierer **målgruppen af kvinder med ikke vestlig baggrund** kunne have, samt hvilke indsatser der kunne hjælpe gruppen i

job. Dette blev drøftet på 3. arbejdsgruppemøde i juni 2021 og på to underarbejdsgruppemøder. Der blev også afholdt et møde med bydelsmødrene i Roskilde/Boligsocial-helhedsplan i Boligselskabet Sjælland som led i at inddrage civilsamfundet. På den baggrund blev der på 5. arbejdsgruppemøde i september 2021 foreslået en model med to spor. Det ene omhandlede individuelle sprogløft på arbejdspladserne, som allerede var sat i gang på det tidspunkt. Den anden del omhandlede inddragelsen af civilsamfundet gennem inddragelse af rollemodeller og peer-støtte. Sidstnævnte blev dog afvist pga. det blev anset som for vanskeligt at finde rollemodeller (på baggrund af mødet med bydelsmødre). Det blev i stedet for besluttet, at målgruppen skulle støttes af buddies ligesom andre kandidater.

### 3.3 Klyngenetværket

Klyngenetværket er en central del af projektets indsatsmodel og består af lokale virksomheder, som har indgået en partneraftale om deltagelse i VTA-projektet (underskrevet Partnererklæring). Aftalen har baseret sig på en indledende dialog omkring projektets formål og indsatsmodel, samt hvordan virksomheden kan tænke i arbejdsopgaver, der kan løses af en VTA-kandidat.

I projektperioden er der også løbende blevet afholdt klyngemøder, hvor der har været forskellige faglige indslag og oplæg samt præsentationer fra klyngenetværkets egne deltagere om deres erfaringer fra VTA. Klyngemødernes formål har været at skabe gensidig inspiration og at skabe et netværk for de deltagende virksomheder. Der er afholdt 7 Klyngemøder om blandt andet udvikling af buddyordningen, ansættelse af ukrainske flygtninge i job og udvikling af beskæftigelsesmodellen. Der har været bred deltagelse (ca. 30-40 deltagere pr. klyngemøde) fra VTA-virksomhederne og andre interesserede, herunder STAR og andre kommuner, samt virksomheder, der var nysgerrige på dagsordenen om social ansvarlighed, småjobs mv. Klyngenetværkets aktiviteter er blevet understøttet af Corolab. Corolab har derudover haft en projektleder, der har haft til opgave at rekruttere virksomheder til deltagelse i Klyngenetværket.

#### 3.3.1 Hvad har virket i samarbejdet med virksomhederne?

**Rekrutteringen af virksomheder** skete først ved at række ud til Corolabs egne medlemmer. Efterfølgende har Corolab udvidet afsøgningen efter virksomheder til øvrige samarbejdspartnere og derefter bredere og mere opsøgende ift. lokale virksomheder og brancher med behov for arbejdskraft. Projektlederen fra Corolab fortæller, at de både har kontaktet virksomheder inden for brancher, hvor der var mangel på arbejdskraft, men også virksomheder som havde arbejdsfunktioner som passede til projektets oprindelige målgruppe. Selvom Corolab har haft ansvaret for at rekruttere virksomheder for den oprindelige målgruppe, så har jonformidlerne fra Jobhuset Pulsen også hjulpet til, når de har fundet jobåbninger til kandidater gennem deres eget virksomhedsnetværk. Nogle gange har disse virksomheder nemlig også tilsluttet sig klyngenetværket.

Selvom der er større virksomheder med i VTA-projektet, har man undervejs i forløbet erfaret, at særligt de små og mellemstore virksomheder har været de nemmeste at få kontakt til og engagere i klyngenetværket. Projektlederen fra Corolab fortæller, at der heller ikke har været stor forskel i hhv. store og små/mellemstore virksomheders kapacitet til at tage kandidater ind: *“Vi kunne se, der var ikke nogen forskel på, om de var store virksomheder - og det var ikke sådan, så de [de store virksomheder] sagde: “Fint så tager vi 15” [kandidater]. (...) Altså de kunne have en eller to, og det kunne SMV’erne også”* (Projektleder fra Corolab).

Som det fremgår af afsnit 2.5.2 er det også lykkedes at få rekrutteret rigtige mange virksomheder til klyngenetværket.

**Et indgående kendskab til virksomhederne** er skabt på grundlag af det arbejde, koordinatorene fra Jobhuset Pulsen har lavet i samarbejde med projektlederen fra Corolab. De har sammen og hver for sig besøgt virksomhederne, før de blev en del af klyngenetværket. I dialogen med virksomhederne har man indledningsvist fortalt om projektets formål, herunder at udvikle en ny beskæftigelsesmodel, hvilket virksomhederne har været interesseret i at bidrage aktivt til – ligesom de også har ville hjælpe udsatte borgere tilbage på arbejdsmarkedet. Projektets indsatser og muligheder er blevet drøftet, herunder at der skal være tale om lønnede timer (evt. efter kort praktik) og at der var mulighed for delvis løndækning for noget af den tid, virksomheden bruger på projektet/kandidaten. Dernæst er det på møderne aftalt, hvilke arbejdsopgaver en kandidat kunne varetage, samt hvordan man kunne gøre det på en fleksibel måde, der tager hensyn til eventuelle skånebehov. Det har betydet, at koordinatorene har fået en god fornemmelse af, hvilken type virksomheder der er med i netværket, og hvilke typer af kandidater, der evt. ville kunne få et job på disse. Denne viden har de kunne bruge i deres arbejde med at matche kandidater. Samtidig er dette den indledende del af den modningsproces, der har været afgørende for et godt samarbejde med virksomhederne.

**Matchmøderne** er som hovedregel blevet gennemført med deltagelse af virksomhedslederen, bud-dyen, jobformidleren og kandidaten selv. Man har holdt møderne, hvis man havde en forventning om et match, og på møderne har man aftalt, om og hvordan det ville kunne lade sig gøre. Matchmøderne har således været afgørende for iværksættelsen af praktik og efterfølgende småjob.

**Opmærksomheden på småjobs** er øget hos nogle af virksomhederne i netværket. Lederen/buddyen fra lagervirksomheden fortæller:

*“Det er ikke sikkert, at det lykkes, men næste gang kigger vi måske lidt mere [efter småjob], når vi står og mangler noget, også i administrationen eller på kontoret. Lige tænke sådan: “Okay, skal vi have en fuldtids her, skal vi have en deltids her, eller har vi måske kun lige behov for, at det bare er et par timer?” Bare lige huske at have den med i overvejslen .... Der er det ikke kun det, jeg vil tænke, at det skal være studentermedhjælper. Nu kan jeg da også godt tænke: “Kunne det ikke være en i et småjob i stedet for?”” (Leder og buddy i lagervirksomhed).*

Koordinatorerne fra Jobhuset Pulsen fortæller da også, at det har været en del af deres arbejde at få virksomhederne til at få øje på mulighederne for at etablere småjobs – dette har yderligere været et gennemgående tema på Klyngemøderne og i den eksterne kommunikation om projektet (artikler, LinkedIn, nyhedsbreve og projektets hjemmeside).

**Virksomhedernes sociale ansvarlighed** er blevet udviklet men også nogle gange udfordret i de virksomheder, som har deltaget i projektet. Lederen fra en vidensvirksomhed, som også var en af projektpartnerne, fortæller om deres deltagelse:

*“Der har det måske før i tiden været sådan, at virksomhederne står bare lidt af, når det bliver lidt svært. Fordi så kunne man ikke være her. Så mit personlige mål med at være med er også at forsøge og skubbe lidt til det her med de faste rammer, og det er også i vores eget firma” (Leder af vidensvirksomhed).*

En central læring i VTA-projektet har været, at succes af forløb ikke alene handler om, hvorvidt kandidaten er motiveret, kvalificeret og parat til at varetage et arbejde. En grundlæggende forudsætning for et succesfuldt forløb er, at virksomhederne er parate til at møde kandidaterne ud fra deres forudsætninger - også når det bliver svært. Lederen fra vidensvirksomheden fortæller videre:

*“Man skal godt nok mene det som leder. Fordi det var noget med at få markeret meget klart: “Sådan arbejder vi ikke her, og vi tager imod på en rigtig måde. Vi træner, og vi stiller vores ekspertise og arbejdsplads til rådighed”. Men jeg fandt jo også ud af, at dem der godt ville det, de var så gode til det” (Leder fra vidensvirksomhed).*

Det er således vigtigt, at lederen engagerer resten af organisationen til at tage imod og inkludere kandidaten i virksomheden. Lederen og buddyen fra lagervirksomheden peger desuden på vigtigheden af at være parate til at være vedholdende:

*“Det kræver noget af de folk rundt om. Det vidste vi i bund og grund godt, men det blev meget tydeligt, når man så har nogen inde ... for vi havde også et par stykker, der var inde, og så meget hurtigt ude igen. Det dræner jo lidt motivationen hos dem, man skal have til sådan at sige, så nu kommer der en, og nu tager vi godt imod ham – når man har prøvet et par gange, at de ikke rigtig kommer igen” (Leder og buddy i lagervirksomhed).*

Lederen fra CLAVIS har oplevet, at virksomhedernes sociale ansvarlighed har haft stor betydning for, hvordan forløbene gik:

*“Altså, det, jeg konkret har erfaret, er jo, at der er nogle virksomheder har været mere villige til at se det her som en investering, og at de også skal levere, og at det måske koster lidt. Andre virksomheder er mere sådan, at der lige er mulighed for at få gratis arbejdskraft. Det er ikke så fedt jo. Så lykkedes det jo ikke” (Leder fra CLAVIS).*

Det kræver således, at man som organisation tænker inklusion af kandidaten som en mere langsigtet investering – og som en del af virksomhedens strategi for sociale ansvarlighed. Ifølge projektlederen fra Corolabs findes der også en stor forskel på virksomhedernes sociale ansvarlighed. Dette er blevet tydeligt enten i indledende samtaler med dem, eller nogle gange først når de fik en kandidat til matchmøde eller i praktik. Fuldtidsprojektkoordinatoren har oplevet det samme: *“Hvis der var flere virksomheder, der var modnet til det her, så havde vi haft mange flere succesfulde forløb. Det er der ingen tvivl om” (Fuldtidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen).* Der har derfor også ligget et stykke arbejde i at få sorteret de virksomheder fra, som ikke kunne rumme en kandidat, eller alternativt at få en god dialog og hjælpe dem til at indrette arbejdet ud fra kandidatens forudsætninger.

### **3.3.2 Barrierer for virksomhedssamarbejdet**

**Manglende jobåbninger** har ifølge projektlederne fra Jobhuset Pulsen været en barriere for at få skabt match, praktikker og småjob. For det første gik der lang tid før, der blev rekrutteret nok virksomheder til klyngenetværket. Fuldtidsprojektkoordinatoren forklarer desuden, hvordan en del af virksomhederne i starten havde jobåbninger som ikke matchede med kandidaternes kompetencer, selvom de løbende holdte møder, hvor han præsenterede dem for kandidaternes profiler. Denne manglende koordinering kan muligvis skyldes udskiftning af medarbejdere i Corolab. Ifølge fuldtidskoordinatoren fra Jobhuset Pulsen har det nemlig ført til koordineringsproblemer, at projektlederen fra Corolab som rekrutterede virksomheder skiftede to gange undervejs i projektperioden.

Senior projektlederen fra Corolab fortæller, at hun har haft en gennemgående rolle under hele projektperioden, og de har arbejdet intensivt på overlap mellem projektlederne, så der ikke er gået viden tabt. Senior projektlederen fra Corolab forklarer endvidere, at Corolab har forsøgt at gå i dialog med virksomhederne ift. at tilpasse arbejdsopgaver til kandidaternes profiler, hvis de ikke matchede.



**Graden af rummelighed** har også vist sig at være en udfordring. Jobformilderne har en del oplevelser af, virksomheder fra klyngenetværket i virkeligheden ikke havde nogen jobåbninger, når man kom til at skulle matche dem med en kandidat. I nogle tilfælde kan det dreje sig om ændringer i arbejdspladsens behov, men dette kan ikke alene forklare, at flere virksomheder viste sig ikke at have jobåbninger. Fuldtidskoordinatoren fra Jobhuset Pulsen reflekterer over andre grunde:

*“Det har jeg sgu tænkt meget over, og jeg tror, at det er sådan, at mange virksomheder vil gerne fremstå, at de gerne vil lave det her CSR-arbejde. De vil også gerne gøre en forskel, når vi spørger dem, men når det så bliver virkelighed, og vi så kommer ud med den her kandidat, der måske har en masse skånehensyn, så kan de ikke rigtig håndtere det alligevel: “Det var ikke lige det, vi aftalte osv.”. Det har måske ikke været tydeligt nok, hvad det gik ud på, da man sad og lavede aftalen”* (Fuldtidskoordinator fra Jobhuset Pulsen).

Det kan således både dreje sig om, at der er stor forskel på at høre om mulige kandidater og eventuelle skånebehov og så reelt møde en kandidat. Det kan også dreje sig om en manglende modenhed i forhold til at rumme kandidaterne i virksomhederne. Dette billede understøttes af projektlederen fra Corolab: *“Der har faktisk været ret høje krav til kandidaterne. Det har mere været reelle jobs, hvor man så har prøvet med en borger med skånebehov. Og så bliver de jo nogle gange overraskede over, hvor dårlig borgeren er.”* (Projektleder, Corolab).

Det har også vist sig ved, at virksomheden alligevel ikke ville ansætte kandidaten efter praktikperioden: *“og så er der også mange virksomheder, som har løbet fra deres ansvar ift. aftalen om samarbejde. Så har de alligevel ikke haft en åbning efter 4 uger”* (Fuldtidsprojektkoordinator, Pulsen). Variationen i forhold til at kunne rummekandidaterne har derfor tilsyneladende været ret stor.

**Det svære match** kan dog også forklare nogle af problemerne med at få skabt nok småjobs. På trods af en stor forberedelse af matchet kan det være vanskeligt at sikre, at det ender med et småjob:

*“[Det] er ... jo en målgruppe, der har et hav af bagage og problematikker med, som pludselig rammer realiteten. Og det er rigtig svært bare det med at omstrukturere og vænne sig til, at der er en rutine i at tage på arbejde. Det er en udfordring, og så kommer alt det andet jo. Så det er virkelig nogle gange at starte og se, hvordan det går. Selvom man har forsøgt at lave en vurdering af, at det her lyder fornuftigt”* (Deltidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen).

Flere af virksomhederne fortæller også, at matchet ikke altid går som planlagt. Det betyder ofte, at kandidaten ikke får et småjob på den pågældende arbejdsplads. Vi har dog et eksempel på, at en virksomhed har formået at finde andre opgaver, end de oprindeligt havde budt ind med, da de ikke passede med kandidatens forudsætninger: *“Ja, der kan man sige, at vores kandidater er jo så ikke lige endt i den stilling, som vi egentlig først skulle finde en kandidat til. Men vi fandt så et andet sted til personen, som hun sådan set trives rigtig, rigtig godt i”* (Leder og buddy fra lagervirksomhed).

**Klyngemøderne** fremhæves af nogle virksomhederne som givende. Projektlederen fra Corolab fortæller dog om, at det har været en udfordring at tiltrække virksomhederne til klyngemøderne, og at man har oplevet stor travlhed hos virksomhederne:

*“Det er som om, at jo mere generelt man bare taler om arbejdskraft og rekruttering, jo mere relevant er det for virksomhederne. Fordi der har været den her store rekrutteringsudfordring for dem. Så vi kan se, hvis vi begynder at snakke om småjobs eller snakke om at ansætte ukrainere, så har der ikke været lige så stor tilmelding til det”* (Projektleder fra Corolab).

### 3.3.3 Hvad har vi lært?

For det første er det vigtigt, at virksomhederne som rekrutteres til klyngenetværket kan tilbyde nogle jobåbninger og jobfunktioner som matcher med de visiterede kandidaters præferencer og kompetencer. Det medfører, at der skal være en ekstremt tæt koordinering mellem de medarbejdere som rekrutterer virksomhederne, og jobformidlerne som matcher kandidaterne med jobåbningerne.

For det andet har det vist sig at være afgørende, at virksomhederne klædes på og modnes til at tage imod kandidater og at ledelsen bakker op om initiativet. I den forbindelse er det væsentligt at virksomhederne får et meget klart billede af, hvad de kan forvente af de kandidater, de skal tilbyde et job. Uanset graden af forventningsafstemning, vil der nok stadig være virksomheder, som bliver overrasket over, hvad det kræver, både af tid og tilpasning. Man kan således ikke undgå, at matcher og praktikker ikke altid fører til job, hvilket virksomhederne også skal indstille sig på.

For det tredje betyder ovenstående, at man bliver nødt til at hjælpe virksomhederne med at øge deres modenhed i forhold til at tage imod udsatte borgere i job. Dette kan gøres ved, at jobformidlerne rådgiver og støtter med de konkrete forløb (som de også har gjort), men det kunne også opnås gennem netværksaktiviteter, hvor virksomhederne inspirerer og hjælper hinanden til større modenhed i forhold til at kunne rumme kandidaterne. Det har dog vist sig at være endnu mere omfattende end antaget i ansøgningsfasen.

## 3.4 Håndholdt indsats

VTA-projektet har fokus på håndholdte indsatser i og med, at jobformidlerne følger op på kandidaternes forløb i virksomheden min. en gang om ugen, og virksomhederne udpeger en medarbejder, som kan fungere som buddy for kandidaten.

### 3.4.1 Hvad har virket i samarbejdet om den håndholdte indsats?

**Buddyordningen** er et centralt element i VTA-projektets indsatsmodel. Hensigten er, at alle deltagende virksomheder udpeger en buddy blandt deres ansatte, som kan være VTA-kandidatens kontaktperson, og som kandidaten kan gå til, hvis der er spørgsmål eller opstår udfordringer undervejs i forløbet. Buddyen skal sammen med lederen og de øvrige medarbejdere støtte kandidatens inkludering i arbejdsfællesskabet og skabe tryghed i kandidatens forløb.

Alle buddies er blevet tilbudt et buddytræningsforløb, hvor de er blevet introduceret til, hvad buddyrollen går ud på, hvilke typer af udfordringer kandidaterne kan have, og hvad man kan gøre for at støtte kandidaterne. Buddytræningen blev varetaget af projektkoordinatorer, psykologer fra Jobhuset Pulsen og forskere fra Professionshøjskolen Absalon og faciliteret af Corolab.

Alle projektpartnere giver generelt udtryk for en oplevelse af, at buddyordningen er værdifuld. Fuldtidsprojektkoordinatoren fra Jobhuset Pulsen oplever, at det går godt med buddyordningen, de steder, hvor de har en buddy tilknyttet. Han kunne dog godt tænke sig, at projektet havde fået nogle flere buddies uddannet tidligere i forløbet. Han oplever nemlig, at buddyen spiller en afgørende rolle:

*"Men tag fx xx, som er to store virksomheder, og som også har taget rigtig mange i praktik og også i ansættelser. Der tror jeg også, at det har været afgørende, at der har været en buddy, der har været med til at være med på virksomheden og følge op og være en daglig kontaktperson osv."* (Fuldtidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen).

Fuldtidsprojektkoordinatoren uddyber, hvad grunden er til, at buddyerne er så vigtige:

*"Jamen, jeg synes, at de kan mange ting. Et er, at det er nogle mennesker, der har sagt ja til dette her, fordi de har en interesse i at hjælpe andre. Men de er også rigtig gode, fordi de kender virksomhederne rigtig godt. De ved, hvordan det er med frokostpauser, og hvordan det er med det ene og det andet. Og det der med at have interessen for at hjælpe andre mennesker, det er alfa omega for at være buddy. Og så er det fordi, at de taler med kandidaterne, når de er på arbejde. De spørger, hvordan de har det, og de får meget hurtigt dannet sådan en nær relation på en eller anden måde. Og det er rigtig godt"* (Fuldtidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen).

Han tilføjer senere til fokusgruppeinterviewet, at det også har været vigtigt for jobformidlerne at have kontakten til en buddy, da det har betydet, at man bedre har kunne tackle nogle udfordringer undervejs. Projektlederen fra Corolab fortæller også, at de forløb, hvor buddyordningen har været etableret, har fungeret bedst, men er i tvivl, om det alene kan tilskrives buddyordningen i sig selv, eller om det også handler om virksomhedens kultur:

*"Jeg tror oplevelsen er, at de bedste forløb har været der, hvor der har været en virksomhedsbuddy. En uddannet virksomhedsbuddy. Men spørgsmålet er, om det er det bedste sted, fordi de i forvejen er interesseret i at tage vare om sine kollegaer og sine medarbejdere, eller om det er fordi, de er blevet bedre igennem buddyordningen"* (Projektleder fra Corolab).

Også i relation til f.eks. samarbejdet omkring sproglig kompetenceudvikling kan buddyen spille en central rolle. Lederen fra CLAVIS siger følgende:

*"Altså det er ikke alle virksomheder, der har haft en buddy desværre, men jeg kan i hvert fald huske et eksempel, hvor der har været et kanon godt samarbejde med buddyen, hvor de virkelig viser sin værdi, når der er en buddy, som er engageret og som får tid til at arbejde med kandidaten. Der har der været et tæt samarbejde mellem underviser, buddy og kandidat, altså de har brugt tid sammen, og det har vist sig, at buddyen har fået en fuldstændig fornemmelse af: "Nå, det er det her, der skal øves", og fået nogle tricks af underviseren til, hvordan du kan øve det her med kandidaten"* (Leder fra CLAVIS).

For nogle virksomheder har buddyordningen også haft en positiv betydning for de medarbejdere, der har været buddyer:

*"Jeg synes heller ikke, man skal undervurdere, hvad det kan betyde for den medarbejder, man har. Det løft og den stolthed der kan være i, at man har fået nogen til at fungere. Det er en sindsygt vigtig rolle. Og det forløb [buddytræning], I lavede, var også virkelig vigtigt. Det tror jeg, set i bakspejlet - det kan godt være, at vi også er en virksomhed, der er vant til at få nye mennesker ind og onboarde dem og sådan noget, men det er nogle særlige folk, vi har med at gøre her"* (Leder fra eventvirksomhed).

Derudover peger lederen her på betydningen af buddytræningen, selvom virksomheden er vant til at onboarde medarbejdere. Lederen fra sportsarrangøren siger dog, at buddyen ikke rigtig adskiller sig fra, hvad de gør normalt.

**Jobformidlerens tætte opfølgning** min. 1 gang om ugen indtil 6 måneders ansættelse har ligeledes været et kerneelement i VTA-projektets håndholdte indsats. Lederen og buddyen fra lagervirksomheden forklarer her, hvordan den tætte kontakt og opfølgning fra jobformidleren har været specielt vigtigt:

*“Men det er også hyppigheden af opfølgningen, som har været afgørende. At man ikke slipper dem, efter de starter, og så først følger de op en måned senere, men faktisk hver uge eller hver 14. dag. Så har man kunne tage tingene i opløbet, inden de måske udviklede sig helt skævt.”*  
(Leder og buddy fra lagervirksomhed)

Flere andre virksomheder fremhæver den tætte kontakt til og opfølgning fra jobformidlerne som en væsentlig forudsætning for, at det lykkes at få skabt et match og fastholdt kandidaten i jobbet:

*“Jeg synes de [jobformidlerne] har arbejdet meget målrettet. De har screenet deres kandidater. De lytter til virksomheden. Jeg kan kun tale for vores part her. Jeg synes vi har været gode sammen i forventningsafstemning. De har lært vores kultur og virksomhed at kende. Så det er rigtig vigtigt, og det skal man jo bygge videre på, fordi vi vil jo gerne have, at det bliver et aktiv i kommunerne, at det er sådan her vi arbejder”* (Leder fra vidensvirksomhed).

Lederen giver således her udtryk for, hvor vigtig jobformidleren er både i forhold til screening af kandidaterne, så man kan nøjes med færrest mulige matchmøder, samt i forhold til fastholdelse og inklusion af kandidaten på arbejdspladsen.

### 3.4.2 Barrierer for den håndholdt indsats

**Buddyordningen er ikke prioriteret af alle virksomheder.** Nogle virksomheder har således ikke valgt at prioritere at udpege en buddy eller lade dem deltage i buddytræningen (se afsnit 2.5.3). Det kan være lidt svært at forklare dette fravalg, da alle de virksomheder, vi har interviewet i forbindelse med samskabelsesprocessen, har haft en eller flere buddies. Her skal det dog tilføjes, at de fleste virksomheder har udpeget en kontaktperson, som er primær person ift. kandidaten og jobformidleren.

Projektlederen fra Corolab, som stod for at rekruttere til klyngenetværket, fortæller at de har forsøgt at få virksomhederne til bruge buddyordningen og buddytræningen, men at en del ikke mente, at de havde behov for det. Han nævner her den mindre håndværkervirksomhed som eksempel: *“Så er der håndværkerne, som bare brager afsted og skal fakturere, og det har de slet ikke tid til. Altså de vil gerne tage en skæv ... men igen man skal kunne levere, og så tror jeg også, de synes måske selv, de er rummelige. Altså oplever sig selv som rummelige”* (Projektleder fra Corolab).

Det kan derfor handle om ressourcer, men også at nogen virksomheder mener, at de kan tage imod en kandidat på samme måde som alle andre medarbejdere. Lederen fra produktionsvirksomheden mener, at det har været vigtigt med en buddy, men også at det har krævet en del ressourcer:

*“Nu fik vi så udlært en buddy, som er tilknyttet. Men hver gang hun går fra, altså hun har jo også en jobfunktion derovre. Så vi bruger meget krudt på det. Så vi vil jo helst også have, at det skal ende ud med noget”* (Leder fra produktionsvirksomhed).

En anden udfordring, hun her berører, handler om, at én buddy ikke altid er nok til kandidaten/kandidaterne, da buddyen ikke altid er til stede, når kandidaten/kandidaterne har arbejdstimer. I sådanne tilfælde må man overveje, om andre kollegaer kan støtte kandidaten. Videre beskriver hun, hvordan buddyfunktionen tager timer væk, fra de opgaver den pågældende medarbejder ellers ville

udføre. Her kunne man overveje, hvordan man balancerer det at være buddy med de øvrige arbejdsopgaver, f.eks. ved at overdrage opgaver til en anden medarbejder. Netop derfor er det vigtigt med ledelsesmæssig opbakning.

### 3.4.3 Hvad har vi lært?

Først og fremmest ser det ud til, at buddyordningen er central i forhold til at skabe succesfulde forløb. Fremadrettet giver det derfor også mening, at man bruger tid og kræfter på at få virksomhederne til at forpligte sig til at indgå i buddyordningen. Det kan dog være svært at opsætte stejle krav til virksomhederne om dette, da man så risikerer, at de fravælger at tage imod kandidater.

For det andet blev det til fokusgruppeinterviewet drøftet, i hvilket omfang man burde vide noget om kandidatens barrierer fra jobformidleren, og hvor meget man selv burde erfare. Fuldtidsprojektkoordinatoren forklarede, at han nogle gange havde undret sig lidt over, at arbejdsgivere ikke spurgte mere ind til dette til matchmøderne. Lederen fra sportsarrangøren siger dog:

*”Vi har faktisk talt meget om, i forhold til ham der hos os, at det har været ret godt, at vi ikke har kendt til en hel masse omkring diagnoser og sådan noget på forhånd. Ikke fordi vi ikke kunne have haft lyst til at spørge, men ... hen ad vejen har han sådan ligesom åbnet lidt op over for hende [hans buddy], og så har vi talt om, at det var sgu måske meget godt, at vi ikke vidste det. Fordi vi mødte ham ikke som diagnosen” (Leder fra sportsarrangør).*

Ejeren af den mindre håndværksvirksomhed understøtter dette synspunkt, men lederen/buddyen fra lagervirksomheden kommer med et andet perspektiv:

*”Nu har hun [buddy] haft nogle ude, der har posttraumatisk stress, og sådan noget. Og det der med at vide, hvad der trigger det, eller hvad skal jeg gøre, hvis der er et eller andet lige pludselig (...) Så på den måde synes jeg, at det også bare nogle gange er rigtig rart at vide, hvis der er nogle diagnoser, noget baggrund, noget et eller andet. Fair nok, at vi så selv kan spørge om det, når vi så møder kandidaten. Men også bare for at skabe et trygt rum for den, der nu så skal have ansvaret for den her kandidat” (Leder og buddy fra lagervirksomhed).*

Fuldtidsprojektkoordinatoren nuancerer her perspektivet ved at tilføje:

*”Men de der skånehensyn kan man sige på mange forskellige måder. Hvis man kommer ud og siger, at det er en, der har PTSD, og en, der har social angst osv., så bliver man jo skræmt lidt. Man kan også godt sige, at det er en, der måske har lidt svært ved at være sammen med mange mennesker .... Det er meget individuelt. Nogle er også gode til at beskrive det selv” (Fuldtidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen).*

Man må således konkludere, at det er vigtigt at få aftalt med kandidaten før matchmødet, hvordan og hvor meget man taler om kandidatens barrierer. Der er dog forskning som peger på, at det kan være en fordel, at man er åben omkring sine barrierer og diagnoser over for arbejdsgiveren (Christensen & Epløv, 2018).

## 3.5 Skræddersyet kompetenceløft

I VTA-projektets indsatsmodel er der lagt op til, at der skal iværksættes individuelle og skræddersyede kompetenceløft. Hensigten er, at man kan målrette og skræddersy kompetenceløftet, så det

iværksættes med udgangspunkt i virksomhedernes behov og med henblik på at udvikle og fastholde kandidaten i job.

### 3.5.1 Hvad har virket i samarbejdet omkring skræddersyede kompetenceløft?

**Individuel sprogløft** ude på virksomhederne er iværksat af CLAVIS og fremhæves af flere projektparter som det, der fungerede allerbedst i forhold til kompetenceløftene, formentlig fordi det lå lige for at vurdere behov for sprogløft. Lederen fra CLAVIS fortæller, at den oprindelige målgruppe har modtaget danskundervisning før men uden det ønskede udbytte. Dette kan f.eks. være pga. krigstraumer eller kognitive vanskeligheder, som gør indlæring og hukommelse svært. Her har VTA-projektet muliggjort individuelt sprogløft ude på arbejdspladsen, hvor man har kunne:

*“målrette læringsindholdet meget præcist ift. hvad kan den her kandidat både magter, formår og evner. Og så er det jo småjobs i VTA og nogle meget, meget begrænsede arbejdsfunktioner ... her bliver det snævret helt, helt, helt ind til, at nu arbejder vi bare med de her 10 ord” (Leder fra CLAVIS).*

Kandidaterne har desuden benyttet en APP, hvor kandidaten kunne øve sig derhjemme på ordene. Tilsammen har det betydet, at kandidaterne har profiteret af de individuelle sprogløft, hvor de ikke tidligere er blevet hjulpet af danskundervisning på hold. Fuldtidsprojektkoordinatoren understøtter billedet af, at de individuelle sprogløft har virket: *“Det vil jeg sige nok har været det bedst fungerende [kompetenceløft]: CLAVIS ift. sprogundervisning 1 til 1. Der hvor vi har haft behov for det. Der har det fungeret rigtig, rigtig godt” (Fuldtidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen).*

**Kompetenceløft på hold med individuel støtte** har derudover været brugt i projektet ved bl.a. fødevarerhygiejne, rengøring, førstehjælp, engelsk (primært ukrainere) og gaffeltruckkurser. Den oprindelige målgruppe har dog fået meget individuel støtte. Lederen fra ZBC fortæller, hvordan hvert kursusforløb for VTA-kandidaterne var individuelt tilrettelagt og meget af undervisningen foregik 1:1 men også noget på hold, hvis det lige passede med, at et eksisterende hold skulle lære noget, der var relevant for kandidaten. Hun fortæller, at det var noget de lærte efter, at en kandidat ikke mødte op til undervisningen:

*“Han [kandidaten] kom kun den ene dag. Vi havde skudt ved siden af. Jeg tror ikke, det, vi havde sat sammen til ham, passede til ham .... Vi skulle have tilpasset lidt bedre. Så det lærte vi i hvert fald der. Hvad er det egentlig for nogle mennesker, vi har med at gøre? Og der holdt vi nogle formøder inden med de her kursister, vi havde inde. Så vi lige fik tilpasset, hvad det var, vi skulle, og hvad det var for et menneske, der kom ind ad døren” (Leder fra ZBC).*

Selvom kurserne ikke har været i AMU-regi, har man sørget for at give kandidaterne et bevis på deres deltagelse, som de har kunnet tage med til arbejdsgivere. Det vurderer uddannelsesinstitutionerne som værdifuldt for kandidaterne.

Lederen fra teknisk skole, der har udbudt gaffeltruckkurser, havde en lidt anderledes oplevelse, da han ikke så et behov for formøder. Han havde på forhånd regnet med, at kandidaterne ville have vanskeligt ved at gennemføre et kursus på et hold, men alle kandidater gennemførte og var glade for kurset.

Det var først efter et års tid at kompetenceløft, ud over de individuelle sprogløft, begyndte at blive brugt til kandidaterne. Det lader til at hænge sammen med, at jobformidlerne i en del af projektperioden ikke har haft et stort nok kendskab til mulighederne på uddannelsesinstitutionerne, og derfor

ikke har kunne indgå aftaler om skræddersyede kompetenceløft. Kendskabet og dialogen er dog blevet bedre gennem projektperioden, som lederen fra HF og VUC Roskilde og Køge her peger på: *“De [jobformidlerne] ved, hvad vi laver, og hvad vi kan levere, og vi ved også lidt mere om, hvad de har at arbejde med, og hvad deres rolle er, og vi har fået ansigter på og en masse kontrakter. Så det har været guld værd, synes jeg”* (Leder fra HF og VUC Roskilde og Køge).

Men det er også en stor og kontinuerlig opgave at opbygge gendigt kendskab, som lederen fra HF og VUC Roskilde og Køge forklarer:

*“Det er svært at finde ud af, hvor vi skal forankre den kontinuerlige vidensudveksling. Fordi vi [uddannelsesinstitutionerne] skal også vide mere om, hvad det er, der bliver efterspurgt i job-centrene, og om vi kan byde ind i det, men det kræver også, at nogen spørger os. Altså dialogen er bare så sindssygt vigtig, men den tager tid”* (Leder fra HF og VUC Roskilde og Køge).

Der ligger derfor også en vigtig opgave for projektpartnerne i at fortsætte og forankre det tætte samarbejde, hvilket har indgået som en del af den afsluttende projektperiode.

### **3.5.2 Barrierer for skræddersyede kompetenceløft**

**Begrænsninger i muligheder for skræddersyede kompetenceløft** har været et problem, selvom der i princippet har været adgang til et utal af uddannelser. Man har ikke kunnet få finansieret hele AMU-kurser som en del af VTA-projektet, men kun delelementer fra f.eks. AMU-kurser. Det har bl.a. betydet, at nogle kurser har været udelukket for kandidaterne (f.eks. vagt). AMU-kurser kræver desuden, at deltagerne kan deltage på længere kursusdage (som udgangspunkt 7,4 timer), og mange af kandidaterne kan måske kun deltage ganske få timer ad gangen. Man kan dele AMU-kurserne op, men ifølge uddannelsesinstitutionerne giver det bl.a. takst- og planlægningsmæssige udfordringer. Kørekort har ligeledes været meget efterspurgt fra kandidater og virksomheder men har ikke kunnet lade sig gøre pga. VTA-projektets afregningsmodel.

Nogle af udfordringerne med at tilrettelægge de skræddersyede kompetenceløft har handlet om, at de ofte ikke passer ind i uddannelsesinstitutionernes sædvanlige rammer. Lederen fra ZBC forklarer således:

*“Det er svært, når man står på en erhvervsskole og skal finde en lærer, der står ledig de næste tre uger, fordi nu kommer der den her kursist ind. Det har jeg haft lidt mulighed for, fordi jeg har haft sådan et åbent læringsværksted i det halvår. Det har kørt i, at jeg har haft en lærer tilgængelig hele tiden til at tage opgaver, der kommer dumpende ned. Men den model, den koster altså flere kroner-øre, end hvad der kommer ind, så den mulighed har jeg ikke nu”* (Leder fra ZBC).

Denne udfordring oplever jobformidlerne også:

*“Der er et modsætningsforhold i hele idéen med kompetenceløft, at det er skræddersyet forløb til den enkelte, der skal tilpasse sig vores kandidats formåen og kunnen ift. antal timer. Samtidig, så ønsker man [uddannelsesinstitutionerne] at få dem sammen på hold, af hensyn til at få så mange som muligt af sted”* (Deltidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen).

**Manglende kendskab til uddannelsesmulighederne** hos jobformidlerne vanskeliggør også brugen af skræddersyede kompetenceløft:

*“Jeg havde visiteret en kandidat til konflikthåndtering på [uddannelsesinstitution], så det var også et kompetenceløft, som individuelt gav mening for ham. Det skulle man også ind og finde, og det er jo ikke sådan lige, at alle - eller de fleste jobformidlere - kan gå ind på de forskellige hjemmesider og finde hvad der lige giver mening, og hvad der tilbydes” (Deltidsprojektkoordinator fra Jobhuset Pulsen).*

Projektlederen fra Corolab fortæller ligeledes om problemet med kendskabet, hvilket til dels bunder i, at man fra starten ikke ville lave et katalog med uddannelsesmulighederne:

*“Jobformidlerne har ikke haft kendskab til alle de mange muligheder, der er for kompetenceløft, hvilket har begrænset dem i deres arbejde med at få sat gang i kompetenceløftene, og det har de sagt rigtig mange gange faktisk .... Det er fordi, at tanken oprindeligt har været, at du skal ikke gå efter de der foruddefinerede kurser men efter virksomhedernes behov for kompetenceløft hos den enkelte kandidat - og så kan der skræddersyes et kursus, der passer lige til det specifikke behov” (Senior projektleder fra Corolab).*

Som nævnt i afsnit 3.2 gik der også nogle måneder før processen omkring visitation til kompetenceløft kom i gang, og først i slutningen af 2021 blev det meldt ud fra styregruppen, at alle kandidater så vidt muligt skulle have et kompetenceløft. Derefter arbejdede Jobhuset Pulsen målrettet på at øge kendskabet til og brugen af skræddersyede kompetenceløft.

Lederen fra HF og VUC Roskilde og Køge peger på en anden problematik, som handler om, at kandidaten måske ikke ønsker at få kurset, fordi det kan være stigmatiserende f.eks. at deltage i ordblindeundervisning: *“Det allerstørste, det er jo klart den stigmatiserende følelse. Altså den psykiske faktor i, at det her ikke er et fedt tilbud. Jeg [kandidaten] har ikke lyst” (Leder fra HF og VUC Roskilde og Køge).*

### **3.5.3 Hvad har vi lært?**

Ovenstående peger først og fremmest på, at det er afgørende, at uddannelsesinstitutionerne og jobcenteret indgår i et tæt samarbejde, og at jobformidlerne har et indgående kendskab til uddannelsesmulighederne. Det er vigtigt, at man i hvert enkelt forløb afstemmer kandidatens og virksomhedens behov med uddannelsesmulighederne. I nogen tilfælde vil det kræve en individuel tilrettelæggelse af uddannelsen, men i andre tilfælde vil kandidaten kunne deltage på lige fod med andre kursister.

For det andet er der en række forhold på uddannelsesinstitutionerne, som kan være vigtige for, om en kandidat kan gennemføre et skræddersyet kompetenceløft. Uddannelsesinstitutionerne peger på et generelt behov for, at rammerne for uddannelserne kan være mere fleksibel med bedre mulighed for mindre hold og færre ugentlige timer både på AMU-kurser og ordinære uddannelsesforløb. Fra uddannelsesinstitutionerne foreslås det desuden, at der tilknyttes en uddannelsesbuddy, der kan understøtte nogle af de kandidater, der har sværest ved at indgå i et kursusforløb. En uddannelsesbuddy kunne både være en studerende, som er længere i uddannelsen eller en underviser.



## 4. Kandidatforløbene

Nedenfor præsenteres vores cases i form af kandidatforløb for målgrupperne: aktivitetsparate, kvinder med ikke vestlig baggrund og ukrainske flygtninge. Hvert afsnit for de enkelte målgrupper er inddelt i underafsnit, som berører følgende temaer: **det svære match** (hvor det ikke er lykkedes at opnå ansættelse), **matchet**, **inklusion på arbejdspladsen** og **kandidatens fremtidsudsigter**. Denne inddeling er valgt, da det involverer centrale dele af kandidaternes forløb. Hovedfokus i afsnittene er dog at besvare forskningsspørgsmål 1:

*Hvordan har indsatsmodellens kerneelementer (klyngenetværk, håndholdte indsatser og skræddersyede kompetenceløft) virket i forhold til at få kandidaterne i småjob og skabt en varig tilknytning til arbejdsmarkedet?*

Gennem afsnittene afdækker vi, hvordan kerneelementerne har spillet en rolle for kandidaternes motivation og inklusion på arbejdspladsen.

### 4.1 Aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagere

Gennem projektperioden har vi kortlagt seks cases med kandidater, som enten er aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere eller ressourceforløbsmodtagere, og derfor er tilknyttet Jobhuset Pulsen. To af kandidaterne blev interviewet i forbindelse med midtvejsstatussen i 2022, og en af disse ville gerne deltage i et opfølgende interview i forbindelse med denne afsluttende rapport. Begge disse kandidater er ikke længere en del af VTA-projektet, da man udgår af projektet, når man har været ansat i 6 måneder i en virksomhed. De nye og opfølgende interviews er fra februar og marts 2023. Nedenfor ses et overblik over cases brugt i dette afsnit:

**Tabel 8:** Overblik over cases vedr. aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagere

	Ydelse	Status*	Interview med virksomhed**	Interview med jobformidler***
Dennis	Kontanthjælp	Praktik	x	x
Kasper	Kontanthjælp	Praktik	Ikke relevant	x
Per (2022)	Søger fleksjob	Lønnede timer	X (2022)	X (2022)
Morten (2022+2023)	Revalidering	Uddannelse/lønnede timer	X (2022)	Ikke relevant
Allan	Kontanthjælp	Lønnede timer	Ikke relevant	x
Dorte	Ressourceforløb	Lønnede timer	x	x

\* Viser om kandidaten har opnået lønnede timer eller kun en praktik i forbindelse med projektet. Allan var i praktik på interviewtidspunktet men var blevet lovet lønnede timer.

\*\* Det har ikke været relevant at interviewe Kaspers arbejdsplads, fordi praktikken var kortvarig og ej heller Allans, da det sandsynligvis ikke ville bidrage med mere data. Ti af virksomhederne er interviewet i 2022.

\*\*\* Mortens jobformidler har skiftet flere gange, så det vurderes ikke relevant at interviewe en enkelt af disse.

#### 4.1.1 Det svære match

##### 4.1.1.1 Dennis på Kontoret

Dennis er i 40'erne og er faglært men har siden 2016 været uden job. Han mener ikke selv at have nogen barrierer for at arbejde, udover at han kun kan overskue 30 timer om ugen. Han har også lige

før deltagelsen i VTA-projektet været vurderet jobparat. I dialog med sin jobformidler startede Dennis i en praktik på Kontoret, hvor han skulle gøre mødelokaler og køkkenet klar til brug for kontorets medarbejdere.

Dennis fortæller, at matchmødet gik godt, og at han burde kunne blive ansat: *“Der [til matchmødet] tænker jeg, at hvis jeg er mødestabil og går til det med åbent sind, så kunne jeg ikke rigtigt se, at der skulle være nogle forhindringer for, at jeg kunne blive ansat der.”* Jobformidleren fortæller ligeledes, at matchmødet med Dennis og lederen fra Kontoret gik rigtig godt, og de lige efter mødet lavede en aftale om 4 ugers praktik: *“Det var faktisk et af de match, jeg var allermest sikker på ville ende i ansættelse, og gå rigtig fint i mange år frem. Også fordi Kontoret faktisk havde de timer at tilbyde Jesper, som han ønskede- altså de her 30 timer.”* Jobformidleren fortæller desuden, at Dennis er en af de mest ressourcerstærke kandidater, hun har, og derfor regnede hun med, at han kunne klare stillingen.

Dennis var glad for at være på Kontoret men syntes, at det var problematisk, at jobformidleren begyndte at tale med hans chef, uden at han blev inddraget i samtalerne: *“Altså, jeg synes det var godt på den måde, at jeg godt kunne lide at være her. Der hvor det måske er gået galt – jeg synes ikke, det er gået galt for mit vedkommende – det er måske det, at de helt fra starten begyndte at have samtaler med min jobformidler, uden at jeg deltog.”* Jobformidleren fortæller da også, at hun havde en opfølgende samtale med lederen af Kontoret, og at han ikke var tilfreds med Dennis' fravær, tempo og kvaliteten af hans arbejde: *“Så opgaverne blev ikke udført på den måde, han [lederen] ønskede, eller til den standard han ønskede, og heller ikke i den hastighed han ønskede”.* Jobformidleren forklarer, at Dennis oplevede, at lederen var for ambitiøs.

Lederen fortæller om Dennis:

*“Umiddelbart lyder han som en god kandidat og er super sød og venlig og alt mulig andet. Det viser sig bare undervejs, at han har nogle kognitive udfordringer. Så jeg begynder at bygge et helt nyt system op som huskelister, og han kan ikke overskue det. Men så bliver han syg, og vi bliver enige om at forlænge forløbet, for jeg vil gerne give ham en chance. For jeg synes, han er en rigtig god mand, men jeg måtte bare konstatere, at hans tilstand ikke kan magte det. Og så er det, som jeg sagde til ham: “Det bliver et nederlag for dig, hvis du skal ind og arbejde her hos mig. Det er ikke pga. opgaverne. Du kan godt løse dem. Du kan bare ikke disponere det - holde styr på det.”*

Dennis fortæller selv, at den eneste grund, han har fået fra lederen, er, at han ikke kunne ansætte ham, da han ikke mente, at Dennis ville få en succesoplevelse ud af det, hvilket Dennis stiller sig uforstående overfor. Dennis forstod derfor tilsyneladende ikke, at lederen var utilfreds med flere ting omkring hans opgaveløsning.

Lederen har også haft andre kandidater fra VTA-projektet, som, han mener, også havde problemer med deres selvværd eller kognitive udfordringer:

*“Jeg er jo indstillet på at investere noget tid som arbejdsgiver, hvis det er den rigtige kandidat, der kommer. Der tror jeg også lidt, at man i VTA-projektet har presset nogle borgere ud, som ikke var parate. Det er i hvert fald den opfattelse, jeg har fået med nogle af de borgere, jeg er blevet præsenteret for. De har simpelthen ikke været arbejdsmarkedsparate .... Hvis VTA-projektets formål er at skabe arbejde, hvilket jeg synes er en rigtig god ide, så skal man have dem testet mere, inden de bliver sluppet løs ud på arbejdsmarkedet .... Jeg tænker dybest set lave nogle kognitive test, og finde ud af om de er egnede.”*

Han peger også på psykologbistand og afklaring og synes, at det er synd at sende disse kandidater ud i jobs med krav, hvor de får nederlag. Han oplever, at han gik ind i et projekt uden at vide, hvad han gik ind til. Der er således en klar diskrepans mellem VTA-projektets formål om småjobs til udsatte borgere, og lederens opfattelse af hvilke kandidater jobcenteret burde sende ud til virksomhederne.

Dennis' match med Kontoret lader til som udgangspunkt at være baseret på identificeret/integreret motivation, hvor han sagtens kan se sig selv løse arbejdsopgaverne, men i praksis ikke kunne leve op til de krav, som lederen stillede. Da vi spørger Dennis om, hvad han allerhelst vil arbejde med, peger han på et afklaringsforløb i et kommunalt projekt. Der var han før i praktik og arbejdede med naturpleje i et stort rekreativt område:

*"Jeg kan gøre det på den måde, jeg nu engang arbejder på, og der er ikke nogen, der stiller spørgsmål. Der er ikke nogen kritik ift. hvordan jeg løser opgaverne derude, og jeg vil arbejde derude, om det så er [opremsning af en række opgaver]. Det giver mening, fordi dem der besøger området derude, de sætter pris på, at vi er her, og når man møder personer derude, så får man nogle fantastiske snakke og samtale, og tilkendegivelser, at folk roser os, når de ser os derude, og det vi gør. Det kan jeg godt lide."*

Her peger han på et arbejdssted (kommunalt projekt), hvor han tilsyneladende har oplevet en integreret motivation, dvs. hvor arbejdsopgaverne passede perfekt til hans kompetencer, hvor han kunne agere autonomt ud fra egne ønsker og behov og oplevede en anerkendelse og samhørighed med kollegaer og brugere (han var også meget glad for lederen på stedet). Han siger videre om ønskejobbet: *"Det skal være et job, hvor jeg kan hvile i mig selv. Hvor der ikke er de store krav, og hvor der måske heller ikke er alt for mange forventninger, men hvor man måske kan vende den om, og at jeg kan gå ind og overraske lidt måske"*. Selvom det nok ikke er muligt at etablere en ordinær ansættelse, hvor han ønsker det, peger han her på behovet for et bedre match ud fra nogle af pointerne fra selvbestemmelsesteorien.

#### **4.1.1.2 Kaspers mange praktikker**

Kasper er en mand i 30'erne, der grundet misbrug og hjemløshed har stået uden for arbejdsmarkedet i en del år. Han har gået på forskellige uddannelser og har gennemført en uddannelse som kok.

Kasper oplever, at hans jobformidler har inddraget ham i forhold til, hvilke slags jobs de skulle matche ham med. Jobformidleren forklarer i sammenhæng med dette, hvordan hun: *"forsøgte at matche ham op med noget han kunne være interesseret i, noget han godt ku' li"*. Her har kompetencerne fra hans kokkeuddannelse været et udgangspunkt for at finde et match inden for restaurationsbranchen – til at starte med 20-25 timer men fuld tid på længere sigt.

Kaspers jobformidler har også deltaget i de forskellige matchmøder med virksomhederne. Ifølge Kasper er møderne *"gået super"*, han har fået lov til at præsentere sig selv, sine kompetencer og kvaliteter, og som han siger, så: *"vupti så er der lige pludselig lagt en ugeplan og skemaplan"*.

Hvor matchmøderne med de forskellige virksomheder i udgangspunktet er gået godt, har det været mere udfordrende for Kasper at blive en del af de arbejdsfællesskaber, han er trådt ind i. Kasper lægger meget af skylden for dette over på sig selv. F.eks. beskriver han, hvordan hans misbrug nogle gange kommer i vejen, fordi han så ikke får mødt til tiden eller slet ikke møder op, og derfor får for

meget fravær. Han fortæller bl.a., at: *“Altså det er jo min egen skyld igen, fordi jeg ikke kan finde ud af at gå tidligt i seng, og sådan noget der”*.

Kaspers jobformidler gengiver et lignende billede af Kaspers udfordringer. Hun peger også på problemer med fravær og fremmøde som to faktorer, der har påvirket hans muligheder for at fastholde et job. I den ene praktik besluttede hun at afbryde praktikken inden den rigtig kom i gang, fordi Kasper tre gange i træk udeblev på selve opstartsdagen. Dette gjorde hun også for at bibeholde det gode samarbejde med VTA-virksomheden.

På trods af at der tilsyneladende har været tale om flere gode match, hvor Kaspers kompetencer og ønsker er tilgodeset (identificeret/integreret motivation), har det været vanskeligt at leve op til kravene på arbejdspladserne. Jobformidleren henviser for eksempel til, at selvom Kasper på sit første praktiksted opnåede at få lønnede timer, så var arbejdsgiveren ikke tilfreds, fordi Kasper ikke kunne varetage opgaverne på niveau med de andre medarbejdere. Hun forklarer:

*“Altså jeg kan huske, arbejdsgiver sagde, at ... han kunne ikke opretholde den løn, han fik, som skulle være lige med de andre medarbejdere, fordi han alligevel havde nogle skånehensyn, og nogle ting han ikke kunne udføre uden at være ligesom under oplæring og træning, og han var ikke lige så hurtig til at blive sat ind i opgaverne”*.

I sidste ende var arbejdsgivers oplevelse af disse faktorer udslagsgivende for, at Kasper ikke fik lov at fortsætte i en fast stilling på stedet. Han kunne godt have fået lov til at blive i en løntilskudsstilling, hvilket dog ikke kunne lade sig gøre inden for VTA-projektets rammer.

Fordi Kasper ikke har haft succes med sine praktikker, har jobformidleren besluttet at tage ham af VTA-projektet. I stedet arbejder hun sammen med et tværfagligt team på at få ham udredt og også hjælpe ham med at komme i behandling for sit misbrug. Hun har også inddraget Kasper i dette, og han siger selv: *“Jeg tror- det sagde hun også til mig, at vi tror begge to på, at det er en god ide at få styr på, hvad der er galt med mig, og hvad min barriere er, før vi ligesom går videre, hvis du kan forstå det”*.

#### **4.1.1.3 Opsamling**

Første case viser, at nogle virksomheder har deltaget i klyngenetværket uden helt at anerkende VTA-projektets grundide om, at kandidater med større udfordringer godt kan varetage lønnede timer. Dette understøtter det billede, som tegnes i afsnit 3.3.2, af, at nogle virksomheder først forstår opgavens karakter, når de får kandidater i praktik.

Anden case og måske til dels også første case peger på, at nogle kandidater måske ikke er klar til at komme i et småjob. Det kan være af hensyn til, at kandidaten får løst en problemstilling om eks. misbrug, som er meget afgørende for overhovedet at være på en arbejdsplads. Også hensynet til virksomhederne og fremtidsmulighederne for at samarbejde med disse om andre kandidater tæller i denne sammenhæng.

Endelig lader det ikke til, at problemet har ligget i, hvorvidt man fulgte kandidatens forudsætninger, behov og ønsker eller gjorde sig umage med matchet. På den anden side viser case 2, at det kan være vanskeligt at vurdere, hvor meget en kandidat egentligt magter, og dermed også at leve op til deres ønsker til et match.

## 4.1.2 Matchet

### 4.1.2.1 Pers ansættelse ved Musikken

Per er en mand i 20'erne, som ikke har været i uddannelse eller job, siden han afsluttede sin erhvervsuddannelse i 2018 grundet stress, depression og autisme. Per oplever, at han er blevet mødt præcist på de ønsker, han havde til et job, da jobformidleren præsenterede ham for virksomheden Musikken, som afholder kulturarrangementer:

*"Jeg er rigtig glad for det her. Det er noget, jeg gerne vil, og det er et fedt sted, og musik er noget af det, jeg elsker, så det har været heldigt. Før var det kun penge, men her er jeg glad for at møde op. Så der er tre ting: 1. Elsker musik, 2. Det bare et super fedt sted og menneskene er super søde, og 3. pengene."*

Der var således som udgangspunkt tale om, at jobformidleren arbejdede med at opnå identificeret motivation, hvor aktiviteterne, personen deltager i, kræver en vis tilvænning og tillæring men indebærer ingen eller lille modstand fra personen, da de selv har ønsket det.

### 4.1.2.2 Mortens ansættelse i Laboratoriet

Morten er en mand først i 30'erne med ADHD, som startede op i VTA-projektet, lige efter han var kommet ud af en periode med depression efter hans fars død. Depressionen betød, at han havde stoppet med sin bachelor i molekylærbiologi. Kandidaten havde tidligere været i praktik som gartner og havde lønnede timer samme sted, men han oplevede det slet ikke som det rette match:

*"Det var meget kedeligt. Det var ikke mig overhovedet. Men det skulle jo gøres. Jeg skulle også bevise på mit CV, at jeg kunne passe et arbejde, og det gjorde jeg så også. Altså jeg kom ikke for sent, jeg har kun været syg i én dag i den periode. Jeg passede det til punkt og prikke, og det var nok også med til at vise [Laboratoriet], at de kunne nok godt stole på mig."*

Morten kan således godt se formålet med praktikken som gartner men oplever, at ansættelsen i Laboratoriet flugter langt bedre med hans ønsker og forudsætninger: *"Jeg fik selv ideen. Jeg har altid tænkt, når jeg gik forbi [Laboratoriet], at det var der, jeg skulle være. Jeg havde ikke tænkt overhovedet, at de havde plads og tid til at interviewe mig, men da det skete, så købte jeg bare noget af det fineste tøj, jeg kunne købe."* I forbindelse med matchet oplevede kandidaten, at der blev lyttet til hans ønsker, hvilket også havde en positiv effekt på hans trivsel og motivation for at arbejde:

*"Ja, nu har jeg jo haft en depression, og jeg lider af ADHD. Jeg var meget rastløs. Det at komme hjem efter man har klippet hæk, det var sådan buh [Ikke godt]. At komme her [Laboratoriet], det har nærmest været helt terapeutisk. Det er også derfor, jeg føler mig klar til at tjekke ind på en uddannelse nu."*

Ud fra den måde han omtaler det på, kan der godt være tale om integreret motivation, hvor han løser ønskede arbejdsopgaver, som ligger præcist inden for hans arbejdsfelt og kompetencer (om end han har skulle tillære sig kompetencer i jobbet).

### 4.1.2.3 Allans ansættelse på Skolen

Allan er en ung mand i starten af 30'erne, der grundet OCD og de udfordringer, det har medført i hans hverdag, har været på kontanthjælp i 8 år. Allan har gennemført en gymnasial uddannelse. Allan oplever, at der i høj grad er blevet lyttet til hans ønsker for job, og også at hans jobformidler har strakt sig langt i forhold til at finde det rigtige match. Han påpeger blandt andet:

*"Ja, hun har ikke bare smidt mig ud i ting. Det har hun jo haft mulighed for, kan man sige, idet det er sådan systemet fungerer, men hun har ikke gjort det. Hun har stille og roligt bare tænkt, vi skal finde noget, der passer, fordi det skal være sådan, så personen går ud og, kan man sige, ikke ryger nedad igen, fordi han presses til at gøre noget, han ikke kan lide."*

Det at lytte til og kende kandidaten beskrives af jobformidleren som "afgørende" for at et match lykkes. Både i forhold til at gennemskue og se mulighederne for de konkrete matches, men også i forhold til at skabe eller fastholde motivation hos kandidaten. Jobformidleren beskriver, hvordan Allan allerede fra starten af, har været meget motiveret og selv har lagt et stort arbejde i at finde et job. Og netop den motivation har også været en faktor i forhold til matchet. Hun beskriver f.eks. selve matchmødet som et eksempel på et "trepartssamarbejde", der bare har fungeret, hvor arbejdsgiver har været "tryghedsskabende", jobformidleren har gjort en stor indsats, og kandidaten har været en motiveret og "aktiv medspiller". På mange måder, er der således tale om identificeret motivation, hvor der søges et samspil mellem arbejdspladsens krav og kandidatens egne godkendte mål og forudsætninger.

#### **4.1.2.4 Dortes ansættelse på Bureaue**

Dorte er en kvinde i 20'erne, der grundet en langvarig stresssygemelding og diffuse, fysiske smerter er kommet langt væk fra arbejdsmarkedet. Hun har en uddannelse som kontorassistent og erfaring med kontorarbejde. Videre har hun erfaring fra forskellige praktikker. Hun er for nyligt blevet udredt og har fået diagnosen ADD. Dorte er generelt meget positiv overfor hele projektet, kommunen og samarbejdet med sin jobformidler. Modsat tidligere erfaringer oplever hun, at hun er blevet taget seriøst, og at hun er blevet set som en, der kunne bidrage med en masse. Hun fortæller i den sammenhæng, at: *"Det har været så godt. Godt projekt og god kommune. Jeg har følt, at jeg er blevet lyttet til og er blevet støttet, og man har fokuseret mere på, hvad jeg kan, og hvad jeg kan bidrage med, fremfor hvad jeg ikke kan"*. Dorte fortæller også, hvordan hun også selv har følt en større motivation end i andre praktikker, og hvordan hendes jobformidler har udvist tillid til, at hun sagtens kunne få et job.

Dortes oplevelse ligger i god tråd med, hvad hendes jobformidler fortæller om hendes forløb. For ham gav det mest mening at tage udgangspunkt i hendes uddannelse, for som han siger: *"der er ikke nogen grund til at smide så meget dyr optjent erfaring ud med badevandet"*, og så var det i tråd med, hvad Dorte selv ville. Jobformidleren har også arbejdet med at understøtte Dortes motivation og: *"oparbejde noget momentum, hvor hun selv var en del af det"*. Jobformidleren har derfor gjort meget ud af at inddrage Dorte i processen, blandt andet ved at de sammen har siddet og skrevet de mails, som så efterfølgende er blevet sendt til virksomheden. De kiggede også på ugeplaner og lavede sammen en 5-6 ugers plan, og som jobformidleren beskriver det, var det meget konkret, men stadig i tråd med, hvad Dorte sagtens kunne være med til selv. Om samarbejdet fortæller Dorte selv, at: *"Ja, så man blev holdt godt i hånden, ja, og når man var afsted, så havde jeg også [jobformidleren] med til samtalerne. Så ja det var rigtig rart"*. I Dortes tilfælde er der i udpræget grad arbejdet med at få hendes forudsætninger og ønsker til at stemme overens med arbejdspladsens krav (identificeret motivation).

Dorte er også forsøgt matchet med en anden virksomhed. Ifølge både hende selv og hendes jobformidler gik det dog slet ikke med den første. De fortæller begge om lange svartider på mails, uenighed om vilkårene for praktik og efterfølgende ansættelse, samt for høje forventninger til opgaveløsning.

#### 4.1.2.5 Opsamling

I alle fire cases er der tale om identificeret eller integreret motivation, hvor man i videst muligt omfang har forsøgt at matche kandidaten med en virksomhed og arbejdsopgaver som flugtede med kandidatens ønsker og forudsætninger. I den sammenhæng har jobformidlerne både arbejdet med behovsstøtte for autonomi, kompetencer og samhørighed.

Behovsstøtte for autonomi indebærer understøttelsen af kandidatens egen myndig- og selvstændighed, blandt andet ved at personens egne initiativer anerkendes, og ved at de får flere valgmuligheder i forhold til virksomheder, så matchet er mest muligt i samklang med kandidatens præferencer, interesser og kompetencer.

Behovsstøtte til kompetencer indebærer at hjælpe kandidaten til at have de kompetencer, der skal til for selvstændigt at kunne varetage opgaver, der opleves som meningsfulde for kandidaten. I matchet er det først og fremmest sket ved at finde og aftale arbejdsopgaver, som matchede kandidatens kompetencer, men det kan også ske ved at sikre bedre vilkår for at udnytte eksisterende eller opbygge nye kompetencer. Sidstnævnte vil blive behandlet i næste afsnit.

Behovsstøtte til samhørighed indebærer opfyldelsen af kandidatens behov for at være en del af et fællesskab. Der kan både være tale om det fællesskab, som kandidaterne ovenfor lader til at have oplevet at have med jobformidlerne, men det kan også handle om oplevelsen af at være del af et arbejdsfællesskab, som undersøges nærmere nedenfor.

### 4.1.3 Inklusion i arbejdsfællesskabet

#### 4.1.3.1 Pers inklusion på Musikken

Da vi interviewede Per for et år siden, arbejde han med administrative opgaver og havde gradvist forøget antallet af timer og opgaver gennem de første 6 måneders ansættelse. Han har nu været ansat i over halvandet år. Han har dog stadig ikke nok timer til at blive selvforsørgende.

Det har været vigtigt for virksomheden, at Per følte sig godt tilpas, og at han oplevede at udføre opgaver, der var meningsfulde for ham. Derfor har de løbende aftalt, hvilke arbejdsopgaver, det gav mening for både Per og virksomheden at løse. Per fortæller derudover om, hvordan buddyen har været god til at bygge bro til de øvrige kollegaer og også har spillet en rolle i forhold til udvidelsen af de opgaver, han løser:

*”Så hun kontaktede andre i virksomheden om nogle opgaver, så hun var den, der gav opgaverne, og stille roligt byggede hun broen mellem mig og de andre, så de nu kan komme direkte til mig .... det var svært i starten, hvis jeg selv skulle snakke med en masse nye mennesker. Så det var dejligt, at hun lige var mellemmand til at starte med og byggede det op.”*

Buddyen har her udøvet behovsstøtte for kompetencer og autonomi, hvor hun har hjulpet Per med at træne kompetencer gennem at understøtte, at han fik passende udfordringer, så han for det meste oplever at lykkes, men også kan udvikle sig. Samtidigt har hun været god til at skabe relationer til de andre kollegaer, og hun har derved været en behovsstøtte ift. samhørighed og inklusion i arbejdsfællesskabet for Per f.eks. ved oplevelse af fælles virksomhed og gensidigt engagement.

Buddyen har også efter eget udsagn gjort sig umage for, at han mødte de andre i virksomheden, og ændrede f.eks. hans arbejdstid, så han kunne deltage i frokosten. Buddyen fortæller videre, at kan-

didaten i starten af praktikperioden havde svært ved at gå alene ind ad døren til virksomheden, hvorfor hun gik ud til ham, når han ankom og fulgte ham ind til hans kontorplads ved siden af hende. Da vi interviewede Per efter et halvt års ansættelse, havde han fortsat kontorplads ved siden af bud-dyen, men også i et andet team, som har de samme arbejdsopgaver som ham. Dengang sad han altså begge steder og kunne tage sin computer med frem og tilbage uden problemer.

Per har også haft en mentorstøtte, som har haft en funktion i at støtte ham til at komme ind i egen bolig. Jobformidleren fortæller, at det har bidraget til, at det har lykket så godt med kandidatens ansættelse.

#### **4.1.3.2 Mortens inklusion på Laboratoriet**

Morten har været ansat i halvandet år i en stilling på under 10 timer i en afdeling, hvor de andre an-satte har en kandidat i biokemi eller lignende. Ved første interview, da han havde været ansat i et halvt år, løste han mest administrative opgaver, hvilket han var meget stolt over og tilfreds med. Efterfølgende har han fået mere ansvar: *"Altså jeg har fået mere og mere ansvar. Når jeg skal lave et forsøg, så sørger jeg selv for at gøre laboratoriet klar. Altså de har nok tillid til mig til, at jeg kan fuldføre eksperimenterne uden det store opsyn. De ved, at jeg kan, og det kan jeg også".*

Fra starten var det primært buddyen, der introducerede Morten til arbejdsopgaverne, men efter nogle uger fik han opgaver fra afdelingens øvrige medarbejdere. Dermed fik buddyen gradvis en mere koordinerende rolle: *"Det der med at sikre sig, at han har noget at tage sig til. Og så følge op på de andre [kollegaer], at de også byder ind, hvis de har noget, han kunne hjælpe til med".* Morten forklarede i første interview, at han oplevede at blive mere og mere en del af virksomheden i kraft af de arbejdsopgaver, han løste: *"Jeg kan se med mine egne øjne (...) Nu har jeg jo også bare en folder på min computer, hvor jeg kan se alle de ting, jeg har klar. Det er så der, hvor jeg siger wow, jeg har sgu bidra-get en del efterhånden."*

Buddyen så fra starten af også en opgave i at gøre Morten mere selvstændig: *"Og så synes jeg også, at nu går det på at få ham til at være lidt mere selvstændig omkring nogle ting. Altså selvstændig om-kring at kontakte nogle andre. Altså hvis han f.eks. mangler en it-pakke, at han så selv kontakter It-afdelingen og får det ordnet."* Ved andet interview giver Morten også udtryk for, at han varetager sine arbejdsopgaver fuldstændigt selvstændigt, og at han heller ikke har haft behov for en buddy det seneste år. Han har til gengæld opfølgingsmøde en gang om måneden med sin leder.

Derudover har virksomheden forsøgt at tilrettelægge arbejdstiden, således af Morten inkluderes mest muligt i fællesskabet, hvilket buddyen oplevede havde en positiv effekt:

*"Jeg synes faktisk, at han er faldet rimeligt godt ind. Han er rimeligt god til at byde ind, når vi sidder til pause. Og hans arbejdstid ligger også, så han kommer, mens vi spiser frokost, og så plejer han at komme og drikke en kop te. Og så har vi også eftermiddagspause, mens han er her, så han ligesom også er med til at sidde rundt omkring bordet til den uformelle snak."*

Både i første og andet interview giver Morten også selv udtryk for, at han oplever et rigtig godt kol-legaskab og en god atmosfære og omgangstone. Til andet interview får vi en klar indikation på, at Morten føler sig inkluderet i virksomheden, da han stolt viser os en artikel frem, som er skrevet om ham på virksomhedens hjemmeside. I artiklen beskriver han virksomheden som en familie, og han forklarer i interviewet, at han nu er en integreret del af virksomheden, og at de måske endda vil have svært ved at klare sig uden ham, når det handler om at løse visse opgaver.



Buddyen, lederen og kollegaerne har givet Morten behovsstøtte til at træne sine kompetencer gradvist, så han løbende har fået succesoplevelser og i dag har udviklet sig til at løse laboratorieopgaver, hvor han føler sig som så integreret del af virksomheden, at han næsten føler sig uundværlig.

#### 4.1.3.3 Allans inklusion på Skolen

Allan løser opgaver med telefonsalg, og han udtrykker selv, at han føler sig taget godt i mod. Han beskriver, hvordan kollegaerne fra starten af: *" har været utroligt imødekommende og hjælpsomme"*, og at de rent faktisk forsøger at inkludere ham, også selvom de på arbejdspladsen er mere sociale, end han normalt er. Jobformidleren gengiver det samme billede og peger på, at Allan gerne vil arbejde på at blive mere inkluderet socialt, selvom det ikke nødvendigvis ligger til hans person.

For Allan har der også været et klart match mellem de arbejdsopgaver, han løfter i virksomheden, hvor han har skullet lære et nyt it-system at kende, og den måde han fungerer på. Han forklarer endda, hvordan han har mulighed for at bruge sin diagnose (OCD) som en kompetence i forhold til at kunne varetage sine opgaver: *"Altså alting har en måde, det er sat sammen på. Så på den måde, så er det brugbart så at sige i forhold til at gå ind og sige, okay min hjerne fungerer ved, at den overtænker hele tiden og danner forskellige mønstre og systemer konstant. Jamen så kan jeg bruge det til min fordel"*. Dette understøttes af hans jobformidler, som beskriver, hvordan Allan fint klarer opgaverne, der ligger: *"inden for hans egen mestrings- og udviklingszone"*.

Selvom Allan selv har skullet sætte sig ind i mange af opgaverne, føler han, at han har fået den nødvendige oplæring og er blevet guidet til, hvor han kunne finde relevant information. Han har ydermere haft god mulighed for at spørge sin buddy, hvis han var i tvivl om noget eller havde brug for hjælp til nogle arbejdsopgaver. Om buddyen udtrykker han selv:

*"Jeg synes bestemt, det har givet en form for tryghed så at sige, idet at nu er jeg kommet herud, jeg er ny på stedet. Der er det rart, der ligesom er en, der er tilknyttet. En der ligesom skal sørge for, at man trives godt og så videre .... Men det har lidt gjort, at man ikke har siddet efterladt med tingene. Også bare det der med, at så har jeg f.eks. et spørgsmål, nu idet jeg selv skal sidde meget med det. Det kunne godt være, hun ikke lige forstod det, men så satte vi os bare, og så kiggede vi lige på det sammen."*

Allan har fra starten været meget selvstændig i sin opgavevaretagelse, og han forklarer også, at det ligger til hans personlighed, og at han elsker at sætte sig ind i et nyt område og tilegne sig viden på egen hånd. Det lader dog til, at han er blevet mødt af sin buddy, leder og kollegaer på den rigtige måde i forhold til, at han selv har fået mulighed for at søge den viden og støtte, han havde brug for. Et eksempel er, hvordan han nogle gange ryger en cigaret med lederen, selvom han ikke er så socialt anlagt. Der er derfor tilsyneladende fundet den rette balance i inklusionen af ham i arbejdsfællesskabet gennem forskellige typer af behovsstøtte.

#### 4.1.3.4 Dortes inklusion på Bureauet

Efter en kort praktik er Dorte blevet ansat 15 timer om ugen til at løse administrative opgaver på Bureauet. Generelt føler Dorte, at hun har det godt på arbejdspladsen, og at hun bliver inkluderet. Hun forklarer: *"Når der kommer kunder i huset, så kommer chefen også forbi mig og er sådan. .... Så ja, og præsenterer også mig og regner med mig til at arbejde med nogle bestemte opgaver. Så jo jo, de nye kommer jo også og spørger mig til råds, hvor man finder ting..."*. Dortes oplevelse af at være blevet en del af huset stemmer godt overens med det, hendes buddy fortæller. Buddyen giver generelt udtryk

for, at Dorte med sin personlighed passer meget godt ind, og at hun fra starten af har omfavnet arbejdsgangene i virksomheden, som ellers kræver en vis omstillingsparathed. Dortes jobformidler har samme indtryk af, at Dorte er: *"faldet godt til"*, og, som hendes buddy også giver udtryk for, er hun bare gået ind i personalegruppen. Hun har således fået den fornødne behovsstøtte til samhørighed, ved at hun er hjulpet ind i sammenhænge, hvor hun føler sig hørt og forstået og som en del arbejdsfællesskabet.

Dorte er generelt glad for de opgaver, hun løser, og hun oplever også en udvikling i opgaverne. Hvor hun i starten skulle sidde og sætte undertekster på film, oplever hun nu at løse flere forskelligartede opgaver, som både er relateret til bogføring, opdatering af lister samt kundekontakt. Dette skyldes ikke mindst, at Dorte har haft god mulighed for at få den nødvendige støtte til at løse opgaverne. Dorte beskriver f.eks. samarbejdet med lederen som værende godt. Samarbejdet med lederen har været specielt udtalt, fordi det var hende, som deltog i de første samtaler med jobformidleren og Dorte (hvor buddyen ikke deltog). Dorte forklarer i den sammenhæng, hvordan hendes leder har været god til at hjælpe hende med at prioritere i opgaverne, da det er noget, hun har generelt svært ved. Som hun selv beskriver det, kan hun godt blive *"hyperfokuseret"* på en opgave og have svært ved at lægge den fra sig, hvorfor hun har brug for at en anden kan sige til hende, hvis hun skal prioritere anderledes.

Dorte fremhæver videre, hvordan det har været en hjælp for hende, at hun har følt sig tryk nok på arbejdspladsen til at kunne være åben om sine udfordringer over for sin leder. Blandt andet har hun kunnet fortælle sin leder om sin diagnose, og det er hendes indtryk, at det på mange måder har været en fordel. Faktisk har det givet hende mulighed for at bruge sin diagnose som en kompetence. Hun siger: *"Så det er sådan lidt, at man bruger den person, jeg er, og selvfølgelig den uddannelse jeg har med mig. Bruger den bedst muligt. Så det kan være en god ide at være åben om, hvis man føler sig tryk i det"*.

For Dortes jobformidler har det også været en prioritet, at virksomheden var i stand til at tage hensyn til Dortes skånebehov. De mange første møder, han holdt med virksomheden efter Dorte var startet i sin praktik, omhandlede da også netop krav i arbejdet og balancen mellem arbejde og fritid. I den forbindelse oplever jobformidleren, at Dortes leder har været god til at skabe stabilitet omkring Dorte, hvilket har været med til at understøtte hende i at kunne blive i jobbet. Der er således tale om en behovsstøtte af hendes kompetencer, hvor hun hjælpes med struktur på sin opgaveløsning (f.eks. plan, anvisning, instrukser, arbejds gange m.fl.) så det bliver tydeligt, hvad der forventes af hende, og hun bruger sine kompetencer bedst muligt.

Dorte oplever også, at hun har haft et godt samarbejde med buddyen. Hun forklarer, hvordan hun har kunnet bruge sin buddy både til de mere personlige ting, som lige at grine lidt sammen, samt til arbejdsrelaterede spørgsmål og til at navigere i virksomhedens kultur. F.eks. fortæller Dorte, hvordan hendes buddy hjælper hende, hvis hun skal sende mails. Her kan Dorte lave et udkast, som hendes buddy så tjekker igennem, inden den bliver sendt ud. For Dorte handler det blandt andet om, at den måde, der kommunikeres i virksomheden, er meget anderledes, end hun har været vant til fra sin tidligere arbejdsplads. Der finder hun, at det er en god hjælp, at hendes buddy læser hendes udkast igennem og *"lige varmer det lidt op"*, så kommunikationen ikke er så stiv i det.

Denne forståelse gengives også af hendes buddy, der forklarer, at hun havde forventet, at Dorte ville bruge hende lidt mindre med tiden, men at hun fortsat bruger hende meget – også til gennemsyn af interne mails, som hun ikke har behov for hjælp til. Dette ændrer dog ikke ved, at buddyen generelt

er positivt stemt over for Dorte, selvom hun er lidt bekymret for hendes engagement i arbejdet. Hun giver dog udtryk for, at det bare er noget, de skal have talt om.

Der er her tale om, at buddyen har givet behovsstøtte til kompetencer ved at give informerende feedback mhp. læring. Det har tilsyneladende også virket men dog ikke helt på Dortes selvtillid omkring opgaveløsningen, hvilket peger på, at der muligvis også er behov for noget behovsstøtte ift. autonomi.

#### **4.1.3.5 Opsamling**

Alle fire cases er gode eksempler på, at en kandidat inkluderes i et arbejdsfællesskab, ved at en buddy, leder og kollegaerne tager ekstra hensyn til kandidatens skrøbeligheder (autisme, ADHD, OCD, stress og ADD mv.), men gør det med et fokus på en gradvis selvstændiggørelse i opgaveløsningen gennem forskellige typer af behovsstøtte for autonomi, kompetencer og samhörighed.

Selvom ingen af kandidaterne har fået skræddersyede kompetenceløft hos en af uddannelsesinstitutionerne, spiller kompetenceudvikling en stor rolle. Både i forhold til fokuset på, hvor kandidaterne har deres spidskompetencer, samt hvordan man skaber de bedste vilkår for, at deres kompetencer forbedres. Samtidigt med har buddyen og/eller lederen spillet en vigtig rolle i forhold til at inkludere kandidaterne i arbejdsfællesskabets fælles virksomhed, gensidige engagement og fælles repertoire.

Der er i det hele taget tale om, at virksomhedernes engagement i kandidaten forløb og dermed sociale ansvarlighed har spillet en stor rolle for inklusionen. Jobformidleren for Per siger blandt andet: *"Jeg kan mærke den forskel, at de her virksomheder, der har forpligtet sig og sagt ja til det her, hvor de normale virksomheder, de er en lille smule ligeglade .... De føler ikke den samme forpligtelse."*

### **4.1.4 Kandidaternes fremtidsudsigter**

#### **4.1.4.1 Pers fremtidsudsigter**

På interviewtidspunktet ville Per gerne have flere timer på arbejdet, men det kunne de ikke love ham. Buddyen forklarer:

*"Det er et udtryk for, at han er glad for at være her, men åh, hvis vi nu ikke kan tilbyde ham at være her, så er det også dårligt. Men vi må se, om vi kan give ham lidt hår på brystet. Så hvis det ikke er her, så kan vi sende ham videre til noget andet .... men alle de gange det ikke fungerer, er jo et kæmpe tilbageslag."*

Buddyen er derfor godt klar over, at Per måske blive nødt til at finde et andet arbejde, hvis han skal blive selvforsørgende. Per har således været på en hurtig indadgående bane, som ud fra hans synspunkt måske kan blive bremsede, så han risikerer at blive fastholdt i en marginal position, hvor han både er på offentlig forsørgelse og modtager løn i modsætning til de andre ansatte. Alternativt skal han skifte job. Nu et år efter interviewet lader det dog til, at han er ved at blive afklaret til et fleksjob, og derved måske kan blive selvforsørgende i jobbet.

#### **4.1.4.2 Mortens fremtidsudsigter**

Ved det første interview var Mortens store drøm at færdiggøre sin uddannelse og blive fuldtidsansat på Laboratoriet:

*"Når jeg har færdiggjort bacheloren i molekylærbiologi, så bliver jeg her. Jeg har tænkt mig at skabe denne her karriere i Laboratoriet. Jeg er vild med denne her virksomhed. Mine kollegaer er super flinke, og der er altid smil. Når jeg klarer en opgave, så får jeg altid ros. Jeg har det fuldstændig fantastisk her."*

Siden da er han igen startet op på sin uddannelse i molekylærbiologi, som han nu kombinerer med datalogi, da han har fundet ud af, at han kan bruge de to fag sammen på en arbejdsplads som Laboratoriet. Han ønsker også at færdiggøre en kandidatuddannelse bagefter. Dette er muligt, fordi han er blevet bevilliget revalidering, hvor han får en højere ydelse, indtil han har færdiggjort sin uddannelse.

Jobcenterets rådgiver har således støttet op om hans uddannelses- og beskæftigelsesplaner. Processen tog dog noget tid og var ikke helt gennemsigtig for Morten: *"Det tog noget tid. Det skal igennem mange forskellige trin, før jeg får lov til det, men da det så skete, der blev jeg enormt glad. Jeg har ikke rigtig andet at sige, end at jeg ikke rigtig ved, hvad der foregår bag gardinet, men det lykkedes, og det er jeg enormt glad for."*

Da vi interviewede ham første gang, gjorde usikkerheden om hans fremtid det svært at forventningsafstemme helt mellem virksomhed, kandidat og jobcenter. Det drejede sig om, hvorvidt man skulle arbejde henimod at opnå flere timer og opnå selvforsørgelse eller sigte mod at færdiggøre uddannelsen. Morten har dog undgået at ende i en permanent marginal position, ved at han nu er ansat som studentermedhjælper på virksomheden, hvilket kan blive til en fast ansættelse efter endt studie.

#### **4.1.4.3 Allans fremtidsudsigter**

I første omgang blev Allans praktik forlænget med yderligere 4 uger. Valget om at forlænge praktiken blev taget sammen med Allan og virksomheden, da en del af den første praktik gik med oplæring, fordi han kun er ansat deltid. Virksomheden ville derfor, ifølge jobformidleren, gerne have et mindre skrøbeligt vurderingsgrundlag for en ansættelse. Allan blev lige efter anden praktikperiode ansat på deltid på Skolen, men han har et ønske om på sigt at komme til at arbejde fuld tid. Som tingene ser ud lige nu, vil det dog ikke være en mulighed at blive fuldtidsbeskæftiget i virksomheden, da der ikke er nok timer i de salgsopgaver, han varetager.

Lige nu befinder Allan sig derfor i en perifer legitim position i virksomheden men ikke nødvendigvis på en indadgående bane, som kan føre ham til selvforsørgelse. Allan går derfor også med tanker om på sigt at søge et andet arbejde eller supplere sine timer i virksomheden med arbejde andet steds. Der er også indgivet en ansøgning om et socialt frikort, som Allan venter svar på.

Tidligere har jobformidleren og Allan undersøgt muligheden for et kompetenceløft gennem VTA-projektet. I den forbindelse kiggede de på vagtuddannelsen, hvilket Allan også var meget motiveret for, da han så muligheder for relativt hurtigt at kunne blive selvforsørgende. Der var dog ikke muligt at få dækket kurset gennem VTA. Jobformidleren fortæller følgende:

*"Jamen, det er fordi hele ideen med kompetenceløft, det er at udtage delelementer fra et helt kursus eller en hel uddannelse .... Men med vagt, kan man ikke udplukke delelementer fra uddannelsen. Enten er du vagt, eller også er du ikke vagt .... og lige med vagt, der kunne de ikke give andet end et rigtigt AMU-kursusbevis..."*

VTA-projektets finansiering af kompetenceløft og AMU-reglerne har således været en barriere for at Allan kunne få vagtuddannelsen og måske et fuldtidsjob.

#### 4.1.4.4 Dortes fremtidsudsigter

Dorte er ligesom Per og Morten afsluttet i VTA-projektet, da hun har været ansat på Bureauet i 6 måneder. Jobformidleren beskriver Dortes forløb som: *"så eksemplarisk, at det næsten er sådan lidt uden for kategori"*. Dorte og hendes jobformidler er derfor begyndt at snakke om, hvad der skal ske på længere sigt. Ingen af dem ser det som realistisk, at Dorte opnår fuldtidsbeskæftigelse i den nærmeste fremtid, og jobformidleren er begyndt at se på mulighederne for, at Dorte kan komme på en fleksjobordning, som kunne gøre hende selvforsørgende.

Hun giver selv udtryk for, at et fleksjob ville være rart, og at der selvfølgelig også er den mulighed, at det bliver muligt at finde en årsag til hendes smerter, så hun på sigt ville kunne varetage et fuldtidsjob. Hun forklarer:

*"Altså jeg kunne godt ønske, at man kunne finde en måde at bibeholde de 15 timer om ugen. Fordi jeg synes, at det er der, jeg befinder mig bedst arbejdsmæssigt. Er det flere timer, så kan jeg mærke, at så hænger hverdag og arbejdsliv ikke sammen. Er det færre timer, så føler jeg heller ikke rigtig, at jeg får bidraget nok til en arbejdsplads".*

Dortes fremtid på Bureauet er derfor lidt usikker. Hun er glad for at være i virksomheden men kan også godt se sig selv arbejde et andet sted. Sammen med sin jobformidler er de ved at se på, om han kan hjælpe hende med at undersøge andre muligheder, i fald det skulle blive aktuelt. Specielt også fordi hendes nuværende arbejdsplads har et lidt hektisk arbejdsmiljø. Det kan derfor siges, at Dorte fortsat bevæger sig i en indadgående bane igennem sin tilknytning til Bureauet, men at hendes muligheder for at få fleksjob og evne til at håndtere det hektiske arbejdsmiljø kan bryde denne bane.

#### 4.1.4.5 Opsamling

I alle de fire cases har kandidaterne en god og muligvis indadgående position i det pågældende arbejdsfællesskab, om end der er stor forskel på, hvor langvarig og dermed hvor funderet den er. I alle virksomhederne er der dog umiddelbart begrænsninger på, hvor mange timers lønnet arbejde de kan tilbyde. Dette gør fremtiden usikker for kandidaterne, når det handler om selvforsørgelse.

Det er derudover ret udtalt i de fire cases, at der kan være behov for mere langvarig eller permanent offentligt tilskud til forsørgelse grundet deres arbejdsevne. Det hænger sammen med, at der i to cases kan være behov for fleksjob, en kandidat modtager revalidering og den sidste har søgt socialt frikort. Ud fra ovenstående kan man ikke vurdere deres arbejdsevne, men ud fra disse historier og opgørelsen af arbejdstimer om ugen i figur 6 (afsnit 2.5.1) lader det til, at denne målgruppe kan have et behov for bevilling af fleksjob eller lignede. Flexjob ville desuden løse problemerne angående manglende mulighed for ansættelse i flere timer i de fire cases.

## 4.2 Kvinder med ikke vestlig baggrund

Denne kategori dækker over en forskelligartet gruppe af personer både i forhold til de udfordringer, de står med, længden af deres ophold i Danmark, hvilken ydelse de modtager samt deres arbejdsmarkedsstatus. Nogle af kvinderne er således kommet til Danmark inden for de senere år, modtager danskundervisning, er på selvforsørgelses- og hjemrejseydelse, er erklæret jobparate og tilknyttet integrationsafdelingen. Andre har opholdt sig i Danmark i mange år, er tilkendt et ressourceforløb eller er aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og tilknyttet Jobhuset Pulsen.

I løbet af projektet har vi kortlagt tre cases, hvoraf en af dem er interviewet i februar 2023. De to andre kandidater blev interviewet i forbindelse med midtvejsstatussen i 2022, og er ikke længere en del af VTA-projektet. Den ene ønskede ikke at stille op til interview i forbindelse med denne afsluttende rapport, og den anden blev stillet nogle opfølgende spørgsmål af sin rådgiver. Nedenfor ses en oversigt over de cases, der refereres til i dette afsnit.

**Tabel 9:** Overblik over cases vedr. kvinder med ikke vestlig baggrund

	Ydelse	Status*	Interview med virksomhed	Interview med jobformidler
<b>Aisha</b>	Ressourceforløb	Lønnede timer/fyret	X(2022)	X
<b>Laila</b>	Kontanthjælp	Lønnede timer /fyret	X	X(2022)
<b>Nabila</b>	Selvforsørgelses- og hjemrejseydelse	Praktik	X	X

\* Viser om kandidaten har opnået lønnede timer eller kun en praktik i forbindelse med projektet, samt hvad status er i dag.

### 4.2.1 Matchet

#### 4.2.1.1 Aisha og Lailas ansættelser

Både Aisha og Laila er midaldrende kvinder, som er kommet til Danmark for en del år siden og er tilknyttet Jobhuset Pulsen. Aisha var i praktik i rengøringsfirmaet Ren og skær og blev derefter ansat 6 timer om ugen. Aisha har nogle fysiske udfordringer, der gør, at hendes arbejdsevne sandsynligvis er nedsat. Hendes ansættelse gennem VTA-projektet blev derfor oprindeligt oprettet som en hybridpraktik, hvor hun arbejdede lidt flere timer, end hun var ansat til, da jobcentret ønskede at afklare, hvor mange timer hun kunne arbejde med henblik på et eventuelt fleksjob. Laila var i praktik og blev derefter ansat 20 timer om ugen på Restauranten. Laila taler meget lidt dansk og fik derfor under sin ansættelse individuelt sprogløft fra CLAVIS på arbejdspladsen, hvilket alle parter udtrykte stor tilfredshed med.

Både jobformidlerne, kandidaterne og virksomhederne var ved første interview i 2022 meget tilfredse med matchet og samarbejdet. F.eks. sagde lederen i den ene virksomhed på daværende tidspunkt:

*“Det virker som om, at det her projekt, der har man ligesom haft noget mere tid og fokus på at finde det rigtige til for eksempelvis [kandidaten], og der har været mulighed for, at man har kunnet skyde praktikken lidt længere, hvis man synes, man skal se hinanden lidt mere an .... nogle gange kan der godt være sådan lidt for mange regler, men det virker som om, at man har kunnet give lidt og rive lidt i elastikken. Det synes jeg, er supergodt for [kandidaten].”*

Dette stemmer også overens med, at jobformidlerne begge fortalte til midtvejsstatussen, at de havde været meget optagede af at finde de rigtige match til kandidaterne. Lailas jobformidler forklarede bl.a., hvordan han inden selve matchmødet, havde haft en samtale med virksomheden. Han ville, som han forklarede: *"føle sig ind på om de kunne rumme [kandidaten]"*. Det var således vigtigt for ham at sikre, at virksomheden kunne tage imod en kandidat med begrænsede danskundskaber men med en meget udadvendt og positiv personlighed. Til det opfølgende interview, som blev lavet med Aishas jobformidler til den afsluttende evaluering, fortæller jobformidleren, at de på jobcentret generelt havde et godt indtryk af matchet mellem Aisha og virksomheden. Hun siger: *"Vi gik ud fra at kunne se, at det var et rigtig godt match ift. hendes skånehensyn, og ift. arbejdsmængden og arbejdsopgaverne. Det var noget, der passede godt sammen."*

I både Lailas og Aishas tilfælde har der således været lagt energi og kræfter i at skabe et match mellem virksomhedernes krav, kandidaternes ønsker samt skånebehov og udfordringer. Der er arbejdet med en identificeret motivation, hvor kandidaterne har fået arbejdsrelaterede aktiviteter, som har virket acceptable for dem, og som har kunnet understøtte deres motivation og ønske om at komme i arbejde. Videre har begge jobformidlere gået anerkendende til værks. Dette kan underbygges af, hvordan Aishas jobformidler fortæller, at hun har brugt lang tid på at opbygge en stærk tillidsrelation til Aisha, hvorfor hun var optaget af at finde det helt rigtige match (behovsstøtte af samhörighed). I Lailas tilfælde har jobformidleren ydermere gjort meget for at understøtte Laila i at opbygge kompetencer, f.eks. ved at sørge for at hun blev tildelt individuel sprogløft fra CLAVIS, samt ved at have tæt kontakt til virksomheden i starten af forløbet og være behjælpelig med at få tolkebistand, hvis det var nødvendigt (behovsstøtte af kompetence).

#### **4.2.1.2 Nabilas praktik i Soleklart**

Nabila er blevet matchet med en praktik i rengøringsvirksomheden Soleklart. Hendes forløb har en anden karakter end Aishas og Lailas. F.eks. fortæller Nabila, at hun ikke har en oplevelse af, at der er blevet lyttet meget til hende i forhold til hendes ønsker om praktik og arbejde, og at hun ikke er blevet inddraget særlig meget i processen om at finde en praktikplads. Hun er blevet spurgt om tidligere erhvervs erfaring men har ellers ikke haft indflydelse på udvælgelsen af virksomheden og arbejdsopgaver. Tolken fremhæver yderligere, at hun siger: *"at hun ikke har mulighed for at sige nej til praktikplads"*.

Dette er i tråd med, hvad hendes jobformidler også selv påpeger i forhold til arbejdet med at finde en praktikplads til Nabila:

*"Altså, vi gik jo meget ud fra det med, at hun kom fra rengøring, og hun havde ikke selv så meget lyst til rengøring. Men jeg blev ved med at fastholde, at det gav mening eller noget i den stil, fordi hun ikke havde sprog overhovedet. Og så for ligesom at finde noget, hvor det gav mening, så kunne det være begrænsede køkkenopgaver eller rengøring. Ellers så blev det vaskeri, fordi så er det nogle enkle funktioner, der ikke kræver sprog, men som selvfølgelig heller ikke var for hårde for hendes arme."*

Jobformidleren påpeger videre, at der er et stort fokus på at gjort folk selvforsørgende, når man er jobparat. Ydermere kan borgerne blive pålagt sanktioner, hvis de siger nej til praktik eller arbejde. Dette betyder ikke, at kandidatens ønsker ikke er med i betragtningen, men at de, som jobformidleren forklarer, skal tilpasses til mulighederne på arbejdsmarkedet. Jobformidleren siger:

*“Men jeg prøver selvfølgelig altid at ramme det, folk gerne vil. Der er også bare nogle, der ikke vil, eller som ikke har lyst til at komme ud af deres komfortzone. Så, men altså selvfølgelig prøver jeg at finde ind til, hvad de synes altså, hvad giver mening. Er der noget, der er meningsfuldt? Fordi så rykker de bedre ikke, men ellers, altså jeg prøver at lave realitetstjek.”*

I Nabilas tilfælde peger det således på, at der i højere grad er tale om introjiceret motivation og måske endda ekstern regulering, hvor kandidaten har pligt til at gennemføre en aktivitet, og at det kan føre til straf ikke at gennemføre den. Inden for denne ramme er der ikke så meget plads til selvbestemmelse og selvstændighed (behovsstøtte af autonomi). En indikation på dette er, at matchmødet med Soleklart foregik med to kandidater, hvilket kunne sætte en begrænsning på, i hvilken grad arbejdsopgaverne blev tilpasset Nabilas forudsætninger.

Ovenstående kan også ses i relation til de jobåbninger, som har været i VTA-projektet. Generelt giver Nabilas jobformidler udtryk for, at det har været svært at finde praktikker til integrationsborgerne, da der ikke har været mange jobs og småjobs, som ikke krævede et vist niveau af enten engelsk eller dansk. Hun siger: *“Og jeg har prøvet nogle gange at matche nogen til de her jobåbninger, som vi jo fik via Corolab, men det var tit, at der ikke var mulighed på grund af sproget”*. Jobformidleren beskriver her, hvordan det har været svært at finde relevante matches til kandidaterne i VTA-projektet – specielt jobs, der kan varetages med begrænsede danskundskaber.

#### **4.2.1.3 Opsamling**

I både Aishas og Lailas forløb er der, som med de aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagerne i afsnit 4.1.2.5, tale om identificeret eller integreret motivation, hvor man i videst muligt omfang matcher kandidaten med en virksomhed ud fra deres ønsker og forudsætninger. I den sammenhæng har jobformidlerne både arbejdet med behovsstøtte for autonomi, kompetencer og samhørighed.

Nabilas match adskiller sig klart fra dette, ved at hun er jobparat og derfor underlagt nogle andre rådighedsregler under Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats. Det betyder, at hendes præferencer og kompetencer ikke har samme vægt i matchet i forhold til, hvor der er jobåbninger. Sagt på en anden måde, skal hun tage det arbejde, som er muligt for hende at få og varetage. Derudover viser det sig, at klyngenetværket har sine begrænsninger, eftersom en del virksomheder ikke kunne rumme kandidater, som næsten ikke talte dansk.

### **4.2.2 Inklusion på arbejdspladsen**

#### **4.2.2.1 Aishas inklusion på Ren og skær**

Aisha gjorde i en periode på over et år rent i Ren og skær i 6 timer om ugen. Hendes tidligere jobformidleren giver ved det opfølgende interview udtryk for, at Aishas firing er kommet som en overraskelse både for hende selv og for Aisha:

*“Hun kunne godt lide at være der. Hun trivedes. Hun kunne se en værdi og et formål i sine arbejdsopgaver. Hun kunne godt lide at tage derhen, få dem udført og så tage hjem igen. Der var også aftale om, at når hun forhåbentlig en dag lander på et flexjob, så vil hun kunne konvertere ansættelsen til et flexjob, og det er også noget, jeg havde talt med lederen omkring.”*

Dette billede stemmer godt overens med, hvad både lederen i virksomheden, kandidaten selv og jobformidleren også gav udtryk for ved midtvejsstatussen. Her blev der generelt givet et billede af, at Aisha var faldet godt til i virksomheden.



Dette billede er dog markant ændret et år efter. Aishas tidligere jobformidler fortæller i det opfølgende interview, at det har vist sig, at buddyen i virksomheden kun har haft meget sparsom kontakt med Aisha. Jobformidleren fortæller også, at Aisha har forklaret, at lederen med tiden gav hende flere og flere opgaver, som hun skulle løse inden for de 6 timer. Aisha har også delt med jobformidleren, at hun blev fyret, efter hun havde meldt sig syg på arbejdet for at kunne gå til lægen og tage sig af de smerter, hun fik i forbindelse med, at hun fik flere arbejdsopgaver. Jobformidleren siger:

*”Så hun fortæller mig, at hun føler sig godt og grundig udnyttet, og også lidt misbrugt i den forbindelse, at magtbalancen har været udnyttet i, at hun var arbejdsmodtager og så kommer ejeren og ligesom beder hende om nogle ting, uden for ansættelsesrammerne, som hun ikke følte, hun var i position til at afvise, og så alligevel blev hun fyret.”*

Dette står i kontrast med det billede virksomhedslederen tegnede af ansættelsen for et år siden, men desværre ønskede lederen ikke at blive interviewet igen.

#### **4.2.2.2 Lailas inklusion på Restauranten**

For et år siden arbejdede Laila 20 timer i restauranten med alle typer af opgaver. Både lederen, buddyen og kandidaten selv gav udtryk for, at hun passede godt ind på arbejdspladsen. Lederen beskrev hendes gode personlighed som en måde at bryde den sproglige barriere på og få hende til at blive en del af teamet. Laila beskrev ligeledes, at hun følte sig godt taget imod, at der var god støtte i de andre kollegaer, hvis man havde brug for hjælp, og at hun var glad for at møde ind på arbejdet.

Dette billede går igen i det opfølgende interview med kandidaten. Her forklarer hun, at hun var glad for at arbejde på Restauranten, og at hun var glad for det kollegiale fællesskab, hun mødte på arbejdspladsen:

*”I forhold til ansættelsen [på Restauranten], var jeg glad for at være der og har ikke noget dårligt at sige om det. Jeg var virkelig glad for at være i arbejde, selvom jeg også har helbredsproblemer. Det var et godt sted, hvor man kunne udfylde sit arbejde i fred og ro, og det har jeg gjort. Underchefen var en rigtig god chef og rigtig god med, hvordan man behandler folk. Han var en ung mand men udviste stor ansvarlighed og meget hjælpsom. Jeg var i den periode gladere, følte jeg udførte en opgave og var en del af et team.”*

På trods af den positive stemning omkring ansættelsen, blev den ikke forlænget, da den udløb. Laila er ikke selv rigtig klar over, hvad den reelle årsag har været til, at restauranten ikke valgte at beholde hende. Hun fremhæver, at: *”Det var ikke mit ønske at stoppe. Jeg blev sagt op. Jeg er ikke rigtig klar over, hvorfor jeg måtte stoppe, udover at [Restauranten] sagde ansættelsen var for en begrænset periode efter aftale med kommunen.”*

#### **4.2.2.3 Nabilas inklusion på Soleklart**

Nabila var i praktik i Soleklart i 2 måneder. Hun startede med at arbejde 15 timer med henblik på, at hun i løbet af praktikken ville kunne komme op på 20-25 timer. Efter de 2 måneder valgte virksomheden ikke at ansætte hende.

Nabila forklarer selv, at det var svært, og at hun ikke havde en oplevelse af, at der var nogen på arbejdspladsen, hun kunne kontakte direkte med spørgsmål. Tolken påpeger videre, at Nabila nævner sproget som en udfordring: *”De taler andre sprog, eller de taler dansk. .... Og så var der en anden [egyptier] der. Jeg tror, at hun havde arbejdet der i 5-6 år, og så normalt sagde de tingene til hende, og så*

forklarede hun dem til Nabila på [egyptisk]". For Nabila var det også negativt, at hun ikke oplevede, hun kunne øve sig på dansk på arbejdspladsen.

Lederen og buddyen mener ikke, at Nabilas største udfordring var manglende danskundskaber. I stedet henviser de til, at problemet var, at hun ikke kom til tiden, og at hun ikke ringede eller gav besked, når hun ikke kom. Videre fortæller de, at hendes arbejdstempo også var en udfordring, specielt fordi hun ikke kom op i tempo i den tid, hun var i praktik. Buddyen forklarer: "*Det var meget, meget langsomt. Altså, det blev ikke bedre. Vi prøvede jo at få hende til at blive bedre, sådan hen ad vejen. Men det gjorde det ikke*". Jobformidleren forklarer, at det simpelthen bare ikke var det rigtige match, og at det med tempoet nærmest havde været et omdrejningspunkt fra dag et:

*".... Altså jeg kan huske faktisk fra den dag, hvor vi var til samtalen, hvor Helle, som er afdelingsleder, hun går stærkt. Hun er vant til, at det går hurtigt. Og jeg kan også godt gå stærkt. Så jeg prøvede at følge efter hende, og så gik de her to [egyptiske] damer, og jeg prøvede at få dem til at gå lidt hurtigere, og de gik bare så langsomt. Og det er jo bare - det er måske et billede af, at det var simpelthen det, der var hele nøglen i det."*

I interviewet fortæller Nabila også selv, at kommunen har fortalt hende, at hun ikke fik jobbet, fordi hun ikke havde arbejdet hurtigt nok, og fordi hun var kommet for sent et par gange.

#### **4.2.2.4 Opsamling**

I alle tre cases viser det sig, at matchet ikke fungerede. For Aisha og Laila var det efter mange måneder, hvor Nabila ikke blev ansat efter praktikken. Når en VTA-kandidat har været ansat i 6 måneder, overgår de til en ordinær indsats. Den mindre intensive opfølgning kan godt have spillet en rolle, men på den anden side spillede det tilsyneladende ikke en negativ rolle for Pers og Mortens forløb, som beskrives gennem afsnit 4.1.

Lailas og specielt Aishas forløb retter vores opmærksomhed på, hvordan tilsyneladende socialt ansvarlige virksomheder, som man har indgået aftaler med, viser sig ikke at udvise den rummelighed, som man havde regnet med. Vi ved dog ikke hvad grunden til dette er. Der kan således være tale om nedskæringer eller andre økonomiske hensyn.

#### **4.2.3 Kandidaternes fremtidsudsigter**

Laila er i skrivende stund fritaget fra deltagelse i virksomhedstilbud, fordi hun er i gang med en helbredsmæssig udredning. Hun forklarer selv i det opfølgende interview, at hun har helbredsproblemer, og at der er problemer med at finde den rette behandling. Hun ser dog positivt på sine muligheder for på sigt at komme i arbejde, når hun er blevet udredt. Hun forklarer: "*Jeg er syg og har brug for hjælp og medicinsk behandling. Jeg er sikker på, at jeg med rette hjælp kan komme i arbejde*". Lailas rådgiver er umiddelbart enig i, at Laila vil kunne komme på arbejdsmarkedet igen, selvom der måske skal åbnes op for, at det skal være på særlige vilkår.

Aishas tidligere jobformidler fortæller, at Aisha efterfølgende skrevet en mail til ejeren, hvor hun understreger, at hun vil finde et job, der tager hensyn til hendes skånebehov. Aisha er pt. i et ressourceforløb.

Nabila er dagen inden vores interview med hende startet i en ny praktik på et plejehjem. Her skal hun arbejde i køkkenet. Hun har videre fået et rengøringskursus gennem VTA-projektet for 2 måneder siden. Nabila giver i interviewet udtryk for, at hun gerne vil finde et job, så hun kan få lidt mere frihed

og kan klare sig selv. Hun vil gerne kunne bygge sig et nyt liv i Danmark. Nabila håber, at praktikken kan hjælpe hende i job.

Hun oplever dog, at den sproglige barriere er til hinder for, at hun kan opnå en fast tilknytning til arbejdsmarkedet. Hun fortæller blandt andet, at hun har været til samtaler: *"men pga. sproget, fik hun ikke job"*. Nabila har derfor et ønske om at lære mere dansk. Hun forklarer, at praktikerne har vanskeliggjort hendes deltagelse i danskundervisning. Under hendes praktik i Soleklart, måtte hun således stoppe med at deltage i danskuddannelsen. Som tolken forklarer: *"Hun siger, at hvis jeg ikke lærer sproget, hvordan skal jeg klare mig på arbejde. Der skulle være lidt balance mellem sprogscole og så praktik"*. Hun fortæller dog, at hun kun misser sprogundervisningen en ud af tre dage om ugen i den nye praktik.

Nabilas tidligere jobformidler udtrykker sig også positivt om den nye praktik på plejehjemmet. Specielt fordi hun ser muligheder for, at Nabila vil kunne udvikle sig sprogligt på arbejdspladsen:

*"Men plejehjemskøkken synes jeg lyder fint, fordi hun har egentlig en, altså hun kan godt kommunikere lidt. Og hun har egentlig også et ønske om at lære at kommunikere. Så på den måde er det også fint at være et sted, hvor hun kan have mulighed for at kommunikere. I stedet for at gå alene på en skole og gøre rent. Det var måske heller ikke det bedste."*

Det lader derfor til, at den nuværende praktik kan gøre det lettere for Nabila at leve op til sit ønske om at forbedre sine danskundskaber, og efter hendes mening, derved også sine jobmuligheder på længere sigt.

## 4.3 Ukrainske flygtninge

Gennem projektperioden har vi kortlagt fire cases med kandidater som er jobparate ukrainske flygtninge og tilknyttet integrationsafdelingen. Alle interviews er foretaget i februar og marts 2023. Nedenfor ses et overblik over cases brugt i dette afsnit:

**Tabel 10:** Overblik over cases vedr. ukrainske flygtninge

	Ydelse	Status*	Interview med virksomhed	Interview med jobformidler
Aneta	Kontanthjælp	Praktik	x	x
Klara	Kontanthjælp	Løntilskud	x	x
Bogdan	Kontanthjælp	Løntilskud	x	x
Igor	Kontanthjælp	Ansættelse	Ikke muligt	x

\* Viser om kandidaten har opnået lønnede timer, løntilskud, eller en praktik i forbindelse med projektet.

### 4.3.1 Det svære match

Aneta er en midaldrende ukrainsk kvinde med to store døtre. De har været i Danmark i knap et år. Inden hun kom til Danmark, har hun arbejdet i en salgsafdeling i Ukraine. Hun taler ikke engelsk eller dansk. Om sin motivation i forhold til arbejde, siger Aneta: *"Jeg skal tjene penge. For jeg har to børn, og min datter er på universitetet - college [online], og jeg skal betale for hendes studier"*.

For nylig har hun været til jobsamtale hos Bilservice med 4 andre kandidater, hvor de havde brug for en ansat til at klargøre biler. De skulle dog starte i en kort praktik og derefter løntilskud. Om arbejdspladsen siger lederen: *"Hvis man vil have et arbejde her, skal man kunne komme til tiden, være ansvarlig ift. tiden, og så er sprogkompetencer noget, man lærer. Alle skal lære at tale dansk"*. Aneta blev ikke tilbudt et job, og ifølge lederen og tolken skyldtes dette, at hun ikke var interesseret i jobbet og udtrykte utilfredshed med lønnen. Lederen siger om hende: *"Hun var bare interesseret i løn. Vi har snakket sammen kun 2 minutter, før hun spurgte om løn"*.

Flere har undervejs i projektet fortalt om, hvordan det er helt normalt i Ukraine at starte med at snakke løn til en jobsamtale og sætte en minimumsløn på sit CV. Til et kursus i kommunen omkring ret og pligt for de ukrainske borgere, opstod der netop en snak om, hvordan man håndterer jobsættelser. Her satte repræsentanten fra kommunen fokus på, at det er vigtigt ikke snakke løn til første jobsamtale i Danmark.

Aneta fortalte ikke meget om sine oplevelser med Bilservice til interviewet, og det er dermed uklart, om det kun er lønnen, der har spillet en rolle. Om barrierer i forhold til at komme ind på det danske arbejdsmarked, fremhæver hun selv sproget. Hun nævner dog en praktik, hun har været på, hvor sproget ikke var en barriere.

Det er dog en mulighed for, at hun vil kunne få et job på et lager, hvor man ikke behøver tale dansk eller engelsk. Aneta har fået et truckcertifikat, hvilket tolken (som er ansat i kommunen) vurderer kan hjælpe hende i job, da han deltog under uddannelsen:

*"Jeg kan godt se, at hun kan godt få job. Jeg har haft hende på truckkursus i to uger. Hun er en, som er aktiv. Hun tager ansvar. Hun knokler for det. Aktiv deltagelse i det praktiske og det teoretiske. Hun har ikke haft en eneste fravær under forløbet på truckkursus .... Jeg tror nok, hun kan*

*få et arbejde på et lager. Hun har fået truckcertifikation. Hun kører godt. Så jeg kan godt se hende på lager som truckfører."*

Måske er Anetas motivation for at arbejde primært lønnen. På den måde kan der være tale om introjiceret motivation, hvor personen presser sig selv til at udføre en aktivitet, fordi der stilles krav udefra om det, og det er en nødvendig pligthandling – ikke fordi det er i overensstemmelse med personens præferencer eller kompetencer. Studier viser som nævnt i afsnit 1.2.1, at det som regel medfører dårlig trivsel og psykosocial funktion. Det er dog ikke sikkert, at det gør sig gældende i lige så høj grad for Aneta og andre kandidater, hvor målet med arbejdet primært er rettet mod andet end værdien i arbejdet selv – i Anetas tilfælde blandt andet datterens uddannelse.

I Danmark er mange arbejdsgivere nok optaget af, at arbejdet skal have en værdi i sig selv, da man formoder, at det øger motivationen blandt medarbejderne. Dette kunne ligge til grund for lederens lidt negative reaktion på Anetas fokus på lønnen, da det kan indikere manglende motivation for jobbet.

### **4.3.2 Matchet**

#### **4.3.2.1 Klaras løntilskud på Lageret**

Klara er en ukrainsk kvinde i slutningen af 30'erne, som kom til Danmark for et år siden sammen med sin mand og sit barn på nu 9 år. Hun er uddannet arkitekt fra Ukraine og har arbejdet på fuld tid som indretningsarkitekt i sit eget firma i Ukraine, inden hun kom til Danmark. Klara fortæller, at hun meget gerne vil arbejde inden for sit fag.

*"Jeg vil gerne arbejde i det samme fag, jeg plejede at arbejde i før. Men der er gået næsten et år, hvor jeg sender mit CV til det fag, jeg plejede at arbejde i, men her i Danmark har jeg ikke fået noget svar. Derfor tænker jeg, at jeg måske skal tage noget uddannelse, så jeg får kompetencer nok til at arbejde her. Men lige nu er det umuligt at tage uddannelse her, fordi jeg jo faktisk har en færdig uddannelse fra Ukraine, og hvis jeg gerne vil studere her, har jeg brug for at kunne [det danske] sprog. Uden sprog, er det umuligt."*

Klara oplever således, at sproget er en central barriere for hende i forhold til at kunne få lov til at komme ind i arkitektfaget i Danmark. Hun har taget danskundervisning i 5 måneder og fortæller, at hun er begyndt at kunne forstå en lille smule dansk. Hun taler også noget engelsk.

Klara har positive erfaringer fra en tidligere praktik, selvom hun ikke fik et job bagefter. Dette i samspil med hendes engelskkundskaber fik jobformidleren til at mene, at Klara havde potentiale til at arbejde på lager. Hun blev derfor matchet til Lageret:

*"Og så spurgte jeg hende, om hun var interesseret i et kursus med henblik på et lager. Og selvfølgelig var det ikke hendes drømmejob. Men hun kunne godt se ideen i det .... Det er rigtig svært at komme ind i den branche .... Men via virksomhedspartnerne fik vi så en åbning, og der var hun så en af de heldige, fordi hun kunne engelsk."*

På Lageret arbejder der i forvejen mange fra Østeuropa og Ukraine, hvorfor arbejds sproget er engelsk. Virksomhedslederen forklarer, at danske medarbejdere, som ikke kan engelsk, har svært ved at blive i jobbet. Opgaverne indebærer at modtage, organisere og siden 'plukke' varer til kunderne i takt med, at de bestiller ud til butikker. Det er en arbejdsplads, der ifølge lagerchefen kræver, at man i løbet af 2 dage er lige så hurtig som de andre medarbejdere. Dette betyder, at oplæringsprocessen

er meget kort, og at man principielt forventes at bevæge sig på en indadgående bane fra en perifer legitim position til fuld deltagelse i arbejdsfællesskabet i løbet af 2 dage.

Klara blev således matchet til et ufaglært arbejde som hun umiddelbart burde kunne bestride, og senere også er blev ansat i, om end det sandsynligvis er tale om introjeret motivation, hvor hun gør det af pligt og nødvendighed mere end interesse for arbejdet i sig selv.

#### 4.3.2.2 Bogdans løntilskud på Byggeriet

Bogdan er en midaldrende mand, som kom til Danmark for knap et år siden med sin kone og 3 børn. Han er uddannet pilot og ingeniør og har arbejdet som pilot i en årrække. De sidste 10 år har han dog arbejdet som møbelsnedker i sit eget firma. I starten af sit ophold i Danmark forsøgte Bogdan at få arbejde inden for sit tidligere fag som pilot og fortæller, at han blandt andet sendte sit CV afsted til både Roskilde og Københavns Lufthavn, dog uden held.

I sit VTA-forløb blev Bogdan først matchet til et job som lagermedarbejder ved Lageret. Hans jobformidler fortæller: *"Han var først på jobskole og så på truck kursus, og det var fordi, han talte engelsk, at han blev taget med på truck kursus, og så var han en af de mest oplagte til at komme til [Lageret]. Han blev valgt på grund af sit engelske og på grund af sin tekniske baggrund"*. Han startede derfor direkte i løntilskud (ikke praktik først), men allerede efter to dage vurderede Lageret, at Bogdan ikke ville passe ind på arbejdspladsen, og hans løntilskud blev afsluttet.

Hans jobformidler blev overrasket over dette: *"Det var meget overraskende, at det ikke fungerede bedre ..... De kunne ikke se ham i teamet, fordi han blev ved med at spørge om det samme. Jeg var også overrasket. Fordi de er ikke så rummelige vel?"*. Lederen fra Lageret fortæller, at Bogdan spurgte meget, men også at han skulle have gentaget mange instruktioner:

*"Bogdan var jo en rigtig rar fyr på mange måder, tjenstvillig og ville rigtig gerne. Problemet var, at når man forklarede ham en opgave og sagde, nu skal du gøre sådan og sådan og sådan, så kunne der gå to minutter, så kunne han komme og spørge: ... Og sådan var det hele tiden, han skulle have den samme ting at vide igen og igen og igen."*

Ifølge Bogdan bad Lageret dem om ikke at begå fejl i arbejdet. For Bogdan betød det, at han stillede mange spørgsmål, og han var undrende over, at Lageret brugte dette som forklaring på hans afskedigelse. Dette fejlslagne match kunne godt lade til at handle om virksomhedens rummelighed/store behov for arbejdskraft, hvor man tilsyneladende er ret kontante omkring, at indkøringen af medarbejdere ikke må være længere end to dage.

Kort tid efter kom Bogdan til jobsamtale som nedriver i Byggeriet. Hans jobformidler fortæller her om matchmødet: *"... han var helt klar på det, og han havde taget sin mappe med –og de [Byggeriet] kunne simpelthen så godt se ham [i jobbet]. Af egen drift tog han sin mappe med fra sit firma af køkkener og alle mulige møbler. Så kunne de se, at han kunne montere skabe/køkkener osv.* Bogdan blev tilbudt en stilling i en løntilskudsordning på 3 måneder og er meget taknemmelig for den hjælp, han har fået fra sin jobformidler.

I anden omgang blev Bogdan matchet til en virksomhed, som kunne se værdien af de kompetencer, han havde opbygget som møbelsnedker. På den måde var der her som udgangspunkt tale om en identificeret motivation, hvor Bogdan umiddelbart godt kan se sig selv arbejde i Byggeriet, selvom opgaverne indebærer nedrivning og ikke snedkerarbejde.

#### 4.3.2.3 Igors ansættelse på Uddannelsen

Igor er først i 30'erne og kom til Danmark for knap et år siden sammen med sin kone og datter. Han er uddannet jurist og taler godt engelsk. Han skaffede sig selv sit første job som salgsassistent i en tøjbutik få måneder efter ankomsten til Danmark. Han arbejder stadig der 15 timer om ugen i week-enden. Han fortæller dog, at det ikke hans drømmejob, og han gerne vil arbejde med noget andet. Igor har søgt flere jobs inden for sit fag som jurist men har ikke haft held med det. Han forklarer, at han har erfaret, at han ikke kan bruge sin uddannelse som jurist i Danmark. Han vil derfor gerne skifte over til at arbejde med og uddanne sig inden for IT, da det altid har været hans hobby.

Hans jobformidler fortæller, at han netop kom med i VTA-projektet, da man håbede på at kunne tilbyde ham noget uddannelse indenfor IT. Det har dog ikke været muligt at finde kurser, som var relevante. Han blev dog matchet til et job som IT-supporter på Uddannelsen af sin jobformidler. Han er blevet ansat nogle få timer om ugen og er rigtig glad for det men håber at opnå flere timer. Igor har her sandsynligvis noget, der nærmer sig en integreret motivation, da han meget klart giver udtryk for at have kompetencerne til og et ønske om at arbejde på Uddannelsen.

#### 4.3.2.4 Opsamling

I alle tre cases er der tale om meget veluddannede kandidater, som er blevet matchet med ufaglært arbejde. For Klara lykkedes det med et match til Lageret, hvor mange andre ukrainere også er ansat, med hjælp fra sine engelskkundskaber. Det lader dog til at være på baggrund af introjiceret motivation. Efter ikke at kunne få et job på Lageret, lykkedes det for Bogdan at få et løntilskudsjob på Byggeriet, som umiddelbart er i tråd med hans kompetencer og præferencer, selvom arbejdet er ufaglært. Det lader derfor mere til at være baseret på identificeret motivation. Selvom Igor ikke har kunnet få job som jurist i Danmark, har det været muligt for ham at blive ansat nogle timer som IT-supporter, hvilket er noget, der har hans store interesse. Der er derfor med Igor muligvis tale om integreret motivation. Der er således ret stor forskel på, i hvor høj grad kandidaterne får mulighed for at bruge deres kompetencer og følge deres præferencer i de pågældende jobs. Dette kan forklares ved deres status som jobparate, hvilket betyder, at de skal stå til rådighed for det arbejde de kan opnå og varetage (i lighed med Nabila i afsnit 4.2.2.3).

### 4.3.3 Inklusion i arbejdsfællesskabet

#### 4.3.3.1 Klaras inklusion på Lageret

Klara startede på Lageret i praktik i 14 dage, hvorefter hun tog et kursus i at køre truck og blev så ansat i løntilskud. Klara oplevede dog samme problemer som Bogdan to dage inde i praktikken, hvor Lageret ikke mente, hun var hurtig nok. Til forskel fra med Bogdan afsluttede de dog ikke forløbet med det samme men tog et møde med Klara og jobformidleren, hvor de diskuterede udfordringerne. Lederen fortæller her om Klaras opstartsvanskeligheder:

*“Hun var lidt langsom i starten, men det var egentlig ikke på grund af småvanskeligheder og misforståelser. Det var egentlig, fordi hun var for omhyggelig. Hun var meget forsigtig, at nu skulle alt gøres 100% rigtigt, og det gør hun. Og det gør hun stadigvæk, selvom hun er kommet op i tempo, kan man sige.”*

Lederen vurderede således til forskel fra i Bogdans tilfælde, at hendes udfordring kunne løses, hvilket også er sket. Det går nu så godt, at Klara fungerer som buddy for en anden ukrainsk mand, blandt andet fordi hun kan oversætte fra engelsk til ukrainsk for ham.

Klara er som nævnt en af de kandidater, som har modtaget truckkursus i forbindelse med matchet til lageret. Lederen forklarer her, hvorfor det er en værdifuld kompetence: *“Generelt så siger vi jo, at hvis folk kommer og har truckcertifikat, og vi står og skal ansætte folk, og kvalifikationerne er mere eller mindre lige, så tager vi ham med truckcertifikat. Det er bare bedre, at man er selvhjulpet og selv kan gøre alt andet med en truck”*. Denne mulighed for at løse flere typer af opgaver selvstændigt kan sandsynligvis også give fordele i forhold til opnå flere vagter, hvis der ikke er arbejde nok. Truckkurset kan derfor anses som en behovsstøtte i forhold til en meget konkret kompetence/færdighed, som understøtter autonomi og selvstændighed i jobbet.

Det lader til, at der hos Lageret findes en klar udvælgelse i forhold til at opnå en perifer legitim position. En udvælgelse som Klara klarede. Hun er derefter blevet inkluderet i arbejdsfællesskabet hurtigt (hvilket også er et krav i virksomheden).

#### **4.3.3.2 Bogdans inklusion på Byggeriet**

Bogdan arbejder i et team på 6 nedrivere og en teamleder, og teamet bliver sendt rundt til forskellige steder på Sjælland for at lave nedrivningsarbejde. I hans team, er der også en anden ukrainer og 4 moldovere, og teamlederen taler russisk. Bogdan fortæller, at han følger instruktionerne, når de løser opgaver, men oplever også, at der bliver lyttet til ham, når han kommer med forslag i forhold til opgaveløsningen. Lederen er meget begejstret for Bogdan og hans ukrainske kollega. Han fremhæver blandt andet, at det er positivt at de stiller spørgsmål til opgaveløsningen, og at de er meget omstillingsparate:

*“De [ukrainerne] spørger, når der er noget, de er i tvivl om. Det kan også godt være, de spørger to gange, men det er det. Så det man kommer ind i hovedet på dem, kontra det du får igen, er jo værdi, fordi det er jo hjernen, vi skal bruge .... de er meget omstillingsparate, og sådan er det i den branche, vi er i.”*

Lederen er derfor heller ikke tvivl om, at Bogdan vil blive tilbudt regulær ansættelse, når løntilskudsordningen udløber. Bogdan udtrykker også selv stor tilfredshed med jobbet ved Byggeriet, blandt andet fordi han oplever, at han har de kompetencer, der skal til for at løse opgaverne. Det drejer sig også om hans personlighed, hvor lederen sætter pris på, at han udviser selvstændighed og vilje til læring samt at omstille sig til nye opgaver. På den måde er der stor overensstemmelse mellem krav i arbejdet og hans præferencer og kompetencer, hvilket tyder på, at han tilnærmer sig en integreret motivation gennem inklusionen i arbejdsfællesskabet.

Lederen forklarer, at Bogdan ikke er blevet tildelt en buddy, men at de i sammensætningen af teams gør sig overvejelser om, hvem de sætter sammen ift., at der både er match ift. sprog og anciennitet, så nogle har mere erfaring end andre. Teamstrukturen giver mulighed for at få skabt kollegiale bånd samt at de erfarne medarbejdere kan hjælpe de mindre erfarne (til fuld deltagelse i arbejdsfællesskabet).

Bogdan oplever at have en god relation til kollegerne og siger blandt andet: *“Jeg føler mig på den rigtige plads, og jeg elsker mine kolleger”*. Inklusionen omfatter således også umiddelbart en oplevelse af samhørighed, fælles virksomhed, gensidigt engagement og fælles repertoire. Sidstnævnte ses blandt andet ved en fælles anerkendelse af værdien i at stille spørgsmål.



#### 4.3.3.3 Igors inklusion på Uddannelsen

Igor har været ansat på Uddannelsen i 4 måneder og oplever, at han allerede nu kan varetage rigtig mange opgaver selvstændigt: *“Jeg kan gøre mange ting selv, når det handler om problemer, som ikke direkte handler om systemet [bagved]”*. Han oplever også, at han får den nødvendige hjælp og støtte til at løse opgaver, som han ikke umiddelbart selv kan løse. Han har ikke en officiel buddy men arbejder tæt sammen med en kollega, som hjælper ham, når han har brug for det:

*“Ja, jeg får den hjælp. Og lige forleden dag, talte jeg med min kollega om, at han vil vise mig nogle forskellige systemer ... Det er meget interessant for mig. Jeg ved meget om IT, men jeg har ikke arbejdet med det. Så vi talte om arbejdet, og det er en stor hjælp for mig, at han kan vise mig det.”*

Igor inkluderes tilsyneladende godt på arbejdspladsen ved hjælp fra sin kollega, som han lader til at være i “mesterlære” hos. På den måde får han behovsstøtte til kompetencer, hvor han får mulighed for at få praksisnær læring fra sin kollega og træne sine kompetencer.

#### 4.3.3.4 Opsamling

Alle tre kandidater lader til at blive inkluderet godt på arbejdspladserne, selvom de ikke på samme måde som de udsatte kandidater har fået udpeget en buddy. Det vidner muligvis også om, at der ikke på samme måde er behov for en buddy til denne målgruppe af jobparate, hvor arbejdsgiverne er mere vant til at inkludere dem på arbejdspladsen. Inklusionen virker desuden mest til at omhandle nogle konkrete færdigheder, som kræver et kursus eller behovsstøtte for kompetencer.

### 4.3.4 Kandidaternes fremtidsudsigter

#### 4.3.4.1 Klaras fremtidsudsigter

I arbejdet som lagermedarbejder har Klara været på en indadgående bane, hvor hun hurtigt har bevæget sig til fuldgyldig deltagelse i arbejdsfællesskabet. Lagerchefen udtrykker da også, at han forventer at tilbyde hende ordinær ansættelse efter løntilskudsordningen: *“Så jo, det fungerer rigtig godt med hende også. Der er ikke noget der. Og begge to [Klara og en anden ukrainer] tænker jeg, når de her løntilskudsordninger udløber, så er de begge to kandidater til at få en kontrakt”*.

Jobformidleren forventer også, at Klara fortsætter i jobbet som lagermedarbejder, og at hun måske på sigt kan komme til at arbejde inden for sit arkitektfag. *“Jeg tror jeg ser hende der [i lagerjobbet] om et år, og de [virksomheden] håber også på, at hun er der. Fordi de investerer jo også i hende, og så kan det jo være på sigt, at hun kan komme ind i sit fag”*. Ud fra oplæringstidens længde er graden af investering fra virksomhedens side dog ret marginal.

Klara er selv fast besluttet på at arbejde som arkitekt igen. Hun udtrykker det således:

*“Jeg ser mig selv i det samme fag, som jeg plejer at arbejde i [arkitektfaget]. Jeg har en masse kompetencer, relevante kompetencer og en masse erfaring i det fag, jeg plejer at arbejde i .... Jeg forstår, at der er brug for denne her første periode i Danmark [med andre jobs], men når vi snakker om fremtidsudsigter, så vil jeg arbejde inden for min profession med min uddannelse som arkitekt og designer.”*

Selvom Klara udtrykker taknemmelighed for de muligheder, hun har fået gennem jobcenteret, ville hun ønske, at hun havde haft mulighed for f.eks. at tage et kursus i de tegneprogrammer, som danske arkitekter anvender. En anden udfordring i forhold til hendes ønsker for fremtidig beskæftigelse

er, at Klara er blevet ansat i en virksomhed, hvor arbejds sproget er engelsk, og det kan være vanskeligt at følge en danskuddannelse samtidigt med et fuldtidsjob. I forlængelse heraf vurderer både Klara og jobformidleren, at hun har brug for at lære dansk, hvis hun vil arbejde som arkitekt i Danmark.

Med afsæt i selvbestemmelsesteorien er der en risiko for, at Klaras motivation med tiden forsvinder, og/eller hun oplever mistrivsel, fordi hun har taget jobbet på baggrund af introjiceret motivation ('jeg presser mig selv til at gøre det'). Derved er det muligt, at hun selv vil søge eller vil blive presset ud i en udadgående bane væk fra arbejdsfællesskabet. Klaras forløb accentuerer derfor vigtigheden af, at det gøres muligt for de ukrainske flygtninge at modtage danskuddannelse, mens de er i job, samt at de får andre kompetenceløft, som kan give bedre muligheder for varig beskæftigelse.

#### 4.3.4.2 Bogdans fremtidsudsigter

I arbejdet som nedriver ved Byggeriet, har Bogdan været på en indadgående bane mod fuld deltagelse i arbejdsfællesskabet. Han oplever selv, at det blandt andet er støtten fra jobformidleren, som har hjulpet ham til at blive ansat, samt at virksomheden har været god til at støtte op om hans udvikling i jobbet. Lederen fra Byggeriet har endvidere givet ham muligheden for at komme til at arbejde på virksomhedens byggesjak:

*"Det viser sig sjovt nok, at de to her, den ene han er møbelsnedker. Og det er jo klart, at når man hører, at han er ferm på hænderne, og han kan det, altså han kan maskiner, han kan træ, han kan konstruere. Jamen så er det jo klart. Så vil jeg jo gerne have ham ud i vores byggesjak sammen med dem, der bygger huse. .... Så spurgte jeg efter noget tid. Vil I [de to ukrainere] rykke? Vil I prøve noget andet? Nej nej nej, nul, det var rigtig fint. De var glade."*

Bogdan siger også selv, at han indtil videre helst vil arbejde som nedriver, og at han håber på også at arbejde i Byggeriet om et år. Det kan godt tyde på, at den fælles virksomhed, det gensidige engagement og fælles repertoire, som findes i det team, han arbejder i, er meget stærkt, og at han derfor oplever arbejdet som meget meningsfuldt.

Bogdans jobformidler mener måske, at arbejdet som nedriver kan være for hårdt på længere sigt og mener derfor at: "... i virkeligheden burde han jo få noget IT-opkvalificering. Fordi det vil han jo få brug for.... jeg kunne jo godt tænke mig at se ham på et lager. Jeg tror godt, han kunne være på et lager, hvis han bare lige fik styr på det der med IT". Jobformidleren åbner derfor igen muligheden for, at han kan arbejde på et lager, hvis han får bedre IT-kompetencer. Det er Bogdan dog ikke umiddelbart interesseret i.

#### 4.3.4.3 Igors fremtidsudsigter

Igor er rigtig glad for sit job på Uddannelsen og den hjælp, han har fået fra sin jobformidler til at opnå det. Selvom hans arbejde på Uddannelsen i høj grad følger hans ønsker og forudsætninger, så er det et problem, at han ikke er ansat flere timer. Igors kone har nemlig ikke arbejde og grundet den gensidige forsørgerpligt, skal Igor op og have flere timer, hvis de tilsammen skal være fri fra offentlig forsørgelse. Hans jobformidler beskriver det således:

*"Han har været super motiveret og engageret. Han blev jo ansat direkte i job, og de kunne bare se ham der, og de sagde faktisk også, at der kunne være flere timer. Så han arbejder jo faktisk også meget, fordi så er han på [tøjforretningen], og så er han der, og han er også frivillig. Så han laver meget, men vi skal bare lige have det til at fungere inde i systemet også."*

Hvis ikke han opnår flere timer, og hvis han afviser jobmuligheder, der ville give ham flere timer, kan han derfor også blive sanktioneret af sin sagsbehandler.

Igor fremtidsudsigter hænger således sammen med hans kones forløb i jobcenteret, hvilket han er kritisk overfor. Han fortæller, at: *"De havde en meget dårlig situation ved et møde med hendes jobformidler"*, og at: *"Jobformidleren ikke ville høre på noget om hendes erfaringer, viden eller noget"*. Igor beskriver, hvordan jobformidleren (eller måske rådgiveren) krævede, at hun skulle arbejde med rengøring og ikke bruge sine kompetencer som jurist. Igor mener, at man burde have taget mere afsæt i hendes ønsker og kompetencer: *"Hvis du har den mulighed: Meget kvalificerede mennesker kommer til dit land, og du kan bruge dem til at bygge et bedre samfund. Så brug dem til det. Ikke til at gøre rent"*. I forlængelse heraf anser han det som et problem, at folk sendes ud med det samme i ufaglært fuldtidsarbejde, hvor de ikke lærer dansk, eller har mulighed for at deltage til danskundervisning.

Igor er således på en indadgående bane i arbejdsfællesskabet, hvor han stadig får nye kompetencer, og måske kan opnå flere timer på Uddannelsen. Han oplever dog, at hans kone ikke er blevet mødt på hendes præferencer og kompetencer, og jobcenterets fokus på hurtig beskæftigelse kan være en barriere for varig beskæftigelse, fordi man så ikke lærer dansk.

#### **4.3.4.4 Opsamling**

Alle tre kandidater er højtuddannede og ønsker at bruge disse kompetencer på det danske arbejdsmarked. Klara har ikke opnået dette endnu men er indtil videre glad for sit arbejde på Lageret. Der er dog en risiko for, at det kan gå ud over Klaras motivation eller skabe mistro, fordi hun har taget jobbet på baggrund af introjiceret motivation. De to andre kandidater er i jobs, som er godt i overensstemmelse med deres ønsker og forudsætninger. Igor peger dog lige som Klara på, at det er et problem, hvis man ikke løbende giver dem bedre mulighed for at lære dansk og få anden relevant uddannelse, som kan understøtte et fremtidigt arbejdsliv bygget på deres ønsker og eksisterende kompetencer. Dette er i tråd med, hvad Nabila gav udtryk for i afsnit 4.2.3.

## 5. Konklusioner og anbefalinger

Gennem rapporten har vi undersøgt, hvordan indsatsmodellens kerneelementer (klyngenetværk, håndholdte indsatser og skræddersyede kompetenceløft) har virket i forhold til at få kandidaterne i småjob og skabt en varig tilknytning til arbejdsmarkedet. Dette er gjort ved at afdække resultaterne af indsatsen i afsnit 2.5 samt ved i kapitel 4 at analysere 11 kandidatcases inden for de tre målgrupper: aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagere, kvinder med ikke vestlig baggrund og ukrainske flygtninge. Vi har derudover afdækket kerneelementernes virkninger i kapitel 3 ved at undersøge, hvordan samarbejdet mellem projektpartnerne har bidraget til at udvikle og afprøve indsatsmodellens kerneelementer. Nedenfor samler vi trådene fra analysen og kommer med anbefalinger til, hvordan man bedst samarbejder om VTA-modellen og de tre kernelementer fremadrettet i Roskilde og andre kommuner.

### 5.1 Klyngenetværk og match

I dette afsnit vil vi først fokusere på etableringen og vedligeholdelsen af klyngenetværket, hvorefter vi ser nærmere på processen med at matche kandidater til en virksomhed.

#### 5.1.1 Etablering og vedligeholdelse af et virksomhedsnetværk

Der har været et bærende princip om, at der skulle opbygges et netværk af lokale virksomheder, herunder socialøkonomiske virksomheder, med hvem man aftalte, hvilke jobåbninger der var tilgængelige, så man let kunne matche dem med kandidaterne.

Det har vist sig, at man havde behov for mange virksomheder, hvis der skulle være tilstrækkeligt med jobåbninger, der matchede til de visiterede kandidater. Der er således i alt lavet aftaler med 46 virksomheder inklusive 4 socialøkonomiske virksomheder til målgruppen af aktivitetsparate og ressourceforløbsborgere og kvinder med ikkevestlig baggrund. Derudover er der lavet aftaler med 20 kommercielle virksomheder til forløb for ukrainere.

Man vil højst sandsynligt som minimum opnå mere end måltallet om 32 ukrainere i job med hjælp fra de 20 virksomheder, da summen af job og løntilskud der forventeligt fører til ordinær ansættelse svarer til ca. 40 jobs. Man er til gengæld en del fra at opnå måltallet om 48 fra de andre to målgrupper i lønnede timer med 46 virksomheder inklusive 4 socialøkonomiske virksomheder. Hvad angår de socialøkonomiske virksomheder, som skulle skabe forløb som trædesten til lønnede timer, er der skabt 10 praktikker men ingen småjobs. Afsnitslederen fra Jobhuset Pulsen siger om indsatsen for den oprindelige målgruppe: *“Vi har fået rigtig meget læring af projektet, og elementer vi går videre med. Samtidigt med er det vores vurdering, at indsatsen ikke har givet nok lønnede timer”*. Vi må derfor spørge os selv om, hvorfor det har været så vanskeligt at finde jobåbninger til de mest udsatte borgere.

Det er Corolab, som har rekrutteret virksomhederne og vedligeholdt netværket sammen med projektkoordinatorerne fra Jobhuset Pulsen. Der er således underskrevet partnererklæringer med virksomhederne, og der er løbende fulgt op over for dem i forhold til jobåbningerne. Derudover er der også løbende blevet afholdt klyngemøder med henblik på at skabe gensidig inspiration og et fælles engagement. Klyngenetværkets aktiviteter er blevet understøttet af Corolab.

Det har været en udfordring, at der er rekrutteret virksomheder med jobåbninger som ikke matchede kandidaternes præferencer og kompetencer, hvilket kan pege på behov for et tættere samarbejde mellem Corolab og Jobcentret. Efter en lidt langsom opstart og med hjælp fra jobcenterets

virksomhedsnetværk er det dog gået godt med antallet af virksomheder som er rekrutteret, men der har været en stor variation i, hvor modne virksomhederne var i forhold til at rumme en kandidat i deres virksomhed. Det kan blandt andet forklares ved, at det ikke altid har været muligt at forventningsafstemme med virksomhederne, så de var klar over, hvad det krævede af dem at tage en udsat borger som kandidat til lønnede timer. Virksomhedernes rekrutteringsbehov har desuden ændret sig løbende. Nogle virksomheder er derfor trådt ud af projektet, hvilket har gjort det svært at opnå nok jobåbninger.

Vi kan dog også konstatere, at nogle virksomheder har fået styrket og modnet deres rummelighed gennem deltagelsen. Med det menes der blandt andet, at de er blevet bedre til at sammenstykke småjobs i virksomheden, skabe en rummelighed blandt medarbejdere og ledere til at tage imod en kandidat, prioritere at udpege og uddanne en buddy, udvise tålmodighed ved fejlslagne match og indtænke kompetenceløft mhp. at fastholde kandidaten i jobbet og udvide antallet af lønnede timer.

Samarbejdet med disse virksomheder har derfor været meget givende for jobformidlerne, og projektkoordinatorerne har fået et meget indgående kendskab til en række virksomheder, som de kan samarbejde med. Nogle virksomhederne fremhæver desuden klyngemøderne med oplæg som givende, men der er et uudnyttet potentiale i forhold til at få endnu flere virksomheder til at deltage i disse.

Et andet uudnyttet potentiale er samarbejdet med socialøkonomiske virksomheder. Projektpartnere er stadig positive, men det lader til, at man både skal lave aftaler med socialøkonomiske og kommercielle virksomheder, så kandidaterne reelt set kan bruge forløbet på den socialøkonomiske virksomhed som trædesten til småjob i kommercielle virksomheder.

Endeligt ligger der et uudnyttet potentiale i samarbejdet med offentlige arbejdspladser. Det vil give et bredere udvalg af jobfunktioner samt en mulig lettere adgang til samarbejde, da aftaler kan laves internt i kommunen med politisk opbakning.

På baggrund af ovenstående har vi følgende anbefaling.

- 1. Jobcenteret etablerer et netværk på baggrund af et forpligtende samarbejde med private og offentlige arbejdspladser samt socialøkonomiske virksomheder med understøttelse af en netværkskoordinator, som står for rekruttering af arbejdspladser, formidlingen af jobåbninger til jobformidlere, arrangering af netværksmøder samt at modne arbejdspladser til at tænke i småjobs og inkludere kandidaterne.*

Vi anbefaler, at det er en netværkskoordinator fra jobcenteret som tager sig af rekruttering af og dialog med både virksomheder og jobformidlerne mhp. at skabe en tættere koordinering og bedre forventningsafstemning. Det vil dog være godt, hvis der kunne indgås i et tæt samarbejde med en aktør som Corolab med et godt virksomhedsnetværk. Det forpligtende samarbejde skabes på baggrund af indgåelsen af en partnerskabsaftale, hvor man bliver enige om, at arbejdspladsen arbejder hen imod at videreudvikle deres evne til at rumme kandidaterne, hvilket der også skal være fokus på gennem netværksmøderne.

### **5.1.2 Match af kandidaterne med virksomheder**

Håndteringen af matchet mellem virksomhed og kandidat er helt afgørende for, om man opnår en aftale om et småjob og varig beskæftigelse. Derfor fokuserede vi i undersøgelsen af kandidatcases både på match, som førte til småjobs, og forsøg på match, som ikke endte med lønnede timer.

Først og fremmest er det tydeligt fra både nøgleinformanternes udsagn og kandidatcases, at matchmødet er meget vigtigt mhp. at få forventningsafstemt virksomhedens ønsker og krav med kandidatens ønsker, behov og forudsætninger. Det gælder, både når man f.eks. må konstatere, at virksomheden ikke kan rumme kandidaten, og når en virksomhed til matchmødet finder nye arbejdsopgaver, så kandidaten alligevel vil kunne klare arbejdet.

Videre kan det fremhæves, at man godt kan have gode matchmøder, hvor alle parter tror på matchet, men at der alligevel viser sig at være krav til arbejdet, som kandidaten ikke kan honorere. I nogle tilfælde vil det måske kunne undgås ved forventningsafstemning om målgruppen før deltagelse i klyngenetværket og andre gange ved større åbenhed på matchmødet om kravene til arbejdsopgaverne og kandidatens skånebehov.

Det er dog også vigtigt, at kandidaterne har mulighed for selv at bestemme, hvor meget de gerne vil fortælle om deres udfordringer og eventuelle diagnoser på matchmødet. Det er derfor afgørende, at den slags aftales mellem jobformidler og kandidat før matchmødet, og at der derfor eksisterer en tillidsrelation mellem disse. Det forudgående samarbejde mellem kandidat og jobformidler er derfor også meget vigtigt, men det vil adskille sig en del alt efter, hvilke målgrupper det omhandler.

For de aktivitetsparate og ressourceforløbsborgere, herunder kvinder med ikke vestlig baggrund, blev der i meget høj grad taget hensyn til kandidaternes ønsker, behov og forudsætninger, og kandidaterne følte sig inddraget og anerkendt i samtalerne med jobformidleren. I alle kandidatcases er der således tale om identificeret eller integreret motivation, hvor man i videst muligt omfang matcher kandidaten med en virksomhed og arbejdsopgaver ud fra deres ønsker og forudsætninger. I den sammenhæng har jobformidlerne både arbejdet med behovsstøtte for autonomi, kompetencer og samhörighed.

Dette vil ud fra selvbestemmelsesteorien kunne styrke kandidatens motivation og trivsel og derved matchet. Det bekræfter de undersøgte kandidatcases også, om end det ikke kan forhindre, at praktikken eller ansættelsen ikke lykkes af andre grunde – herunder grundet utilstrækkelig forventningsafstemning og ændringer i virksomhedernes situation. Dette understøtter resultaterne af projektet også, eftersom en del kandidater fra den oprindelige målgruppe ikke opnåede praktik, en del praktikker ikke førte til job, og en del småjobs varede under 6 måneder.

På trods af gunstige konjunkturer (dog også en COVID-19 nedlukning) og at kandidaterne har været motiverede, og man har arbejdet med deres motivation og kompetencer i matchet, er det derfor alligevel ikke lykkedes at opnå projektets måltal for den oprindelige målgruppe. Dette gør dog kun behovet for et forpligtende samarbejde inden for et virksomhedsnetværk og støtte med at matche ud fra kandidaternes ønsker, behov og forudsætninger endnu større.

For ukrainske flygtninge og jobparate kvinder med ikke vestlig baggrund er det tydeligt, at der findes nogle rådighedsforpligtelser, som stiller krav om, at kandidaterne kommer hurtigt ud i en af de jobåbninger, som findes, og helst hvor der er mangel på arbejdskraft. Der betyder også, at der er stor forskel på, i hvor høj grad kandidaterne får mulighed for at bruge deres kompetencer og følge deres præferencer i de pågældende jobs. Det ses blandt andet ved, at matchmøderne nogle gange sker med flere kandidater samtidigt, hvorved det bliver langt vanskeligere at skabe et fortroligt rum, hvor f.eks. kandidatens skånehensyn kan drøftes. Der kan derfor være tale om introjiceret motivation eller ekstern kontrol. Dette er dog ikke umiddelbart et problem i forhold til, om denne målgruppe får et arbejde, men det kan muligvis give udfordringer i forhold til varig beskæftigelse (se afsnit 5.4).

Ud fra ovenstående har vi følgende anbefaling:

2. *Jobformidleren afholder et matchmøde med deltagelse af virksomheden og kandidaten, hvor man aftaler, hvilke krav der stilles til opgaveløsningen, samt hvordan virksomheden støtter kandidaten i denne. Dette sker i videst muligt omfang i et trygt rum på baggrund af kandidatens ønsker, behov og forudsætninger.*

## 5.2 Håndholdte indsats og inklusion i arbejdsfællesskaber

Et andet bærende princip i Indsatsmodellen har været, at virksomhederne i netværket skulle udpege en medarbejder som buddy, som kunne hjælpe med at introducere og inkludere kandidaten i arbejdsfællesskabet. Denne indsats skulle så understøttes af en tæt opfølgning en gang om ugen af jobformidleren indtil efter 6 måneders ansættelse.

Der har været en buddy tilknyttet i de fleste virksomheder, som har deltaget i projektet, og der er 31 medarbejdere, som har deltaget på buddytræningen. Alle buddies har således ikke deltaget i buddytræningen.

Den manglende prioritering af buddytræningen i nogle af virksomhederne, kan nok til dels forklares ved, at nogle virksomhedsledere ikke vurderede, at det krævede en speciel indsats at modtage en kandidat, samt at det var for ressourcetungt at deltage i buddytræningen.

Både analysen fra afsnit 3.4 og kapitel 4 viser tydeligt, at buddyordningen, herunder buddytræningen og ERFA-møder, og jobformidlerens tætte opfølgning anses som afgørende i forhold til at introducere kandidaterne til arbejdspladsen og inkludere dem i arbejdsfællesskabet og derved i sidste ende øge chancerne for, at de fastholdes i arbejdet.

Ud fra vores vurdering er der dog en forskel på brugen af den håndholdte indsats og dens betydning afhængigt af målgruppen. De jobparate ukrainske flygtninge tildeles således ikke på samme måde, som de udsatte borgere (aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagere, herunder kvinder med ikke vestlig baggrund), en buddy. Det virker da heller ikke, som om behovet er lige så stort, eftersom inklusionen på arbejdspladserne mest lader til at omhandle nogle mere konkrete færdigheder.

Buddyordningen og den tætte opfølgning fra jobformidleren er til gengæld vigtig for de udsatte borgere af flere forskellige årsager. For det første er buddyen en kontaktperson til jobformidleren, og sammen med den tætte opfølgning giver det mulighed for at tackle udfordringer løbende, som de opstår, med støtte fra buddyen. For det andet faciliterer buddyen kandidaternes gradvise udvikling af kompetencer, så de løbende får små succesoplevelser og oplevelsen af selvstændiggørelse (behovsstøtte for autonomi og kompetencer). For det tredje baner buddyen vejen til gradvist at udvide kandidatens sociale netværk på arbejdspladsen, enten gennem løsningen af arbejdsopgaver for eller i samarbejde med andre medarbejdere, eller gennem frokost, pauser, sociale arrangementer mv. (behovsstøtte af samhørighed). For det fjerde kan buddyen sikre, at et kompetenceløft får en reel værdi i arbejdet. Det har blandt andet været tilfældet ved de individuelle sprogløft, hvor buddyen har kunnet hjælpe med den løbende træning. Endeligt kan buddyen være en ambassadør for virksomheden og et omdrejningspunkt for træningen af organisationens rummelighed. Man vil kunne bevilge en buddy som virksomhedsmentor i henhold til §§ 167-169 til lov om en aktiv beskæftigelsesindsats.

På baggrund af ovenstående anbefaler vi følgende for målgruppen af aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagere, herunder kvinder med ikke vestlig baggrund:

3. *Jobcenteret arbejder målrettet for, at arbejdspladserne i virksomhedsnetværket altid udpeger en buddy og deltager i buddytræningen, som understøttes af ERFA-møder.*

### 5.3 Skræddersyet kompetenceløft

Et tredje bærende princip i indsatsmodellen er samarbejdet med lokale uddannelsesinstitutioner om at tilbyde kandidaterne et skræddersyet kompetenceløft, mens de er i en virksomhed, så det understøtter deres fastholdelse i virksomheden samt virksomhedens behov for arbejdskraft.

Der er iværksat kompetenceløft i 21 forløb for målgruppen af aktivitetsparate og ressourceforløbsborgere og kvinder med ikke vestlig baggrund (25 procent af målgruppen). Der er her primært tale om skræddersyede individuelt tilrettelagte uddannelsesforløb. For målgruppen af ukrainere er der givet 78 kompetenceløft, dvs. at mange har fået mere end et kompetenceløft. Mange af disse er almindelige AMU-kurser på hold, som ikke er bevilliget af projektmidler men af jobcenteret.

Antallet af individuelle, skræddersyede kompetenceløft til udsatte borgere, undersøgelsen af samskabelsesprocessen i kapitel 3 og kandidatcases i kapitel 4 peger alt sammen i retning af, at de skræddersyede kompetenceløft er et kernelement, som har været vanskeligt at få udnyttet optimalt for målgruppen af udsatte borgere. Udover at arbejdet med skræddersyede kompetenceløft først rigtig kom i gang i det sidste år af projektet, har vi identificeret to overordnede barrierer for brugen af disse. Det peger også i retning af, hvad man skal fokusere på, hvis man gerne vil udnytte individuelt tilrettelagte kompetenceløft bedre.

For det første er det afgørende, at uddannelsesinstitutionerne og jobcenteret indgår i et tæt samarbejde, og at jobformidlerne har et indgående kendskab til uddannelsesmulighederne, hvis man vil lave uddannelsesforløb, som er nøje afstemt med kandidatens og virksomhedens behov. Man kan således ikke regne med, at jobformidleren kan understøtte virksomhederne og kandidaterne i at identificere kompetencebehov uden at kende til uddannelsesmulighederne, som man forsøgte i starten af projektperioden.

For det andet er uddannelsesinstitutionerne ofte underlagt nogle regler for autorisation eller rammer for finansiering, som vanskeliggør, at man laver fleksible uddannelsesforløb og udtager delelementer af eksisterende uddannelser. Problemet kan være, at kandidaten ikke opnår den nødvendige certificering til et bestemt job, og at kurser på få timer om ugen på mindre hold eller gennem 1:1 undervisning er for dyrt at drive.

Det betyder dog ikke, at man ikke kan skabe nogle brugbare individuelt tilrettelagte forløb, som tager hensyn til kandidatens skånebehov. Det er f.eks. lykkedes med de individuelle sprogløft og vil også kunne lykkes inden for andre områder, hvis man er parat til at investere i disse forløb. Dette skal ske i henhold til lov om en aktiv beskæftigelsesindsats § 91 om øvrig vejledning og opkvalificering og vil nok kræve, at uddannelsen og jobcenteret laver samarbejdsaftaler om forskellige typer af uddannelser eks. i fødevarer- og rengøringshygiejne eller ordblindkurser. En barriere vil kunne være prisen på de skræddersyede kompetenceløftene, i et i forvejen stramt budget (se mere i afsnit 2.6).

Ud fra ovenstående har vi følgende anbefaling.



4. *Jobcenteret udpeger en jobformidler til uddannelseskoordinator, som løbende identificerer uddannelser, hvor man med fordel kan indgå i et samarbejde om individuelt tilrettelagte uddannelsesforløb for udsatte borgere i virksomhedsforløb, samt faciliterer sådanne samarbejder mellem jobformidlere og uddannelser.*

## 5.4 Potentialet for varig beskæftigelse

Gennem undersøgelsen er det blevet klart, at der er nogle forskellige forhold, som har betydning for mulighederne for, at kandidaterne kan opnå varig beskæftigelse og blive selvforsørgende. I den sammenhæng vil der være stor forskel på målgruppen af aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagere, herunder kvinder med ikke vestlig baggrund, og jobparate ukrainske flygtninge (og kvinder med ikke vestlig baggrund).

Ud fra kandidatcases er der arbejdet meget indgående med at inkludere kandidaterne på virksomhederne, hvilket lader til at være lykkedes i en del tilfælde, hvor kandidaterne er på en indadgående bane ind i arbejdsfællesskabet. Oversigten over den ugentlige arbejdstid for udsatte borgere i projektet i figur 6 i afsnit 2.5.1 og kandidatcases er dog en meget stærk indikation på, at mange i denne målgruppe vil kræve en form for helbredsmæssig udredning/behandling og afklaring af arbejdsevnen sideløbende med småjobbet f.eks. gennem en hybridpraktik. Oversigten peger desuden på, at en del vil skulle tilkendes fleksjob eller lignende ydelser.

Jobhuset Pulsen har umiddelbart været gode til at have fokus på afklaring af arbejdsevnen for kandidaterne, men det kan være en lang proces, og derved er det vigtigt, at man tager fat på det hurtigst muligt. Ud fra ovenstående har vi følgende anbefaling:

5. *Jobcenteret har fokus på at afklare og udvikle udsatte borgeres arbejdsevne samtidigt med, at kandidaten er i virksomhedsforløb eks. gennem sundhedsfaglig behandling og/eller udredning.*

Som det kan ses af afsnit 2.5.1 går det godt med at få ukrainske flygtninge i job, hvilket bekræftes af flere kandidatcases. Som nævnt ovenfor i afsnit 5.1.2 kan der dog være tale om, at det er introjeret regulering eller ekstern kontrol, som motiverer de ukrainske flygtninge og jobparate kvinder med ikke vestlig baggrund. Ifølge studier i selvbestemmelsesteorien vil det kunne føre til vigende motivation og/eller mistroivsel på længere sigt. En anden problematik, som nævnes af flere kandidater, er vanskelighederne ved at deltage i danskundervingen eller andet kompetenceløft, som kan forbedre beskæftigelsesmulighederne på længere sigt, når man samtidig er i praktik eller job. Det kan dog være svært at gøre meget ved disse forhold med de gældende rådighedskrav.

Det fører til den sidste anbefaling, som angår, hvordan jobcenteret bedst møder borgerne i forhold til deres muligheder for selvforsørgelse på længere sigt.

6. *Jobcenteret tager i videst muligt omfang hensyn til kandidatens ønsker, behov og forudsætninger ved matchet til en virksomhed, mhp. at kandidaten kan udvikle sine kompetencer og opnå en varig tilknytning til arbejdsmarkedet.*

## 5.5 Bedre implementering gennem samskabelse

På baggrund af vores deltagelse i samskabelsesprocessen og evalueringen af projektet vurderer vi, at der generelt har været en stor tilfredshed med samarbejdet mellem de projektparter som har deltaget i arbejds- og styregruppen. Endvidere er udviklingen og afprøvningen af indsatsens kernelementer sket gennem samarbejdet mellem projektpartnerne, og det er vores oplevelse, at der er

opnået en ret stor enighed blandt projektpartnerne omkring hvilke formål, logikker og bundlinjer indsatsen skulle indrettes efter (f. afsnit 1.4.2). Endelig er der tale om opbygningen af nogle organisatoriske/strategiske samarbejdsrelationer, som højst sandsynligt vil kunne lette fremtidige samarbejder om denne og lignende indsatser.

Samskabelsesprocessen har derfor også været en forudsætning for implementeringen af indsatsmodellen og kan bane vejen for en fremadrettet forankring i Roskilde Kommune. I andre kommuner behøves samarbejdet muligvis ikke være så omfattende, da der ikke er behov for en udvikling og afprøvning i samme omfang. En implementering vil dog altid skulle ske i en lokalt kontekst, og derfor anbefaler vi også følgende:

- 7. Der indgås et forpligtende partnerskab, hvor repræsentanter for virksomheder, kommune(r) og uddannelsesinstitutioner sammen skaber rammerne for at kunne matche borgere langt fra arbejdsmarkedet med småjobs i et netværk af rummelige virksomheder, hvor kandidaten fastholdes og udvikles i jobbet gennem en tæt opfølgning fra en jobformidler og en buddy samt via muligheden for et skræddersyede kompetenceløft.*

## Litteratur

- Agger, A., Tortzen, A., & Rosenberg, C. (2018). *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse?* Professionshøjskolen Absalon.
- Alexander, G. & Bennett, A. (2004). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. MIT Press
- Alford, J. (2014). The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom. *Public Management Review*, 16(3), 299–316.
- Beskæftigelsesministeriet (2016). *Effekt af at få en sanktion for ledige i kontanthjælpssystemet* <https://bm.dk/media/5961/effektanalyse-af-sanktioner.pdf>
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Bredgaard, T., & Larsen, F. (2009). Redesigning the governance of employment policies – Decentralised centralisation in municipal jobcentres. In F. Larsen & R. Van Berkel (Eds.), *The New Governance and Implementation of Labour Market Policies* (pp. 45–68). DJØF Publishing.
- Bredgaard, T. (2016). *Evaluering af offentlig politik og administration*. Hans Reitzels Forlag
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640–654.
- Burawoy, M. (1998). The Extended Case Method. *Sociological Theory*, 16(1), 4–33
- Caswell, D., Eskelinen, L., & Olesen, S. P. (2011). Identity work and client resistance underneath the canopy of active employment policy. *Qualitative Social Work*, 12(1), 8–23.
- Charette-Dussault, É., & Corbière, M. (2019). An integrative review of the barriers to job acquisition for people with severe mental illnesses. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 207(7), 523–537.
- Danneris, S., & Caswell, D. (2019). Exploring the ingredients of success: Studying trajectories of the vulnerable unemployed who have entered work or education in Denmark. *Social Policy and Society*, 18(4), 615–629.
- Deloitte (2017). *Opsamling – Evaluering af Empowermentprojektet*. <https://star.dk/media/1095/opsamlingsnotat-empowerment-16032017-final.pdf>
- Christensen, T. N., & Epløv, L. F. (2018). *Inklusion - Resultater fra IPS Projektet*. <https://star.dk/media/9153/ips-rapport.pdf>
- Evers, M., & Laville, J.-L. (2004). Defining the third sector in Europe. In M. Evers & J.-L. Laville (Eds.), *The Third Sector in Europe - Globalization and Welfare series* (pp. 11–44). Edward Elgar.
- Halkier, B. (2002). *Fokusgrupper*. Samfundslitteratur.
- Hastrup, K. (2003). *Ind i verden - En grundbog i antropologisk metode*. Hans Reitzels Forlag.
- Hastrup, K. (2020). Feltarbejde. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder - En grundbog* (pp. 55–80). Hans Reitzels Forlag.

- Hedström, P. & Swedberg, R. (1998). *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*. Cambridge University Press
- Hulgård, E. (2016). Socialt entreprenørskab, innovation og samskabelse. E. Hulgård, M. Juul-Olsen, & E. N. Nielsen (Eds.), *Samskabelse og socialt entreprenørskab* (pp. 19–48). Hans Reitzels Forlag.
- Højholdt, A. (2016). *Tværfagligt samarbejde i teori og praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Jacobi, Claus Brygger (2022): *Arbejdsnotat 2: Status på implementeringen af IPS-modellen i Roskilde og Næstved*. [https://www.regionsjaelland.dk/sundhed/geo/psykiatrien/om\\_psykiatrien/for-fagpersoner/ips-projektet/Projektokumenter/Arbejdsnotat%202%20-%20Status%20op%C3%A5%20implementeringen%20af%20IPS-modellen%20i%20Roskilde%20og%20N%C3%A6stved.pdf](https://www.regionsjaelland.dk/sundhed/geo/psykiatrien/om_psykiatrien/for-fagpersoner/ips-projektet/Projektokumenter/Arbejdsnotat%202%20-%20Status%20op%C3%A5%20implementeringen%20af%20IPS-modellen%20i%20Roskilde%20og%20N%C3%A6stved.pdf)
- Jensen, T. D., & Danneris, S. (2019). Reconsidering 'what works' in welfare-to-work with the vulnerable unemployed: The potential of relational causality as an alternative approach. *Social Policy and Society*, 18(4), 583-596.
- Jørgensen, H. (2008). Fra arbejdsmarkedspolitik til beskæftigelsespolitik — kosmetiske eller indholdsmæssige forskelle? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(3), 8–23
- Krogstrup, H. K. & Dahler-Larsen, P. (2003). *Nye veje i evaluering: Håndbog i tre evalueringsmodeller*. Academica
- Krogstrup, H. K. (2016). *Evalueringmodeller*. Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag
- Lave, J. & Wenger, E. (2003). *Situeret læring - og andre tekster*. Hans Reitzels Forlag
- Møller, M. Ø., & Stone, D. (2012). Disciplining Disability under Danish Active Labour Market Policy. *Social Policy and Administration*, 47(5), 586–604.
- Mørck, L. L. (2006). *Grænsefællesskaber - Læring og overskridelse af marginalisering*. Roskilde Universitetsforlag.
- Nissen, M. (2012). *The Subjectivity of Participation - Articulating Social Work Practice with Youth in Copenhagen*. Palgrave Macmillan.
- Nørgaard, K. (2003). Korpsånden - Den etnografiske disciplinering. In K. Hastrup (Ed.), *Ind i verden - En grundbog i antropologisk metode* (pp. 83–396). Hans Reitzels Forlag
- Pestoff, V. (2014). Hybridity, Coproduction, and Thirds Sector Social Services in Europe. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1412–1424.
- Pultz, S. (2019). Motivationsgæld og unge arbejdsløse. M. Nissen, K. B. Kousholt, & J. B. Krejsler (Eds.), *At skulle ville: Om motivationsarbejde og motivationens tilblivelse og effekter* (pp. 173–200). Samfundslitteratur.
- Ravn, I. (2021). *Selvbestemmelsesteorien - motivation, psykologiske behov og sociale kontekster*. Hans Reitzels Forlag.
- Rosholm, M., Sørensen, K. L., & Skipper, L. (2017). *Sagsbehandlerens betydning for udsatte borgeres jobchancer. Beskæftigelses Indikator Projektet*. Væksthusets Forskningscenter

Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and Autonomy: An Organizational View of Social and Neurobiological Aspects of Self-Regulation in Behavior and Development. *Development and Psychopathology*, 9, (pp. 701-728).

Saltkjel, T., Andreassen, T. A., & Minkman, M. (2022). Conceptualising service integration for inclusive activation: Exploring transferal and translation of models from health care. *International Journal of Social Welfare*, September 2021, 1–15.

Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Thomson Learning Inc.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). Den offentlige sektor som arena for samskabelse. In M. Fogsgaard & M. de Jungh (Eds.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor* (pp. 31–59). Dansk psykologisk forlag

Thagaard, T. (2014). *Systematik og indlevelse - en indføring i kvalitativ metode*. Akademisk Forlag

Torfing, J. (2004). *Det stille sporskifte i velfærdsstaten – en diskursteoretisk beslutningsprocesanalyse*. Aarhus Universitetsforlag

Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd Muligheder og faldgruber*. Hans Reitzels Forlag.

Uggerhøj, L. (2019). Praksisforskning – når forskning, kundskabsproduktion og faglig udvikling forenes. *Tidsskrift for professionsstudier*, 29:34-43.

Vansteenkiste, M. og Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280.

Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: læring, mening og identitet*. Hans Reitzels Forlag

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and method*. Sage Publications

