

Samarbejde omkring unges indtræden på arbejdsmarkedet

En tværsektoriel Øresundsmodel

Lundgaard Andersen, Linda; Fæster, Monika; Bisballe, Lise; Grander, Martin ; Björg, Fredrik

Publication date:
2014

Document Version
Peer-review version

Citation for published version (APA):

Lundgaard Andersen, L., Fæster, M., Bisballe, L., Grander, M., & Björg, F. (2014). *Samarbejde omkring unges indtræden på arbejdsmarkedet: En tværsektoriel Øresundsmodel*. <http://projektbanken.interreg-oks.eu/se/Menu/Projektbank/Projektlista+%c3%96resund/NEO+++NGO%2c+Erhvervsliv+och+det+Offentliga>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

FORFATTERE

LINDA LUNDGAARD ANDERSEN, MONIKA FÆSTER OG LISE BISBALLE
Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitet

MARTIN GRANDER OG FREDRIK BJÖRK
Institutionen for Urbane Studier, Malmö Högskola

MEDFORFATTERE

ANNIKA SVENSSON OG TINE FREIESLEBEN
AskovFonden

DANIEL BRAUN
Furuboda

CARIN PETERS
Region Skåne

HELENA KURKI
Bridging the Gap

SAMARBEJDE OMKRING UNGES INDTRÆDEN PÅ ARBEJDSMARKEDET - EN TVÆRSEKTORIEL ØRESUNDSMODEL

SAMARBEJDE OMKRING UNGES INDTRÆDEN PÅ ARBEJDSMARKEDET EN TVÆRSEKTORIEL ØRESUNDSMODEL

**ASKOV
FONDEN**

**BRIDGING
the Gap**



MALMÖ HÖGSKOLA



FURUBODA
Arbetsmarknad



UDARBEJDET I NOVEMBER 2014

PROJEKTET ER STØTTET AF:



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Interreg IVA
ØRESUND - KATTEGAT - SKAGERRÅK



INDHOLD

	INDLEDNING	2
	RESUME	3
	RAPPORTENS OPBYGNING	6
1	NEO-RAPPORTENS FORMÅL, ORGANISERING OG METODE	8
	Organisering og milepæle	8
	Metode	10
	Vidensindsamling	11
	Vurdering af data, metode og udsigelseskraft	13
2	NEO SAMARBEJDSMODEL PÅ TVÆRS AF ØRESUND	18
	Præsentation af Øresundsmodellen	21
3	DANSKE OG SVENSKЕ CASES	23
	Case 1: Match	23
	Case 2: Go-for-it	26
	Case 3: Inga In	29
	Case 4: SIA	31
	Case 5: Bumerang Halland	34
4	ERFARINGER, MULIGHEDER OG SUCCESKRITERIER FOR ØRESUNDSMODELLEN	37
	NGO-perspektiv	41
	Virksomhedsperspektiv	43
	Tværsektorielt samarbejde – eksempler og erfaring	45
5	UNGE PANELE	55
6	TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ CASES OG ØRESUNDSMODELLEN	
	social kapital, netværk og nye samarbejdsformer	62
7	STRUKTUR OG RAMMEBETINGELSER FOR UNGES INDTRÆDEN PÅ ARBEJDSMARKEDET I SVERIGE OG DANMARK	71
8	EN KUNDSKAPS- OG METODOVERSIKT KRING SAMVERKEN MELLEМ NÆRINGSЛIV, OFFENTLIG SEKTOR OCH CIVILSAMHALLET	83
	LITTERATURLISTE OG WEBSITES	
	Bilag 1 Oversigt over dataindsamling og aktiviteter i NEO	
	Bilag 2 NEO Interviewguide	
	Bilag 3 Vald tekster i metod- och kunskapsöversyn	



INDLEDNING

Af Annika Svensson, AskovFonden

På både sider sundet, i Danmark og i Sverige, står vi inför samma utmaningar, när det gäller unga i utanförskap. Därför är uppgiften om att förbättra möjligheterna för dessa unga att komma in på arbetsmarknaden av de viktigaste. Vi har genom de sista 20 åren sett att ungdomsarbetslösheten har varit konstant, och det betyder att vi måste göra något annat än det, vi brukar att göra. Vi måste skapa en större synergi och förenkla vägarna till samverkan för den offentliga sektorn, för näringslivet, för den idéburna sektorn och inte minst för de unga. Detta har varit utgångspunkten för arbetet i projekt NEO.

Många människor i Öresundsregionen står utan arbete, utbildning och bostad. Vi ser rapporter om växande intolerans bland unga i Skåne och Köpenhamn. Vi läser om ökade socioekonomiska skillnader, ett ökat utanförskap, och allt detta är ett hot mot den sociala sammanhållningen och därmed ett hot mot tillväxten i regionen. En avgörande utmaning för att säkerställa social hållbarhet är att kunna bemästra ungdomsarbetslösheten.

På senare år har det offentliga på ömse sidor sundet insett, att samverkan med näringsliv och den idéburna sektorn är nödvändigt för att kunna möta utmaningarna. Den idéburna sektorn har blivit en viktig partner i samverkan med näringsliv och det offentliga.

NEO tar utgångspunkt i det engagemang och den flexibilitet som idéburen sektor besitter. NEO tar vidare utgångspunkt i relationerna, som finns mellan idéburen sektor och näringsliv; relationer som även det offentliga tar del av. NEO:s fokus är riktat mot samverkan kring ungas inträde på arbetsmarknaden. Varav vi i projektperioden har identifierat gemensamma nämnare, möjligheter och utmaningar. Vi har således dragit slutsatser, beskrivit utmaningar och ger slutligen rekommendationer för en Øresundsbeskæftigelsesmetode.

Projektdeltagarna AskovFonden och Furuboda Arbetsmarknad är båda idéburna verksamheter, och har i förbindelse med sitt arbete kontakt med unga i utanförskap varje dag.

Vores organisationer har gennem mange år fulgt disse ungegrupper, og den proces de skal igennem for at komme tættere på en hverdag, hvor de er en inkluderet del af samfundet. Det vi har erfaret er, at unge ofte bliver tabt i overgangene fra en indsats til en anden. Samt at de mange forskellige aktører der skal hjælpe dem, skaber forvirring, afmagt og kaos, frem for afklaring, motivation og fremdrift.

Relationsopbygning og behovsafdækning er centralt i forhold til at skabe aktiviteter, der er og opleves som meningsfulde for de unge. Det er essentielt, at møde de unge i øjenhøjde og have tid til personlige samtaler. For at unge kan udvikle sig, er det afgørende, at de bliver mødt som hele mennesker, der sætter individuelle læringsmål og bliver vejledt og rådgivet individuelt. Her har vi har god erfaring med samarbejde på tværs af sektorer. Og erfaringen viser, at det er vigtigt, at NGOen bliver involveret tidligt i den unges forløb



Utanförskapet blandt unge i Danmark og Sverige er stigende, og koblingen til utanförskap og manglende social delagtighed er tydelig, og derfor er spørgsmålet, hvordan vi kan bryde denne negative trend og give unge større deltagelse i samfundet, og derved ansvar og ejerskab for eget liv.

Vi tror på att större samverkan mellan sektorerna och tydligare strukturer i denna samverkan med den idéburna sektorn som katalysator, banar väg för ungas inträde på arbetsmarknaden.

RESUMÉ

NEO står for et sektoroverskridende samarbejde mellem NGOer, erhvervslivet og offentlige institutioner, og har haft til formål at udvikle en tværsektoriel beskæftigelsesmetode/model, som kan bidrage til at nedbringe ledigheden blandt unge, og som kan fungere på tværs af Øresund. Modellen er baseret på succesfulde samarbejder mellem NGOer, erhvervsliv og offentlige myndigheder ud fra en betragtning om, at der kan skabes gode resultater i et samarbejde på tværs af sektorer, hvor forskellige komplementære ressourcer og kompetencer kan komme i spil - og dermed optimere indsatsen. NEO projektet har været gennemført i et tværregionalt partnerskab mellem NGOen AskovFonden i København, NGOen Furuboda fra Malmø samt Region Skåne i perioden 2012 til 2014. NEO er medfinansieret af bevilling fra EU Interreg Øresund – Kattegat – Skagerrak under prioritet 3, som har til formål at fremme hverdagsintegration i regionen. Forskere fra Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitet, fra Mötesplatsen for Social Innovation på Malmø Högskola og konsulentvirksomheden Bridging the Gap AB har indsamlet data, modeludviklet og skrevet rapporten.

Øresundsmodellen er udviklet på baggrund af flere vidensspor: et forskningsreview, 'best practices' udviklet gennem interviews med succesfulde tværsektorielle platforme, et antal workshops hvor informanter fra alle sektorer har diskuteret, vidensdelt og er blevet interviewet, to ungepaneler samt morgenmadsmøder med virksomheder på tværs af Øresund. NEO Øresundsmodellen tager afsæt i den unge, som står i centrum for hele indsatsen, og som skal tage ejerskab og deltage på lige fod med de øvrige aktører i respektfulde og ligeværdige samarbejder. De øvrige 3 væsentlige grupper/aktører, som er nødvendige for etableringen af tværsektorielle forløb er:

- 1) NGOer
- 2) offentlige organisationer
- 3) private virksomheder

NEO Øresundsmodellen etablerer et forløb, som:

- tager afsæt i den unge og hans/hendes behov, ønsker og kompetencer samt personer fra det nære netværk og familie som kan udgøre stærke støtter og inspiratorer
- er en dynamisk model af kortere eller længere tidsforløb alt afhængigt af den unges behov og udviklingsforløb – i forskellige tempi og med forskelligt indhold
- har flere aktører i spil – NGO, virksomheder og offentlige institutioner - som skal kunne fungere i afstemt og godt samspil med et klart fokus om at støtte op omkring den unges behov, udfordringer og ønsker
- involverer forskellige aktører med særlige roller, funktioner og som bidrager med særlig viden og netværk - alle nødvendige for et succesfuldt forløb



- er en netværk-model med 6 netværksmøder med den unge som fixpunkt således at alle aktørerne arbejder i fælles fodslag omkring den unge med henblik på et godt udviklings- og kvalificeringsforløb
- har en NGO som tovholder og facilitator på netværksmøderne, for at sikre at den unge og de øvrige aktører arbejder fremad, eventuelle problemer bringes frem og løses og fremskridt deles og synliggøres

Udviklingen af Øresundsmodellen hviler på et forskningsreview af omkring 50 nordiske forsknings- og vidensbidrag, omhandlende initiativer for og undersøgelser af unge arbejdsløse. Oversigten viser, at der ikke er mange tværsektorielle initiativer, hvor alle tre sektorer arbejder sammen om at bibringe unge arbejdsløse adgang til arbejdsmarkedet, mens der er langt flere initiativer med to aktører. Baseret på eksisterende erfaringer og undersøgelser indkredser reviewet ni kriterier, som har betydning for et innovativt tværsektorielt samarbejde med unge arbejdsløse, nemlig vigtigheden af en problemanalyse og en motivanalyse, en ressource-baseret tilgang, flerdimensionelt samarbejde, forankring af initiativer og tilvejebringelse af mandat, tydelighed i organisation og projektejskab, langsigtetthed samt indikatorer for fremgang og innovation.

NEO projektet har også afdækket, hvordan NGOer og private virksomheder kan bidrage til det tværsektorielle samarbejde. NGOer kan fungere som brobygger og facilitator mellem den unge, virksomhed og kommune med særlig know how og arbejdsmetoder, som er i øjenhøjde med de unge og med individorienterede løsninger tilpasset de unges behov, men også med en stærk og fleksibel netværksorganisering. Virksomhederne peger på vigtigheden af en central koordinator/facilitator med ansvar for samarbejdet, at partnerskaber skal have adgang til 'værktøjer', intern legitimitet med en fleksibel tilpasning i forhold til outcome og med ekstern legitimitet som balancerer sociale hensyn og indtjening. De peger også på at engagement i forhold til at inkludere arbejdsløse unge er en vigtig komponent i en stærk CSR profil, som også kan ses som en videreudvikling af en mangfoldig markedsstrategi. Alle aktører er enige om, at det er væsentligt at indtænke ressourcer til udvikling af de unges sociale kompetencer, netværk og fremtidsplaner, som en prioriteret del af handlingsplaner og et tværsektorielt samarbejde.

NEO modelarbejdet har været informeret af to teoretiske perspektiver om social kapital og co-production, som bidrag til hvordan der skabes bæredygtige arenaer for arbejdsløse unge. Indsatser og tværsektorielle samarbejder med arbejdsløse unge skal kunne indlejre de unge i aktiviteter, som styrker deres sociale kapital, hvor der gradvist opbygges en gensidig forpligtelse, som motiverer de unge til at deltage og give deres bidrag. De sociale relationer skal ligeledes gradvist udvikle både en 'tynd og tyk' tillid, således at de unge fungerer i afgrænsede netværk som er kendte, men også i større netværk, som er væsentlige i et velfungerende liv. Der ligger en stor værdi i at inddrage den afgrænsede sociale kapital i form af familie og netværk, som kan styrke opbygningen af de unges identitetsskabelse, men også den brobyggende sociale kapital i form af et større netværk skal aktiveres. Unge arbejdsløse bør videre inddrages i et spektrum af samarbejdsformer som inddrager dem som ligeværdige, aktivt medskabende og evaluerende. Både co-creation, partnerskaber og co-production tilbyder platforme for langtrækkende samarbejder, hvor de unges erfaringer, synspunkter og præferencer kan bidrage til at forøge kvalitet og mening i aktiviteter for arbejdsløse unge. Dette



medfører, at alle øvrige aktører omkring de unge; kommuner, virksomheder, NGOer, familie/netværk skal medvirke til at etablere ligeværdige samarbejder med de unge hvor deres mening og erfaringer høres og tillægges betydning.

5 GODE RÅD TIL AKTØRERNE I ET TVÆRSEKTORIELT SAMARBEJDE

NEO projektet har igennem sin projektperiode bragt NEO aktørerne sammen. Repræsentanter fra de arbejdsløse unge, NGOer, virksomheder og de offentlige instanser – i workshops, i ungepaneler og til morgenmadsmøder. I disse fora har en lang række spørgsmål og problemer været debatteret, og aktørerne er blevet interviewet. Som en handlingsrettet opsummering af denne viden har vi nedenfor formuleret 5 gode råd til disse aktører – på baggrund af al den viden som NEO projektet har indsamlet og analyseret. Vi giver altså et bidrag til den fremtidige praksis med disse 5 råd.

5 gode råd til NGOerne

1. NGOerne skal blive bedre til at udvikle deres ydelsesprofil, så de har veldefinerede og forskellige tilbud til virksomhederne
2. NGOerne skal forstå og respektere virksomheders rolle og mål rettet mod indtjening og virksomhedsdrift – og tilrettelægge et godt samarbejde og metoder afpasset dette
3. NGOerne skal synliggøre deres særlige tillidsrelation til de unge, hvor NGOernes særlige know how, nære relationer og fleksibilitet i forhold til de unge gør nytte
4. NGOerne skal møde de unge i øjenhøjde med individorienterede løsninger tilpasset de unges behov, fordi der er brug for synlige og brobyggende samarbejdspartnere med dette perspektiv
5. NGOerne skal bidrage til at få indtænkt ressourcer til udvikling af de unges sociale kompetencer, netværk og fremtidsplaner, som en prioriteret del af handlingsplaner

5 gode råd til virksomhederne

1. virksomhederne skal blive bevidste om – og tage ansvar for deres afgørende rolle som værende hovedperson i løsningen på at få flere unge i arbejde
2. virksomheder skal evne at se interesser og fordele i give de unge gode 'virksomhedsproblemer' at løse – kreativt, medinddragende og selvstændigt
3. Når virksomheden ansætter sårbare unge, er det vigtigt altid have den øverste ledelses opbakning
4. Virksomhederne skal tage de sårbare unge ind på lige fod med de ordinært ansatte
5. Virksomheden skal give den unge en "intern vejleder" i virksomheden, som kan samarbejde med den "eksterne vejleder" fra NGOen



5 gode råd til offentlige aktører

1. kommunale – og offentlige - myndigheder skal dæmpe og omforme kontrolfunktioner så de ikke skygger for unges udvikling og medejerskab
2. der skal udvikles tværsektorielle ydelsespakker til virksomheder som bygger på gode forsøgs erfaringer
3. der skal i højere grad videndes mellem kommunale aktører/jobaktører indenfor beskæftigelse og i samarbejdet med NGO og private virksomheder
4. kommuner skal afsætte ressourcer til modeludvikling som skal udvikle tværsektorielle platforme og arenaer til netværksudvikling
5. kommuner skal være parate til at videregive de unge i tværsektorielle samarbejde, så flere aktører kan arbejde sammen med unge om vellykkede forløb

RAPPORTENS OPBYGNING

Kapitel 1: NGOere, erhvervsliv og offentlige institutioner – en tværsektoriel NEO

samarbejdsmodel åbner med en præsentation af NEO projektet, dets organisering og formål samt hvordan projektperiodens to år har været tilrettelagt med en række forskellige aktiviteter, som kort oplystes for tema, indhold og deltagere. Baggrund, metoder og dataindsamling skitseres, og der udfoldes en række definitioner, som rapporten videre frem skal arbejde med. Endelig beskrives rapportens metodiske grundlag, og det diskuteres kritisk hvordan rækkevidde og udsigelseskraft kan bedømmes.

I **kapitel 2: NEO samarbejdsmodel på tværs af Øresund** foldes den tværsektorielle Øresundsmodel ud med en kort skitsering af hovedpointer fra hele vidensarbejdet, som har ført frem til model-udviklingen. Det skitseres hvilke roller og funktioner de tre aktører: NGOer, virksomhederne og det offentlige har i modelforløbet. Modellens forløb gennemgås gennem temaer som: den unges visitation, netværksmøder, mentorer og vejledere, social læring og fastholdelse samt udslusning og på egne ben.

I **kapitel 3: Danske og svenske 'best cases': tværsektorielle platforme for unge arbejdsløse** fremlægges en række danske og svenske eksempler på tværsektorielle samarbejder for og med unge arbejdsløse baseret på interviews og samtaler med virksomhederne, NGOer og udvalgte unge. Som underlag og inspiration for NEO modellen stilles her skarpt på: Hvad var forhistorien, formål og hvem og hvad var drivkraften samt hvordan vurderes resultater som barrierer i disse succesforløb.

I **kapitel 4: Erfaringer, muligheder og succeskriterier for en Øresundsmodel – hvad siger aktørerne fra NEO workshops?** tages et skridt dybere ind i de erfaringer og praksisser, som deltagerne i NEO projektet rummer. Her har mange aktører fra NGO verdenen, fra virksomheder, fra offentlige organisationer og partnere - igennem en række workshops og morgenmadsmøder - sat fokus på, hvordan tværsektorielle samarbejder omkring unge arbejdsløse kan foregå, under hvilke betingelser, med hvilket indhold og under hvilke rammer.



I **kapitel 5: Ungepaneler om betydningsfulde forandringer i skole og arbejde** gives en stemme til unge fra København og Malmø, som i to ungepaneler fortæller om betydningsfulde oplevelser i deres barndom og ungdom. Formålet er her at få indsigt i, hvordan de unge selv har opfattet og oplevet både de positive og de negative oplevelser samt hvordan de selv tillægger disse mening og betydning – set i et forandringsperspektiv. Disse fortællinger repræsenterer således et væsentligt indspil til NEO modeludviklingen.

Kapitel 6: Teoretiske perspektiver på cases og Øresundsmodel: social kapital, netværk og nye samarbejdsformer bidrager med et yderligere perspektiv på grundlag og indhold Øresundsmodellen. To væsentlige temaer står her i centrum: hvordan social kapital og netværk er afgørende for opbygningen af unges livsmestring, og derfor må stå centralt i modellen samt hvordan deltagende og ligeværdige nye samarbejdsformer må etableres mellem de unge arbejdsløse og de øvrige aktører.

I **Kapitel 7: Struktur og rammebetingelser for unges indtræden på arbejdsmarkedet i Sverige og Danmark** rettes fokus mod et faktaoverblik for modellen. I et kort svensk og dansk overblik skitseres de strukturer og rammebetingelser for unges indtræden på arbejdsmarkedet som eksisterer samt hvordan dette skaber særlige muligheder, men også barrierer.

Kapitel 8: En kunskaps- och metodöversikt kring samverkan mellan näringsliv, offentlig sektor och/eller civilsamhället i syfte att underlätta ungdomars inträde på arbetsmarknaden præsenterer resultaterne af et review af udvalgte undersøgelser og evalueringer af initiativer rettet mod unge arbejdsløse. Formålet er her at give et vidensbaseret overblik og generere en række principper, som kan guide udviklingen af en NEO model på tværs af Øresund.

Kapitel 1

NEO-RAPPORTENS FORMÅL, ORGANISERING OG METODE

FORMÅL

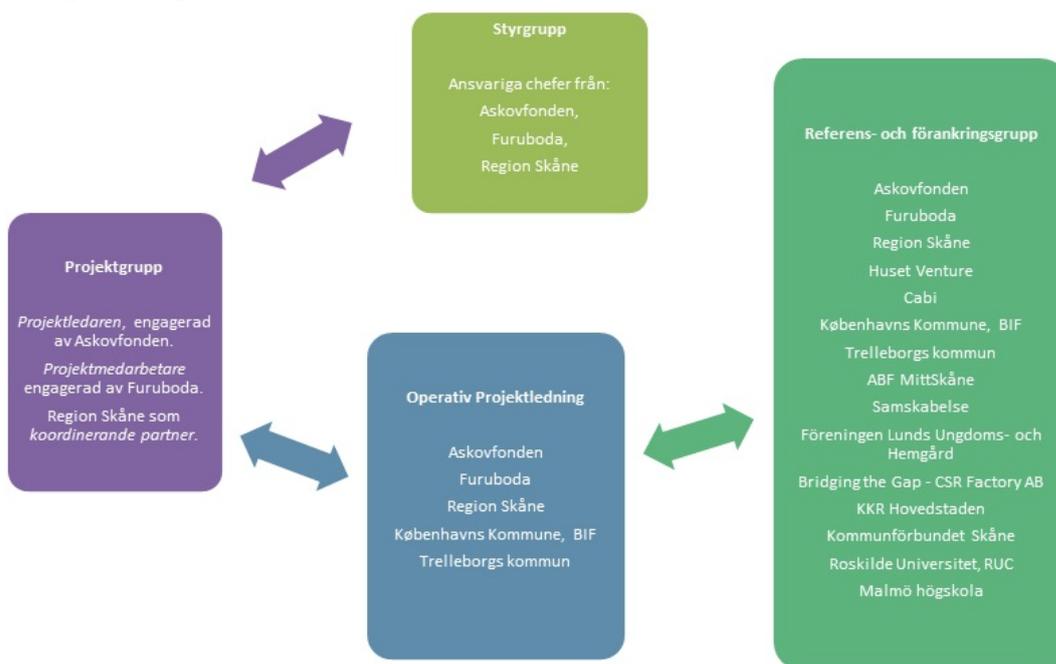
NEO står for et tværsektorielt samarbejde mellem NGOer, erhvervslivet og offentlige institutioner, og har haft til formål at udvikle en beskæftigelsesmetode/model, som kan bidrage til at nedbringe ledigheden blandt unge, og som kan fungere på tværs af Øresund. Som udgangspunkt er modellen baseret på succesfulde samarbejder mellem NGOer, erhvervsliv og offentlige myndigheder ud fra en betragtning om, at der kan skabes gode resultater i et samarbejde på tværs af sektorer, hvor forskellige komplementære ressourcer og kompetencer kan komme i spil og dermed optimere indsatsen.

ORGANISERING OG MILEPÆLE

NEO projektet har været drevet i et tværregionalt partnerskab mellem den danske NGO AskovFonden, den svenske NGO Furuboda samt Region Skåne. Projektet er startet i september 2012, og afsluttes ved udgangen af december 2014. NEO er medfinansieret af bevilling fra EU Interreg Øresund – Kattegat – Skagerrak under prioritet 3, som har til formål at fremme hverdagsintegration i regionen.

AskovFonden har været lead partner i projektet, og har administreret bevillingen i samarbejde med Region Skåne. Der har været tilknyttet en styregruppe med repræsentanter fra partnerskabet med en operativ projektledelse, som udover medarbejdere fra partnerorganisationerne har bestået af medarbejdere fra Københavns Kommune og Trelleborg Kommune. Den operative projektledelse har haft ansvar for fremdrift i projektet og for at tilføre projektgruppen praktisk erfaring.

Intern organisering NEO:



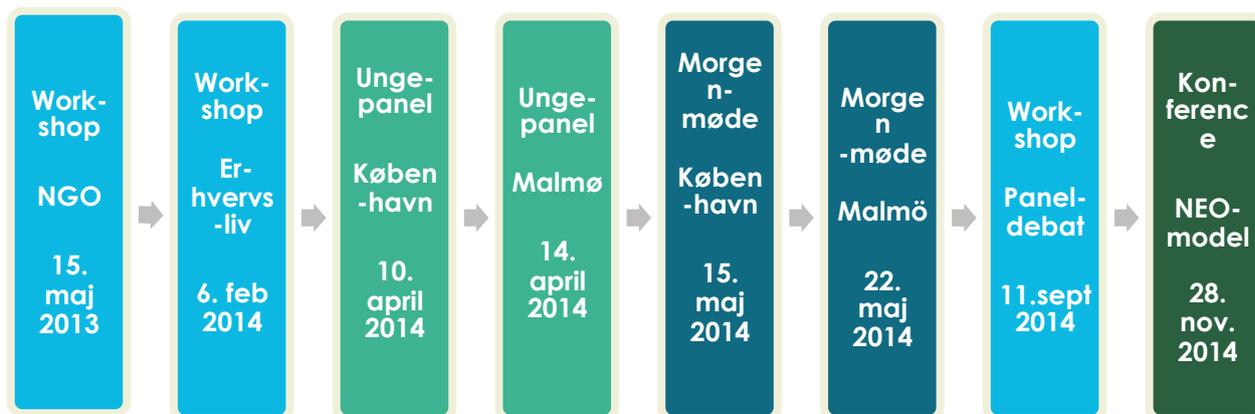


Der har endvidere været tilknyttet en reference- og forankringsgruppe på yderligere 9 organisationer, virksomheder, forskningsinstitutioner og videnscentre (se model for intern organisering på forrige side). Gruppens opgave har været at bidrage med viden og sparring i forhold til metodeudviklingen og at sprede viden og erfaringer med henblik at sikre den langsigtede strukturelle og organisatoriske forankring af projektet.

Målet med at udvikle en Øresundsmodel er baseret på følgeforskning og generel vidensopsamling. Til dette formål har NEO projektet samarbejdet med Center for Socialt Entreprenørskab på Roskilde Universitet (CSE), den private konsulentvirksomhed Bridging the Gap AB fra Malmø og Mötesplatsen for Social Innovation på Malmø Högskola (MAH). Center for Socialt Entreprenørskab har haft den overordnede koordinerende funktion i forhold til planlægning og endelig fastlæggelse af indhold og metode. Professor, phd Linda Lundgaard Andersen, Center for Socialt Entreprenørskab på Roskilde Universitet har været projektleder for metodedesign, dataindsamling og analyse og forfatter på rapporten i samarbejde med Monika Fæster og Lise Bisballe, som har indsamlet data fra workshops og bidraget til rapporten. Fra Malmö Högskola har Martin Grander og Fredrik Björk, Institutionen for Urbane Studier, Malmö Högskola udarbejdet forskningsreview og rammer for svenske arbejdsløse unge. Endelig har Helena Kurki fra Bridging the Gap AB samt Annika Svensson fra AskovFonden indsamlet datamateriale til svenske cases og gennemført morgenmadsmøder med svenske og danske virksomheder.

I overblik og tidsforløb har NEO projektet gennemført følgende aktiviteter:

- 2 workshops som har fokuseret på to væsentlige aktører i det tværsektorielle samarbejde om og med arbejdsløse unge: NGO og erhvervsliv
- 2 ungepaneler som har bragt fokus på de unge arbejdsløse i København og Malmø
- 2 morgenmadsmøder med virksomheder i København og Malmø
- 1 workshop med paneldebat mellem de 3 sektorer og unge
- 1 afsluttende konference som præsenterer en Øresundsmodel om tværsektorielt samarbejde om unges indtræden på arbejdsmarkedet





METODE OG DATAMATERIALE

Det metodiske udgangspunkt for vidensindsamling og dokumentation er udviklet med afsæt i en række udvalgte begreber og definitioner, som står centralt i projektet.

Formålet med NEO projektet er:

- at beskrive beskæftigelsesindsatser som har arbejdsløse unge ledige som målgruppe og som er udviklet og implementeret i tværsektorielle partnerskaber primært i Region Hovedstaden og Sydsverige, suppleret af internationale erfaringer
- at redegøre for barrierer og muligheder i indsatserne og fremkomme med et sæt af anbefalinger som udgangspunkt for udvikling af en egentlig Øresundsmodel.

Videns- og datagrundlaget for NEO projektet etablerer et indefra - og et udefra perspektiv på problemfeltet. Samlingen foretages ved at anvende forskellige metoder, der dels udfoldes og manifesteres i interaktive processer og dels ved anvendelse af den nyeste forskning – afdækket i et forskningsreview - indenfor området samt empirisk indsamlet materiale.

- **Et indefra perspektiv:** som belyser problemfeltet fra et aktørperspektiv: her definerer de arbejdsløse unge, NGOer, virksomheder og offentlige organisationer og udfolder denne viden
- **Et udefra perspektiv:** som skitserer de strukturelle forudsætninger og rammer for arbejdsløse unge og relevante initiativer forbundet hermed

Designet tager afsæt i et aktionsforskningsperspektiv. Aktionsforskningsmodellen søger at skabe en interaktiv undersøgelsesproces, som balancerer mellem et fokus på problemløsning i en praktisk og samarbejdsbaseret proces og på analyser, som er baseret på data. Det overordnede formål er, at forstå de underliggende problematikker som kan være med at påvirke personlige og organisatoriske forandringer. Det vil sige, at der er tale om vidensresultater, hvor praktisk forandring og videnskabelse går hånd i hånd (Reason & Bradbury, 2001, Aagård Nielsen, 2004). I NEO projektet har vi således fokuseret på dels at skabe ny viden om dette problemfelt og dels at skabe udviklingsprocesser igennem de mange workshops, hvor der kunne erfaringsdeles og udvikles.

Centralt for udviklings- og vidensarbejde i NEO projektet står således følgende temaer og aktører:

Arbejdsløse unge ledige som målgruppe
Beskæftigelsesindsatser udviklet og implementeret i tværsektorielle partnerskaber
Afdækket i nordiske lande suppleret af internationale erfaringer
Redegøre for barrierer og muligheder
Udvikling af en Øresundsmodel



NEO vidensgruppen har udarbejdet følgende definitioner for videns- og udviklingsworkshops'ne:

En af aktørerne selv eller andre instanser positivt vurderet indsats/projekt/aktivitet = beskæftigelsesindsatser, som rummer et uddannelseselement og/eller arbejde for arbejdsløse unge i alderen 16-30 år, og som rummer et tværsektorielt samarbejde

I denne definition er der indlejret en række overvejelser og afvejninger. Vi har taget afsæt i et **'best eller good practice'** indenfor et beskæftigelsesfelt for arbejdsløse unge, som vi har afgrænset til 16-30 år. 'Best practice' er en metodisk generet praksisbeskrivelse eller teknik, som konsistent og over tid har demonstreret resultater sammenlignet med andre indsatser, og som kan anvendes som benchmark. Samtidig betones at 'best practice' fortsat kan udvikle sig, når indsatsen udvikles og optimeres – og i en del tilfælde udvikles gennem standarder og standardiserede praksisser, som det er muligt for andre organisationer at kopiere og følge. Der er tale om standarder, som organisationerne selv kan udvikle og vedligeholde ved selvevalueringer eller benchmarking i modsætning til at fastholde kvalitet ved tvungne lovmæssige standarder. Velkendte standardiserede kvalificeringssystemer er eksempelvis ISO 9000 og kvalitetssikringssystemer i sundhedsvæsenet.

VIDENSINDSAMLING

Den vidensindsamling, som har været knyttet til NEO aktiviteterne, har kunnet konstatere at beskæftigelsesområdet for arbejdsløse unge er et løst differentieret, organiseret felt med varierede organiserings- og finansieringsprincipper. Inkluderet i NEO projektets definerende kriterier rummes en 'bedst praksis' udpeget, som er beskæftigelsesindsatser udviklet og implementeret i tværsektorielle partnerskaber. Samtidig er feltet stadig under udvikling og forskningsreviewet viser, at der ikke er mange projekter, som realiserer et tværsektorielt samarbejde mellem de tre sektorer: det offentlige, det private og civilsamfund. Valgkriterier for 'best cases' er derfor defineret som et **kvalitetskriterium som dels er informant-valideret** – dvs at vi tager afsæt i casen interne aktører og deres vurderinger eller dokumentationer af deres indsatser – eller vi anvender **et aktør-valideret kvalitetskriterium**, hvor vurderinger fra de tætteste samarbejdspartnere, lokale aktører og fagkollegaer indgår. Definitionen medtager også tværsektorielle partnerskaber, som kan defineres som en særlig samarbejdsform, som er struktureret og indgået som en beskrevet samarbejdsform mellem ligestillede partnere, som går på tværs af de tre sektorer.

Vidensopsamlingen har involveret alle projektets samarbejdspartnere og yderligere et antal NGO'er, private virksomheder og offentlige myndigheder samt en gruppe unge. Nedenstående opsummering præsenterer de forskellige metoder, der er taget i anvendelse, og hvad der var dataindsamlings foki.

METODEOVERSIGT NEO WORKSHOPS, UNGEPANELER, MORGENMADSMØDE SAMT TILHØRENDE DATAINDSAMLING

Udførende partnere ift dataindsamling	Metode
<p><i>Malmø Högskola i samarbejde med Center for Socialt Entreprenørskab</i></p>	<p><i>Dokument review</i></p> <p>Desk top research af 50 forskningsdokumenter fra de nordiske lande samt 10 internationale rapporter og artikler</p> <p>Udgangspunktet er de nordiske lande, men relevante internationale erfaringer inddrages</p>
<p><i>Center for Socialt Entreprenørskab</i></p> <p><i>Bridging the Gap AB, AskovFonden og Foreningen Furuboda i samarbejde med Center for Socialt Entreprenørskab</i></p>	<p><i>Interviews</i></p> <p>Korte interviews med operationel projektledelse</p> <p>Korte interviews med praktikere blandt primære samarbejdspartnere</p> <p>Der udvælges et antal tværsektorielle cases, som lever op til kriterierne for "best practice" med hensyn til integration af arbejdsløse unge, og hvor metoden er udviklet og implementeret i et samarbejde mellem en NGO, en kommune og en eller flere private virksomheder.</p> <p>For hver case søges et NGO-, et privat virksomheds-, et offentligt og et unge-perspektiv. <i>Det samlede antal interviews er 15 personer</i></p>
<p><i>AskovFonden og Center for Socialt Entreprenørskab</i></p> <p><i>Center for Socialt Entreprenørskab</i></p>	<p><i>Vidensindsamling fra seminarer og work-shops</i></p> <p>Kick of Seminar (November 2012)</p> <p>Workshop 1: NGO'er som brobyggere (maj 2013)</p> <p>Workshop 2: Hvad siger virksomhederne? (september 2013)</p> <p>Workshop 3: Hvad siger Academia? (september 2014)</p> <p>Workshop 4: Hvordan ser Øresundsmodellen ud? (november 2014)</p> <p><i>Antal personer:</i> <i>Virksomheder: 17</i> <i>NGOer: 28</i> <i>Det offentlige: 43</i></p> <p><i>Ungepanel i Malmø og København</i></p> <p>Der er gennemført to paneler med unge med erfaringer fra 'best practice cases' eller lignende. Formålet er at høre de unges stemme og erfaringer i forhold til udbytte af deres deltagelse i skole og arbejde.</p> <p><i>6 danske og 6 svenske unge deltog</i></p>
<p><i>Bridging the Gap AB og AskovFonden</i></p>	<p>Morgenmadsmøder med i alt 13 virksomheder i København og Malmø</p>

For en udførlig oversigt se bilag 1: Samlet oversigt dataindsamling og aktiviteter i NEO projektet

VURDERING AF DATA, METODE OG UDSIGELSESKRAFT

Det kvalitative forskningsinterview

Det kvalitative semi-strukturerede interview har en central rolle i denne rapportens empiriske design, som - kombineret med et bredere forskningsreview - skaber grundlaget for rapportens vidensindspil. Gennem det kvalitative interview er det muligt at få viden om muligheder og barrierer i forhold til et specifikt emne; her tværsektorielt samarbejde omkring unge arbejdsløse, som samarbejdet kommer til syne for og opfattes af interviewpersonerne. Interviewet skaber ny viden, fordi interviewet afdækker interviewpersonernes erfaringer med f.eks. arbejdet med unge arbejdsløse og aktivering, og interviewpersonernes bagvedliggende vurderinger og erfaringer – ligesom en eventuel tavs viden kan synliggøres om, hvad der er nødvendigt at gøre for at skabe en Øresundsmodel. Interviewet kan dog ikke stå alene, fordi interviewpersonens meningskategoriseringer ikke kun er skabt af subjektet, f.eks. forklaret ud fra faglig viden, personlighed, familie, sociale relationer eller at viden opstår i interviewsituationen, men derimod også er viden betinget af etablerede strukturer, der fungerer uafhængigt af det enkelte subjekt. Interviewpersonernes udtalelser er således ikke kun præget af personlige erfaringer, men ligeledes præget af den organisation, som interviewpersonen arbejder i.

Dette er dog ikke ensbetydende med at interviewpersonen altid er i 'sync' med den organisation, som interviewpersonen arbejder i. Det vil sige; vi kan ikke forudsætte, at aktørerne altid følger organisationens skrevne og uskrevne regler, og at de derudover vil redegøre for disse i et interview. Ser man på Max Webers forståelse af 'interesse og regelsæt', så vil aktørerne kun følge en regel, forudsat at interessen for at følge reglen er større end ved at lade være. Dette skyldes, at aktører foretager subjektive vurderinger, og ikke bare reagerer 'mekanisk', og derfor er det også relevant og afgørende at foretage kvalitative interviews. Pointen er således, at den enkelte altid kan reagere kreativt, og at strukturen er en betydningsfuld - men ikke afgørende - ramme, som interviewsituationen ikke kan opløse eller se sig ud af. Det er således ultimativt interviewpersonens egne subjektivt genererede nyttekalkule, der er afgørende for om en aktør synes, han/hun f.eks. har en interesse i tværsektorielt samarbejde, og derfor er interviewpersonernes viden afgørende for at få viden om, hvordan det er muligt at operationalisere en Øresundsmodel.

Men - dermed forudsætter vi, at viden og valg er det samme, og det er ikke nødvendigvis tilfældet. I den forbindelse kan '*the taste for necessity*' gøre sig gældende, dvs. en situation hvor interviewpersonen ikke har noget andet valg. Disse forbehold taget i betragtning er fordelene ved interviewene, at vi kan opstille teoretiske rammer for en Øresundsmodel og i et teoretisk perspektiv opstille – og beskrive – de værdibaserede 'regler', som interviewpersonerne arbejder efter, men det er først i interviewet vi får indsigt i, hvordan aktørerne handler, og hvad det er, der gør strukturer operative, altså hvordan aktørerne agerer og styrer indenfor strukturerens rammer. Det er således i interviewet, vi går fra en abstrakt akademisk videnskonstruktion om en Øresundsmodel, til en mere praktisk social- og kulturelt situeret viden om aktørernes oplevelser, positioneringer og holdninger om udsatte unge og deres vej ind på arbejdsmarkedet.



Temaer i interviews

Udfordringen med vidensindsamling gennem interviews er - som empirisk materiale - begrænset af, at interviewpersonerne efterrationaliserer deres oplevelser, og det er nødvendigt at have blik for, at aktørerne i en efterrationalisering vil sætte handlinger ind i en større meningssammenhæng (Brinkman & Tanggaard 2010:33). Derudover mangler interviewet, i forhold til f.eks. feltobservationer, den detaljerthed, som feltobservationer kan bidrage med (Hammersley & Atkinson 2006, Kvale 1997:28). Interviewet - i form af empirisk indsamlet vidensdata - rummer således en række begrænsninger. Selvom det f.eks. er interviewpersonens egne fortællinger, der bidrager med viden om, hvordan det er muligt at tilrettelægge en Øresundsmodel, så er interviewet - som dataindsamlingsmateriale - præget af valget af interviewpersoner, valg af spørgsmål samt valg af de interviewsegmenter, som vi efterfølgende vælger at fokusere på.

De tre gennemgående temaer i interviewene omhandler resultater, arbejdsprocesser samt tværsektorielt samarbejde, ligesom vi spørger ind til en række erfaringer med eksisterende samarbejder samt visioner for et kommende samarbejde. I bilag 2 ses den samlede interviewguide. I rapporten samler vi i tematisk form interviewpersonens udtalelser og vurderer hvorvidt, udtalelserne gentages og dermed udgør et centralt argument i forhold til f.eks. tværsektorielt samarbejde, eller hvorvidt det er en sjælden udtalelse, som dermed potentielt kan vurderes som en variation af temaet eller værende i periferien af en Øresundsmodel. Interviewene har ligeledes fokus på, hvordan organisationen arbejder med udsatte unges integration på arbejdsmarkedet, eftersom besvarelsen af dette spørgsmål er afgørende for at kunne udvikle en Øresundsmodel.

Interviewguiden tager afsæt i et semistruktureret kvalitativt interview, og er en delvist styrende interviewform, hvilket vil sige, at vi i praksis forsøger at kombinere den struktur, som interviewguiden dikterer, og samtidig er vi lydhørhed over for spontane udtalelser og vigtige pointer hos interviewpersonerne (Kvale 1997:112-131). Vi benytter en række overordnede delvist åbne spørgsmål, som det fremgår af interviewguiden, og vi bestræbte os på i øvrigt at indtage en åben og afslappet holdning i selve interviewsituationen (Kvale 1997:152-154, Jacobsen 1996:71-78). Derudover lod vi interviewpersonen selv styre forløbet, og ofte viste det sig, at interviewpersonen ud fra blot et enkelt spørgsmål nåede omkring flere af de emner, der var indeholdt i interviewguiden. Den delvise grad af styring vurderede vi som mest hensigtsmæssig, fordi vi anså interviewpersonen som eksperten, der fortalte om hans/hendes erfaringer med tværsektorielt samarbejde og integrationen af udsatte unge på arbejdsmarkedet (Kvale 1997). En anden grund til at fremgangsmåden med et semi-styret kvalitativt interview er hensigtsmæssigt er, at vores spørgsmål og forforståelser hverken kan indfange aktørernes forskellige perspektiver, eller indfange det unikke møde med en andens meningsunivers (Liamputtong 2007:111-114). Problemet med en struktureret interviewguide er, at denne mister nuancer og dermed værdifulde aspekter, som kan have betydning for interviewpersonens oplevelse af tværsektorielt samarbejde (Denzin, Lincoln 2000:6-7). På den anden side er der en fare for, at en åben interviewguide vil medføre meget tidskrævende interviews. Derudover er der yderligere en risiko for, at interviewene bliver kedelige, fordi interviewpersonen holder sig til det 'sikre'.



Fordelen ved det kvalitative interview er, at vi kan "træde indenfor" i en organisation og lære af best- og worst practice, og dermed ikke kun nøjes med at beskue organisationen udefra, eller gennem en andens optik, som det ville være tilfældet med litteraturlæsning (Andersen 1992:192). En anden fordel ved det kvalitative interview er, at interviewpersonernes oplevelser og meningstilkendegivelser bliver betydningsfulde, også selvom de ikke tilhører en magtfuld elite eller en majoritet (LeCompte, Millroy, Preissle 1992).

Udvælgelseskriterier

Et vigtigt udvælgelseskriterie for NEO projektet er, at få aktører fra alle tre sektorer repræsenteret, hvilket implicit betyder, at Øresundsmodellen bl.a. formes og afgrænses af interviewpersonerne (Bourdieu, Wacquant 2004:84-86). Selvom Øresundsmodellen bl.a. er udviklet på baggrund af interviewpersonernes udsagn og erfaringer, betyder det ikke, at interviewet er en social konstruktion, hvor alle interviewpersoner har lige stor udsigelseskraft. De forskellige interviews skal derimod vise bredden og nuancerne i det tværsektorielle samarbejde. Det vil sige vise, at der eksisterer forskellige holdninger og meninger om tværsektorielt samarbejde, fordi aktørerne i et samarbejde har forskellig baggrund og dermed praksislogik. Kildetriangulering, dvs. interviews med aktører fra NGOer, erhvervsliv og den offentlige sektor, er vigtig i forhold til en Øresundsmodel, fordi tværsektorielt samarbejde opleves og italesættes forskelligt, afhængig af hvilken organisation, sektor og faglig baggrund interviewpersonen har afsæt i. Vi har interviewet et nærmere defineret antal aktører, herunder etableret et panel med udsatte unge, praktikere med forskellige faglige baggrunde, og embedsmænd på de forskellige workshops, og har desuden udvalgt interviewpersoner, så der er en balance mellem mænd og kvinder.

Kildetriangulering og forskningsreview

Kildetriangulering er en vigtig metode for udvikling af en Øresundsmodel, dvs. de samme spørgsmål stilles til interviewpersoner fra forskellige sektorer, hvilket bidrager med et mere nuanceret billede af tværsektorielt samarbejde og integration af udsatte unge på arbejdsmarkedet. Kildetriangulering skaber validitet gennem dialogen med mange interviewpersoner, fordi det bidrager med forskellige perspektiver på samme emneområde. Dette er dog forbundet med en række udfordringer, fordi det - der for os fremstår som et bredt interviewfelt - alligevel er præget af, at vi kun har ressourcer til at interviewe få interviewpersoner fra hver sektor. Når spørgsmålet - om hvornår vi har interviewet tilstrækkeligt med interviewpersoner til at kunne udarbejde en Øresundsmodel - er vigtigt, er det fordi Øresundsmodellen netop vil være påvirket af interviewresultaterne. Man kan således spørge om, hvorvidt - og hvilken - sammenhæng der er mellem Øresundsmodellen og vores afgrænsning og udvælgelse af interviewpersoner? Tilvejebringes et tilstrækkeligt bredt og dybt indblik i den praksis, som eksisterer? Fordi konstruktionen af en model er afhængig af - og afgrænses af - interviewpersonerne er spørgsmålet, hvorvidt udvælgelsen af andre interviewpersoner ville medføre en helt anden Øresundsmodel mulig. I den forbindelse har det været vigtigt for os, at interviewe de aktører som andre interviewpersoner har vurderet som afgørende i et konkret samarbejde. Denne relation mellem aktørerne, der - på den ene side sidder i vidt forskellige organisationer, men som alligevel har en fælles referenceramme i form af et samarbejde - kan give viden om, hvordan et samarbejde konkret foregår og dermed fungere som skabelon for udviklingen af en Øresundsmodel. Her placeres konklusionen

sioner og indsigt fra forskningsreviewet sig som en vigtig del af udsigelseskraften. Reviewet bidrager til at forankre og perspektivere det kvalitative materiale og konklusioner. Forskningsreviewet viser således, hvilke konklusioner og 9 anbefalinger til en model og en fornyet samarbejdspraksis, der her er grundlag for at fremhæve.

Et indspist aktørfelt?

Udfordringen med denne fremgangsmåde er at tilse, at vi ikke får repræsenteret et 'indspist' aktørfelt, hvor interviewpersonerne blot bekræfter hinanden. Derfor har vi også nøje udvalgt interviewpersoner, ud fra vores primære ønske om at definere en Øresundsmodel, dvs. interviewpersonerne er først og fremmest udvalgt, fordi interviewpersonerne har viden om, hvordan et samarbejde foregår i praksis og har erfaringer med muligheder og faldgrupper. Vi argumenterer for, at det ligeledes er vigtigt at inddrage interviewpersoner, som vi udvælger og ikke kun baserer sig på interviewpersonerne som informant til nye interviewpersoner. Det kan nemlig tænkes, at aktører - i periferien af et samarbejde - kan bidrage med vigtig viden om, hvorfor et samarbejde er svært, fordi interviewpersonen har gjort sig en række tanker om betydningen af netværk og om bestræbelser på at få udsatte unge integreret på arbejdsmarkedet. Desuden er de unge en afgørende kilde til indsigt, selvom de ikke vedrører det egentlige samarbejde. De unge vil derfor blive inddraget via etablering af et panel. Øresundsmodellen må have blik for, og medregne hvordan det er at være ung og marginaliseret på arbejdsmarkedet. En væsentlig pointe, i den forbindelse, er at der i et kvalitativt interview ikke fokuseres på om det sagte er 'rigtigt' eller 'forkert'. Fokus er på interviewpersonernes beskrivelser, for at få et indblik i, hvordan tværsektorielt samarbejde og integration af udsatte unge på arbejdsmarkedet opleves og italesættes på interviewpersonernes præmisser (Hammersley, Atkinson 2006:124).

Dermed har det semi-strukturerede kvalitative interview en iboende kvalitet ved at fastholde vores blik på interviewpersonens betydningsunivers. Interviewpersonens virkelighed får dermed ikke lov til at forsvinde i mængden af data, f.eks. faglitteratur, tekstmateriale om udsatte unge eller lovgivning. Interviewene kan - ud fra et førstehåndsperspektiv - belyse, hvilke barrierer og muligheder interviewpersonerne ser i forhold til et tværsektorielt samarbejde og integration af udsatte unge på arbejdsmarkedet. Selvom interviewene ikke giver et fyldestgørende billede af tværsektorielt samarbejde, så kan interviewene give et indblik i samarbejdet mellem centrale aktører, i form af politiske beslutningstagere, kriterier som embedsmænd vurderer ansøgninger efter og indblik i, hvordan ledere fra det tredje felt forsøger at påvirke politikere og embedsmænd. Formålet med interviewene er ikke kun at afdække viden om tværsektorielt samarbejde og integrationen af udsatte unge på arbejdsmarkedet. Ved at give plads til forskellige interviewpersoners meninger og stemmer afdækkes *præmisserne* for interviewpersonernes viden om integrationen af udsatte unge på arbejdsmarkedet.

Forbehold og kritiske betragtninger

Det er dog nødvendigt at tage forbehold for hvor meget viden, vi kan få om konkret praksis via kvalitative interviews eller spørgeskemaer. For der er forskel på hvad interviewpersonen - i en interviewsituation - fortæller, at han/hun vil/kan gøre i en bestemt situation, og hvordan interviewpersonen reelt handler. Dog er der en vis overensstemmelse mellem interviewpersonens habitus og handlinger, hvilket gør bestemte handlinger mere sandsynlige end andre. Interviewpersonens holdninger er såle-



des afgørende, fordi de giver et fingerpeg om, hvilket repertoire af handlemuligheder interviewpersonen ser, og hvilke præmisser interviewpersonen opstiller for integrationen af udsatte unge på arbejdsmarkedet. Set i forhold til ambitionen om at udforme en Øresundsmodel, udgør interviewene en vigtig informationskilde, fordi vi får viden om, hvordan interviewpersonerne operationaliserer en - for os - teoretisk opstillet Øresundsmodel (Prieur, Sestoft 2006).

For at kunne udarbejde en Øresundsmodel må interviewene bidrage med viden om, hvordan tværsektorielt samarbejde formes gennem interviewpersonens accept, modarbejdelse eller resignation overfor de præmisser interviewpersonen bliver stillet overfor i samarbejdet, der også vedrører en diskussion om om bestemte handlinger/strategier er til gavn for udsatte unge. Det er således via interviewene vi får kendskab til hvordan tværsektorielt samarbejde med integration af udsatte unge på arbejdsmarkedet 'fungerer' i praksis. I modsætning til vores Øresundsmodel - der kan siges at repræsentere det overordnede landkort, hvor alle veje er indtegnet, dvs. alle former for tværsektorielt samarbejde potentielt er muligt - så får vi gennem interviewene kendskab til hvilke veje, der bruges i praksis og hvorfor, herunder hvilke interesser der er for at vælge bestemte samarbejder og metoder med integration af udsatte unge på arbejdsmarkedet frem for andre.

I det følgende kapitel stiller vi spørgsmålet; 'Hvad ved vi om tværsektorielle samarbejdsprojekter mellem virksomheder, det offentligt og civilsamfundet rettet mod at få arbejdsløse unge ind på arbejdsmarkedet'? Som en del af NEO projektet har Martin Grander og Fredrik Björk fra Malmö Högskola udarbejdet et forskningsreview med det formål at få afdækket den viden og de resultater, der kan findes her. Dette vidensoverblik er opsummeret i ni kriterier for innovativt tværsektorielt samarbejde – som vi har anvendt i vores udvikling af en Øresundsmodel.

Kapitel 2

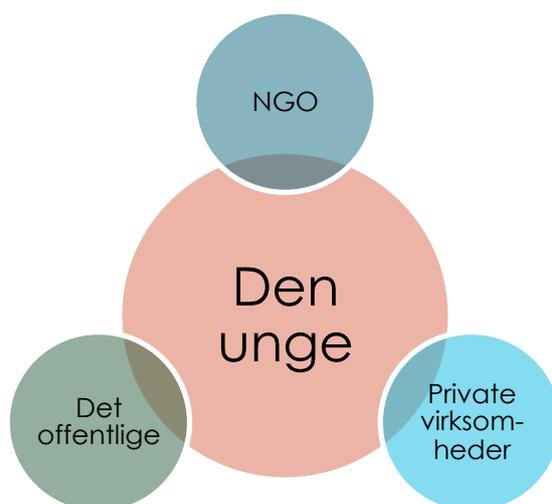
NEO SAMARBEJDSMODEL PÅ TVÆRS AF ØRESUND (=ØRESUNDSMODELLEN)

Samarbejdsmodellens struktur og indhold

Øresundsmodellen er udviklet på baggrund af flere vidensspor; et forskningsreview, 'best practices' udviklet gennem interviews med særligt succesfulde tværsektorielle platforme omkring arbejdsløse unge, et antal workshops hvor informanter fra alle sektorer er blevet interviewet, to ungepaneler samt morgenmadsmøder med virksomheder på hver side af Øresund.

Øresundsmodellen tager afsæt i den unge, som står i centrum for hele indsatsen, og som skal tage ejerskab og deltage på lige fod med de øvrige aktører i respektfulde og ligeværdige samarbejder. De øvrige fire væsentlige grupper/aktører - som vores vidensafdækning har vist er nødvendige for etableringen af tværsektorielle forløb – er:

- NGOer
- Offentlige organisationer
- Private virksomheder



Som beskrevet tidligere i rapporten har de unge selv, best cases og workshops'ne alle peget på, hvordan velfungerende forløb for arbejdsløse unge er nødt til at være bygget op gennem samarbejder mellem flere forskellige forløb og aktører. Tilsammen kan en sådan model skabe de optimale rammer for at arbejdsløse unge kan påbegynde og fastholde afklaring og motivation samt virksomheds- og uddannelsesforløb. Vi har igennem vores analysearbejde identificeret 3 aktører omkring den unge, hvor alle har væsentlige bidrag og roller at spille: NGOer¹, offentlige aktører og private virksomheder.

¹ Familie og det private netværk er afgørende for den unge involveres i videst muligt omfang af NGOen.



somheder. At disse 3 aktørgrupper skal indgå bekræftes hele vejen igennem denne NEO rapport, men det er til gengæld lidt mere vanskeligt at udforme et fastlagt modelforløb, da arbejdsløse unge er forskellige, og derfor skal forløb kunne sammensættes forskelligt af forskellige elementer, indsatser og aktører, som indgår med forskellig styrke og på forskellige tidspunkter i et tidsforløb.

Øresundsmodellens karakteristika

NEO Øresundsmodellen er udviklet omkring en række karakteristika:

- tager et markant afsæt i den unge og hans/hendes behov, ønsker og kompetencer og personer fra det nære netværk og familie som kan udgøre stærke støtter og inspiratorer
- er en dynamisk model, som har et tidsforløb, der kan være kortere eller længere alt afhængigt af den unges behov og udviklingsforløb OG som derfor betyder at modellens cirkler kan forskydes i forhold til hinanden – helt konkret afstemt af den unges individuelle behov – i forskellige tempi og med forskelligt indhold
- har flere aktører i spil – NGO, virksomheder og offentlige institutioner - som skal kunne fungere i afstemt og godt samspil med et klart fokus på at støtte op omkring den unges behov og udfordringer
- hver aktør har særlige roller, funktioner og bidrager med særlig viden og funktioner, som alle er nødvendige for et succesfyldt forløb - hver aktør har sin farve i modellen og deres bidrag beskrives nedenfor
- som en netværksorienteret model, som rammesætter 6 netværksmøder, som skal gennemføres med den unge som fixpunkt, således at alle aktørerne arbejder i fælles fodslag omkring den unge for bringe et godt udviklings- og kvalificeringsforløb fremad
- med en NGO som tovholder og facilitator på netværksmøderne, hvis opgave er at sikre, at den unge og de øvrige aktører arbejder fremad, eventuelle problemer bringes frem og løses og fremskridt deles og synliggøres

SE ØRESUNDSMODELLEN PÅ NÆSTE SIDE



Det offentlige bidrager med en handleplan og jobkontakt i samarbejde med NGOen. Det offentlige giver tilskud til praktik. Hvis den unge skal tage en uddannelse foregår dette på en offentlig uddannelsesinstitution. I den forbindelse kan den unge have brug for f.eks. ekstraundervisning, der betales af det offentlige og som både kan foregå som en del af uddannelsen eller i NGO regi.

PRÆSENTATION AF ØRESUNDSMODELLEN

Den unges visitation

Neo-modellen tager afsæt i den unges visitation hos kommunen (hvor der står 'start' i NEO-modellen). I forbindelse med visitationen skal der i samråd med den unge aftales et afklaringsforløb for at vurdere, hvorvidt den unge er uddannelsesparat, eller hvorvidt den unge er i stand til at få et arbejde. I visitationsfasen har den unge mulighed for at fortælle hvad han/hun gerne vil arbejde med, og eventuelt hvilken uddannelse den unge gerne vil begynde på. Den unges ønsker er input til udarbejdelsen af en handleplan, som NGOen kan bidrage med. At der er tale om et samarbejde mellem kommunen og NGOen illustreres i NEO-modellen af de røde pile, der snor sig mellem sektorerne. Når handleplanen foreligger, vil det være relevant at holde det første netværksmøde, hvor også virksomheden ligeledes inviteres forudsat dette er muligt.

Netværksmøder

Efter det første netværksmøde starter den unge i virksomhedspraktik (f.eks. i et kommunalt beskæftigelsesforløb) og den unge får tilknyttet en intern vejleder/mentor, hvilket er en vejleder fra virksomheden samt en ekstern vejleder, der kommer fra NGOen. Desuden modtager den unge undervisning, der foregår i NGO regi. Undervisningen er rettet mod at lære den unge grundlæggende sociale regler, herunder spilleregler på en arbejdsplads. Når praktikperioden er afsluttet holdes det andet netværksmøde, hvor den interne vejleder/mentor fra virksomheden fortæller, hvordan praktiktiden er forløbet, og hvor den unge ligeledes får mulighed for at justere på handleplan og ønsker for f.eks. videre arbejde og/eller uddannelse. Hvis virksomheden ønsker at fortsætte praktikforløbet, kan den unge fortsætte i job med løntilskud. I den forbindelse kan den unge få tilknyttet en sagsbehandler, hvis dette er nødvendigt. Den unge har fortsat både en intern vejleder fra virksomheden og en ekstern vejleder fra NGO til at støtte op om den unge. Derudover kan der suppleres med undervisning og/eller møder f.eks. med andre unge i job med løntilskud. Det tredje netværksmøde afholdes ved afslutningen af jobbet med løntilskud, og her er det særligt vigtigt at afklare, hvorvidt den unge ønsker at fortsætte med den handleplan, som blev udarbejdet i visitationsfasen. Her må der arbejdes på at finde en praktikplads til den unge, hvis det er forudsætningen for at komme ind på drømmeuddannelsen. I forbindelse med en erhvervsrettet uddannelse er det nødvendigt at have en praktikplads inden det er muligt for den unge at begynde på en uddannelse. Hvis den unge starter på en uddannelse, ændrer undervisningen i NGO regi sig fra at handle om sociale relationer til f.eks. lektiehjælp, eller anden støtte, der er relateret til den unges uddannelse.

Vejledere (mentorer)

Den interne vejleder fra virksomheden er ikke aktiv i den periode, hvor den unge er på uddannelsesbænken, mens den eksterne vejleder fortsat fungerer som kontaktperson og holder sig i 'baggrunden', for at kunne springe til og støtte, hvis det bliver nødvendigt. Inden den unge skal ud i den før-



ste praktikperiode i forbindelse med hans/hendes første praktikperiode i forbindelse med uddannelsen afholdes det fjerde netværksmøde. På dette netværksmøde er det vigtigt at følge op på, hvordan den unge klarer første del af uddannelsen og at finde en intern vejleder fra virksomheden, hvor den unge skal i uddannelsespraktik. Det kan være nødvendigt, at finde en ny intern mentor, eftersom det ikke er sikkert, at det er den samme virksomhed som den unge er i uddannelsespraktik hos, som den unge var i job med løntilskud hos. Det er derfor vigtigt at netværket sørger for at skaffe en intern vejleder, der kan tage imod den unge på hans/hendes først dag i uddannelsespraktik.

Social træning og fastholdelse

I forbindelse med at den unge er i den første uddannelsespraktikperiode retter undervisningen i NGO regi sig igen mod læring om sociale relationer og spilleregler på arbejdspladsen, men også mere fremadrettet retter vejledningen sig mod den unges fremtidsplaner. Den eksterne vejleder er ligeledes en del af dette forløb om end kun i de perioder, hvor den unge har brug for støtte. Ved udgangen af første uddannelsespraktikperiode afholdes det femte netværksmøde for at opdatere alle parter på hvor den unge er, og for at give den unge mulighed for at vurdere praktikforløbet. I denne fase er fastholdelse vigtigt, fordi den unge står foran det lange seje træk med at afslutte uddannelsesforløbet. Efter femte netværksmøde fortsætter den unge i det næste uddannelsesforløb, og der ydes igen lektiehjælp, der er relateret til undervisningen på uddannelsen. Den eksterne vejleder fortsætter med at støtte, når dette er nødvendigt, mens den interne vejleder ikke er aktiv. Dette skyldes at virksomhederne har begrænsede ressourcer, og at det derfor er vigtigt at være mådeholdende med virksomhedens ressourceforbrug.

Afslutning og på egne ben

Efter endt uddannelsesforløb f.eks. efter eksamen afholdes det sidste og sjette netværksmøde. Dette møde har fokus på udslusning og herunder hvilken støtte, der er nødvendig for at den unge kan blive selvforsørgende. Der kan være tale om hjælp til boligsøgning, økonomi eller familie relationer. I den sidste praktikperiode understøttes den unge igen både af en intern mentor fra virksomheden og en ekstern vejleder fra NGOen. Den kommunale sagsbehandler og/eller jobkonsulent kommer desuden på banen i forhold til at understøtte den unge med arbejdssøgning og jobansøgninger. Efter endt praktikperiode og eksamen er den unge klar til udslusning og arbejde på ordinære vilkår. Når den unge har fået et arbejde i ordinær beskæftigelse er NEO modellen afsluttet og den unge er kommet i 'mål'. Hvis forløbet bliver afbrudt rykker den unge tilbage til 'start' for at udarbejde en ny handleplan.

Neo-modellen kan ligeledes tage en mindre omfattende form forudsat at den unge allerede har en uddannelse. I dette tilfælde vil cirklen gentage sig efter endt job med løntilskud hvis den unge kommer ind i kontanthjælpssystemet igen. Når forløbet afsluttes med job i løntilskud skal der kun afholdes tre netværksmøder.

Kapitel 3

DANSKE OG SVENSKES BEST CASES: tværsektorielle platforme for arbejdsløse unge

Som en del af del empiriske arbejde og materiale, der ligger til grund for udviklingen af NEO modellen har vidensgruppen udvalgt et antal tværsektorielle cases, som lever op til kriterierne for "best practice" med hensyn til inddragelse af arbejdsløse unge, og hvor metoden er udviklet og implementeret i et samarbejde mellem en NGO, en kommune og en eller flere private virksomheder. Der præsenteres både danske og svenske cases, og vi har tilstræbt at udfolde de forskellige aktørers perspektiver: et NGO-, et privat virksomheds-, et offentligt og et unge-perspektiv – så vidt det har været muligt. Vi har inddraget 15 interviewpersoner, som har været mellemledere fra de konkrete private og offentlige virksomheder, udviklingskonsulenter og projektledere fra NGOer og unge arbejdsløse, som har været med i projekterne.

CASE 1: MATCH PROJEKTET

Partnerskabet

Match-projektet er et uddannelsesprojekt, der er særligt rettet mod socialt arbejdsløse unge. Det første Match projekt, der er rammen for denne case, blev skabt på baggrund af at Novo Nordisk manglede smede til deres produktion, og var ligeledes interesseret i et projekt om integration af socialt arbejdsløse unge. Samarbejdet blev etableret ved at Novo Nordisk tog kontakt til AskovFonden på grund af et personligt netværk og viden om AskovFonden. Målene for samarbejdet var oprettelsen af 10 praktikpladser med en 4-årig lærepladskontrakt. Det var således målet, at give arbejdsløse unge en læreplads og muligheden for at gennemføre en uddannelse.

Match-projektet blev finansieret af Københavns Kommune under det lokale beskæftigelsesråd (LBR). AskovFonden og Novo Nordisk bidrog med mandetimer, mens Teknisk Skole i København stod for grunduddannelsesforløbet og undervisning i forhold til den traditionelle undervisning. AskovFonden tilrettelagde et særligt uddannelsesforløb for arbejdsløse unge i Match-projektet. Styregruppen i Match-projektet bestod af en projektleder og to medarbejdere fra AskovFonden og to medarbejdere fra Novo Nordisk, der havde kontakt med de unge på arbejdspladsen. Derudover var der en jurist tilknyttet styregruppen. Styregruppen opstillede både kvantitative og kvalitative mål, bl.a. i form af 10 praktikpladser (der senere blev udvidet til 12), men også kvalitative mål som at give arbejdsløse unge en chance for at få en uddannelse og muligheden for at få et positivt kendskab til arbejdsmarkedet og redskaber til at honorere de krav, der stilles på en uddannelse og arbejdsplads. Det var styregruppen, der afgjorde hvilke unge, som skulle tildeles en praktikplads. I styregruppen var der løbende udfordringer, som måtte tages op, som f.eks. spørgsmål om hvor mange chancer man skulle give de unge, der allerede var i praktikforløb.

Tværsektorielt samarbejde

Match-projektet løber over en fire-årig periode, som overordnet ramme for projektet, men med forskellige niveauer af involvering hos Novo Nordisk, Teknisk Skole og AskovFonden. Københavns Kommune har finansieret projektet, men ikke spillet en aktiv rolle. AskovFonden har stået for rekrutteringen på baggrund af kriterier for, hvad der var socialt arbejdsløse unge. Kravet var at praktikpladsen på Novo Nordisk skulle gøre en forskel i de unges liv, dvs. de unge skulle være motiverede, men



faktisk ikke kunne få en praktikplads (f.eks. på grund af en plettet straffeattest, eller på grund af manglende uddannelsesmæssige kvalifikationer). Det har været forventningen, at resultatet af projektet skulle vise sig allerede i den første praktikperiode og der har derfor været arbejdet med en stram tidsplan fra begyndelsen. Rollefordelingen i projektet kan beskrives ud fra den metode, der blev udviklet i Match-projektet. Metoden bestod af forskellige 'overgangsprocesser', der tog afsæt i at klæde den unge på til at varetage den fase, som den unge skulle i gang med.

Rekrutteringsfasen

Den første fase i projektet var rekrutteringsfasen, hvor man skulle finde arbejdsløse unge, der var interesserede i at uddanne sig til smede. Her stødte projektet på en væsentlig udfordring, eftersom målgruppen bestod af etniske minoritetsdrengene mellem 17-18 år, der ikke var interesseret i at være smede. Novo Nordisk forventede, at arbejdsløse unge så det som en chance at blive ansat i Novo Nordisk, og at det derfor ville være let at rekruttere unge til at tage en praktikplads som smed. Det viste sig imidlertid at være meget vanskeligt at finde unge, der både var arbejdsløse og som var motiverede til at tage en uddannelse som smed. Et andet problem var, at de unge havde en grundlæggende manglende viden om hvilke jobstillinger, der var på arbejdsmarkedet og dermed begrænsede de sig i forhold til jobønsker. Fordi der var blevet sat en stram tidsplan fra starten af projektet uden elastik hvis forhindringer opstod, var man fra starten bagud i forhold til tidsplanen i projektet, fordi rekrutteringsfasen trak ud. Projektbevillinger og Novo Nordisk forventede hurtige resultater og efterfølgende var det tydeligt fra AskovFondens side, at man skulle have gjort mere klart, at det er svært at forcere resultater, når man arbejder med mennesker.

Relationsfasen

Relationsfasen bestod bl.a. i at skabe et netværk omkring den unge. Det kan f.eks. være naboer, familie og eksterne mentorer (dvs. støttepersoner fra AskovFonden). Relationsfasen blev tilrettelagt i samarbejde med Teknisk Skole, der tog sig af de grundlæggende fag. De unge havde dog færre faglige udfordringer, men arbejdede derimod mere med sociale relationer som AskovFonden tog sig af. Dvs. undervisning både i form af netværk, men også et kognitivt læreprogram med fokus på grundlæggende adfærd i forhold til en arbejds- eller læreplads. Det kunne f.eks. være undervisning i at møde rettidigt, og i hvordan man opfører sig på en arbejdsplads. Denne undervisning varede 16 uger, og viste sig at være en central grundsten i projektet, fordi de unge dels kunne prøve et kort praktikforløb og alle kunne danne sig et indtryk af hvordan det gik, men særligt fordi der fra projektets begyndelse havde været en forventning om, at praktikpladsen - og det at skulle starte på en arbejdsplads - ville have en opdragende effekt, hvilket viste sig ikke var tilfældet.

Uddannelseskontrakt

Efter de 16 uger blev der indgået en 4-årig uddannelseskontrakt, og så havde den unge en praktikplads og et samlet 4-årigt uddannelsesforløb. I selve praktikforløbet kom den unge ind i integrationsfase 1 og integrationsfase 2, dvs. to faser, der bygger oven på hinanden. I integrationsfase 1 skulle den unge føle sig godt tilpas på arbejdspladsen og vurdere, om dette var det rigtige for ham/hende. I integrationsfase 1 skulle den unge udvise forståelse for reglerne på en arbejdsplads og omgangstonen, dvs. den unge skulle implementere dét, han/hun havde lært i relationsfasen. I denne fase havde den unge både en eksternt- og en intern mentor/vejleder. Den eksterne mentor kom fra AskovFonden



og den interne mentor kom fra Novo Nordisk. Den unge overgik til integrationsfase 2, forudsat at alle dele var opfyldt fra integrationsfase 1. I integrationsfase 2 har den unge kun brug for en mentor på samme niveau som alle andre unge, fordi der også var frafald blandt almindelige lærlinge. I integrationsfase 2 skulle de unge selv kunne tale med deres interne mentorer. De to faser var flydende i forhold til den enkeltes behov.

Indfrielse af forventninger

Partnerne forventninger til samarbejdet var forskellige og graden af indfrielse af forventningerne afhæng af hvilke forventninger, der var i starten af projektet. De, der havde fokus på de kvantitative mål, syntes ikke man nåede dem i projektet, f.eks. blev 4 ud af i alt 12 praktikpladser gennemført. Mens de, der havde fokus på de kvalitative mål, var tilfredse med projektet. Teknisk Skole var meget positive overfor projektet, fordi de vidste, det var de tungeste elever, som projektet henvendte sig til. Partnere fremhævede, at hvis man så fremad mod den næste projektperiode kunne man forvente en afsmittende effekt, fordi de første unge er forbilleder for de næste, der kommer. Opstarten er således det sværeste, og det blev undervurderet, at netop opstarten er særligt udfordrende. Det viste sig også undervejs i projektet, at det var nødvendigt at AskovFonden kørte en række mentorkurser for interne mentorer på Novo Nordisk. Samlet set har projektpartnerne brugt mange flere ressourcer på opfølgning- og styring af projektet end forventet, og det er derfor vigtigt at indregne mandetimer til dette.

Barrierer for at opnå målene for arbejdsintegration af arbejdsløse unge, starter allerede i folkeskolen, hvor f.eks. etniske minoriteter oplever, at der er meget diskrimination, og at skolesystemet ikke er villige til at give dem en chance. De føler sig marginaliseret, også fordi deres forældre ofte ikke taler dansk og derfor har færre danske sprogkundskaber, end de danske unge, fordi de kun omgås fremmedsprogede jævnaldrende. Et andet problem er f.eks. at danske unge kan få de ting de ønsker sig, mens børn af etniske minoriteter ikke har penge, fordi de ofte lever af bistand, f.eks. giver flere af de unge udtryk for, at de ikke havde pc derhjemme. Alle disse faktorer bidrager til at sænke motivationen for at følge med i undervisningen, og den identitet og anerkendelse man længes efter kan man ofte kun få i de kriminelle gadebander. Det betyder, at mange etniske drenge helt fra de er ganske unge har en plettet straffeattest, og det gør det vanskeligt at få et ufaglært job eller en praktikplads.



CASE 2: GO-FOR-IT

Startskuddet

Der var to begivenheder, der førte til startskuddet for Go-For-It projektet. Det første var et projekt, hvor man skulle gennemføre et større bygge- og renoveringsarbejde i et socialt belastet boligområde. I forbindelse med renoveringsarbejdet ønskede kommunen og byggefirmaet at inddrage nogle af de unge fra boligområdet i renoveringsprojektet, for på den måde at undgå hærværk. Projektet var en succes, og man ønskede at fortsætte, men eftersom der ikke var mange af denne type byggeprojekter, så blev projektet omdefineret mod at man fik kontakt med unge, der skulle bruge en praktikplads. Det andet projekt omhandlede sikkerhed på de kommunale jobcentre. Securitas havde altså både et samarbejde med byggeentreprenører omkring overvågning af de store byggepladser og et kommunalt projekt om sikkerhed. Securitas kobledede de to kontaktgrupper sammen, så Securitas kunne mediere praktikpladser til arbejdsløse unge gennem Securitas netværk. I 2014 er der to en halv ansatte i projektet og projektlederen fungerer både som projektleder og mentor. Go-For-It projektet får anvist arbejdsløse unge, hvor kommunerne har svært ved at finde en praktikplads og hvor de unge står i et tomrum. Udgangspunktet for projektet er at finde 4 ugers praktik i samarbejde med de unge i forhold til de unges fremtidige jobønsker og dermed adskiller Go-For-It projektet sig fra et kommunalt aktiveringstilbud selvom der også er ligheder. Go-For-It projektet er et CSR projekt indenfor Securitas og ikke en 'business case', hvor virksomheden skal tjene penge, CSR-projektet skal således løbe rundt, men det må ikke gå i minus. Der er penge i projektet til tre ansatte i Securitas og man regner derfor med at opgradere den ene halvtids stilling til en fuldtidsstilling, så der bliver tre fuldtidsansatte fra Securitas.

Ufaglærte ind i uddannelsesforløb

Formålet med projektet er at få ufaglærte ind i uddannelsesforløb ved at tilbyde 4 ugers praktik, der kan afklare den unge i forhold til jobmuligheder og ønsker. Det er ligeledes et mål at skaffe praktikpladser til arbejdsløse unge. F.eks. har en tømremester, der accepterer en ung til et 4 ugers praktikforløb, ikke nødvendigvis en praktikplads, men han vil gerne lave en udtalelse og på baggrund af den udtalelse, kan den unge indgå en ny fire ugers kontrakt hos en anden tømre og derefter have mulighed for at få tre måneders arbejde i løntilskud. Det betyder meget for den enkelte unge at gå fra kontanthjælp til en svendeløn, og det er en god motivationsfaktor. Udfordringen er, at der er mange unge, der gerne vil fortsætte på svendeløn, men der er ikke tilstrækkeligt med praktikpladser. F.eks. fik kun 12 ud af 100 en praktikplads og dermed mulighed for at starte på deres drømme-uddannelse.

Samarbejdspartnere

I dag (2014) er den største samarbejdspartner Københavns kommune med ungecentret for ledige kontanthjælpsmodtagere med adresse i Skelbækgade som hovedleverandør af arbejdsløse unge. Securitas modtog midler fra det lokale beskæftigelsesråd (LBR) i år (2014). Det er dog op til Københavns Kommunes sagsbehandlere at afgøre, hvorvidt de ønsker at gøre brug af Securitas tilbud. Securitas har også samarbejde med andre kommuner bl.a. Hvidovre Kommune, der har oprettet et nyt unge center i Hvidovre. En udfordring for projektet er, at kommunerne ikke vil lave store aftaler, fordi kommunerne er nervøse for, at de ikke kan fylde kvoten, hvis de f.eks. betaler for 200 unge og kun



levere 100 unge. Derfor foretrækker den kommunale samarbejdspartner at lave små aftaler. Sidste år modtog Securitas 100 unge.

Successmål

Securitas har opstillet som mål at 90 % af de 100 unge, der bliver visiteret til Securitas skal have tilbudt en 4 ugers praktik plads. På praktikpladsen skal den unge arbejde for deres kontanthjælp i minimum 4 uger og max. 3 måneders forløb. Det er ligeledes målet, at 70 % af de unge som får tilbudt en praktikplads, gennemfører de 4 ugers praktik. Af de 70 %, der gennemfører de 4 ugers praktik, er det målet at cirka halvdelen enten kommer i løntilskud, får en uddannelse eller kommer i ordinært arbejde. Stort set alle unge, som Securitas får visiteret, dvs. 90 % er de unge har en plettet straffeattest. Samarbejdet foregår konkret ved at Securitas hver onsdag er til samtale i Skelbækgade og Securitas får mange unge fra bl.a. Mjølnerparken, Tingbjerg og Blågårds Plads. I Go-For-It projektet kan man ikke arbejde med misbrugere eller psykisk syge, der ikke er i behandling. Behandlingstilbuddet foregår udenfor Go-For-It projektet og varetages af professionelle. Der skal foreligge en behandlingsplan for den unge og forudsat der er en behandlingsplan kan den unge komme i 4 ugers praktik gennem Go-For-It projektet. Det er også op til den unge, om han eller hun kan klare et fuldtidsarbejde eller et deltidsarbejde. I de to år projektet har kørt, har man kun afvist fire unge. I Go-For-It projektet får de unge at vide at projektet kan gøre 5 % for dem: nemlig banke på døren til en virksomhed og aflevere den unge, mens de restende 95 %, er op til den unge selv.

Hvorfor succes-projekt?

Baggrunden for projektets succes beskrives i form af virksomhedernes peer-to-peer ordning. Det er afgørende for de små- og mellemstore virksomheder at det er en virksomhed som henvender sig. Den første kontakt til en virksomhed fra Go-For-It projektet sker altid via personlig kontakt, aldrig via telefon og 75 % af virksomheder indenfor byggebranchen er positive og vil gerne deltage. Virksomhederne, der ansætter unge i 4 ugers praktik, ved at når de unge kommer gennem Go-For-It projektet, har nogle problem, men det er i orden, fordi den unge kommer sammen med en Securitas ansat, der er kontaktpersonen. Dette betyder at mestrene er villige til at give den unge en chance. Securitas tilbyder ligeledes at stå for alt papirarbejdet for virksomheden med kommunen. Securitas understreger overfor virksomhederne at de ikke er en del af kommunen, men en privat virksomhed. Der er en skepsis overfor det kommunale i de små virksomheder som Go-For-It projektet ikke forsøger at modarbejde. Når man f.eks. udfylder en AB-131 praktikformular, der betyder at den unge er forsikret ude på arbejdspladsen af kommunen, kan man sætte kryds ved om virksomhederne ønsker at blive kontaktet af kommunen for en anden praktikplads. Der sætter Securitas altid kryds ud for nej, for virksomhederne gider ikke blive kontaktet af kommunen.

Mentorrollers betydning

Mange små- og mellemstore virksomheder giver udtryk for at de ikke henvender sig til kommunen, fordi de har dårlige erfaringer med kommunen. For eksempel var der en virksomhed, der fik en udsat ung i et 4 ugers praktik fra kommunen. Den unge dukkede kun op den første dag og efter en måned ringede sagsbehandleren fra kommunen og spurgte om hvordan det var gået. Det undgår man i Go-For-It projektet, fordi Securitas er i kontakt med den unge hele den første uge af praktik perioden. Securitas tager med den unge ud på arbejdspladsen den første dag og den efterfølgende uge hol-



des kontakten enten i form af sms, man besøger den unge eller ved at følge den unge på arbejde afhængigt af den enkelte unges behov. Opfølgningen på den unge udfases i løbet af de fire uger. Mentorrollen er afgørende for at den unge fortsætter i perioden ud og det er vigtigt at huske de unge på helt grundlæggende ting, som at de skal huske at stå op, de skal huske at gå tideligt i seng og denne rolle beskrives 'som at være ekstra far'. I Go-For-It projektet bliver der også sørget for at købe arbejdstøj til den unge, f.eks. sikkerhedssko eller andet og en af mentorerne fra Securitas tager med ud på arbejdspladsen sammen med den unge den første arbejdsdag. Desuden står mentorerne til rådighed for den unge hvis den unge f.eks. har gældsproblemer, eller hvis den unge har brug for en bisidder.

En faktor der har betydning for at den unge opfatter det offentlige system som uretfærdigt, er f.eks. at transporten til praktik bliver tilbagebetalt bagudrettet og for de unge er det dyrt selv at skulle lægge ud for transport til deres praktikplads, når de unge oplever at de arbejder gratis for deres kontanthjælp. Det er mange penge at skulle bruge 800 kr. for et rejsekort for at tage ud til et arbejde, som de ikke ved om de får i sidste ende. Det største problem er at der er mange unge der er boligløse fordi unge arbejdsløse har dårlig økonomi og kan derfor ikke betale for en husleje med den kontanthjælp de får. Boligmangel har vist sig at være et alvorligt problem for mange unge på kontanthjælp og det gør det svært at fastholde et arbejde, når man ikke har faste rammer i dagligdagen.

I projektet er der en indledende samtale med den unge, hvor man er meget direkte og opfordrer til at fortælle sandheden. Hvis f.eks. der er en ung, der fortæller at han gerne vil være glarmester eller låsesmed, så kigger man i Securitas på den unges straffeattest og hvis den unge er dømt for otte indbrud, så fortæller man den unge at det kan han ikke. En vigtig del af projektet er således vejledning i forhold til de unges muligheder og kompetencer. Alle møder foregår individuelt og de unge kender ikke hinanden. Kommunen ville gerne have at de unge blev aktiveret hurtigere ved at den første samtale foregik i grupper fremfor individuelt, men dette blev afslået i Go-For-It projektet, fordi man risikerede at sætte bandemedlemmer fra rivaliserende bander sammen.



CASE 3: UNGA IN

Unga inte i et utanförskap

Under politikerveckan i Almedalen 2008 träffades generaldirektören för Arbetsförmedlingen och Fryshusets VD och började diskutera om vad man gemensamt skulle kunna göra för gruppen *unga utanför*; dvs. unga som inte studerar, jobbar, är inskrivna på arbetsförmedlingen eller får försörjningsstöd. Mötet resulterade i projektet Unga in som finansierades av ESF-fonden, där Arbetsförmedlingen är projektägare och Fryshuset, Friends och Stockholms kommun är samverkanspartners. Projektets övergripande syfte är att inkludera ungdomar i arbete eller studier samt att säkerställa arbetsätt utifrån de ungas behov och förutsättningar. Motivationen för de inblandade parterna är att denna grupp unga inte får lämnas i ett utanförskap.

Verksamheten öppnade först på Fryshuset i Stockholm i november 2009 och pågick till mars 2012. Därefter togs idéerna och erfarenheterna vidare, och Unga in pågick därefter som nationellt metodutvecklingsprojekt under perioden 1 juni 2012 – 31 maj 2014 och fanns i Stockholm, Göteborg, Malmö, Gävle och Skellefteå. Projektet är avslutat men verksamheten fortsätter året ut med finansiering från Arbetsförmedlingen och berörda kommuner.

Målgrupp och metod

Projektet har två målgrupper; deltagare och arbetsgivare. Deltagarna är unga mellan 16-24 som står utanför trygghetssystemen, dvs. som inte jobbar, studerar, är inskrivna på arbetsförmedlingen eller får försörjningsstöd. Enligt en bedömning gjord av Stockholms stad behöver mellan 700 och 1000 personer inom gruppen *unga utanför* i staden extra stöd som inte ryms inom ordinarie organisering inom kommun eller landsting, årligen. Ofta finns en komplex problembild hos de unga, det kan handla om allt från oavslutad gymnasieutbildning, för lite stöd och sociala utmaningar till olika typer av funktionsnedsättning. Arbetsgivarnas funktion är att kunna ge ungdomarna referenser och nätverk, samtidigt ger det också arbetsgivarna möjligheten att se nyttan och behovet av att anställa unga.

Metoden inom projektet handlar grundläggande om att se helheten i de ungas individuella livssituation, och efter kartläggning planeras aktiviteter. Hos Unga in finns många olika kompetenser; arbetsförmedlare, arbetspsykolog, socialkonsulent, socionom och studie- och yrkesvägledare. Därutöver finns även 3-4 ungdomar anställda som marknadsförare.

Deltagarna erbjuds delta i studiebesök på olika arbetsplatser, prova-på-intervju och jobbskuggning. Därefter har de genom korta jobb, praktik, arbetsträning eller volontärbete möjlighet att få arbetslivserfarenhet och referenser. En viktig del i arbetet är att hitta individuella lösningar som passar deltagarens behov och förutsättningar, samt att skapa ett förtroende.

Utgångspunkten för Unga in är att arbeta uppsökande med att hitta ungdomar som passar projektets målgrupp, att försöka möta ungdomarna på deras egna arena, samt att i alla frågor arbeta utifrån ett jämställdhets- och ett tillgänglighetsperspektiv. Resultatet på nationellt plan är att ca sex av tio börjat studera eller arbeta och ca tre av tio har gått vidare till känd orsak, exempelvis en vårdinsats.

Erfarenheter

Erfarenheterna från projektet beskrivs genomgående i alla källor som överhängande positiva. I en



utvärdering av Ramböll presenteras övergripande slutsatser och rekommendationer; Unga in är en potentiell utvecklingsplattform för Arbetsförmedlingen och fortsatt arbete bör fokusera på spridning av Unga in-konceptet i linjeorganisationen. I en utvärdering gjord i Stockholm uttryckte flera deltagare att de var särskilt nöjda med bemötandet, det öppna klimatet och man bara kunde komma förbi för att dricka kaffe och prata med personalen. Projektets styrka bedöms vara den breda kompetensen inom personalgruppen som ger möjligheter att stödja hela ungdomen och helhetssynen som innebär flexibla och individuellt anpassade lösningar för deltagarna; att man bygger upp ett starkt förtroende och samverkan med olika aktörer och arbetsgivare. Man betonar också att man har en hög grad av tolerans för ungdomar som inte kommer i tid eller kanske inte ens dyker upp till ett möte, man är mån om att stödja mycket och inte släppa taget.

Tväarsektoriell samverkan

Utgångspunkten för verksamheten är tvärasektoriell samverkan med de unga i centrum. Projektet är dock idag inte formellt tvärasektoriellt organiserat – men det finns ändå en nära kontakt till civilsamhället. Exempelvis är projektets verksamhet i Malmö idag inrymd i Fryshusets lokaler vilket skapar förutsättningar för att spontant ge ungdomar tips om relevanta aktiviteter.



CASE 4 : SIA, FORSÄKRINGSKASSAN OG VIRKSOMHEDER

Mål for samarbejdet

Det vigtigste mål for samarbejdet mellem de forskellige partnere: virksomheder, Försäkringskassan og Furuboda Arbetsmarknad's SIA projekt har været at afprøve metoden 'supported employment', som er støttede arbejdsmarkedsrettede forløb. Gruppen af deltagere er unge som står på kanten af samfundet, er arbejdsløse og kan have forskellige typer af vanskeligheder. Det samlede projekt havde et mål om 120 deltagere hvoraf 40 skulle i arbejde, uddannelse eller praktik. Projektets målopfyldelse pt viser at ca 100 deltagere er i forskellige forløb og heraf er 36 i gang med en af de nævnte aktiviteter. Der er også formulerede nogle kvalitative mål om at arbejdet skal være udviklende, nyskabende, give mulighed for indflydelse – og disse mål er også nået i en række tilfælde. Modellen for samarbejdet er at SIA fungerer som koordinator, sparringspart og coach for de unge og i forhold til virksomheder og försäkringskassan og sikrer dermed et godt samarbejde, at visitationen er velovervejjet, at den unge inddrages og det afdækkes hvad den unge gerne vil – samt at matchet med virksomhederne gøres så grundigt som muligt

Et konkret praktik og uddannelsesforløb

For en konkret virksomhed: Schenker, som har haft en ung i et længere praktikforløb, var baggrunden for dette ikke en strategisk prioritet, men i højere grad begrundet i personlige interesser og tidligere erfaringer med at integrere sårbare og anderledes medarbejdere i virksomheden. For Försäkringskassan var det ikke et spørgsmål om at have været med i projektplanlægning men i højere grad at deltage med de ydelser og arbejdsopgaver som Försäkringskassan normalt udfører. Her har de specifikt bidraget med at fastholde og sikre en specifik aftale og vurdering af opfølgning hvor det vurderes hvad den unge kan klare, hvor mange timer, skal der findes en eller flere praktikpladser, hvad er næste skridt, hvilke partnere skal involveres? SIA's rolle er en parallel part som skal sikre en god opstart for forskellige unge og SIA gennemfører for hver ung et initialmøde, hvor alle parter samles af SIA. Her skal et overblik etableres med den unge i centrum – er der særlige forhold, særlige ønsker – som der skal tages hånd om.

Opstart og resultater

SIA kontaktede virksomheden Schenker og fortalte at de havde en ung som var interesseret i et praktikforløb om at køre pakkebil. Herefter blev der afholdt et møde med den unge, SIA og virksomheden. Her blev praktikforløbet talt igennem og der blev identificeret mulige opgaver og praktikken gik straks i gang derefter. Den unge var meget interesseret og ville straks i gang. Praktikken startede med at den unge kørte med de andre chauffører og det gik rigtigt godt. Efter praktikken tog den unge selv initiativ til at få et sommerferievikariat og tog selv kontakt til en trafikskole og med bistand fra SIA tog den unge et lastbilkørekort – et krævende læringsforløb. Begyndte derefter at køre lastbil som timelønsansat og da der var mangel på chauffører kunne jobs fås. Den unge har et stort kendskab til biler - og var dermed velkvalificeret - og fik job Norge – men har desværre haft et belastende jobansættelsesforløb og er pt sygemeldt.



Motivation fra arbejdspladsmiljø

Der er en stor motivation og inspiration i at deltage i et arbejdspladsfællesskab og fagligt miljø som fungerede som en stærk inspiration for den unge til at begynde en uddannelse. En praktikplads fungerer som et godt spejl på verdenen og hvordan arbejdspladser fungerer. Her kunne den unge selv erfare at et job i virksomheden ikke kun handlede om at kunne køre en lastbil men kræve andre kvalifikationer og derfor forudsatte mere viden. Og gav derfor den unge en godt springbræt for at lære mere. SIA fungerede som koordinator og sideløbende sparringspart og mens den unge gik i skole holdt virksomheden kontakten og sørgede for at den unge kom i nogle timer i virksomheden. På denne måde formåede virksomheden at opretholde en fleksibel og kontinuerlig kontakt til den unge, som medvirkede til at den unge kunne fastholde og gennemføre sine planer – fordi målet hele tiden var synligt og nærværende.

Faktorer som fremmer fremgang

Den væsentligste faktor for fremgang – peger Forsäkringskassan på - er et godt samarbejde med den unge, men mange offentlige myndigheder er ikke så begejstrede for at arbejde så personorienteret. SIA og andre lignende projektet viser tydeligt at udvikingen af nære relationer – men som stadig er professionelle - skaber en platform hvor unge kan vokse og udvikle sig. Hvis offentlige instanser kan være med til at forankre unge at udvikle og gennemføre planer for arbejde eller uddannelse så skabes der større og langt mere bæredygtige resultater hvis den unge hele vejen igennem er medinddraget og føler sig set og hørt. Jo mere delagtig den unge er jo bedre resultaterne – dette viser SIA's projektets resultater. I starten af denne proces er det vigtigt at det er en kontaktperson som et vigtigt forankringspunkt for den unge, men gradvist kan denne person trække sig tilbage – så der ikke opbygges en afhængighed – og så den unge kan etablere kontakter til andre samarbejdspartnere også. Derefter skal der angives tydelige veje og alternativer som den unge kan drøfte og vurdere for hvilke den unge skal vælge – samt hvad det valg indebærer for at kunne gennemføres. Det er erfaringen struktur er vigtig men også at støtte kan gives hele tiden når den er behøvet og kan tilpasses den unge uafhængig af om dette måtte dreje som arbejdspladsproblemer, problemer med opførsel, skoleproblemer eller familieproblemer. Mange af de unge har dårlige skoleerfaringer og derfor er det oftest i læringssituationer at det er vanskeligt.

Definition af resultater

Et resultat om gennemstrømning i SIA er ikke altid det mest relevante – for eksempel har alle de evalueringer som de unge har givet været positive. Formodentligt fordi de unge har fundet en vej til arbejdslivet og deres kapaciteter er blevet tydeliggjort. Måske er de forventninger som den unge har ikke realistisk på det konkrete tidspunkt og så må det justeres – eller den unge må indse at det tager længere tid at nå målet. Eller måske skal indsatsen rettes mod andre forhold: som at flytte hjemmefra og lære at blive selvstændig eller få en ny vennekreds. Et godt resultat kan være at den unge bliver i stand til at kunne gennemskue hvad der er problemet eller barriererne for at kunne nå deres mål. Forsäkringskassans forventninger og billeder af de unge er ikke altid retvisende. Der er eksempler på unge som har fået lagt planer som i SIA samarbejdet helt må kastes bort, fordi der er dannet et billede af den unge som ikke holder. SIA har i flere tilfælde afdækket funktionsvanskeligheder som ingen havde set og derfor må planerne revideres. Så kan der ske det at den unge blomstrer op.



Det nødvendige sektorovergribende samarbejde

Forsäkringskassan og AR arbejdede tæt sammen den og SIA om at sætte mål for den unge, lagde planer for kommende møder og bestemte efter hvert møde hvem der skulle gøre hvad – og fulgte omhyggeligt op. Hvis en coach på SIA holdt op kunne det øjeblikkeligt mærkes på processerne og den unge. Så det sektorovergribende samarbejde mellem Forsäkringskassan, AF og Malmø er den største nøgle til fremgang for at denne arbejdsmetode skal kunne anvendes af alle myndigheder og at kompetence og vidensoverføring, så partnerne ved hvad hinanden gør. Der er behov for strukturerede videnstræf, ambassadører i hver organisation, som arbejder med at sprede metoder og viden, at disse metoder forankres hos cheferne, at de kommunikeres og at der udarbejdes fælles definitioner af nøglebegreber.



CASE 5: BUMERANG HALLAND

Bumerang Halland er et projekt som her blevet udviklet og finansieret i regi af en bevilling fra EST (Europæiske Socialfond) udviklet og ansøgt af ABF Halland. Projektet er organiseret som en 'ideel forening' med det formål at bringe langtidsledige mennesker tilbage til arbejdsmarkedet gennem en række initiativer: 90% af deltagerne skal føle sig positivt indstillede overfor indtræden på arbejdsmarkedet heraf skal deltagergruppen udgøres af 50% mænd og 50% kvinder samt opstart af tre arbejdsintegrerende virksomheder i Halland. Ideen til indsatsen kommer fra en driftig ansat i Arbejdsformidlingen som kunne konstatere at dårlig psykisk helse var meget udbredt blandt langtidsledige og at de manglende redskaber og indsatser var meget foruroligende.

Bumerang er udviklet og startet som ideel forening og har efterfølgende etableret samarbejde med Arbejdsformidlingen og Forsäkringskassan i Halland, som var meget interesserede i at deltage i projektet på grund af de unikke arbejdsmetoder og erfaringer der her kunne indsamles. AF vurderer at det at kunne påvirke og bidrage til udvikling af mennesker som et vigtigt parameter for deres arbejde og at bidrage til debat og metodeudvikling. Ligeledes vurderes forslaget om at starte arbejdsintegrerende virksomheder som meget vigtigt og AF vil gerne have erfaringer indenfor dette felt, da de også opfatter denne opgave som indenfor deres virkefelt. Forsäkringskassan har mange personer med krav om arbejdsaktivitet og gruppen vokser stadig og rummer både personer med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser som vanskeliggør jobsøgning. Det er vigtigt at denne gruppe af personer har gode muligheder for at komme på arbejdsmarked, men det er en vanskelig opgave. Derfor er Forsäkringskassan interesseret i at udvikle nye modeller for dette arbejde. Også opgaven med at etablere arbejdsintegrerende sociale virksomheder kan være en model for denne målgruppe hvor de gradvist kan nærme sig et arbejdsmarked hvor offentlige aktører må bidrage til dette – ellers risikerer det offentlige selv at fastholde marginalisering.

Arbejdsmetoder

Projektledelsen beskriver modellen som indeholdende tre faser:

1. at lære hinanden at kende, lære at lytte, skabe tillid, identificere hvor deltagerne er, hvad fungerer og hvad behøver støtte og udvikling og at identificere samarbejdspartnere
2. idefase, brainstorming, studiebesøg, første udkast til egne businessideer, få bredt viden om og udsyn på arbejdsmarkedet
3. gennemføre ideer, udvikle forretningsideen mere, markedsanalyse, kommunikation, besøge messer
4. støttende indsatser: individuelle handlingsplaner baseret på samtaler og virksomhedsplaner på forskellige niveauer afhængig af deltagernes kundskaber og position

Målopfyldeelse for projektet

Målet om at styrke deltagerne er lykkedes godt, men samtidig vurderes målet at være (for) højt sat. Målopfyldeelse er ca 75% og det er alle parter godt tilfredse med. At formulere og sætte mål for denne deltagergruppe skal baseres på et godt kendskab til disse unge, så manglende kendskab ikke fører til urealistiske målsætninger som ikke gavner hverken målgruppen eller partnerne. Samtidig viser erfaringerne at disse marginaliseringsprocesser er komplekse: en begyndende positiv udvikling – og altså en positiv målopfyldeelse – kan føre til at usikkerhed blandt deltagerne blot på nogle nye



områder. Kønsfordelingen er generelt opfyldt men indenfor nogle af arbejdsområderne har denne målfordeling ikke kunne opnås. Projektledelsen peger på at nogle temaer var underbelyst i projektbeskrivelsen og derfor måtte udvikles efterhånden. Betydningen af strategiske indsatser og prioriteringer for at kunne nå målene blev undervejs tydelige som nødvendige, ligesom finansieringsproblemet med at oprette sociale virksomheder. Derfor måtte flere politikerbesøg lægges ind for at diskutere finansiering for sociale virksomheder med erhvervslivet. Budgetrevisioner har også været nødvendige i forhold til antal deltagere og ansatte i projektet.

Arbejdsintegrerende sociale virksomheder

Den sidste målopfyldelse vedrørende etablering af arbejdsintegrerende sociale virksomheder var mere kompleks og vanskelig end forventet og mødte mange forhindringer. Bumerang har som forning ingen økonomiske midler at kunne udbetale løn og kan derfor vanskeligt fungere som væksthushus for nye virksomhedsideer. I stedet blev man så afhængig af ekstern kapital. Der er i dag i Sverige ingen 'seed capital' for at starte arbejdsintegrerende virksomheder, idet det forventes at enkelte personer stiller en startkapital. Dette har ført til at to deltagere fra Bumerangs projekt har valgt at gå ud af programmet og starte deres egen virksomhed med ansættelse og privat kapital. Dette opfattes således, at Bumerang projektet gav disse deltagere mod og kræfter til at kunne etablere dette. Men arbejdsintegration som metode har vist sig at være succesfuld, idet omkring 30 personer har gennemført forskellige projekter: nogle har i gartneri kunne starte en praktik op og derefter fortsætte med et uddannelsesforløb indenfor dette område. Andre praktikforløb indenfor andre arbejdsområdet har også ført til efterfølgende ansættelser og studiebesøg arrangeret af Bumerang og deltagerne har indenfor restaurationsbranchen også ført til åbninger og muligheder. Ideen om arbejdsintegrerende virksomheder er derfor snarere midlet end målet. Arbejdsformidlingen peger på, at erfaringen fra projektet var at fokus på etablering af virksomheder blev tonet ned som tiden gik, fordi mange deltagere var langt fra arbejdsmarkedet, men at deltagerne i perioden blev opkvalificerede, blev 'set', bekræftede og rehabiliterede mod et arbejde. Men for at starte en (social) virksomhed kræves entreprenørskab og det er ikke så let at finde.

Drivkræfter og forventninger

Forsäkringskassan har som opgave at udbetale ydelser men har også en koordinerende opgave hvor Bumerang projektet har en vigtig placering. Forsäkringskassans opgave er at tale med mennesker, at synliggøre og at samarbejde med de personer som har brug for støtte og at vi i dette arbejde udgår fra hvad disse mennesker har behov for samt vores overblik over hvilke initiativer der findes – og hvilke der mangler. Det er vigtigt at netop denne rolle synliggøres for politikere og regionen. Alle er enige om at nu er et mere koordinerende samarbejde vigtigt for at lette vejen for personer som skal ind i systemet. Dette skal udvikles lang mere og gøres bedre og der må findes arenaer for et proaktivt arbejde og her har NGO absolut en vigtig rolle som brobygger. Store offentlige arbejdsgivere skal kunne tage et større ansvar og evne at tage imod deltagerne i andre former end den sædvanlige regelrette – det vil være en gevinst for alle.



Potentialer og vanskeligheder

Projektets erfaringer med virksomhedssamarbejde peger på, at de gode samarbejdspartnere er virksomheder med en stærk CSR profil og med en helhedsstrategi. Det er virksomheder som er fortrolige og kyndige i CSR og det har faktisk været let at finde disse virksomheder. Nu er miljø og social bæredygtighed prioriterede og næste skridt er derfor for virksomhederne at skaffe sig konkurrencefordele. At have sociale virksomheder som underleverandører giver troværdighed og kan derfor give afsæt for en højere prissættelse. Projektledelsen fremhæver, at det har givet dem troværdighed at de har skabt en kritisk diskussion af de finansieringsmæssige barrierer og at virksomhederne har kunnet se at deltagerneuden 'supported employment' havde vanskeligt ved at gennemføre en arbejdsmarkedsfastholdelse. Arbejdsformidlingen peger på at en barriere var visitationen af deltagere fordi der ikke fandtes et klart billede af hvilke personer som var oplagte til projektet – ligesom målsætningstallet var meget optimistisk sat. Der var også brug for en langt mere systematisk tænkning omkring arbejdsintegrerende virksomheder, hvis disse virksomheder skal have en realistisk chance så må regler for offentligt samarbejde åbnes op. For personer uden midler men med virksomhedsideer må der findes tilgange til startkapital men det kommer til at tage tid for dette bliver selvkørende. Arbejdsformidlingen kan arbejde aktivt med arbejdsintegrerende sociale virksomheder som en model ikke bare som opstartvirksomheder for nogle personer, men også som relevant arbejdsstræning for andre. Men det er også væsentligt at se på hvor livskraftige forskellige sociale virksomheder er når projektf finansieringen slutter.

Organisationer og roller

Projektledelsen beskriver organiseringen af rollefordelingen i projektet på følgende måde: Bumerang skal drive projektet, AF skal levere det målsatte antal deltagere for at balancere budgettet som medfinansiering afhang af. Den oprindelige projekt-person fra AF udviste en stor tillid til projektet og til potentielle deltagere og skabte således et mandat til at gå op imod regler hvis dette var nødvendigt. Da denne person gik på pension viste det sig at de aftalte mål ikke var gennemtænkte og forankrede i AF som organisation og projektet mødte aktiv modstand på grund af de ukonventionelle metoder. Dette resulterede i at projektet var tvunget til at levere 7 mill s.kr tilbage på grund af manglende leverancer i forhold til måltallet. Forsäkringskassans placering i projektet gav mulighed for at bringe nye deltagere med finansiering ind og dette løste delvist det problem at personer fra AF systemet ofte faldt mellem to stole og derfor ingen finansiering havde fra AF. Forsäkringskassan har som har været meget interesserede i at være med i projektet – og i en fremtidig fortsættelse – og de har dermed været en vigtig partner som har givet projektet muligheder for at åbne for nye deltagere.

Arbejdsformidlingen peger på at styregruppen i projektet fra starten var for smal og også burde have inddraget erhvervsliv og kommunerne (eks Näringslivskontoren), som derfor har måtte repræsenteres via projektlederen og derfor har projektet levet lidt for meget sit eget liv. Men samarbejdet har været lidt på grund af gruppens størrelse. Undervejs har der været spørgsmål om regelfortolkninger som ikke har været i harmoni med de løsninger som var de bedste og her har der været samarbejdsfriktioner med nogle af projektmedarbejderne hvis ændringer har måttet foretages.



Kapitel 4

ERFARINGER, MULIGHEDER OG SUCCESKRITERIER FOR ØRESUNDSMODELLEN – hvad siger aktørerne fra NEO workshops?

I dette kapitel præsenterer vi de synspunkter og erfaringer, de forskellige aktører i NEO har givet udtryk for på de forskellige NEO arrangementer. Vi har som det er fremgået af aktivitetsoversigten for NEO indsamlet udsagn og vurderinger på 4 workshops, i ungepaneler og på morgenmadsmøder. Deltagerne på disse aktiviteter er blevet interviewet med henblik på at fortælle om deres erfaringer med tværsektorielt arbejde omkring arbejdsløse unge - hvor barrierer, men også potentialer til forbedrede indsatser, kan udpeges.

Hvorfor en tværsektoriel Øresundsmodel – indspil fra kick off seminar

Deltagerne fremhævede på det første Kick off seminar i NEO projektet, at en forudsætning for, at NEO-projektet kan blive en succes, er at Øresundsmodellen leverer konkrete eksempler, råd og erfaringer med at integrere arbejdsløse unge på arbejdsmarkedet. En Øresundsmodel må fremskrive en model, der viser hvordan det er muligt at koordinere de forskellige parter, så de taler sammen og tager afsæt i de unge. Øresundsmodellen skal fokusere på en socialt ansvarlig og bæredygtig model og vise, at ved at samarbejde opnår man mere end man kan opnå ved at arbejde hver for sig.

Desuden må en Øresundsmodel, eller modeller, beskrive grundlæggende ligheder og forskelle mellem Sverige og Danmark, eftersom f.eks. kommuners ansvar kan være forskellige. Forskelle eller ligheder anses af deltagerne som relevant viden i sig selv, fordi denne viden potentielt kunne skabe nye indsigter om egne metoder og praksis, der igen kunne gavne arbejdet med arbejdsløse unge. Generelt var deltagerne interesseret i at få viden om, hvordan henholdsvis skånske kommuner og danske kommuner bekæmper ungdomsarbejdsløshed, og hvorvidt der er udviklet forskellige eller ens arbejdsmetoder på tværs af regionen.

Deltagerne gav generelt udtryk for at vidensdeling anses for at være den første og mest grundlæggende viden, som udspringer af NEO-projektet, fordi det er en forudsætning for partnerskaber mellem ikke kun sektorer, men også regioner. NEO-projektet nød derfor bred opbakning blandt deltagerne, og de gav udtryk for, at det var et vigtigt projekt, som de mente de kunne få gavn af, og som de ønskede at støtte.

“Vi er en politisk organisation så vi har mulighed for at påvirke lovgivning og yde økonomisk støtte.”
(Region Skåne, udvikler)

“Vi tror inte att ensam är stark. Vi tror att styrka kommer av att vi arbetar tillsammans. Därför är vi här” (projektleder, Foreningen Furuboda)

Vidensdeling indenfor bekæmpelse af ungdomsarbejdsløshed blev gentagne gange fremhævet f.eks. med argumentet om, at deltagerne var bevidste om, at videreudviklingen af eksisterende metoder og implementeringen af nye metoder ville forbedre mulighederne for at etablere kontakt til arbejds-



løse unge og fastholde unge i allerede eksisterende projekter. I den forbindelse spiller NEO-projektet en vigtig rolle i form af at nedskrive eksisterende viden og videreformidle denne viden. Dette skyldes ikke mindst at der, ifølge deltagerne, indenfor beskæftigelsesområdet er meget tavs viden i hver sektor, som aldrig videreformidles.

Navigator Centrum Skåne: *"NEO-modellen kan give nye- og flere ideer... men forhindringen er at finde en løsning som alle kan være enige om."*

NEO-projektet må desuden belyse at der er en række samarbejdsproblemer, som det er nødvendigt at forholde sig aktivt til for at tværsektorielt samarbejde bliver muligt. F.eks. har både skånske kommuner og Københavns Kommune myndighedsopgaver og en kontrolrolle i forhold til arbejdsløse unge, og spørgsmålet er, hvordan aktører med forskellige roller kan spille sammen, så det er en fordel for arbejdsløse unge. I praksis er der ofte mest fokus på barrierer, mens der i NEO-projektet er mulighed for at fokusere på hvilke kombinationer, der er nødvendige, for at få forskellige parter involveret.

Et andet element som deltagerne lagde vægt på var, at virksomheder har et socialt ansvar og det forventes mere og mere, at de løfter deres sociale ansvar, men samtidig har vi reelt kun lidt viden om f.eks. lokale virksomheders interesse i at inddrage arbejdsløse unge. Deltagerne gav udtryk for, at NEO-projektet var et eksempel på at samarbejde mellem virksomheder og det offentlige kan etableres ad frivillighedens vej og ikke gennem lovgivning.

Deltagerne anså NEO-projektet i begyndelsesfasen som *en grundsten for en partnerskabsmodel* til et samarbejde mellem det offentlige, NGOer, virksomheder og unge i begge regioner. Ifølge et flertal af interviewpersonerne var ambitionen om at udfærdige en Øresundsmodel problematisk, fordi deltagerne ikke oplevede, at det var den rigtige rækkefølge at gøre tingene i. Først var det nødvendigt at etablere den nødvendige viden (grundstenen) om regionernes forskellige beskæftigelsesmodeller og en kvalitativ viden om ligheder og forskelle mellem regionerne. Først efterfølgende var det muligt at udvikle en Øresundsmodel. Øresundsmodellen anses som 'noget' der skal udvikles i næste fase. Problemet med at 'springe' direkte til en Øresundsmodel er, at ønsket om at skabe en model overskygger co-produktionen og den allerede etablerede viden deltagerne har på området. Ønsket om at skabe en Øresundsmodel blev vurderet som meget ambitiøst, eller der blev stillet spørgsmål ved, om det var muligt at tale om nogle få samarbejdsmodeller. Generelt blev styrken ved NEO-projektet fremhævet – i den første workshop som netop retter fokus på dette aspekt - gennem dets inddragende potentiale samt for deltagernes mulighed for at danne nye netværk.



Udviklingsmuligheder og barrierer for en Øresundsmodel

I NEO-projektets indledningsfase blev det påpeget, at det er en udfordring at samle forskellige aktører og bevæge sig fremad frem - det tager tid, arbejde og ressourcer at skabe forståelse på tværs af organisationer, og det er afgørende med kontakter, netværk og innovation.

Interreg sekretariatet København: *"Forandring møder altid modstand... man kommer til at møde en 'normal-model', som man kommer til at konkurrere med og det møder altid modstand..."*

En barriere er ofte, ifølge workshopdeltagerne, at det aldrig bliver konkret, man sidder og snakker, fordi der er kulturelle forskelle og man kommer aldrig ud over de kulturelle barrierer. En vej ud af dette problem er at lokalisere de gode eksempler, som man kan lære af og beskrive, hvilke faldgruber der er, så andre ikke gentager de samme fejl. Deltagerne syntes generelt enige om, at der er meget lokal sektor viden, som aldrig bliver videreformidlet. fordi der ikke er et fælles forum, hvor viden og erfaringer kan deles.

Region Skåne, chef: *"Når man skal vælge en ny model, der fungerer og erstatte den med en model, der ikke fungerer, så tror jeg, at man støder på udfordringer, og det ser jeg som barrierer..."*

I udviklingen af en Øresundsmodel blev særligt de sociale relationer, netværk og en diskussion af, hvad der er et meningsfuldt arbejdsliv for unge mennesker fremhævet. Derudover blev betydningen af relationer og dedikerede medarbejdere fremhævet som vigtige, men ofte oversete faktorer i arbejdet med arbejdsløse unge, og der blev sat spørgsmålstejn ved om Øresundsmodellen ville inddrage disse faktorer. Deltagerne var åbne overfor at Øresundsmodellen havde en eksplorativ og eksperimenterende karakter, hvilket er nødvendigt for at udvikle nye metoder.

Kommuneforbundet Skåne: *"Vi har behov for at afprøve alle metoder i kampen mod ungdomsarbejdsløshed... Hver sektor har muligheder og begrænsninger og tilsammen har de potentialet til at løse ungdomsarbejdsløshed."*

Forhindringer for samarbejde ofte udspringer af forestillinger om 'de andre', der, forudsat man ikke husker at spørge ind til disse forestillinger for at få disse af- eller bekræftet, kan komme til at fungere som mentale barrierer, fordi forestillingerne bygger på fordomme frem for viden. NEO-projektet er en platform, hvor deltagerne kan afprøve forskellige forestillinger om 'de andre', der kan blive af- eller bekræftet og dermed bidrage med at skabe ny viden og indsigter hos deltagerne.

Deltagerne gav udtryk for, at et underprioriteret emne er virksomhederne og hvordan det er muligt at få virksomhederne i spil. Flere forslag lød på at skabe netværk mellem virksomheder, så virksomheder fik en større interesse for at ansætte arbejdsløse unge. Der blev også nævnt et virksomhedspanel som en måde at tiltrække virksomheder på. Derudover var deltagerne i tvivl om NEO-modellen kunne forklare, hvorfor frivillige organisationer spiller en vigtig rolle i forhold til beskæftigelsesindsatsen overfor arbejdsløse unge. Det var særligt deltagerne fra kommunerne, der udtrykte tvivl om, hvordan de kan samarbejde med frivillige organisationer i bekæmpelse af ungdomsarbejdsløshed.



Flere pegede på at Øresundsmodellen skal stå på to ben: Øresundsmodellen må dels bestå af en model over det mest frugtbare tværsektorielle samarbejde til gavn for arbejdsløse unge og dels må Øresundsmodellen bestå i konkret samarbejde mellem involverede aktører. En vigtig pointe hos mange interviewpersoner var at NEO-projektet, uanset barrierer og muligheder, var et vigtigt initiativ i kampen mod ungdomsarbejdsløshed, og at det er vigtigt, at unges forudsætninger står centralt i en Øresundsmodel. Det kræver, at NEO finder, udvikler og har blik for en model, der lytter til de unge, giver målgruppen en stemme og arbejder ud fra en model, som rummer de unge på de unges præmisser. For at dette er muligt blev det fremhævet, at koordineringen må fortages af dem, der er i tæt kontakt med de unge. Man skal tale med de unge, ikke om de unge, få deres ideer nedskrevet og dermed få skrevet de unges erfaringer frem. For det er de unge der er innovative, men spørgsmålet er, om systemet vil lytte til dem.

Region Skåne, virksomhedsudvikler: *"Jeg tror en barriere for at få arbejdsløse unge ud på arbejdsmarkedet er et system, som udgår fra systemer og ikke fra mennesker..."*

AskovFonden: *"Skabe en synergi mellem regionerne for på den måde at drage nytte af hinandens ressourcer, så man på tværs kan matche de unges behov..."*

Det er vigtigt, at systemet tillader aktiviteter, som foregår på de unges præmisser, og det kan NEO-projektet bidrage med at legitimere og sætte fokus på. Deltagerne foreslog derfor, at NEO kunne involvere unge, der har klarer sig igennem systemet og ikke kun fokusere på unge, som står med problemerne. Dermed kunne Øresundsmodellen skabe viden indenfor beskæftigelsesområdet og ungdomsarbejdsløshed og betydningen af en holistisk løsning for unge arbejdsløse, som både inddrager uddannelse og arbejde.

Deltagerne gav udtryk for, at både uddannelse og arbejde var vigtigt, fordi det gav de unge fremtidsudsigter og et meningsfuldt arbejdsliv. I den forbindelse må Øresundsmodellen have blik for at både virksomheder og det offentlige må indtænke de unges interesser og tage de unges ambitioner, forventninger og forhåbninger alvorligt for at komme frafaldsprocenten til livs.

Styrken ved en Øresundsmodel er at skabe en synergi ved at sætte folk sammen, der til dagligt ikke samarbejder, for derigennem at skabe dynamiske netværk. Øresundsmodellen er ikke kun modeller, skemaer og teoretiske definitioner af f.eks. arbejdsløse unge. En Øresundsmodel er også selve processen med at skabe modellen, som aktører fra forskellige organisationer gerne ville inddrages i og bidrag med.

Københavns kommune, integrationsforvaltningen: *"Vi skal skabe nye kontakter, som man kan bruge i fremtiden til at forbedre integrationen af arbejdsløse unge på arbejdsmarkedet"*

Center for aktiv beskæftigelsesindsats: *"Vi mangler indsigt i hvad der skal til for at arbejde i konkrete partnerskaber."*



Et NGO-perspektiv på tværsektorielt arbejde med arbejdsløse unge

På workshoppen med tema om NGOer som brobyggere blev NGO'ernes særlige profil og betydning for det tværsektorielle arbejde med arbejdsløse unge diskuteret og vidensgruppen indsamlede vurderinger og erfaringer.

Følgende pointer er centrale:

- NGO kan fungere som brobygger og facilitator mellem den unge, virksomhed og kommune: udvikle metoder og samarbejdsmodeller med NGO'ere, som kan styrke udviklingen af alternative spor for de unge så de kan finde tilbage til hovedsporet
- NGO er særligt gode til at investere i og skabe en særlig tillid til de unge og herigennem har de udviklet en særlig know how og arbejdsmetoder, hvor nære relationer og fleksibilitet i forhold til de unge står i centrum – fra tanke til handling
- NGO møder de unge i øjenhøjde med individorienteret løsninger tilpasset de unges behov – de er dygtige til at være nærværende, fleksible og tilgængelige i modsætning til de unges oplevelse af offentlige institutioner som beskrives som bureaukratiske, fraværende og svært tilgængelige
- NGO peger derfor på, at det er væsentligt at indtænke ressourcer til udvikling af de unges sociale kompetencer, netværk og fremtidsplaner, som en prioriteret del af handlingsplaner og et tværsektorielt samarbejde

Helle Øbo, direktør i AskovFonden fortalte, at i København er der 9000 unge uden tilknytning til en ungdomsuddannelse eller arbejdsmarkedet (2013). De udfordringer, som ifølge Helle Øbo tegnede sig i samarbejdet med arbejdsløse unge, var at en del af de unge etniske drenge oplever, at de er ekskluderet fra resten af samfundet. Som alternativ skaber de en ungdomskultur, hvor de har et stærkt fællesskab og en stærk identitet. Udfordringen er at fællesskabet og identiteten er bygget op på at afvise det etablerede samfund. Helle Øbo forklarede, at en gruppe etniske unge er arbejdsløse unge, fordi deres tilhørsforhold eller identitet, er bygget op på et modsætningsforhold til kommunen, som møder de unge med restriktioner og krav. For at få de unge etniske drenge inkluderet i samfundet igen, er fokus på inklusion nødvendig.

Aktørerne i lokale NGOer på Nørrebro og Vesterbro har mulighed for at reagere hurtigt, når de unge er klar og fordi aktørerne i de lokale NGOer har daglig kontakt med de unge, så kan de hurtigt udarbejde en detaljeret handlingsplan for den unge. Baggrunden for at aktørerne i NGOer kan handle hurtigt skyldes den viden om mønsterbrydere, som NGOer har indsamlet over en årrække. I den henseende fungerer NGOen som en alternativ indgang til det ordinære jobmarked, når alle andre døre er afprøvet og lukket.

Flere deltagere pegede på, at de unge kan blive inkluderet i og udvikle netværk gennem NGOerne, som på denne måde kan forbedre deres muligheder for at få beskæftigelse. Det værdibårne i denne type af organisationer kan give mening, således at de unge kan få en identitet, opbygge selvspekt og mulighed for at engagere sig. Der er i dette regi udviklet metoder, hvor den unge får erfaringer, som er med til at opbygge selvbevidsthed og selvtillid; altså metoder til at opbygge den unge fra



grunden. Der kan etableres en vedholdende kontakt med den unge, og denne stabilitet er vigtig i forhold til motivation og fastholdelse.

Kendskab til målgruppen er et distinkt kendetegn ved NGOernes tilgang, nemlig at man er *"aktiv i lokalområdet"*, at man *"møder målgruppen i øjenhøjde"*, at man arbejder *"individorienteret"* og man *"skaber sammenhæng"*. Der er altså tale om aktiviteter og interventioner, hvor der tilbydes løsninger, som er tilpasset de unges behov. Tilgængeligheden og fleksibiliteten rækker udover den anvendte metode, idet aktiviteterne ofte tilbydes/gennemføres på tidspunkter, hvor de traditionelle offentlige tilbud ikke er tilgængelige

"NGOerne kan noget andet end den offentlige sektor. De har ikke en myndighedsrolle, de har andre relationer til og knowhow om målgruppen. Der er en større rummelighed og fleksibilitet end i de offentlige kontorer" (BIF, Københavns Kommune).

NGOere er afbureaukratiserede strukturer i modsætning til offentlige myndigheder, som de unge arbejdsløse ofte har dårlige erfaringer med. De er hurtige til at træffe beslutninger, fordi man ikke skal igennem et tungt bureaukratisk, politisk system, og derfor kan de konstituere en her og nu parathed i forhold til at handle og anvise muligheder. Erfaringer viser, at *"tidsfaktoren mellem motivation og aktuel handling er vigtig for at fastholde den unge"* (Cabi).

For det første bygger NGOernes arbejde på andre værdier end det profitorienterede. De er ikke funderet i *"en kapitalistisk tilgang"*; altså er de unge ikke en arbejdskraft, der skal udvikles for at en virksomhed skal tjene penge, men de deltager i deres egen ret. Den unge udvikler sig, fordi han/ hun vil det. For det andet peges på, at NGO'erne er gode til at etablere relationer til den unge og etablere en brugbar og troværdig voksenkontakt for således at give den unge tid til at modnes i forhold til uddannelse og arbejdsmarked. For det tredje at NGO'erne kan fungere som brobyggere mellem virksomhedernes behov og den unge arbejdsløses kompetencer. For det fjerde peges på, at mangfoldigheden i medarbejdergrupper og brugere i NGO'erne er en ressource, som repræsenterer mange forskellige perspektiver på opgaveløsningerne.

Deltagerne anerkendte på den ene side frivillige organisationers rolle i et samarbejde i form af en særlig viden om arbejdsløse unge samt kendskab til de unge. Denne viden blev betragtet som afgørende for reintegrationen og vurderingen af den enkelte unge. På den anden side blev der sat spørgsmålstegn ved, hvorvidt aktører i NGOer er i stand til at skabe en ramme i samarbejdet, hvor NGOerne bliver lyttet til, når de taler på vegne af de unge. Ifølge deltagerne fra virksomheder, der skal stille en praktikplads eller et job til rådighed for den unge, var der en kritik af både NGOer og det offentlige for ikke i tilstrækkeligt grad at inddrage virksomheder i vigtige beslutninger. Set ud fra virksomhedernes synspunkt, så antog aktører i den offentlige sektor, at samarbejde var vigtigt for virksomheder, og så var der en forventning om, at virksomhederne skulle bruge egne ressourcer på at inddrage arbejdsløse unge uden støtteforanstaltninger, eller uden en vurdering af, om virksomheden kunne rumme en udsat ung. Det blev desuden diskuteret, hvem der har det endelige ord i et samarbejde, og hvilke roller samarbejdspartnerne har i et samarbejde. Ikke mindst set i et juridisk per-



spektiv, er der en række udfordringer. Deltagerne var enige om, at et grundvilkår i et samarbejde, er at aktørerne i den offentlige sektor, har en myndighedsrolle, hvor der også indgår et kontrolaspekt af de unge, mens aktørerne i NGOer har en mentorrolle, der er baseret på tillid. Deltagernes forskellige roller i forhold til arbejdsløse unge er ofte en kilde til konflikter i et samarbejde, og deltagerne savnede redskaber til at håndtere udfordringerne. Netop dette aspekt er inspiration til vores udvikling af NEO model, hvor flere aktører må bringes ind i et forpligtende og struktureret samarbejde hvor den unge står i centrum.

På spørgsmålet om hvad NGOerne skal gøre for at styrke samarbejdet med den offentlige og private sektor, var der meget stor overensstemmelse i de svar vi fik. Først og fremmest handler det om, at NGOerne bliver bedre til at formidle hvordan - og med hvad sektoren som sådan kan bidrage - herunder hvilke forudsætninger, men også de begrænsninger, der er for NGOernes indsats. Det er vigtigt at NGOerne kan dokumentere deres arbejde og få udarbejdet kriterier for, hvordan man kan måle effekten. Og så skal man blive bedre til at formidle cases og succeshistorier og være proaktive i forhold til opgaveløsninger og især at holde den offentlige sektor opdateret. Og i forhold til den private sektor at synliggøre NGOernes viden om målgruppen samt deres rolle som potentielle brobyggere mellem den unge og virksomheden. Men forudsætningen for at skabe sammenhæng mellem sektorerne er, at man lærer hinanden at kende og lærer at bruge hinanden. Synspunktet er her, at partnerne må lære at tale et fælles sprog, og ud fra forskellighederne udforme fælles, operationelle løsninger på problemerne.

"NGO'erne må forstå, at virksomhederne skal tjene penge, og at CSR er en del af markedsføringen. Man skal forstå hinandens forskelligheder og anerkende forskellighederne" (Kommuneforbundet Skåne).

Et virksomhedsperspektiv på tværsektorielt arbejde med arbejdsløse unge

På NEO workshop 2: "Hvad siger virksomhederne" blev de private virksomheders roller og funktioner i et tværsektorielt samarbejde drøftet. NEO projektet har indsamlet en del viden, erfaringer og gennemført mange diskussioner på workshops og igennem to morgemadsmøder i København og i Malmø om netop dette tema. Hvordan opfatter virksomhederne et samarbejde mellem forskellige aktører som NGOer, kommuner og de unge og hvilke holdninger og interesser har de for at udvikle tværsektorielle samarbejder. Dette er vigtig viden med henblik på at forbedre mulighederne for at flere unge kan få en praktikplads eller et ordinært arbejde.

Vores pointer er:

- Der skal være én central koordinator/ facilitator, der er ansvarlig for samarbejdet, idet at man uden en ankerperson risikerer, at samarbejdet falder fra hinanden.
- Partnerskabet/samarbejdet skal have 'værktøjer', f.eks. i form af metoder eller netværk, der viser at man er effektiv, og at man har en strategi for, hvordan man vil nå målet (er målet: øget livskvalitet, ansættelse, besparelser i det offentlige, opkvalificering, organisationsudvikling, hjælpe unge arbejdsløse, lokalområdet bliver ikke plyndret, forhindre kriminalitet)



- Intern legitimitet: Samarbejdet må være tilstrækkeligt fleksibelt til, at man løbende kan tilpasse strategien i forhold til outcome, som her skal forstås som ansættelse i en privat virksomhed.
- Ekstern legitimitet: Det er kontaktpersonens opgave at sikre, at der er den rette balance mellem sociale hensyn og outcome. Fordi det handler om arbejdsløse unge, er vejen til at nå målet vigtig, da det er forudsætningen for at opnå det ønskede outcome.
- Samarbejdet skal belønnes og der skal udtænkes og udvikles hvordan dette gøres for alle involverede parter og virksomhederne skal kunne 'hoppe' af og på et samarbejde/partnerskab, når de har brug for det
- I starten af et samarbejde er det vigtigt at NGOer præsenterer unge der er tættere på arbejdsmarkedet først, så samarbejdet og tillid bliver etableret – for efterfølgende at kunne honorere større krav til virksomhedens sociale ansvar.
- Virksomhederne kan godt se de profileringsmuligheder som ligger i samarbejde, men ønsker også mere innovative tiltag - særligt i form af netværksskabelse - f.eks. jobdating hvor virksomheder bytter medarbejdere.

En mere inkluderende virksomhedsstrategi

IKEA's HR Chef i Malmö Marie-Louise Niklasson forklarede i sit oplæg på workshopdagen, at IKEAs fremgangsmåde med at tage direkte kontakt til en lokal boligforening tog afsæt i, at de traditionelle jobannoncer og rekruttering var utilstrækkelige, fordi de ikke ramte den målgruppe, man ønskede at komme i kontakt med. Der var behov for innovative strategier særligt i forsøget på at tiltrække to-sprogede svenskere til forskellige jobs i virksomheden, hvor virksomhedens strategi var at gøre mangfoldighed og et bredere værdisæt til en konkurrencefordel. Samtidig var dette skifte i strategi fuldt støttet af ledelsen og prioritet gennem lønnet personale. Problemet var, at to-sprogede ikke søgte job i IKEA, og da IKEA undersøgte baggrunden for dette, konstaterede man, at sprogbarrierer var en væsentlig forklaring. Der var en udbredt opfattelse af, at hvis man ikke talte og skrev et tilstrækkeligt godt svensk, kunne man ikke komme i betragtning til et job ved en jobsamtale. Denne misforståelse blev afklaret, og i dag bliver der talt over 40 forskellige sprog i IKEA Malmö. Fordelen ved at IKEAs ansatte mestrer mange forskellige sprog er, at der altid er en medarbejder, der taler en kundes sprog. Samtidig med at IKEA ansætter to-sprogede svenskere, tages de sproglige udfordringer og bekymringer som to-sprogede ansatte har seriøst, og derfor har IKEA etableret sprogkurser for to-sprogede ansatte for at forbedre deres svensk-kundskaber.

Deltagerne diskuterede også, hvornår det var en fordel for en virksomhed at indgå i et samarbejde med en kommune eller en NGO. Ifølge debatdeltagerne ville de fleste virksomheder selv vælge at rekruttere, forudsat virksomheden havde de nødvendige ressourcer til rådighed. I IKEAs eksempel fravalgte man en samarbejdsmodel, hvor NGOer og kommunen indgik i rekrutteringsarbejdet og tog direkte kontakt til kriminalforsorgen og lokale boligforeninger i Malmö på eget initiativ. Dette kan IKEA gennemføre, fordi det er en virksomhed, hvor der er behov for mange ansatte og dermed er IKEA sikre på, at deres initiativ har en social impact. Problemet med denne fremgangsmåde er, at antallet af store produktionstunge virksomheder er begrænsede, og derfor er det de færreste virksomheder, der reelt kan anvende IKEAs model.



På NEO morgenmadmøderne med virksomheder pegede flere virksomheder på de oplagte profileringsmuligheder som et samarbejde rummer – med afsæt i henholdsvis en sundheds- og kulturvirksomhed:

“Vi ser en stændig udvikling, nye foretag, nye kundkrav vilket gør at samhøllsansvar økar i betydelse. Exemplet s makt är stor, om vi (som är i detta tänk) kraftsamlar och väcker även andra kan vi få igång något för att bygga/visa fram goda exempel. Det ger god mening för oss som är ett företag i “sundhetsbranschen” att vi ligger i framkant i att välkomna personer i utanförskap in på vår arbetsplats. Vi behöver också bli bättre på att hantera människor och medarbetare. Vi behöver kunna arbeta med de mjuka frågorna. Bygga både nätverk och kompetens”.

“Som kulturinstitution vill vi vara/behöver vi vara politiskt tydliga. Vi vill också attrahera nya kunder, de unga som “står utanför samhället/på samhällets kant” är de som är svårast att fånga. Genom att vi öppnar upp vår arbetsplats för unga i utanförskap får vi betydelsefulla ambassadörer och förebilder. Också intressant att hitta nya vägar för marknadsföring – relationship marketing – koppla på så många olika nya nätverk som möjligt. Här kan NGO:s “databas” av kontakter vara mycket värdefull. Finns en ömsesidig nytta för NGO:n och företaget att co-branda. Bottenlinjen är alltid viktig”.

NGO- og virksomhedssamarbejde i sin begyndelse

Men flere virksomheder fastholder dog, at forudsat at virksomhederne har den nødvendige økonomiske kapacitet, så er et udgangspunkt for mange, at virksomhederne foretrækker at løse problemerne selv. Det betyder, at virksomhederne ikke umiddelbart opfatter et tværsektorielt samarbejde som en fordel.

“Både virksomhederne og NGOerne er gode til rigtig mange ting. Det der er NGOernes styrke er, at de har en rigtig god kontakt til de unge. Der, hvor jeg synes udfordringen ligger - og det synes jeg er blevet meget tydeligt i dag, er hvordan vi får styrket partnerskabet mellem NGOerne og virksomhederne... og det kan jeg virkelig godt savne noget mere om, jeg savner de der super gode eksempler, og jeg var glad for, at hun (ed: Marie-Louise Niklasson) kom med eksemplet med indvandrekvinder fra IKEA, men jeg sidder stadigvæk og savner de der rigtig gode eksempler på partnerskaber... også partnerskaber mellem en NGO, virksomheder og det offentlige.” (Velux Fonden)

Fra NGOernes side blev der givet udtryk for, at NGOen kunne hjælpe virksomheden med at facilitere kontakten til den unge og tage ansvar for samarbejdet, så det var en fordel for både virksomheden og den arbejdsløse unge. Der blev lagt vægt på, at NGOer kunne matche den arbejdsløse med virksomhedens ønsker. Der blev desuden foreslået, at NGOer kunne hjælpe med at skabe overblik over ansættelsesprocedure og tvivlsspørgsmål vedrørende den arbejdsløse unge. Dette gav god mening set fra virksomhedernes side, eftersom små virksomheder var tilbageholdende med et samarbejde, fordi de ikke vidste, hvad rammerne for samarbejdet var.

En anden forklaring på, at IKEA selv har valgt at løfte opgaven med at rekruttere i lokalsamfundet, kan være, at der er en række fordomme og misforståelser om NGOer og om, hvorvidt NGOer er i stand til at agere som jobfacilitator og mediator. En væsentlig barriere for et samarbejde mellem



NGOer og virksomhederne er selve fordommene. Det er nødvendigt at italesætte fordommene som forudsætning for, at det er muligt at skabe kontakt til små virksomheder. Et opsøgende arbejde er afgørende for at få skabt relationer mellem NGOer og virksomheder, og det er vigtigt, at NGOerne ikke tager det for givet, at man er 'på bølgelængde'. Dette problem forsøger NEO modellen at give et bud på igennem en række tværsektorielle netværksmøder som kan skabe platforme for udviklingen af et forpligtende samarbejde hvor forskellige aktører kan udvikle et forpligtende og mere langvarigt samarbejde – centreret omkring unge arbejdsløse behov og udviklingsforløb.

For at illustrere denne problemstilling, så er der en række situationer, hvor NGOer og virksomheder misforstår hinanden. Når NGOer f.eks. henvender sig til virksomheder og taler om at have et oprigtigt 'hjerte', der betyder at NGOer ønsker at opsøge og integrere arbejdsløse unge, så sker dette fordi NGOer mener, at virksomheder anser det som værende positivt og en fordel for virksomhederne. Tanken bag er, at virksomheder har brug for nogen, der udfører det opsøgende arbejde for virksomheden. Men reaktionen fra virksomhederne, når NGOer talte om hjerte og inklusion, er at de fjerner sig fra virksomhedens kerneopgaver og interesse. Virksomheden ønsker at ansætte de mest kvalificerede og stabile personer og ansætter ikke med 'hertet'. Der blev f.eks. argumenteret for, at IKEA tager udgangspunkt i deres bundlinje, dvs. at de går ikke længere, end virksomhedskulturen tillader dem eller længere, end virksomheden kan rumme. Dvs. man ansætter ikke arbejdsløse unge pga. af 'hjerne', men fordi der er arbejdsopgaver, der skal løses. På samme måde bryder virksomhederne sig ikke om, at kommunen top-down styret leverer 4 'tunge' borgere og pålægger virksomheden et socialt ansvar, som virksomheden ikke kan rumme. Begrundelsen for at IKEA valgte at være primus motor på rekrutteringen var, at man startede i eget tempo. Det betyder, at IKEA ikke tager de tungeste arbejdsløse først, for opfattelsen er, at det ikke virker at starte i den tunge ende.

"Vi er nødt til at tale det samme sprog som de mennesker, der fremadrettet skal give os pengene... det nytter ikke noget med gode viljer og gode intentioner, der skal noget mere business til... og der bliver de hybride virksomheder nødvendige medmindre de almindelige virksomheder begynder at lukke meget mere op..." (VIVIL, Socialpsykiatrisk Center, Københavns Kommune)



Hvem skal styre et samarbejde?

Et andet problem i forhold til samarbejdspartnere, er at det er uklart, hvem der har styringen. Et samarbejde har ikke sit eget 'cvr-nummer', dvs. partnerne skal selv blive enige om hvem, der er ankerpersonen. Et samarbejde bygger således i høj grad på tillid i startprocessen og det er i den forbindelse at misforståelser om NGOers og kommunens interesser, er problematiske. Et andet problem er, at fordi der ikke er erfaringer fra partnerskaber, er der grundlæggende spørgsmål i forhold til et samarbejde, som ikke er besvaret, som f.eks: Hvad er NGOernes rolle og hvem holder de med? Hvilken rolle kan NGOer spille, hvad kan de gøre? Kan NGOer være effektive? Hvem tager ansvaret, hvis der er problemer med en udsat ansat? Bliver virksomheden tvunget til at ansætte mennesker med 'tunge' sociale problemer? Hvis den ansatte ikke 'fungerer', vil det betyde store økonomiske tab for virksomheden, hvem dækker dem? Kan NGOer bidrage positivt med at udvikle virksomhedskulturen?

Spørgsmålene ovenfor opsummerer de forbehold, set fra virksomhedernes side, som virksomhederne har i forhold til at indgå i et samarbejde. Spørgsmålene afspejler en manglende forståelse mellem forskellige organisationskulturer, og at der er forskellige forventninger og interesser i forhold til at ansætte arbejdsløse unge og til at indgå i et tværsektorielt samarbejde.

"Kommunerne kan støtte op om den unge som mentor, det er ikke sikkert at den unge får nogle problemer, men det at den unge føler, at jeg har en rygdækning fra nogen der kender mig rigtig godt, det kan være en styrke også for virksomheden... Der er det vigtigt at pointere, synes jeg, at målet er, at den unge skal være ansat i virksomheden på fuldstændigt almindelige vilkår, og at virksomheden skal være en virksomhed, der først og fremmest er drevet af, at der skal skabes et overskud." (Velux Fonden)

Set i forhold til virksomheders sociale ansvar, så er det ifølge virksomhederne meget at forlange at en lille virksomhed, der er præget af at få bundlinjen til at hænge sammen, skal påtage sig et stort socialt ansvar. Virksomhedskulturen er præget af en nervøsitet for den fortsatte eksistens og tanken om, at 'det hele kan falde sammen' er konstant nærværende, dvs. at risikoen for at virksomheden kan gå nedenunder og hjem er inde over alle beslutninger, særligt i en tid med finanskrisen, hvor selv 'sikre' virksomheder er gået konkurs. Når ens tanker i en virksomhed er fyldt med spørgsmålet om, hvorvidt 'gulvet forsvinder under mig' i den næste regnskabsmåned, er man ikke i en situation, hvor man har overskud til at påtage sig for mange opgaver, endsiges et socialt ansvar. Denne problemstilling synes kommunalt ansatte og NGOer, ifølge virksomhederne, ikke at have blik for, og de får dermed en ukritisk, nærmest naiv forventning til, hvad en virksomhed kan rumme og påtage sig af ansvar.

De fleste virksomheder, der taler om CSR, taler ud fra et miljø/energimæssigt perspektiv, særligt fordi der er penge at spare ved f.eks. at nedbringe virksomhedens energiforbrug. Eller virksomhederne taler om etiske retningslinjer f.eks. i forbindelse med tøjproduktion og konsekvenser heraf i form af mindre salg, hvis virksomheden ikke følger etiske spilleregler. Det sociale i form af ansættelse af arbejdsløse unge er derimod ikke så populært, fordi forventningen er, at der er tale om uproduktive medarbejdere, og det sociale ansvar kædes sammen med, at virksomheden taber penge.



For at NGOer skal kunne nærme sig virksomhedskulturen og gøre flere virksomheder interesseret i at ansætte arbejdsløse unge, er det nødvendigt at forstå den win-win tænkning som virksomhederne er præget af. Det betyder at NGOerne skal turde tale om, at virksomheden skal tjene penge. Inden samarbejdet er muligt må NGOerne bruge tid og ressourcer på at overbevise virksomheden om, at det giver mening at ansætte folk med forskellig baggrund. Det grundlæggende problem i den forbindelse er, at virksomheder ser ansættelse af socialt arbejdsløse som en udgift for virksomheden og ikke som en indtægt. I den forbindelse er virksomheder hovedsageligt interesseret i, at et samarbejde sikrer virksomheden så 'lette' ansatte som muligt, og at virksomheden kan koble sig ind og ud af et samarbejde i forhold til virksomhedens behov.

Eksempel på tværsektorielt samarbejde mellem kommune og virksomhed

Rose-Marie Gudmundsson er jobkonsulent (arbejdsformidler) i Arbetsförmedlingen i Malmö og gav eksempler på arbejdsopgaver i et samarbejde mellem en kommune og en virksomhed, som kunne tænkes at blive varetaget af NGOer i et samarbejde. Særligt dette oplæg tydeliggjorde, at der ikke nødvendigvis er en entydig rollefordeling mellem NGOer og kommunen. I den forbindelse er der flere deltagere der påpegede, at den største forskel er den tid man har mulighed for at bruge på den enkelte unge og opbygning af netværk.

"Mange unge ved ikke, hvordan man gør, og de har ingen kontakter, og det er det, som er meget vigtigt for mig at forsøge at arbejde med..."

(Boost FC Rosengården i Malmö)

Rose-Marie forklarede, at en central opgave i forhold til ansættelse af mennesker med en funktionsnedsættelse er oplysning. Når hun kontaktede virksomheder, så var der en manglende viden om, hvad funktionsnedsættelse indebar. Derfor kom det altid til at handle om en kørestolsbruger eller om synsnedsættelse, hvilket var en barriere for at skabe kontakt mellem psykisk arbejdsløse og virksomhederne. Her kunne NGOer spille en vigtig rolle i forhold til oplysningsarbejde. Desuden kunne NGOerne bidrage med viden om, hvordan virksomheden skulle agere for at skabe trygge rammer for den arbejdsløse, således at han eller hun kan fungere til gavn for virksomheden.

"Jeg har prøvet at sidde på virksomhedssiden, og nu sidder jeg på den anden side og snakker med virksomhederne for at skaffe job... Det, man hele tiden har snakket om, er 'én indgang', der gør det nemt tilgængeligt... kommunen kan selv gøre det bedre ved at have en indsigt i, hvad det vil sige at drive virksomhed og have forståelse for den ramme det er... ikke altid med hvad virksomheden skal levere, men også hvad kommunen skal levere... f.eks. er det hele medarbejderstaben, der bliver involveret, hvis der kommer en udsat ung ind, og det kan det være svært for virksomheden at forstå, at kommunen ikke fortsætter sit professionelle engagement med at få den unge videre i f.eks. praktik eller andet... og hvor man ender med at stå med det hele selv som virksomhed... jo mere håndholdt jo bedre - det har vi vidst hele tiden.. personlig relation og et sted, hvor virksomhederne føler sig trygge..."

(VIVIL, Socialpsykiatrisk Center, Københavns Kommune)



De gode eksemplers magt

Viden om hvordan virksomhederne gør tingene, er et grundlag for, at flere virksomheder skal turde ansætte arbejdsløse unge. Det er derfor ikke nok at henvende sig til virksomheden, for at fortælle at en udsat ung mangler en praktikplads, men det er nødvendigt at mødes med arbejdsgiver for at tale om funktionsnedsættelse og arbejde. Det er desuden vigtigt altid at gå til den øverste ledelse og ikke kun til den, der er personale ansvarlig, fordi det er vigtigt at have ledelsens opbakning. Ifølge Rose-Marie tager det i dag (2013) i gennemsnit 1 år for en person med funktionsnedsættelse at komme i arbejde, det er således en proces, der tager tid, kræver tålmodighed og de nødvendige støtteforanstaltninger.

“Virksomheder og NGOer arbejder på meget forskellig vis og ofte har NGOerne en meget tættere kontakt med mennesker på en helt anden måde end virksomhederne har, og den kontakt kunne virksomhederne have fordel af...”

(Jobcreation i Lund)

Rose-Marie gav et eksempel på et samarbejde med en stor IT-virksomhed (Media Markt i Sverige). Samarbejdet mellem arbejdsformidlingen og Media Markt udvikledes ved et tilfælde og skyldtes, at hun under et besøg i virksomheden bemærkede, at der virkede rodet i butikken. Hun talte med bestyreren, og han forklarede, at virksomheden har svært ved at fastholde unge i Media Markts lagerstillinger, fordi denne type jobs er et springbræt til bedre jobs, og derfor er de ressourcestærke unge hurtigt videre til andre jobs. Der er således et stort rekrutteringsarbejde og oplæringsarbejde, der går tabt. Rose-Marie foreslog at ansætte unge med funktionsnedsættelse, der kunne rydde op og ordne lageret. Virksomheden var skeptisk overfor, hvordan det praktisk kunne lade sig gøre, og derfor foreslog Rose-Marie, at forretningen kunne opdeles i zoner, som den enkelte unge kunne have ansvaret for. En vigtig pointe ifølge Rose-Marie var, at hvis virksomheden skulle ansætte arbejdsløse unge, så skulle man være indstillet på at levere løsningsforslag på, hvordan det praktisk kunne lade sig gøre, dvs. man skulle selv bidrage med løsninger til gavn for virksomheden. Desuden skulle man være indstillet på, at virksomheder, i selve ansættelsesfasen, udvalgte unge i forhold til de behov, som virksomheden skulle have dækket. Når de unge efterfølgende var blevet ansat, så var der til gengæld en stor velvilje internt i virksomheden på at indrette sig efter de unges behov. I Media Markts tilfælde viste det sig eksempelvis, at en af de arbejdsløse unge, der oprindeligt var ansat i lageret, var særligt god til at sidde ved kassen, og derfor fik han denne stilling, og der blev taget hensyn til at han ikke var lige så hurtig ved kassen som de andre kassemedarbejdere.

I samarbejdet med Media Markt bemærkede Rose-Marie, at virksomheden ikke havde tid til at matche de arbejdsløse unge. Det blev derfor Rose-Maries opgave at sætte sig ind i de arbejdsfunktioner, som virksomheden havde behov for at få dækket. Rose-Marie foreslog overfor Media Markt at de kunne holde møde, hvor alle ledige personer blev gennemgået og på den måde kunne de sammen gennemføre det nødvendige match-arbejde. Denne fremgangsmåde er ifølge Rose-Marie afgørende, fordi virksomheden følte sig tryk og velinformeret om den enkelte unges udfordringer og styrker. Desuden er det vigtigt, at virksomheder, der ansætter arbejdsløse unge, skal kunne stole på de oplysninger, som de modtager, og at virksomheden modtager alle relevante oplysninger. I den forbin-



delse er det vigtigt, at både kommunen og NGOerne er bevidste om den merværdi de skaber for virksomheden, og at det derfor ikke kun kan være kommunen eller NGO'en, der skal gå på kompromis.

"NGOerne skal blive bedre til at være mere konkurrencedygtige og ikke gøre alting ideelt men kræve betaling, for det kan blive for meget hvis NGOerne gør ting frivilligt, som de skulle have været betalt for..."

(Jobcreation i Lund)

Ud over matchning af unge til virksomhedens arbejdsprofil, så er det ligeledes vigtigt at forhandle antallet af unge som virksomheden skal tage. I eksempel med Media Markt foreslog Rose-Marie 7 unge, mens virksomheden endte med at ansætte 3 unge i begyndelsen. Der blev således forhandlet om antallet af unge. NGO'er skal således forstå, at et samarbejde både er et samarbejde og en forhandlingssituation.

"Hvad NGO'er kan bidrage med i et samarbejde? Ja, NGO'er kan være en bro mellem arbejdsformidlingen og virksomheden... Arbejdsformidlingen har ikke den tid, som vi har. Vi arbejder meget mere individuelt og vi tilpasser, og det er det, som vi kan bidrage med i et samarbejde... vi går ikke til virksomheden og siger: her har du 20 unge, nej vi tager en enkelt ung og præsenterer ham for virksomheden... vi har meget mere tid..."

(Boost FC Rosengården i Malmö)

Man skal have blik for, at samarbejde om at ansætte arbejdsløse unge kan rumme mange dagsordener. F.eks. kan virksomheder vælge at ansætte arbejdsløse unge, fordi virksomheden ønsker at have kommunen som kunde, eller fordi virksomheden har brug for en specifik målgruppe, som virksomheden ikke kan få fat i gennem traditionelle uddannelses- eller reklamekanaler.

Hvordan kan NGOere og virksomheder bidrage til det tværsektorielle samarbejde?

Virksomheder ønsker at samarbejde med NGO'er forudsat, at der er en konkurrencefordel, f.eks. øget ansatte- eller kundetilfredshed, hvis det er lovpligtigt eller der er et økonomisk incitament. Det vigtigste, NGO'en kan gøre i et samarbejde set ud fra et virksomhedssynspunkt, er at matche arbejdsløse unge med virksomhedens behov. NGO'erne kan bidrage med at holde forløbet levende og følge op, hvis der skal justeres, eller hvis der opstår problemer. NGO'erne skal være på virksomhedens side ved at sikre at virksomheden får den arbejdsløse, som bedst matcher de arbejdsopgaver, som virksomheden skal løse og ved at støtte virksomheden, hvis der opstår problemer.

NGO'erne kan give oplysninger om den enkelte unge og de udfordringer og styrker som den enkelte har. NGO'erne kan bidrage med at finde løsninger. NGO'er kan bidrage med et oplysningsarbejde i forhold til virksomheder. Endelig vil incitamentsstrukturer som økonomisk støtte også have en væsentlig indflydelse på ansættelse af arbejdsløse unge, og NGO'er må lobby herfor i forhold til det politiske niveau. NGO'erne må indgå som en kontaktpartner, så virksomhederne er trygge ved at ansætte arbejdsløse unge og ikke oplever, at de står 'alene', hvis der opstår et problem. I rollen som



arbejdsformidler forventer virksomhederne, at NGOerne er mere professionelle, f.eks. i forhold til at påtage sig rollen som kontaktperson, og nedtoner det filantropiske tankesæt.

Der rejser sig en række spørgsmål i forhold til et samarbejde om den unges rettigheder, som NGOen internt er nødt til at forholde sig til i et samarbejde med en virksomhed. Man er nødt til at forholde sig til og have en plan for, hvor meget man er villig til at gå på kompromis med egne værdier. Det er vigtigt internt at forholde sig til:

- Hvad er den unges rolle i starten af samarbejdet (f.eks. udsat) og i slutningen (f.eks. ansat) af samarbejdet: Arbejdsløs-kunde-bruger-studerende-udsat-ansat-klient-praktikant-frivillig?
- Hvordan er den unge tænkt ind som en ligeværdig samarbejdspartner i samarbejdet?
- Hvordan ved NGOen, at matchningen er rigtig, og at det ikke blot er NGOen, der er god til at kæmpe den enkeltes sag?
- Der er mange NGOer, der kæmper sig frem, men kommer der til at mangle organisationer, der taler den arbejdsløses sag?
- Hvad sker der med samarbejdet, hvis det er den økonomiske interesse som vinder?
- Hvem profiterer af samarbejdet og hvordan?

Det er vigtigt, at NGOerne ikke lader sig 'rive med' af en virksomhedsdiskurs om et økonomisk outcome. Man skal kontinuerligt stille sig selv spørgsmålet, om der er andre alternativer (som VIVIL argumenterer for i interviewklippet nedenfor), og at der er andre dimensioner end økonomiske incitamenter. Og at der for den unge arbejdsløse kan være behov for forløb, der kan være med til at skabe eksempelvis øget livskvalitet, mindre kriminalitet eller misbrug og at den unge får det psykisk bedre. Det vil sige, at det ikke kun er synlige resultater, der tæller, men også sociale relationer og velbefindende. Men udfordringen her er, at disse er svært målbare, og at der primært stilles krav til den unge om at tage en uddannelse eller få et arbejde. En væsentlig barriere for et samarbejde kan således være ensidige kommunale krav om, hvordan et arbejdsintegrationsforløb for arbejdsløse unge bør tilrette-lægges.

Socialøkonomiske virksomheder kan også hjælpe i samarbejdet ved at skabe en anden form for virksomhed.. men det juridiske grundlag er ikke på plads... kommunen har været meget hurtige til støtte f.eks. BIF (red: Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen), men man har bare ikke fulgt det til dørs, og så står man med fletningerne i postkassen... fra kommunalt hold vil man meget gerne benytte sig af de arbejdspladser som de socialøkonomiske virksomheder kan være, problemet er bare at socialøkonomiske virksomheder falder på rimelighedskravet, de kan bl.a. ikke tage mere ind end 2 f.eks... eller man skal være 5 (red: ordinært ansatte) for at have 1 (red: udsat) inde, eller man skal være 10 ordinært ansatte for at have 2 inde af denne karakter. Det gælder lige meget om det er løntilskud på særlige vilkår, eller om det er praktikanter, så der falder du ret hurtigt ud i forhold til at kunne bidrage ned det potentiale, der faktisk ligger der... plus det kræver faktisk ekstra at tage arbejdsløse målgrupper ind, og det har man ikke simpelthen ikke taget højde for...

(VIVIL, Socialpsykiatrisk Center, Københavns Kommune)



Nødvendigt at fastholde et bredt 'stakeholder' perspektiv

Det er nødvendigt at fastholde et bredt stakeholder perspektiv på samarbejdet. NGOer må have blik for, at de samarbejder med en virksomhed, og at man kan have forskellige mål samtidig med at man arbejder mod en fælles interesse.

Virksomhedsledere fra et NEO morgenmøde formulerede det således:

"Utgångspunkten för ett företag är kärnaffären, att gå med vinst, ha en bra produkt som det är möjligt att tjäna pengar på. Detta innebär att vi kan stryka ett streck över "det sociala ansvaret" som ledande argument, en alltför idealistisk utgångspunkt. Viktigt dock att kunna attrahera arbetskraft och att hålla ett levande och starkt värdegrund. Också en viktig parameter att driva en ökad lojalitet, d.v.s. nöjda medarbetare som också levererar god service för nöjda kunder.

Många företag tar gärna ett praktiskt samfundsansvar, bl.a. att hjälpa unga att komma i arbete.

Fokus ligger inte på utanförskapet som sådant, fokus vad gäller drivkrafter ligger istället på att det finns en relation i botten, "kan du hjälpa min ungdom?" Basen är att driva en god foretning/en god affär, sedan är goda relationer viktiga drivkrafter".

Et andet aspekt på samarbejdet mellem virksomheder og NGOer er, at der findes arbejdspladser, der er så ringe, at 'almindelige' unge enten ikke ønsker at tage arbejdet, eller man forsvinder meget hurtigt igen. I de brancher er virksomhederne nødt til at tænke ud af boksen for at fastholde medarbejderne, og der har NGOerne måske en mulighed for at skabe rimelige arbejdsvilkår og plads til deres målgruppe og ikke kun købe ind på en virksomhedsdiskurs.

Selvkritiske virksomheder

Virksomhederne har dog også et selvkritisk blik, som formuleres således fra et NEO morgenmøde:

"Om vi ser alltför snävt på kompetens och ställer alltför höga och stringenta krav på utbildning riskera företag och Sverige att förlora mycket kompetens och talanger. Istället behöver vi ta in bredare, ge individer chans att utvecklas intern, att testa och utmana sina gränser och bli positivt pushade. Om individen inte är mogen att ta större ansvar testa igen efter 6 månader. Vi behöver en ny syn på kompetens, se människan och utmana till utveckling. Hitta och väcka drivet och motivationen hos varje enskild individ, hjälpa till att rikta det åt rätt håll".

Deltagerne pegede på at partnerskabet/samarbejdet skal have 'værktøjer', f.eks. i form af metoder eller netværk, der viser at man er effektiv, og at man har en strategi for, hvordan man vil nå målet (er målet: øget livskvalitet, ansættelse, at det offentlige spare penge, opkvalificering, organisationen udvikler kompetencer, samarbejdet omsætter ressourcer til at hjælpe unge arbejdsløse, lokalområdet bliver ikke plyndret, den unge kommer ikke ud i kriminalitet osv.). I forhold til den private sektor kan det for NGOerne vær opportunt at udvikle pakkøløsninger – altså anvisninger på, hvordan virksomheden kan takle udfordringen



En virksomhed på NEO morgenmads mødet udtrykte det således:

NGO:n kan agera "rekruteringsfirma". Utifrån behovs- och rekryteringsunderlag från företaget hitta rätt kompetenser, kratta i systemet, fixa alla papper, agera mellanhand för ett smidigt internt förfarande, både inför rekrytering och under praktik/anställning. Ett bolag gav exempel på att de just haft utbildning och workshop kring företagets profil och önskemål med sitt ordinarie rekryteringsbolag. Skulle principiellt kunna göra samma med en NGO. Dessutom betalar de stora pengar till rekryteringsbolaget.

Virksomhederne vil også have mulighed for at 'hoppe' af og på et samarbejde/partnerskab, når de har brug for det. Fra anden forskning i partnerskaber ved vi, at det allerede i etableringsfasen er vigtigt at få udarbejdet exitstrategier, og at det ikke udelukkende gælder for de private virksomheder, men for samtlige partnere (Bisballe, Jørgensen, Andersen og Hulgård, 2013). I starten af et samarbejde er det vigtigt at NGOer præsenterer de 'lette' unge først, så samarbejdet og tillid bliver etableret – for efterfølgende at kunne honorere større krav til virksomhedens sociale ansvar. Virksomheden er villig til at gå længere, fordi de ved de kan stole på NGOen og har erfaret at de unge kan virke som en god arbejdskraft.

Opmærksomhed på, at der er forskellige faser og aspekter i et partnerskab, og vælger man i samarbejdet mellem virksomheder og NGOer at fokusere på og på 'input - output' i forhold til ansættelse af arbejdsløse unge, så må man også have blik for, at dette kun er **et** aspekt af samarbejdet. Men at der i dette perspektiv er fokus på, hvad virksomheden får ud af 'investeringen'. I den danske årsregnskabslov er der et CSR-krav til de 1100 største virksomheder i landet. Der er desuden en udvidelse i form af et ubetinget krav om at redegøre for den enkelte virksomheds respekt for menneskerettigheder, reduktion af klimapåvirkning samt for virksomhedens arbejde med ligestilling i bestyrelse og ledelsesorganer. Der er med andre ord krav om at virksomheden redegør for dens samfundsansvar. Dette kan bidrage med at øge virksomhedernes interesse for at indgå i samarbejde med NGOer og kommuner.

På NEO morgenmødet med private virksomheder formulerende deltagerne potentialerne i forhold til den profilering som ligger i dette samarbejde:

"Viktigt att förnya medarbetarkåren med mångfald och talang, för att vara attraktiva på marknaden och för att förstå och spegla olika grupper i samhället/marknaden som helhet.

Bolag med privat ägande har större flexibilitet och större personliga drivkrafter för att ta ett verkligt ansvar i samhället – stort hjärta och stor plånbok. Vi som industriföretag har alla olika positioner inom vår verksamhet. Det gör det lättare för oss att inte bara prata utan att verkligen ta ett ansvar på riktigt. Vi kan också bidra genom att inspirera och sätta press på våra leverantörer och partners.

Viktigt för våra medarbetare att möta de unga i utanförskap. Det gör att de växer i sina roller, blir med inkluderande och framförallt stolta.



En stark drivkraft är att få bidra, att känna att man gör gott och att dela med sig så att fler får möjligheter. Också viktig för personalens trivsel, utveckling och stolthet. Allt hänger ihop med business tillslut, ger sammanhängande värdegrund och skapar stolthet, commitment och till slut tillväxt”.

For disse virksomheder var et stærkt engagement i forhold til at inkludere arbejdsløse unge en vigtig komponent i en stærk CSR profil men også set som en videreudvikling af en nuanceret markedsstrategi:

”Alla bolag har inte riktigt uppnått samma mognad. Hos oss har marknadstänket just vaknat. Vi ser att vi behöver ha mer intern mångfald för att spegla marknaden. Det gör att vi nu har lyft upp rekrytering med mångfald/nya talanger som ett strategiskt mål förankrat i ledningen. Då HR inte ensam kan driva denna fråga har det lagts ut ett uppdrag på cheferna ute i projekten att driva och rapportera tillbaka. Nyckeltal och uppföljning blir viktigt styrmedel.

Vi har genomfört en rad engagemang som inte varit arbetsmarknadsrelaterade. Det finns dock en stark efterfrågan internt från medarbetarna att företaget ska bidra till samhället på olika sätt. I nyligen genomförd intern undersökning var samhällsåtgärder och arbetsmarknadsfrågor mycket högt prioriterade.



Kapitel 5

UNGE PANELE

NEO projektet har gennemført to ungepaneler for at få de unges egne stemmer repræsenteret i vores afdækning og belysning af hvordan arbejdsløse unge finder vej til skole og arbejde. I alt 12 unge – med 6 danske og 6 svenske unge blev inviteret og deltog i to paneler. De blev rekrutteret fra AskovFondens og Furoburda forskellige ungeaktiviteter. Et ungepanel er en metode, hvor unge inviteres til at deltage i en række sessioner hvor de skal bidrage til at belyse og kvalificere et emne eller en indsats med deres erfaringer, synspunkter og visioner. Panel-formatet er en velkendt samfunds- og markedsrettet metode til at indhente viden fra borgere, brugere og forbrugere – som inviteres til at give deres mening, erfaringer og holdning til kende i forhold til konkrete indsatser, produkter og ydelser. Ofte er der tale om en tilbagevendende panelindkald, hvor deltagerne i et panel med jævne mellemrum kaldes ind for at bidrage med synspunkter og erfaringer omkring et emne. Det kan for eksempel være i Børnerådet som har et fast børnepanel, eller børn og unge med kroniske lidelser eller diagnoser som deltager i faste paneler for at bidrage til at ydelser og behandling hele tiden forbedres. Også børn og unge med forskellige former for udfordringer er i stigende grad i praksis som i forskning blevet inddraget i udviklingen og forbedringer af de velfærdsydelser som er rettet mod disse i form af paneldeltagelse.

Temaet for panelerne var et fokus på at de unge skulle fortælle om deres bedste og dårlige oplevelser og erfaringer med arbejde og uddannelse/skole. Vi var interesserede i at få de unge til at fortælle om betydningsfulde begivenheder i deres liv og få dem til at reflektere over hvordan og hvordan ændringer og forandringer tog fat. Hvis der var problemer hvordan kommer de unge så ud af dødvandet? Er der nogle der hjælper dem? Hvordan får de selvtillid og får nye ideer til, hvad de skal stille op.

Fra værestedstilbud til livsværksted – et eksempel

På et af NEO workshopsene holdt en ung studerende Emma Wredberg ved Lunds Universitet, oplæg om hendes udviklingsproces. Perspektiver i indlægget fokuserede på det værdifulde i at unge mennesker forstås og støttes af de offentlige systemer som de bevæger sig i. I dette eksempel var en mentor af afgørende betydning igennem den opbakning og genkendelse som ligger i denne funktion. Hun understregede, at det også var afgørende at møde andre unge med samme problemer. Blandt de unge fandt Emma Wredberg nye ressourcer og oplevede, et overskud til at støtte andre til at komme videre i livet. Den støtte hun fik og den støtte hun gav betød, at hun turde starte på en ny uddannelse, som hun ellers havde anset som uopnåelig. Emma Wredberg forklarede, at det er vigtigt for den unge at have den samme mentor hele vejen igennem forløbet, og at problemet i det offentlige var, at der var en kontinuerlig udskiftning af ressourcepersoner. Dermed forsvandt det personlige møde, og den unge bliver en anonym klient. Problemet er, at når det personlige møde forsvinder, så kan der ikke skabes tillid. Og hvis der ikke kan skabes tillid, kan der heller ikke skabes forandring.

I centrum for overgangen fra at være i en marginaliseret position til at være inkluderet i samfundet konstrueres forskelspositionerne 'gammel identitet' og 'ny identitet'. For Emma Wredberg spillede identitet og identitetsskabelse en vigtig rolle. I den forbindelse oplevede hun at hun i NGO-regi fik tid og rum til at forhandle en ny identitet på plads, og hun oplevede – og havde tid til at reflektere



over – hvordan hendes nye identitet medførte, at hun fik en ny rolle, når hun trådte til som ressourceperson for andre arbejdsløse unge. Hun oplevede forandringen stærkest, når hun var til møde med den kommunale socialrådgiver, som hun kun havde sporadisk kontakt med. Det offentliges tilgang til hende som udsat ung, gav hende indtryk af, at hun havde rykket sig, og det blev vanskeligere og vanskeligere for hende at genkende hendes 'gamle' identitet. Emmas beretning ekkoer mange andre unges fortællinger som vi for eksempel kan læse i projektet SIA (Stegen in i Arbejdet. Furuboda Arbejdsmarked²). Emma Wredberg pegede også på, at der er en tendens til, at organisationer, der tager sig af arbejdsløse unge, som tidligere har fungeret som værestedstilbud i form af åndehuller fra voksenlivets krav, i dag i langt højere grad, fungerer som livsværksteder, hvor identiteter forhandles, og hvor der arbejdes med visioner og fremtidsplaner.

Tendenser i ungepanelernes indspil

I NEO ungepanelerne - hvor de unges beretninger kan læses nedenfor – gives afsæt til en række 'læsninger' og tendenser som vi gerne vil fremhæve:

- Ganske mange af de unge har belastende erfaringer og oplevelser fra deres barndom og ungdom både hvad angår familieforhold og skolegang – flere har mistet en forælder mens de var halvsmå og hvor familielivet var krævende og den unge måtte fylde sin måske halv-voksne rolle ud. Andre unge fortæller om hvordan deres familie har haft vanskeligt ved at hjælpe deres rådvilde børn og unge med en problemfyldt skoletid og en uafklarethed om hvad der skulle ske
- andre unge igen fortæller om hvordan familien er en ressource som skaber selvtillid, bistår med at støtte den unge og virke konstruktivt i afklaringer af hvad den unge skal stille op. Nogle har onkler som har hjulpet med erhvervsafklaring, har været en støttende skulder i en vanskelig periode og har støttet meget kontakt med at låne penge til at den unge kan etablere sig som selvstændig – andre fortæller om en familie som er der kontinuerligt med støtte og forståelse.
- Mange af de unge har dårlige oplevelser og erfaringer med at gå i skole – flere nævner at de har følt sig stigmatiseret af lærere og af nogle af deres kammerater – andre fortæller om massive faglige problemer som helt er blevet overset og aldrig opdaget af lærere eller taget hånd om. Først sent i deres skoleforløb oplever flere af de unge gode læringsforløb hvor de er en del af socialt velfungerende klasser og med gode lærere der er i stand til opbygge positive relationer til de unge. Først når det sker oplever de unge faglig progression og selvtillid.
- Et stort flertal mange af de unge omtaler en slags 'katalyserende oplevelse' og som var et vendepunkt i deres liv: for nogle var et skift til en ny skole med en god socialt velfungerende klasse og en nærværende og god lærer; for andre en nærværende og støttende jobcenterkonsulent, som tålmodigt men vedholdende skabte afklaring og nye planer; for andre et familiemedlem som foreslår et konkret erhverv og kan stille de nødvendige midler; for andre igen et langt udlandsophold som et afbrud fra den vante og problematiske hverdagsrutine med større modning som resultat; eller for en anden kammeraterne som altid er der til at tale med og bistå med at løse problemer; for andre igen et lønarbejde som måske ikke er så interes-

² <http://arbetsmarknad.furuboda.org/tidigare-avtal-uppdrag/sia-stegen-in-i-arbetslivet/>



sant men som forsyner den unge men en forsørgeridentitet og –rolle for familien som er betydningsfuld

- Mens en mindre gruppe føler sig fastlåst i et system som ikke ser dem, ikke interesserer sig for hvem de er og hvad de gerne vil, som afviser deres konkrete ønsker og ideer med ingen eller uforståelige begrundelser – og de føler sig magtesløst parkeret
- De unges fortællinger viser altså – med få undtagelser - at det ikke er muligt for de arbejdsløse unge ved egen hjælp at løsrive sig eller bevæge sig væk fra en problematisk bane, men at det ser ud til at vendepunkt og en katalyserende oplevelse/begivenhed i samspil med den unges egne kræfter og hårde arbejde kan transformere deres livssituation

Nedenfor præsenterer de unge, hvad der har haft betydning i deres livsforløb – i anonymiseret form.

Dansk ungepanel

Petrea 23 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none"> • Kommer i praktik via jobcenter – meget fedt - fungerer godt - jeg opdager at jeg kan noget og er god til et arbejde • Det har hjulpet mig videre – • Er nu i et jobforløb i en børnehave i ½ år • Det gode var at der var nogle der troede på mig og kunne se jeg kunne noget • Det er fedt at se hvor glade børnene er og at være sammen med dem • Det er et fleksibelt job hvor jeg kan være som den person jeg er • Fik ros fra jobkonsulenten og det er stort • AskovFondens aktiviteter er gode til erfaringsudveksling og er godt for mig 	<ul style="list-style-type: none"> • Dårlig til at gå i folkeskole – smidt ud af skolen • Ikke hænge fast nogle steder • Flyttet meget fra sted til sted og faldt ikke til • Haft det svært med koncentration • Har været i lorteklasser med dårligt socialt miljø og dårlige lærere • Vanskeligt da klassen blev delt – hvorfor og hvor var jeg placeret

Junah 21 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none"> • Jeg kommer så på en anden skole og der sker noget – jeg får overskud, jeg kan lære noget og det hele går bedre • Der var en god klasselærer, som behandlede alle børn lige – ingen diskrimination af os der er lidt anderledes • Så nu er jeg en del af samfundet • Efter folkeskolen taler jeg med KKV vejleder om at tage HF • Men så begynder jeg at blive interesseret i samfundet og hvordan det hele hænger sammen og så får jeg langsomt styr på det skolevæsen og det at lære • Så nu sigter jeg højt – har masser af motivation og vil fuldføre HF • Min familie støtter det fuldt ud, det bare fedt 	<ul style="list-style-type: none"> • I folkeskolen gik det dårligt – i hvert fald i starten - til sidst efter mange problemer fik jeg særundervisning – jeg var på en forsøgsskole og det gik nogenlunde • Men så uden grund - synes jeg selv - blev jeg smidt ud • Det påvirkede mig meget og i lang tid efter – har taget mig lang tid at komme mig over • Så dør min far – og min mor er ikke DK men kommer og må knokle for at holde sammen på familien

Ivalo 19 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none"> Nu er jeg på ASPA i AskovFonden Har i perioder meget fravær og frygter at blive smidt ud på grund af dette Jeg er bagud med opgaver – kommer tit bagud fordi jeg har svært at overholde deadlines – jeg skubber dem fordi det er nogle gange er svært for mig at lave det faglige Men på ASPA siger de: hvor lang tid skal du bruge og så skal vurdere dette – og får lavet mine opgaver Der er god støtte og der er fleksibilitet med fremmøde og opgaveafleveringer – og det er helt afgørende for at jeg kan gennemføre det Jeg har også en god HF vejleder 	<ul style="list-style-type: none"> Har følt mig en del gange som med i en anonym stak med andre som bare bliver behandlet ens Er i gang med HF – og er bare stoppet mange gange I psykiatrien har jeg haft brug for hjælp og de har været venlige Men der har været for mange situationer med lortefølelser hvor jeg følger ingen tror på mig og der har ikke været nogen hjælp at hente

Fashim 20 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none"> Jeg kommer så på en anden skole – en god skole og tager 8 klasse Lære Munin at kende på AskovFonden 18+ og det har været rigtigt fedt og godt for mig Jeg fik et vagtjob i ferierne og fik tro på at kunne noget – få et job og få løn som var fortjent Så foreslår min onkel at han gerne vil lægge penge ud til en forretning og nu har jeg åbnet og styrer en pizzeriaforretning her i nærheden Det er altså business – og det er hårdt og jeg knokler – men det er godt og jeg kan lide det 	<ul style="list-style-type: none"> Mine forældre er skilt og det syntes jeg var svært – jeg kunne ikke forstå hvorfor og havde det meget svært Begynder at ryge hash og tager stoffer – havde en rigtigt skidt periode hvor jeg kommer ud noget skidt Var ikke skoleglad - havde det svært der også pga mine forældres skilsmisse Kom ind i en vennegruppe som havde dårlig vaner og dem fik jeg også

Andreas 20 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none"> Jeg var 1 år på en produktionsskole og der gik det op for mig at der var nogle problemer Så får jeg min diagnose i 2. G – men jeg følte mig som en af mange – lærerne kunne se at jeg havde det dårligt – var ensom men de gjorde ikke noget Så kom jeg på OPUS og det hjalp mig med forskellige vgtige ting – og at klare skolen og min hverdag Nu tænker jeg på om teknisk skole er noget for mig 	<ul style="list-style-type: none"> Jeg går i gymnasiet - og jeg er i frit fald nogle gange – der er mange og for mange indput – det er meget svær for mig Det første i gymnasiet var ok men så gik det ned af bakke – der er for mange røvhuller der er lærere der – mange lærere er fordomsfulde og de støtter ikke nok – de er ikke særlig gode til at elever kan læsse af og de er heller ikke solidariske og hjælper en kammeraterne var sådan set ok – hver for sig – men der var ikke noget sammenhold og den sociale stemning var i bund jeg har nogle vanskeligheder og går derfor i psykiatrien og der er overhovedet ingen sammenhæng eller samarbejde mellem uddannelse og psykiatri – og det er et stor problem synes jeg

Ibrahim 22 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none"> • Så finder min familie på at sende mig til Libanon til familien i et år for at jeg kunne falde til ro og rette mig op • Her bliver jeg mere rolig og stille • Og da jeg kommer hjem begynder jeg i skole igen – en ny skole og det går bedre • Jeg fik nogle kammerater og der var en god lærer – en dansklærer – som var fed og troede på mig – så det gik meget bedre – jeg blev faktisk lidt af en dengse sagde de andre • Så jeg fik mod på skole og at lære noget • Jeg har tænkt på at blive sosu men det synes mine forældre ikke rigtigt om • Jeg er i gang med en HF og tænker mange ting – skal færdiggøre den • Og måske være socialrådgiver – jeg har i hvertfald mange erfaringer at give af • Det kunne være jeg skulle gå i praktik 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg var en lille bandit i skolen – urolig, kunne ikke sidde stille, sloges og havde temperament • Men der var også meget diskrimination i skolen fra lærerne – specielt nogle af dem – var rigtigt slemme til at gøre forskel • Gik på en skole med rigtigt dårlige kammerater og dårligt miljø og steming i klassen – lærerne gjorde ikke rigtigt noget synes jeg – jeg fik dårlige karakterer

Svensk ungepanel

Jannik 25 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none"> • Jeg har for det meste trivedes på mine skoler – der var for det meste gode lærere og jeg fik god hjælp • Jeg har haft gode jobs også på arbejdsmarkedet og jeg har haft god tid til dem • Venner har hjulpet og vi har snakket og de har kunne hjælpe med at stemme af og tale med mig om hvad jeg gerne vil • Nu læser jeg for at kunne søge ind på uni – vil gerne være systemudvikler • Livet er, hvad man gør det til • Jeg synes, der er for mange unge, der har en krævementalitet og brokker sig hvor det jo altså handler om at gøre noget selv 	<ul style="list-style-type: none"> • Nogle af dem jeg har mødt var røvhuller og da jeg var yngre blev jeg hurtigt krænket og jeg blev aggressiv • Min far er gået bort og da det skete og derefter var jeg meget aggressiv • Jeg har haft kedelige jobs til en dårlig løn – men jeg har også haft det modsatte



Andrea 22 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none">• Jeg er kommet på Navigatorcentret og det har virkelig være godt – et arbejdsmarkedsinitiativ• De hjælper med at finde din motivation, hvad du kan og hvad du skal gøre for at komme til at gøre noget som interesserer dig• Jeg har lært at søge jobs og trænet det• Jeg skal i praktik som de har hjulpet med at finde og det glæder jeg mig meget til• Jeg skal selv vælge 3 mdr praktik og vil nok vælge et ældre bosted og jeg skal lære at arbejde og være i et job så jeg bagefter kan blive dygtigere til at være i arbejde	<ul style="list-style-type: none">• For to år siden da gik jeg ud af skolen fordi jeg var gravid – jeg var midtvejs• Og jeg var skoletræt og tænkte at jeg ville færdiggøre min uddannelse og eksamen senere

Ellen 20 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none">• På positivsiden har været gode venner og godt kammeratskab• Jeg flyttede til et andet gymnasium og der var nogle gode lærere som var gode til at tale med os og mig• Klassen var også god med et godt sammenhold• Og der var et pres for at kunne præstere godt og lære noget og vise det – og det er nødvendigt for at kunne klare sig godt både i sin uddannelse men også senere	<ul style="list-style-type: none">• Har været i en praktik skole – og jeg var egentligt optaget af at forsøge at gøre det godt• Men det fik ikke godt med og for lærerne – de var utilfredse med deres arbejdssituation og mange holdt op så det brød helt sammen• Så kom jeg i gymnasium i en klasse som splittet op og skulle fungere i mindre grupper og det var på den ene side meget godt• Jeg følte at jeg ikke passede ind

Mehmet 22 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none">• Det positive er så at jeg har lært virkelig meget gennem de forskellige jobs jeg har haft• Jeg kan forsørge min familie• Og det har modnet mig• Jeg vil gerne have et job og ikke en uddannelse	<ul style="list-style-type: none">• Jeg er droppet ud af uddannelse/gymnasium – var skoletræt og gad ikke at studerende men ville hellere være sammen med mine venner• Men det ærgrer jeg mig over nu hvor jeg gerne ville have gennemført noget uddannelse• Det er meget svært at skaffe sig et job• Jobcentret hjælper slet ikke – de forstår ikke hvad jeg gerne vil og de gider ikke sætte sig ind i det• Min far er syg og arbejder for at kunen tjene penge til os og familien – og har har forskellige jobs: kommune, restaurant• Nu er jeg arbejdsløs og ingen kan hjælpe – skal klare mig selv – sådan oplever jeg det – der er ingen der gider interessere sig for mig og hvad jeg gerne vil• Vil gerne have et chauffør kursus



Freja 21 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none">Kammeraterne har gjort den helt store forskel - de har været der for mig og ved problemer har de kunne hjælpe og jeg har kunnet tale med dem	<ul style="list-style-type: none">I skolen fik jeg ikke den hjælp jeg behøvedeJeg har dysleksi og det fandt de ud af i 3. g og ingen hjalp migDer gik et helt år og ingen hjalp migFørst på sygehuset var det nogen der kunne finde ud af at hjælpe mig

Roger 22 år

Plusser	Minusser
<ul style="list-style-type: none">Familien hjælper mig med at tænke positivtMin sambo og kæreste hjælper mig også med at tænke positivt	<ul style="list-style-type: none">Da jeg var 14 år gammel døde min mor og jeg gik til psykolog men det hjalp mig ikkeI grundskolen og i gymnasiet havde jeg problemer med dysleksi og jeg havde også depressionerJeg var arbejdsløs efter gymnasiet i 2 årDer var ingen hjælp at hente i systemetOg det bliver man deprimeret overJeg har gået på kurser og lært at skrive ansøgninger men det er ingen hjælp derudover til hvad man kan lave

Afslutningsvist vil vi også fra et ungeperspektiv formulere 5 gode råd til det fremadrettede tværsektorielle arbejde – og disse lyder sådan:

5 gode råd fra arbejdsløse unge

1. Sæt de unge i centrum: støtte, forståelse og respekt for en her og nu og vanskelig situation – systemtænkning må vige for individuelle ønsker og planer og med større systemfleksibilitet
2. inddrag de unge som samarbejdspartnere, som co-producers med reel inddragelse
3. styrk den unges sociale kapital – tænk netværk aktivt som kan fungere som ressourcer for de unge og for succesfulde forløb
4. styrk de unges sociale kompetencer og inddrag aktivt deres egne netværk: familie og nære venner
5. realistiske og tiltrækkende fremtidsmuligheder - motiverende praktik og 'real life' erfaringer som first step i en helhedsorienteret plan

Kapitel 6

TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ CASENE OG ØRESUNDSMODELLEN - social kapital, netværk og nye samarbejdsformer

Som et perspektiv på de temaer vi i de foregående kapitler har identificeret vil vi i dette kapitel prøve at perspektivere de erfaringer og vurderinger vi indtil nu har hørt fra virksomheder, offentlige myndigheder, fra NGO'ere og fra de unge. Hvordan kan vi forstå og perspektivere erfaringer og synspunkter fra casene, workshops og lunchmeetings om arbejdsløse unges vej til arbejde og uddannelse? Vi præsenterer to teoretiske temaer til perspektivering af rapportens indspil og vurderinger.

Det første perspektiv fokuserer på netværk og social kapital, gensidige forpligtelser og tillid, som er vigtige byggesten i at skabe bæredygtige arenaer for de arbejdsløse unge. Social kapital er både en stor ressource som på mange måder er nødvendig i det moderne samfund for at klare sig godt, ligesom manglen på social kapital kan være en møllesten om halsen på unge og forværre deres muligheder for at klare arbejde og uddannelse godt. Vores andet tema fokuserer på samarbejdsformer hvor de arbejdsløse unge kan gives en ligeværdig stemme og arbejde på lige fod og aktivt inddrages i at udvikle, gennemføre og evaluere initiativer til arbejdsløse unge. Vi introducerer co-production/samproduktion, partnerskaber og co-creation/samskabelse og skitserer hvordan disse samarbejdsformer er relevante scenarier for fremtidige NEO samarbejdsmodeller. Disse to temaer har også fungeret som en drivkraft for udviklingen af NEO modellen, fordi vi netop har skabt modelforløb for udvikling af de unges netværk og inddraget flere aktørers bidrag til dette – samt peget på at nye samarbejdsformer skal inddrages hvis vi skal lykkes med at medinddrage og ansvarliggøre de unge på egne betingelser.

Dette kapitels pointer er:

- At indsats og tværsektorielle samarbejde med arbejdsløse unge skal kunne indlejre de unge i aktiviteter som styrker deres sociale kapital, hvor der gradvist opbygges en gensidig forpligtelse som motiverer de unge til at deltage og give deres bidrag. De sociale relationer skal ligeledes gradvist udvikle både en tynd og tyk tillid således at de unge fungerer i afgrænsede netværk som er kendte, men også i større netværk som er væsentlige i et velfungerende liv. Der ligger også stor værdi i at inddrage den afgrænsede sociale kapital i form af familie og netværk som kan styrke opbygningen af de unges identitetsskabelse, men også den brobyggende sociale kapital i form af et større netværk skal aktiveres.
- At arbejdsløse unge bør inddrages i et spektrum af samarbejdsformer som inddrager dem som ligeværdigt, aktivt medskabende og evaluerende. Både co-creation, partnerskaber og co-production tilbyder platforme for langtrækkende og kvalitative samarbejder, hvor de unges erfaringer, synspunkter og præferencer kan bidrage til at forøge kvalitet og mening i aktiviteter for arbejdsløse unge. Hermed skal også alle de øvrige aktører omkring de unge: kommuner, virksomheder, NGO, familie/netværk medvirke til at etablere ligeværdige samarbejder med de unge hvor deres mening og erfaringer høres og får konsekvenser.



Netværk i form af social kapital inspireret af Robert Putnam

Teorier om social kapital, eller sociale netværk, omhandler relationer mellem mennesker og disse relationers synergieffekt, både for den enkelte og for samfundet som helhed (Colemann, Bourdieu, Granovetter 1973, Fukuyama 1999, Putnam 2000). I bogen *Bowling Alone* beskriver Robert Putnam hvorledes *fælles normer, netværksdannelse og social tillid* udgør centrale elementer i begrebet social kapital (Putnam 2000:137). Det er disse teoretisk genererede begreber som undersøgelsen af arbejdsløse unges integration på arbejdsmarkedet tager afsæt i – ud fra en betragtning om at det netop er disse dimensioner som er væsentlige ingredienser i at kunne ændre sin livsbane og indgå i forpligtende og engagerende fællesskaber.

Robert Putnam beskriver to former for netværk. Et horisontalt netværk, hvor aktører deler livssituation eller status og kendetegnes gennem relationernes tætte og afgrænsede karakter. Denne form for netværk bygger ifølge Putnam på afgrænset (*bonding*) social kapital. Heroverfor står vertikale netværk, der dannes mellem aktører med asymmetriske livshistorier og status. Denne form for relationer udgøres af brobyggende (*bridging*) social kapital (Putnam 1993:173, Putnam 2000:22).

I undersøgelsen kan afgrænsede social kapital være den unges familie, kæreste eller venner som den unge søger støtte hos i vanskelige tider. Dvs. nære ressourcepersoner som er til stede og som kan bakke op om den unge og udvise den nødvendige sympati, når den unge f.eks. møder modstand. Den brobyggende sociale kapital udgøres af den unges netværk i forhold til den kommunale jobkonsulent, arbejdsgiver eller mentor, som den unge ikke deler social status med eller har tætte relationer til, men som alligevel indgår i kredsen af netværk som står til rådighed for den unge.

Ifølge Putnam er fordelene ved sociale relationer, der bygger på afgrænset social kapital at ressourcepersoner i det nære netværk kan give den unge en identitet gennem tilhørsforholdet til en familie. Ulempen ved den afgrænsede sociale kapital er at denne kun kan sikre den unges 'overlevelse', hvorimod den brobyggende social kapital kan sikre at den unge bevæger sig fremad og udvikler sig (Briggs i Putnam 2000:23). Særligt for arbejdsløse unge er der en række udfordringer ved sociale relationer, der bygger på afgrænsede sociale kapital. Ifølge bl.a. Putnam øges den unges chancer for at opnå f.eks. et arbejde, hvis den unge har begge sociale kapitalformer at trække på. Når det alligevel er et større problem at arbejdsløse unge har en 'lav' beholdning af brobyggende kapital, skyldes det det forhold at den arbejdsløse unges nære relationer ofte vil bestå af venner, eller familie, der selv står uden arbejde, eller som har svage relationer til arbejdsmarkedet. For arbejdsløse unge vil brobyggende social kapital således være afgørende for at få adgang til f.eks. en praktikplads og dermed en erhvervsuddannelse (Granovetter 1973, Briggs i Putnam 2000:23).

Robert Putnams teori er således særligt relevant i en undersøgelse af arbejdsløse unges integration på arbejdsmarkedet, fordi teorien betoner at social kapital må tillægges afgørende betydning for f.eks. arbejdsløse unge i forbindelse med jobsøgning. Robert Putnams teori er relevant, fordi teorien peger på at der kan være en forbindelse mellem social kapital og arbejdsløse unges chance for at fodfæste på arbejdsmarkedet.

Social kapital som et privat og offentligt gode

Ifølge Robert Putnam er den sociale kapital, som skabes i et bestemt forum, rettet mod både et privat gode og et offentligt gode (Putnam 2000:20). Ud over en vurdering af den unges chancer for (re)integration på arbejdsmarkedet i forhold til parametre som brobyggende- og afgrænsende social kapital, er det, ifølge Putnam, nødvendigt at inddrage strukturelle forhold, der spiller ind på den unges livsmuligheder og valg. I undersøgelsen af integration af arbejdsløse unge på arbejdsmarkedet vedrører strukturelle forhold særligt lovgivning- og politik på området. Der kan f.eks. være tale om en 'stram' lovgivning, der kun giver den unge ganske få valgmuligheder i forhold til egne interesser, eller der kan være tale om dominerende diskurser, der lægges ind over konstruktioner af gruppen af unge f.eks. i en ensidig fokus på at integration kun kan foregå via arbejdsmarkedet.

Uanset teorivalg må enhver bagvedliggende forståelseshorisont antages at have afgørende betydning for den forståelse, der præsenteres, når unges netværk betragtes som henholdsvis 'hensigtsmæssig' kontra 'uhensigtsmæssig'. Ser vi på forståelseshorisonten i forhold til Putnams teori, dukker den problemstilling til syne at teorien har fokus på social kapital i et utilitaristisk perspektiv. Dvs. det er ikke kun den arbejdsløse unges samlede kapitalbeholdning der øges, når den unge får et arbejde, men det gavner i lige så høj grad samfundet som helhed, fordi samfundets samlede produktivitet øges.

Vurderingen af hvad der er 'hensigtsmæssige' eller 'uhensigtsmæssige' netværk, set i forhold til unges sociale relationer, har således indlejret en produktivitetmålestok, hvor der er risiko for at sociale relationer reduceres til en vurdering af hvorvidt disse er 'produktive' eller 'uproduktive' i et samfundsperspektiv. En vurdering af arbejdsløse unges sociale relationer ud fra en snæver produktivitetsoptik vil være blind for kvaliteten af sociale netværk og dermed reproducere stigmatiserende billeder af arbejdsløse unge, fordi arbejdsløse unges netværk vurderes som værdiløse. Dette kan undgås ved at have fokus på den *tillid* der skabes i henholdsvis afgrænsende- og brobyggende netværk.

Tillid og social kapital

På trods af at Putnams teori er drevet af et utilitaristisk perspektiv åbner teorien op for at alle typer netværk har en værdi for subjektet. Særligt synligt bliver dette perspektiv i Putnams beskrivelse af forskellige former for tillid, der er indlejret i personlige relationer i form af '*tæt tillid*' (*thick trust*) og '*tynd tillid*' (*thin trust*), over for 'den generaliserede anden'.

Ifølge Putnam er der tæt tillid, eller tætte sociale relationer i de sammenhænge, hvor aktørerne kender hinanden også på det uformelle plan og ifølge Putnam er tæt tillid en forudsætning for primært de afgrænsede netværk (bonding social capital). Den tynde tillid, er en type tillid hvor man 'lader tvivlen komme andre til gode'. Dvs. man regner med at hvis man gør noget for den anden, så får man det igen i et andet netværk. I den tynde tillid er der således tale om en tillid der rækker ud over det interne netværk. Putnam uddyber at borgere, der har tillid til andre medborgere i højere grad udfører frivilligt arbejde, giver tilskud til godtgørende formål eller deltager i politiske aktiviteter (Putnam 2000:136). Putnam konkludere at aktører, der har tillid til andre medborgere generelt kan betegnes



som 'gode' (samfunds)borgere (Putnam 2000:136-137). Overføres Putnams teori om tynd tillid til arbejdsløse unge, så vil en vigtig faktor i forhold til at øge den unges samfundsdeltagelse være lig med at øge den unges tynde tillid til andre mennesker.

Dette perspektiv harmonerer ligeledes med Putnams teori, hvor brobyggende netværk, dvs. netværk, der rækker udover et internt fællesskab, har større betydning end såkaldte tætte netværk, fordi der i de brobyggende netværk tages afsæt i den *tynde tillid*, der rækker ud over det interne fællesskab. Putnams teori tager dermed afsæt i at begreber som tæt tillid og tynd tillid kan overføres fra en kontekst til en anden. Putnam (1993:177).

Stocks of social capital, such as trust, norms, and networks, tend to be self-reinforcing and cumulative.

Dvs. hvis den unge øger hans/hendes tynde tillid f.eks. gennem aktivering, eller gennem et job med løntilskud, så vil denne tillid række ud over arbejdsperioden og gavne den unge fremadrettet. Der vil ske en positiv effekt fordi den øgede tynde tillid vil motivere den unge til at søge nye brobyggende netværk og dermed øges den unges deltagelse i fællesskabet.

Upåagtet at Putnam vurderer at der er en kausalsammenhæng mellem tillid og deltagelse, så er det vanskeligt at bevise dette, særligt fordi den unges tillid primært må anskues som udtryk for en tillid til eksistensen af fælles normer og fællesskaber. Men på trods af at der ikke kan påvises en streng kausalsammenhæng, åbner teorien op for en metode til at analysere værdien af sociale relationer i forbindelse med integration på arbejdsmarkedet. I denne optik er teorien relevant, fordi det bliver muligt at analysere arbejdsløse unges brobyggende sociale kapital med fokus på svage- eller stærke sociale relationer og herunder belyse hvilken betydning dette har for den unges ønsker for at være en del af fællesskabet og efterleve fælles normer. For Putnam spiller fællesskabet og fælles normer afgørende ind i forhold til integration af f.eks. arbejdsløse unge, hvilket ifølge Putnam skyldes den generaliserede gensidighed der opstår i sociale netværk.

Balanceret og specifik gensidighed

Ifølge Putnam udgøres social kapital af tre nøglebegreber i form af generaliseret gensidighed, normer og tillid som det fremgår af følgende citat (Putnam 1993:172):

The norm of generalized reciprocity is a highly productive component of social capital. Communities in which this norm is followed can more efficiently restrain opportunism and resolve problems of collective action.

Putnam skelner mellem det umiddelbare fællesskab, der f.eks. opstår i forbindelse med en kontakt som den unge opnår og karakteren af de netværk, som et element af den arbejdsløse unges samlede sociale kapital (Putnam 2000:134). Dvs. det, der er kvaliteten i den unges netværk, set som et element i social kapital, er den dynamiske sammenhæng mellem den unges netværk og fælles normer



og den unges tillid til at der eksisterer et sæt af normer både indenfor den unges afgrænsede netværk og i det brede fællesskab.

I den forbindelse er antallet af den unges kontakter ikke nødvendigvis interessant, men derimod hvorvidt disse netværk øger den unges normer for generaliseret gensidighed. Derfor er en identifikation af de unges netværk vigtig og casene i undersøgelsen beskriver forskellige former for netværk og disses sammenhæng med fælles normer. Gennem casene bliver det muligt at analysere hvad den unges netværk bidrager med og i hvilken sammenhæng disse netværk kan vurderes som værende inkluderende eller ekskluderende.

Hvorvidt netværk er inkluderende eller ekskluderende, set ud fra den unges perspektiv, må vurderes ud fra det Putnam benævner for en *'balanceret'* form for gensidighed. I den balancerede form for gensidighed er der tale om en samtidig udveksling af f.eks. gaver i form af viden, ressourcer eller tjenesteydelser og denne udveksling er afbalanceret, dvs. udvekslingen er af forholdsvis ens beskaffenhed. Den anden form for gensidighed benævner Putnam *'generaliseret'* gensidighed. Den generaliserede gensidighed henviser til et bytteforhold, hvor der ikke gengældes med det samme, men hvor bytteforholdet indebærer gensidige forventninger om, at det der ydes i en nuværende situation, betales tilbage i fremtiden. Tilbagebetalingen sker ikke nødvendigvis af samme person og heller ikke nødvendigvis gennem en ydelse af samme karakter, men i form af en tjeneste som der er enighed om (Putnam 1993:172).

Ifølge Putnam er den generaliserede gensidighed stærkere end den balancerede gensidighed set i forhold til skabelsen af et fællesskab. Dette skyldes at den generaliserede gensidighed forudsætter en højere grad af tillid fra deltagernes side. Gensidigheden i et netværk skal have så meget gennemslagskraft at den unge føler sig forpligtiget til at give igen og til at tilslutte sig og underordne sig et sæt af fælles normer, f.eks. normer vedrørende arbejdspligt og selvforsørgelse. Gensidigheden betinger, dermed at den unge føler en tilskyndelse til at iagttage og overholde et sæt af fælles normer. Med denne pointe understreger Putnam de fælles normers støttende, styrende og dermed kontrollerende karakter. Putnam ser den samlende og styrende effekt, som et parameter for kvaliteten af den generaliserede gensidighed. Den generaliserede gensidighed forudsætter tilstedeværelsen og interaktion mellem flere aktører over tid, dvs. det er en tidskrævende proces. Eksistensen af fælles normer for generaliseret gensidighed forudsætter desuden en proces med etablering af fælles normer, som er tilstrækkeligt tydelige og retfærdige, så den unge har en interesse i at være en del af *'normen'*. Netop den unges interesse i at deltage i et netværk kan være afgørende for at integrere arbejdsløse unge på arbejdsmarkedet. Hvis den unge f.eks. tilhører en etnisk minoritetsgruppe, der oplever at lukrative jobs er forbeholdt veluddannede danske unge, så har den etniske unge ikke nødvendigvis en interesse i at indgå i et arbejdsfællesskab, hvor han/hun kun har udsigt til at være nederst i arbejdshierarkiet. I den situation vil den etniske unge have en større interesse i f.eks. at starte som selvstændig. Det afgørende for etableringen af en fælles norm som den unge følger er altså, at normen vinder, fordi den unge vurderer at *'få mest igen'* ved at tilslutte sig normen. Dermed slår Putnam fast, at tillid ikke er blind, men netop må forstås som reciprok, eller i form af balanceret og generel gensidighed mellem aktører i et netværk (Putnam 2000:171).



Forudsætningen for at den unge kan indgå i et sæt fælles normer er, som ovenfor beskrevet, dannelsen af reciprokke brobyggende netværk, der kan øge den unges tynde tillid. Denne form for netværk og disse netværks etablering, vedligeholdelse og udvikling forudsætter aktører fra forskellige sektorer, der dels kan bidrage med ressourcer og desuden kan bidrage med aktører, der kommunikerer forskelligt med den unge og som kan vise den unge tillid i forskellige situationer. Denne form for netværk behøver ikke nødvendigvis at indeholde et personligt møde, men der skal foregå en udveksling af kommunikation som forudsætning for, at fælles normer kan opstå. Dvs. at normerne skabes via kontakten og kommunikation mellem den unge, dvs. mellem f.eks. mentor eller den kommunale jobkonsulent. Dermed tydeliggøres det forhold at der er noget på spil for den unge, når denne vælger at indgå i brobyggende netværk, hvilket kan bidrage med at forklare hvorfor den unge vælger at melde sig ud af nogle netværk og holder stædigt fast i andre. I den forbindelse er det vigtigt at have for at den unges udmelding af et brobyggende netværk, ikke nødvendigvis sker fordi den unge ikke får 'noget'. Putnam beskriver hvorledes en overfokusering på afgrænsende sociale forhold til den brobyggende sociale kapital, dvs. en situation hvor den unge kopierer familiens manglende deltagelse i fællesskabet eller arbejdsmarkedet og dermed følger andre normer end samfundets. Pointen er, ifølge Putnam, at man i en analyse, må have blik for at normer, der opleves som positive for den unge, kan have et ekskluderende sigte i forhold til andre grupperinger/normer i samfundet.

Co-creation, partnerskaber og samproduktion - mulige samarbejdsformer med arbejdsløse unge

Vores andet teoretiske tema trækker forskellige former for samarbejde frem sådan som det over en årrække er blevet udviklet af en række forskere og et stort antal praksisforsøg. De samarbejdsformer som vi ønsker at stille skarpt på er co-creation – på dansk samskabelse, partnerskaber og co-production – på dansk samproduktion. Alle disse tre samarbejdsformer er velegnede arbejdsformer hvor arbejdsløse unge kan tildeles en aktiv og ligeværdig rolle som en blandt flere aktører som er nødvendige for at få udviklet og gennemført velfungerende arbejds- og uddannelsesforløb for arbejdsløse unge.

Drivkræfterne bag udviklingen af disse tre samarbejdsformer er et klart ønske om at inddrage og give indflydelse til borgere og brugere i udviklingen af velfærdsydelser – og modvirke den tendens som en mere passiv forbruger-position meget nemt skaber. Borgeren og brugeren som en kritisk og passiv konsument af velfærdsydelser som på sigt udtrætter og forringer både levering men også udbyttet af offentlige velfærdsydelser. I en oversigt kan de tre samarbejdsmodeller præsenteres således:

Co-creation, partnerskaber og samproduktion

	Co-creation = Samskabelse	Partnerskaber	Coproduction = samproduktion
Definition	<p>Borgere inviteres med som partnere i at udvikle og kvalitetssikre velfærdsydelse – i ad hoc forløb</p> <p>Er aktive og autoritative samarbejdspartnere med offentlige myndigheder</p> <p>Dialog på tværs af forskelle Skaber større indsigt, forståelse og læring</p> <p>Gode dialogpartnere er med til at facilitere og skaber ligeværdige situationer</p>	<p>Struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem forskellige sektorer eller partnere</p> <p>Krævende – kræver tid og ressourcer at etablere</p> <p>Kan skabe langtrækkende samarbejder og resultater</p>	<p>Ligeværdigt samarbejde om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsydelser</p> <p>Borgere, brugere arbejder sammen med professionelle og politikere</p> <p>En samlet kæde eller cirkelbevægelse som kan gentages uendeligt</p> <p>dvs samproduktion er altså et langvarigt samarbejde</p>
Hvad betyder det for samarbejde med arbejdsløse unge?	<p>Arbejdsløse unge inviteres med i samskabelse om konkrete arbejdsforløb eller uddannelse – sammen med NGO, virksomheder og kommunen og familie/netværk</p> <p>De unge inddrages i indledning af deres forløb, undervejs og til slut for at planlægge, midtvejsevaluere og slutvurdere</p>	<p>Der etableres et partnerskab omkring arbejdsløse unges arbejds- og uddannelsesforløb med deltagelse af NGO, virksomheder, kommune og arbejdsløse unge og familie/netværk.</p> <p>Formålet er at tilrettelægge, gennemføre og evaluere arbejds- og uddannelsesforløb så de fungerer bedst muligt for en aftalt gruppe arbejdsløse unge</p>	<p>Der etableres en samproduktion om udvikling, gennemførelse og evaluering af arbejds- og uddannelsesforløb til arbejdsløse unge</p> <p>Arbejdsløse unge arbejder sammen med kommune, virksomheder, NGO, familie/netværk om at etablere, drive og evaluere indsatser for arbejdsløse unge</p>

Cocreation – samskabelse – er oprindeligt udviklet som et nyt fænomen indenfor virksomhedsforskning og marketing som en ny forretningsstrategi som har vundet frem i takt med en udbredt opfattelse og erkendelse af, at forbrugere ikke er eller ikke ønsker at være passive modtager af marketing- og kommunikationsindsatser - som en mere traditionel tilgang foreskriver. Med cocreation opfattes markedet som en platform hvor virksomheder mødes med aktive forbrugere og andre interessenter for at udveksle og dele ideer, ressourcer og kapaciteter. Herigennem skabes fælles værdi for begge parter via nye former for interaktion, serviceydelser og læringsmekanismer. Værdier i denne oprindelige ramme viser sig i kraft af personlige, unikke og involverende oplevelser for en målgruppe, mens virksomheden kan høste fordele ved en afgørende relation form af en engageret og loyal målgruppe som også fremover vil have ambassadør-status for virksomheden og udbrede kendskab via netværk via 'word of mouth'.



Imidlertid har co-creation – samskabelse – (og det samme gælder for co-produktion) i det seneste årti fundet vej til andre samfundsmæssige arenaer idet det nu indgår som en blandt flere metoder og som del af et teoretisk grundlag for eksempel i socialt entreprenørskab, social innovation og partcipatoriske metoder i velfærdsforskning og forskning i sociale forhold (se eks Andersen, 2013 & 2014; Andersen og Hulgård 2008). Samtidig er der et stort praksisfelt indenfor den offentlige sektor, hvor mange af de 'bløde områder' begynder at indoptage metoder som samskabelse og samproduktion som nødvendige fornyelser af samarbejde mellem det offentlige og borgerne – og derigennem søge at overkomme at borgere ofte her reproduceres som passive og kritiske forbrugere.

Partnerskabet – som er en velkendt samarbejdsform indenfor det sociale og frivillige felt – kan defineres således:

"Et partnerskab er et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter. Partnerskabet adskiller sig fra andre øvrige samarbejdsformer ved, at det forudsætter ligeværdighed, fællesskab og dialog".
(Hjære, 2005; Center for frivilligt socialt arbejde 2003)

Når sociale forsøg, sundhedsfremmeaktiviteter eller frivilligsamarbejder gennemføres som partnerskaber – som vi har en række eksempler på – demonstreres både potentialerne men også udfordringerne ved denne samarbejdsform. Partnerskabet som en reguleret og struktureret måde at arbejde sammen på, hvor der indgås en partnerskabsaftale hvor en række mål og arbejdsfaser beskrives – kræver at mange forskellige partere engagerer sig og arbejder i et fælles fodslaw fremad mod et fælles mål. Når det lykkes trækkes på mange synergier og mange aktørers fælles kræfter og derfor skabes derfor solide resultater. Men erfaringer viser også at det er vanskeligt og at denne samarbejdsform kræver tid og dedikation – og måske endda særlige ildsjæle – for at lykkes (Andersen, 2012). Partnerskabsmodellen er således " måske ikke så meget en maskine for realisering af muligheder, men en maskine for produktion af muligheder. Partnerskaber er ikke bare er ligetil – men forudsætter altid partnerskabelse, det er "social højteknologi" og kræver som sådan mange ressourcer" (Andersen, 2006).

Vi kan definere co-production – samproduktion således:

Consequently, we define co-production as "professionals and citizens making better use of each other's assets, resources and contributions to achieve better outcomes or improved efficiency".
(Bovaird and Loeffler, 2012)

I samproduktionen ligger altså en indsats og et samarbejde hvor professionelle og borgere samproducerer i et ligeværdigt samarbejde hvor en velfærdsindsats udvikles, gennemføres og evalueres – altså en samlet kæde eller cirkelbevægelse som kan gentages uendeligt. En af hovedbidragyderne til forskning og viden om coproduction Victor Pestoff har på svensk grund udviklet og kvalificeret dette blandt andet med en række analyser, hvor svenske erfaringer og praksis belyses – i samspil med andre internationale eksempler. På baggrund af typologier udviklet af Osborne & McLaughlin (2004)



defineres 'co-production' igennem tre potentielle manifestationer: "co-production, co-management and co-governance".

"All refer to a type of cooperation in which the third sector has a direct influence on the nature of the service (i.e.output). They define: Co-governance as an arrangement, in which the third sector participates in the planning and delivery of public services, Co-management as an arrangement, in which third sector organizations produce services in collaboration with the state; and Co-production as an arrangement where citizens produce their own services at least in part" (Pestoff og Brandsen, 2009:8).

Disse tre former ekskluderer ikke gensidigt hinanden, men kan findes i forskellige kombinationer. Således repræsenterer co-production i dets forskellige dimensioner en række muligheder for fornyelse af det demokratiske mandat og velfærdspraksis som kan involvere socialt entreprenørskab, sociale virksomheder, civilsamfundsorganisationer og intraprenørskab i offentlige organisationer – og nyder derfor en betragtelig interesse fra politisk, kommunal, offentlig og forskningsmæssig side.

Afsluttende kan vi pege på, at det er væsentligt at have et overblik og kendskab til disse forskellige samarbejdsmodeller, som alle kan være afsæt for en ny Øresundsmodel for tværsektorielt samarbejde med arbejdsløse unge. Forudsætningen for dette er dog at kunne se forskelle og de forskellige konsekvenser og forudsætninger som de forskellige samarbejdsmodeller kræver. Det er også en væsentlig pointe at fremhæve, at for et tværsektorielt samarbejde med arbejdsløse unge vil det være vigtigt at alle samarbejdsmodeller: samskabelse, partnerskaber og samproduktion sættes i sving indenfor dette område. Hele spektret rummer potentialer og særlige styrker – og derfor kan de forskellige modeller alle bidrage til en fortsat nyudvikling indenfor dette felt.

Kapitel 7

STRUKTUR OG RAMMEBETINGELSER FOR UNGES INDTRÆDEN PÅ ARBEJDSMARKEDET I SVERIGE OG DANMARK

Som nævnt indledningsvist er arbejdsløse unges vej til arbejde og uddannelse påvirket af både udefra og indefra kommende rammer og kontekster. Vi vil nu afslutningsvis give en kort præsentation af hvordan struktur og rammebetingelser i Sverige og Danmark påvirker unges indtræden på arbejdsmarkedet – samt skitsere et bredere situationsbillede.

Peter Håkansson fra Malmö Högskola påpeger, at selvom der er forskelle mellem Danmark og Sverige, så er det generelle billede i begge lande, at unge har svært ved at etablere sig på arbejdsmarkedet også i perioder med lav arbejdsløshed. Et forhold det er svært at forklare. Ifølge Peter Håkansson er det nødvendigt at forstå de unges netværk (social kapital) for at få et indblik i ungdomsarbejdsløshed. F.eks. peger Peter Håkansson på, at medlemskab af en forening øger sandsynligheden for at få et job. Dette er særligt vigtigt, hvis man kun har en grundskoleuddannelse, eller tilhører en etnisk minoritet. Dette skyldes, at jobs der kræver en høj uddannelse tager al annonceplads, fordi der er efterspørgsel på højtuddannede, mens der ikke er samme efterspørgsel på ufaglært arbejdskraft. Desuden har etniske minoriteter ikke den samme adgang til netværk og dermed heller ikke adgang til viden om potentielle jobs. Det er et problem, fordi, ifølge statistikken, så sker de fleste ansættelser gennem netværk. Dette skyldes at ny ansættelser er forbundet med risici, men hvis man har et netværk er risikoen mindre, fordi der er nogen der kan sige god for personen.

Peter Håkansson identificerer således særlige udfordringer for unge, der enten kun har en grundskoleuddannelse (eller lavere) eller tilhører en etnisk minoritet. Derudover har gruppen af unge som helhed, dvs. både ressourcestærke unge og arbejdsløse unge den udfordring, at selvom de unge er dygtige til at netværke imellem hinanden, så har de ikke tilstrækkeligt med erfaring og dermed blik for netværk, der rækker ud over egne nære relationer.

Om den svenska arbetsmarknadspolitiken och ungdomsarbetslösheten

Generellt kan det sägas att den svenska arbetsmarknadspolitiken har en stark tradition av att värna om den anställde. Detta ligger i traditionen av den svenska välfärdsstaten, så som den har beskrivits av Gösta Esping Andersen (1999) i hans typologier av välfärdsregimer. I Sverige dominerar den typ av välfärdsregim som av honom benämns som socialdemokratisk eller nordisk. Benämningen beror på att samma regim även dominerar i de andre nordiska länderna. Socialdemokratin varit drivande i utvecklingen av regimen, även om den kan sägas vara uppbyggd i en tid av mer eller mindre politisk konsensus kring välfärdsfrågorna. I den socialdemokratiska regimen har välfärdsstaten huvudansvaret för att skapa ekonomisk trygghet. Ersättningarna vid arbetslöshet kopplas till den tidigare inkomsten och ligger på en relativt hög nivå. Det görs ingen behovsprövning och inriktningen karakteriseras därför som generell. Finansieringen sker med skatter, inte försäkringar. Fackförbunden har vidare spelat en viktig roll i uppbyggnaden av den svenska välfärdsregimen. Detta har bidragit till det starka stödet för arbetstagarerna. Skyddet regleras genom kollektivavtal mellan arbetsgivare och fackförbund och genom arbetsrättsliga lagar. Det kanske viktigaste exemplet är lagen om anställningsskydd



(LAS). Jag kommer att återkomma till denna lagstiftning och andra betingelser som har betydelse för diskussionen kring ungas inträde på arbetsmarknaden.

Innan vi vidare beskriver vidare hur det svenska systemet ser ut kan det vara en värt att nämna något om hur den svenska arbetsmarknadspolitiken förhåller sig till ungdomar på arbetsmarknaden. Under senare år har ungdomsarbetslösheten blivit en fråga av växande dignitet. Medan arbetslösheten i Sverige inte är speciellt hög i allmänhet och har varit relativt stabil under de senaste 10 åren, har det blivit gradvis svårare att komma in på arbetsmarknaden för ungdomar. Detta är uppenbart när man tittar på arbetslöshetsstatistiken för ungdomar i Sverige. Förhållandet mellan allmänna arbetslösheten och ungdomsarbetslösheten har förändrats från 1:1,5 till 1:2,5 under tidsperioden 2003-2008 (Håkansson, 2011: 4). Statistik från EU visar att den svenska ungdomsarbetslösheten är högre än det europeiska genomsnittet, medan den allmänna arbetslösheten är en av de lägsta i EU (Eurofound, 2012). Den svenska regeringen har utifrån denna situation genomfört en rad åtgärder, vilka vi återkommer till senare i rapporten.

Roller: stat, region, kommun och näringsliv

Styrningen av Sverige är uppdelad på tre administrativa nivåer: staten, de 20 regionala landsting/regionerna och 290 kommuner. Styrningen präglas av en hög grad av decentralisering. Regionala och lokala myndigheter beviljas stor självständighet, även om staten står för ramar och struktur för den decentraliserade verksamheten. Regionerna ansvarar bland annat för hälso- och sjukvård och kollektivtrafik. Kommunerna tar ut skatt på privata inkomster och är juridiskt bundna att vara ansvariga för flera viktiga institutioner, såsom socialtjänst, utbildning och barnomsorg, äldreomsorg, planering och bygg- och miljöfrågor.

Sysselsättningspolitiken, dess lagstiftning och strategier, styrs på nationell nivå av centrala statliga myndigheter. De viktigaste myndigheterna är arbetsmarknadsverket, arbetsförmedlingen och försäkringskassan. Arbetsförmedlingen, som kan beskrivas som den statliga arbetsmarknadsmyndighetens verksamhetsorgan, är landets vanligaste förmedlare av jobb och är även ansvarig för nationella program för arbetsmarknadspolitiken och insamling av statistik kring sysselsättning och arbetslöshet. Arbetsförmedlingen har lokala kontor i de flesta större orter i Sverige, där arbetslösa måste anmäla sig för att kunna få arbetslöshetsersättning.

Arbetsförmedlingen är alltså en statlig myndighet som är ansvarig för arbetsmarknadspolitiken. Kommuner och regioner kan emellertid också driva på åtgärder och projekt för att ta itu med arbetslösheten i det lokala sammanhanget. Framförallt kommunala aktörer spelar en stor roll i att komplettera de statliga åtgärderna utifrån lokala behov. Det finns också en tradition bland frivilligorganisationer och privata aktörer på arbetsmarknaden att arbeta för att motverka ungdomsarbetslöshet. Det brukar hävdas att konkreta åtgärder inom arbetsmarknadspolitiken under de senaste åren har kommit att gradvis förskjutas från statlig till kommunal nivå, vilket många hävdar beror på att regeringen har skurit ner på arbetsmarknadspolitiska åtgärder i den nuvarande arbetslinjepolitiken och istället fokuserat på generella förändringar i politiken. I Malmö har till exempel en lokal arbetsmarknadspolitik uppstått i form av JobbMalmö, som är den övergripande verksamheten arbetsmarknadspolitiska in-



satser inom Malmö stad, se nedan under rubriken "Lokala arbetsmarknadssatsningar". EU har vidare kommit att bli en viktig aktör, då ESF-finansiering spelar en viktig roll för att stödja ungdomars integration på arbetsmarknaden. Ungdomar är en prioriterad målgrupp i Svenska ESF-programmet. I ett av de två prioriterade områden av programmet, är andelen unga deltagare (15-25) 39 % (European Commission, 2012).

Ungdomspolitiska frågor på ett mer generellt plan, t ex kring demokrati och inflytande, fattas ofta på lokal nivå. Detta beror på att de ungdomspolitiska mål och beslut som rör ungdomar som bestäms av riksdagen är obligatoriska för regeringen men endast rådgivande för kommunerna. Detta innebär att den lokala ungdomspolitiken skiljer sig mycket åt mellan kommunerna (European Commission, 2012, Ungdomsstyrelsen.se).

Lagar och regler

Lagar och regler kring arbetsmarknaden beslutas på nationell nivå. En mycket viktig lagstiftning är det *kommunala uppföljningsansvaret*. Enligt skollagen har svenska kommuner ett lokalt uppföljningsansvar för ungdomar under 20 år. I bestämmelsen anges att en kommun ständigt måste hålla sig à jour med sysselsättningen för ungdomar under 20 som har avslutat grundskolan, men misslyckades med att slutföra gymnasiet. Detta för att erbjuda dem lämpliga individuella åtgärder.

Den lag som kan sägas ha störst betydelse för ungdomars inträde på arbetsmarknaden är annars Lag (1982:80) om Anställningsskydd (LAS). LAS reglerar bl.a. uppsägningstider, tidsbegränsade anställningar, hur besked om uppsägning ska skötas och vilka typer av uppsägningar som är giltiga. Lagen är tvingande, men kan inskränkas genom skrivelser i kollektivavtal. Lagen säger bland annat att en anställd inte sägas upp utan saklig grund. Saklig grund för uppsägning kan föreligga i två situationer, antingen vid arbetsbrist (t ex att det saknas arbetsuppgifter eller uppdrag, att företaget saknar pengar eller att verksamheten på annat sätt skall omorganiseras) eller av personliga skäl (misskötsel av olika slag). En uppsägning av personliga skäl är endast möjlig efter att arbetsgivaren gjort utredning kring omplacering för den anställde. En anställd som missköter sig grovt kan emellertid avskedas direkt enligt LAS.

LAS ställer också krav när det gäller uppsägning av anställda på grund av arbetsbrist. Om en anställd sägs upp på grund av arbetsbrist ska det ske enligt en viss turordning. Detta innebär att arbetstagare med längre anställningstid har företräde framför arbetstagare med kortare anställningstid under förutsättning att arbetstagaren har tillräckliga kvalifikationer. Vid lika anställningstid ger dessutom högre ålder företräde. Turordningsreglerna är emellertid försedda med flera undantag och kan dessutom åsidosättas genom kollektivavtal. Vidare säger LAS att den som blir uppsagd har företrädesrätt till återanställning på arbetsplatsen, det vill säga att en uppsagd har rätt till arbete om något blir ledigt.

Ytterligare en viktig dimension av LAS är att den i första hand skyddar tillsvidareanställda (fastanställda) arbetstagare. Skyddet i LAS gäller inte tidsbegränsat anställda i samma utsträckning. Dessa kan få anställningen avslutad utan turordningsregler och med kort uppsägningstid. Dock erbjuder den en

möjlighet för tidsbegränsat anställda att få en fast anställning. Om en arbetstagare haft tidsbegränsade anställningar hos samma arbetsgivare totalt två år under en femårsperiod, så övergår anställningen till en tillsvidareanställning. Detta kallas att bli *inlasad*. Om den tidsbegränsade anställningen inte förlängs, en kort tid innan man skulle ha fått en tillsvidareanställning blir man *utlasad*. En vidare aspekt av LAS är reglerna kring provanställning. En provanställning får vara i högst 6 månader och bara en gång per arbetstagare/arbetsgivare-par. Arbetsgivaren kan avbryta provanställningen med två veckors varsel och utan motivering (Lag 1982:80 om anställningsskydd).

LAS brukar i debatten anses vara ett hinder för ungdomar att ta sig in på arbetsmarknaden, då den främst gynnar de som redan är etablerade och i många fall även äldre. I debatten kring ungdomsarbetslöshet är det därför flera aktörer som verkar för en försvagning av LAS för att arbetsgivare ska kunna ha en större frihet i anställningar. Kritiker mot detta menar emellertid att en försvagning av LAS leder till en ökad *flexicurity*, det vill säga större flexibilitet för arbetsgivaren och mindre rättigheter för den anställde. En sådan utveckling är vanlig i många andra europeiska länder. Den rådande politiska inställningen är därför att bevara den svenska modellen med kollektivavtal och starkt skydd för arbetstagaren, oavsett ålder. Ett alternativ till att förändra denna modell har istället varit anpassningar av andra lagar för att gynna ungdomars inträde på arbetsmarknaden (Grander, 2013; Stigendal, 2013).

Den nuvarande borgerliga regeringen har i ett antal prioriterade satsningar försökt främja situationen gällande ungdomars sysselsättning. Regeringen beskriver utbildning som det viktigaste verktyget för ungas etablering på arbetsmarknaden eftersom ungdomar som inte avslutar gymnasiet har svårt att hitta ett jobb. Dessutom beskrivs den höga tröskeln mellan utbildning och jobb som ett stort hinder. Under 2010 och 2011 har regeringen genomfört flera reformer för att minska denna tröskel. Bland annat har man förstärkt yrkesutbildning i gymnasieskolor, gett särskilt stöd för ungdomar mellan 16-24 för att slutföra sin utbildning, satsat på att ge ersättning till arbetsgivare som anställer unga människor som inte har haft ett jobb i sexmånader. Dessa åtgärder beskrivs i kommande kapitel.

Övergång mellan skola och arbete

En möjlig strukturell orsak till den höga ungdomsarbetslösheten är det faktum att Sverige har ett system som gör övergången mellan utbildning och arbete komplicerat, jämfört med till exempel Danmark och Tyskland där lärlingsystem integrerade i utbildningen har gjort introduktionen till arbetsmarknaden lättare (Håkansson, 2011).

Genom ändringar i skollagen 2011 infördes emellertid ett system som ska underlätta för ungdomars övergång mellan utbildning och arbete. Regeringen införde 2011 en gymnasial lärlingsutbildning som en alternativ utbildningsväg som ska leda till yrkesexamen. Lärlingen följer ett nationellt yrkesförberedande program och minst hälften av utbildningen är förlagd till en arbetsplats. Utbildningen ska ge eleverna värdefulla erfarenheter och kontakter för deras framtida integration på arbetsmarknaden. Regeringen har avsatt ca 86 miljoner euro för att utveckla och öka antalet lärlingsutbildningar under perioden 2011-2014 (regeringen.se)



Under senare år har regeringen även gjort satsningar på entreprenörskap i skolan för att utveckla och främja ungdomars kunskaper och kreativitet. 2009 lanserades en strategi för entreprenörskap inom utbildningssystemet som idag är integrerad i de nya läroplanerna för grundskolan och gymnasiet. Den statliga myndigheten Skolverket har fått i uppdrag att främja skolornas samarbete med arbetslivet, erbjuda utbildning, underlätta utbyte av erfarenheter och fördela utvecklingsfinansiering och företagsstöd. Regeringen driver under 2013 och 2014 en särskild satsning på ca 1,6 miljoner euro per år till organisationer och skolor som arbetar med entreprenörskap i skolan.

Arbetsmarknadspolitiska program: Nationella inslussningsprogram, lönkostnadssubventioner och andra projekt

Lägre arbetsgivaravgift för ungdomar

Med arbetsgivaravgift menas de avgifter som arbetsgivaren betalar för varje anställd person utöver arbetstagarens lön. Dagens arbetsgivaravgift uppgår till 31,42 procent. 2009 infördes en sänkning av arbetsgivaravgiften för ungdomar under 26 år till 15,49 procent för att arbetsgivare ska prioritera att anställa ungdomar (regeringen.se)

Jobbgaranti för ungdomar

För ungdomar som stått utanför arbetsmarknaden tre månader eller mer finns jobbgarantin för ungdomar. Programmet riktar sig till unga i åldern 16-24. Insatserna ska innehålla individuellt utformade åtgärder som syftar till att man så snabbt som möjligt ska få arbete eller börja studera. Programmet innebär att ungdomen tillsammans med arbetsförmedlare först går igenom vilka insatser som behövs för att få ett arbete eller börja studera (jfr danska kompencaafklaring). Den arbetslöse ungdomen får ta del av flera olika aktiviteter, bland annat fördjupad kartläggning, studie- och yrkesvägledning samt jobbsökaraktiviteter med coachning. Praktik är ett av verktygen för att göra det underlätta för ungdomar att komma in på arbetsmarknaden. Under programmet kan man praktisera tre månader hos samma arbetsgivare och delta i en utbildning i upp till sex månader. Programmet ger deltagarna yrkesvägledning och arbetslivserfarenhet och kan även, under handledning, vara förberedande för att starta eget företag. Den arbetslöse kan få aktivitetsstöd eller utvecklingsersättning under deltagandet i programmet. Som längst kan man vara med i programmet i 15 månader. Under 2010 deltog i genomsnitt 47 000 personer per månad i jobbgarantin för ungdomar, 41 procent kvinnor och 59 procent män (European Commission, 2012)

Nystartsjobb; lönetillskott från arbetsförmedlingen

I likhet med det danska systemet för løntilskud finns det i Sverige statliga subventioner för arbetsgivare som anställer långtidsarbetslösa. Dessa subventioner har haft olika benämningar genom åren, idag kallas de för Nystartsjobb. Detta stöd erbjuds arbetsgivare som anställer personer som varit utan arbete en längre tid eller är ny i Sverige. Stödet finns för såväl ungdomar (21-26) som vuxna, men skiljer sig åt för olika åldersgrupper. Den som är i åldern 21-26 kan under året få nystartsjobb om man varit utan arbete i minst sex månader under de senaste nio månaderna. Är man över 27 krävs att man saknat arbete under minst tolv av de senaste femton månaderna. Nyanlända invandrare kan få möjlighet till nystartsjobb om man fått uppehållstillstånd inom de senaste tre åren. Kraven som ställs på



den arbetssökande är att man ska vara inskriven på arbetsförmedlingen. Den arbetssökande måste själv hitta en arbetsgivare eller bli tilldelad en av arbetsförmedlingen. Kraven på arbetsgivaren är bland annat lönen ska lönen ligga på minst samma nivå som gällande kollektivavtal i branschen. Stödet som utgår är mellan en och två arbetsgivaravgifter. Arbetsgivaren kan få ersättning lika länge som den anställde tidigare varit arbetslös, men maximalt under fem år för ungdomar mellan 21 och 26 år (arbetsformedlingen.se).

Projekt med arbetsmarknadspolitisk inriktning

Förutom de ovan angivna statliga inslussningsprogrammen finns också möjligheter för kommuner, näringsliv och föreningsliv att få anordna projekt i samverkan med arbetsförmedlingen. Projektet ska vara av det slaget att det inte kan anordnas inom ramen för övriga arbetsmarknadspolitiska program men inte heller strider mot bestämmelser om andra program. Projektet ska ha sådan inriktning att de stärker enskildas möjligheter att få och behålla ett arbete.

Lokala satsningar: ett exempel från Malmö

Malmö stad driver ett antal aktiviteter och projekt under paraplyet "JobbMalmö". Aktiviteterna inkluderar kartläggning av kompetens, rådgivning, hjälp med att söka arbete och utvärdering av arbetet och yrkespraktik. Alla arbetslösa 18 år eller äldre är välkomna att delta. Andra aktiviteter inom JobbMalmö är SEF Unga: ett kommunalt "bemanningsföretag" för ungdomar, som erbjuder unga människor anställning inom stadsdelar och förvaltningar. SEF Unga syftar till att ge deltagarna nätverk och arbetslivserfarenhet. Jobben är "verkliga" i den meningen att de ger en normal lön. Alla ungdomar som är anställda i projektet erbjuds också en handledare. Jobb först är en satsning för ungdomar 18-24 som bor i områden inom de områden i stadens område program. Programmet ger ungdomar möjligheter för en 12 månaders anställning i staden där de bor (malmo.se).

Malmö stad har även en så kallad "Företagsenhet" för att stärka kontakten mellan unga och näringsliv. Företagsenheten består av verksamheterna SEF Unga, Rekryteringsteamet, Servicepatruller, Myllan och Nationell matchning. Dessa verksamheter är de inom JobbMalmö som har kontinuerlig kontakt med företag och deras lediga platser. Genom ökade kontakter med de lokala företagen och Malmö stads förvaltningar hittar Företagsenheten nya utslussningsvägar till den ordinarie arbetsmarknaden, samt nya mötesplatser som kan underlätta för arbetsgivaren vid rekrytering av ny personal. Ett annat projekt med lokal utgångspunkt är Tillväxt Malmö, ett tvåpartssamarbete mellan Uppstart Malmö, Malmö Stad och Malmö högskola som syftar till att skapa fler arbetstillfällen i Malmö genom att stärka och utveckla entreprenörer och företag som har potential att växa (uppstartmalmo.se). Uppstart Malmö är en stiftelse där femton investerare från Malmös näringsliv har engagerat sig i arbetslöshetsfrågor utan eget vinstsyfte. Målet är att skapa nya arbetstillfällen för medborgarna i Malmö genom att utveckla entreprenörskap och hjälpa små företag med potential att växa.

Ersättningar vid arbetslöshet

Arbetslöshetsersättning är till stor del finansierad av skatter, men administreras främst av fackföreningar. För att vara berättigad till arbetslöshetsersättning måste du registrera dig på arbetsförmedlingen, som alltså är en statlig myndighet med lokala kontor, för att visa att du är villig att ta



ett jobb. De flesta svenskar är medlemmar i en arbetslöshetskassa (A-kassa), till vilken en månatlig avgift betalas. Medlemskapet berättigar till upp till 80 % av din tidigare lön under de första 200 dagarna av arbetslöshet. Det finns dock ett tak på 680 kronor per dag. Således kommer endast personer på relativt låga inkomster få 80 % av sin tidigare lön. Om du inte är medlem i någon a-kassa, eller inte uppfyller villkoren (att vara medlem i ett helt år innan du blev arbetslös och arbeta tolv månader före ansökan till a-kassan), har du rätt till en grundutbetalning på 320 kronor (ca 35 euro) per dag. Detta är fallet för många ungdomar, som kommer från studier eller kortvariga anställningar.

Den som är arbetslös och deltar i ett arbetsmarknadspolitiskt program får inte a-kassa utan har istället rätt till så kallat aktivitetsstöd eller utvecklingsersättning. Ersättningen betalas ut av försäkringskassan, som också beräknar och beslutar om ersättningen. Om man har fyllt 25 år eller om man uppfyller villkoren för att få a-kassa, kan man få aktivitetsstöd om du deltar i ett arbetsmarknadspolitiskt program. Om man uppfyller kraven för a-kassa enligt ovan är ersättningen är samma som a-kassan, dvs 80% av tidigare inkomst, maximalt 680 kr per dag. Aktivitetsstödet minskar dock med tiden. För ungdomar under 25 minskar ersättningen till 70 % efter 100 dagar i programmet och efter 200 dagar till 65%. Den som inte uppfyller kraven för a-kassa får 223 kronor per dag.

Utvecklingsersättning är en lägre ersättning för ungdomar mellan 18 & 25 som inte uppfyller villkoren för a-kassa, men deltar i ett arbetsmarknadspolitiskt program. Uppfyller man villkoren för a-kassa får du aktivitetsstöd. Ungdomar utan gymnasieexamen får 48 kronor per dag. Ungdomar som har gymnasieexamen ersätts med 141 kronor per dag (arbetsformedlingen.se)

Sammanfattning:

Barriärer och krav som försvårar ungdomars inträde på arbetsmarknaden

Den relativt höga ungdomsarbetslösheten i Sverige hävdas ofta ha sin förklaring i det faktum att arbetsmarknaden i dag är i behov av välutbildad personal. Många arbetsgivare är därmed motvilliga till att anställa icke-erfaren arbetskraft. Som i de flesta västländer har övergången på arbetsmarknaden från produktion till tjänsten drabbat ungdomar i synnerhet. Många jobb inom dagens tjänstesektorer kräver en universitetsexamen och/eller flera års erfarenhet på arbetsmarknaden. Detta har orsakat många av de tidigare instegsjobben att försvinna. Ungdomar utan examen är utelämnade till lågkvalificerade jobb inom servicesektorn. Låg utbildningsnivå och ett system som gör övergången mellan utbildning och arbete komplicerat kan således beskrivas som en av de viktigaste barriärerna. En annan barriär är det arbetsrättsliga systemet som i Sverige har varit för hårda för ungdomar. Många argumenterar för att Lagen om anställningsskydd och höga arbetsgivaravgifter har gjort det för dyrt att anställa, vilket påverkar fram och främst små företag som inte vågar anställa. Många hävdar också inträdeslönerna för unga är för höga.

Vilka är då konsekvenserna av dessa barriärer och höga krav för inträde på arbetsmarknaden? Förutom den höga ungdomsarbetslösheten kan vi också se en ökning av tillfälliga anställningar. Situationen för många ungdomar på arbetsmarknaden präglas av osäkerhet. Många hoppar från en kort, osäker anställning till en annan. Ofta är de anställda av bemanningsföretag. Mellan dessa jobb är det vanligt med korta termer av arbetslöshet. Forskning har visat att tidsbegränsat anställda är de första som blir arbetslösa i tider av ekonomisk kris (Arbetsförmedlingen, 2013: 26).



Inträdet på arbetsmarknaden tycks vara särskilt svårt för unga människor som lever i områden präglade av socialt utanförskap, vilket statistiskt präglas av hög arbetslöshet. Detta sammanfaller med en hög andel invandrare, låg utbildningsnivå bland föräldrar och låga resultat i skolan. Eftersom många av ungdomarna har invandrat till Sverige kan bristen på språkkunskaper göra det svårare att komma in på arbetsmarknaden. Många hävdar också att det svenska systemet för validering av utländsk utbildning misslyckas. Således är det såväl strukturella och sociala hinder som hindrar ungdomar från att slutföra sin utbildning eller komma in på arbetsmarknaden. En möjlig orsak som framhålls av forskning (Håkansson, 2011) är bristen på sociala relationer. Många av de unga i områden präglade av socialt utanförskap umgås sällan med människor som har ett arbete. Tvärtom är den rådande normen att inte ha ett jobb. Stadsplaneringen i områden är också missgynnande för sociala relationer. Många ungdomar lämnar sin grundutbildning utan några sociala relationer till vuxna utanför området där de bor (Grander, 2013). Deltagande i det civila samhället kan därför vara ett sätt att komma in på arbetsmarknaden (Håkansson, 2011: 85). Statistiken visar att medborgarna i utanförskapsområden har ett relativt högt deltagande i civilsamhället. Men, som Håkanssons forskning visar på, ligger betydelsen på vilken typ av organisationer som de är inblandade i. Är organisationerna homogena, eller kan de erbjuda ungas möjligheter att träffa människor med annan bakgrund, eller folk som representerar samhället, till exempel genom att ha ett jobb?

De höga barriärerna och de konsekvenser i form av utanförskap som dessa skapar, är som beskrivits i denna rapport föremål för diskussion och politiska åtgärder. Vi har sett flera förändringar på regleringen av arbetsmarknaden för ungdomar de senaste fem åren. Det flexicurity-system som har spridits i Europa för att underlätta övergången till arbetsmarknaden för unga har emellertid inte fått fäste i Sverige. Den svenska regeringen har inga planer att förändra skyddet för den anställda, t ex genom inskränkningar i Lagen om anställningsskydd. Däremot har man under senare år genomfört en rad satsningar för att minska barriärerna, t ex införandet av lärlingsutbildningar, den sänkta arbetsgivaravgiften för ungdomar och en rad arbetsmarknadspolitiska satsningar som och den statliga jobbgarantin för ungdomar. En annan satsning är den sänkning av krogmomsen, det vill säga minskad mervärdesskatt (VAT) för tjänster inom restaurangsektorn, som nuvarande regering infört i hopp om att skapa fler anställningar inom den lågkvalificerade servicesektorn.

Genom dessa insatser hoppas regeringen motverka utanförskapet bland ungdomar genom att underlätta inträdet på arbetsmarknaden. Men ännu ser vi inte några effekter av dessa förändringar. Ungdomsarbetslösheten fortfarande är hög i förhållande till den totala arbetslösheten, och klyftorna ökar (Håkansson 2011, Grander 2013, OECD, 2013).

Danske reformer indenfor beskæftigelsesområdet af relevans for NEO-samarbejdet

I Danmark har kommunerne med den nye kontanthjælpsreform, et øget incitament til at sende unge under 24 år i uddannelse. Sammenholdt med reformen indenfor førtidspension forventes det at arbejdsløse unge med psykiske problemer i langt højere grad end tidligere skal begynde på en uddannelse, tage en praktikplads eller få et ordinært arbejde. Det betyder at der i langt højere grad end tidligere kommer arbejdsløse unge i uddannelse og i arbejde. Det betyder at der bliver behov for



strukturer, der understøtter arbejdsløse unge, der tager en uddannelse, eller kommer i arbejde. Dette øger nødvendigheden af tværsektorielle samarbejde i stil med NEO.

Den seneste beskæftigelsesreform betyder at det fremadrettet bliver kommunernes ansvar at tage sig af den gruppe ledige som har andre udfordringer end ledighed. Samlet set betyder reformer indenfor beskæftigelsesområdet at kommunerne har fået ansvaret for at få arbejdsløse ledige ud på arbejdsmarkedet.

I forhold til kontanthjælpsreformen har uddannelsespålæg særlig betydning for unge uden en uddannelse. Denne gruppe skal påbegynde en uddannelse hvis kommunen vurderer de unge egnede. Udfordringen for de unge er dels at orientere sig i de nye reformer og et eventuelt samarbejde at sikre at arbejdsløse unge får den nødvendige støtte så de ikke efterlades alene med udfordringer på arbejdsmarkedet.

Regler og strukturer indenfor overførselsindkomster

Historien om arbejde og arbejdsløshed, eller løsninger og sanktioner, i forhold til arbejdsløse er ikke en individuel fortælling om den enkeltes nederlag og succeser på arbejdsmarkedet. Det er derimod en fortælling om selve fællesskabet og velfærdsstaten. En handling, i form af et samarbejde kan således ikke kun forstås i lyset af den 'dårlighed', eller problem, som samarbejdet forsøger at løse eller 'reparere' på. Samarbejdet må derimod forstås i forhold til et sæt af grundlæggende holdninger til hvilke sanktioner og interventioner en stat kan tillade sig overfor borgere uden at være i modstrid med grundlæggende demokratiske borgerrettigheder (se f.eks. Cohen 1997 for diskussion). Ifølge Stanley Coohen kan enhver stat anvende en proaktiv og en reaktiv form for social magt. Den gammeldages eller reaktive var resocialisering når den enkelte borger var faldet ud af systemet, i dag er magt mere proaktiv og borgeren er en aktiv og mere eller mindre frivillig del af den proaktive indsats (Cohen 1997:18)

Det store problem i forbindelse med den sociale orden var, hvordan man skulle opnå en organisations- og reguleringsgrad, der svarede til visse moralske og politiske principper (f.eks. "demokrati" eller "borgerrettigheder"), uden for megen direkte tvang.

Kontrol kan tage mange former gående fra udelukkelse og stigmatisering til inklusion og integration og som verifikation for kontrollen og den virkning findes eksperter, der kan legitimere, verificere og udlægge indsatsens resultater og intet synes mere effektivt i et teknokratisk samfund end statistik.

Statistik om arbejdsløshed og overførselsindkomster

Begrebet overførselsindkomst betyder at bestemte borgeres indkomster bliver betalt af staten og dækker over en bred befolkningsgruppe og repræsenterer borgere, der er både indenfor- og udenfor arbejdsmarkedet. Overførselsindkomster dækker så forskellige sociale ydelser som folkepension, førtidspension, efterløn, dagpenge og uddannelsesstøtten også kaldet SU. Der er uenighed om antallet af danskere på overførselsindkomster afhængig af om man indregner unge under 15 år som en del af statistikken indenfor overførselsområdet og der er ingen tvivl om at overførselsindkomster, politisk set, er et centralt emne.

Ser man på hele overførselsindkomstområdet synes medie billedet at have fokus på en udvikling hvor flere og flere danskere er på overførselsindkomster (2011):³

De 2.049.000 personer, som nu er på overførselsindkomst, svarer til 37 procent af befolkningen. Lægges også de tæt ved én million unge under 15 år til, er det lige nu så meget som 3.042.000, der er uden for arbejdsmarkedet, hvilket er over halvdelen af befolkningen; helt præcis 54 procent.

Samlet overblik over personer på overførselsindkomster

Ser man således udelukkende på gruppen af overførselsindkomstmodtagere i den arbejdsduelige alder udgør gruppen 717.000 mennesker i alderen mellem 18 og 66 år. Dette svarer til at ca. 25 % af befolkningen i den arbejdsdygtige alder er på overførselsindkomst og heraf er en særlig udsat gruppe i form af indvandrere fra ikke-vestlige lande, hvoraf 42 % af denne befolkningsgruppe i den arbejdsdygtige alder er udelukket arbejdsmarkedet.⁴ Tallene fordeler sig således:

Modtagere af dagpenge	91.000
Kontanthjælp	78.000
Aktiverede	59.000
Førtidspension	248.000
Efterløn	108.000
Fleksydelse	7.000
Revalideringsydelse	13.000
Sygedagpenge	65.000
Ledighedsydelse	15.000
Støttet beskæftigelse	92.000

Personer på overførselsindkomster under 25 år: Kontanthjælpsmodtagere

Gruppen af arbejdspligtige modtagere af overførselsindkomster har mulighed for at modtage én af følgende ydelser: Dagpenge, kontanthjælp, revalidering, ledighedsydelse, førtidspension, sygedagpenge, barselsdagpenge eller efterløn. Isoleres man gruppen af overførselsindkomstmodtagere til kun at gælde personer i aktivering, eller på kontanthjælp, udgør denne gruppe ca. 250.000 ledige med en samlet årlig udgift på 23 mia. kr. (2012⁵). Det er særligt denne gruppe som Øresundsmodellen tager afsæt i. For denne gruppe gør der sig nogle særlige karakteristika gældende. Gruppen af kontanthjælpsmodtagere er hovedsageligt unge mennesker (under 25 år). Hvorimod gruppen af personer på 25-34 år samt 55-59 år modtager typisk dagpenge både pga. høj arbejdsløshed hos dimentiender samt langtidsledighed blandt ældre medborgere. Gruppen af unge, som denne rapport har fokus på, modtager således særligt kontanthjælp og det er derfor særligt relevant at beskrive statistikken for denne overførselsindkomstgruppe.

³ <http://www.b.dk/politiko/ny-rekord-2-mio.-danskere-paa-forsorgelse>

⁴ <http://www.information.dk/111128>

⁵ <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2013/NR238.pdf>

Specificering af gruppen af kontanthjælpsmodtagere

Kontanthjælpsmodtagere opdeles i følgende grupper: ikke-aktiverede, aktiverede, til udlændinge, revalideringsydelse, ledighedsydelse og særlig uddannelsesydelse til ledige.⁶

Gruppen af kontanthjælpsmodtagere så således ud taget som et snit i Danmarks Statistik for december måned 2013, måneden før kontanthjælpsreformens indtræden (2014):

Ikke-aktiverede kontanthjælpsmodtagere	108.400
Aktiverede kontanthjælpsmodtagere	56.800
Udlændinge på kontanthjælp	6.200
Personer på revalideringsydelse	84.000
Personer på ledighedsydelse	17.700

Antallet af kontanthjælpsmodtagere er svingende og vurderes til at udgøre ca. 170.000 personer. Af de ca. 170.000 personer modtager ca. 53.000 unge under 30 år en eller form for kontanthjælp. Af gruppen på 53.000 unge, der modtager kontanthjælp er 46 procent på landsplan visiteret af kommunerne til at være aktivitetsparate, 12 procent til at være åbenlys uddannelsesparate og 42 procent til at være uddannelsesparate.

Kontanthjælp for unge under 30 år og uddannelsespålæg

Med den seneste kontanthjælpsreform (2014) skal alle unge under 30 år, så vidt muligt, have en erhvervskompetencegivende uddannelse, fordi alle unge uden en kompetencegivende uddannelse. Denne gruppe unge får et uddannelsespålæg, når de søger om kontanthjælp hos kommunen. Unge med et uddannelsespålæg har ikke længere ret til kontanthjælp, men må derimod modtage uddannelsesydelse. Kontanthjælpen for barnløse unge under 30 år er på op til 10.689 kroner om måneden. Uddannelsesydelsen for unge under 30 år er på 5.839 kroner om måneden. Fra 2014 er det kommunerne der afgør, om en ung kan tage en uddannelse.

Den uddannelsespolitiske tænketank DEA har lavet en analyse over kontanthjælpsmodtagere, der tager en uddannelse og som er omfattet uddannelsespålæg fra den tidligere kontanthjælpsreform i form af den såkaldte ungepakke fra 2009. DEA har fulgt 22.400 unge under 30 år fra 2012 og tre år senere var 70 % stadig på kontanthjælp, mens 14 % fortsat var i uddannelse (DEA 2014). DEA peger bl.a. på det forhold at 40 % af de unge ikke klarer selve optagelseskravene til erhvervsuddannelserne også selvom de bliver vurderet uddannelsesparate af kommunerne. Desuden peger DEA's analyse på at 60 % af de unge, der opfylder karakterkravet allerede har forsøgt sig med en uddannelse og opgivet (DEA 2014). Spørgsmålet er således hvordan uddannelsesinstitutioner og kommuner kan motivere og fastholde unge fra kontanthjælpssystemet, der er 'tvunget' i uddannelse (DEA 2014). DEA konkluderer på baggrund af deres rapport således:⁷

⁶ <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2014/NR125.pdf>

⁷ <http://www.dea.nu/nyhed/pligt-til-uddannelse-ny-analyse-af-unge-kontanthj-lpsmodtagere>



På længere sigt bør det fra politisk hold overvejes, om uddannelse nødvendigvis er den rigtige medicin for alle unge kontanthjælpsmodtagere. Med flere personlige nederlag i uddannelsessystemet og en lang periode på kontanthjælp, vil der være en gruppe, der er bedre stillet med en mulighed for at få fodfæste på arbejdsmarkedet i skånejob, løntilskudsjob m.v. med henblik på efterfølgende opkvalificering og kompetenceudvikling.

Førtidspensionsreformens konsekvens for udviklingen af Øresundsmodeller

Siden 2013 kan unge under 40 år ikke længere få førtidspension. Unge under 40 år skal i stedet have tildelt ressourceforløb. Et ressourceforløb har en varighed af et til fem år og er en indsats, der skal udvikle arbejdsevnen og hjælpe personen videre i arbejdslivet. Der kan for eksempel også gives behandlingsforløb i psykiatrien. Under ressourceforløbet er personen garanteret en indtægt svarende til kontanthjælp. Det er forventningen at ressourceforløbet er en tværfaglig indsats. Den enkelte får en gennemgående sagsbehandler, der skal følge hele forløbet og koordinere indsatsen på tværs af beskæftigelsesområdet, sundhedsområdet, socialområdet og undervisningsområdet (Beskæftigelsesministeriet).

Kapitel 8

EN KUNDSKAPS- OG METODOVERSIKT KRING SAMVERKEN MELLEM NÆRINGS LIV, OFFENTLIG SEKTOR OG CIVILSAMHALLET

Malmö högskola har inom ramen för projektet NEO fått i uppdrag att ta fram en kunskaps- och metodöversikt kring innovativa metoder för tvärssektoriell samverkan mellan näringsliv, offentlig sektor och/eller civilsamhället i syfte att underlätta ungdomars inträde på arbetsmarknaden. Under perioden hösten 2013-våren 2014 har författarna systematiskt bearbetat vetenskapliga artiklar, utvärderingsrapporter från forskningsprojekt och andra typer av publikationer. Resultaten av genomlysningen har katalogiserats och analyserats utifrån relevanta teoribildningar kring bland annat organisatoriska gränser, organisationslogik och bemötande.

Översikten tar sin utgångspunkt i det perspektiv som står i centrum för projektet: *tvärssektoriell samverkan kopplad till ungas inträde på arbetsmarknaden – inriktning arbete och/eller utbildning* – samt fokuserar i förhållande till *“best practice”*. Att identifiera best practice kan emellertid vara problematiskt, då ett exempel som fungerar bra i ett sammanhang kan fungera mindre bra i ett annat sammanhang. Vi menar att goda exempel måste bedömas utifrån sin kontext. För att kunna identifiera goda exempel utan att ta hänsyn till kontexten har vi därför utifrån forskningsresultat skapat en *kontextoberoende kriteriemodell*. Denna modell är tänkt att kunna fungera som en vägledning för organisationer och personer som arbetar med tvärssektoriell samverkan. Vi menar att ju fler av kriterierna som kan uppfyllas, desto mer innovativt kan ett samverkansprojekt sägas vara. På så sätt kan den sägas utgöra ett kontextoberoende verktyg för att identifiera best practice. Modellen består av nio kriterier, som presenteras i slutsatserna av denna rapport. Modellen ska också kunna bidra till kommande arbete i NEO-projektet samt identifiera behov av framtida forskning.

Eftersom forskningsöversikten presenterar ett antal exempel på samverkansprojekt kan den också användas som en idékatalog kring innovativa samverkansprojekt som syftar till att förbättra ungdomars situation på arbetsmarknaden. Metod- och kunskapsöversyn baserar sig på genomlysning av ett femtiotal projektrapporter, projektutvärderingar och forskningsartiklar (peer-review artiklar) från de nordiska länderna, samt ett tiotal artiklar och rapporter från övriga Europa. Sökningar har gjorts i artikeldatabaser, i Google Scholar och i projektdatabaser med utgångspunkt i de perspektiv som står i centrum för projektet: *tvärssektoriell samverkan kopplad till ungas inträde på arbetsmarknaden – inriktning arbete och/eller utbildning*. Utifrån teoretiska nyckelbegrepp har resultaten katalogiserats och analyserats. Utifrån analysen har resultaten också mynnat ut i en uppsättning af ni kriterier för innovativ samverkan.



Nio kriterier för innovativ tvärssektoriell samverkan

Forskningsöversikten har identifierat 9 kriterier för innovativ tvärssektoriell samverkan:

1. Problemanalys
2. Motivanalys
3. Potential-orienterat förhållningssätt
4. Flerdimensionell samverkan
5. Förankring och mandat
6. Tydlighet i organisation och projektägande
7. Långsiktighet
8. Indikatorer för framgång
9. Innovativitet

1. Problemanalys

En första slutsats av kartläggningen handlar om bristen på problemformulering. Vi hittar få projekt som gör en fördjupad analys av problemet som ska åtgärdas. Många av de projekt som genom samverkan försöker underlätta för ungdomars inträde på arbetsmarknaden verkar sakna en distinktion mellan orsaker och symptom på de problem som ungdomar står inför. Det vill säga, istället för att försöka angripa orsakerna till ungdomars svårigheter på arbetsmarknaden så angriper de symptomen. Detta kriterium handlar om huruvida det finns en problemanalys eller inte, och framförallt huruvida projektet eller verksamheten syftar till åtgärda symptomen på problemet eller orsakerna till problemen förknippade med ungdomars inträde i arbetsmarknaden. Utifrån tidigare forskning kan vi se att åtgärder som inte syftar till att åtgärda orsakerna till problem utan begränsar sig till symptomen i vissa fall kan förvärra problemen. I många fall generaliserar projekten kring gruppen ungdomar och betraktar problemet som ett "ungdomsproblem" när det i själva verket är ett problem som bör klassificeras som ett samhällsproblem.

Vi hittar få projekt som uttalat angriper orsakerna till problemet. Förvisso finns det forskning som pekar på lyckade projekt som åtgärdar symptomen och skapar en bättre situation för den unga, men dessa kan inte bedömas förändra strukturerna som skapar problem för ungdomar på arbetsmarknaden, och kan således inte heller anses vara innovativa i samma utsträckning. En medvetenhet kring bakomliggande orsaksproblem kan vara en nyckelfråga för att kunna förbättra situationen för ungdomar i utanförskap.

2. Motivanalys

Den andra slutsatsen av forskningsöversikten kallar vi för den oproblematiserade samverkan. Med detta menar vi att den sektorsövergripande samverkansformen ses som något normativt och ofrånkomligt gott. De projekt som vi kan se som mest verksamma har emellertid en analys av motiven för samverkan och vilka behov som finns, vilka aktörerna är och vilka kompetenser som finns representerade. Vi menar därför att den samtida vurmen för samverkan behöver problematiseras. Detta andra kriterium tar således upp huruvida projektet eller verksamheten har definierat motiven för samverkan. Vi kan se att det är av stor vikt att behoven för samverkan motive-



ras. För vem görs samverkan? Ungdomarna eller någon annan aktör? Vidare är det viktigt att behov och drivkrafter hos de olika aktörerna analyseras utifrån sina olika förutsättningar och organisationslogiker, samt att en kompetensanalys görs: Vilka kompetenser finns, vilka saknas? Vi kan vidare se att de projekt som lyckats bäst har gjort en tydlig analys av risker. Har man gjort någon bedömning av vilka hinder som en samverkan kan skapa? Viss forskning pekar på att samverkan kan göra det svårare att lyckas med implementeringen av projektens arbetsformer i ordinarie verksamhet, något som kan för samverkans paradox i viss forskning.

3. Ett potential-orienterat förhållningssätt

Att möta unga på ungas villkor och bygga på deras positiva potentialer har vi i denna rapport lyft fram som oerhört viktigt för att nå framgång. Genom ett potential-orienterat förhållningssätt till ungdomar och orsakerna till de problem som ungdomar står inför kan samverkan inte bara förändra situationen för enskilda individer utan också förändra strukturer.

Forskningen visar att välformulerade projektmål, en gedigen projektplan och god samarbetsstruktur och organisering inte är så mycket värt om det inte finns en engagerad personal som kan arbeta med aktiviteterna i projektet och möta ungdomarna på rätt sätt. Detta kriterium handlar således om huruvida personalen är engagerad i verksamheten och i målgruppen. Forskning visar att ju tidigare i processen personalen får vara med, desto mer engagerad är man. Exempelvis visar några rapporter framgångsrika exempel på projekt där personalen fått vara med och formulera samverkans mål och medel.

Det potential-orienterade förhållningssättet handlar alltså om att bygga på de potentialer som finns i såväl samverkansgruppen som hos de unga som man vänder sig till.

4. Flerdimensionell och strukturerad samverkan

Detta kriterium handlar om komplexiteten i samverkan. Hur "isolerad" är samverkan mellan de olika parterna? Sker den enbart inom det aktuella projektet eller finns det en bredare och mer kontinuerlig samverkan mellan organisationerna? Och dessutom – är rätt aktörer med? Enkelt kan det sägas att ju fler relationer, desto effektivare samverkan. Kraften i projekten ökar om företag, myndigheter och organisationer i en region har tydliga inbördes kopplingar till varandra. Samverkan bör inte bara ske inom det aktuella projektet, utan även i andra projekt och verksamheter. Vi ser också att samverkan fungerar bäst när den inte är individknuten utan när organisationer har ett kontinuerligt och strukturellt samarbete. En oformell och personknuten samverkan leder ofta till sämre resultat. Vi kan hitta belägg för att en flerdimensionell avtalsbunden samverkan och fasta strukturer tenderar att sätta mer beständiga spår i de samverkande organisationerna. En flerdimensionell samverkan kan i bästa fall leda till skapandet av nätverk som inte är projektknutna. I vissa fall kan vi se att nya samlingsorganisationer bildas med gott resultat.



5. Förankring och mandat

Detta kriterium berör inställningen till samverkan på chefsnivå och i projektets styrgrupp. Vi kan se av flera projektutvärderingar att det är av stor vikt att samverkan kring ungdomarna måste vara förankrad och prioriterad inom respektive aktörs organisations högsta ledning och förekomma på olika nivåer. Deltagande individer i samverkan måste ha sin organisations mandat att fatta beslut inom ramen för samverkan. En annan nyckelfaktor är transparens kring respektive organisations beslutsprocesser.

6. Tydlighet i organisation och projektägandet

Flera projektutvärderingar visar alltså att det är av stor vikt hur ledarskapet och arbetsformer i samverkansprojektet är organiserat. Detta kriterium handlar emellertid inte om huruvida det är en eller flera organisationer som innehar projektägarskapet. Forskningen visar på fördelar på såväl enskilt som delat ledarskap. Det som har störst vikt är istället att det finns en tydlighet. Flera undersökningar visar att riskerna med ett otydligt ägarskap eller en otydlig organisation är att ungdomar hamnar mellan stolarna. Tydlighet vad gäller vad var och en kan och ska bidra med, deltagarnas mandat och vilken organisation som är primär kontaktyta med ungdomen är av stor vikt.

Här kommer vi också in på en fråga som blir mer och mer aktuell – nämligen vilken roll andra aktörer än de traditionella välfärdaktörerna ska ta i ansvaret för den ungas välbefinnande. Vi kan se att andra aktörer tar ett större ansvar och på så sätt blir samverkan framtvungad för att klara av brister i välfärdsstaten. Andra aktörer blir på så sätt mer substituerande än kompletterande. Vi ser emellertid en andra samverkansprojekt har en mer progressiv ansats, att samverkan inte bygger på brister i välfärdsstaten utan en vilja av att lära av varandra.

7. Långsiktighet

Så gott som alla de forskningsartiklar och utvärderingar som har gjorts behandlar samverkan knutet till projektform. Mycket lite av forskningen rör alltså projekt som övergått i permanenta verksamheter. Anledningen till detta kan förstås vara så enkel att samverkansformen är ovanlig i annan form än projektform. Men frågan är vad som händer med alla dessa projekt? Är det inga som blir permanentade? Om så, görs ingen uppföljning kring hur det fungerar på längre sikt? Flera studier visar att samverkan faktiskt gör det svårare att lyckas med implementeringen av projektens arbetsformer i ordinarie verksamhet, något som kan kallas för samverkans paradox.

Detta kriterium knyter an till den så kallade projektsjukan. Är det tanken att det tvärssektoriella samarbetet ska avgränsas till ett projekt eller ska det finnas en långsiktighet? Hur motiveras detta? Hur gör man för att skapa en övergång från projektform till ordinarie verksamhet? Är projektformen ett mål eller ett medel?

Utifrån forskning och projektutvärderingar kan vi se att långsiktighet är sällan förekommande när det gäller tvärssektoriell samverkan. De flesta samverkansprojekt förblir just projekt. I många fall kanske det också är önskvärt. Men för att förändra strukturer som hindrar ungdomars inträde på



arbetsmarknaden så krävs det fördjupat arbete om samarbete skall bli mer än en "övergående trend". För att projektet ska gå in i en permanent verksamhet visar många rapporter att samverkan måste vara djuplodad. Dessutom krävs att de samverkande parterna är med redan i uppstarten av projektet, gärna redan i formulerandet av problem och lösningar.

8. Indikatorer för framgång

Vidare vill vi i rapporten lyfta fram vikten av att ha välformulerade och välmotiverade kriterier för när ett projekt kan anses vara lyckat. Detta kriterium är starkt förknippat med det första kriteriet, som handlar om vikten av att formulera problem, och med detta realistiska och mätbara mål. Den forskning och utvärdering vi hittills har analyserat har i huvudsak definierat ett lyckat projekt genom att se hur många unga som har fått ett arbete eller kommit i studier. Vi efterlyser fler och innovativa sätt för att mäta framgång i samverkansprojekt.

9. Innovativitet genom utnyttjandet av varandras kompetenser och förmåga att förändra strukturella orsaker till problem

Det nionde kriteriet handlar om att samverkan ska uppnå något som inte organisationerna kan uppnå på egen hand och som dessutom kan anses vara innovativt. Vad skiljer från "business as usual?" På vilka grunder kan samverkan anses vara innovativ? Vi kan se flera samverkansprojekt som visar tecken på innovativitet i sitt sätt att bygga på och utveckla de olika kompetenserna hos aktörerna. Forskningen visar några exempel på hur projekten slår mynt av de olika skillnaderna i organisationslogiker och arbetssätt. En NGO kan ha andra motiv för samverkan och stå för en styrka i bemötandet av den unge. Civilsamhället kan också fungera som en brobyggare mellan övriga verksamheters behov. En innovativ effekt av att samla dessa olika kompetenser är samverkan då de främjar nya sociala relationer mellan människor från olika bakgrund och delar av samhället, som inte skulle interagera annars.

Förhoppningsvis är dessa nio kriterier en inspiration för den som vill undersöka vilka innovativa kvaliteter ett samverkansprojekt kan innebära och och förhoppningsvis även en typ av verktyg för att designa och utveckla samverkansprocesser

Tvärsektoriell samverkan – vad, hur och varför?

Flersektoriell samverkan som arbetsform för att hantera samhällsproblem brukar i debatten analyseras som sprungen ur de utmaningar som det komplexa samhället står inför. I dagens post-industriella samhälle har den traditionella välfärdsstatens lösningar för att hantera samhällsproblem i många fall visat sig vara otillräckliga. I takt med avregleringar och privatiseringar har antalet system, strukturer och aktörer som påverkar ungdomars situation ökat. Fler samhällsinstanser på olika nivåer engageras och påverkas. Förutom det privata näringslivets ökade betydelse har även civilsamhället fått en viktigare roll i att hantera social ojämlikhet, trots att civilsamhället traditionellt sett inte har haft den rollen i den nordiska välfärdsregimen (Esping-Andersen, 1990).

I många av de samtida försöken att lösa social ojämlikhet verkar det som att flere aktörer inom såväl offentlig sektor, näringsliv och ideell sektor som har viktiga roller arbetet med att skapa



ett socialt drägligt liv för medborgarna. Det får konsekvenser för brukarna. När det gäller ungdomars inträde på arbetsmarknaden kan sammanhanget te sig ytterst komplext. Ungdomars situation på arbetsmarknaden i Danmark och Sverige omfattar många aktörer med olika roller (se bilaga 1&2). I Sverige kan en ungdom utanför arbetsmarknaden vara i kontakt med upp till tioalet instanser. Den statliga arbetsförmedlingen står för hjälp till sysselsättning och utbildning, kommunala arbetsmarknadsenheter erbjuder specifik och lokal sysselsättningshjälp, socialtjänsten står för bedömning av socialt bistånd och hjälp med boende och Försäkringskassan ansvarar för hjälp från offentliga trygghetssystem. Utöver detta tillkommer utbildningsanordnare på t ex kommun eller högskola samt kontakt med sjukvården för eventuell social och medicinsk hjälp (Ungdomsstyrelsen, 2012:21). Ungdomsstyrelsen, som bytt namn till Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, beskriver situationen för svenska ungdomar med skör anknytning till vuxenvärlden som en komplex väv med flera involverade aktörer, inte bara för individen i fråga. Diversifieringen har lett till svårigheter för såväl ungdomen i behov av stöd som av verksamheterna själva. Samtidigt visar forskning (Åslund, O., Erikson, R., Nordström Skans, O. och Sjögren, 2006) att inträdet för ungdomar på arbetsmarknaden, sker allt senare.

Denna komplexa situation för att hantera social ojämlikhet har medfört krav på förändringar i arbetsformer, vilka ofta beskrivs i termer av fler- eller tvärspektoriell samverkan (Danermark and Kullberg, 1999). Samverkan ska emellertid inte betraktas som något helt nytt. Enligt Danermark och Kullberg har samverkan förekommit genom hela välfärdssamhällets existens. Nödvändigheten av arbetsformen har emellertid aktualiserats i samband med en ökad komplexitet. Författarna menar att utvecklingen av den nordiska välfärdsregimen kan sägas visa på tendenser kring decentralisering, där beslutsprocessen flyttas mot en längre nivå. Samtidigt sker utvecklingen av lagar och riktlinjer på ett sätt som skapar större frihet på lägre nivåer i organisationsstrukturer. Dessa kan skapa ett större behov, men också större variation, av samverkansformer. En annan tendens är att organisationerna renodlar sina verksamheter, vilket skapar ett större behov av samverkan för att aktörerna ska kunna uppfylla sina uppdrag.

Förutom dessa framtvingande incitament för samverkansformen finns det argument för samverkan som bygger på antaganden om goda effekter på brukar- och organisationsnivå. Dessa incitament vill vi kalla för progressiva incitament för samverkan. Flera forskare (se t ex Danermark et al., 2009) betonar behovet av helhetssyn på barn och ungdomars behov. Axelsson Bihari och Axelsson (2009) beskriver hur samverkan kan skapa möjligheter att betrakta den egna verksamheten i ett större sammanhang och ett längre perspektiv, och hur förtroende och lärande mellan olika aktörer eller medarbetare kan skapas. Kunskaper samt förståelse kring varandras yrken och förutsättningar kan skapa möjligheter att skapa realistiska förväntningar och undvika gränsöverskridande hinder. Danermark menar att samverkanskompetens är en viktig typ av kunskap går att koppla till förståelsen och kunskaperna kring just de hinder som finns för samverkan. En sådan meta-kunskap kan vara viktig bland dem som ingår i samverkansgruppen så att gruppen kan sträva efter att främja de mekanismer som gynnar samverkan samt motarbeta de faktorer som missgynnar gruppen i helhet (Danermark et al., 2009).



Utifrån denna kortfattade forskningsbeskrivning kring framväxten av behovet av samverkan bör man vid en analys av samverkansprojekt studera bevekelsegrunderna för den tvärssektoriella samverkan. Varför sker samverkan i de olika projekten? Väldigt få av de projektutvärderingar och forskningsartiklar vi har studerat motiverar varför samverkan görs. Samverkan betraktas som något med av normativt goda egenskaper, inte minst när det gäller involverandet av ideell sektor i samverkan med offentlig verksamhet. Samverkan görs i de flesta projekt per automatik då det anses gynna den unge. Ett sådant oproblematiserat förhållningssätt kritiserar av Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU), som menar att "samverkan är ett positivt värdeladdat ord som säkerligen får många bra effekter, men det kan finnas baksidor också och dem tycker inte vi att utredningen har diskuterat tillräckligt".

Forskning från Danmark visar att graden av samarbetet är beroende av hur stor andel av unga i kommunen som står utanför. Ju större problem, desto större är incitamenten för att samverka kring lösningar med utgångspunkt i den unga (Region Hovedstaden, 2013a: 28). Därför menar man att man måste sätta politiskt fokus på att stärka samverkan. Europeiska Socialfonden (ESF) ger medel till en stor del av projekt som vi har stött på i forskningsöversikten, Utvecklad samverkan mellan olika aktörer är enligt många följeforskare en central del av syftet med en mycket stor del av projekten. Vi kan även här se att det i många fall inte görs någon analys av varför samverkan ska ske (Panican and Olsson Kaplan, 2013), utan att tvärssektorialitet ses som något normativt gott och genomförs av denna anledning. Vi kan också se att få av de utvärderingar av samverkansprojekt som görs i väldigt liten grad problematiserar samverkan. Detta är också en slutsats som dras av Ungdomsstyrelsen, som i en metautvärdering menar att de flesta av de utvärderingar som gjorts av samverkansprojekt inom svenska ESF-projekt har satt att förhålla sig till samverkan som är "tämmligen enkla och i många fall utgörs analysen av beskrivningar som hämtas från genomförda intervjuer".

Ungdomsstyrelsens metautvärdering pekar också på att projektutvärderingarna har en tendens att skönmåla samverkansarbetet, som får en "alltför positiv framställning av välvilliga utvärderare" (Ungdomsstyrelsen, 2014: 32). Man menar att slutsatserna kring samverkans effekter ofta bedöms på oklara grunder och inte med hjälp av något teoretiskt ramverk eller någon specifik referenspunkt. Ungdomsstyrelsen konstaterar att bedömningen av samverkansnyttan i de flesta fall är av subjektiv karaktär och ofta kännetecknas av i vilken grad samverkan uppfyller förväntningar hos olika aktörer. En intressant iakttagelse i metautvärderingen är de utvärderingar som använt någon strukturerad modell för värdering av samverkan kommer från akademiska institutioner, medan andra utvärderingsinstanser inte använder några teoretisk förankrade angreppssätt.

Endast ett fåtal av de rapporter vi har studerat resonerar kring incitament för samverkan eller för- och nackdelar med tvärssektoriell samverkan. I Ungdomsstyrelsens (2010) genomgång av ett antal samverkansprojekt som riktar sig mot ungdomar konstateras att "De flesta samverkansprojekt utgår från ett lokalt behov och resulterar i samverkan som är anpassad till just dessa lokala förutsättningar". Någon analys av vilka dessa lokala behov och förutsättningar görs emellertid inte. Ett konkret och intressant exempel på drivkrafterna till samverkan ges emellertid i rapporten *Tværfag-*



lige integrationsinsatser (LG Insight, 2012), som beskriver hur en flyktingfamilj var i kontakt med 47 olika personer från 18 olika myndigheter, vilket skapade problem med bristande kvalitet i integrationsinsatsen. Som en följd av problemen startades ett tvärsektorielt samarbete som samordnades av en person som blev familjens kontaktperson. Ett annat exempel är projektet Living Labs, där samverkan motiveras som en följd av de enskilda organisationernas otillräcklighet i dagens samhällliga kontext (Mendez och Lindgren, 2012).

Unga utanför arbetsmarknaden – vilka är de?

De texter som vi har studerat rör sig kring i stort sett samma målgrupp: ungdomar och unga vuxna (ca 16-30 år) som står långt ifrån arbetsmarknaden. Väldigt lite forskning finns kring samverkansprojekt kring ungdomar som fortfarande går i skolan eller som inte befinner sig i utanförskap. Väldigt lite av projekten som vi har studerat har ett så kallat socialt investeringsperspektiv – där tidiga insatser bedöms skapa samhällsekonomiska värden genom minskat utanförskap. Projekten präglas snarare av ett reaktivt förhållningssätt, där samverkansinsatser ska göras för de ungdomar som det redan har gått snett för. Här saknar vi belysning av projekt som t ex rör samverkan mellan skola och arbetsmarknad i syfte att skapa en förståelse för varandras livsvärldar och förutsättningar.

De projekter som figurerar i de texter vi har studerat är också centrerade kring storstadsregioner (t ex Region Hovedstaden, 2013; Stigendal, 2011; Ungdomsstyrelsen, 2012). Få projekt handlar om samverkansinsatser i mindre tätbefolkade områden. Detta är förknippat med den sociala problematik som ofta är tydligast i storstäderna, där andelen unga är hög. Det finns dock intressanta exempel på samverkansprojekt riktade mot unga i mindre kommuner (Panican och Olsson Kaplan, 2013).

En intressant slutsats som Ungdomsstyrelsen drar är att många av de svenska ESF-projekten har felbedömt karaktären på den målgrupp som de vänt sig till. Man menar att detta beror på "En kombination av större komplexitet i ungas problematik och konkurrens om deltagare genom överetablering av likvärdiga projekt". Som tidigare berörts i denna rapport bygger behovet av samverkan på den komplexitet som ungdomar står inför när det gäller inträdet på arbetsmarknaden. Trots detta visar Ungdomsstyrelsens forskning på att många av projekten misslyckas med att sätta samman en samverkan som kan svara upp till den sammansatta problematik med till exempel läs- och skrivsvårigheter, psykisk ohälsa, kriminalitet och missbruk som många ungdomar står inför. Rapportförfattarna menar på att detta visar på vikten av en ändamålsenlig omvärlds- som målgruppsanalys i projektplaneringen: "Om detta felar blir resultatet att de antaganden som projekten bygger på varken kan genomföras eller utvärderas såsom planerat" (Ungdomsstyrelsen, 2014: 37).

Samverkan – mellan vilka då?

Inomsektoriell samverkan

I de rapporter vi har studerat kan vi identifiera ett antal olika typer av samverkan kring ungdomars inträde på arbetsmarknaden. Den första, och vanligaste typen av samverkan i såväl Sverige och Danmark är den mellan olika offentliga instanser inom offentlig sektor, t ex arbetsförmedlingar och utbildningsinstanser i en stad eller kommun. Vi har valt att kalla denna typ av samverkan för *enpartssamverkan*, även om det i själva verket handlar om flera olika organisationer inom den offentliga sektorn, det vill säga inomkommunal samverkan. Samverkan är således inte tvärssektoriell, men kan ändå visa på intressanta erfarenheter. Forskning kring denna typ av samverkan är rik. Mikael Löfström beskriver i sin avhandling *Samverkan och gränser* (Löfström, 2010) organisatoriska gränser inom samverkansprojekt inom offentlig sektor. Även avhandlingen *Samverkan är ett magiskt ord* (Hörnemalm, 2008) beskriver svårigheter och möjligheter med samverkan inom offentlig sektor. Vi kommer att återvända till dessa avhandlingar senare i rapporten.

När det gäller dokumentation kring exempel på enpartssamverkan finns det även där en uppsjö av material. Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats (CABI) beskriver i ett antal rapporter denna typ av samverkansprojekt för att skapa förutsättningar för ungas inträde på arbetsmarknaden. I två rapporter (CABI, 2011c, 2011b) kartläggs och analyseras *Samarbejde om unge* mellan Jobcenter och UU-center (Ungdomens Uddannelsesvejledning) i fem danska kommuner. Samarbeten i de fem kommunerna har skett genom ett antal olika initiativ såsom utbildning och arbete för unga mödrar, insatser för arbetslösa ungdomar i utsatta bostadsområden, utmaningar för övergången mellan ungdom och vuxenliv, med mera. Rapporten *Lokale Ungepartnerskaber - Inspiration til en bedre ungeindsats* (CABI, 2011a) beskriver partnerskap i fyra olika projekt i fyra danska kommuner. Här konstaterar man att jobcenter, ungdomsutbildning (UU), barn och ungdomsavdelning, missbrukscenter, ungdomspsykiatri, produktionsskolorna samt andra utbildningsinstitutioner är de vanligaste aktörerna i samverkan.

I rapporterna får verksamheterna komma till tals. Utifrån detta sluter författarna sig till ett antal råd och rekommendationer för ett gott samverkansarbete. Bland dessa är tydlighet i kommunikation, att de unga ska ha en person som de kan ringa när de behöver hjälp. En annan rekommendation är att ledning och medarbetare ska vara med tidigt i processen och att en ärlig dialog ska föras kontinuerligt mellan alla samarbetspartners.

“Ledelsen i alle de involverede parter skal aktivt tage stilling og ejerskab til projektet. Bakker ledelsen op om projektet, forplanter det sig som regel til medarbejderne.” (CABI, 2011c: 24)

Man rekommenderar att det “trampas stigar” mellan de olika aktörerna och systemet som kan användas i framtida samarbeten. Genom att samverkan sker brett och mångdimensionellt stärkt möjligheterna för att verksamheterna kan permanentas. Vidare konstaterar författarna att det är mycket viktigt att klarlägga vem som har huvudansvaret för den unga, och hur övriga partners kan backa upp. Rapporten slår också fast att engagemang hos personalen är viktigt. Det gäller att

hitta de konkreta medarbetarna, som ser en mening i det tvärssektoriella samarbetet, som känner området och har en öppen personlighet. Man menar alltså att samverkan med fördel vara personbunden. Rapporten slår också fast att förhållningssättet gentemot den unge är viktigt. Man ska ge den unga något positivt istället för en "dålig vardag". I den praktiska handlingen är det viktigt att ha flera parallella spår igång för att undvika "hål" I den ungas förlopp (Marselisborg, 2013: 8) och beskriver situationen för unga i risk för långtidsarbetslöshet. Man lyfter fram samverkan mellan olika aktörer inom det offentliga som viktigt, om det sker på rätt sätt. Författarna har undersökt ett antal samarbetsprojekt och funnit att de kännetecknas av att vara ostrukturerade, informella och personbundna. Istället för en fast struktur anordnas samverkan som en följd av att en specifik medarbetare känner andra medarbetare från andra förvaltningar. Konsekvensen av detta, enligt författarna, att samarbetet är sårbart och att kunskapen om den unga inte sprids mellan organisationerna som helhet utan stannar hos individer, som tar med sig kunskapen om de försvinner. Författarna rekommenderar därför att samarbetet struktureras på organisationsnivå och att ett antal frågor ställs inför samverkan, t ex när och i vilka situationer som samverkan ska ske samt hur kunskapen tas tillvara. Man lyfter upp projekten *Den gode overgang* och *Den nye ungeindsats* som goda exempel på tvärvetenskapligt samarbete mellan UU och PPR som har formaliserats och gjort en skillnad för den unge. Trots bristerna visar undersökningen att medarbetarna i de olika förvaltningarna vill ha mer formell samverkan om de unga och att kunskap om de unga kan spridas (Marselisborg, 2013: 53).

Panican and Olsson Kaplan, (2013) beskriver i rapporten *Hur tänker de? Ungdomars och föräldrars attityder till arbetsmarknadsetablering* hur man i Bromölla, den kommun som har högst ungdomsarbetslöshet i Sverige, med goda resultat har initierat samverkansprojektet *Kompetensare 2.0*. I projektet samarbetar kommunerna Bromölla, Olofström och Karlshamn med arbetsförmedlingen och lokala företag. Insatsen består av en praktikintroduktion omfattande sex veckors teori med inslag av praktiska övningar anordnade i samverkan med näringslivet och en praktikperiod på sex veckor som utgår ifrån en matchningsbedömning av den enskildes kapacitet/kunskaper och bransch som kan erbjuda praktikplatser (Panican and Olsson Kaplan, 2013: 17). Detta är ett exempel på hur en utbildningsinsats föregår en praktik.

Flera samverkansprojekt inom offentlig sektor har ett bredare förhållningssätt än just ungdomars inträde på arbetsmarknaden. Danmark et. al. (2009) belyser i rapporten *Samverkan kring barn som far illa eller riskerar att fara illa* samverkan mellan polis, skola, socialtjänst samt ungdomspsykiatri inom kommuner gällande barn som far illa eller riskerar att fara illa. Inspirerat av arbete i Köpenhamn har samverkansprojekt skett inom en rad svenska kommuner inom ramen för det så kallade SSP-samarbetet (Skola, Socialtjänst, Polis). Dessa samverkansprojekt har emellertid inte haft inträde på arbetsmarknaden som huvudsakligt fokus, utan har istället varit inriktade på brottsförebyggande arbete och att få unga att undvika en kriminell karriär, exempelvis genom inträde på arbetsmarknaden.

Ett annat bredare spår i samverkan inom offentlig sektor är integrationsinsatser. I rapporten *Tværfaglige integrationsindsatser* (LG Insight, 2012) beskrivs ett samarbetsprojekt mellan två statliga



myndigheter och 12 kommuner i syfte att ta fram kunskap om tvärssektoriella integrationsinsatser och att sprida dessa kunskaper till andra kommuner i Danmark. Insatser i projektet har bland annat varit framtagandet av en kunskapsöversikt kring samverkan för integration, landsomfattande temadagar och att de deltagande kommunerna har fungerat som rådgivare till andra intresserade kommuner. Fokus i projektet har legat på integration av nyanlända danskar genom samverkan kring ett antal samhällsområden, bland annat utbildning och arbete. Bland annat har man i projektet belyst samverkan för feriejobb för unga invandrare.

Samverkan mellan offentliga aktörer sker i många fall inom en större geografisk region för att underlätta ungdomars inträde på en regional arbetsmarknad. *Ung delaktighet i Skåne* är ett tvärssektoriellt projekt som syftar till att stärka den sociala sammanhållningen i Skåne och utveckla ett långsiktigt och hållbart regionalt samarbete kring ungas delaktighet. Fokus är exempelvis på arbete och tillgänglighet. Fokus är exempelvis på arbete och tillgänglighet. Projektet har bland annat lett till projekten NEO och ett projekt i Bromölla kommun. I projektets slutrapport (Region Skåne, 2013) lyfts bland annat organisatoriska aspekter fram för hur lyckat ett projekt blir.

Tvärssektoriell samverkan

En andra typ av samverkansprojekt är de som sker mellan två av parterna offentlig sektor, näringsliv och civilsamhället. Denna typ av tvåpartssamverkan är mycket vanlig när det gäller ungdomars inträde på arbetsmarknaden. Framförallt ser vi att samverkan mellan offentlig sektor och näringsliv. I många fall, som t ex beskrivs av (Sävenstrand and Ehneström, 2013) sker samverkan mellan olika politikområden: arbetsmarknadspolitik, utbildningspolitik och näringsliv. Här avser man offentlig sektor på olika geografiska nivåer (kommun och län) och med utbildningspolitik avser man såväl akademien som lägre utbildningsinstanser.

I Sverige är det vanligt att tvärssektoriella projekt inom tvåpartssamverkan initieras genom medel från Europeiska Socialfonden (ESF). Ett av Socialfondsprogrammets fyra programkriterier handlar om samverkan, som ses som en central förutsättning för att skapa mervärde. Temagruppen Unga i arbetslivet, ett tvärssektoriellt samarbete mellan Arbetsförmedlingen, Ungdomsstyrelsen, Communicare, Försäkringskassan, Skolverket, Socialstyrelsen och Sveriges Kommuner och Landsting, har som syfte är att samla in och sprider erfarenheter från arbetsmarknadsprojekt för unga som drivits inom Europeiska Socialfonden 2007-2013. I rapporterna görs beskrivningar och analyser av olika ESF-projekt. Rapporten *Temporära organisationer – permanenta problem* (Ungdomsstyrelsen, 2012) beskriver och analyserar erfarenheter från sju olika ESF- finansierade samverkansprojekt i Sverige tillvaratagits och implementerats i ordinarie verksamheter: Navigator-Center i Göteborgs Stad, Jobbcoach och Mellan Rum i Ale kommun, Tusen Nya Ungdomsjobb i Luleå kommun, KomPaRe i Piteå och Skellefteå kommun samt Nuevo i Västerås och Uppsala kommun. För att analysera hur erfarenheterna i de olika samverkansprojekten har tillvaratagits och implementerats i ordinarie verksamheter har också de enskilda projektmålen granskats, det vill säga vad projekten lyckats uppnå. Senare rapporter från Temagruppen har studerat utvärderingar av ESF-projekt riktade mot ungdomars inträde på arbetsmarknaden. I rapporten *Lärdomar från arbetsmarknads-*



projekt för unga (Ungdomsstyrelsen, 2014) analyseras ett 60-tal utvärderingar av ESF-projekt riktade mot unga utanför arbetsmarknaden. En av frågeställningarna denna metautvärdering är *”vilken utsträckning har projekten åstadkommit utvecklad och bestående samverkan kring unga (16–24 år)? Innehåller utvärderingarna metoder för att värdera detta som kan användas som modell i andra sammanhang?*

Ett av projekten vars utvärdering lyfts fram är EU-projektet Tusen nya ungdomsjobb i Luleå. Här har offentlig sektor och näringsliv samverkat i syfte att underlätta för unga mellan 16-24 år som står inför övergången mellan studier och arbetsliv. De har matchats till arbete hos företag, bland annat med hjälp av unga ”arbetsmarknadsagenter”. Projektet är under utvärdering men resultaten ansågs vara goda vilket föranledde att ett nytt samverkansprojekt, Arenan, startade 2012 med finansiering från ESF. I detta finns även föreningsliv med som samverkanspart.

En annan ESF-finansierad samverkanssatsning mellan offentlig sektor och näringsliv finns i Södertälje under namnet Telge Tillväxt. Här samverkar offentlig och privat sektor med det ambitiösa målet att halvera ungdomsarbetslösheten i staden. Intressant i detta fall är att Telge Tillväxt är en avknoppning av det kommunala bostadsbolaget Telgebostäder som har gått samman med 10 av landets största privata företagskoncerner i ett gemensamt bolag för att anställa arbetslösa ungdomar och ge dem arbetslivserfarenhet, nätverk och utbildning. Projektet pågår till 2014 och utvärderas bland annat genom ett så kallat socioekonomiskt bokslut, där det samhällsekonomiska värdet av projektet belyses i termer av minskade kostnader för utanförskap (Lundmark och Nilsson, 2013).

Swedbank och ICA är svenska företag som tydligt engagerat sig för socialt ansvarstagande och som driver stora ungdomssatsningar inom ramen för sina CSR-aktiviteter. Projektet *Arena för tillväxt* stöds av ICA, Swedbank och Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. Swedbank arbetar även med satsningen Unga jobb, där banken samarbetar med arbetsförmedlingen och rekryteringsföretaget Manpower i syfte att skapa kontakter och praktikplatser mellan ungdomar och företag (ungajobb.se, Ungdomsstyrelsen, 2010a).

I Ängelholms kommun har kommunen tillsammans med näringslivet ingått ett partnerskap i projektet Kraftsamling Ängelholm för att åstadkomma en hållbar tillväxt i näringslivet och en hållbar samhällsutveckling. Man kallar detta ett handslag för gemensamt agerande med sikte på år 2020. I Gävleborgsregionen finns ett projekt som kallas Öppna dörrar. Det har fokus på samverkan för att utveckla näringslivet och regionen genom att få tillgång till all kompetens och alla konsumenter oavsett etnisk och kulturell bakgrund (Ungdomsstyrelsen, 2010b).

Många samverkansprojekt som involverar skolan fokuserar på begreppen socialt entreprenörskap och samhällsentreprenörskap. Söderhamns kommun har i ett samverkansprojekt satsat på entreprenörskap som ett sätt att frigöra idéer, redan från förskola och grundskola. Samverkan sker här mellan skola och näringsliv. Grundtanken är att elever ska lära sig lära att ”bli företagare för sina egna liv”.



När det gäller samverkan mellan offentlighet och civilsamhället finns en rad exempel. I Malmö drivs idag projektet Sofielund Agency av den ideella organisationen IRUC, som är nära kopplat till folkhögskolan *Glokala Folkhögskolan*. Syftet med Sofielund är att erbjuda arbetsökande ungdomar i åldern 18-29 möjlighet till personlig utveckling i syfte att närma sig arbete eller utbildning. Sofielund Agency har hämtat inspiration från de danska produktionsskolorna. Samverkan sker med två stadsområden i Malmö Stad och med andra organisationer i civilsamhället. Projektet utvärderas av Fredrik Björk, medförfattare till denna rapport. Resultatet av utvärderingen kommer att inkorporeras i slutversionen av denna rapport.

Projektet MODD är ett ESF-finansierat samverkansprojekt i Motala, där förutom kommunens förvaltningar bland annat folkhögskola och Röda Korset medverkar. Projektets övergripande mål är att genom de metoder som tagits fram hitta framgångsrika arbetsätt för att få målgruppen (unga 16-30 år) att komma närmare arbetsmarknaden. Målen är bland andra att eliminera de "stuprör" som existerar inom kommunen och att skapa en samverkan med såväl föreningsliv som näringsliv för att öka andelen sysselsatta och höja utbildningsnivån (Markör AB, 2013).

Flerpartssamverkan

Slutligen kan vi identifiera en **tredje typ av samverkan**, där trepartssamverkan mellan offentlig sektor, näringsliv samt civilsamhället involveras. Denna typ av verksamheter står som tidigare uppgett i fokus för denna kunskapsöversyn och för NEO-projektet som helhet. Dock är såväl antal projekt som forskning och utvärdering kring denna typ av samverkan sparsam.

Ungdomsstyrelsen belyser i sin rapport *Partnerskap för social sammanhållning* (Ungdomsstyrelsen, 2010a), som är ett resultat av ett regeringsuppdrag att samla olika aktörer som arbetar med ungdomsfrågor i Sverige i ett partnerskap, ett antal nationella samverkansprojekt. I rapporten lyfts flera projekt fram där frivilligrörelser som Riksidrottsförbundet och Scouterna driver projekt inom bland annat mångfald och ledarskap. Exempel på projekt som beskrivs i rapporten är Swedbanks satsning Unga jobb, Playing for Change och Hardford. Rapporten lyfter i många fall upp vikten av att Arbetsförmedlingen är med i samverkan tillsammans med civilsamhället, och att även skolan är involverad. Inga av dessa projekt är emellertid beforskade vad vi kan se.

Projektet New City har drivits i Malmö under två omgångar, 2005-2007 och 2009-2011, av föreningen Drömmarnas Hus i Rosengård. Den första omgången av projektet finansierades av EU:s EQUAL-program, som syftade till att skapa samverkan mellan olika aktörer i så kallade utvecklingspartnerskap. Projektets andra omgång har finansierats av ESF-medel med samfinansiering av Ungdomsstyrelsen och Malmö stad. Projektet har vänt sig mot målgruppen "unga utanför" och har bland annat haft som syfte att verka förebyggande mot ungdomars utestängning från arbetsmarknaden genom coaching och uppsökande verksamhet. Samverkan har skrivits in i syftena som ett sätt att skapa en ingång för unga på arbetsmarknaden. I projektet har sju unga (25-32 år) coacher, anställda av Drömmarnas Hus, arbetat nära ungdomar från hela Malmö som står långt från arbetsmarknaden. Deltagandet har byggts på frivillighet. Samverkan med näringslivet har skett



genom ett partnerskap bestående av både privata och offentliga aktörer. Partnerskapet utvecklade en samverkan som skulle fungera som en ingång för ungdomarna till de olika organisationerna. Partnerskapet skulle också arbeta med strategiskt påverkansarbete för att förändra strukturer, för att bättre kunna ta emot och fånga upp målgruppen (Stigendal, 2011a: 31). Projektet har således inte enbart fokuserat på att bryta utanförskapet på individnivå, utan även att förändra strukturer genom att påverkat attityder och bemötande hos arbetsgivare. Detta anses i projektutvärderingen vara något detta projekt är relativt ensamma om (Stigendal, 2011a: 118). Genom jobbmässor och speed-dating, har ungdomar har fått presentera CV och träffa potentiella arbetsgivare. Resor har skett till Danmark, för att träffa arbetsgivare och göra studiebesök på skolor som erbjuder lärlingsutbildningar. I antologin "Det handlar om något större" (Stigendal, 2011a: 141) summeras partnerskapet som bättre i teorin än i praktiken, då deltagarna inte lett till så mycket strategiskt påverkansarbete som förväntat. Projektet bedöms ändå som lyckat, inte minst utifrån de deltagande coachernas perspektiv. I Göteborg driver det sociala företaget Mitt Liv ett utbytesprogram i samverkan med näringsliv och offentlig sektor. Ett socialt företag är ett aktiebolag med speciella stadgar, vilka saknar krav på vinstmaximering och avkastning. På det sättet påminner bolagsformen om en aktör inom civilsamhället. Mentorsprogrammet riktar sig till unga med utländsk bakgrund, en eftergymnasial utbildning och "ett stort engagemang och drivkraft" (mittliv.com). Deltagarna kommer under mentorsprogrammet i kontakt med ett stort antal arbetsgivare, som i sin tur får möjlighet att möta framtidens rekryteringsbas. I Västerås driver föreningen Jobba i Västerås, som består av företrädare för företag och offentlig sektor, ett flertal projekt kopplat till inträde på arbetsmarknaden. Projektet YOU (Yrkesorientering för unga) ska hjälpa arbetslösa ungdomar i Västerås att ta de första stegen mot en plats i arbetslivet. Föreningen driver också projektet arbetsmarknadskunskap, där hela länets skolungdomar mellan 10-19 år träffar offentliga och privata arbetsgivare som berättar om framtidens jobb i olika branscher. Projektet omfattar också ett utbildningsmaterial som kan användas i skolan (Ungdomsstyrelsen 2010b, arbetsmarknadskunskap.se).

I Malmö har projektet Videdal för framtida Malmö drivits sedan 2010 och avslutas 2014. Projektet har haft som syfte att skapa ett nätverk mellan skola och arbetsmarknad för att skapa goda förutsättningar för elevers inträde på arbetsmarknaden senare i livet. Föreningen MIP/MISO har varit den drivande aktören tillsammans med skolan. Näringslivet var till en början partner i projektet, men efter valde att hoppa av projektet efter ett år. Samverkan med näringslivet har emellertid bestått även om de inte varit representerade som partner i projektet, bland annat genom att eleverna fått träffa representanter från olika verksamheter i och utanför skolan. Författaren av denna rapport har följeforskat på projektet och utvärderingen visar att projektmodellen och arbetssättet, trots vissa brister, möjliggör en tämligen unik kontakt mellan skolan och omkringliggande samhälle som såväl elever och arbetsmarknad som civilsamhälle har glädje av (Grandér, 2013).

Projektet Arenan i Luleå har ett förhållningssätt som bygger på tanken om att unga är viktiga resurser i lokalsamhället, och vars energi, kompetenser och ambitioner måste ges verktyg, arenor och nätverk för att synliggöras. För att uppnå detta har projektet samlat ett banbrytande partner-



skap bestående av företrädare för de unga, Luleå kommun, teater och kultur, idrott och föreningsliv samt näringslivet. (<http://www.esf.se/en/Projektbank/Behallare-for-projekt/Ovre-Norrland/Arenan/>)

Projektet Bumerang drivs av ABF i samverkan med Arbetsförmedlingen i Halland. Projektet är delfinansierat av ESF och har som syfte att få individer som har hamnat utanför arbetsmarknaden åter i arbetet. Projektet genomförs i samverkan med så kallade arbetsintegrerade sociala företag och föreningsliv. I projektet får deltagarna lektioner i bland annat föreningskunskap, presentationsteknik, marknadsundersökning, affärsplan och budget. Verksamheten innebär också studiebesök och att deltagarna får arbeta med idé- och verksamhetsutveckling (<http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Vastsverige/Bumerang---ater-till-arbete/>). Projektet utvärderas av företaget Orwén konsulting.

I en del fall är även akademien representerad i samverkan. I dessa sammanhang nämns triple helix, en modell för samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och akademien. På senare år har det blivit mer vanligt med så kallade quadruple helix eller penta helix-arbetsätt. I dessa finns offentlig sektor, näringsliv, civilsamhälle, akademien och dessutom engagerade medborgare, ibland kallade eldsjälar, involverade i samverkan. Här ser man alltså brukaren som den femte samverkanspartnern. Ett exempel på ett sådant projekt är Living Labs i Malmö som drivs av Malmö högskola. I Living Labs har potentiella affärsidéer och ungdomar med innovativa idéer fått ta plats. Living labs har undersökt hur nya tekniska lösningar och innovationer kan skapas genom nya samarbetsformer där medborgare, högskola, offentlig sektor, civilsamhället och näringslivet kan samproducera lösningar. En stor del i arbetet har varit att skapa delaktighet även för människor som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden. Projektet visar på intressanta resultat, vilka beskrivs ibland annat av (Stigendal, 2012; och Mendez och Lindgren, 2012).

Möjligheter och problem med och i tvärssektoriell samverkan

“Det tvärfaglige arbejde giver mere kvalitet i indsatsen for borgerne” (LG Insight, 2012: 7)

Det ska inledningsvis sägas att de artiklar och projektutvärderingar vi i denna rapport har analyserat oftast Gadpekar på goda resultat av samverkan (se t ex Lindberg, 2012; Region Hovedstaden, 2013, Almega, 2011). Erfarenheter från: “Integration – en fælles indsats” är att det tvärssektoriella samverkansarbetet bättre insatser i form av en ökad känsla av sammanhang och därmed ökad motivation för de unga deltagarna. Utvärderingen pekar på att den offentliga sektorn kan göra resursmässiga vinster genom att administrationen blir mer effektiv och genom att försörjningsbidrag på sikt kan minska. Den samverkansmodell som projektet innebär har spridits till ett flertal danska kommuner. Region Hovedstaden menar att man kan se att en del danska kommuner har lägre antal unga utanför än vad som är förväntat utifrån socioekonomisk struktur. Detta menar man kan ha att göra med en hög grad av fungerande samverkan mellan olika aktörer som arbetar med unga (Region Hovedstaden, 2013b: 25). Ungdomsstyrelsens metautvärdering (2014: 25ff) pekar på flera utvärderingar av projekt med goda resultat. Genom samlökali-



sering har man har kunnat samla stödinsatser runt deltagaren, vilket lett till en helhetssyn på individen. Andra vinster i projekten är ökad flexibilitet och lyhördhet de ungas behov. Författarna menar också att de utvärderade projekteten visar att de berörda aktörerna har kunnat jobba med flera insatser samtidigt, istället för att göra en insats i taget under längre tid. Metautvärderingen pekar också på att samverkan skapar vinster genom att projekten utgör en neutral arena som inte de unga förknippar med något negativt, som exempelvis Arbetsförmedlingen, skolan eller socialtjänsten. Utvärderingarna som Ungdomsstyrelsen har studerat är ofta positiva. Man konstaterar att man lyckats skapa en arena mellan de olika aktörer som är verk samma kring målgruppen. En positiv företeelse är tre- eller fyrpartssamtalet, vilka beskrivs som ett arbetssätt som skapar mervärde för såväl av de unga som deltagande aktörer. Man lyfter värdet av det informationsutbyte som sker mellan parterna och hur den mellanorganisatoriska förståelsen för olika aktörers förutsättningar har ökat.

Gemensamt för många av dessa rapporter är att sektorisering och tvärsektoriell samverkan ses både som lösningar och problem. Samtidigt som samverkan skapar möjligheter för den unga uppstår också nya svårigheter och hinder. I detta kapitel kommer vi att titta närmare på dessa möjligheter och hinder. Enligt uppdraget ska vi belysa samverkansprojekt utifrån relevanta teoribildningar. I uppdragsbeskrivningen nämns "organisationslogik och organisatoriska gränser", "Engagemang och deltagande" samt "bemötande" som sådana teoribildningar. I detta kapitel kommer vi att belysa de forskningsrapporter och utvärderingar vi studerat utifrån dessa teoribildningar.

Organisationslogik – sätter gränser och skapar möjligheter

Projektens omgivning i form av ingående huvudmän påverkar och sätter gränser för vad som kan göras och vad som görs. Sambandet mellan vad som görs i de permanenta organisationerna och det arbete som utförs inom projekten är därför av stor vikt för vilka erfarenheter som kan implementeras (Ungdomsstyrelsen, 2012: 11). När olika organisationer ska samverka sätts särarter och olika logiker i fokus. Conrah (2000) beskriver samverkan som formaliserade relationer mellan ett antal aktörer och Engwall (2003) menar att samverkansprojekt inte ska betraktas som isole- rade händelser utan drivs av verksamheter och huvudmän med egna rutiner och arbetssätt. Flera av de studier vi har tagit del av behandlar svårigheterna gällande organisationslogik och organisa- toriska gränser när det gäller samverkansprojekt. Det kan handla om diskrepanser mellan de olika organisationerna som deltar i samverkan men även skillnader inom de enskilda organisationerna. AKF beskriver hur kulturskillnader mellan olika förvaltningar, men också mellan avdelningar och enheter, t ex när det gäller mandat, utbildning, professionell identitet och arbetsmiljö, kan spela stor roll för samverkans möjlighet att lyckas (AKF - Anvendt KommunalForskning, 2012: 36).

Ungdomsstyrelsen konstaterar att samverkan i de studerade projekten är förknippat med en del utmaningar och problematik. I många projekt tar sig problemen uttryck i ett bristande enga- gemang från en eller flera av samverkansparterna. Bristerna i engagemang kan leda till sämre samarbete mellan de olika aktörerna. Ofta tycks olika organisationsstrukturer och kulturer sätta gränser, skriver författarna till rapporterna. Respektive organisatoriska förutsättningar för sam-



verkan diskuterats och förhandlas inte tillräckligt innan projektstart, vilket har lett till ett svagt engagemang för projektverksamheten, menar författarna. En annan viktig anledning till att samverkan blir problematisk är enligt författarna brist i förankringen av projektet i samband med projektstart.

Många problem uppstår därför att fundamentet för samverkan inte lagts inför projektstarten samt för att projektägare inte tar sig an samverkansarbetet på ett ändamålsenligt sätt. (...) Utvärderingarna visar att det ofta finns oklarheter kring vilka parter och vilka representanter för dessa som ska ingå i samverkan och vilka förpliktelser det medför (Ungdomsstyrelsen, 2014: 32). En nyckel för att lyckas är engagemang från de olika aktörerna. De granskade utvärderingarna i Ungdomsstyrelsens metautvärdering pekar på brister i delaktighet från samverkande aktörer. Engagemanget brister framförallt enligt författarna hos de statliga aktörerna, men även kommunala förvaltningar när det handlat om enpartssamverkan inom kommunen. Författarna lyfter fram bristen på engagemang som ett uttryck för en *organisatorisk särkoppling* som kännetecknar många av projekten.

Ungdomsstyrelsens rapport är inte ensam om att lyfta upp mandat och tydlighet. Flera av de rapporter vi har studerat visar att på vikten av att ledningen i de olika organisationerna prioriterar samverkan och ger personalen ett tydligt mandat för att arbeta med samverkansfrågor. Otydlig ledning och bristande mandat har saboterat många samverkansprojekt. Som Ungdomsstyrelsen pekar på är det viktigt att upparbeta en struktur för samverkan redan innan projektet sätter igång.

Utvärderingen av projektet New City visar att samverkansarbetet lämnar en del att önska. Den främsta anledningen till detta beskrivs som att den logik som styr arbetet varit för diffus när det gäller just samverkan. Samverkans syfte har inte varit tillräckligt tydligt för de involverade parterna. Vidare har samverkansparterna inte haft tillräckligt mandat att fatta beslut för sin organisations räkning. För att ha blivit en mer lyckad samverkan borde aktiviteterna ha varit mer integrerade eller sammankopplade med de ordinarie verksamheternas planering, skriver utvärderarna som menar att aktiviteterna i projektet har varit allt för frikopplade från de ordinarie verksamheterna. I utvärderingen refereras till forskning av Halvarsson och Öhman (2009) som pekar på vikten av en genomtänkt projektorganisation och en sammanhållen projekttid. Enligt forskarna behöver ett projekt aktiva ägare som ska stödja och ställa krav på en styrelse. Den vanligaste förklaringen till att man inte lyckas är bristen på just ett aktivt ägarskap och professionell styrning. Författarna menar att detta blev samverkans fall i projektet New City.

Även i utvärderingen av projektet "Integration - en fælles indsats" menar författarna att de stora utmaningarna för en god samverkan handlar om ledning, villkorsramar för deltagande organisationer och mandat. Ledningen måste ge utrymme för medarbetarna att agera med organisationens mandat i samarbetsmiljön, skriver författarna. Detta kan göras genom att "tværfaglige værdier og målsætninger indarbejdes i kommunens strategiske udmeldinger og viser sig i den øverste ledelses fokus." (LG Insight, 2012: 11). AKF visar i sin utvärdering att det finns behov av tydli-



ga gränser och formella regler för samverkan (AKF - Anvendt KommunalForskning, 2012: 32). I rapporten *Samarbejde om Unge – analysrapport* (CABI, 2011b) har man identifierat ett antal element som har haft stor betydelse för hur väl samverkan har slagit ut. Dessa behandlar till stor del hur de organisatoriska skillnaderna kan överbryggas. För det första behöver organiseringen ske genom fasta samarbetsforum mellan deltagande organisationen. Dessa behöver formellt regleras i ett samarbetsavtal. Den gemensamma organiseringen behöver vidare ske efter de ungas åldersgrupper. Gemensamma ramar behöver sättas upp och förändringar i ramar eller metoder ska alltid behandlas i gemensamma möten. I rapporten påpekas att samverkan kan fungera bra, trots – eller tack vare – skillnaderna i organisatoriska lösningar.

Även flera andra projektutvärderingar (Region Skåne, 2013; NESTA, 2008) beskriver hur det är av stor vikt att samverkan kring ungdomarna måste vara förankrad och prioriterad inom respektive aktörs organisations högsta ledning och förekomma på olika nivåer.

Flertalet av de texter vi har analyserat visar vidare på att samverkan bör ske utifrån ett brett synsätt. I bästa fall sker samverkan inte bara ske inom det aktuella projektet, utan även i andra projekt och verksamheter (CABI, 2011c), (Sävenstrand and Ehneström, 2013: 1). Vi ser också att samverkan fungerar bäst när den inte är individknuten utan när organisationer har ett kontinuerligt och strukturellt samarbete. En oformell och personknuten samverkan leder ofta till sämre resultat (Marselisborg, 2013). Även svensk forskning (Regeringen, 2006) pekar på att ju fler relationer, desto effektivare samverkan. Kraften i projekten ökar om företag, myndigheter och organisationer i en region har tydliga inbördes kopplingar till varandra.

Aktörernas roll - komplementära eller kompensatoriska till det offentliga?

I rapporten *Youth led innovation* (NESTA, 2008) beskriver hur aktörernas motiv för samverkan mellan privat näringsliv och civilsamhället är starka. De olika sektorerna tillskrivs olika egenskaper som kan uppvärderas genom tvärsektoriell samverkan. Den privata sektorns främsta egenskaper är den affärsmässighet som kan leda till en effektiv och kundfokuserad attityd, menar författarna. Motiven för samverkan i den privata sektorn är bland annat att öka goodwill och CSR-status genom att samverka med civilsamhället. Motiven för civilsamhället är att dra nytta av affärsmässighetstänkandet i den privata sektorn. Ungdomarna kan dra nytta av kombinationen som uppstår när de två sektorerna möts, då en kommersiell approach korsas med sociala mål och riktlinjer.

De organisatoriska särarterna kan således vara en framgångsfaktor i samverkan. Civilsamhället saknar i många fall den tröghet och byråkrati som finns inbyggt i den offentliga förvaltningens strukturer. Samtidigt ser vi tecken på att civilsamhället får en ny roll. Många blir beroende av att söka projekt pengar och behöver sätta upp en organisation som är dedikerad till en sådan funktion. Många föreningar blir arbetsgivare till ett stort antal anställda, och behöver hantera stora pengaflöden. Föreningarna blir någonting annat än vad de är avsedda att vara. I många städer ser vi också att såväl näringsliv och framförallt civilsamhället tar ett större ansvar för de sociala frågorna. Frågor som kanske tidigare rymts inom ramen för välfärdsstaten hanteras nu av civilsamhället. Civilsamhället går från en komplementär roll till en mer kompensatorisk aktör där de

ersätter verksamheter i den offentliga välfärdsapparaten. Den nordiska välfärdregimen har i mångt och mycket varit baserad på att välfärdsstaten bär huvudansvaret för det sociala skyddsnätet, även om civilsamhället i flera fall varit involverade (t ex fackförbundens roll i det svenska arbetslöshetsförsäkringssystemet). Frivilligt arbete har alltså inte varit centralt i välfärdsregimens strategi för att hantera sociala risker. Flera av de projekt vi har studerat visar emellertid på att civilsamhället får en större roll. När det gäller projekt som syftar till att minska ungdomsarbetslöshet har civilsamhället som projektägare ofta andra, djupare och mer kvalitativa mål än den offentliga sektorn och näringslivet. När offentlig sektor fokuserar på att få unga i arbete och privat sektor fokuserar på att fylla sina aktuella och framtida behov av arbetskraft kan civilsamhället ha inriktning på att förbättra ungdomars självkänsla och att få dem att känna sig uppskattade och värdefulla. Dessa mål kan anses vara komplementära om man inte utgår från att det är primära mål inom övriga sektorer. Om man å andra sidan anser att utbildningspolitik och arbetsmarknad även ska bidra till dessa mål, då kan man betrakta civilsamhället som kompensatoriskt.

Engagemang och deltagande

Ett flertal av de rapporter vi har studerat lyfter upp behovet av samverkan bör bygga på de behov som finns bland de unga själva. Ungdomsstyrelsen (2010b) visar att många samverkansprojekt bygger på en nära samverkan och ett engagemang för utveckling där ungdomarna själva kan delta i planeringen av åtgärder för att minska negativa effekter av utanförskap. I projektrapporten för Ung delaktighet i Skåne identifieras ett behov av lokala ungdomsombud, det vill säga yngre personer med goda kontakter, som rör sig bland unga och fångar upp önskemål och idéer. Dessa idéer kan sedan ligga till grund för hur samverkan bör organiseras. Att ta reda på ungas egna attityder har även testats i Bromölla kommun, vilket beskrivs av Panican och Ols-son Kaplan (2013) som framgångsrikt för att skapa ett lokalt arbetssätt som bättre kan stödja ungdomarnas arbetssökande och etablering i arbetslivet. I projektet efterfrågade man också ungdomarnas föräldrars attityder till ungdomarnas etablering på arbetsmarknaden, vilket är ett grepp vi inte har sett i några andra projektutvärderingar. Överlag är det få av projektutvärderingarna som tar upp ungdomarnas eget inflytande i utformandet av aktiviteterna eller samverkansgruppens sammansättning, men de som gör det menar att det är en framgångsfaktor.

Vi har tidigare belyst hur ledningens medverkan och stöd är viktigt. Lika viktigt är att medarbetarna själva får var med och utarbeta samverkansgruppens utformning, målsättningar och aktiviteter. Dessutom är urvalet av engagerande medarbetare en nyckelfråga. Engagemang skapar ett gott bemötande och därmed förutsättningar för lyckad samverkan. New City-projektet är ett bra exempel. Vidare är det av stor vikt att den samförståndsandan och engagemanget bibehålls under hela projektiden. En av fyra slutsatser i Region Hovedstadens rapport (2013a) är att man ska sätta fokus på samarbetets täta relationer mellan medarbetarna. Täta relationer skapar en samförståelse om den ungas situation och hur man kan arbeta för den ungas bästa (Region Hovedstaden, 2013a: 58–59). Studierna av projektet Living Labs visar på stora vinster med deltagande. Mendez och (Lindgren, 2012) menar att samverkansformen i projektet har uppstått utifrån en uppfattning om att vissa behov i samhället inte kan tillgodoses av enskilda organisationer och att delaktigheten skapar möjligheter för framgång. Stigendal (2011b) menar att Living Labs kan vara



mycket värdefullt för att skapa känslor av delaktighet, vilket är en förutsättning för att åstadkomma bl a ekonomisk tillväxt.

Sammantaget är det en kombination av top-down och bottom-up som verkar vara framgångsmelodin för många projekt. Samverkansinsatser skapas med fördel utifrån behov som identifierats av medarbetare, behöver planeras med inflytande av medarbetare i de olika organisationerna som ska genomföra insatserna i samverkan. Men ledningen behöver vara med i planering och ge ett tydligt mandat till de anställda som deltar i samverkan.

Empowerment genom ett potential-orienterat förhållningsätt

Forskning och utvärderingsrapporter visar alltså att en samsyn kring vikten av att personalen bemöter de unga på rätt sätt. Engagerade och involverade medarbetare är centralt. MODD-projektet visar att flexibiliteten i att hantera den ungas behov ökar och att bemötandet blir bättre, genom att aktörerna blir mer villiga att samarbeta (Markör AB, 2013: 29). Men vad är då rätt bemötande? Utvärderingen av projektet *Tusen nya ungdomsjobb* uppmärksammar vikten av att hålla ett tydligt fokus på ungdomars egen kapacitet, att uppmärksamma och påverka attityder och värderingar hos både unga och arbetsgivare och att samla resurser för att motverka tidig utslagning exempelvis i form av avhopp från skolan. I utvärderingen av Sofielund Agency lyfter man fram de unga coachernas arbetsätt som *potential-orienterat*. Ett sådant förhållningsätt syftar till att subjektifiera individerna, genom att intressera sig människors konstruktiva resurser, men också till att identifiera bakomliggande orsaker till de problem som ungdomar står inför (se text Stigendal, 2006). Vi kan se flera samverkansprojekt där man fokuserar på ungas kreativa potentialer, till exempel den mentorsverksamhet som belyses i Albæk et al. (2012: 27) och Grander och (Sild Lönroth, 2011). Att projekten fokuserar på att bakomliggande orsaker är däremot mindre vanligt.

Långsiktighet – från projekt till ordinarie verksamhet

Slutsatsen i rapporten från temagruppen för unga i arbetslivet (Ungdomsstyrelsen 2012) är att projekten kan beskrivas som framgångsrika när det gäller att nå projektmål men mindre verksamma när det gäller att implementera erfarenheterna i ordinarie verksamhet. Författarna tar upp *särkoppling* som ett centralt begrepp för denna diskrepans mellan resultat och effektmål. Författarna menar att en särkoppling mellan temporär och permanent organisering genererar konsekvenser som skapar problem för att implementera resultat i ordinarie verksamhet - något som kan kallas för samverkans paradox. För det första skapar särkopplingen olika identiteter, där projekten står för förnyelse och löpande verksamhet står för tradition. För det andra utvecklar särkopplingen parallella aktiviteter, där både projekt och löpande verksamhet är upptagna med sina respektive agendor. För det tredje fokuserar utvärderingar endast på projektens aktiviteter, inte på vad de permanenta organisationerna har lärt av projekten. Paradoxen med särkoppling består också i att ju mer särkopplat, desto mer innovativt kan projektet vara, men desto mindre möjlighet finns då också att det får bestående effekter (Ungdomsstyrelsen, 2012: 69). Rapporten avslutas med en analys av fyra möjliga sätt att hantera implementeringsproblemet i samverkansprojekt, antingen genom att organisera verksamheter i projekt eller inom ordinarie struk-



turer. Rapporten ger inte något svar på den mest framgångsrika strategin, utan framhåller att de olika strategierna har för- och nackdelar.

Även i metautvärderingen från 2014 tar Ungdomsstyrelsen (nytt namn Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor) upp implementeringsaspekten av samverkansprojekt. En huvudfråga i studien har varit att utreda om projekten utvecklade en "hållbar samverkan" kring de unga projektdeltagarna, vilket man menar är en förutsättning för strukturell implementering. Man hänvisar till forskning från som visar att många projekt har en uttalad ambition att använda lärdomar och erfarenheter i ordinarie verksamhet efter projektets slut. Utvärderingen menar projekt inte kan bedömas bara utifrån målluppfyllelse utan framför allt genom att se till det sammanhang där projektet genomförs. Man konstaterar att projekten placeras i något sådant sammanhang, utan förhåller sig enbart till projektmålen. Man hänvisar till forskning från Cassidy, Leviton och Hunters (2006) som skriver: "program evaluation has traditionally focused on the implementation, outcomes, and impact of social programs, and not much attention was paid to their sustainability" (Ungdomsstyrelsen, 2014: 33).

Vi kan se att det saknas forskning och utvärdering kring hur implementeringen sker. I Ungdomsstyrelsens rapporter visar Trägårdh och Jensen att det ofta är projekten står för förnyelse medan den löpande verksamheten står för tradition. Enligt Trägårdh och Jensen medför detta att både projekt och löpande verksamhet blir fullt upptagna med sina respektive agendor. Projektets utvärdering lägger fokus på projektets aktiviteter, resultat och lärande och inte vad de permanenta organisationerna har lärt av projekten, menar författarna. Man menar att detta sätt att utvärdera förvisso är positivt för de individer, men mindre bra när det gäller möjligheter till strukturell påverkan. "Det finns helt enkelt inte någon tydlig bild av vad det egentligen är som ska föras över till ordinarie verksamhet" (Ungdomsstyrelsen, 2012: 36).

Löfström (2010) har i sin avhandling undersökt varför samverkan fungerar när ett projekt pågår, men avstannar när ett projekt är avslutat. En viktig slutsats är att projektformen är begränsande. Samtidigt som projekt utlovar nyskapande och en möjlighet att finna nya lösningar och metoder i samverkan för att människor ska komma i arbete, motverkar projektformen myndigheternas intentioner att samverka, menar Löfström. Således kan det vara intressant att diskutera huruvida projektformen kan ses som ett mål i sig eller ett medel för att åstadkomma strukturella förändringar.



LITTERATURLISTE

Aagård Nielsen, Kurt: *Aktionsforskningens videnskabsteori – Forskning som forandring* i Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen (red) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*, Roskilde Universitetsforlag, 2004.

AKF - Anvendt KommunalForskning (2012) *Otte bud på en kvalificering af indsatsen for borgere på kanten af arbejdsmarkedet - Inspirationskatalog til medarbejdere*. København.

Albæk K, Bach HB and Jensen S (2012) *EFFEKTER AF MENTORSTØTTE FOR ARBEJDSLØSE LEDIGE*. SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Andersen, Linda Lundgaard (2014) Micro-processes of collaborative innovation in Danish welfare settings: a psychosocial approach to learning and performance. In *Collaborative innovation in the public sector: European experiences and lessons*. Bentham EBooks.

Andersen, Linda Lundgaard (2013) Social innovation og socialt entreprenørskab. I *Social rådgivning og socialt arbejde*. (2.udgave) Nørrelykke, H, Posborg, R, og Antczak, H. (ed) Hans Reitzels Forlag.

Andersen, Linda Lundgaard (2012) Frivillighed og social innovation i sundhedsfremmeaktiviteter i *Sundhedsfremme i samfunds- og hverdagslivsperspektiv*, Betina Dybbroe, Birgit Land, Steen Baagøe Nielsen (red.) Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Andersen, Linda Lundgaard og Hulgård Lars (2008). Socialt entreprenørskab i en tværfaglig og problemorienteret belysning. I *Tværfaglighed i entrepreneurship undervisning*. København: Øresund Entrepreneurship Academy.

Andersen L. (1992) *Styre eller styres – en evaluering af forsøg med selvforvaltning og rammestyning* i roskilde amt. Roskilde Universitetscenter.

Arbejdsmarkedsstyrelsen: *Sammenhængen mellem matchgrupper og visitationskategorier*.

Arbetsförmedlingen (2013) *Ungdomar på och utanför arbetsmarknaden*. Arbetsförmedlingen

Axelsson Bihari S and Axelsson R (2009) From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 320–330, Available from: http://content2.learn today.info/shu/NU520_Spring_11/Media/Week05/from_territoriality_to_altruism_ininterprofessional_collaboration_and_leadership.pdf (accessed 11 March 2014).

Bisballe, L., Jørgensen, R. E., Lundgaard Andersen, L. & Hulgård, L., 2013 *Socialventures@2200*. En lokal støttestruktur for sociale entreprenører.: En erfaringsopsamling. Center for Socialt Entreprenørskab, CSE Publications; Nr. 13 Roskilde Universitet,



Bourdieu Pierre (2004) *Af praktiske grunde – Omkring teorien af menneskelig handlen*. Hans Reitzels Forlag 4. oplag.

Bourdieu Pierre (1986) *The forms of Capital*. in Richardson G. John (ed.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York. Greenwood Press.

Bovaird, T. and Loeffler, E. (2012) "From engagement to co-production : How users and communities contribute to public services" in Taco Brandsen and Victor Pestoff (eds.), *New public governance, the third sector and co-production*. London: Routledge.

Brinkman Svend, Tanggaard Lene (red.): *Kvalitative metoder. En grundbog*. Hans Reitzel Forlag.

CABI (2011a) *Lokale Ungepartnerskaber – Inspiration til en bedre ungeindsats Indhold Unge vil have en samlet indsats*. Aarhus.

CABI (2011b) *Samarbejde om unge - Tværregional undersøgelse og analyse af samarbejdet mellem jobcentre og UU-centre om ungeindsatsen*. Århus.

CABI (2011c) *Samarbejde om unge. Inspirationskatalog med eksempler på samarbejdsmodeller og – initiativer mellem jobcentre og UU-centre*. Århus.

Cohen Stanley (1997): *Den sociale kontrols nye former*. Hans Reitzels Forlag.

Coleman James (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*. pp. 95-121 vol. 94.

Danermark B (2007) *Nya vägar till arbetsmarknaden : kvalitetssäkring av samverkan*. [Sundsvall, Socialtjänsten, Sundsvalls kommun].

Danermark B (2000) *Samverkan - himmel eller helvete? : [en bok om den svåra konsten att samverka]*. Stockholm, Gothia.

Danermark B, Germundsson P, Englund U, et al. (2009) *Samverkan kring barn som far illa eller riskerar att fara illa. En formativ utvärdering av samverkan mellan skola, socialtjänst, polis samt barn-och ungdomspsykiatri. Slutrapport*. Available from: http://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.205256!/Menu/article/attachment/Utv%C3%A4rderingC396rebro_universitet.pdf (accessed 11 March 2014).

Danermark B and Kullberg C (1999) *Samverkan: välfärdsstatens nya arbetsform*. Available from: <http://books.google.se/books/about/Samverkan.html?id=fQ8NHAAACAAJ&pgis=1> (accessed 11 March 2014).



DEA-rapport (2014): Pligt til uddannelse? En analyse af unge kontanthjælpsmodtageres uddannelsesmønstre.

Denzin K. Norman, Lincoln S. Yvonna (eds.) (2000) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. London: Sage. Publication Inc.

Esping-Andersen G (1999) *Social Foundations of Post Industrial Economies*. New York, Oxford University Press.

Esping-Andersen G (1990) *The three worlds of welfare capitalism*. Available from: http://books.google.se/books/about/The_three_worlds_of_welfare_capitalism.html?id=VI2FQgAACA AJ&pgis=1 (accessed 27 May 2013).

Eurofound (2012) *NEETs Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.

European Commission (2012) *EU Youth Report*. European Commission.

Fukuyama Francis (1999) *Social Capital and Civil Society*. Paper for IMF Conference on Second Generation Reforms.

Grander M (2013) *Malmö. Symptoms and causes of inequality affecting young people. Cityspice City-report*. Malmö.

Grander M (2013) *Videdal för Framtida Malmö - utvärderingsrapport halvtid*. Malmö.

Grander M and Sild Lönroth C (2011) *Mentorskap för barn och unga*. Malmö, Fakulteten för lärande och samhälle, Malmö högskola, Available from: <http://libris.kb.se/bib/12469146> (accessed 23 May 2013).

Granovetter Mark (1973) *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*, Vol 78/6: 1360.

Greve Bent (2012) *Beskæftigelsespolitikens økonomi og finansiering*. I *Beskæftigelsespolitik og socialt arbejde*. Red. Goli Marco og Hansen Luise.

Hammersley Martyn, Atkinson Paul (2006): *Ethnography. Principles in Practice*. Routledge.

Håkansson P (2011) *Ungdomsarbetslösheten: om övergångsregimer, institutionell förändring och socialt kapital*. Lund University.



Håkansson P (2011) *Ungdomsarbetslösheten: om övergångsregimer, institutionell förändring och socialt kapital*. Lund University.

Hörnemalm J (2008) "Samverkan är ett magiskt ord" - Motstridiga ambitioner och ideal i nätverksorganisering. Luleå tekniska universitet, Available from: <http://epubl.ltu.se/1402-1544/2008/10/> (accessed 14 April 2014).

Kvale Steiner (1997) *Interview - introduktion til et håndværk*. Hans Reitzlers Forlag.

LeCompte D. Maragaret, Millroy L. Wendy, Preissle Judith (eds.) (1992): *The Handbook of Qualitative Research in Education*. Academic Press. Inc. London.

LG Insight (2012) *Tværfaglige integrationsindsatser - Erfaringer og løsningsmodeller i 12 kommuner*. Odense.

Lindberg H (2012) *Företagens kompetensförsörjning och ungas etablering på arbetsmarknaden - Förstudie*. Lundmark EN and Nilsson I (2013) *Under ytan. Telge Tillväxt - ett socioekonomiskt bokslut*. Södertälje.

Löfström M (2010) *Samverkan och gränser - Studier av samverkansprojekt i offentlig sektor*. Högskolan i Borås, Available from: <http://bada.hb.se/bitstream/2320/6819/1/Lofstrominlagafulltext.pdf> (accessed 14 April 2014).

OECD (2013) *Crisis squeezes income and puts pressure on inequality and poverty*. Available from: www.oecd.org/social/inequality.htm.

Markör AB (2013) *Halvtidsrapport MODD i Motala 2013*. Available from: [http://www.esf.se/PageFiles/3360156/Mark%c3%b6r_Halvtidsrapport MODD i Motala 2013.pdf](http://www.esf.se/PageFiles/3360156/Mark%c3%b6r_Halvtidsrapport_MODD_i_Motala_2013.pdf) (accessed 22 April 2014).

Marselisborg (2013) *Undersøgelse af unge med risiko for langtidsledighed*.

Mendez A and Lindgren Y (2012) *Living Labs –En komparativ studie av två initiativ*. Malmö University. NESTA (2008) *Third Sector Opportunities - A study of work-related learning opportunities in the third sector for young people aged 14-19*. Available from: www.nesta.org.uk.

Panican A and Olsson Kaplan P (2013) *Hur tänker de? Ungdomars och föräldrars attityder till arbetsmarknadsetablering*. Lund, Lunds universitet.

Pestoff, Victor (2014) *Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe*. *American Behavioral Scientist*. Published online 16 May 2014



Pestoff, Victor & Brandsen, Taco (2009) *Co-Production, the Third Sector and the Delivery of Public Services*, Routledge.

Pestoff, Victor (2009) *Social Enterprise, the Third Sector, Democracy and the Welfare State – a Scandinavian Perspective*. Presented at the 2nd CIRIEC International Research Conference of Social Enterprise, Östersund, Sweden, 1 – 2 October, 2009.

Prieur Annick, Sestoft Carsten (2006): *Pierre Bourdieu – en introduktion*. Hans Reitzels Forlag. København.

Putnam Robert (2000): *Bowling Alone. –The Collapse and Revival of American Society*. New York: Simon & Schuster.

Putnam Robert (1993): *Making Democracy work. Civic Traditions in Modern Italy*. *American Political Science Review*. Volume 89, Issue 01, March 1995, pp 168-173.

Reason, Peter og Bradbury Hilary: *The Handbook of Action Research*. SAGE, 2001.

Regeringen (2006) *Samverkan för ungas etablering på arbetsmarknaden*. Stockholm.

Region Hovedstaden (2013a) *Alle unge vil gerne have et godt liv - Analyse af unge uden job og uddannelse i hovedstadsregionen*. København.

Region Hovedstaden (2013b) *Alle unge vil gerne have et godt liv - Sammenfatning af hovedanalyse om unge uden job og uddannelse i hovedstadsregionen*. København.

Region Skåne (2013) *Ung delaktighet i Skåne - slutrapport från ett projekt 2011-2013*.

Stigendal M (2013) *Causes of Inequality affecting young people in 10 european cities - Baseline and comparative report*. Malmö.

Stigendal M (ed.) (2011a) *“Det handlar om något större” Kunskaper om ungdomars möte med sin stad*. Malmö, Malmö högskola.

Stigendal M (2011b) *Malmö – de två kunskapsstäderna*. Malmö, Malmö stad.

Stigendal M (2012) *Malmö – från kvantitets- till kvalitetskunskapsstad*. Malmö, Malmö stad.

Stigendal M (2006) *Young people From Exclusion to Inclusion. Revitalising European Cities*.

Sävenstrand A and Ehneström C (2013) *Om samverkan som strategi för hållbara effekter. SPeL-rapport nr 7, 2013*. Örebro



Ungdomsstyrelsen (2014) *Lärdomar från arbetsmarknadsprojekt för unga*. Stockholm, Ungdomsstyrelsen. Ungdomsstyrelsen (2010a) *Partnerskap för social sammanhållning*.

Ungdomsstyrelsen (2012) *Temporära organisationer för permanenta problem. Om implementering av samverkansprojekt för unga som står långt från arbetsmarknaden*. Stockholm, Ungdomsstyrelsen.

Ungdomsstyrelsen (2010b) *Värdefulla möten*.

Wistus S (2010) *Det motsägelsefulla partnerskapet En studie av utvecklingspartnerskap som organiseringsform inom EQUAL - programmet*. Linköping.

Xavier de Souza Briggs (2003): *Bridging Networks, Social Capital, and Racial Segregation*. in American Journal. John F. Kennedy School of Government Faculty Research Working Paper Series Paper RWP02-011.

Åslund, O., Erikson, R., Nordström Skans, O. och Sjögren A (2006) *Fritt inträde?: Ungdomars och invandrades väg till det första arbetet*.



WEBSITES

www.askovfonden.dk

<http://www.ruc.dk/forskning/forskningscentre/cse/>

<http://www.cabiweb.dk/>

<http://www.csrfactory.com/>

<http://furuboda.org>

<http://www.interreg-oks.eu/se/Menu/Om+programmet>

<http://www.interregoks.eu/se/Menu/Om+programmet/Prioriterede+omr%c3%a5der/Fr%c3%a4mja+vardagsintegration/Fr%c3%a4mja+vardagsintegration>

<http://www.kk.dk/da/om-kommunen/forvaltninger/beskaeftigelses-og-integrationsforvaltningen>

<http://socialinnovation.se/sv/>

<http://www.skane.se/>

<http://www.trelleborg.se/>

<http://www.vinsa.dk/>

Lag 1982:80 om anställningsskydd

Arbetsformedlingen.se

Regeringen.se

Malmö.se

Ungdomsstyrelsen.se

Uppstartmalmö.se

Bilag 1: Oversigt over dataindsamling og aktiviteter i NEO projektet

Ansvarlig	Metode	Dataindsamling	Produkt
MAH i samarbejde med CSE	<p>Dokument review Desk top research</p> <p>Udgangspunktet er de nordiske lande, men relevante internationale erfaringer inddrages</p>	<p>Videnskabelige databaser</p> <p>Forskningspublikationer</p> <p>Erfaringer fra projekter for eksempel inden for EUSF og EURDF og/eller relevante nationale/ regionale programmer og initiativer</p>	<p>Analyse af det indsamlede materiale med udgangspunkt i relevante teoridannelser.</p> <p>Kondensering af forskningsresultater, som formidles i en rapport</p> <p>Input til working papers, workshops og modelarbejde</p>
CSE	<p>Interviews Korte interviews med operationel projektlejelse</p>	<p>Medlemmerne interviewes med henblik på at afdække forventninger og barrierer i forhold til samarbejdet og udvikling af en øresundmodel</p>	<p>Kondensering af data i notater</p> <p>Input til working papers, workshops og modelarbejde</p>
CSE	<p>Korte interviews med praktikere blandt primære samarbejdspartnere</p>	<p>Praktikere i samarbejdet interviewes med henblik på at afdække erfaringer med arbejdsmarkedsintegration af udsatte unge herunder samarbejde mellem NGO'er, kommuner og private virksomheder, oplevede barrierer i forhold til arbejdsmarkedsintegration af udsatte unge og praktikernes forventninger til fremtiden</p>	<p>Kondensering af data i notater</p> <p>Input til working papers, workshops og modelarbejde</p>
Bridging the Gap AB, AskovFonden og Foreningen Forubuda i samarbejde med CSE	<p>Der udvælges et antal tværsektorielle cases (6), som lever op til kriterierne for "best practice" med hensyn til integration af udsatte unge, og hvor metoden er udviklet og implementeret i et samarbejde mellem en NGO, en kommune og en eller flere private virksomheder.</p> <p>For hver case søges at få et NGO – et privat virksomheds og et</p>	<p>Med udgangspunkt i en kvalitativ research tilgang gennemføres dybdeinterviews med nøglepersoner med henblik på at afdække og kortlægge eksisterende modeller og erfaringer herunder på resultater, proces, formen for det tværsektorielle samarbejde og på, hvad der er den positive og negative læring.</p>	<p>Kondensering af resultater, som formidles i rapporter</p>

	<p>offentligt perspektiv. Det samlede antal interviews er 18 personer</p>		
CSE	<p>Vidensindsamling fra seminarer og workshops</p> <p>Kick of Seminar (November 2012)</p> <p>Workshop 1: NGO'er som brobyggere (maj 2013)</p> <p>Workshop 2: Hvad siger virksomhederne? (sep-tember 2013)</p> <p>Workshop 3: Hvad siger Academia?</p> <p>Workshop 4: Hvordan ser Øresundsmodellen ud?</p>	<p>Data fra oplæg og diskussioner opsamles og kondenseres.</p> <p>Medier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bånd optagelser • Powerpoints • Opsamling på plancher <p>Med afsæt i et tema: fortæl om dine bedste og dårlige erfaringer med skole og arbejde – har 12 unge i alt givet et indblik i betydningsfulde oplevelser og erfaringer</p>	<p>Kondensering af data i noter.</p> <p>Indgår i working papers, afsluttende rapport og modelarbejde</p> <p>Indgår i working papers, afsluttende rapport og modelarbejde</p>
CSE	<p>Ungepanel i Malmø & Kbh</p> <p>Der etableres et panel af unge, som har været deltagere i nogle af de best practice cases, som deltager i undersøgelsen. Formålet er at høre de unges stemme og erfaringer i forhold til udbytte af deres deltagelse</p>		
Bridging the Gap AB og AskovFonden	<p>Lunch-meetings med 8 virksomheder i København og Malmø</p>	<p>Fokus er gennem samtale og dialog: Hvilke barrierer ser virksomhederne for at indgå i tværsektorielt samarbejde ift udsatte unge?</p>	<p>Afrapporteres særskilt</p> <p>Indgår i afsluttende rapport</p>

Bilag 2: NEO Interviewguide

Interview med:

Dato:

Interviewer:

Information	Om NEO, bakgrund, målsättning etc
Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
<p>Hvilke mål for indsatsen er der opstillet, og hvordan er disse blevet opfyldt i samarbejdet? Hvem har defineret målsætningerne? Hvad har været motivationen for at gå ind i samarbejdet.</p> <p>Har aktørerne gjort sig forestillinger om samarbejdet, inden selve samarbejdet og hvilke.</p> <p>Er der en sammenhæng/diskrepans mellem aktørernes forventninger til samarbejdet og det reelle samarbejde. Hvad har afvejet i forhold til forventninger og hvorfor?</p>	<p>Resultater</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilka mål och succékriterier sattes upp innan samarbetet startade? • Resultat vs mål? • Kvantitativa & kvalitativa mål? • Uppnådda delmål, svårare delmål? • Vilka parter var delaktiga i att sätta upp målen? • Fanns specifika mål för respektive part i samarbetet? • Framväxande mål efterhand? • Resultat man inte tänkt att man skulle få? • Finns företagsspecifika mål, kommande mål för denna typ av samarbete • Mäter företaget "sociala" mål? <p>Organisationens värdegrund?</p> <p>Drivkrafter/motivation?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drivkraft för företaget att gå in i detta samarbete? • Förväntningar (utöver konkreta uppsatta mål)? • Upplevda förväntningar hos övriga aktörer i samarbetet? • Överensstämmelse i förväntningar?
<p>Hvad karakteriserer de unge som har været brugere af indsatsen? Hvilke metoder er der taget anvendelse, og hvad er udbyttet heraf? Hvilke barrierer er man stødt på i forhold til at opnå målene for arbejdsintegration den unge?</p>	<p>Arbetsprocessen</p> <p>Beskriv hur ni arbetat för att ge unga i utanförskap en väg in på arbetsmarknaden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilka aktiviteter? • Vilka fungerar och vilka fungerar inte (exempel på konkreta handlingar)? • Vilka aktörer är involverade i respektive aktivitet? <p>Finns stöttande material?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Framtaget inom ramen för samarbetet? • Externt material? • Har ungdomarna själva varit delaktiga i att ta fram material?

	<p>Beskriv de unga, vilka är de?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deras svårigheter? • Deras kompetenser och möjligheter? • Beskriv filosofin/utgångspunkten i samarbetet? Ex. Vilken plats har de ungas egen drivkraft? Hur mycket kan de påverka, vilket utrymme för motivation och egen initiativkraft? <p>Hvor findes barrierne for at realisere de mål indsatsen har? – beskrive disse?</p>
<p>Hvordan er samarbejdet blevet til og hvordan er det organiseret? Hvilken rolle spiller de forskellige aktører i indsatsen (beskrives rollen positivt eller negativt) og hvordan er strukturen for tilførsel af ressourcer og kompetencer fra de enkelte aktører? Hvordan er governance strukturen. Hvordan er samarbejdet blevet gennemført?</p>	<p>Tværasektionella samarbete</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beskriv samarbetet, nivån på samarbetet. samt hvilke forskellige aktører der indgår • Initiativtagare och "ägare" av samarbetet? Finansier? • Hvordan blev partnerne i projektet udvalgt – og partnerskabet/samarbejdet etableret? • Vilka roller, vilka ansvarsområden? • Vilka kompetenser och resurser har varje sektor/aktör bidragit med? • Vilka strukturer och beslutpunkter? • Vilken karaktär på samarbetsresurser, ex anställda vs volontärer hos NGO:s? Vilken betydelse har detta haft? • Vad har samverkan med NGO tillfört? • Finns svårare/lättare områden i samarbetet? Tydligt från början eller uppkommit under processen? • Var finns ev. hinder? Hos företaget, hos NGO, hos offentliga aktörer? Personliga hinder och/eller strukturella hinder/systemhinder? • Vad skulle ni göra annorlunda om ni fick göra om samarbetsprocessen?
<p>Hvilke konkrete erfaringer har interviewpersonen gjort sig som ifølge interviewpersonen er værd at videregive (vigtigt svar set i forhold til en Øresundsmodel) Hvilke anbefalinger kan der gives til andre tværasektionelle samarbejder?</p>	<p>Vilka råd och tips vill du ge till andra företag som vill göra likande samarbeten?</p>
<p>Er der en vigtig pointe som jeg har overset. I givet fald må jeg med dette spørgsmål åbne op for at interviewpersonen kan uddybe pointer eller komme med nye aspekter som jeg ikke har haft</p>	<p>Er der noget som du ønsker at tilføje som du synes jeg ikke har fået med, men som du mener, er vigtigt?</p>



blik for	
Information til informant, samt videre forløb for det transkriberede interview	<ul style="list-style-type: none">• Vad händer med materialet nu? Anonymt? Får man se anteckningar og gokende citater• Kontaktuppgifter till NEO + Facebook• Inbjudan till workshops

Bilag 3: Vald tekster i metod- og kunskapsöversyn

Text	Typ av rapport	Aktörer	Land
AKF- AKF - Anvendt KommunalForskning (2012) Otte bud på en kvalificering af indsatsen for borgere på kanten af arbejdsmarkedet - Inspirationskatalog til medarbejder	Projektsammanställning	E+O	DK
Albæk K, Bach HB and Jensen S (2012) Effekter af mentorsstøtte for udsatte ledige	Litteraturoversigt	O	DK
Alle unge vil gerne have et godt liv - analyse af unge uden job og uddannelse i hovedstadsregionen	Analys	O	DK
Axelsson (2009) from territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership	PR-artikel	E+O	SE
CABI (2011a) Lokale Ungepartnerskaber – Inspiration til en bedre ungeindsats Indhold Unge vil have en samlet indsats.	Projektsammanställning	O	DK
CABI (2011b) Samarbejde om unge - Tværregional undersøgelse og analyse af samarbejdet mellem jobcentre og UU-centre om ungeindsatsen.	Projektsammanställning	O	DK
CABI (2011c) Samarbejde om unge. Inspirationskatalog med eksempler på samarbejdsmodeller og –initiativer mellem jobcentre og UU-centre.	Projektsammanställning	O	DK
Danermark B (2007) Nya vägar till arbetsmarknaden : kvalitetssäkring av samverkan.	Utvärdering	N+E+O	SE
Danermark B & Kullberg C (1999) Samverkan: välfärdsstatens nya arbetsform.	Forskning	N+E+O	SE
Danermark B, Germundsson P, Englund U, et al. (2009) Samverkan kring barn som far illa eller riskerar att fara illa. En formativ utvärdering av samverkan mellan skola, socialtjänst, polis samt barn-och ungdomspsykiatri. Slutrapport. Available from:	Utvärdering	O	SE
Esping-Andersen G (1990) The three worlds of welfare capitalism.	Forskning	N+E+O	NO
Grander M (2013) Videdal för Framtida Malmö - utvärderingsrapport halvtid.	Utvärdering	N+E+O	SE

Grander M & Sild Lönroth C (2011) <i>Mentorskap för barn och unga.</i>	Utvärdering	E+O	SE
Håkansson P (2011) <i>Ungdomsarbetslösheten: om övergångsregimer, institutionell förändring och socialt kapital.</i>	Forskning	N+E+O	SE
Hörnemalm J (2008) <i>"Samverkan är ett magiskt ord" - Motstridiga ambitioner och ideal i nätverksorganisering.</i>	Forskning	N+E+O	SE
LG Insight (2012) <i>Tværfaglige integrationsindsatser - Erfaringer og løsningsmodeller i 12 kommuner.</i>	Utvärdering	O	DK
Lindberg H (2012) <i>Företagens kompetensförsörjning och ungas etablering på arbetsmarknaden - Förstudie.</i>	Förstudie	N+O	SE
Lundmark EN & Nilsson I (2013) <i>Under ytan. Telge Tillväxt - ett socioekonomiskt bokslut.</i>	Utvärdering	N+E+O	SE
Löfström (2010) <i>Studier av samverkansprojekt i offentlig sektor</i>	Avhandling	E+O	SE
Markör AB (2013) <i>Halvtidsrapport MODD i Motala 2013.</i>	Utvärdering	E+O	SE
Marselisborg (2013) <i>Undersøgelse af unge med risiko for langtidsledighed.</i>	Projektsammanställning	O	DK
Mendez A & Lindgren Y (2012) <i>Living Labs –En komparativ studie av två initiativ</i>	Uppsats	N+E+O	SE
NESTA (2008) <i>Third Sector Opportunities - A study of work-related learning opportunities in the third sector for young people aged 14-19.</i>	Projektsammanställning	N+E+O	UK
Panican A & Olsson Kaplan P (2013) <i>Hur tänker de? Ungdomars och föräldrars attityder till arbetsmarknadsetablering.</i>	Uppsats	O	SE
Regeringen (2006) <i>Samverkan för ungas etablering på arbetsmarknaden.</i>	Utredning	N+E+O	SE
Region Hovedstaden (2013a) <i>Alle unge vil gerne have et godt liv - Analyse af unge uden job og uddannelse i hovedstadsregionen.</i>	Utvärdering	O	DK
Region Skåne (2013) <i>Ung delaktighet i Skåne - slutrapport från ett projekt 2011-2013.</i>	Projektrapport	N+E+O	SE



Stigendal M (2006) <i>Young people From Exclusion to Inclusion. Revitalising European Cities.</i>	Forskning	N+E+O	SE
Stigendal M (2011) <i>Malmö – de två kunskapsstäderna.</i>	Forskning	N+E+O	SE
Stigendal M (2012) <i>Malmö – från kvantitets- till kvalitets-kunskapsstad.</i>	Forskning	N+E+O	SE
Stigendal M (ed.) (2011a) <i>“Det handlar om något större” Kunskaper om ungdomars möte med sin stad.</i>	Utvärdering	N+E+O	SE
Sävenstrand A and Ehneström C (2013) <i>Om samverkan som strategi för hållbara effekter.</i>	Forskning	N+E+O	SE
Ungdomsstyrelsen (2010a) <i>Partnerskap för för social social sammanhållning.</i>	Litteraturöversikt	N+E+O	SE
Ungdomsstyrelsen (2010b) <i>Värdefulla möten.</i>	Litteraturöversikt	N+E+O	SE
Ungdomsstyrelsen (2012) <i>Temporära organisationer för permanenta problem</i>	Utvärderingsrapport	N+E+O	SE
Ungdomsstyrelsen (2012) <i>Temporära organisationer för permanenta problem. Om implementering av samverkan-projekt för unga som står långt från arbetsmarknaden.</i>	Utvärdering	N+E+O	SE
Ungdomsstyrelsen (2014) <i>Lärdomar från arbetsmarknads-projekt för unga.</i>	Litteraturöversikt	N+E+O	SE
Wistus S (2010) <i>Det motsägelsefulla partnerskapet En studie av utvecklingspartnerskap som organiseringsform inom EQUA- programmet</i>	Utredning	N+E+O	SE
Åslund, O., Erikson, R., Nordström Skans, O. och Sjögren A (2006) <i>Fritt inträde?: Ungdomars och invandrades väg till det första arbetet ungdomars och invandrades väg till det första arbetet</i>	Utredning	N+E+O	SE