

Hovedpointer fra den afsluttende rapport:

Varig Tilknytning til Arbejdsmarkedet

ABSALON
PROFESSIONS-
HØJSKOLEN
ABSALON



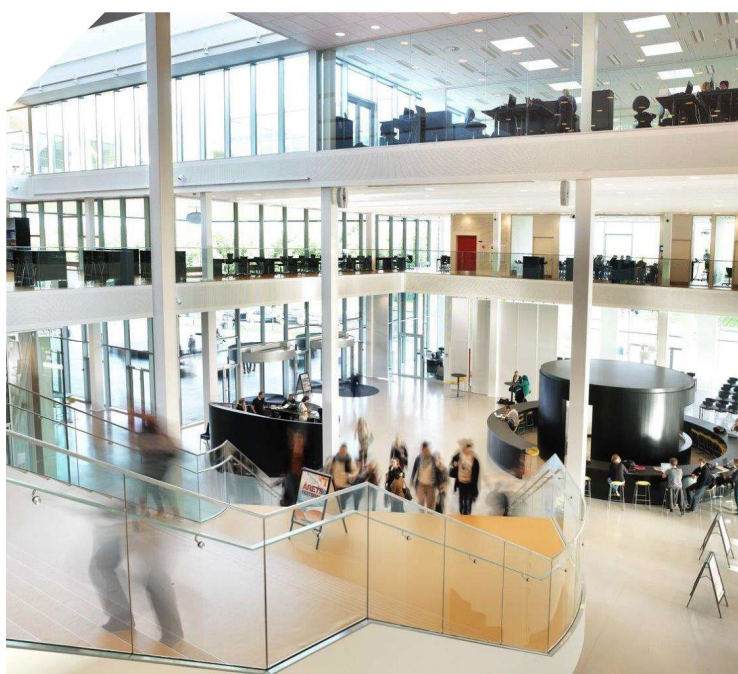
DEN EUROPÆISKE UNION



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

Hovedpointer fra den afsluttende rapport: Varig Tilknytning til Arbejdsmarkedet

| | |
|--------------|--|
| Forfattere | Claus Brygger Jacobi, Bulut Kilic, Silla Marie Mørch Sievers, Naja Berg Hougaard & Nanna Kirstine Leets Hansen |
| Udgivet af | Professionshøjskolen Absalon |
| Udgivelsesår | Maj 2023 |

Indhold

| | |
|--|-----------|
| Indhold | 2 |
| Denne publikation | 3 |
| Et samskabelsesprojekt | 4 |
| Organisering og formål..... | 4 |
| Indsatsmodellen | 5 |
| Undersøgelse af indsatsen | 7 |
| Analytisk ramme..... | 7 |
| Motivation | 7 |
| Inklusion på arbejdspladsen | 7 |
| Virkede indsatsen? | 8 |
| Klyngenetværk & virksomhedssamarbejde..... | 8 |
| Match | 10 |
| Håndholdt indsats og inklusion på arbejdspladsen | 10 |
| Skræddersyede kompetenceløft..... | 10 |
| Potentialet for varig beskæftigelse | 11 |
| Bedre implementering gennem samskabelse..... | 12 |
| Prisen for en VTA-Indsats | 13 |

Denne publikation

Denne publikation er et resumé af undersøgelsen af forsøgsindsatsen: "**Varig tilknytning til arbejdsmarkedet – Ny helhedsorienteret model (VTA)**", hvor der er udviklet og testet en ny beskæftigelsesmodel for udsatte borgere og ukrainske flygtninge. Projektet forløb i perioden marts 2021-marts 2023, og blev udviklet i samarbejde mellem Roskilde Kommune, Corolab, lokale uddannelsesinstitutioner og virksomheder i Roskilde. Projektet er finansieret ved midler fra EU-socialfondsmidler og De centrale Erhvervsfremmemidler.

Resuméet er målrettet ledere og medarbejdere i kommunale jobcentre, anden aktører på beskæftigelsesområdet, virksomheder, uddannelsesinstitutioner samt undervisere og studerende, der er interesserede i, hvordan beskæftigelsesindsatsen kan nytænkes, samt hvordan der kan arbejdes med samskabelse og helhedsorienterede indsatser.

Hvis du ønsker at få mere viden om indsatsmodellen, dens udformning og resultater, kan du læse den afsluttende rapport på følgende link: <https://corolab.dk/varig-tilknytning/#dokumenter>

Et samskabelsesprojekt

At skabe varig tilknytning til arbejdsmarkedet for udsatte borgere, er ikke en udfordring, der kan løftes af jobcentrene alene. Det kræver en helhedsorienteret indsats, hvor jobcentrene som minimum samarbejder med de virksomheder, der potentielt skal være borgernes arbejdsgivere, samt med borgere/kandidaterne selv.

Projektet "Varig tilknytning til arbejdsmarkedet – Ny helhedsorienteret model (VTA)" er et samskabelsesprojekt, som er initieret og udviklet i et samarbejde mellem Roskilde Kommune, Corolab, lokale uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Projektet er finansieret ved midler fra EU-socialfondsmidler og Decentrale Erhvervsfremmemidler.

Organisering og formål

Partnerkredsen i projektet har samarbejdet om at udvikle og afprøve en beskæftigelsesmodel, der sigter mod at skabe varig tilknytning til arbejdsmarkedet for borgere/kandidater, som enten er kendetegnet ved at være langt fra arbejdsmarkedet eller være kommet hertil som flygtninge fra Ukraine. Corolab, som er en medlemsorganisation for lokale virksomheder og "et hotspot for innovation", har været projektleder og operatør. De forskellige partnere har i den sammenhæng varetaget forskellige opgaver:

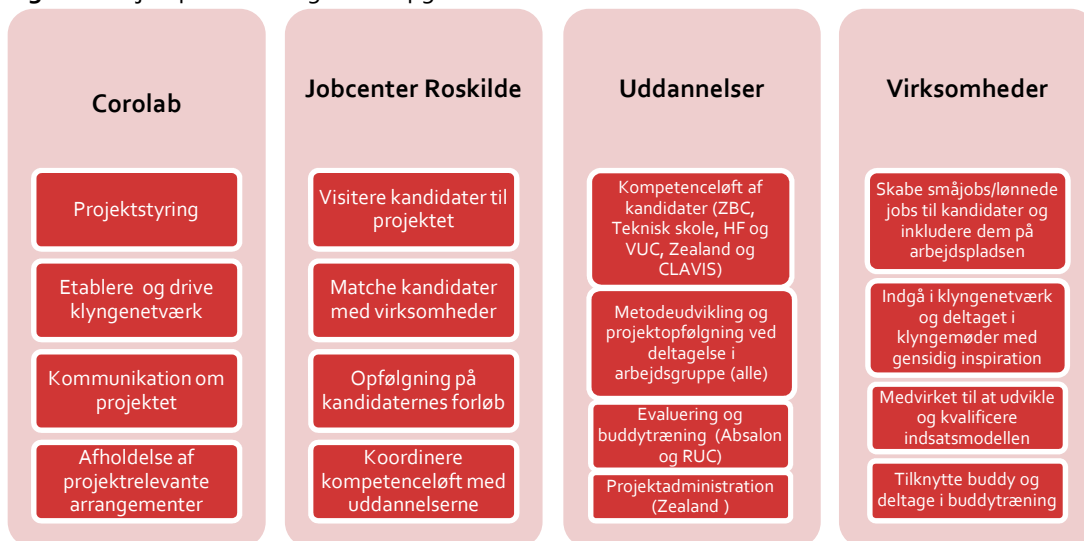
Hvad er samskabelse?

Samskabelse dækker over samarbejder som kan gå på tværs af fagligheder, professioner, organisationer og sektorer.

Samskabelse indebærer bestræbelser på at løse et samfundsmæssigt problem ved at forbedre eksisterende indsats gennem innovative løsninger.

I projektet foregår der en samskabelsesproces mellem jobcentret, private og socialøkonomiske virksomheder, uddannelsesinstitutioner og Corolab, som sammen udvikler og afprøver en ny helhedsorienteret indsatsmodel for derigennem at udvikle en ny beskæftigelsesmodel med potentiale for skalerbarhed.

Figur 1: Projektpartnerne og deres opgaver



Indsatsmodellen

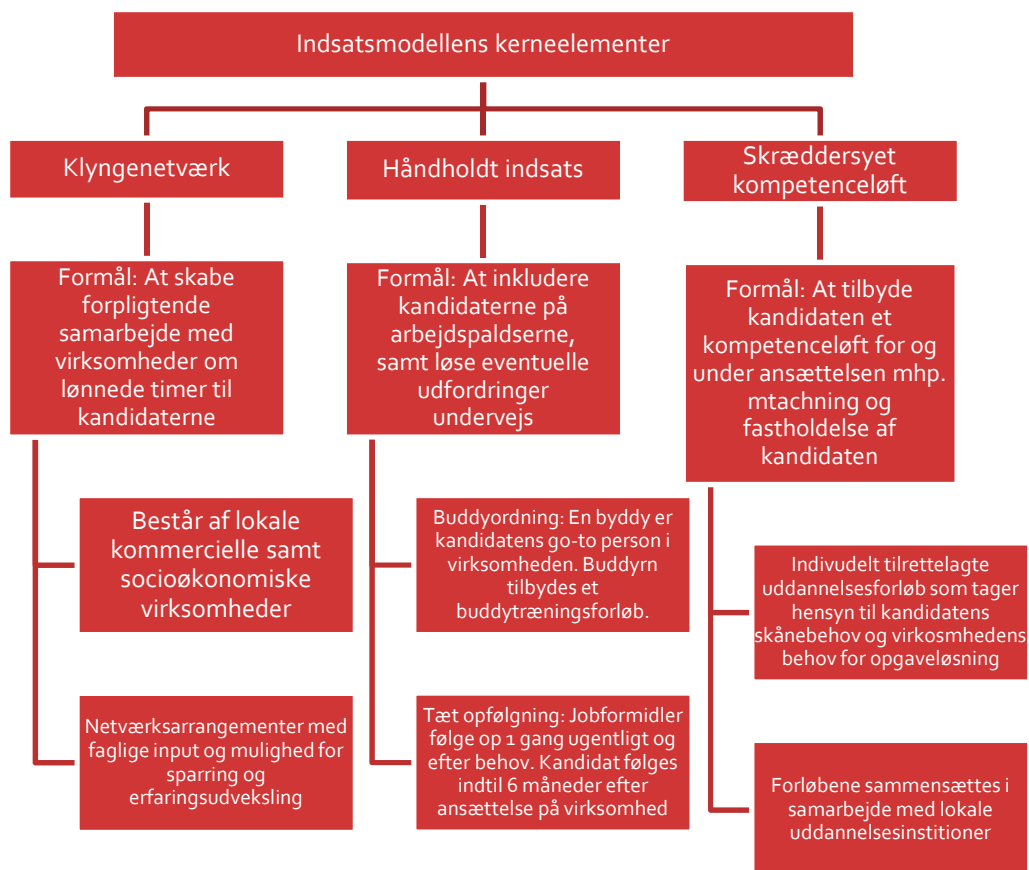
Modellen er bygget op om tre kerneelementer: **klyngenetværk** af virksomheder, en **håndholdt indsats** samt **individuelle kompetenceløft**. Hensigten med indsatsmodellen er, at kandidaterne opnår en **ordinær ansættelse** i en virksomhed gennem småjob eller job som understøtter selvforsørgelse.

I projektet har indsatsen været afprøvet på følgende målgrupperne¹:

1. Kvinder med ikke-vestlig baggrund
2. Aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, som ikke har haft gavn af eksisterende initiativer, samt borgere i ressourceforløb
3. Ukrainske flygtninge

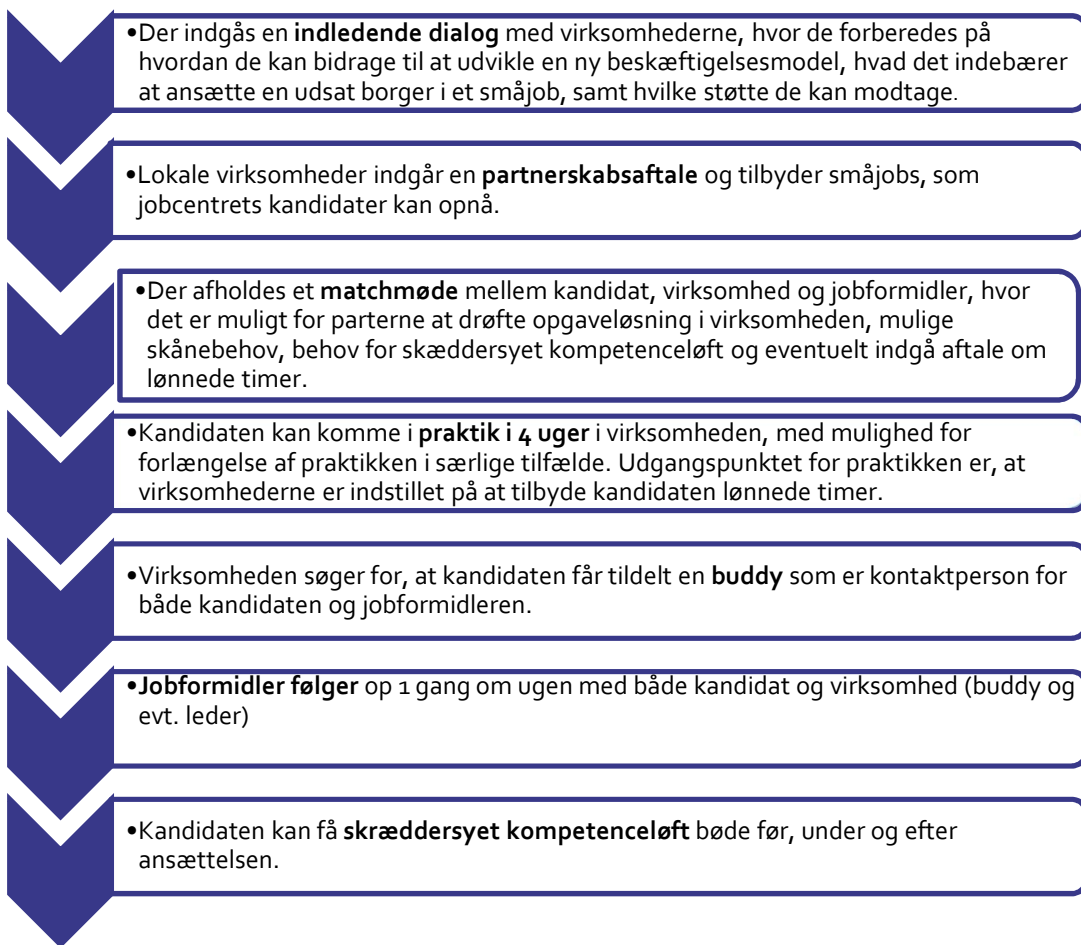
Målgruppe 1 og 2 har været del af projektet i hele projektperioden, mens målgruppe 3 blev inkluderet i projektets sidste fase fra oktober 2022 til marts 2023.

Figur 2: Indsatsmodellens kerneelementer



¹ Modellen var oprindeligt også tiltænkt borgere med socialt frikort, men der har i projektperioden været meget få borgere med socialt frikort, som har deltaget, og derfor indgår de ikke som en særskilt målgruppe i evalueringen.

Modellen er baseret på følgende fremgangsmåde:



Undersøgelse af indsatsen

Den afsluttende undersøgelse er udarbejdet på baggrund af en række ekspert- og fokusgruppeinterviews med nøgleinformanter og projektpartnerne samt casestudier af 11 kandidatforløb fra de tre målgrupper udarbejdet på baggrund af kvalitative interviews med kandidater, buddies/ledere og jobformidlere.

Rapporten indeholder 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/jobs og skabe en varig tilknytning til arbejdsmarkedet.

Analytisk ramme

Undersøgelsen bygger på to analytiske fokusområder: **Motivation og inklusion på arbejdspladsen.**

Motivation²

I undersøgelsen antages, at motivation er centralt i forhold til kandidatforløbenes succes. Motivation undersøges med udgangspunkt i motivation og selvbestemmelsesteorien (SDT). SDT's hovedtese er, at motivation og trivsel kan fremmes ved at understøtte individets selvbestemmelse. Dette gøres ved at støtte individets behov for **autonomi, kompetencer og samhørighed**.

Undersøgelsen har derfor fokus på, hvordan kandidaterne bliver mødt af jobformidlere og virksomhederne, samt hvordan der i forløbene støttes op om deres motivation og selvbestemmelse.

Inklusion på arbejdspladsen³

Der arbejdes i undersøgelsen også ud fra, at kandidaternes in-

klusion på arbejdspladsen kan have betydning for om forløbet lykkes, og kandidaten opnår en varig beskæftigelse. Inklusion på arbejdspladsen undersøges ud fra, at arbejdspladser består af en række arbejds-/praksisfællesskaber, som en ny medarbejder kan inkluderes i. Inklusion opnås gennem **deltagelse** og de muligheder for deltagelse, som gøres tilgængelige for medarbejderen.

I undersøgelsen er der således fokus på, om kandidaten bevæger sig fra nyligt ankommet til fuldgyltig deltagelse på en indadgående bane, forbliver i en perifer position eller er på vej til at miste jobbet.

"Jeg er rigtig glad for det her. Det er noget jeg gerne vil og det er et fedt sted, og ... 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 ..., 2. Det bare et super fedt sted og menneskene er super søde, og 3. pengene." (kandidat)

"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 the. Og så har vi også eftermiddags-pause, mens han er her, så han ligesom også er med til at sidde rundt omkring bordet til den uformelle snak." (Buddy)

² Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017): *Self-Determination Theory*. The Guilford Press

³ Wenger, E. (2004): *Praksisfællesskaber: læring, mening og identitet*, Hans Reitzels Forlag

Virkede indsatsen?

I nedenstående skema præsenteres de overordnede resultater af beskæftigelsesmodellen i projektperioden. Tabellen er opdelt i hhv. den oprindelige målgruppe af udsatte borgere (kvinder med ikke-vestlig baggrund og aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere/ressourceforløbsmodtagere) og den senere tilføjede målgruppe af ukrainske flygtninge.

Der er generelt rigtig gode resultater for de ukrainske flygtninge, og det betyder også at det samlede måltal for kandidater i småjob er opnået. Det ændrer dog ikke ved, at beskæftigelsesmålene for den oprindelige målgruppe ikke er nået. Det er beklageligt, men når man evaluerer indsatsen, giver det alligevel anledning til en masse læring, og nogle anbefalinger til hvordan indsatsen kan komme til at virke bedre.

"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." (Afsnitsleder i Jobhuset Pulsen)

| | Oprindelig målgruppe | | Ukrainske flygtninge | | Opnået ialt |
|--|----------------------|--------|----------------------|--------|-------------|
| | Opnået | Måltal | Opnået | Måltal | |
| Antal visiterede* | 138 | 120 | 90 | 50 | 228 |
| Virksomhedsplaceringer | 85 | 70 | 59 | 40 | 144 |
| Kandidater i småjob/job | 34 | 48 | 44** | 32 | 80 |
| Stadig i småjob/job efter 6 måneder | 18 | 36 | - | - | - |
| Kompetenceløft | 21 | - | 85 | - | 106 |

* 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.

Klyngenetværk & virksomhedssamarbejde

I projektperioden har der været tilknyttet **46 virksomheder inklusive 4 socialøkonomiske virksomheder** i klyngenetværket. Derudover er der lavet aftaler med **21** kommercielle virksomheder til forløb for ukrainere. Der er etableret **10** praktikker via socialøkonomiske virksomheder.

"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)

Samarbejdet med virksomhederne i **Klyngenetværket** har overordnet set været givende for virksomhederne, jobformidlerne og kandidaterne og skabt regulære småjobs til kandidaterne. Det har fungeret særligt godt, når virksomhederne har prioriteret indsatsen ved f.eks. at tilknytte en buddy; været fleksible i at omlægge arbejdsopgaver, så de matchede kandidatens behov; og benyttet kompetenceløft mhp. at fastholde kandidaten i job.

Der har i projektet udelukkende været fokuseret på kommercielle og socialøkonomiske virksomheder. Der ligger derfor potentielt et uudnyttet potentiale i at samarbejde 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.

"Det er ikke sikkert at det lykkes, men næste gang kigger vi måske lidt mere [efter småjobs], når vi står og mangler noget, også i administrationen eller kontoret." (Leder og buddy i lager-virksomhed)

Udfordringer i arbejdet med klyngenetværket:

- Det har været vanskeligt at skabe en tilstrækkelig tæt koordinering mellem hvilke jobåbninger som er aftalt med virksomhederne, og de præferencer og kompetencer de visiterede kandidater har.
- Der har været variationer i virksomhedernes rummelighed i forhold til at inkludere kandidaterne på arbejdspladsen. Der er derfor behov for grundig forventningsafstemning forud for match og modning af virksomheder løbende i forhold til at ansætte udsatte borgere med forskellige typer af udfordringer.
- Det har været svært at få de socialøkonomiske virksomheder til at ansætte kandidater i småjob, som man havde håbet på.

Anbefaling i forhold til klyngenetværket:

- 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, arrangement af netværksmøder samt at modne arbejdspladser til at tænke i småjobs og inkludere kandidaterne.*

Match

Undersøgelsen viser, at håndteringen af matchet mellem virksomhed og kandidat er helt afgørende for, om man opnår en aftale om et småjob og varig beskæftigelse. Det er 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.

Anbefaling i forhold til matchmødet:

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 trykt rum på baggrund af kandidatens ønsker, behov og forudsætninger.

"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" (kandidat)

Håndholdt indsats og inklusion på arbejdspladsen

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 på buddytræningen. Alle buddies har således ikke deltaget i buddytræningen, men har haft adgang til materialet på Corolabs hjemmeside.

Undersøgelsen viser tydeligt, at **buddyordningen** og **jobformidlerens tætte opfølgning** anses som afgørende i forhold til at introducere kandidaterne til arbejdspladsen og inkludere dem i arbejdsfælleskabet og derved i sidste ende øge chancerne for at de fastholdes i arbejdet. Det gælder særligt i forhold til målgrupperne af aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagere, herunder kvinder med ikke-vestlig baggrund, mens det ser ud til at have mindre betydning for de ukrainske flygtninge (som er tættere på job end de andre målgrupper).

"Så hun [buddy] 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." (kandidat)

Anbefaling i forhold til buddyordningen:

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

Skræddersyede kompetenceløft

Der har været 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, hvoraf flere af disse er særligt tilrettelagte forløb. Derudover almindelige AMU-kurser på hold, som ikke er bevilliget af projektmidler men af jobcenteret.

"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, syntes jeg." (Leder fra uddannelsesinstitution)

Særligt den individuelt tilrettelagte **sprogløft** (ofte tilrettelagt i tæt dialog med både virksomhed, kandidat og jobformidler) har fungeret godt i projektet til at understøtte kandidaternes vej mod beskæftigelse. Fra set sprogløft, har kompetenceløftet været det kerneelement i indsatsmodellen, som har været vanskeligst at få udnyttet optimalt for målgruppen af udsatte borgere. **Manglende kendskab** til uddannelsesinstitutionernes tilbud og muligheder ser ud til at have været en barriere for at etablere individuelt tilrettelagte kompetenceløft, og som kendskabet er steget i projektperioden har man i højere grad kunnet etablere kompetenceudviklingsforløb for kandidaterne.

En anden udfordring for den individuelt tilrettelagte kompetenceudvikling har været **uddannelsesinstitutionernes rammer**, som kan udfordre fleksibiliteten. Uddannelsesinstitutionerne er underlagt nogle regler for autorisation og rammer for finansiering, som kan begrænse fleksibiliteten og vanskeliggøre, at man udtager delelementer af eksisterende uddannelser.

Anbefaling i forhold til kompetenceløft:

- 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.*

Potentialet for varig beskæftigelse

"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". (kandidat)

Som det kan ses af resultatoversigten, er det gået godt med at få ukrainske flygtninge i job, og mange forventes at kunne blive selvforsørgende. Men undersøgelsen viser også, at der særligt for målgrupperne af aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagere, herunder kvinder med ikke-vestlig baggrund er længere til varig beskæftigelse. Kun en lille andel af denne målgruppe kan varetage et job nok timer om ugen, til at de kan blive selvforsørgende. Den ugentlige arbejdstid for udsatte borgere i projektet er 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, eks. gennem en hybridpraktik. Det peger desuden på, at en del vil skulle tilkendes fleksjob eller lignende ydelser.

Anbefaling i forhold til varig beskæftigelse:

- 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.*

Der er også en tydelig forskel på, hvordan kandidaterne er blevet matchet med virksomheder. Hvor de aktivitetsparate og ressourceforløbsmodtagere, herunder kvinder med ikke vestlig baggrund på disse ydelser, er blevet matchet med virksomheder på baggrund af deres egen ønsker, behov og forudsætninger, har de jobparate ukrainske flygtninge og jobparate kvinder med ikke vestlig baggrund i langt større grad skullet tilpasse sig arbejdsmarkedets behov og stå til rådighed for alle job, som er tilgængelige.

Ifølge studier i selvbestemmelsesteorien vil de skrappe rådighedsforpligtelser kunne føre til vigende motivation og/eller mistrivsel på længere sigt. En anden problematik, som nævnes af flere kandidater, er vanskelighederne ved at deltage i danskundervisningen eller andet kompetenceløft, som kan forbedre beskæftigelsesmulighederne på længere sigt, når man er i praktik eller job.

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

Anbefaling i forhold til varig beskæftigelse:

- 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.*

Bedre implementering gennem samskabelse

Samskabelsesprocessen har været en forudsætning for implementeringen af indsatsmodellens kernelementer 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:

Anbefaling i forhold samskabelse:

- 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.*

Prisen for en VTA-Indsats

Nedenfor er lavet 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.

- Skræddersyet kompetenceløft vedr. fødevarehygiejne 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.

