

MÆRK

JOBDET



**Kvindeligahåndboldklubber som løftestang til
beskæftigelse for langtidsledige unge**

- Opsamling af erfaringer, resultater og læring



Socialt
Udviklingscenter

Mærk Jobbet

Opsamling af erfaringer, resultater og læring

ISBN 978-87-92182-60-9

Udarbejdet af SUS - Socialt Udviklingscenter, februar 2024

Tekst:

Simon Hjortnæs Haugegaard

Malene Steiniche Kjær

Forsidefoto:

FlexFabrikken

SUS - Socialt Udviklingscenter

Nørre Farimagsgade 13

FLEX  **FABRIKKEN**

POUL DUE JENSEN / GRUNDFOS
FOUNDATION



Socialt
Udviklingscenter

Indholdsfortegnelse

Indledning	4
Sammenfatning.....	6
Modellen for Mærk Jobbet.....	8
Erfaringer med Mærk Jobbet.....	11
FlexFabrikken.....	11
Jobcentrene	16
Håndboldklubberne	19
Resultater og virksomme mekanismer.....	25
Andel unge i praktik, uddannelse eller job.....	25
De unges oplevede forandringer.....	27
Virksomme mekanismer	30
En model med stort potentiale	34
Hvad er den vigtigste læring fra arbejdet med Mærk Jobbet?	36
FlexFabrikken.....	36
Jobcentrene	37
Håndboldklubberne	42
Tværgående læringspointer fra arbejdet med Mærk Jobbet	45
Anbefalinger	48
Metode og datagrundlag.....	50

Indledning

Mærk Jobbet har i perioden 2021 til 2023 afprøvet og udviklet en hidtil uset model for lokal jobskabelse for unge mellem 16 og 30 år uden for uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet.

Fundamentet for modellen var et unikt partnerskab bestående af Poul Due Jensens Fond, FlexFabrikken, håndboldklubber fra Kvindeligaen med Divisionsforeningen i ryggen og en række lokale jobcentre. Flexfabrikken var projektejere og -ledere.

Modellen havde til formål at etablere lokale samarbejder mellem kommunale jobcentre, Flexfabrikken og kvindeligahåndboldklubber. Jobcentrene havde til opgave at visitere 10-15 unge til et 12-ugers kursusforløb faciliteret af FlexFabrikken i den lokale håndboldklubs lokaler. Kursusforløbets formål var at gøre de unge klar til at træde ind på arbejdsmarkedet. Sideløbende med kurset blev der arbejdet på at skabe jobåbninger i håndboldklubbens netværk af virksomhedssponsorer. Hvis der kunne skabes jobåbninger, der passede til en af de unges ressourcer, interesser og ønsker, blev der arbejdet på at matche den unge med jobåbningen.

Mærk Jobbet ligger godt i tråd med Reformkommissionens tredje og sidste rapport, hvori det anbefales, at nye typer af aktører involveres i opgaven med at bane veje til beskæftigelse for unge i udsatte positioner. I rapporten lægges der op til, at kommunerne ikke løfter opgaven alene, men at civilsamfundet og erhvervslivet i højere grad tænkes ind som samarbejdspartnere. Anbefalingen indebærer, at der etableres lokale og institutionaliserede partnerskaber, der kan være med til at løse den fælles samfundsopgave¹.

Anbefalingen bunder i en viden om, at det ikke er lykket at reducere størrelsen på gruppen af unge udenfor arbejdsmarkedet gennem de seneste mange år. Kigger man på aldersgruppen 15-29 år bestod gruppen i 2021 af ca. 77.000 unge, svarende til 7,6 % - nogenlunde det samme som i 2010². Selvom udfordringen har været erkendt gennem alle disse år og forsøgt løst på mange forskellige måder, ser det altså - når man alene kigger på gruppens størrelse - ikke ud til at have skabt markante forandringer. Det, der har været forsøgt, har ikke haft den ønskede effekt.

Det kalder på, at man går nye veje. At man eksperimenterer med nye tilgange og nye typer af ressourcer og samarbejder, end man er vant til i beskæftigelsesindsatsen. Netop dette var

¹ Reformkommissionen, 2023: https://reformkommissionen.dk/media/27308/nye-reformveje-3_web-a.pdf

² Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, 2021: <https://www.ae.dk/node/2934/pdf-export>

Mærk Jobbet et eksempel på.

SUS - Socialt Udviklingscenter har indgået i projektet som sparringspartner og evaluator af modellen. SUS har løbende haft møder med projektledelsen, indgået i projektets styregruppe og indsamlet kvalitative og kvantitative data om modellens resultater og virksomme mekanismer. I denne rapport samler vi op på den læring og de resultater, som arbejdet med afprøvningen af modellen har givet.

Rigtig god læselyst!

Vi takker FlexFabrikken og Poul Due Jensens Fond for samarbejdet.

*SUS - Socialt Udviklingscenter
Februar 2024*

Læsevejledning

Først en **sammenfatning** af de erfaringer, resultater og læringspointer, som rapporten indeholder.

I andet afsnit følger en kort beskrivelse af **modellen for Mærk Jobbet**, som den var tænkt i sit udgangspunkt.

I tredje afsnit udfoldes de **erfaringer**, som modellens hovedaktører har gjort sig i arbejdet med Mærk Jobbet. Herunder beskrives aktørernes roller, samarbejdet mellem dem og de udfordringer, de hver især har oplevet i arbejdet med modellen.

I afsnit fire præsenteres Mærk Jobbets samlede **resultater og virksomme mekanismer**. Afsnittet udfolder også de forandringer, som de unge fortæller, at de har oplevet som resultat af at være en del af Mærk Jobbet.

Herefter samler rapporten op på **det, vi har lært** om at arbejde med idræt og beskæftigelse på den måde, som det blev forsøgt i Mærk Jobbet.

Til sidst præsenteres en række **anbefalinger** til andre, der ønsker at arbejde med lokale partnerskaber på tværs af kommune og civilsamfund, der har til formål at bane veje til job og uddannelse for langtidsledige unge.



Sammenfatning

Kort om Mærk Jobbet

Mærk Jobbet var et partnerskabsprojekt mellem Poul Due Jensens Fond, FlexFabrikken, håndboldklubber fra Kvindeligaen med Divisionsforeningen i ryggen og en række lokale jobcentre. Mærk Jobbet afprøvede og udviklede en model for, hvordan de lokale håndboldligaklubbers sponsornetværk kunne skabe jobåbninger for unge udenfor arbejdsmarkedet. Modellen bestod kort fortalt i, at jobcentrene rekrutterede uddannelses- eller aktivitetsparate unge til at deltage i et 12-ugers kursusforløb. Undervejs i forløbet blev deltagerne på kursusforløbet matchet med virksomheder i de lokale håndboldklubbers sponsornetværk med henblik på at få de unge i job.

Mærk Jobbet i tal

Mærk Jobbet gennemførte 9 forløb med i alt 99 unge. 8 kommuner og 7 håndboldklubber afprøvede modellen. Af de 99 kom 68 (knap 68 %) unge i job, uddannelse eller praktik.

En succesrate på 68 % vurderes at være høj for den gruppe af unge, der var en del af Mærk Jobbet. Resultatet indikerer, at modellen har et stort potentiale, hvis det lykkes at udbrede den.

Erfaringer med Mærk Jobbet

Det er i begrænset omfang lykkedes at arbejde med modellen i en form, hvor både FlexFabrikken, jobcentrene og håndboldklubberne har arbejdet tæt sammen om at få unge i job eller uddannelse. I de tilfælde, hvor det er lykkedes, er der indikationer på, at modellen er virksom i forhold til at skabe jobs igennem det gode match mellem unge og virksomheder i håndboldklubbernes sponsornetværk.

Håndboldklubbernes engagement varierede en del i de 9 forløb, der blev gennemført. Nogle var meget aktive, hvilket også afspejlede sig i deres resultater, andre påtog sig en mere perifer rolle, mens få håndboldklubber ikke tog del i samarbejdet. Årsagerne til det svingende engagement er mange. Det handlede bl.a. om direktørskifte i flere klubber, økonomiske vanskeligheder, få medarbejdere og dermed manglende tid til at prioritere opgaven m.m.

Jobcentrene blev i projektperioden pålagt at finde midler til at finansiere den såkaldte Arne-pension, og flere kommuner var igennem generelle besparelser. Derfor skulle jobcentrene prioritere, hvad de involverede sig i og brugte deres ressourcer på. Det gjorde, at der var færre kommuner end forventet, der takkede ja til at være en del af Mærk Jobbet, og der var kun få kommuner, der valgte at igangsætte flere forløb end det eller de forløb, der blev gennemført i kommunen, selvom de havde muligheden for det i projektperioden.

FlexFabrikken har på trods af klubbernes svingende engagement i forhold til at arbejde med modellen afviklet kursusforløb for unge og brugt eget eller kommunernes virksomhedsnetværk i de tilfælde, hvor der ikke var adgang til håndboldklubbernes sponsornetværk.

Oplevede forandringer blandt de unge

Det er tydeligt, at det har gjort en stor forskel for de unge at være en del af Mærk Jobbet – også for de unge, som ikke opnåede at komme i job eller uddannelse. I evalueringen spurgte vi til de unges oplevede erfaringer, og her trådte følgende fem temaer frem:

- tættere på job og uddannelse
- styrkede sociale kompetencer og nye venner
- mere overskud, energi og glæde i hverdagen
- bedre selvværd og tro på egne evner
- bedre indsigt i muligheder, kompetencer og interesser.

Virksomme mekanismer

De unge pegede på tre virksomme mekanismer, der var med til at skabe de forandringer, de oplevede:

- undervisernes evne til at se, støtte og skubbe på de unge
- fællesskabet med ligesindede på kursusforløbet
- et ressourceorienteret kursusforløb med et stærkt jobfokus.

Aktørerne omkring de unge pegede også på en række mekanismer, som de oplevede virkede fremmede for jobskabelsen. Følgende tre trådte frem:

- adgangen til en anden type af ressourcer i håndboldklubbernes sponsornetværk, som kommunerne ikke nødvendigvis selv har adgang til
- det tætte samarbejde mellem undervisere i kursusforløbet og medarbejdere i håndboldklubberne
- et undervisningsforløb faciliteret af medarbejdere med evner for at skabe match mellem unge og virksomheder.

Læring i Mærk Jobbet

Mærk Jobbet gav værdifuld læring om, hvad der skal til for, at samarbejdet mellem kommuner og håndboldklubber om at få unge i job kan blive frugtbar. Vi lærte blandt andet, at fælles forventningsafstemning udgør et vigtigt afsæt, at det styrker motivationen og entusiasmen for modellen, når de gode historier deles, og at det er vigtigt, at modellen forankres det rigtige sted i organisationen. Vi lærte også, at en model, der hviler på relationer mellem aktører, som alle navigerer i foranderlige organisatoriske landskaber, er skrøbelig. Hvis modellen skal blive bæredygtig, kræver den et organisatorisk setup, der kan bære, at centrale personer skifter job eller stopper. Og så lærte vi, at der under de rette forudsætninger og med den rigtige målgruppe er et stort potentiale i at bruge den type af ressource, som håndboldklubberne er, ind i beskæftigelsesindsatsen.

Modellen for Mærk Jobbet

I dette afsnit følger en kort beskrivelse af modellen for Mærk Jobbet, som den var tænkt fra projektets begyndelse.

Mærk Jobbets formål

Det primære formål med Mærk Jobbet har været at få unge ledige i job eller uddannelse igennem et partnerskab mellem lokale håndboldklubbers sponsornetværk, kommunale jobcentre og FlexFabrikken.

Derudover var der følgende hensigter med Mærk Jobbet:

- At den unge blev en del af et fællesskab i håndboldklubben eller det unge-netværk, som blev skabt igennem Mærk Jobbet. Uanset om den unge fortsat var i job.
- At virksomhederne i håndboldklubbernes sponsornetværk og jobcentre fik udbygget deres samarbejde.
- At modellen viste gode resultater og derfor kunne spredes og skaleres.

Mærk Jobbets hovedaktører

Mærk Jobbet er et samarbejde mellem tre hovedaktører:

- FlexFabrikken: FlexFabrikken er anden aktør på beskæftigelsesområdet³. De arbejder primært med at bane vejen til beskæftigelse for mennesker visiteret til fleksjob. Det gør de ved at holde kurser og etablere kontakt mellem virksomheder og "fleksjobbere". De seneste år har virksomheden også haft et stærkt socialfagligt fokus på de unge. FlexFabrikken har primært aktiviteter i Jylland, men har også indsatser i andre dele af landet.
- Kvindeligahåndboldklubber: Der er 14 kvindeligahåndboldklubber i Danmark. Hver klub har et netværk af virksomhedssponsorer, der støtter dem økonomisk. Det skønnes, at der i gennemsnit er 250 virksomheder i hver af klubbernes sponsornetværk, og det står klubberne frit for, hvordan de vil sætte deres netværk i spil. Klubberne understøttes af Divisionsforeningen, som har bidraget med at skabe synlighed om Mærk Jobbet i og omkring klubberne. Håndboldklubberne i Kvindeligaaen varierer i størrelse, organisering og rolle i lokalområdet.
- Jobcentre: Jobcentre er kernen i den danske beskæftigelsesindsats. Deres primære opgave er at få ledige i job og uddannelse. Jobcentre står for at visitere ledige til job- og uddannelsesrettede forløb enten i jobcentret eller hos anden aktør. Denne rolle har de også haft i Mærk Jobbet. Jobcentre rundt om i landet er organiseret på

³ Anden aktør er betegnelsen for private virksomheder, organisationer og andre, som jobcentre udliciterer en del af deres arbejdsopgaver til.

forskellig vis, men i mange kommuner er der en særskilt organisering, der kun arbejder med unge.

Mærk Jobbets målgruppe

Målgruppen for Mærk Jobbet var unge mellem 18 og 29 år, der ikke har været i job eller uddannelse i over et år, og som jobcentret har vurderet som uddannelsesparate eller aktivitetsparate. At være uddannelsesparat vil sige, at den unge formodes at kunne påbegynde en uddannelse inden for et år. At være aktivitetsparat betyder, at det vurderes, at vedkommende formodentlig ikke er i stand til at påtage sig et ordinært arbejde inden for tre måneder eller påbegynde en uddannelse indenfor et år. Det kan der være forskellige årsager til. Det kan dreje sig om den unges fysiske eller psykiske helbred, misbrugsproblematikker eller lignende.

Grundmodellens led

Modellen indebar i sin grundform flere led og aktører, der skulle spille sammen om at bringe unge i job og uddannelse:

- *Visitation af unge.* Jobcentret udvalgte og visiterede en gruppe af unge mellem 18 og 30 år til et 12-ugers kursus faciliteret af FlexFabrikken.
- *Kursusforløb faciliteret af FlexFabrikken.* Kurset havde til formål at forberede deltagerne på at træde ind på arbejdsmarkedet eller i uddannelsessystemet. Der deltog ca. 15 kursister pr. forløb. Kurset bestod af tre elementer: 1) livsmestring og helhedssyn, 2) jobafklaring og 3) fællesskab (se side 14-15). Kurserne blev som regel holdt i håndboldklubbernes lokaler.
- *Jobmatch gennem sponsornetværk i håndboldklub.* Sideløbende med kurset arbejdede håndboldklubben på at skabe jobmuligheder i klubbens sponsornetværk. Når der var skabt jobåbninger, matchede FlexFabrikken de unge og virksomhederne, da FlexFabrikken kendte de unge bedst.
- *Støtte/fastholdelse fra Mærk Jobbet.* Når en ung var kommet i job eller uddannelse, støttede FlexFabrikken den unge i at fastholde sit engagement.

FlexFabrikken havde projektledelsen af partnerskabsprojektet og ansvaret for at koordinere og binde alle aktører og led sammen i partnerskabet, både på landsplan og lokalt.

Det gode match mellem ung og virksomhed

I Mærk Jobbet var der et stærkt fokus på at skabe det gode match mellem den unge og virksomheder i klubbens sponsornetværk. De unge lavede på kurset et personligt profilkort, der beskrev deres kompetencer, interesser, jobønsker og personlighedsprofil.

Håndboldklubberne kunne på baggrund af profilkortene kontakte relevante virksomheder i

sponsornetværket. Der kunne også være forespørgsler fra sponsorer inden kursusforløbet. Disse blev hurtigt matchet med de unge, der havde kompetencer og interesse for det specifikke job.

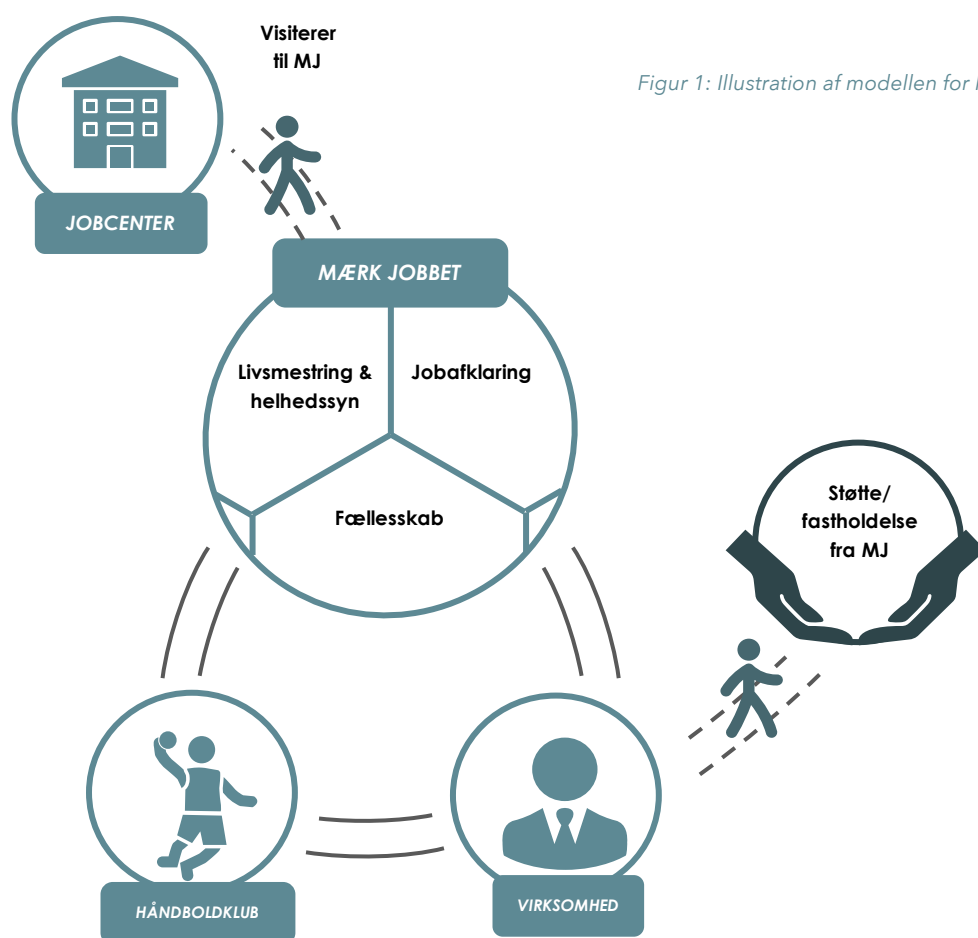
Mærk Jobbet i sin grundform er illustreret i figur 1 i nedenstående model.

Økonomi i modellen

Modellen havde en indbygget økonomisk incitamentsstruktur:

- Kommunen betalte FlexFabrikken
 - 10.000 kr. pr. ung ved visitation til Mærk Jobbet
 - 10.000 kr. ekstra ved opstart i fast job eller uddannelse
 - 10.000 kr. ekstra ved fastholdelse af den unge i job eller uddannelse i 12-16 uger.

Kommunens samlede pris pr. ung var altså minimum 10.000 kr. og maksimalt 30.000 kr. FlexFabrikken og de involverede kommuner besluttede på forhånd, hvilke resultater der skulle udløse betaling. Når håndboldklubben skabte et job gennem deres sponsornetværk, fik de 10.000 kr. for opstart i fast job eller uddannelse.



Figur 1: Illustration af modellen for Mærk Jobbet.

Erfaringer med Mærk Jobbet

Mærk Jobbet blev afprøvet gennem 9 forløb i i alt 8 kommuner og med 7 håndboldklubber⁴. Modellen blev afprøvet med store lokale variationer. I alle forløb blev der arbejdet med elementer af modellen, som den var tænkt i sin grundform, men kun i ét forløb blev modellen udmøntet med alle dens elementer og aktører. Der viste sig at være betydelige barrierer for at arbejde med modellen på en måde, hvor alle aktører kunne udfylde den rolle, de var tiltænkt.

I dette kapitel samler vi op på erfaringerne fra de kommuner og håndboldklubber, der afprøvede modellen. For hver aktør beskriver vi, hvordan de udførte deres rolle i modellen, og hvad der motiverede dem. Vi beskriver også de udfordringer, som jobcentrene og håndboldklubberne stødte på i forhold til at indgå på den måde, som det var tænkt i modellen.

FlexFabrikken

Hvad var FlexFabrikkens rolle i Mærk Jobbet?

FlexFabrikken var initiativtagere til Mærk Jobbet og overordnede ansvarlige for ledelsen af projektet. De har stået for at udbrede konceptet til kommuner og håndboldklubber og for at gennemføre kursusforløb for unge i de kommuner, hvor modellen har været afprøvet.

Tovholdere på udbredelse og afprøvning

FlexFabrikken var tovholdere på Mærk Jobbet både nationalt og lokalt. På landsplan bestod opgaven for projektledelsen i at udbrede modellen til kommuner og håndboldklubber. De 14 kvindeligahåndboldklubber havde på forhånd forpligtet sig til at arbejde med modellen. Opgaven bestod derfor i at få kontakt til kommunerne. Det foregik ved, at FlexFabrikken indledningsvis henvendte sig til de 14 jobcentre i de kommuner, hvor der også er en kvindeligahåndboldklub. Hvis jobcentrene ikke reagerede på henvendelsen, blev kontakten forsøgt via den lokale håndboldklub.

Opgaven med at udbrede Mærk Jobbet viste sig at være sværere end forventet, især fordi der var mange barrierer hos kommunerne (se mere herom på side 37-41). Det lykkedes at indgå samarbejde med 8 jobcentre. Undervejs i projektet var projektledelsen i kontakt med 46 jobcentre.

⁴ Oprindeligt skulle modellen have været afprøvet i flere forløb. Det var imidlertid sværere at udbrede modellen til kommunerne end forventet. På side 37-44 udfolder vi de væsentligste udfordringer og giver et bud på, hvad det er vigtigt at være opmærksom på, når håndboldklubber og kommuner skal blive en del af en model som Mærk Jobbet.

Udover at udbrede modellen stod projektledelsen for at rekruttere og understøtte lokale tovholdere og undervisere på kursusforløbene. På lokalt niveau var det tovholdere og undervisere – typisk den samme person – der bandt modellen sammen.

Samarbejdet med øvrige aktører i modellen

Underviserne i FlexFabrikken samarbejdede med jobcentrene om de unge, der blev visiteret. De holdt koordinerende møder, rapporterede om fremmøde og gav løbende status på, hvordan det gik.

De samarbejdede også med håndboldklubberne om at skabe forbindelse mellem de unge og virksomhederne. Ved forløbenes indledning deltog de i et sponsorevent – enten sammen med eller uden de unge – for alle de virksomheder, der sponsorerer håndboldklubben. Her fortalte de om forløbet og om de unge, der deltog, så virksomhederne fik øje på, at der var en gruppe af unge, de kunne rekruttere til deres virksomheder. I flere forløb havde underviserne også den løbende, direkte kontakt til virksomhederne – både i forhold til at finde virksomheder, der kunne være interesserede i at ansætte en ung og i forbindelse med eventuelle jobsamtaler med en virksomhed. Det har særligt gjort sig gældende i de forløb, hvor håndboldklubben slet ikke eller stort set ikke har været engageret. Her har underviserne været nødt til at gøre brug af deres eget netværk af virksomheder i lokalområdet.

Selvom det var hensigten, lykkedes det ikke at etablere lokale samarbejder mellem alle tre parter. Særligt samarbejdet mellem jobcentre og håndboldklubber var svært. Projektledelsen oplevede, at virkeligheden i jobcentret var så markant anderledes fra virkeligheden i håndboldklubben, at de ikke kunne forenes i et samarbejde uden et bindeled. Bindeledet skulle have været de lokale undervisere, men fordi det nødvendige engagement fra jobcentre og håndboldklubber ikke var til stede i nogen af forløbene, blev partnerskabet aldrig etableret.

Facilitering af kursusforløb

En central del af tovholderens opgave var desuden at facilitere kursusforløbet for de unge.

Kursusforløbene varede 12 uger med minimum 2 ugentlige undervisningsgange a gennemsnitligt 3 timer samt løbende virksomhedsbesøg og kontakt med potentielle arbejdsgivere. I enkelte forløb var der 3 ugentlige mødegange, hvoraf den tredje havde et socialt indhold. De unge gik ture, spiste sammen og lavede andre aktiviteter for at fremme fællesskabet.

Det primære formål med undervisningsforløbene var at identificere og arbejde med de barrierer, deltagerne havde for at komme i job. Det kunne være psykiske eller sociale udfordringer som angst, ensomhed, lavt selvværd eller konkrete udfordringer i forhold til at

søge job. For eksempel manglende kompetencer i forhold til at skrive ansøgninger, lave CV og gå til jobsamtale. Kursusforløbene havde tre overordnede elementer som omdrejningspunkt: 1) livsmestring og helhedssyn, 2) jobafklaring og støtte til job og 3) fællesskab (se side 14-15 for uddybning).

Kursusforløbene blev gennemført lokalt i nærheden af eller i håndboldklubbens lokaler og i de fleste tilfælde med lokalkendte undervisere. Der var mellem 4 og 17 deltagere.

Fastholdelse af unge i job, praktik eller uddannelse

Når de unge kom i job, uddannelse eller praktik, bestod underviserens rolle i at støtte de unge i at fastholde deres engagement. Det indebærer, at underviseren løbende var tilgængelig, hvis de unge havde spørgsmål eller behov for at snakke, tog med til samtaler med arbejdsgivere eller bistod med hjælp til helt konkrete udfordringer, som fx at købe det udstyr, en praktikplads eller et job krævede.

Kursusforløbets grundelementer

Kursusforløbet, som FlexFabrikken stod for, foregik lokalt i kommunerne. Det bestod af tre grundlæggende elementer.

1. Livsmestring og helhedssyn

Elementet indebærer, at underviserne har mødt de unge med blik for den helhed af forhold, der har betydning for deres mulighed for at komme i job. Forhold som boligsituation, familieforhold og mentale udfordringer. Undervisningen og den enkelte deltagers forløb har så vidt muligt været tilrettelagt med afsæt i disse forhold. Når der har været interesse og behov for det, fik de unge bl.a. tilbudt coaching og individuelle samtaler med fokus på selvudvikling.

En forudsætning for at kunne opretholde helhedssynet har været fleksibilitet i undervisningens struktur og indhold. Med en gruppe af unge med en stor variation af udfordringer var det nødvendigt at kunne tilrettelægge undervisningen med afsæt i de behov, deltagerne viste sig at have på dagen – uanset om behovene knyttede sig til det at søge job eller til andre forhold i deres liv. Dette var vigtigt, fordi det ikke var muligt at vide fra gang til gang, hvem og hvor mange der kom, og hvad de unge havde brug for den pågældende dag.

“

“Man bliver nødt til også at tage et kig på, hvor mange er det, der dukker op, og hvad er deres behov? Fylder det, at de har fået en regning, de ikke kan finde ud af at betale, jamen så er det det, vi tager”.

- Tovholder/underviser, Mærk Jobbet

Der blev lavet en færdig undervisningsplan for Mærk Jobbet-forløbet, som underviserne kunne følge. Uddannelsesplanen har imidlertid mere fungeret som inspiration end som en færdig køreplan.

2. Jobafklaring og støtte til jobsøgning

Det andet element i kursusforløbet handlede om jobafklaring og konkret støtte til jobsøgning.

Deltagerne har gennem øvelser, samtaler med hinanden og støtte fra underviserne fået hjælp til at blive bevidste om deres interesser og kompetencer, og hvordan de kunne bruge dem i et eventuelt job eller i en uddannelse. De fik ligeledes støtte til at skrive ansøgninger, opsøge potentielle arbejdsgivere og gå til samtaler. Når der var behov for det, tog underviserne med de unge til samtale med arbejdsgivere i forbindelse med en praktik- eller jobmulighed for at støtte dem og hjælpe de unge med at sætte ord på deres særlige ønsker og behov. Noget, som både unge og arbejdsgivere har oplevet som meget værdifuldt.

“

“Det gav mig en enorm tryghed, at jeg ikke skulle afsted [til praktiksamtale] selv. At min underviser, hun vidste godt, hvad jeg skulle sige og kunne hjælpe mig, hvis jeg glemte noget”.

- Deltager, Mærk Jobbet

På kurset udviklede de unge også en arbejdsprofil og fik hjælp til at lave et profilkort, der beskrev, hvad de kunne og brændte for. Profilkortet kunne sendes til virksomhederne i håndboldklubbens sponsornetværk og eventuelt øvrige virksomheder.

3. Fællesskab

Det tredje element i undervisningsforløbene var fællesskab. Det at skabe et godt fællesskab mellem de unge har været et vigtigt fokus i alle dele af kursusforløbene. Det er kommet til udtryk ved øvelser med direkte formål om at styrke fællesskabet, men også gennem et fællesskabsfremmende fokus fra underviserne i andre øvelser.

Både undervisere og deltagere har erfaret, at fællesskabet er med til at styrke de unge. Underviserne fortæller, at de unge gennem fællesskabet har oplevet at blive anerkendt, som de er, og har fået et stærkt tilhørsforhold til hinanden. Både undervisere, sagsbehandlere og unge fortæller, at der er blevet opbygget et ærligt og omsorgsfuldt fællesskab og en stærk følelse af samhørighed. Noget, som udgør en god og tryk base for personlig udvikling og træning af jobrettede færdigheder. Der var også et mål om, at der skulle skabes tilknytning til fællesskabet i håndboldklubben. Tilbage meldingen fra de unge er imidlertid, at det kun er lykkedes i begrænset grad. De unge har været med som tilskuere til kampe, men er ikke i øvrigt blevet integreret i det frivillige fællesskab.

“

“De havde virkelig meget omsorg for hinanden dernede. Og der er eksempler på, hvor mine borgere lige pludselig sad og sagde, at jeg ikke kunne sige ham om ham, for det var en hen. Og det havde de altså lovet ham, at det var sådan, det var. Og det forventer man jo ikke rigtigt. Så de havde virkelig meget omsorg for hinanden. Det oplever jeg ikke så meget med de andre [forløb i jobcentret] efterhånden”.

- Sagsbehandler, jobcenter, Mærk Jobbet

Eksempel på undervisningsgang (aktiviteter og opmærksomheder)

- Ved start: 15 minutter med bordet rundt. 3 spørgsmål:
 - Hvad er du optaget af lige nu?
 - Hvad vil du gerne have feedback på
 - Er der udfordringer, vi i fællesskab kan løse?
- Opfølgning på runde: Snak om, hvor de unge er, hvad der optager/bekymrer dem, og hvad de gør sig af forestillinger om fremtiden. Hele tiden med fokus på, hvad de er gode til.
- Herefter: Fornem, hvordan stemningen og energiniveauet er i rummet, og tilpas øvelser og øvrigt program ud fra det.
- Profilkort: Deltagerne skal altid have kortene ved siden af sig, så de hele tiden kan udvide profilkortet med de ting, de finder ud af, de er gode til - hjælp dem med at bruge det jobbrettet.
- Kobling til håndboldklubben: Udvid fællesskabet på holdet ved at skabe kobling til det fællesskab, der er i håndboldklubben.
- Fasthold helhedssyn: Hav hele tiden interesse for det hele menneske - alt, hvad de står for, bakker med, og har af netværk og forpligtelser (alle arenaer socialt, psykisk, livsstil, sundhed, bolig, økonomi osv.).

Jobcentrene

Hvad var jobcentrenes rolle i Mærk Jobbet?

Jobcentrene havde primært en visiterende rolle i de forløb, hvor modellen blev afprøvet. De stod for at udvælge unge, de forventede kunne have gavn af at deltage i Mærk Jobbet, og for at præsentere dem for forløbet. Når de unge var startet i Mærk Jobbet, blev jobcentrenes medarbejdere orienteret om kursusforløbet som helhed og den enkelte unges deltagelse og udvikling i forløbet gennem løbende dialog med de unge og underviserne fra FlexFabrikken.

Jobcentret stod desuden for at etablere eventuelle praktikker forud for et job, ligesom det var jobcentrets opgave at iværksætte forskellige tilbud, fx løntilskud, supplerende kontanthjælp, mentorstøtte og øvrigt, der skulle gøre det nemt virksomhederne at ansætte den unge.

Hvem blev visiteret?

Som udgangspunkt var modellen målrettet unge mellem 18 og 29 år, der var kategoriseret "aktivitetsparate" i jobcentrene. Kommunerne havde imidlertid frihed til at visitere dem, de selv mente ville have størst gavn af forløbet. I de fleste kommuner blev der både visiteret aktivitets- og uddannelsesparate. I enkelte kommuner valgte man desuden at udvide målgruppen til også at inkludere voksne over 30, da man mente, at de også kunne have gavn af Mærk Jobbet.

De unge (og voksne), der blev visiteret havde meget forskellige individuelle udfordringer. For nogle var lang tids ledighed deres primære udfordring. Andre var udfordret af komplekse sociale og psykiske problematikker.

Samarbejdet med øvrige aktører i modellen

Der har primært været samarbejde mellem tovholderen i jobcentret og FlexFabrikkens undervisere. Der har været minimalt eller intet samarbejde mellem jobcentrene og håndboldklubberne.

Samarbejdet mellem jobcentret og FlexFabrikken er både foregået struktureret og ad hoc. *Det strukturerede samarbejde* har bestået af et indledende møde mellem de sagsbehandlere, der har visiteret borgere til Mærk Jobbet, eller kun mellem sagsbehandleren med tovholderfunktion og underviserne fra FlexFabrikken. Derudover har der været en fast aftale om, at underviserne løbende har givet status på deltagerne til sagsbehandlerne. De fleste steder var det hver 4. uge, enkelte steder var det kun en midtvejsstatus.

Ad hoc-samarbejdet har bestået i løbende opfølgning mellem sagsbehandlere og undervisere, herunder telefonisk og skriftlig feedback på de unges fremmøde og udvikling.

Motivation for at være med i Mærk Jobbet

Politisk prioritering

Ungeområdet har haft stort fokus i mange kommuner gennem de seneste år. Flere af de kommuner, der har været en del af Mærk Jobbet, fortæller, at dette fokus netop har været årsag til, at de er blevet en del af Mærk jobbet. Der har i kommunen været bred politisk opbakning og villighed til at gøre en indsats for unge udenfor arbejdsmarked og uddannelse. Mærk Jobbet har i det lys fremstået som et attraktivt forløb, både med hensyn til målgruppe og tilgang.

Et stærkt jobfokus for en gruppe af langtidsledige

Mærk Jobbet var først og fremmest et jobrettet forløb. Modellens fokus på at flytte en gruppe af unge (og unge voksne), der i mere end 1 år har været på offentlig forsørgelse, ind i ordinær beskæftigelse, virkede motiverende for kommunerne. De interviewede kommuner oplevede samtidig, at det for mange unge netop var job, der skulle til, idet uddannelse og det at "sidde på skolebænken" var forbundet med nederlag.

“

“Det, at det her tiltag er bygget op i retning af, at de unge skulle ud i ordinært arbejde ... Der har man jo kunnet se, at det har ramt noget, som en gruppe af de unge i hvert fald giver udtryk for at have rigtig meget behov for”.

- Sagsbehandler, jobcenter, Mærk Jobbet

Samarbejde med civilsamfundsaktører

Flere kommuner er nysgerrige på, hvordan civilsamfundet og kommuner sammen kan gå nye veje for at lykkes med en målgruppe, der er svær at flytte med velkendte tilbud og greb. Nogle af kommunerne var meget nysgerrige på, hvad håndboldklubberne kunne bidrage med ved at åbne for deres sponsornetværk og dermed få virksomhederne til at tage et socialt ansvar. De var også nysgerrige på, om de unge kunne blive en del af et frivilligt fællesskab, som ofte er hele fundamentet for håndboldklubbernes virke.

Initiativtager med hjertet på rette sted og erfaring med lignende målgrupper

Det har været vigtigt for kommunerne, at de kunne mærke, at FlexFabrikken var entusiastiske omkring modellen og iværksatte den, fordi de ønskede at gøre en forskel for de unge. Det har desuden haft betydning, at FlexFabrikken tidligere er lykkedes godt med at bane veje til beskæftigelse for unge og voksne. Det har givet FlexFabrikken en vis legitimitet på feltet.

Udfordringer i jobcentrenes arbejde med Mærk Jobbet

Det var oprindeligt tanken, at jobcentret skulle spille en aktiv rolle i udmøntningen af Mærk Jobbet. Med FlexFabrikken som bindeled skulle der udvikles tætte lokale partnerskaber mellem jobcentre og håndboldklubber. Der skulle etableres gensidig forståelse for hinandens sprog og logikker og derigennem et solidt grundlag for en virksomhedsfuld og bæredygtig

implementering af modellen.

Det viste sig imidlertid at være sværere at etablere partnerskabet end først antaget. Kun i ét forløb udmøntede jobcentret sin rolle på en måde, der kom i nærheden af det, der oprindeligt var tanken. I de øvrige otte kommuner var de langt fra. Herunder skitseres de udfordringer, der lå til grund i de otte kommuner, og som man med fordel kan være opmærksom på i lignende indsatser i fremtiden:

Lederskifte

I to kommuner var der som udgangspunkt godt engagement fra jobcentrenes ledere, som havde sagt ja til at afprøve Mærk Jobbet. De kunne se værdien af projektet og var aktivt engagerede. De stoppede imidlertid begge to undervejs i forløbet. De nye ledere, der kom til, havde ikke samme entusiasme for Mærk Jobbet, og derfor dalede engagementet, og forløb nr. 2 blev ikke aktuelt.

Skepsis og manglende anerkendelse af modellen

I to kommuner var der stor skepsis overfor modellen. I det ene jobcenter kunne man ikke se, at modellen kunne noget andet, end de selv kunne. I det andet var beslutningen om at arbejde med Mærk Jobbet truffet oppefra, og derfor var der hverken ejerskab fra mellemlider- eller sagsbehandlerniveau. Sidstnævnte tydeliggjorde, at idéen om at udnytte håndboldklubbernes gennemslagskraft i kommunerne ikke nødvendigvis er holdbar. Håndboldklubben vil typisk kunne trænge igennem til borgmester eller kommunaldirektør, men herfra kan der være langt til jobcentret. Når medarbejderne i jobcentret oplever, at noget bliver trukket ned over hovedet på dem oppefra, kan der opstå modvilje. Måske siger de ja til at arbejde med det, men det vil givetvis blive et vanskeligt samarbejde. Det viste sig i at være tilfældet i den pågældende kommune.

Økonomi og politik

Jobcentre er underlagt de politiske og økonomiske vinde, der blæser. I to kommuner blev netop politik og økonomi årsag til, at jobcentret måtte trække sig. I én kommune blev det, efter de havde sagt ja til at indgå i Mærk Jobbet, besluttet, at man ikke længere ville gøre brug af eksterne aktører, fordi kommunens økonomi var presset. De stoppede derfor med at sende deres unge til Mærk Jobbet, og forløbet i den pågældende kommune blev derfor kun med fem unge. I den anden kommune var de meget begejstrede for Mærk Jobbet, men havde ikke økonomien til at betale for det. Mærk Jobbet tilbød derfor at køre et gratis forløb for fleksjobbere i samarbejde med den lokale håndboldklub. Men grundet manglende ressourcer var engagementet fra jobcentrets medarbejdere minimalt.

Vilje og ressourcer

I de to sidste kommuner var der som udgangspunkt entusiasme for modellen. I det ene

jobcenter dalede engagementet imidlertid, efter de havde visiteret de unge. Jobcentret viste ikke vilje til at indgå aktivt i et partnerskab. I det andet forløb var håndboldklubbens sponsornetværk ikke brugbart, fordi håndboldklubben lå i en anden kommune end den, de unge kom fra. Derfor var kommunens virksomhedsnetværk den bedste mulighed for at skabe jobåbninger. Kommunen ville imidlertid ikke give adgang til deres sponsornetværk. De var gået med i Mærk Jobbet, fordi de så en mulighed for at samarbejde med andre virksomheder, end dem de havde i deres sponsornetværk. En betingelse for deres engagement i modellen var derfor, at håndboldklubbens sponsornetværk blev tilgængeligt. Da det ikke var tilfældet, blev samarbejdet vanskeligt.

Håndboldklubberne

Hvad var håndboldklubbernes rolle i Mærk Jobbet?

Håndboldklubbernes primære rolle i modellen har været at skabe adgang til klubbernes netværk af sponsorer med henblik på at finde jobåbninger til de unge, så det rette match mellem ung og virksomhed kunne etableres.

Åbning af sponsornetværk

Alle klubber har holdt sponsorevents eller andre typer af arrangementer før hjemmekampe, hvor de unge i kursusforløbet har deltaget sammen med undervisere fra FlexFabrikken. Her fik sponsorerne viden om Mærk Jobbet, og hvilke muligheder de havde for at støtte den unges vej ind på arbejdsmarkedet.

Derudover var der stor forskel på, hvor aktive håndboldklubberne var, og hvordan de greb opgaven med at skabe adgang til sponsornetværket an.

Når håndboldklubben var mest aktiv, forløb det typisk på én af to måder. Enten gjorde undviserne i Mærk Jobbet den ansvarlige i håndboldklubben opmærksom på, at en ung var interesseret i et job, og fortalte, hvad den unge interesserede sig for og havde af kompetencer. Hvis den unge havde lavet et profilkort (se side 14), fik klubben det. Den ansvarlige i håndboldklubben tog derefter kontakt til de virksomheder i sponsornetværket, der kunne være relevante for den unge at blive ansat i.

Alternativt sendte den ansvarlige i håndboldklubben en henvendelse bredt ud i hele sponsornetværket med en ungs profil. Her vurderede håndboldklubben altså ikke, hvilke konkrete sponsorer den unge kunne være relevant for. Af den vej er der et eksempel på, at sponsornetværkets netværk også kom i spil til et match mellem en ung og en virksomhed.

Håndboldklubberne bidrog aktivt i ca. halvdelen af forløbene. I den klub, der var mest engageret, havde medarbejderne så stort kendskab til Mærk Jobbet og de unge, at de kunne bringe deres viden i spil til møder med enkelte sponsorer eller andre lokale virksomheder,

som de alligevel skulle mødes med i anden sammenhæng. De ansvarlige i håndboldklubben var løbende tilgængelige for underviserne, og indimellem tog de sig tid til at tage del i undervisningen og møde de unge. På den måde fik de et bedre indblik i de unges udfordringer og ressourcer. Kendskabet til de unge gav et godt grundlag for at formidle viden om de unge til sponsorerne og løbende kommunikere tilbage til underviserne om jobmuligheder.

Det tætte samarbejde var kun muligt at realisere i få forløb. I flere tilfælde var håndboldklubben primært involveret ved enkeltstående events og sporadisk kontakt til underviserne, og i nogle tilfælde blev forløbene og match mellem unge og virksomheder gennemført helt udenom håndboldklubben. Én af håndboldklubberne havde ikke selv ressourcerne til at lave koblingen mellem de unge og virksomhederne i sponsornetværket, og derfor gav de FlexFabrikken kontaktoplysninger på sponsornetværket, så de kunne skabe kontakten og finde de gode match.

Erfaringen er, at det tætte samarbejde mellem håndboldklub og undervisere gav de bedste betingelser for at lykkes med at skabe match mellem unge og virksomheder. Ikke desto mindre gav det også fine resultater i de tilfælde, hvor håndboldklubberne primært agerede døråbnere til deres netværk.

Fra døråbner til tæt makkerskab - forskellige måder at engagere sig på som håndboldklub

Som håndboldklub kan man engagere sig på forskellige måder og med forskelligt ressourceforbrug. I den mindst ressourcekrævende ende af spektret kan man indtage rollen som døråbner. Det indebærer alene, at man åbner op for ens sponsornetværk, så en anden aktør kan kontakte virksomhederne i det. Erfaringen er, at det at åbne døren til sponsorerne i sig selv er virksomt i forhold til at skabe jobåbninger. I den anden ende af spektret kan man indgå i et tæt partnerskab med den anden aktør. Det kræver flere ressourcer, men har i Mærk Jobbet også været mere virksomt – både i forhold til at skabe ejerskab for håndboldklubben og job for de unge.



Døråbner

- > Lille indsats
- > Få ressourcer
- > Fine resultater



Tæt makkerskab

- > Større indsats
- > Flere ressourcer
- > Bedre resultater

PR

Udover at bidrage til jobskabelse bestod håndboldklubbernes rolle også i at gøre opmærksom på Mærk Jobbet gennem VIP-arrangementer, sociale medier, kampmagasiner, klubaviser og lokale medier. Det har været gjort i varierende grad i de forskellige håndboldklubber. Nogle har kommunikeret på mange forskellige platforme, mens andres kommunikation har været begrænset.

Håndboldklubberne kunne godt have ønsket sig, at der var mere fokus på at fortælle de gode historier både lokalt og på tværs af håndboldklubberne, og at de var understøttet af Divisionsforeningen og FlexFabrikken i dette arbejde.

Tilhørsforhold til håndboldklubben

I de fleste forløb lagde håndboldklubberne også lokaler til kursusforløbet i Mærk Jobbet. Det virkede fremmede for forløbene, når undervisningen foregik i håndboldklubbens lokaler. Det gjorde det nemmere for håndboldklubbens medarbejdere at møde de unge og tage del i undervisningen. Det har samtidig styrket de unges oplevelse af at være en del af miljøet i håndboldklubben, som repræsenterer noget normalitet. Her kunne de unge møde frivillige i klubben og hænge ud i cafeteriet med andre fra klubben. Det var imidlertid ikke muligt at bruge klublokalerne i alle kursusforløbene.

Oprindeligt var hensigten med Mærk Jobbet, at de unge kunne blive en del af det frivillige fællesskab, som er en stor del af de fleste håndboldklubbers fundament, men det er ikke lykkedes.

Håndboldklubbernes motivation for at deltage

Den fælles indsats

Divisionsforeningen indgik i sin tid aftalen med FlexFabrikken om Mærk Jobbet, hvorefter håndboldklubberne i Kvindeligaen fik mulighed for at gå ind i samarbejdet mellem kommune og FlexFabrikken på lokalt niveau. Divisionsforeningen kunne se et potentiale i at gå med, fordi Mærk Jobbet passede godt ind i udviklingen af en ny identitet for Kvindehåndboldligaen. Idéen var at engagere håndboldklubberne i nogle fælles initiativer, gerne med et socialt formål, og derigennem få en større stemme. Der har således været fokus på fælles indsatser som fx indsamling til Kræftens Bekæmpelse. Mærk Jobbet skulle ses som en anden af de fælles indsatser, håndboldklubberne kunne involvere sig i.

Socialt ansvar

En af de vigtige grunde til, at håndboldklubberne har taget del i Mærk Jobbet, er, at de fik mulighed for at hjælpe unge mennesker, der oplever udfordringer i forhold til at blive en del af uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet. Klubberne var motiveret af muligheden for at

gøre en forskel for de unge og for samfundet generelt.

“

”Jeg synes da sådan en historie som med Morten, altså det er jo fantastisk at kunne se, okay det har vi været med til. Altså. Og som håndboldklub at kunne gøre noget andet end kun at fokusere på spillet, men rent faktisk også fokusere på, at vi hjælper hinanden. Det synes jeg da er fantastisk”.

- Ansvarlig for Mærk Jobbet i håndboldklub

Det gode match: Historien om Morten

Der er flere eksempler på det gode match mellem kursister i Mærk Jobbet og virksomheder i håndboldklubbens sponsornetværk. Et af dem er Morten. Morten startede i Mærk Jobbet efter mange år udenfor arbejdsmarkedet og uddannelsessystemet. Han kom med rygsækken fuld af nederlag og manglende tro på sig selv. Gennem Mærk Jobbet blev han matchet med en jobmulighed på et hotel, der var en del af håndboldklubbens sponsornetværk.

Jobåbningen opstod, fordi håndboldklubbens ressourceperson havde deltaget på nogle af kursusgangene i Mærk Jobbet, som foregik i håndboldklubbens lokaler. Derigennem havde ressourcepersonen opnået kendskab til Morten. Så da hun en dag talte med kontaktpersonen på hotellet, fik hun anledning til at spørge, om de kunne bruge Morten.

Det kunne de.

Med støtte og hjælp fra Mærk Jobbet gik han til samtale, fik jobbet og startede som deltidsmedarbejder. Han fandt sig hurtigt til rette i jobbet, fik succesoplevelser og genvandt gradvis troen på sig selv. Medarbejderen fra hotellet fortæller, at Morten i dag er en højt værdsat kollega med en ansvarsfuld rolle i virksomheden.

Fortællingen om Morten er et eksempel på, hvad det gode match kan gøre for den unge, men også for den virksomhed, den unge matches med.

Økonomi

Økonomi har også spillet en rolle for klubbernes motivation. Mange håndboldklubber er pressede økonomisk, så udsigten til at kunne tjene et mindre beløb ved at hjælpe en ung i job eller uddannelse virkede motiverende for nogle. De interviewede håndboldklubber forklarer imidlertid, at det ikke er bæredygtigt, hvis økonomien alene er motivationsfaktoren, idet håndboldklubberne kun er garanteret indtjening, hvis en ung kommer i job eller uddannelse. Det krævede altså, at klubberne var villige til at bruge ressourcer på at lave et stykke arbejde, der potentielt kunne give dem en indtjening.

God storytelling

PR og kommunikation spiller en vigtig rolle i håndboldklubbernes virke. Når der blev skabt en succeshistorie gennem Mærk Jobbet, var det godt "content" til klubberne, som kunne fortælle, at de har været med til at gøre en forskel. Det styrkede legitimiteten og opbakningen i lokalområdet.

Hjælp til sponsornetværk

Når håndboldklubberne modtager økonomisk støtte fra sponsorer, oplever klubberne et behov for at give noget igen. Med Mærk Jobbet fik de mulighed for at hjælpe deres sponsorer i kontakt med potentiel arbejdskraft. Det har særligt værdi for virksomheder i brancher, der har vanskeligt ved at rekruttere medarbejdere. Hvis håndboldklubberne kunne lykkes med at matche virksomheden med en ung, som de ellers ikke var kommet i kontakt med, kunne de hjælpe deres sponsorer og dermed give noget tilbage.

Udfordringer i håndboldklubbernes arbejde med Mærk Jobbet

Da aftalen omkring Mærk Jobbet blev indgået, var alle håndboldklubberne med på idéen. Efterfølgende blev det meget forskelligt, på hvilket niveau håndboldklubberne lokalt var en del af Mærk Jobbet. Enkelte håndklubber deltog som partnere i Mærk Jobbet på den måde, som modellen var tænkt på fra start. Andre håndboldklubber har haft en mindre aktiv og perifer rolle i det lokale partnerskab, mens nogle håndboldklubber slet ikke har været en del af Mærk Jobbet. Årsagerne til, at det blev vanskeligt for nogle klubber at bidrage, er mange og peger på nogle opmærksomhedspunkter, som Divisionsforeningen og håndboldklubber eller tilsvarende organisationer skal være opmærksomme på i lignende indsatser i fremtiden:

Håndboldklubbernes ressourcer

Håndboldklubberne er små organisationer med få ansatte, der arbejder med mange typer af forskellige opgaver. Der er sjældent ressourcer til at bruge timer på ekstra opgaver, som fx Mærk Jobbet. Det lader også til, at der nogle steder har været en usikkerhed om, hvad Mærk Jobbet gik ud på, og hvis man ikke har haft tiden til at sætte sig ordentlig ind i projektet, og hvilke muligheder det kunne give for sponsornetværket, så fik det for lidt fokus og prioritering i klubberne. Klubberne peger på, at de måske skulle have haft mere hjælp eller et større økonomisk incitament til at tage rigtigt ejerskab over indsatsen. Særligt for de små klubbers vedkommende. Alternativt skulle klubbernes rolle have været begrænset til at være døråbnere til deres virksomhedsnetværk, og så kunne FlexFabrikken have arbejdet med at matche unge og virksomheder, hvilket også skete i nogle tilfælde. På den måde havde klubbernes indsats været stærkt reduceret.

Direktørskifte

Kort efter projektstart var der en del udskiftning af de håndbolddirektører, der var engagerede i Mærk Jobbet i forskellige håndboldklubber. Engagementet blev nulstillet hver gang, der kom

en ny direktør, og den del, der handlede om at udveksle erfaringer mellem klubberne, blev derfor udfordret. Ifølge Divisionsforeningens direktør er udskiftning på direktørposter mere udtalt i kvindehåndboldklubber end i mandehåndboldklubber. Det er derfor vigtigt i lignende samarbejdsprojekter, at engagementet og ejerskabet er hos flere aktører i håndboldklubberne.

Kontakt til kommunerne

Divisionsforeningen havde en klar forventning om, at klubberne i Mærk Jobbet kunne profitere af den tætte relation, som håndbolddirektører ofte har til de lokale borgmestre og kommunaldirektører. Divisionsforeningen forventede, at der af den vej ikke ville være langt til de kommunale jobcentre. Det var der imidlertid i nogle tilfælde, hvilket betød, at det var svært at få jobcentrene til at engagere sig i Mærk Jobbet, og det påvirkede håndboldklubbernes engagement.

Sponsornetværket

For at sponsornetværket skulle komme rigtigt i spil i Mærk Jobbet, vurderer nogle af håndboldklubberne, at opgaven skulle være meget konkret, håndholdt og nem at gå til for både håndboldklubberne og sponsorerne. Netværket kunne komme bedst i spil, når der var én eller flere konkrete unge, der kunne matches med en bestemt branche i netværket. Det var sjældent nok at fortælle generelt om projektet til et sponsormøde eller VIP-arrangement. Der ligger ifølge direktøren i Divisionsforeningen et kæmpe potentiale i det konkrete match, men han tror, at der var mange håndboldklubber, der ikke følte sig trygge i dette arbejde, fordi det ligger så langt væk fra deres kerneopgave. Derfor skulle FlexFabrikken måske have tilbudt at stå for den direkte kontakt til sponsorerne, som de også gjorde i et enkelt tilfælde.

Et dårligt match

Nogle håndboldklubber var bekymrede for, at der skete et dårligt match mellem en ung og en virksomhed, som kunne få konsekvenser for virksomhedens fremtidige engagement i klubben, og som kunne skabe u hensigtsmæssige fortællinger generelt i sponsornetværket.

Selvom håndboldklubberne var udfordrede i at udfylde deres rolle i Mærk Jobbet, og de i nogle kommuner ikke var en del af samarbejdet, som det var tænkt, blev der alligevel gennemført forløb for unge i samarbejde mellem kommunen og FlexFabrikken. I de tilfælde var det enten kommunens eller FlexFabrikkens egne virksomhedsnetværk, der kom i spil, fremfor håndboldklubbernes sponsornetværk.

Resultater og virksomme mekanismer

Til trods for udfordringer med at udbrede og arbejde med Mærk Jobbet-modellen, blev der skabt lovende resultater med de 99 unge, der var en del af et forløb i Mærk Jobbet. En stor andel af de unge kom i job, uddannelse eller praktik, og mange oplevede positive sociale og personlige forandringer.

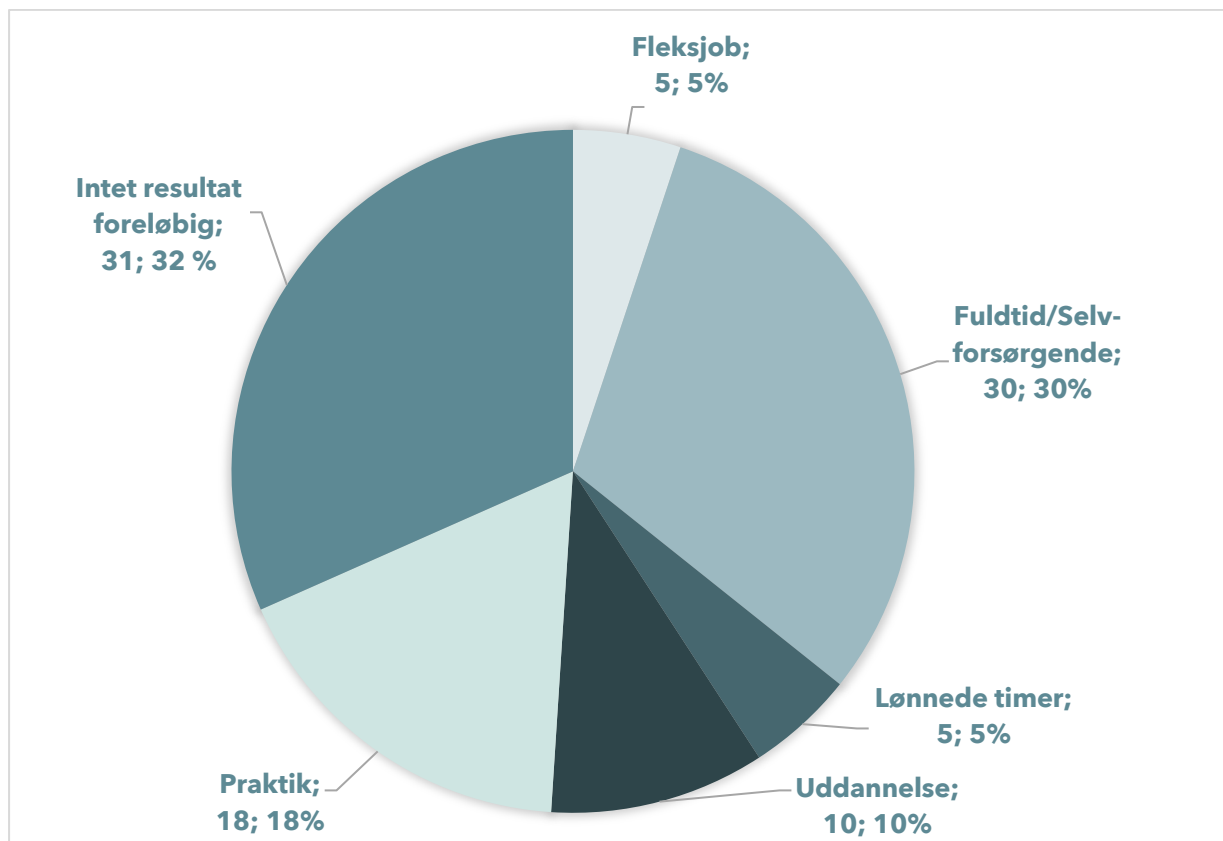
I dette kapitel præsenterer vi de resultater, der blev skabt i arbejdet med modellen. Først de kvantitative resultater, det vil sige andelen af unge, der kom i uddannelse, praktik eller ordinær beskæftigelse. Dernæst præsenterer vi de kvalitative resultater, som de stod frem i interviews og de unges forandringsfortællinger.

Efter resultaterne beskriver vi de mekanismer, der ifølge de unge og modellens aktører var virksomme i forhold til at skabe forandringer og veje til jobs.

Andel unge i praktik, uddannelse eller job

Mærk Jobbets resultater er opgjort ved løbende registrering af de unges status umiddelbart efter kursusforløbet i FlexFabrikken. Der er registreret i følgende kategorier:

- Fuldtid/selvforsørgelse
- Lønnede timer
- Fleksjob
- Praktik
- Uddannelse
- Intet resultat (fortsat som ledige i jobcentrets system efter endt kursus).



Figur 2: Kvantitative resultater af Mærk Jobbet (antal; andel). Opgjort på baggrund af projektets registrering af de unges status umiddelbart efter kursusforløbet i FlexFabrikken.

Som det fremgår af figur 2, er 30 unge (30 %) kommet i fuldtidsjob eller blevet selvforsørgende, 5 (5 %) blev ansat på lønnede timer, 10 (10 %) er kommet i uddannelse, 18 (18 %) er kommet i praktik, 5 (5 %) er kommet i fleksjob, og 31 (32 %) har ikke opnået noget resultat i forhold til at komme i job eller uddannelse.

Samlet set er 68 % af de 99 unge, som har været en del af Mærk Jobbet, kommet i job, praktik eller uddannelse. I projektet er praktik blevet tolket som et resultat. Det er med god grund, da mange af de unge, som Mærk Jobbet lykkedes med at få i praktik, var meget langt fra at kunne indgå i noget jobrettet, da de startede. Af nogle kommuner blev praktik imidlertid ikke betragtet som et resultat, idet det for dem har handlet om at flytte de unge ind i ordinær beskæftigelse. Når vi trækker praktikkerne fra, lander Mærk Jobbet på et resultat på 50 % af de unge, der er kommet i job eller uddannelse.

Da vi ikke kender den specifikke fordeling af hhv. uddannelses- og aktivitetsparate blandt deltagerne i Mærk Jobbet, er det svært at holde resultaterne direkte op imod resultaterne af kommunernes generelle jobindsats. Projektledelsen vurderer imidlertid, at en stor del af de unge var så udfordrede, da de kom ind i Mærk Jobbet, at de ville være blevet kategoriseret som aktivitetsparate. Sammenligner man resultaterne af Mærk Jobbet med jobcentrenes

generelle resultater for aktivitetsparate, har Mærk Jobbet opnået gode resultater. En opgørelse fra 2022 viser således, at blandt de aktivitetsparate var 13% i lønmodtagerbeskæftigelse, 12% i uddannelse, og 12% var selvforsørgede 6 måneder efter afsluttet aktivering (37 % i alt). Omvendt ligger kommunernes samlede resultater for de uddannelsesparate en anelse højere end Mærk Jobbets resultater. For denne gruppe af unge var tallene hhv. 34%, 23% og 16% (73 % i alt)⁵.

De unges oplevede forandringer

Mærk Jobbet er lykkedes med at flytte både meget og mindre udfordrede unge i job, uddannelse og praktik. Selv når det ikke er lykkedes, ser forløbene ud til at have gjort en positiv forskel hos de unge. Interviews og forandringsfortællinger fra de unge i forløbene vidner således om, at selv meget udfordrede deltagere har oplevet betydningsfulde forandringer som resultat af forløbet i Mærk Jobbet.

På tværs af forandringsfortællinger og interviews har vi kondenseret fem overordnede forandringstemaer, som går igen i forskellig form. Temaerne kan ikke ses som isolerede, da det er tydeligt, at nogle forandringer er forudsætninger for andre. Der er altså tale om en sneboldeffekt, hvor den ene fører til den anden. De fem forandringstemaer er:

- tættere på job/uddannelse
- styrkede sociale kompetencer og nye venner
- mere overskud og energi i hverdagen
- bedre selvværd og tro på egne evner
- bedre indsigt i muligheder, kompetencer og interesser.

Tættere på job/uddannelse

Der var ingen af de interviewede unge, som var startet i job eller uddannelse på interviewtidspunktet, men de fremhæver alligevel at være kommet tættere på et job eller en uddannelse som den vigtigste forandring for dem. For enkelte handler det om, at de har været til jobsamtaler eller samtaler om praktik. For andre er det lykkedes at få en praktikplads. Begge dele oplever de som store forandringer, idet det er noget, de ikke havde oplevet i lang tid eller måske nogensinde før.

For andre handler oplevelsen af at være kommet tættere på job om, at de har fået konkrete redskaber til og mere mod på at kontakte virksomheder, skrive ansøgninger og CV og gå til jobsamtale. Altid med tæt støtte og opbakning. Selvom det endnu ikke har ført til job, praktik eller en samtale, oplever de unge det som et stort skridt i den rigtige retning.

⁵ Jobindsats, 2022: www.jobindsats.dk (tabel: DB Uddannelseshjælp Y38B15).

Styrkede sociale kompetencer og nye venner

En lille del af de unge fremhæver nye venner og bedre sociale kompetencer som den vigtigste forandring for dem. Som følge af at have været en del af Mærk Jobbet oplever de at komme i færre konflikter, at være blevet bedre til at snakke med fremmede og til at åbne for det, der betyder noget. Andre er blevet bedre til og har fået mere mod på at omgås mennesker. En ung med svær social angst kunne fx tage med ud og spise, hvilket han ikke havde kunnet i mange år på grund af sin angst. Social angst går igen hos mange af de unge, og flere fortæller, at de er blevet bedre til at håndtere den som følge af forløbet i Mærk Jobbet. Andre unge fremhævede, at det var betydningsfuldt at føle sig set, hørt og forstået i fællesskabet med de andre unge. Nogle beskriver, at det er første gang i lang tid eller måske nogensinde, de har oplevet dette.

Mere overskud, energi og glæde i hverdagen

Over halvdelen af de unge fortæller, at de har fået bedre energi, humør og overskud i hverdagen, efter de er startet i Mærk Jobbet. For en del handler det om, at de har fået mere struktur på hverdagen og en bedre døgnrytme. Fordi de har noget at stå op til, går de i seng i ordentlig tid, og ligger ikke længere i sengen det meste af dagen. Det gør, at de føler sig mindre trætte og irritable.

Bedre selvværd og tro på egne evner

Mange af de unge fortæller, at de kom ind i Mærk Jobbet med mange nederlag i rygsækken og en lav selvtillid. Det har forandret sig. Lige under halvdelen af de unge fortæller således, at de i kraft af det forløb, de har været igennem, har fået øget tro på egne evner og bedre selvværd. De har erfaret, at de har noget at byde på i fællesskabet og i et job. Mange af dem fortæller tilmed, at de har lært at formulere det overfor potentielle arbejdsgivere.

Bedre indsigt i muligheder, kompetencer og interesser

En stor del af de unge fortæller, at den tydeligste barriere i forhold til at komme i job var, at de ikke vidste, hvad de ville, eller hvilke muligheder de havde. Knap halvdelen af de unge fortæller, at dette forandredes i deres forløb i Mærk Jobbet. Her gjorde de sig erkendelser om deres styrker, svagheder, interesser, drømme og mentale ressourcer. Det har gjort, at de nu er bedre klar over, hvilken slags job eller uddannelse de skal gå efter.



Unge: Den vigtigste forandring, der er sket for mig, siden jeg blev en del af Mærk Jobbet

“

“Gennem Mærk Jobbet-forløbet er jeg blevet mere afklaret om, hvad mine svagheder er, men har samtidig også fundet mine styrker. I undervisningen har vi fokuseret meget på, hvilke gode kvaliteter som jeg skal fremhæve, og som kan bruges arbejdsmæssigt.”

“

“Mærk jobbet har hjulpet mig med at kunne holde fokus på at søge job, og givet mig værktøjer så jeg kan sætte mig ned og sige: Hvad skal jeg skrive i den ansøgning, hvad kan jeg tilbyde, hvordan skal jeg skrive den og sådan noget.”

“

“Siden jeg startede i Mærk Jobbet har den største forandring været, at jeg har fået boostet mit selvværd og troen på, at jeg har de kompetencer, der skal til for at søge mit drømmejob som grafisk designer.”

“

“Noget at det vigtigste, jeg tager mig med videre fra Mærk Jobbet, er, at jeg har fået en bedre struktur på min dagligdag, og jeg er blevet bedre til at stå op om morgenen. Før stod jeg først op omkring klokken 11-halv 12, hvorimod jeg nu står op klokken halv 6, selvom min alarm først ringer klokken 7.”

“

“Før Mærk Jobbet havde jeg svært ved at forstå de sociale spilleregler og normer. Jeg havde normalt svært ved at møde nye mennesker og kommunikere med dem. Det problem havde jeg ikke i Mærk Jobbet, da de var gode til at få én med i gruppen. Jeg synes, at det hjalp, at jeg var omkring mennesker med lignende problemer som mig selv. Det har givet mig selvtillid til at være social og være blandt fremmede mennesker. Fællesskabet i Mærk Jobbet har derfor nok også været et af de bedste fællesskaber, jeg har været en del af.”

Virksomme mekanismer

I dette afsnit præsenterer vi først de mekanismer, som de unge peger på, der har været med til at skabe de forandringer, de har oplevet som følge af deres deltagelse i Mærk Jobbet. De forandringer, de unge fremhæver, knytter sig primært til deres deltagelse på kursusforløbet. Dernæst beskriver vi de virksomme mekanismer i indsatsen, som aktørerne omkring de unge peger på. Disse knytter sig overvejende til modellens aktører og samspillet mellem dem. De virksomme mekanismer kan ikke stå alene, men skal ses i sammenhæng med hinanden og som hinandens forudsætninger.

Virksomme mekanismer, som ifølge de unge har skabt forandringen

Undervisere, der ser, skubber på og støtter

Undviserne i Mærk Jobbets kursusforløb har været en helt central aktør i den samlede model. De har både haft en vigtig opgave i at klæde de unge på til at få et job og i at skabe en tryk og tillidsfuld relation til de unge. Derfor har det også været vigtigt for projektledelsen at ansætte undervisere med en stærk kobling af relationelle og faglige kompetencer.

Når man spørger de unge, tyder det på, at projektet er lykkedes med at finde de rette personer som undervisere. Stort set alle de unge, vi har interviewet, fremhæver således mere eller mindre eksplicit undervisernes betydning for den forandring, de har oplevet. De unge fortæller, at undviserne har gjort en forskel, fordi de har været dygtige til at formidle viden og værktøjer til at bruge i forbindelse med jobsøgning, men vigtigst af alt, fordi de har set den helhed af udfordringer, kompetencer og drømme, de unge er trådt ind i forløbet med. De har balanceret mellem med den ene hånd at presse de unge til at tage skridt henimod at komme i job, som de ellers ikke ville turde tage, og med den anden hånd at støtte op om og yde omsorg for de unge. Undviserne har ringet og skrevet mellem undervisningsgangene for at følge op på de unge og minde dem om næste mødegang. De har spurgt interesseret ind og vist forståelse, når de unge har oplevet noget som svært. De har siddet ved siden af, når de unge har ringet virksomheder op for at høre om jobmuligheder, og er indimellem også taget med til jobsamtaler.

“

”I forløbet har det motiveret mig, at lærerne har været engagerede og positive. Man bliver altid budt velkommen med smilende ansigter. De har en positiv mentalitet, og det smitter. Derudover tager de sig tid til at lytte og finde en holdbar jobsituation, der passer til mig. Min undviser og netværket i Viborg Håndboldklub har hjulpet mig med at komme til jobsamtale som grafisk designer, som er mit drømmejob”.

- Deltager, Mærk Jobbet

Samtidig har flere af underviserne delt generøst ud af deres egne erfaringer med at være uden for arbejdsmarked og uddannelse, og hvad de har oplevet som svært i forhold til at komme ind på arbejdsmarkedet. Det gjorde, at de unge kunne spejle sig i dem og bruge dem som rollemodeller.

Fællesskabet med andre unge i samme situation

Inden Mærk Jobbet manglede mange af de unge, vi interviewede, fællesskab og meningsfulde relationer. Få levede en tilværelse stort set uden relationer, andre havde relationer, som ikke var gode for dem, og nogle havde gode relationer, men ikke nødvendigvis med mennesker, der kunne forstå og genkende deres udfordringer. Uanset karakteren af de unges relationer ser det ud til, at det er betydningsfuldt for dem at være en del af et fællesskab, hvor fællesnævneren er en historik af svære oplevelser og nederlag.

“

“Det har betydet meget for mig at tale sammen med forskellige typer mennesker, der sidder i samme situation som mig, på den ene eller anden måde. Det har gjort, at man har kunnet tale helt åbent om de udfordringer, man har, som man ikke har lyst til at tale med familie eller venner om.”

- Deltager, Mærk Jobbet

De unge beskriver, at det var en lettelse for dem at finde ud af, at de ikke var de eneste i verden, der oplevede udfordringer i forhold til at skulle i arbejde eller uddannelse. I fællesskabet af ligesindede fandt de stor sympati, forståelse og opbakning til at tage kampen op imod det, de oplevede som svært. I fællesskabet oplevede de sig hjulpet - både til at få det bedre og til at opnå og fastholde motivation og gåpåmod til at søge job og uddannelse.

Et ressourceorienteret forløb med et stærkt jobfokus

Mærk Jobbets kursusforløb var job- og uddannelsesrettet. Da de unge blev visiteret til Mærk Jobbet, var det altså med henblik på at komme i job eller uddannelse. Der har været stor forskel på, hvor rustede de unge var til at gå i gang med det jobrettede. Nogle kom ind i forløbet med overskud og motivation til med det samme at gå i gang med at kontakte virksomheder og søge jobs. Det har typisk været unge, der ikke umiddelbart havde andre problematikker end lang tids ledighed. Andre trådte ind i forløbet med svære problematikker i rygsækken. For dem var vejen til at gå i gang med jobsøgning typisk længere. Her var der behov for at arbejde med nogle af de ting, der har udgjort barrierer for at søge job. Det kunne være manglende selvværd og selvtillid, social angst eller udfordringer med at knække de sociale koder.

“

“Jeg har altid været god til at tale med andre, hvis det har været spontant, men det med at skulle skrive noget ned på et CV har været svært. Det har haft betydning, at man kunne komme her og få hjælp til at formulere sig ordentligt både af underviserne og af de andre på holdet. De andre har været med til at give god energi, og vi har hjulpet hinanden op, hvis vi har været nede”.

- Deltager, Mærk Jobbet

Selvom der har været forskel på, hvor lang vejen til job har været, fortæller de fleste unge, at det har været vigtigt for dem, at slutmålet har været at få et job. I forsøget på at nå dette mål er de blevet hjulpet til at fokusere på deres ressourcer frem for begrænsninger og indimellem presset til at tage skridt, de ellers ikke ville have taget – altid med opbakning og støtte fra underviserne. De er også blevet undervist i og har lavet øvelser om at skrive CV og ansøgninger og at gå til jobsamtale. To fremhæver også koblingen til håndboldklubbernes sponsornetværk som virksomt. Det stærke jobfokus har ført til store succesoplevelser. Store, fordi det at tage skridt henimod et job eller en uddannelse tidligere har været forbundet med nederlag.

Virksomme mekanismer, som i følge modellens hovedaktører har banet veje til job og uddannelse

Nem adgang til nye typer af ressourcer for jobcentrene

Selvom samarbejdet mellem kommuner og håndboldklubber var sparsomt i de fleste forløb, fremhæves det alligevel som en del af det virksomme i modellen. Både medarbejderne i jobcentrene og underviserne fra FlexFabrikken fremhævede således, at samarbejdet med håndboldklubberne gav adgang til en pulje af virksomheder, som jobcentrene ikke tidligere havde haft adgang til.

På grund af håndboldklubbens legitimitet i lokalområdet og tætte relation til sponsorerne viste klubbens netværk af virksomhedssponsorer stor velvilje i forhold til at byde sig til med jobåbninger, når de blev kontaktet af de rette personer fra håndboldklubben. Når håndboldklubberne havde lavet jobåbningen, kunne underviserne fra Flexfabrikken nemt bygge videre på den åbning, tage kontakt og få skabt det gode match mellem virksomhed og ung.

Gennem håndboldklubbens netværk blev der skabt forbindelse til en pulje af virksomheder, som allerede var forpligtet til en dagsorden, der handlede om mere end profit. Det handler naturligvis om PR, når man bliver sponsor for en håndboldklub, men for de fleste handler det også om at yde et bidrag til fællesskabet og lokalsamfundet. Adgangen til håndboldklubbens virksomhedssponsorer var altså ikke bare en adgang til en pulje af vilkårlige virksomheder,

men til virksomheder, der allerede havde købt ind på en dagsorden om at bidrage til noget større end udelukkende egen virksomheds succes.

“

“Noget af det, som gør modellen stærk, er i forhold til det her med sponsorerne. Fordi sponsorerne, de sponsorerer en håndboldklub, fordi de godt ved, at der er mere end bare kroner og ører, ikke? De ved godt, at fællesskab betyder noget [...]. Så på den måde, så er der noget ved modellen, som de her sponsorer allerede har købt ind på.”

- Tovholder/underviser, Mærk Jobbet

Medarbejderne i håndboldklubben og FlexFabrikken oplevede, at mange af sponsorerne var lette at komme i dialog med i forhold til at ansætte de unge, der kom fra Mærk Jobbet – også selvom de i nogle tilfælde havde lang tids ledighed og/eller svære problematikker med sig i bagagen. Håndboldklubberne har et godt kendskab til sponsorerne og ved oftest også, hvilke der er interesserede i at tage et socialt ansvar. I forsøget på at matche unge med virksomheder kunne dette kendskab udnyttes til at gå målrettet efter virksomheder, man forventede ville være klar til at tage imod en ung fra Mærk Jobbet. Samtidig fik virksomhederne igennem Mærk Jobbet øjnene op for en ny borgergruppe som potentiel arbejdskraft.

Tæt samarbejde mellem underviser og håndboldklub

Medarbejderne i håndboldklubben fremhæver det tætte samarbejde mellem håndboldklubbens repræsentanter og underviserne i Mærk Jobbet som virkningsfuldt i forhold til at matche unge og virksomheder. Når der var et tæt samarbejde, var der en løbende dialog mellem underviser og håndboldklub. I dialogen blev klubben gjort opmærksom på unge, der var klar til at påtage sig et job eller en praktikplads, og omvendt blev underviseren gjort opmærksom på jobåbninger, håndboldklubben havde skabt. På den måde var jorden gødet for at skabe match.

Når der var et tæt samarbejde, deltog de ansvarlige i håndboldklubben typisk også i én eller flere undervisningsgange. Her fik de anledning til at møde de unge og lære dem at kende, hvilket gjorde det betydeligt lettere for dem at præsentere de unge for virksomhederne. Medarbejderne i håndboldklubben fik viden om de unges interesser og kompetencer, og de fik større lyst til at hjælpe de unge, når de fik et forhold til dem.

“

“Men det vigtige ved også at møde dem er, at så kommer de sådan lidt ind under huden på én ... så får man jo et forhold til dem, hvor man jo gerne vil hjælpe dem. Det er langt nemmere at sælge dem ind, hvis det er sådan, at man også selv har mærket, at ham/hende skal virkelig have en chance mere”.

- Ansvarlig for Mærk Jobbet i håndboldklub

I de tilfælde, hvor håndboldklubben var med, men hvor det tætte samarbejde ikke var muligt at realisere, var resultaterne ikke lige så gode, som i de forløb, hvor det tætte samarbejde blev realiseret. Ikke desto mindre blev der, selv i de mindre tætte samarbejder, skabt fine resultater. Det tyder altså på, at det, at håndboldklubberne åbner døren til deres sponsornetværk, i sig selv er virksomt.

Undervisere med en stærk "match-faglighed"

Et centralt element i kursusforløbet var at finde ind til de ressourcer, de unge havde med sig, og som kunne bruges i et job eller på en uddannelse. De unges udfordringer og barrierer for at træde ind på arbejdsmarkedet blev set og taget alvorligt. Men de blev altid betragtet fra et ressourceorienteret perspektiv. Der var fokus på, hvordan de kunne bruge deres svære erfaringer positivt ind i et job eller en uddannelse.

Når de unge havde fået hjælp til at afklare deres ressourcer og interesser, var der grundlag for at bane vej til et job. Herfra kunne underviserne bringe deres "match-faglighed" i spil i arbejdet med at skabe det gode match mellem ung og virksomhed. Match-fagligheden kan beskrives som evnen til at kunne finde den rigtige virksomhed, tale ind i dens virkelighed og behov, præsentere den unge på den rette måde og understøtte det gode møde mellem den unge og virksomheden. Undervisernes match-faglighed blev fremhævet som afgørende for arbejdet med at bane veje til job for deltagerne i Mærk Jobbet.

En model med stort potentiale

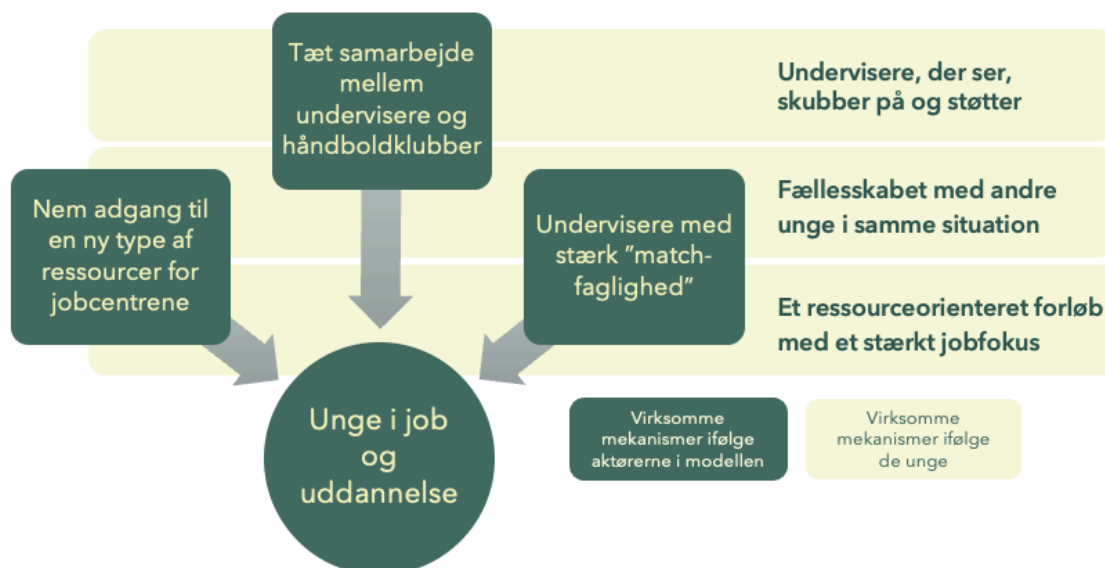
Resultatopsamlingen viser, at de unge, der har deltaget i Mærk Jobbets kursusforløb, har profiteret af deltagelsen. En stor andel af de unge er kommet i job eller uddannelse, og mange har oplevet positive sociale og personlige forandringer. De er kommet tættere på job eller uddannelse på grund af det stærke jobfokus. Samtidig er de af underviserne blevet mødt med forståelse for og støtte til de udfordringer, der har været en barriere for at finde en plads på arbejdsmarkedet eller i en uddannelse.

Få unge nævner samarbejdet med håndboldklubbernes sponsornetværk som en virksom mekanisme til de forandringer, som de har oplevet. Det er naturligt, da kun få unge har været i berøring med sponsornetværket. De nævner heller ikke det at være til stede i håndboldklubben som noget, der har haft mærkbar betydning. Der er derfor potentiale for en yderligere afsøgning af, om og hvordan en stærkere kobling mellem de unge og sponsornetværket og tilstedeværelsen i håndboldklubben kan gøre en forskel for de unge.

Fællesskabet og sociale relationer har været en stor del af kursusforløbets indhold og fokus, og flere nævner det som både en forandring hos dem selv og en virksom mekanisme, der har været med til at skabe forandring. Hensigten med Mærk Jobbet og partnerskabet med

håndboldklubberne var udover job og uddannelse, at de unge blev en del af det frivillige fællesskab i klubberne. Det skete kun i begrænset grad.

Når modellen har skabt lovende resultater i forhold til at bane veje til job og uddannelse, skyldes det ifølge aktørerne i modellen særligt adgangen til håndboldklubbens sponsornetværk, det tætte samarbejde mellem håndboldklub og underviserne i kursusforløbet og undervisernes evne til at skabe gode match mellem unge og virksomheder. Det er tydeligt, at virkningen af disse mekanismer hænger sammen med virkningen af de mekanismer, som de unge fremhæver, og som primært kobler sig til kursusforløbet: Undervisere, der skubber på og støtter, oplevelsen af fællesskab og samhørighed med de andre unge og kursusforløbets ressourceorientering og stærke jobfokus. Den forandring, som disse mekanismer har skabt for de unge, udgør fundamentet for, at de har kunne træde ind i de jobåbninger, som er skabt som følge af de mekanismer, som aktørerne i modellen peger på. Det er altså samspillet mellem de forskellige mekanismer, der ser ud til at have skabt resultaterne af modellen.



Figur 2: Virksomme mekanismer i Mærk Jobbet.

Selvom det er sparsomt med erfaringer med modellen i sin grundform, mener vi alligevel at kunne se lovende elementer i den, som er værd at opnå flere erfaringer med i fremtidige versioner af Mærk Jobbet eller andre initiativer, der vil bruge idræt som løftestang for beskæftigelse for unge i langvarig ledighed. De fremhævede mekanismer har særligt været til stede i de forløb, hvor Mærk Jobbet er blevet realiseret i overensstemmelse med grundmodellen. Her har de kvantitative resultater tilmed været bedst, hvilket understøtter pointen om mekanismernes virkning.

Hvad er den vigtigste læring fra arbejdet med Mærk Jobbet?

Rapporten har foreløbig tydeliggjort, at Mærk Jobbet leverede lovende resultater, men oplevede store udfordringer i forbindelse med både udbredelse og implementering. I dette afsnit præsenterer vi det, vi har lært om, hvad der skal til, hvis en model som Mærk Jobbet skal udbredes og implementeres i større omfang, end det har været tilfældet i projektperioden. Læringspointerne præsenteres fra hver af og på tværs af de tre aktørers perspektiver.

FlexFabrikken

I dette afsnit præsenterer vi de vigtigste læringspointer fra FlexFabrikkens arbejde med Mærk Jobbet. Perspektiverne retter sig mod rollen som projektleder og lokal tovholder.

Det kræver relationsarbejde på mange niveauer

Veludviklede relationelle kompetence viste sig at være uundværlige for FlexFabrikkens projektledere og medarbejdere i rollen som tovholdere for modellen. De arbejdede relationelt i flere sammenhænge og med flere formål.

I arbejdet med at udbrede modellen var relationer til centrale personer i det kommunale landskab afgørende. Det handlede dels om at gøre brug af de relationer, projektledere og medarbejderne havde, men også om strategisk at opbygge relationer til de kommunale ledere, der skulle beslutte, om de skulle indgå samarbejde med Mærk Jobbet. Flere af de jobcentre, der sagde ja til Mærk Jobbet, forklarede, at deres bevæggrund for at sige ja var, at de havde kendskab og tillid til projektlederen. Ligeledes var det væsentligt for at motivere håndboldklubberne til at være med, at projektledelsen kunne tale håndboldklubbens sprog og derigennem vinde deres tillid.

De steder, hvor modellen blev afprøvet, spillede relationelle kompetencer også en afgørende rolle i de lokale tovholdere og underviseres arbejde. Dels udgjorde den tætte og tillidsfulde relation mellem underviserne og de unge en vigtig forandringskraft for de unge. Dels var det afgørende for arbejdet med at bane veje til jobs, at underviserne formåede at vinde virksomhedernes tillid. De skulle have mod til at banke på døren hos virksomhederne og evne til at tale ind i deres virkelighed, når de blev lukket ind. Når den tillidsfulde relation opstod, var grundlaget for at bane veje til jobs etableret.

Undervisere skal kunne spille på mange tangenter

Fordi det ikke i alle tilfælde lykkedes at åbne op for håndboldklubbernes sponsornetværk, var det en stor fordel, at underviserne havde kendskab til virksomheder i lokalområdet. Når

modellen ikke alene afhang af håndboldklubben, blev modellen mindre sårbar. Selv i de tilfælde, hvor der blev åbnet op til håndboldklubbens sponsornetværk, var undervisernes lokalkendskab gavnligt. Det gjorde, at netværket af tilgængelige virksomheder og dermed også sandsynligheden for at finde jobåbninger, der matchede de unge, blev endnu større.

Udover at have lokalkendskab og relationelle kompetencer skulle underviserne være dygtige formidlere og facilitatorer. Det var afgørende for de unges udbytte af kursusforløbet.

Jobcentrene

Arbejdet med jobcentrene gav dels læring om, hvad der skal til for, at man som jobcenter vil indgå samarbejde med eksterne leverandører, dels læring om, hvordan det gode samarbejde om modellen ser ud fra jobcentrets perspektiv. Dette afsnit er derfor opdelt i to.

1. Hvad skal der til for, at kommuner vil indgå samarbejde med eksterne leverandører på beskæftigelsesområdet?

Dette spørgsmål stillede vi fem kommuner, der enten havde afvist Mærk Jobbet helt eller opsagde samarbejdet med Mærk Jobbet efter ét eller to forløb. Herunder samler vi op på deres svar.

Som ekstern leverandør skal man kunne tale ind i det, der ligger øverst på den kommunale dagsorden

Der er på beskæftigelsesområdet stærkt fokus på at få borgerne i ordinære jobs eller uddannelse. De interviewede kommuner er klar over, at der er trædesten på vejen mod dette mål. De trædesten mener de imidlertid selv, at de formår at levere.

”Hvis man som privat leverandør vil stå for forløb for kommunerne, så skal de kunne få de unge i job. Det er ikke nok, at de unge får nogle guldkorn til et CV eller til en elevator-tale og får en virksomhedspraktik, for det kan kommunerne selv”.

- Kommunal leder

Hovedårsagen til, at flere kommuner sagde nej til (flere) forløb i Mærk Jobbet, er, at kommunerne ikke mener, at Mærk Jobbet har leveret tilstrækkeligt i forhold til job og uddannelse. Selvom praktik var et stort resultat for nogle af de unge, der havde været ledige i mange år, overbeviste det ikke nødvendigvis kommunerne.

”Praktik osv. er jo et fint trin på vejen mod job. Men vi havde jo et ønske om, at vi kun ville honorere direkte udplaceringer i job, og så derved også job, som forblev et job i op til et halvt år eller noget i den stil.”

- Kommunal leder

En vigtig læring heraf er, at man som ekstern leverandør skal kunne tale ind i det, der står øverst på den kommunale dagsorden, hvis man vil gøre sig attraktiv som samarbejdspartner eller leverandør. I det kommunale landskab, som Mærk Jobbet navigerede i, var det evnen til at bane veje til job og uddannelse, der talte. En evne, som skulle overgå kommunernes egen markant. Selvom Mærk Jobbet leverede flotte resultater på job og uddannelse, var det ikke nok til at overbevise alle kommuner.

En ekstern leverandør skal kunne noget, som kommunen ikke selv kan

Stort set alle kommuner – uanset om de har været en del af Mærk Jobbet eller ej – nævner, at det nye og spændende ved modellen var samarbejdet med de lokale håndboldklubber, som potentielt kunne give de unge adgang til nye virksomheder igennem klubbernes sponsornetværk. Kommunerne nævner også, at det var interessant, hvis samarbejdet med håndboldklubberne kunne vise de unge en vej til, hvordan man kunne indgå i frivillige fællesskaber og netværk i foreningslivet og eventuelt også blive mere fysisk aktive.

“

“Det kunne jo handle om, at nogle af de her unge enten fik job eller uddannelse, men det kunne jo også være, at nogle af dem blev mindre ensomme, fordi de så kom i en forening eller selv blev frivillige”.

- Kommunal leder

Samarbejdet med håndboldklubberne var en stor motivationsfaktor for de kommuner, der takkede ja til Mærk Jobbet. De oplevede, at det var en ny og spændende tilgang. Desværre blev forventningerne til samarbejdet med håndboldklubberne ikke indfriet alle steder. Adgangen til sponsornetværket var sporadisk i flere forløb, og koblingen til det frivillige fællesskab i håndboldklubben udeblev.

“

“Vi var meget nysgerrige på, hvad håndboldklubben kunne byde ind med, og hvad deres netværk kunne, som vi ikke kan. Hvad kunne forholdet mellem håndboldklubben og deres sponsorer, som vi kunne udfordre og udforske”.

- Kommunal leder

Flere af de kommuner, der var med i Mærk Jobbet, oplevede, at der slet ikke var noget samarbejde med håndboldklubben. Derfor blev Mærk Jobbet primært et samarbejde med FlexFabrikken fremfor et samarbejde mellem alle tre parter i modellen. Når håndboldklubberne ikke blev en integreret del af Mærk Jobbet, blev kommunernes nysgerrighed på, hvad de kunne bidrage med som samarbejdspartner på beskæftigelsesområdet, ikke forløst. Derfor var der ikke grundlag for at sige ja til flere forløb.

I en tid, hvor jobcentrenes ressourcer er knappe, er det værd at overveje betalingsstrukturen

Hos de kommuner, der takkede nej til Mærk Jobbet, har overvejelser om økonomi og ressourcer spillet ind. Flere kommuner pointerer, at Mærk Jobbet er et dyrt forløb i forhold til den pris, de selv kan gennemføre gruppeforløb for ved brug af egne medarbejdere (se side 10 for modellens betalingsstruktur). Når resultaterne samtidig ikke levede op til forventningerne, stod prisen ikke mål med gevinsten.

Generelt har beskæftigelsesområdet, på lige fod med øvrige velfærdsområder i kommunerne, været igennem besparelser, som gør, at det ikke i så høj grad prioriteres at indgå i samarbejder med eksterne aktører, som skal have betaling for indsatsen. Flere kommuner har lukket deres egne tilbud eller samarbejdet med andre aktører. Den såkaldte Arne-pension blev vedtaget i Folketinget i projektperioden, og den skulle finansieres af kommunerne. Der blev i den forbindelse peget på, at kommunerne skulle finde besparelserne ved at luge ud i de forberedende tilbud og lægge al fokus på de virksomhedsrettede indsatser.

I den kontekst har det været svært for kommunerne at entrere med en privat leverandør med den ene hånd og samtidig spare med den anden hånd og måske endda afskedige medarbejdere. Særligt når kommunerne selv præsterede godt og kunne matche den eksterne leverandørs resultater.

“

“Vi har sparet vores egne tilbud væk, vi har sparet eksterne tilbud væk. Så hvis vi giver os i kast med noget, så er det virkelig, fordi vi ser, at det kan noget andet, end vi selv kan, og at det skaber værdi og et resultat”.

- Kommunal leder

Én af de interviewede ledere nævner, at timingen ikke var god for Mærk Jobbet, da kommunen selv lykkedes godt med målgruppen, og den kommunale økonomiske situation ikke var gunstig for den slags samarbejde. En anden kommune nævner, at de fremover primært kommer til at samarbejde med eksterne aktører, der arbejder på frivillig basis, så der ikke er penge mellem kommune og samarbejdspartnere. Når borgere er i virksomhedspraktikker, er der fx ikke penge mellem kommune og virksomhed. Denne kommune er meget nysgerrig på fremtidige samarbejdsflader mellem kommune og hele frivillighedsområdet, hvor der heller ikke er penge mellem samarbejdspartnere.

Kommunerne foretrækker samarbejde og læring frem for bestilling og udførelse

Sagsbehandlerne i Mærk Jobbet oplevede, at jobcentrets jobkonsulenter havde en mindre rolle i Mærk Jobbet, end de har i andre tilbud. Det skyldtes, at samarbejdsmodellen var sådan struktureret, at kommunen betalte Mærk Jobbet for at udføre en opgave, som kommunens

jobkonsulenter normalt ville bruge meget af deres tid på.

Flere af de kommuner, der sagde nej til at indgå i Mærk Jobbet, peger i interviewene på, at de foretrækker en anden type af samarbejdsmodel. De vil gerne involveres og være medudviklere af indsatsen frem for at bestille en opgave, som nogen udfører med minimal kommunal indblanding.

“

“De udbydere, der kommer ind hos os, de skal være i en situation, hvor de siger, at vi vil gerne samarbejde mere omkring det her, så det ikke bliver sådan en BUM-model⁶, hvor vi bestiller et eller andet, så tager de 20 unge og tryller, og så får vi dem tilbage, eller ikke tilbage, fordi de går i arbejde”.

- Kommunal leder

Én af kommunerne gennemfører forløb med fodbold som omdrejningspunkt. Det fungerer godt, og de unge kommer i job og uddannelse. Dette koncept har engageret kommunens egne medarbejdere i stedet for som i Mærk Jobbet, hvor den eksterne aktør gjorde arbejdet for kommunen. Når medarbejderne bliver en integreret del af samarbejdet, er det både mere rentabelt og bæredygtigt for kommunen.

“

“De skal sælge projektet som noget, vi kan tage aktiv del i - altså tænke i at involvere Jobcentrets medarbejdere fremfor at gøre arbejdet for os”.

- Kommunal leder

To kommuner peger på, at de selv kan samarbejde med de lokale sportsklubber og måske på den måde være med til at præge indsatserne i højere grad, end tilfældet var i Mærk Jobbet. Dermed kan de i højere grad samarbejde om noget, der ligger i forlængelse af kommunens arbejde, eller om noget, som adskiller sig fra og skaber bedre resultater end de kommunale forløb. Desuden afvæbner det eventuel frygt hos kommunens medarbejdere for, at den eksterne leverandør bliver et konkurrerende tilbud, der kan koste dem deres job.

Betingelser for at skabe læring forbedres ligeledes, når man samarbejder, fremfor at kommune bestiller, og sportsklub leverer. En kommune nævner, at de gerne vil indgå i et samarbejde med en privat leverandør, hvis der er fokus på, at kommune og leverandør sammen bliver klogere igennem samarbejdet.

⁶ BUM står for bestiller-udfører-modtager. BUM-modellen er en udbredt offentlig styringsmodel, hvor kommunen *bestiller* en offentlig eller privat leverandør til at *udføre* en serviceopgave overfor en *modtager*.

Ifølge projektledelsen i Mærk Jobbet er kommunernes ønske om at samarbejde og lære vokset frem i løbet af projektperioden. Mærk Jobbet præsenterede modellen for kommunerne, fordi BUM-modellen dengang var mere efterspurgt. I dag er der i højere grad ønske om at indgå som en aktiv del af eksterne leverandørers tilbud og få læring undervejs.

2. Hvad har vi lært fra jobcentrenes arbejde med Mærk Jobbet?

Dette afsnit præsenterer de vigtigste læringspointer fra de jobcentre, der tog del i Mærk Jobbet.

Det er vigtigt, at de rigtige unge visiteres

En erfaring fra de gennemførte forløb er, at unge med komplekse sociale og psykiske problemer havde svært ved at være i et job- og uddannelsesrettet forløb som Mærk Jobbet. De havde ofte behov for en omfattende hjælp til deres individuelle udfordringer, før det var relevant for dem at tænke i og arbejde henimod job og uddannelse.

Selvom Mærk Jobbet lykkedes med at skabe positive forandringer for de unge, er responsen fra sagsbehandlerne, at det ville være bedre, hvis de unge kom i forløb, der er knap så fokuseret på job og uddannelse. Det handler dels om, hvad der er bedst for de unge, dels om hvad der er bedst for Mærk Jobbet som projekt. Hvis Mærk Jobbet skal blive betragtet som en succes i kommunens øjne, skal de fremvise gode resultater på job og uddannelse. Når der visiteres unge, som er meget langt fra at kunne træde ind i et job eller en uddannelse, bliver betingelserne for at lykkes svære.

Tæt samarbejde mellem jobcenter og underviser gavner de unge

Erfaringen fra sagsbehandlere og undervisere er, at et tæt samarbejde og løbende vidensdeling omkring de unge virker fremmende for modellens formål. Det gør sig særligt gældende i starten af forløbene, hvor de unges tilknytning til kurset oftest er mindst stabil. Her kan der være brug for en høj grad af gensidig orientering om den unges fremmøde og eventuelle årsager til manglen herpå.

I de forløb, hvor samarbejdet og den løbende vidensdeling har været begrænset, giver særligt underviserne i kursusforløbene udtryk for, at de har manglet det. Når kommunen ved begyndelsen af et kursusforløb ikke har videregivet viden om de unge og deres udfordringer, har underviserne skulle bruge tid på at opnå kendskab til den unges udfordringer og behov på anden vis. Det har betydet, at den unge har været nødt til at skulle forklare nogle (ofte ubehagelige) ting, som måske har været forklaret mange gange før, og at undervisningen og støtten til den unge ikke har været skræddersyet den unges behov.

“

“Hvis sagsbehandleren havde været mere involveret, ville det gøre, tror jeg, for de unge, at der ville være en mere helhedsorienteret oplevelse af, at det ikke var sådan, at sagsbehandlerne sagde noget, og så var der ligesom en underviser i det her forløb, som ikke vidste noget om det, ikke?”

- Tovholder/underviser, Mærk Jobbet

Når sagsbehandlerne orienterer underviserne om de unge, kan underviserne bedre tage hånd om den unge fra start, og dermed øges sandsynligheden for, at det bliver et vellykket forløb.

Få kommunikationsveje letter samarbejdet

Det var forskelligt, hvordan jobcentrets sagsbehandlere var engageret i Mærk Jobbet, og hvor mange sagsbehandlere der visiterede til forløbene. Erfaringen er, at samarbejdet fungerede bedst, når kontakten mellem underviserne i FlexFabrikken og jobcentret gik gennem én eller få sagsbehandlere. Både undervisere og sagsbehandlere erfarede, at kontakten og samarbejdet blev unødvendigt kompliceret, når kontakten gik gennem flere.

Håndboldklubberne

Herunder præsenteres de vigtigste læringspointer fra håndboldklubbernes arbejde med Mærk Jobbet.

Indsatsen skal forankres det rigtige sted

Håndboldklubberne har organiseret deres arbejde i Mærk Jobbet på forskellig vis. Nogle steder har direktøren haft ansvaret for Mærk Jobbet, mens det i andre klubber har ligget hos én eller flere medarbejdere. Fordelen ved, at det har ligget hos direktøren, er, at direktørens gennemslagskraft og netværk ofte er stærkere end medarbejdernes. Når direktøren skriver, responderer sponsorerne ofte. Ulempen er, at direktøren ofte har travlt og derfor ikke altid har mulighed for at prioritere arbejdet. Medarbejderne har ofte bedre mulighed for at bruge tid på det og udføre den håndholdte indsats, som det i mange tilfælde kræver at matche de unge med relevante sponsorer.

“

“Jeg kunne være i tvivl om [håndboldklubbens engagement] i starten. Det synes jeg mere, det er nu. Altså nu synes jeg, at [direktøren] ligesom har reageret og givet den gas, og så da den der mail kom ud, han skrev til sponsorerne, samme dag begyndte det jo bare at vælte ind med mails.”

- Tovholder/underviser, Mærk Jobbet

Det er vigtigt, at håndboldklubberne gør sig overvejelser om og erfaringer med forankringen

af en sådan indsats, som i den bedste af alle verdener både involverer den øverste ledelse, der kan sikre klubbens ejerskab i indsatsen ved at kommunikere væsentlighed og vilje til at være med til at gøre en forskel igennem indsatsen, og medarbejdere, der kan være i tæt kontakt med de unge og underviserne på forløbet for bedre at kunne skabe relevante jobåbninger i sponsornetværket.

Der skal være et bredt ejerskab til indsatsen

I projektperioden har der været stor udskiftning på direktørposterne i håndboldklubberne, hvilket har påvirket deres engagement i Mærk Jobbet. I nogle af klubberne havde én direktør stor interesse i at være med, mens de efterfølgende direktører ikke havde fokus på at bruge ressourcer på indsatsen. Det er væsentligt at være opmærksom på den potentielle risiko på forhånd, fx ved at skabe ejerskab bredt i håndboldklubberne fra bestyrelsesniveau over den daglige ledelse og til medarbejderne.

Det er vigtigt at tage højde for håndboldklubbernes (begrænsede) ressourcer

Skift i fokus og engagement på direktørposterne har i projektperioden også skyldtes økonomiske vanskeligheder i håndboldklubberne – nogle af dem har været i overhængende fare for at gå konkurs. I den situation vil der naturligt nok være fokus på at sikre det økonomiske fundament fremfor at skabe job til udsatte unge. Det er et vilkår, som man skal integrere i organiseringen og målopfyldelsen af en indsats, hvor håndboldligaklubberne er en tæt og nødvendig samarbejdspartner.

Håndboldklubberne er små organisationer med få ansatte, der arbejder med mange typer af forskellige opgaver. Der er sjældent ressourcer til at bruge timer på ekstra opgaver, som fx Mærk Jobbet. Nogle klubber har ikke haft tid til at sætte sig godt ind i projektet og dets muligheder for sponsornetværket, og derfor får det for lidt fokus og prioritering i klubberne.

Håndboldligaklubberne har forskellige ressourcer, og derfor er det vanskeligt at igangsætte og forankre en indsats, der bygger på, at alle klubber skal udfylde den samme rolle. Nogle kan være meget aktive, andre skal måske ikke andet end at give adgang til deres sponsornetværk.

Det vil være gavnligt for samarbejdet med håndboldklubberne, at der ved opstart sker en grundig forventningsafstemning mellem den enkelte klub, det lokale jobcenter og underviserne i forhold til, hvad klubben kan bidrage med ud fra de ressourcer, der er til rådighed. Og hvad klubberne skal suppleres med af ressourcer i form af viden, arbejdskraft eller økonomi, for at de kan udfylde en større del af den tiltænkte rolle.

I den forbindelse kan det også være en idé at gentænke den økonomiske model, så håndboldklubberne i stedet for at få betaling pr. ung, der kommer i job, betales på forhånd, så de fra start har lønnede timer til at arbejde med Mærk Jobbet.

Tilstedeværelse i klubbens lokaler kan fremme de unges tilhørsforhold til håndboldklubben

Det kan være gavnligt i lignende indsatser at benytte sig af lokaler, der ligger udenfor jobcenter-regi, da der ofte er en anderledes stemning, og de unge har knap så negative erfaringer med disse miljøer, som mange desværre har med jobcentrene. Men det at flytte lokation skaber ikke i sig selv den store forandring. Det er væsentligt, at de unge også bliver knyttet til klubben igennem mennesker, både frivillige og professionelle, så der er større sandsynlighed for, at tilknytningen kan vare ved også efter forløbet i Mærk Jobbet. Når de unge bliver en del af fællesskabet i klubben, øges potentialet for, at der kan opstå transferværdi. Det vil sige, at de kan tage det, som de erfarer og lærer i fællesskabet i håndboldklubben, og gøre brug af det på andre arenaer - fx på deres vej mod job og uddannelse. Tilhørsforholdet til klubben opstår ikke automatisk og skal derfor faciliteres i denne type af indsatser. Ligeledes skal transferværdien italesættes overfor og sammen med de unge, så deres erfaringer og læring bliver tydelig og anvendelig for dem.

Håndboldklubben kan være en døråbner til kommunen, men det skal være den rigtige dør, der åbnes

Divisionsforeningen havde en klar forventning om, at klubberne i Mærk Jobbet kunne profitere af den tætte relation, som håndbolddirektører ofte har til de lokale borgmestre og kommunaldirektører. Foreningen forventede, at der ad den vej ikke ville være langt til de kommunale jobcentre. Men det var der.

“

Vi troede, at når vi fik borgmesteren og ledelsen med, så kunne vi godt fortælle dem i jobcentrene, at de skulle gå med i det. Det kunne vi så ikke.

- *Formand, Divisionsforeningen*

I de tilfælde, hvor det lykkedes at gå den vej, blev samarbejdet ikke særligt frugtbart, da ledelsen i jobcentret følte, at der blev trukket et samarbejde ned over hovedet på dem.

Det er væsentligt i fællesskab at lægge en plan for, hvordan kontakten til kommunerne bedst initieres og af hvem og hvornår. Her kan der være lokale forhold, der betyder, at det skal aftales fra sted til sted, hvilken vej det er bedst at gå. Hvis plan A ikke lykkes, er det vigtigt at have en plan B, så engagementet fra de forskellige parter fastholdes.

En anden idé er at invitere til et indledende og uforpligtende møde mellem FlexFabrikken, håndboldklubben og kommunen, hvor det lokale samarbejde i Mærk Jobbet kan drøftes og udvikles i fællesskab.

Tværgående læringspointer fra arbejdet med Mærk Jobbet

I dette afsluttende afsnit præsenterer vi de vigtigste tværgående læringspointer fra arbejdet med Mærk Jobbet.

Fælles forventningsafstemning er det bedste afsæt

Aktørerne i forløbene efterspurgt på tværs af interviewene en indledende forventningsafstemning for alle aktører i det lokale partnerskab. Særligt jobcenter og håndboldklub oplevede at arbejde i parallelle spor uden kendskab til hinanden. De blev bundet sammen af underviserne fra FlexFabrikken, men aldrig bragt sammen i samme rum.

Deres tilbagemelding peger på, at det er hensigtsmæssigt med en fælles forventningsafstemning i en model med flere aktører. Ved at etablere klare forventninger fra begyndelsen bliver det muligt at tale om, hvad der arbejdes henimod, herunder hvad de forskellige aktører betragter som et resultat, og hvordan de forventer at bidrage til at nå dette.

I en hverdag med højt tempo og stort arbejdspress kan det være fristende at springe forventningsafstemningen over. Tilbagemeldingerne fra aktørerne i modellen antyder imidlertid, at den er godt givet ud.

Forståelse for hinandens opgave er vigtig

FlexFabrikken har brugt mange ressourcer på at "oversætte" og bygge bro mellem håndboldklubberne og jobcentre, da de repræsenterer meget forskellige kulturer, vilkår og rammer. Jobcentre er nationalt og statsligt reguleret og forholdsvist stramt styret i deres opgaveløsning, mens håndboldklubberne er selvstændige små enheder organiseret som en forening med en professionel overbygning, der arbejder på markedsvilkår. Når disse to typer af organisationer skal arbejde sammen, kræver det, at parterne får en forståelse af og respekt for hinandens arbejde, så der er tillid til, at de hver især kan spille hinanden gode for at nå de fælles mål.

Relationsbårne indsats rummer sårbarhed

I en type af indsats, som Mærk Jobbet er, vil relationer mellem de forskellige aktører ofte være en bærende del af, om indsatsen lykkes. Men da der i Mærk Jobbet ikke har været etableret et stærkt lokalt partnerskab mellem de forskellige organisationer med et fælles formål, ejerskab og tydelig forventningsafstemning, bliver indsatsen endnu mere personafhængig og båret af relationer. Det bliver dermed også sårbart, for når disse personer skifter job eller ikke længere arbejder med indsatsen, så er der ikke et organisatorisk setup, der kan bære aktørernes fortsatte engagement i indsatserne.

Det er vigtigt at dele de gode historier

Særligt håndboldklubberne efterspurgte i interviewene, at de gode historier blev delt mere. Især konkrete historier om unge, der blev matchet med en virksomhed. Det ville have motiveret og opmuntret klubberne. Samtidig kunne det bruges direkte som formidling, legitimering og synliggørelse af de muligheder, sponsornetværket kunne få igennem klubbens engagement i Mærk Jobbet. Klubberne efterspurgte også mere viden om de økonomiske gevinster, som andre klubber fik ud af det.

Hvis det skal lykkes at etablere et partnerskab, hvor både jobcenter og håndboldklub er engageret, kan det være en idé, at de gode historier ikke bare deles mellem håndboldklubberne, men også mellem håndboldklub og jobcenter i det lokale partnerskab. De gode historier kan være med til at skabe entusiasme og ejerskab for modellen og komme til at udgøre en del af den fælles referenceramme og det fælles sprog, der skal etableres, hvis det skal blive et velfungerende partnerskab.

Fælles ønske om læring

Både håndboldklubber og kommuner udtrykker et ønske om at lære igennem denne type af indsatser.

Håndboldklubberne kunne have ønsket, at flere klubber fik erfaringer med at skabe jobåbninger, samtidig med at der blev skabt rum for gensidig læring. En klub foreslog fx, at der blev holdt sparringsmøder på tværs af klubberne over Teams via Divisionsforeningen hver anden uge.

Ligeledes efterspurgte nogle kommuner et læringsspor. Det blev foreslået, at der i denne type samarbejdsprojekter i højere grad indtænkes fælles læring på tværs af aktørerne, i stedet for at kommunen blot har en bestiller-udfører-relation med en ekstern aktør. I fremtidige indsatser på tværs af sektorer kan det være gavnligt at skabe et læringsrum, hvori de involverede partnere kan udvikle deres praksis på baggrund af erfaringerne fra samarbejdet.

One size doesn't fit all

I følge Divisionsforeningens formand er det vanskeligt at implementere den samme model i alle lokalområder. De lokale håndboldklubber og jobcentre er forskellige i deres opbygning, organisering, ressourcer, ledelse og aktiviteter, selvom deres kerneopgave er den samme på tværs af landet. Derfor kan man sætte spørgsmålstejn ved, om det overhovedet er en god idé at forsøge at implementere én model. I Mærk Jobbet er der også blevet lavet lokale tilretninger undervejs. I lignende beskæftigelsesrettede indsatser i andre typer af sportsklubber i Danmark kan man se, at de enkelte klubber og jobcentre i samarbejde finder en model, der passer til den lokale kontekst og organisationernes ressourcer.

Organisationer er foranderlige

Både håndboldklubber og jobcentre er foranderlige organisationer, hvilket påvirker en samarbejdsmodel som Mærk Jobbet. De kommunale jobcentre arbejder med et nationalt reguleret og stramt styret lovområde, der gør, at der ofte kommer ændringer, som påvirker jobcentrenes handlemuligheder. Desuden er der løbende sparerunder i kommunerne, der har indflydelse på deres muligheder for at indgå i projekter som Mærk Jobbet.

For håndboldklubberne består foranderligheden i, at de ofte er små organisationer, som er sårbare og påvirkelige i forhold til konjunkturudsving og samfundskriser. Det betyder, at det kan være vanskeligt at få klubberne til at forpligte sig over længere tid til den samme type af indsats.

Mærk Jobbet virker - under de rette forudsætninger og med den rette målgruppe

Tilbagemeldingen fra undervisere, sagsbehandlere og håndboldklubber er, at Mærk Jobbet-modellen *kan* virke. Når forudsætningerne for, at de tre aktører kunne "spille hinanden gode", var til stede, var resultaterne positive. Der blev banet vej til job og uddannelse for mange unge, som havde stået udenfor i lang tid. Dette gør sig særligt gældende for de unge, der ikke havde komplekse udfordringer. For unge med komplekse udfordringer var job og uddannelse ikke relevant i samme grad - ikke desto mindre lykkedes det Mærk Jobbet at rykke dem på andre parametre.

Anbefalinger

I Mærk Jobbet lykkedes det kun i begrænset omfang at etablere tætte lokale partnerskaber mellem håndboldklubber og kommuner. Ikke desto mindre tydeliggjorde projektet, at der er potentiale for at skabe mærkbare og varige forandringer, når lokale ressourcer bringes sammen på tværs af sektorer. På baggrund af erfaringerne og læringen fra Mærk Jobbet samler vi i dette afsnit op på, hvilke tiltag der kan understøtte velfungerende lokale partnerskaber, der har til formål at bane veje til job og uddannelse for langtidsledige unge.

1. Afstem mål, ressourcer og roller

Et velfungerende partnerskab bygger på god forventningsafstemning af mål, ressourceforbrug og roller. Får man afstemt forventninger, sikrer man gennemsigtighed, fælles problem- og målforståelse og opbygger tillid mellem parterne. Det fremmer betingelserne for en effektiv planlægning og brug af parternes ressourcer, ligesom det reducerer risikoen for misforståelser og konflikter.

I Mærk Jobbet var der kun spæde indikationer på, hvilken forskel det gør for et lokalt partnerskab, når ressourcer og målsætning afstemmes. I de fleste tilfælde udeblev forventningsafstemningen, hvilket ofte betød, at håndboldklubber og kommuner arbejdede i parallelle spor og derfor ikke for alvor udnyttede hinandens ressourcer.

2. Gør det attraktivt og nemt at være med

Aktører på tværs af civilsamfund og kommune vil have forskellige interesser og behov, når de indgår i et partnerskab om en fælles dagsorden. Hvis der er en faciliterende part i partnerskabet, er det vigtigt at overveje, hvordan det bliver attraktivt og nemt for parterne at være med.

Dette erfarede FlexFabrikken som faciliterende part i Mærk Jobbet. Nogle håndboldklubber havde mulighed for selv at lægge mange ressourcer i partnerskabet, mens andre udtrykte behov for støtte i form af økonomiske ressourcer eller medarbejderressourcer, der kunne hjælpe med kontakten til sponsorerne, kommunikation, PR, osv. For kommunerne blev det attraktivt at tage del i Mærk Jobbet, når det blev tydeliggjort, at Mærk Jobbet kunne bidrage til at opfylde mål, der var vigtige for dem, og som de selv havde svært ved at opfylde. Mobiliseringen til de lokale partnerskaber i Mærk Jobbet gik bedst, når det lykkedes at tale ind i håndboldklubber og kommuners ressourcer, behov og målsætninger.

3. Gør det muligt at være med på forskellige måder

Organisationer er forskellige og har derfor forskellige forudsætninger for at indgå i lokale partnerskaber. Det gælder både civilsamfunds- og kommunale organisationer. Derfor er det vigtigt i nationale initiativer, der arbejder med at etablere lokale partnerskaber, at der på tværs af de lokale partnerskaber gøres plads til forskellige måder at indgå i partnerskaberne på.

Dette lykkedes godt i Mærk Jobbet. På tværs af de ni forløb indtog særligt håndboldklubberne meget forskellige roller. Enkelte var meget engagerede og i tæt kontakt med de unge og øvrige samarbejdspartnere i modellen. Andre bidrog primært ved at skabe adgang til deres sponsornetværk. Modellens rummelighed overfor forskellige engagementsgrader og -typer var afgørende for at få håndboldklubberne med.

4. Del de gode historier

Gode historier kan skabe opbakning. De kan også være med til at styrke forpligtigelsen til den dagsorden, partnerskabet er engageret omkring. Så det er vigtigt at skabe en systematik i at indsamle og dele de gode historier om det, partnerskabet lykkes med, når man arbejder lokalt. Nogen skal påtage sig ansvaret for og afsætte ressourcer til at indsamle og formidle de gode historier på tværs af parterne i partnerskabet.

De gode historier om unge, der kom i job eller uddannelse eller udviklede sig personligt eller socialt, var mange i

Mærk Jobbet. Når de blev delt på tværs af håndboldklubber og kommuner, blev de en del af den fælles fortælling om initiativet og et vigtigt element i at skabe engagement og opbakning til modellen. Håndboldklubberne oplevede kommunikationsopgaven som ressourcekrævende og efterspurgte derfor, at den blev varetaget centralt frem for lokalt.

5. Skab rammer for læring og erfaringsudveksling

I et projekt, der eksperimenterer med en ny type af samarbejdsmodel og indsats, er det vigtigt, at man forholder sig nysgerrigt til, hvordan samarbejdet og indsatsen forløber: At man løbende indsamler perspektiver, evaluerer og skaber læring på tværs af de aktører, der er en del af indsatsen. På den måde styrker man grundlaget for at tilpasse indsatsen undervejs og kan forbedre betingelserne for at lykkes. Man skaber også viden og læring, som aktørerne i indsatsen kan få gavn af i andre sammenhænge.

I Mærk Jobbet blev der enkelte gange faciliteret læringsrum, hvor både unge og repræsentanter for alle parter i det lokale partnerskaber deltog. I det fælles læringsrum opstod nye perspektiver og gensidigt kendskab og forståelse for de forskellige parter virkelighed og blik på opgaven - alt sammen fremmede for partnerskabet. Det fulde potentiale i systematisk at arbejde med fælles læring blev imidlertid ikke indfriet.

6. Skab bredt ejerskab og engagement

Jo bredere et ejerskab og engagement, desto mere bæredygtighed i partnerskabet. Det gælder på tværs af medarbejder- og lederniveauer i de organisationer, der er repræsenteret i partnerskabet. Er fornemmelsen af ejerskab og engagement ikke til stede, vil indsatsen hvile på enkeltpersoner - og derfor bliver den sårbar.

Det brede ejerskab udeblev i flere af de håndboldklubber og jobcentre, der var en del af Mærk Jobbet. I de tilfælde var forpligtigelsen overfor Mærk Jobbet båret af enkeltpersoner. Undervejs i projektperioden fik flere af "bærerne" af projektet nyt job, og organisationens engagement i modellen dalede eller forsvandt derfor. Når det brede ejerskab var til stede, blev samarbejdet omvendt bedre og mere robust.

7. Faciliter de unges tilhørsforhold til det frivillige fællesskab og italesæt transferværdien

Når unge oplever at høre til i et frivilligt fællesskab i en idrætsklub eller en anden type af civilsamfundsfællesskab, kan det give værdifulde erfaringer, som de kan bruge i andre arenaer i deres liv. Der kan med andre ord opstå transferværdi. Så der er et stort potentiale i at skabe veje ind i frivillige fællesskaber for unge, der i lang tid har stået udenfor. Men det kan opleves overvældende og svært at træde ind i et frivilligt fællesskab - især hvis man ikke har forudgående erfaringer med det. Derfor er det vigtigt, at de unge støttes i at opnå tilhørsforhold til det frivillige fællesskab, og at den transferværdi, der skabes, italesættes, hvis potentialet skal indfries.

Det lykkedes i begrænset omfang at bane vej til det frivillige fællesskab i håndboldklubben Mærk Jobbet. I de tilfælde, hvor det lykkedes, gjorde det en stor forskel for de unge.

8. Medarbejdere med blik for virksomhedernes virkelighed og faglige relationelle kompetencer

I et partnerskab, der arbejder med at bringe langtidsledige unge i job eller uddannelse, er det vigtigt, at særligt to faglige kompetencer er repræsenteret blandt de medarbejdere, der er knyttet til de unge. De skal have en match-faglighed, der understøtter samarbejdet med virksomhederne, og de skal have faglige relationelle kompetencer, der understøtter, at en god og fortrolig relation til de unge kan opstå. Samspillet mellem de to kompetencer er essentielt for at bringe unge i job.

I Mærk Jobbet kom medarbejdernes relationelle kompetencer særligt til udtryk i måden, de mødte de unge på. De havde et helhedsorienteret blik på de unges udfordringer og drømme - og et reelt ønske om at få en relation til de unge og at lære dem at kende. De relationelle kompetencer kombineret med evnen til at samarbejde med virksomhederne og tale ind i deres virkelighed - den såkaldte match-faglighed - var et vigtigt element i at lykkes med at skabe gode match.

Metode og datagrundlag

Evalueringens datagrundlag består af såvel kvantitative som kvalitative data. Herunder beskrives evalueringens metodiske fremgangsmåde og datakilder.

Kvantitative data

Mærk Jobbets kvantitative resultater er opgjort på baggrund af FlexFabrikkens egen registrering ved afslutningen af hvert af de 9 forløb. Her har de registreret de unges status ved endt forløb i følgende kategorier:

- Fuldtid/selvforsørgelse
- Lønnede timer
- Fleksjob
- Praktik
- Uddannelse
- Intet resultat (fortsat som ledige i jobcentrets system efter endt kursus).

Kvalitative data

SUS - Socialt Udviklingscenter har i projektperioden gennemført en række kvalitative evalueringsaktiviteter for at belyse udfordringerne og potentialerne i Mærk Jobbet, og den udvikling, som unge har oplevet ved at deltage i Mærk Jobbet. Følgende kvalitative data er indsamlet:

Interviews og forandringsfortællinger

Der er gennemført interviews og forandringsfortællinger med 19 unge på tværs af 7 forløb. Forandringsfortællinger baserer sig på metoden Most Significant Change. Med metoden indsamledes korte fortællinger, hvor deltagerne ud fra tre spørgsmål satte ord på 1) de vigtigste forandringer, der var sket i deres liv i forbindelse med at være en del af Mærk Jobbet, 2) hvorfor det var vigtigt for dem, og 3) hvad de oplevede som betydningsfuldt for, at forandringen var sket.

På baggrund af fortællinger og interviews har vi kigget på tværgående mønstre og tematikker både i forhold til, hvilke forandringer de unge har oplevet, og hvilke virksomme mekanismer der har været med til at skabe forandringerne.

Semistrukturerede enkeltmandsinterviews

Der er foretaget semistrukturerede interviews med repræsentanter for modellens hovedaktører: undervisere på kursusforløbet, ledere og sagsbehandlere i jobcentre, direktører og medarbejdere i håndboldklubber og Divisionsforeningens direktør. Interviewene blev gennemført i 4 Mærk Jobbet-forløb: 2 forløb, hvor modellen blev afprøvet helt eller tilnærmelsesvis, som det var tanken i grundmodellen, 1 forløb, hvor håndboldklubben spillede

en perifer rolle, og 1 forløb, hvor håndboldklubben ikke var en del af afprøvningen. Der blev interviewet i alt 6 undervisere på tværs af alle 4 forløb, 3 sagsbehandlere i 3 forløb og 3 repræsentanter for håndboldklubberne i 2 forløb i 2 forskellige kommuner.

Derudover blev der gennemført interviews med repræsentanter for 4 andre beskæftigelsesrettede tilbud for unge, hvor jobcentre og sportsklubber samarbejder. Formålet var at perspektivere fundene fra Mærk Jobbet. Der blev desuden lavet interviews med 5 kommuner, der afviste at arbejde med Mærk Jobbet - enten uden at have afprøvet det eller efter at have afprøvet det i ét eller to forløb. Formålet var at undersøge, hvori kommunernes barrierer for at sige ja til Mærk Jobbet bestod. Der blev også afholdt interviews med repræsentanter fra virksomheder, der ansatte unge fra Mærk Jobbet. Dette med henblik på at få viden om, hvordan samarbejdet mellem virksomhed og Mærk Jobbet fungerede.

Som supplement til de strukturerede evalueringsaktiviteter er der løbende blevet afholdt sparrings- og metodeudviklingsmøder mellem SUS og projektledelsen. Disse møder har ligeledes været en datakilde i evalueringen.

EVALUERINGS DATAKILDER
Kvantitative data
Resultatopgørelse De kvantitative resultater er opgjort ved løbende registrering af de unges status umiddelbart efter kursusforløbet i FlexFabrikken.
Kvalitative data
Semistrukturerede interviews og forandringsfortællinger med 19 unge på tværs af 7 forløb.
Semistrukturerede interviews med <ul style="list-style-type: none"> • Divisionsforeningens direktør • 1 direktør og 2 medarbejdere fra 2 håndboldklubber i 2 kommuner • 6 undervisere i 4 forløb i 3 kommuner • 3 sagsbehandlere i 3 forløb i 2 kommuner • 3 virksomhedsrepræsentanter, der havde ansat unge fra Mærk Jobbet • 4 repræsentanter fra andre beskæftigelsesrettede indsatses, der er etableret i et samarbejde mellem sportsklubber og kommuners jobcentre for unge • 5 kommuner, der afviste at arbejde med Mærk Jobbet
Metodeudviklingsmøde og løbende sparringsmøder med projektledelsen i Mærk Jobbet.

Hvilke spørgsmål besvarer evalueringen?

På baggrund af en triangulering af samtlige af evalueringens datakilder er følgende evalueringsspørgsmål besvaret:

- Hvordan er der blevet arbejdet med Mærk Jobbet i projektperioden?
- Hvilken rolle har de forskellige aktører i modellen haft, og hvilke udfordringer og muligheder i modellen er knyttet til de forskellige aktører?
- Hvilke potentialer og udfordringer findes i modellen som helhed?
- Hvor mange unge er kommet i job, uddannelse eller praktik som resultat af Mærk Jobbet?
- Hvilke forandringer har de unge oplevet som følge af at deltage i Mærk Jobbet, og hvad har været virksomt i forhold til at skabe forandring?
- Hvad er den vigtige læring fra arbejdet med Mærk Jobbet, som kan bruges i andre beskæftigelsesrettede tilbud, hvor Jobcentre og idrætsklubber arbejder sammen?

Om SUS

SUS er et socialt udviklings- og videnshus. I tæt samspil med borgere og professionelle udvikler vi nye, stærke sociale løsninger. Sammen med andre udforsker vi, hvordan vi kan

1. Give mennesker i udsatte positioner en større stemme i udviklingsprocesser og større indflydelse på egne forløb.
2. Forbedre og forenkle samfundets støtte- og hjælpesystemer med særligt fokus på deltagelse og tillidsfulde relationer som de bærende forandringsmekanismer.
3. Være risikovillige og eksperimenterende i måden vi i fællesskab udforsker og løser sociale problemer på - i erkendelse af, at vi sjældent kender svarene på forhånd.

Vores tilgang og strategier varierer, men vi forsøger altid at skabe blivende forandringer for dem, indsatserne handler om, ved at styrke kvalitet og effektivitet i de systemer og civilsamfund, der omgiver dem.

Vi arbejder på tværs af fagområder og sektorer og involverer borgere og professionelle i engagerende og udviklende processer. Vi skaber resultater ved at kombinere viden om, hvad der virker, med nysgerrighed og mod til at eksperimentere.

Vi arbejder på et nonprofit grundlag og er organiseret som en almennyttig forening. Vi samarbejder med og løser opgaver for et stort netværk af organisationer, kommuner, ministerier og fonde.