

Veteranindsatsen ved Cabi – "Fra brændpunkt til beskæftigelse"

SLUTEVALUERING

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

August 2020

INDHOLD

1	Indledning	3
1.1	Om projektet "Fra brændpunkt til beskæftigelse"	3
1.2	Evalueringsens formål og fokus	3
1.3	Metoder i evalueringen	4
1.4	Læsevejledning	4
2	Sammenfatning	5
3	Hvordan Cabis projekt har videreudviklet viden om udsatte veteraner og vilkår for indsatser	8
3.1	Det brede veteranbegreb og målgruppen i Cabis projekt	8
3.2	Cabis netværksskabende rolle i et meget broget nuværende aktørlandskab	12
4	Task Forces og virksomhedsrettede arrangementer	16
4.1	Regionale task forces	16
4.2	Virksomheds- og netværksarrangementer udsprunget af task forces	20
4.3	Virkningen af virksomhedsarrangementer	22
5	De øvrige aktiviteter i projektet	25
5.1	Opkvalificering	25
5.2	CV- og karriereafklaringsværktøj og Formidlingsplatform	26
6	Forankring af Cabis indsats og anbefalinger til videreførelse	29
6.1	Anbefalinger	29
	Bilag 1: Aktivitetsoversigt	31
	Bilag 2: Evalueringsmetode	33

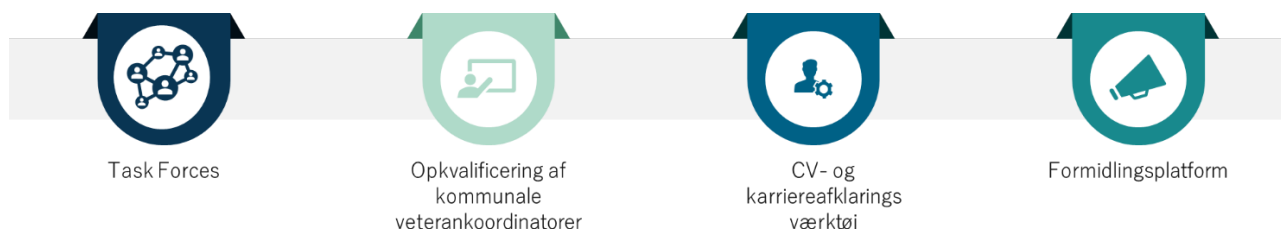
1 INDLEDNING

1.1 Om projektet "Fra brændpunkt til beskæftigelse"

"Fra brændpunkt til beskæftigelse" er et inspirationsprojekt, hvis formål er at afprøve metoder og redskaber, som kan danne hypoteser for, hvad der virker i forhold til at få veteraner ind på arbejdsmarkedet. Cabi er operatør på projektet og har fra satspuljeaftalen for 2017 fået bevilliget i alt 5,2 mio. kr. til at udvikle og gennemføre projektet. Indsatsen løber fra 2017 til og med 2020.

Projektet skal hjælpe veteraner uden fast tilknytning til arbejdsmarkedet til at få kontakt til virksomhederne og derigennem komme tættere på arbejdsmarkedet. Cabis projekt er virksomhedsrettet og gennemfører relevante netværksaktiviteter, der bygger bro mellem veteraner og private virksomheder. Herved adskiller projektet sig fra de mere sociale og helbredsmæssige indsatser rettet mod veteraner.

De fire hovedaktiviteter i Cabis veteranindsats



Omdrejningspunktet for Cabis veteranindsats er koordinering og etablering af de regionale task forces med henblik på at understøtte bedre koordinering, formidling og match af job og øvrige tilbud for veteraner.

Projektet henvender sig til veteraner, der står uden for arbejdsmarkedet, og er særligt henvendt til veteraner med udfordringer ud over ledighed såsom psykiske og fysiske lidelser samt sociale, faglige og kulturelle udfordringer ift. arbejdsmarkedet.

Selve begrebet "veteran" er der et meget forskelligartet syn på hos forskellige aktører. I denne rapport bliver ordet "veteran" anvendt om en person, som har været udsendt mindst én gang til en international mission, for at følge projektets eget sprogbrug. Ordet "udsatte veteraner" anvendes til bredt at beskrive veteraner med udfordringer ud over ledighed (psykiske, fysiske, sociale, faglige og kulturelle).

1.2 Evalueringens formål og fokus

Formålet med evalueringen er at belyse betydningen af hovedaktiviteterne i Cabis indsats for veteraner ift., hvordan og hvorvidt aktiviteterne har bidraget til, at flere veteraner har fået kontakt til virksomheder eller på anden vis er kommet tættere på arbejdsmarkedet. Et centralt sigtepunkt er at give STAR og alle involverede aktører et detaljeret og samlet billede af Cabis implementering af projektet, fremdriften i projektet og de synlige resultater af projektets aktiviteter og indsatser. Evalueringen har herunder til formål at give STAR et både bagudrettet indblik i implementeringen af Cabis indsats, udfordringer undervejs og et samlet opdateret billede af aktiviteterne og resultaterne i hele projektperioden fra 2018 til 2020.

På nuværende tidspunkt, hvor denne slutevaluering af projektets resultater, erfaringer og udfordringer gennemføres, er ikke alle aktiviteter fuldt afsluttede, da projektet fortsætter resten af 2020. Dertil har udbruddet af corona og den delvise nedlukning af Danmark betydet, at Cabi har måttet aflyse arrangementer og aktiviteter i task force, som bliver forsøgt afviklet efter sommeren 2020. Det betyder selvsagt, at nogle effekter kan tænkes at komme efterfølgende, samt at udsagn om "blivende" betydninger af projektet ikke kan gøres endeligt op.

Formålet med inspirationsprojekter af denne type er at igangsætte en bred palette af indsatser – som kan inspirere til efterfølgende mere systematisk vidensudvikling¹. Inspirationsprojekter kan ikke skabe sikker viden, men evalueringen munder ud i hypoteser om "hvad der ser ud til at virke" for at få veteraner tættere på arbejdsmarkedet – særligt veteraner med udfordringer ud over ledighed.

1.3 Metoder i evalueringen

Evalueringen er gennemført som en kvalitativ evaluering af projektet og læner sig op ad projektypen 'Inspirationsprojekt' i STARs projekterminologi. Det vil sige, at Pluss gennem kvalitative interviews med projektholder (Cabi) og udvalgte involverede nøgleaktører (veteraner, organisationer og virksomheder) har forsøgt at spore de kortsigtede virkninger af de igangsatte aktiviteter og herudfra danne hypoteser om den potentielle virkning af aktiviteterne. Det indebærer samtidig et fokus på implementeringen i evalueringen, da det er forudsætningen for, at aktiviteterne kan få den tilsigtede betydning for målgruppen.

1.4 Læsevejledning

Strukturen og hovedpunkterne i evalueringsrapporten bygger ovenpå et større midtvejs-statusnotat om resultater og fremdrift i projektet fra januar 2020. Dette statusnotat fra Pluss gav efter STAR's og Cabis vurdering et ganske retvisende og grundigt indblik i projektets aktiviteter, resultater og udfordringer. De aktiviteter og resultater, der er kommet til i de første måneder af 2020, komplementerer analyserne fra januar 2020.

Evalueringsrapporten fokuserer på de fire hovedaktiviteter i projektet samt på de involverede aktørers vurdering af styrker og svagheder ved aktiviteterne. Som en indflyvning hertil – og efter sammenfatningen i **kapitel 2** – indeholder **kapitel 3** en beskrivelse af Cabis veteranindsats sammenholdt med en kortlægning af de centrale aktører og indsatser, som eksisterede før Cabis indsats, for at kunne vurdere additionaliteten i Cabis indsats.

Kapitel 4 omhandler de regionale task forces, som er den centrale aktivitet i projektet, og afledte aktiviteter heraf, hvorefter der i **kapitel 5** følger en evaluering af de øvrige tre hovedaktiviteter i projektet.

Afslutningsvis præsenteres i **kapitel 6** overvejelser om forankring og anbefalinger til videreudvikling af beskæftigelsesindsatsen for veteraner. Baggrunden for anbefalingerne er evalueringen af Cabis indsats og interviews med involverede aktører om mulige virkningsfulde delelementer i en beskæftigelsesindsats for veteraner.

¹ <https://star.dk/viden-og-tal/hvad-virker-i-beskaeftigelsesindsatsen/inspirationsprojekter/>

2 SAMMENFATNING

I dette afsnit findes et overblik over indsigterne vedr. virkningen af Cabis indsats. Der kan udledes fem hovedkonklusioner fra Cabis inspirationsprojekt og tre hovedudfordringer for beskæftigelsesindsatsen for veteraner, som bør tages med i videreudviklingen af beskæftigelsesindsatsen for veteraner. Afsnittet skal læses som en forløber for det længere afsnit i det afsluttende kapitel (kap. 6) med anbefalinger til, hvad der ser ud til at virke i beskæftigelsesindsatsen for veteraner.

HOVEDKONKLUSIONER FRA EVALUERINGEN AF CABIS PROJEKT

1. Sket et løft af den fælles viden om forskellige tilgange til den brede veteranmålgruppe

Vidensniveauet om udfordringer, kapaciteter og tilgange til de meget forskellige segmenter af veteraner er blevet væsentligt udbygget. Både beskrevet i tekst, men i høj grad også i aktørernes bevidsthed gennem task forces og øget netværk. Der er igennem projektet akkumuleret en langt større og mere samlet viden om de særlige motivationsfaktorer, der skal bringes i spil i forhold til veteraner med bl.a. PTSD-syndromer og social angst. Ligesom der er kommet større viden om, hvilke jobtyper og trædesten (praktik, mentor m.v.) der skal bringes i spil, når disse mennesker skal præsenteres meget konkret for muligheder. Dette ligger et lag over det vidensniveau, jobcentrene har i dag. Også Veterancentrets rådgivere oplever at have fået løftet deres vidensniveau. Dog er der i projektet ikke skabt et yderligere overblik over, hvor veteraner befinder sig, så man derudfra kan lave en indsats målrettet de mest udsatte veteraner i hver kommune. Dette er en fortsat mangel i forhold til at skabe en effektiv jobindsats for veteraner.

2. Øget netværket mellem aktører og virksomheder til gavn for veteraner, men forankringen af netværkene efter Cabis projekt hviler på et svagt fundament

Cabi har formået at samle de meget forskellige og vidt forgrenede enkeltaktører på området i regionale netværk. Det har betydet, at ildsjæle og nøgleaktører i mindre grad føler sig alene om indsatsen, da de kan se, at mange andre også har ambitioner på området. Det er blevet dokumenteret, at det er muligt at samle en væsentlig regional kreds af virksomheder, der har en særlig motivation for at rekruttere veteraner samt yde en særlig indsats i forhold til at få veteraner med særlige psykiske udfordringer ind på arbejdsmarkedet. Dog er det kun lykkedes at opstarte fem task forces mod de otte forventede i projektbeskrivelsen. Et vigtigt opmærksomhedspunkt i den sammenhæng er, at det kræver særlige ildsjæle og motiverede virksomheder i det regionale område for, at der kan skabes et netværk omkring veteranindsatsen. De deltagende virksomheder har også haft svingende engagement i task forcene. Nogle virksomheder har ikke været klar over, da de trådte ind i task forcene, hvor meget de selv skulle være drivende kraft i netværket, hvorfor nogle har valgt at forlade task forcene igen. Derfor har aktivitetsniveauet i de enkelte task forces også været lavere end forudset i projektbeskrivelsen, og der er et svagt fundament for videreførelsen af bæredygtige og selvdrivende task forces med virksomhedsdeltagelse. Det skyldes dels ujævn projektledelse fra Cabis side, dels en ikke altid fuldstændig systematik i afprøvningen af indsatser i task forces, hvilket gør det vanskeligt at spore generelle hypoteser om, hvad der virker for veteraner.

3. Vist at virksomhedsretningen af beskæftigelsesindsatsen for veteraner er virkningsfuld, men det skal afprøves i en bredere kontekst, inden de fulde erfaringer kan høstes

Cabi har i projektet differentieret sig fra store dele af den øvrige beskæftigelsesindsats for veteraner ved at tage en klar virksomhedsrettet tilgang. Konkret har Cabi dels skabt opmærksomhed blandt arbejdsgivere om veteraner som værdifuld arbejdskraft, dels etableret konkrete møder mellem veteraner og virksomheder gennem forskellige arrangementstyper (jobmatch, Kaffe-og-briefing mv.). Den

virksomhedsrettede tilgang synes at være særlig værdifuld i beskæftigelsesindsatsen for veteraner, fordi veteraner – ligesom mange andre jobsøgende – bliver motiverede af at se konkrete jobmuligheder. Yderligere er det særligt virkningsfuldt for veteraner, fordi virksomhedsarrangementer giver mulighed for at få indblik i kulturen på virksomheden og få tillid til en mulig kommende arbejdsgiver.

4. Synliggjort oversættelsesmekanismer for at løse mobilitetsudfordringer fra det militære til det civile

Det er tydeliggjort, at der fortsat er et betydeligt mobilitetspotentiale i jobvejene fra en militær karriere til en civil karriere. Årsagerne hertil er mange, herunder at veteranerne har udviklet en særlig selvforståelse og arbejdskultur, der gør, at private arbejdspladser – og opgavetyper – kan opleves svære at oversætte til egen kompetenceforståelse fra Forsvaret. Cabi har i projektet vist, at et skræddersyet CV- og ansøgningsværktøj samt håndholdt hjælp til at oversætte kompetencer fra det militære til det civile kan være en hjælp for en veterans mobilitet til det civile arbejdsmarked. Man kan savne, at de værktøjer, Cabi har udviklet, i endnu højere grad er tilpasset målgruppen (eksempelvis CV-skabelonen). Hertil kommer, at der kunne være behov for yderligere konkretisering af vejledningen af, hvordan bestemte kompetencer fra Forsvaret kan omsættes målrettet til brancher og virksomhedstyper på det civile arbejdsmarked.

5. Vanskeligheder i at forankre indsatsen i et bredt økosystem efter udfasning af projektet

Idéen om en task force, som virksomhederne skal være med til at drive, kan virke demotiverende for mange virksomheder på grund af, at det er meget formelt og kræver tid og ressourcer, som ofte er knappe. Virksomhedernes interesse har vist, at de er mere motiverede for at deltage i og bidrage til enkeltstående arrangementer, hvor de kan rekruttere veteraner. Samtidig er aktørlandskabet på veteranområdet så bredt og ildsjælene så spredt, at der er et opkoblingsbehov, for at indsatsen bliver forankret i økosystemet efter udfasning af projektet. Her har Cabis projekt vist, at det regionale ophæng er en passende størrelsesorden og hensigtsmæssig i forhold til at rumme de regionale forskelle i Forsvaret og i det øvrige brede aktørlandskab. Pluss peger således på, at Arbejdsmarkedskontorene (AMK) kunne være et naturligt regionalt knudepunkt for viden om den beskæftigelsesrettede indsats for veteraner og et fælles kontaktpunkt for det regionale økosystem.

HOVEDUDFORDRINGER FOR EN FREMTIDIG BESKÆFTIGELSESINDSATS FOR VETERANER

1. Høj heterogenitet i veteranmålgruppen gør det vanskeligt at målrette én veteranindsats til alle

Såvel Cabis erfaringer som denne evaluering viser, at den meget betydelige heterogenitet i veteranmålgruppernes ressourcer, behov og udfordringer gør det særdeles vanskeligt at forestille sig en meget klar "mainstreaming" af fremtidige veteranindsatser. Alene udfordringspektret i veteranmålgrupperne er klossalt – spændende fra nogle af de mest robuste medarbejderpotentialer, til meget sårbare – og samtidig stolte – mennesker, der for nogles vedkommende har svært ved at føle tryghed i nye omgivelser og med andre mennesker. Læg hertil en tilsvarende bred spændvidde i virksomhedernes motivation for og ressourcer til at "onboard" mennesker, der kræver særlige hensyn i en lang startperiode. Samt – for det tredje – et meget broget aktørnet og et generelt meget forskelligartet kompetenceniveau i aktørernes viden og systematik.

I et sådant felt er der – som det jo også gælder med udsatte unge og langtidssyge – ofte tale om, at de meget synlige og vellykkede cases også skyldes en indsats fra særlige ildsjæle og virksomhedsledere med et hjerte for mennesker med militær udsendelsesbaggrund.

Der er i særlig grad tale om behov for kombinerede og ressourcekrævende, håndholdte løsninger, når det handler om at få flere veteraner med psykiske udfordringer ind på det civile arbejdsmarked. Det ser dog ud til at kunne lykkes i mange tilfælde, hvis også virksomhederne har tålmodighed og forståelse. Men veteranernes egen indsats og blivende motivation i de første faser er afgørende. For veteranerne handler

det i høj grad også om hjælp til at kunne oversætte militære kompetencer og erfaringer til et civilt arbejdsmarked. Og om tilpasning til en mere uformel arbejdskultur i private virksomheder. For aktørerne handler det især om at fange veteranernes opmærksomhed og kommunikere til dem på en tillidsfuld måde.

2. Rekruttering af veteraner til indsatser stadig en udfordring

Udfordringen med at rekruttere ledige veteraner til en jobindsats er en fortsat udfordring, som heller ikke i dette projekt systematisk er blevet løst. Hvis nogle af de mest udsatte veteraner fx skal tilmelde sig på en hjemmeside, så kommer det ikke til at ske, er erfaringen fra dette projekt. En anden erfaring fra dette projekt er, at det tager tid, kræver et velfungerende samarbejde på tværs, en motiverende, inspirerende og ofte håndholdt indsats både i forhold til veteraner og virksomheder samt stor tålmodighed.

3. Nedbrydning af holdnings- og videnskæssige barrierer hos virksomhederne

Det handler ifølge de interviewede aktører i høj grad om at formidle den gode historie, når den er der, og på den måde få flere virksomheder overbevist om, at det er en god idé at ansætte udsatte veteraner. Herunder er det særligt afgørende at nedbryde fordomme om udsatte veteraner, fx eventuel frygt for mange sygedage. Det forudsætter også bedre oplysning om veteraners status og behov på arbejdspladsen samt muligheder for, at parterne – virksomheder og veteraner – overhovedet kan mødes og tage bestik af hinanden. Her kan Cabis koncepter for virksomhedsrettede arrangementer med fordel videreføres.

3 HVORDAN CABIS PROJEKT HAR VIDEREUDVIKLET VIDEN OM UDSATTE VETERANER OG VILKÅR FOR INDSATSER

I dette afsnit belyses, hvordan Cabis indsatser lægger et lag ovenpå de eksisterende indsatser og afprøver nye metoder og indsatser, som er additionelle i forhold til eksisterende viden og indsatser.

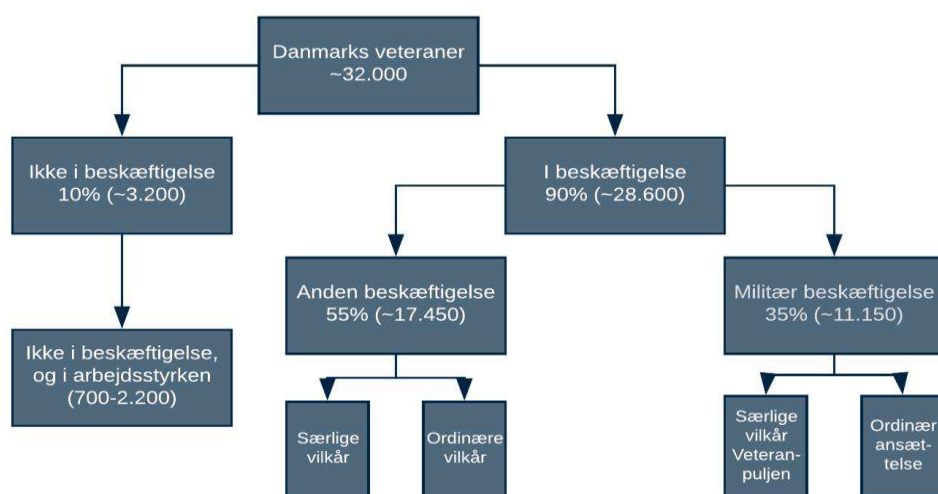
Det felt, som Cabis projekt bevæger sig i, er særdeles komplekst med hensyn til viden om de forskellige segmenter af veteraner og deres udfordringer samt de mange aktører og indsatser, der findes på området. Feltet er samtidig komplekst med hensyn til viden om anbefalelsesværdige veje til at bringe forskellige veteranmålgrupper i beskæftigelse uden for Forsvaret, særligt i private virksomheder.

Hovedpointer i kapitel 3

- Veteraner har en meget høj beskæftigelsesfrekvens (op til 90 % ifølge estimater). Der er i alt cirka 700-2.200 ledige veteraner i arbejdsstyrken på landsplan. Cabis kernemålgruppe – veteraner med andre udfordringer ud over ledighed – er relativt lille antalsmæssigt på landsplan. Hver femte veteran angiver at have varige fysiske eller psykiske mén af udsendelsen.
- Cabis projekt adskiller sig fra eksisterende indsatser ved i sin beskæftigelsesrettede tilgang at være så direkte virksomhedsvendt.
- Cabis projekt supplerer de eksisterende indsatser ved at være netværksskabende og koordinerende.

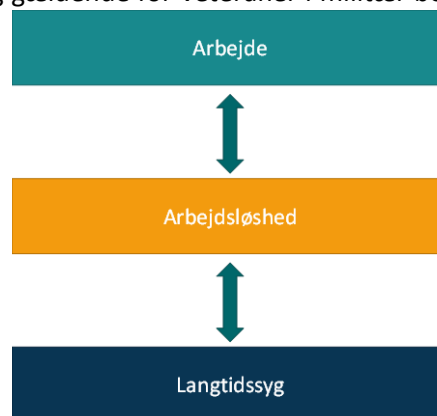
3.1 Det brede veteranbegreb og målgruppen i Cabis projekt

Definitivt er en veteran en tjenestegørende eller hjemsendt soldat, som har gjort tjeneste i mindst én international udsendelse. Veterancentrets opgørelse ud fra denne definition viser, at der var 31.851 veteraner i 2017 (Cabis forundersøgelse). Dette tal varierer dog i forskellige opgørelser. I forhold til beskæftigelsesstatus fordeler de ca. 32.000 veteraner sig således:



Kilde: Cabis forundersøgelse

Veteraner er i lavere grad på overførselsindkomster end en kontrolgruppe af personer, der er blevet erklæret egnede til værnepligt i forbindelse med Forsvarets sessioner, men som ikke har været udsendt i international tjeneste (SFI 2012). Langt de fleste veteraner kommer hjem fra udsendelse som styrkede mennesker. Ifølge Cabis forundersøgelse er cirka 90 % af alle danske veteraner i beskæftigelse, og størstedelen af disse er i civil beskæftigelse (55 % ifølge SFI 2010 "Hjemvendte soldater kort og klart"). For dem, der er i beskæftigelse, kan dette være på ordinære vilkår eller særlige vilkår, hvilket både gør sig gældende for veteraner i militær beskæftigelse og veteraner i civil beskæftigelse. Ca. 10 % af danske veteraner er ikke i beskæftigelse. En stor del af disse er ikke en del af arbejdsstyrken grundet pensionering, mens andre er på overførselsindkomster.



Cabi har i forundersøgelsen til projektet lavet en formodet fordeling af ledige veteraner per maj 2017. Estimatet viser, at fordelingen i de større kommuner er: København (69), Aarhus (30), Esbjerg (14), Aalborg (46), Odense (20) og Vejle (14), mens en lang række mindre og mellemstore kommuner formodentlig har under 5 veteraner, herunder Tønder, Thisted, Vejen, Assens, Nyborg, Ringsted, Odsherred og Stevns.

Uddannelsesmæssigt er veteranerne gennemsnitligt godt stillet. Flere veteraner har en videregående uddannelse sammenlignet med tilsvarende danske mænd og kvinder, og en relativt lavere andel af veteranerne har kun en grundskoleuddannelse til sammenligning med kontrolgruppen. Der er markant flere veteraner, som har en videregående uddannelse, end der var, da de trådte ind i Forsvaret og blev udsendt første gang (SFI 2012).

Hver femte veteran angiver, at de oplever, at de har fået varige fysiske eller psykiske mén af udsendelsen i enten større eller mindre grad. 4 % af veteranerne føler, at de har fået større, varige psykiske mén, mens 2 % angiver, at de har fået større varige fysiske mén. 3 % mener, at de både har større, varige fysiske og psykiske mén (SFI 2012). Ser man på grupperne af veteraner med særlige udfordringer, ved man, at vejen dertil er præget af, at der sker en markant udvikling i forekomsten af psykiske problemer hos veteranerne i årene efter hjemkomsten fra den seneste udsendelse. Således har soldaterne inden deres første udsendelse et bedre psykisk helbred end førnævnte kontrolgruppe og køber mindre medicin mod psykiske lidelser, men i årene efter hjemkomsten konvergerer de to grupper mod hinanden (SFI 2012). Lige under 17 % af de hjemvendte veteraner har enten fået en psykisk diagnose, købt medicin mod psykiske sygdomme eller været i behandling for stofmisbrug efter hjemkomsten (SFI 2012). Alligevel er mange efterfølgende kommet i stabil beskæftigelse, mens andre periodisk kan have svært ved jobfastholdelse og at arbejde tæt sammen med andre. Blandt de psykisk syge veteraner er posttraumatisk belastningsreaktion, eller PTSD, den mest udbredte diagnose. Andre diagnoser, der ses ved veteranerne, er nervøse og stressrelaterede tilstande i øvrigt samt depression.

HVORDAN LEDIGE VETERANER ADSKILLER SIG FRA DEN GENERELLE POPULATION AF LEDIGE

Når man ser på gruppen af ledige veteraner i forhold til den generelle population af ledige, er der en række områder, hvor veteranerne ofte adskiller sig fra øvrige jobsøgende. Spørgsmålet om ligheder og forskelle er selvsagt kompleks og må ikke bagatelliseres, men en række forhold må alligevel fremhæves på baggrund af interviewene:

- Man skal være opmærksom på, at veteraner har oplevet at lykkes og slå til i den særlige jobverden, som Forsvaret og udsendt i militærsammenhæng udgør. Det gør, at der er noget at bygge på. Mange veteraner kan dog have en indre følelse af, at disse oplevelser af en – kontekstafhængig – succes ikke har rækkevidde

i civile jobs. Denne usikkerhed bliver selvsagt mange gange forstørret ved oplevelsen af det "nederlag", som efterfølgende stress og angst har givet dem.

- Man kan ikke entydigt tale om en "mandeverden", men i hvert fald om et kammeratskabs-univers, hvor betydningen af sammenhold og fælles skæbne har fyldt meget. Det noget mere individualiserede performanceunivers, der opleves i det civile arbejdsliv, kan opleves som svært overskueligt og som et tab af "kollektivfølelsen" og det at skulle bakke hinanden op.
- Klare samarbejdsaftaler er nødvendige for mange veteraner. Indenfor Forsvaret har man tydelige agendaer, et klart hierarki og en stærk fælles identitet. Dette forårsager et "clash" mellem den stærke fælles identitet, man oplever indenfor Forsvaret, i mødet med et differentieret, individualiseret arbejdsmarked, som ses helt ned i de enkelte virksomheder.
- Den udsatte gruppe af veteraner kan på en række parametre sammenlignes med personer/langvarigt sygemeldte, der er gået ned med stress eller har oplevet pludseligt opståede langtidsskader. Men det personlige stoltheds- og forventningsniveau til, hvor lang en fase der skal til at bygge op igen, kan for udsatte veteraner typisk være noget større, ligesom de har en tendens til at betragte udfordringerne som private og "putte med dem", til det er blevet meget slemt.

Herunder må det fremhæves, at der er særlige opmærksomhedspunkter, der ofte er gældende ved overgangen til civile jobs. Det gælder bl.a. kulturforskelle, identitetsmarkører og vigtigheden af forventningsafstemning. Der ses bl.a. betydelige kulturforskelle mellem livet i Forsvaret og det civile liv, når det gælder ansvarsfordeling.

Mange med en række år i Forsvaret forventer en klar ledelse og præcise krav til opgaveudførelse og ansvarlighed blandt kolleger. Efterfølgende kan dette virke mere komplekst eller uklart i et civilt miljø, hvor man typisk har udviklet en forventning om selvorganisering, selvstyrende grupper og måling via KPI'er. For mange veteraner kan meget selvdefinerende job- eller udførelseskrav i starten virke "løst" og uprofessionelt eller skræmmende – og dermed forstærkende for de stresssymptomer, de har udviklet efter udsendelse.

"Der er noget, som er generelt for folk med PTSD. De kan komme ud og være velfungerende, men der skal ikke meget til, før det ramler. Dette skal der huskes på. Nogen har sammenlignet det med elitesportsudøvere, hvor de kommer ud for en skade – de har en stærk identitet, men pludselig skal de finde en anden identitet. Det kan være angstprovokerende". Citat fra kommunal veterankoordinator

Indenfor militæret har man en stærk fælles identitet, som står i kontrast til et differentieret og individualiseret arbejdsmarked. Derudover bruges der i Forsvaret et andet sprog end i det civile. Når det gælder identitetsmarkører, uddanner Forsvaret militærfolk med stærke identitetsmarkører bundet op på de værdier, som eksisterer i denne form for arbejde.

Det stærke sammenhold, de tydeligt maskuline, ordentlige, pligtopfyldende og "action"-prægede værdier, som forbindes med en soldat og dennes kunnen, står i stærk modpol til den situation, som mange veteraner uden tilknytning til arbejdsmarkedet oplever – og generelt er det problematisk for individer at være arbejdsløse i et samfund, som måler menneskers succes og værd ud fra deres karriere.

Endelig er et vigtigt opmærksomhedspunkt vigtigheden af forventningsafstemning, da veteraner har en tendens til at takke ja til noget, de måske ikke kan håndtere. Derefter forsøger de at leve op til ansvaret, indtil

det går galt. Forventningsafstemning er derfor et særdeles vigtigt "onboarding-værktøj" ved overgangen til det civile arbejdsmarked.

Afgrænsningen af målgruppen for Cabis projekt

Cabis projekt henvender sig i princippet til veteraner bredt, der forsøger at finde en plads på det civile arbejdsmarked i Danmark, men har fra start særligt haft fokus på veteraner med udfordringer ud over ledighed, som ikke lykkes med at finde eller fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet. Det helt særlige fokus fra Cabis side har været på veteraner med psykiske og fysiske lidelser samt sociale, faglige og kulturelle udfordringer i forhold til at komme ind på arbejdsmarkedet og fastholde et job.



Vægtningen mellem det helt brede fokus og det særligt målgruppefokuserede har imidlertid været noget varierende over tid og fra region til region. Holdningerne – ofte stærke – hos centrale task force deltagere har haft stor betydning. Her er der også en del, som oplever et stigma ved "veteranbegrebet".

Baseret på ovenstående opgørelser af danske veteraners beskæftigelsesstatus er kernemålgruppen for Cabis indsats antalmæssigt relativt begrænset sammenlignet med andre målgrupper for beskæftigelsesindsatsen. Der er cirka 700-2.200 ledige veteraner, der er en del af arbejdsstyrken, og kun en mindre andel heraf har andre udfordringer ud over ledighed. Eksempelvis angiver hver femte af de 32.000 veteraner, at de oplever varige fysiske eller psykiske mén fra udsendelsen.

En række af initiativerne og arrangementerne i Cabis projekt har haft en bredere appel og potentiale, således at også ressourcestærke veteraner har haft glæde af arrangementerne med fokus på at skabe møde og mulige match mellem veteraner og virksomheder. Ikke mindst virksomhedsrepræsentanterne i projektet har presset på for et bredere scope end alene de "særligt udsatte veteraner". Ud fra en balanceret tilgang, så virksomhederne kunne få et billede af, at rekrutteringsbasen "veteraner" – ca. 32.000 personer i Danmark – både rummer et helt umiddelbart meget attraktivt kompetencepotentiale og også mennesker, der på grund af deres historik må tages særlige hensyn til ved indgangen til nyt job.

Opmærksomhedspunkter i begrebsafgrænsningen af veteraner i en beskæftigelsesrettet indsats

Mange nøgleaktører på området – og veteranerne selv – har som nævnt et meget forskelligartet syn på, om begrebet "veteran" er et relativt neutralt samlebegreb for tidligere udsendte eller en delvist stigmatiserende betegnelse for en langt mindre gruppe af mennesker med psykiske og/eller fysiske mén af udsendelsesperioden. Der er en distinktion mellem veteran og krigsskadet (typisk psykisk) veteran.

De, der er skeptiske eller afvisende over for brugen af samlebegrebet "veteraner" (tv.), og de, der fortsat er åbne over for brugen af samlebegrebet "veteraner" (th.), argumenterer som følger:

- *Der er stadig en slagside. Der er et bredt spænd. Og mange vil ikke sætte sig selv i den bås. Der er mange, som ser det som noget, der kun har med at være skadet at gøre.*
 - *Der er en distinktion mellem veteran og krigsskadet veteran.*
 - *Veteran har som ord noget specielt over sig, og unge har fx ikke lyst til at bruge det. Der er forskel på, hvordan man opfatter det indefra eller udefra.*
 - *Veteranerne selv bryder sig ikke om begrebet, men virksomhederne bruger ofte begrebet.*
 - *Der er tale om et stigmatiseret udtryk. Man forbinder det med noget negativt. Der skal ske noget på landsplan ift. holdningen til udtrykket og til at have arbejdet for militæret. Der skal mere positiv omtale til.*
 - *Der er ikke respekt og anerkendelse omkring at være udsendt på samme måde som i andre lande.*
 - *Det handler i virkeligheden også om fordomme internt. Man vil aldrig kunne samle alle under én hat. Og i undergrupperne kan der være tendenser til en form for selvstigmatisering.*
 - *Det har først og fremmest stor betydning at se et rigtigt menneske, som er veteran med PTSD, der forsøger at give status til begrebet.*
- Det skal bruges og ses som positivt. Som en "på vej" mod amerikanske tilstande, hvor der er respekt om dem. Altså øget erkendelse.*

Denne diskussion – og forhåbentligt senere fælles afklaring – er helt afgørende for, hvordan en videre joborienteret veteranindsats tilrettelægges i lyset af erfaringerne fra Cabis projekt. I nærværende rapport benyttes termen "veteran" tro mod projektets opdrag.

Et muligt forslag til anvendelse i forbindelse med næste samlede politiske eller administrative opsamling/reform af indsatserne og aktørorganiseringen kan være at indføre begrebet "tidligere udsendte". Det refererer til noget positivt og anerkendelsesværdigt, som disse mennesker har gjort i deres liv, og ikke til en "passivkategori".

3.2 Cabis netværksskabende rolle i et meget broget nuværende aktørlandskab

Det står klart, at Cabi i projektets første mange måneder – måske helt frem til midten af 2019 – måtte sondere projektets muligheder for at levere den ønskede merværdi i et svært overskueligt "veteranstøttende landskab". Men det var tillige en udfordring for Cabi, at landskabet var så heterogent regionalt i landet, og at det viste sig mere end svært at ekstrapolere netværks- og indsats erfaringer fra et område til et andet.

MANGE AKTØRER I VETERANINDSATSEN, MEN FÅ MED EKSPPLICIT JOBFOKUS

Veteranindsatserne er præget af dels betydelige rum for aktørernes handlefrihed til særlige og personafhængige prioriteringer, dels af at området og indsatslandskabet historisk er udviklet inkrementelt med stadig nye lag af ressourcer og initiativer, efterhånden som der er kommet offentlighed om mange udsatte veteraners lidet misundelsesværdige personlige nedture. Hertil kommer, at initiativerne har kaldt på særlige ildsjæle, initiativrige virksomhedsledere, der selv har en militær fortid, socialøkonomiske initiativtagere og energiske enkeltpersoner, der har fået ansvar centralt eller regionalt under fx Veterancentret eller i Forsvaret.

Aktørerne er også meget forskellige i deres individuelle tilgang til at varetage og forbedre veteranernes vilkår. Selve feltet høster meget samfundsmæssig, politisk og medmenneskelig sympati. Men fundingen og organiseringen af indsatserne er mangeartede. Derfor hænger mange resultater på enkeltpersoners ildhu og mulighed for at prioritere tid og samarbejdsvilje nok. Samtidig har mange virksomhedsledere en fortid i Forsvaret, så der er en base af potentiale. Den forvaltes i sagens natur meget forskelligartet.

Centrale aktører i Veteranindsatsen

- Veterancentret og deres regionale beskæftigelsesrådgivere
- Kommunale jobcentre – herunder veterankoordinatorer
- Veteranforeninger – mange forskellige, også indenfor ét lokalområde
- Veteranhjem
- Kaserner og deres forskellige ledelser
- Forsvarsministeriet
- Virksomheder og særlige ildsjæle i virksomhederne
- Socialøkonomiske virksomheder og særlige socialt fokuserede projekter
- Aktører med relation til psykiatri, coaching og særlig rådgivning.

Denne konklusion er ikke nogen kritik, men derimod en konstatering af, at mange indsatser i forvejen stod åbne for veteraner, der havde modet til og ønsket om at tage imod en ”fremstrakt hånd”, men at landskabet var svært overskueligt for andre end de nøglepersoner, der i en årrække havde arbejdet med veteranindsatser – og som regel kun gældende for det pågældende geografiske område.

De mest institutionaliserede aktører er hhv. kommunernes veterankoordinatorer og Veterancentrets beskæftigelsesrådgivere. Begge sæt af aktører har indgået i de regionale task forces, som Cabi har sat op i 2018 og 2019.

CABIS MERVÆRDI I VIRKSOMHEDSFOKUS OG NETVÆRKSSKABELSE PÅ TVÆRS

Hele denne kompleksitet har selvsagt haft betydning for, at nogle af Cabis oprindelige initiativideer har været svært realiserbare, jf. kapitel 4. Men set på tværs er det til gengæld evident, at den virksomhedsengagerende profil har vist sin bæreevne og løftet – nogle steder sammenkoblet – et initiativfelt, som har stor betydning ift. at satse langt mere på jobvejen til at få særligt udsatte veteraner ud af svære livssituationer.

Der er to andre aktører på veteranområdet, som har et tydeligt beskæftigelsesfokus: ”Velkommen hjem”, som langt overvejende beskæftiger sig med ressourcestærke veteraner, og ”KLAPjob”, som beskæftiger sig med veteraner, der har fået tilkendt førtidspension. Cabi har samarbejde med begge projekter.

Ved KLAPjob er vilkåret, at den jobsøgende må vælge mellem de jobmuligheder, der er, fremfor at drømme sig hen til jobs, der ikke umiddelbart er tilgængelige. I Velkommen Hjem tilrettelægges beskæftigelsesvejledningen som et kursus, hvor der bliver lagt konkrete planer for jobsøgning. I Velkommen Hjem arbejdes der med virksomhedsmentorer indenfor den branche, veteranen ønsker ansættelse i.

En række udsagn fra aktører og veteraner sætter billeder på Cabis merværdi:

"Man må tage hatten af for, at Cabi har set, at det handler om virksomhederne, og at de skal have en større viden. Det er en god idé, at Cabi har sat virksomheder sammen i de forskellige landsdele, men det er både virksomhederne og om veteranerne møder frem, der er afgørende for, at det bliver en succes."
(Beskæftigelsesmedarbejder, Veterancenteret)

"Det, der gør Cabis indsats særlig, er den virksomhedsrettede indsats og at det ikke er en social indsats."
(Virksomhedsrepræsentant)

"Cabi var meget professionelle. De gav plads til, at det kun handlede om Vestas og veteranernes jobsituation." (Veteran)

"Der er kommet kontakter ud af det for Arkil. Man ved, hvem der arbejder med veteraner i det offentlige."
(Virksomhedsrepræsentant)

"Det har givet noget, at vi har mødtes med virksomheder."
(Veteran)

"Veterancentret har fået et større netværk af virksomheder. Jeg har fået flere virksomheder at kunne trække på. Cabi-projektet har givet et netværk med 14-15 veterankoordinatorer, som jeg direkte kan trække på." (Veterancentret)

"Cabi har gjort mig meget klogere på målgruppen. Viden er nødvendig. Jobcentre har ikke den viden. Veterankoordinatorer fungerer meget forskelligt, og der er ikke allokeret tid til opgaven."
(Veterancentret)

"Det har gjort det, at jeg kan se Cabis overblik. Der er et netværk. Det har løftet fokus. Det har givet noget, at vi har mødtes med virksomheder."
(Veterancentret)

Citaterne fra henholdsvis en af Veterancentrets medarbejdere, veteraner og en virksomhedsrepræsentant er kendetegnende for den positive tilslutning til projektets sammenbindende og virksomheds- og netværksorienterede rolle, som aktørerne rundt om projektet anerkender og roser.

Baggrunden for anerkendelsen er som antydnet et stort behov for projektets koordinerende funktion. Veteranlandskabet er som nævnt et meget fragmenteret landskab af aktører, foreninger, netværk og særlige tilgange og indsatser. Der har således været et behov for at bringe og binde aktører sammen. Ikke mindst i en mere struktureret indsats, der ikke har haft fokus på den enkeltes rehabilitering, men bygget ovenpå dette med henblik på at synliggøre de konkrete veje til at bringe veteraner og virksomheder i fælles stævne.

Opsamlende om Cabi-projektets merværdi i forhold til det bestående aktør- og indsatslandskab har det virksomheds- og netværksskabende fokus vist sig at ramme et behov, der var – og fortsat er – at udfylde i det samlede billede. Et nuanceret billede indeholder dog *også mere kritiske udsagn* fra deltagende aktører:

"Der skal gøres mere for at udbrede budskaberne. Info om arrangementer bliver ikke distribueret nok."
(Veterankoordinator)

"De har haft svært ved at samarbejde med veteranforeningerne, men nok ikke Cabis skyld. Der er bred uenighed blandt veteranforeningerne. Hvis der opstår uenigheder internt i foreningerne, så splitter man op i to nye. Så der er alt for mange foreninger. Det er også præget af veteraner, der har det svært og ikke ønsker for mange mennesker, men små lukkede grupper. Det gør koordinering på tværs meget svært."
(Beskæftigelsesrådgiver)

"Der mangler i høj grad koordination mellem indsatserne. Der er alt for spredte tilgange. Folk ved ikke, hvad andre laver, og kan derfor ikke give den bedste hjælp. En paraplyorganisation, som kan skabe koordination på tværs. Det er alt for fragmenteret. Alt for lidt samarbejde."
(Virksomhedsleder)

"Cabi har sat for lidt tid af til forundersøgelser på området. Og gøre sig overvejelser om instrumenter, der tages i brug."
(Veterankoordinator)

"Det kræver mange flere succeshistorier at få flere med. At folk ser, at der er gode perspektiver i det."
(Virksomhedsleder)

Endelig er det her værd at fremhæve, at det i aktørlandskabet kan være svært at give et tværgående billede af virksomhedernes generelle motivation. Det har først og fremmest været muligt at få (positive) deltagelsesbilleder fra de virksomhedsrepræsentanter, der har deltaget i de forskellige task forces, jf. næste afsnit. Her er der ofte tale om en kombination af en virksomhedsprofessionalisme, et personligt leder- eller HR-engagement og videreudbygning af virksomhedsnetværk. En koncern som Salling Group har trukket læsset i flere regioner og set det som en god tiltrækningskilde for nye medarbejdere. Andre lidt mindre virksomheder er også gået markant ind og har bygget ovenpå en indsats, der var i gang før Cabi-projektet. Det gælder fx Hydrema og Arkil.

Eksempler på virksomheder, der arbejder målrettet med matching med veteraner

Industrivirksomheden **Hydrema** i Støvring er langt fremme i forhold til at skabe match mellem virksomheder og veteraner. De har et udkast til et uddannelsesforløb for, hvordan en virksomhed skal komme i gang med at rekruttere veteraner. Virksomheden går i dag efter en 50/50 fordeling af veteraner og ikke-veteraner.

I virksomheden **Arkil** kommer veteraner i første omgang i praktik i 4-8 uger for at afklare, hvad og hvor meget de kan håndtere, og hvorvidt stedet er det rigtige for dem. Herunder sker der også en "oversættelse" af deres militære CV, hvor det bliver klart, at de kan en hel masse ifølge Arkil-ledere. Derudover har de en kollega, som selv er veteran, der i høj grad tager sig af indsatsen. Når folk kommer, bliver de behandlet ligesom alle andre. Veteraner har en særlig slothed og vil ikke behandles anderledes. Så det er virksomhedens erfaring, at man bare skal passe ind, hvilket fører til gode match.

4 TASK FORCES OG VIRKSOMHEDSRETTEDE ARRANGEMENTER

I dette afsnit evalueres den virksomhedsrettede del af Cabis indsats. Fokus vil både være på at beskrive: 1) Aktiviteternes fremdrift – dvs. antallet af task forces og aktiviteter i de enkelte task forces, 2) Udfordringer i implementeringen af den virksomhedsrettede indsats og 3) Justeringer, som er foretaget for at adressere disse udfordringer. Afsnittet trækker på indsigter fra interviews med virksomheder og aktører i task forces samt interviews med Cabis konsulenter, der driver de regionale task forces.

Hovedpointer i kapitel 4:

- De fem task forces har været med til at binde aktører omkring veteranindsatsen og private virksomheder sammen og skabt et øget netværk om at få ledige veteraner i job. Der er dog relativt store forskelle mellem task forcernes aktivitetsniveau og de deltagende virksomheders engagement, ligesom antallet af opstartede task forces er færre end forventet i projektbeskrivelsen.
- Virksomheds- og netværksarrangementerne har været ganske forskelligartede mht. indhold, rammer og matchgivende fremmøde fra veteranerne. Særligt Jobmatch samt Briefing og kaffe-arrangementerne har fået stor ros fra deltagerne og bragt både udsatte og ressourcestærke veteraner frem til en større forståelse for virksomhedernes ønsker og opgavetyper.
- Cabis netværksskabende og koordinerende indsats har skabt øget viden om veteraner og veteraners muligheder i private virksomheder som en mere samlet vidensforståelse på tværs af aktørtyper.
- En gennemgående udfordring i task forces og til arrangementer har været at involvere virksomheder og veteraner, hvor lav eller manglende deltagelse har haft betydning for afprøvning af arrangementer.

4.1 Regionale task forces

De regionale task forces er omdrejningspunktet for Cabis projekt, da det er her, virksomheder og aktører bringes tættere sammen for at skabe arrangementer og indsatser, der kan få flere veteraner varigt i job.

Uddrag fra Cabis handleplan om task forces

Cabi vil igennem projektet etablere lokale task forces, som vil oprette virksomhedsnetværk over hele landet.

Aktivitetsmål: 8 netværk opstartet mellem 2017 og 2020.

Opstarten og udrulningen af task forces

I løbet af projektet har Cabi opstartet seks task forces med tilhørende netværk fordelt i hele landet: Hovedstaden, Sjælland, Nord, Syd, Midt-Vest og Midt-Øst. Som netværk har disse task forces til formål at sørge for en forankring af de indsatser, som søsættes, og "oversætte" det overordnede mål om at få flere veteraner uden tilknytning til arbejdsmarkedet tættere på job. Task force Sjælland blev efter godt et års levetid lukket ned i december 2019 pga. manglende opbakning fra virksomhederne til konceptet. Det betyder, at der er fem aktive netværk etableret, hvilket i forhold til det forventede aktivitetsniveau i ansøgningen er lavere. Samtidig er de fem netværk i meget varierende grad aktive og selvkørende.

Sammensætningen af hver enkelt task force er forskellig fra region til region, da det er baseret på interesse og frivillig investering af tid. Cabi sondrer i den forbindelse mellem aktører, som er virksomhedsmobiliserende, og aktører, som er veteranmobiliserende. De gennemgående aktører er en ansvarlig Cabi-konsulent, virksomhedsrepræsentanter, beskæftigelsesrådgivere fra Veterancentret, veterankoordinatorer fra kommuner og andre relevante, herunder frivillige og ildsjæle fx fra veteranforeninger, veteranhjem mv. Cabi har i høj grad trukket på sine generelle, solide virksomhedsnetværk fra sine mange andre aktivitetsområder. Man har startet med en kendt kreds, for senere at engagere andre virksomheder og aktører i indsatsen regionalt. I Midt-Vest er der ikke repræsentanter fra virksomheder med i selve task forcen, men derimod laver man aftaler med enkelte virksomheder i forhold til arrangementer, fx Vestas.

Strategien fra Cabi har været at opstarte task forces én efter én, for at tage læringen fra den ene task force med til den næste og dermed løbende udvikle på idéen om task forces. I Cabi-projektets første tid var der en ambition om at opstarte flere lokale task forces. Det viste sig imidlertid, at der var brug for en vis "kritisk masse" af interesserede og fremmødende aktører, så i sidste ende landede Cabi på de fem regionale områder. Disse to forhold har betydet, at der ikke er to task forces, som er ens i sin opbygning, deltagerkreds eller måde at agere på. Fællesnævneren er dog, at Cabi har en central rolle som den drivende aktør for at opsætte møder i task forcen, motivere for at skabe arrangementer og opsamle viden fra arrangementerne.

I alle task forces er en del af de oprindeligt inviterede aktører sivet væk i løbet af perioden, mens andre er kommet til. Det er særligt virksomheder, der er gået ud af netværket undervejs – og af forskellige årsager, fx at arrangementerne havde meget lav eller ingen deltagelse af veteraner, at virksomhederne ikke forventede, at de skulle være en del af den drivende kraft for netværket, etc. Ud over Cabis egne konsulenter, tilknyttet den givne task force, har en mindre inderkreds været bærende for udviklingen undervejs. En inderkreds, som typisk har været ledere fra store eller mellemstore virksomheder med særligt blik for veteraner, Forsvaret samt beskæftigelsesrådgivere fra Veterancentret. Inderkredsen af personer består ofte af særlige ildsjæle enten fra militære organisationer eller private virksomheder, som har mange idéer og gode intentioner for at hjælpe veteraner tættere på job. Disse ildsjæle har Cabi haft stor værdi af at sparre og idéudvikle med undervejs.

Havde ikke forstået eller regnet med, at det primære fokus var skadede veteraner. Raske veteraner overses. Selvom det ikke er eksplicit, så bliver det meget drejet mod de skadede veteraner. Vi vil gerne have fingre i de andre, så hvorfor kun se på de skadede.
Citat fra virksomhed

Vurderingen af gevinster ved task forces

- Task forces har været med til at skabe regional opmærksomhed om veteraners beskæftigelsesudfordringer
- Projektet har i særlig grad givet niveauet for den jobrettede veteranindsats et markant løft
- Task forcene har hjulpet veteraner tættere på arbejdsmarkedet og for nogles vedkommende i job
- Task forces har vist, at det er muligt at samle virksomheder om at gøre en indsats for ledige veteraner
- Task forces har løftet viden om veteraners muligheder i private virksomheder hos alle involverede aktører
- Task forces har skabt et øget netværk mellem kommunale veterankoordinatorer, virksomheder og veterancentret.

Gennemgående peger interviews med task force medlemmer på, at idéen med at binde aktører og interessenter sammen forud, under og efter velforberedte møder rundt på virksomhederne har været rigtig og nødvendig. Der er sket en form for samling og overbliksskabelse over, hvem der er hvem på området, samt hvad der gøres i forvejen, og hvor de væsentligste udviklingspotentialer ligger. Dette har lagt grundlaget også for mere uformelle og bilaterale netværk som fx jobcentrene, herunder veterankoordinatorerne og Veterancentrets beskæftigelsesrådgivere kan bruge i deres daglige arbejde med veteraner.



Der har været et stort engagement fra de centrale task force medlemmers side.

Men også af og til blandt nogle en frustration over, at det er svært at få veteraner i målgruppen til at dukke op til arrangementer, jf. også ovenfor beskrevne udfordringer.

Cabi har på idé fra Task Force Sjælland og med sparring fra task force medlemmer m.fl. udviklet en virksomhedsliste², hvorpå virksomheder kan tilkendegive, at de er særligt interesserede i at ansætte veteraner. I løbet af august og september 2019 formidlede Cabi info om listen og gjorde en indsats for, at virksomheder og veteraner får kendskab til og gør brug af den. Opdatering af listen ift. nye virksomheder og indhentning af aktuelle kontaktoplysninger vil fortsætte, indtil listen på sigt overtages af anden part i veterannetværket. Veterancentret har muligvis interesse i at overtage denne efter endt projekt, så værktøjet forankres. Listen har i juni 2020 14 virksomheder tilknyttet; derfor er der fortsat et arbejde at udføre, for at listen giver stor værdi til veteraners jobsøgning. Virksomhedslisten er inddelt i regioner, men det vil i fremtiden også kunne gøre den mere brugervenlig for jobsøgning, hvis den blev målrettet brancher og opgavetyper.

En betragtelig del af nøgleaktørerne i Cabis task forces har på et praktisk, handlingsorienteret plan været involveret i arbejdet med udsatte veteraner i flere år. Også inden opstarten af Cabi-projektet i 2018. Det er på den baggrund iøjnefaldende, at alle særligt fremhæver, at projektet i særlig grad har givet niveauet for den jobrettede veteranindsats et markant løft på tre sammenhængende felter:

1. Opsamlingen og koncentrationen af viden om udfordringer og muligheder for veteraners tilknytning til det private arbejdsmarked er blevet væsentligt styrket – både skriftligt (forundersøgelsen) og som fælles vidensbase i forbindelse med drøftelserne. Aktørerne har kunnet tage denne viden med sig i deres individuelle virke uanset placering, og de oplever, at den styrker deres tilgang til både veteraner og virksomheder.
2. "Samlingen" af nøgleaktører og ekspertise i de regionale netværk har bidraget til en større "Vi-følelse" om en indsats og et engagement, som ellers har været meget op til den enkelte. Billedet af en fælles og væsentlig samfundsmæssig udfordring, der også har et fint potentiale for virksomhederne, er blevet klarere og styrket i kraft af initiativerne og den medieomtale, der er fulgt i kølvandet på arrangementerne.
3. Det klare job- og virksomhedsrettede fokus har skabt merværdi og nye operationelle tilgange, der kan lægges ovenpå den hidtidige indsats blandt aktørerne, der har hovedfokus på individuel støtte og recovery til de udsatte veteraner, der har haft overskud til at søge rådgivning. Dette fokus har haft stor støtte af, at virksomheder og rådgivende aktører er blevet samlet i samme rum. Herved er der fremkommet et klarere billede af, hvordan virksomhederne tænker og deres CSR-strategier på området. Hertil kommer, at man vurderer, at møderne gennemgående har været forberedt professionelt af Cabi.

² <https://www.cabiweb.dk/temaer/veteraner-i-job/virksomhedslisten/>

Læringspunkter fra aktørers tilbageblik på task forces og virksomhedsarrangementer

- Medarbejderudskiftning hos Cabi giver "huller" i aktiviteterne i task forces
- Aktivitetsniveauet lavere end forventet i nogle task forces, men tilfredsstillende indhold i de fleste møder
- En vis oplevet uklarhed i målgruppedefinition i projektet; hvorfor ikke gå videre end til de udsatte veteraner
- Til match-arrangementer har det været vanskeligt at få veteraner til at møde op bl.a. på grund af social angst
- For få virksomheder i netværkene og for få virksomheder fra "veteranvenlige brancher" (fx golfbaner, vagt og parkering).

Det ser ud til, at der – trods et generelt ret positivt bagtæppe af tilbagemeldinger fra interviews – er grund til at fremhæve nogle konstruktive opmærksomhedspunkter for det videre arbejde med beskæftigelsesindsatsen for veteraner.

Deltematisk kan der være særlig grund til at rette fokus mod en kobling af viden om de udsatte veteraners psykiske og joborienterede udfordringer til den indhøstede viden om virksomhedernes oplevelse af gode veje til at onboarder veteraner helt frem mod ordinære ansættelser. Både med fokus på succescases og på erfaringerne fra fejl, der ikke bør gentages.

Vidensopsamlende er det også værd fremadrettet at rette endnu større fokus på en af projektets absolutte hovedudfordringer – at det i mange tilfælde har været særdeles vanskeligt at nå ud til de mere udsatte veteraner og få dem til at møde op til de jobmatch-arrangementer, der var forberedt, og som de var inviteret til. I en række tilfælde har der været et skuffende fremmøde fra de veteraner, som man i særlig grad gerne ville bistå. Også selv om virksomhederne var der og havde åbnet deres døre. Måske er der brug for en mere "pushy" tilgang fra de miljøer, der har relativt lettest adgang til veteranerne. Og at være endnu bedre til at sprede de positive historier om veteraner, der har fået nyt fodfæste.

Bemandingsmæssigt har Cabi haft forskellige konsulenter og projektledere på "Fra brændpunkt til beskæftigelse" i løbet af den foreløbige næsten toårige projektperiode. Der er i interviewperioden tilkendegivet mange anerkendende ord om de medarbejdere og ledere, der nu er på projektet. Følgende udtalelse er indrammende for denne anerkendelse af Cabis rolle til at facilitere møderne, som ellers havde en tendens til at stikke i mange retninger med de mange forskellige aktører.:

"Møderne har været super – de har været gode, godt forberedt, vi har ikke brugt et minut mere, end vi skulle, og hele tiden på relevante spørgsmål". Citat fra virksomhed

Oplevelsen blandt nogle task forces medlemmer er dog ikke alene rosende omtale af Cabi-projektet – vurderet med et blik på projektets samlede forløb og kontinuitet fra starten i 2018 til i dag.

Særligt i forhold til projektets første år er der også kritiske kommentarer til særligt visse udfald i Cabis aktivitetsniveau og i nogle tilfælde også manglende styring, deltagerkredsen og betjening af de regionale netværk. Der er imidlertid betydelige forskelle i graden af ros og kritik, og det er tydeligt, at dette afspejler de perioder, hvor der har været forstyrrende medarbejderudskiftninger undervejs fra Cabis side, og hvor der ikke har. På nogle områder har det medført en vis frustration undervejs fra task force medlemmerne og derfor nu en vis bagudrettet kritik af, at mere kunne have været gjort tidligere fra Cabis side. Det gælder også tilgangen til, hvornår task forces kunne være "selvkørende". Det var fra start Cabis forventning, at de regionale task forces primært skulle sættes i gang af Cabi, hvorefter de efterfølgende skulle være selvkørende. Dette viste sig dog ikke at være tilfældet.

Det er svært at vurdere kritikens fulde dybde, for man har i task forces været enige om de initiativer, der er taget. Efterfølgende har man så – en del gange – samlet været skuffet over fremmødet fra veteraner og bredden i de virksomheder, det er lykkedes at få med. Men alle fremhæver også arrangementer, der har været særligt vellykkede mht. fremmøde, energi og match mellem virksomheder og veteraner.

Tre konkrete læringspunkter fra interviews med medlemmer af task forces:

1. Den indledende samling af aktører til task forces var ikke alle steder passende fra start. Eksempelvis medførte deltagelsen af psykologer og forskere en vis tvivl blandt virksomheder om, hvorvidt projektets kerneopgave nu stod helt klart. Nogle steder var der en større de facto udskiftning af task force deltagere, der måske skyldes oplevelsen af indledende "ratsløb" i projektgrebene. Senere er inderkredsen af medlemmer og Cabi kommet tættere på en fælles forståelse af, hvad der skal til for at skabe relevante initiativer og opmærksomhed. Der er dog udbredt tvivl om, hvorvidt task forces vil kunne fortsætte, når Cabis understøttelse og organisering forsvinder med projektets udløb. En virksomhed siger, at *"Det kræver større virksomheder at gøre noget. Nogen, der har overskud til at lave parallelle indsatser uden at give økonomiske problemer"*.
2. Flere peger på, at der godt kunne være gjort mere for at involvere endnu flere repræsentanter fra virksomheder i task forces og i arrangementer. Cabi har oplevet det svært at få virksomheder til at forpligte sig til regelmæssige møder. I bakspejlet er det et synspunkt, at man måske mere systematisk skulle have opsøgt virksomheder inden for områder, hvor udsatte veteraner særligt ville kunne få fodfæste med logistisk eller udendørs praktisk arbejde – fx golfbaner og hotelbranchen.
3. Der høres også kritik af, at projektet har haft for uklare succeskriterier og alt for stort fokus på de mest udsatte veteraner. Her er synspunktet, at projektet – og generelt veteranindsatser – burde have satset langt mere på tidlig indsats, hvor man har en reel chance for "at samle folk op inden det er for sent". Fx en job- og mobilitetsindsats for hjemsendte, der stadig er i Forsvaret og med særligt blik på folk, som risikerer en forværring af deres situation på et senere tidspunkt. Det vil sige personer i Gråzonen mellem rask og syg. Herunder de mange, der i dag mistrives på kasernerne og gerne vil over i en civil karriere. Nogle steder har kommunerne i dag et samarbejde med kasernens befalingsmænd ift. at "spotte" soldater, som har brug for hjælp til at komme ind på det civile arbejdsmarked.

Der savnes også mere strukturerede overvejelser i task forces og hos Cabi mht., hvilke brancher og virksomhedstyper der i særlig grad kunne være velegnede for både udsatte og ressourcestærke veteraner.

4.2 Virksomheds- og netværksarrangementer udsprunget af task forces

De fem task forces har dannet grundlaget for alle de virksomhedsvendte og netværksskabende aktiviteter, som har været afholdt i forbindelse med projektet. Se bilag 1 for et overblik over arrangementer i de enkelte task forces siden 2017. Det gennemgående formål med arrangementerne har fra Cabis side været at binde aktørerne sammen samt særligt at facilitere, at særligt motiverede virksomheder kan møde jobsøgende veteraner, så jobmulighederne gøres konkrete og dialog kan skabes med henblik på mulige match.

Typemæssigt ligger disse arrangementer i følgende kategorier:

- Åbne, brede jobmatch-arrangementer med et antal virksomheder og åbne invitationer til veteraner. Mange deltagere.
- "Briefing og kaffe-arrangementer"
- Orienterende møder om veteranprojektet
- Møder med særlige aktører i området

- Aktiviteter kun for virksomheder: Disse arrangementer handler om at samle nogle virksomheder og skabe efterspørgsel efter militære kompetencer hos dem. Hvis dette kan lykkes, vil virksomhederne begynde at lave den opfølgende indsats over for veteraner i forsøget på at rekruttere dem. Fx afholdt Huset Venture og Erhverv NordDanmark et arrangement d. 20/11 2019 i Aalborg, ligesom der har været afholdt noget lignende i Syddanmark.

To af de vigtigste koncepter for etablering af kontakter mellem virksomheder og veteraner, som Cabi har udviklet undervejs, er *Jobmatch-arrangementer* og *Briefing og Kaffe*. Det er typer af aktivitet, der er udviklet et koncept for, og som er spredt ud til hele landet. Cabi har lavet en konceptbeskrivelse af disse to typer af arrangementer, som de i deres forankringsplan af projektet vil udbrede, således de lever videre regionalt.

JOBMATCH-ARRANGEMENTER

Typisk afholdes arrangementerne hos en virksomhed, som er medlem af en task force. Konceptet består i, at virksomheder trækker på deres netværk ift. at få andre virksomheder til at møde op. Derudover aktiveres jobcentre, beskæftigelsesrådgivere og veterankoordinatorer mhp. at få dem til at få veteraner til at møde op og støtte dem undervejs i arrangementet. Cabi har desuden udviklet noget generisk materiale til at markedsføre arrangementerne. Altså er disse arrangementer rimelig plug n' play.

Fordelen ved denne type arrangement er, at virksomhederne også møder hinanden og får mulighed for at snakke med hinanden. Det er her, virksomhederne bliver opmærksomme på eventuelle samarbejdsmuligheder – fx ift. at dele en veteran mellem sig. Ulempen er bl.a., at det trods det generiske materiale er en ret omkostningsfuld måde at skabe møder mellem virksomheder og veteraner på. Derudover er det ikke alle ressourcestærke veteraner, som finder det lige relevant – fx et arrangement på et lager, hvor der kom en veteran med meget ledelseserfaring, som havde svært ved at se sig selv arbejde på et lager og efterspurgte noget, der var lidt mere ham. Han havde stadig brug for hjælp til at komme i beskæftigelse, men det var en anden form for hjælp.

Medlemmerne af task forces har været aktive deltagere eller medarrangører til mange af arrangementerne. En stor del af møderne i disse task forces har været dedikeret til at planlægge, forberede og sikre deltagelse til disse regionale aktiviteter. Efterfølgende har det næste task force møde haft stort fokus på evaluering og feedback vedr. arrangementernes afvikling og resultater. I to ender af et spektrum har man eksempelvis i den ene ende drøftet mulige konkrete jobmatch, der var på vej, og i den anden ende drøftet, hvorfor så få veteraner i nogle tilfælde mødte frem, så man var nødsaget til at aflyse.

BRIEFING OG KAFFE

Konceptet, med en reference til militærretorikken, består i, at en enkelt virksomhed inviterer og åbner dørene i halvanden time og får nogle veteraner på besøg. Her præsenteres virksomheden og de arbejdsopgaver, en veteran kan varetage. Fordelen ved denne type arrangement er, at det er mere uformelt og dermed måske tiltrækker andre veteraner. Derudover kræver det ikke så mange ressourcer at arrangere. Det er Cabis erfaring, at uformelle kaffemøder ofte er meget mere end blot muligheden for at se en potentiel kommende arbejdsplads med egne øjne – selvom denne funktion også er vigtig!

I uge 44 2019 blev der afholdt Briefing og kaffe på 14 forskellige virksomheder rundt i landet, hvor virksomhederne åbnede op for hyggelige, uformelle kaffemøder. I uge 9 2020 gentog Cabi konceptet, og her kunne de præsentere 26 virksomheder, der ønskede at byde veteraner velkommen til kaffe, en god snak om jobmuligheder og muligheden for at se arbejdspladsen med egne øjne. Det er Cabis erfaring, at rammerne om Briefing og kaffe ikke bare er muligheden for at se en potentiel kommende arbejdsplads, men at det også skaber muligheder for andre end jobparate veteraner. Her kan de mere uformelle rammer, som er sat op, give lyst til og mod på at nærme sig arbejdsmarkedet.

Generelt oplever Cabi, at virksomheder, der har deltaget i Briefing og kaffe, fortsat er engagerede og positive overfor konceptet. Dette gælder også de virksomheder, der ikke fik besøgende. Her har flere virksomheder givet inputs til udvikling af koncepter med fx kaffemøder over telefon/videopkald eller mulighed for at mødes på tomandshånd, hvis kaffemøder for flere veteraner virker for overvældende.

Ved at se på oversigten over de mange virksomhedsarrangementer (bilag 1), herunder ”briefing og kaffe”, kan man se en vis positiv sneboldeffekt i løbet af særligt 2019 og arrangementerne i 2020.

4.3 Virkningen af virksomhedsarrangementer

Erfaringerne høstet fra Cabi, virksomhederne og veteranerne, der har deltaget på virksomhedsarrangementer, viser, at virksomhedsarrangementer ikke er et ’quick-fix’ til at få veteraner i job, men et betydeligt løft i joborienteringen i beskæftigelsesindsatsen. Arrangementerne – uanset type – igangsætter en positiv bevægelse, hvor virksomheder og veteraner bringes tættere sammen og dermed skaber muligheder for, at der kan ske match på længere sigt. Hvor lang vejen til job er, er meget forskelligt afhængig af veteranernes udgangspunkt, og om de møder rette brancher til arrangementerne.

Figur 4.1: Effektkæde af virksomhedsarrangementer for veteraner



PERSONLIGE FORUDSÆTNINGER

Virksomhedsarrangementer kan være et første skridt – et stort skridt for nogen – på vej ind på det civile arbejdsmarked. Ved at blive tvunget ud af komfortzonen og skulle møde op på en arbejdsplads etableres en begyndende tryghed ved miljøet på det civile arbejdsmarked. Der skabes i det konkrete møde en tro hos den enkelte veteran på, at vedkommende kan gøre en forskel også i civile virksomheder, som i sidste ende giver en selvtillid til at bringe sig selv i spil i forhold til et job. Cabi har oplevet mange positive historier, hvor veteraner er blomstret op under arrangementerne og har bragt sig selv mere og mere i spil. Et konkret greb hertil, som Cabi har gode erfaringer med, er at få en veteran, der er ansat hos en af virksomhederne, til at holde et oplæg om deres karrierehistorie og arbejdsopgaver hos virksomheden.

Jeg fik det ud af arrangementet, at jeg nu ved, at arrangementerne ikke er farlige. For mig tager det som regel flere dages forberedelse at komme til sådan nogle ting. Selvom der på arrangementet ikke var noget, som umiddelbart henvendte sig til, hvor jeg er i mit liv lige nu, så tvivler jeg slet ikke på, at så snart Cabi har endnu et arrangement i nærheden, jamen så kommer jeg. Citat fra deltagende veteran til jobmatch-arrangement

KENDSKAB TIL ARBEJDSMARKEDET

Som en del af dette første skridt får veteranerne ved deltagelse på arrangementerne konkret kendskab til arbejdsmarkedet og mulighederne for den enkelte hos de deltagende virksomheder. Dette konkrete kendskab bidrager særdeles positivt til veteraners vej mod job, da det giver et blik for, hvilke militære og personlige kompetencer der kan oversættes til virksomhedernes konkrete arbejdsopgaver. Ligesom det giver et billede af kulturen hos virksomhederne at møde op på virksomheden og snakke med medarbejdere og ledere.

Rundvisningen på virksomheden gav et rigtig godt og brugbart indblik i, hvilke muligheder man har som veteran og med en baggrund som min. Jeg gik jo og tænkte lidt i det her skifte fra forsvar til civil arbejdsplads og blev hevet med af min kollega, som vidste, at jeg og også selv gik med de tanker. Rigtig fint arrangement. Jeg håber, de andre også synes, at der var noget som henvendte sig til dem. Jeg synes i hvert fald, det gjorde noget godt ift. at kunne se sig selv arbejde sådan et sted. Citat fra deltagende veteran

DIALOG OM ANSÆTTELSE

Det er forskelligt, om veteranerne efter første, andet eller tredje arrangement kommer i dialog om ansættelse. Cabi har eksempler på alle dele. Men virksomhedsarrangementerne skaber en konkret mulighed for, at virksomhederne og veteranerne kan mødes og drøfte mulig ansættelse, hvis matchet er der. Det fysiske møde, hvor virksomhed og veteran kan se hinanden i øjnene, rummer en anden mulighed for match og for at få kendskab til hinanden end de almindelige ansøgningsprocesser.

Arrangementerne kan i høj grad skabe mulighed for, at veteraner kan komme i praktik som en vej ind på arbejdsmarkedet. Det er imidlertid oplevelsen, at en del veteraner er trætte af praktikker, hvorfor det ikke må være praktikker, der er trækplastret for sådanne arrangementer, men derimod lønnede timer og stillinger.

I JOB

Der er i nogle tilfælde sket konkrete match kort tid efter virksomhedsarrangementerne, mens der i andre tilfælde ikke umiddelbart er sket match. Det viser sig mange gange, at ansættelserne først er sket hen ad vejen, efterhånden som de enkelte veteraner finder ud af, hvor meget de hver især kan påtage sig efter et afklaringsforløb, og om virksomhederne er i stand til at imødekomme dette med en konkret stilling efterfølgende. Hvis der ikke umiddelbart til jobmatch-arrangementet er et tydeligt match mellem de ledige stillinger og de fremmødte veteraner, er det dog ikke spildt. Uanset match-potentialet til selve arrangementet, sker der ifm. networking og andre aftaler mellem veteraner og virksomheder efterfølgende stadig en udvikling ift. ansættelser og andre aftaler, som på sigt kan skabe jobåbninger for veteranerne.

I flere veteranprojekter nævnes det desuden, at der er en god idé at have en anden veteran på arbejdspladsen, der fungerer som makker. Vi kan også se, at flere af virksomhederne involveret i projektet allerede har en veteran ansat. I projektet "Soldater for Soldater" arbejdede man med en makkermetode i alle dele af jobsøgningen samt i forbindelse med ansættelsen. Cabi har også i deres task forces udviklet et makkerskabskoncept, som er konceptualiseret i deres forankringsplan.

Indikationer på denne effektkæde kan vi få i Cabis egen korte spørgeskemaundersøgelse blandt de virksomheder, der har mødt op til et eller flere af Jobmatch-arrangementerne. Til de forskellige jobmatch-arrangementer har de virksomheder, som har svaret på spørgeskemaet, talt med i alt 177 veteraner på selve dagen for afholdelsen. Ud af disse har: 57 af veteranerne (ca. 32 %) haft kontakt til virksomhederne igen efterfølgende. Heraf er 30 veteraner (ca. 53 %) kommet tættere på beskæftigelse – aftalerne mellem veteraner og virksomheder dækker over: 1 i fleksjob, 6 i praktik, 4 på deltid, 1 på fuldtid, og 18 med andre former for aftaler med virksomhederne såsom CV-udarbejdelse, løbende mentorsamtaler, jobafklaring, uddannelse mv.

De 30 veteraner, som er kommet i en eller anden form for arbejde/har lavet aftaler med virksomheder, udgør altså ca. 17 % af de oprindeligt fremmødte veteraner. Knap halvdelen har svaret på Cabis survey, og derved må tallene for, hvor mange der er endt i job i forbindelse med arrangementerne, formodes at være højere; procenterne gælder dog kun for dem, som foreløbig har svaret. Dog viser tallene ikke, om det er de samme veteraner, som virksomhederne talte med på arrangementet, som efterfølgende har fået tilbudt job. Dette er dog sandsynligt i stor udstrækning. Under alle omstændigheder viser tallene, at det potentielt kan være 25 % af de deltagende veteraner ved arrangementerne i Støvring og Frederikshavn, som er endt i job efter en periode på mellem 3½-7 mdr. efter et arrangement. Hvor mange der yderligere er kommet i arbejde hos andre virksomheder, som ikke var deltagende, ved Cabi af gode grunde ikke.

Derudover er en sidegevinst ved virksomhedsarrangementerne, at de klæder virksomhederne bedre på til at onboarde veteraner, dels gennem mødet med veteraner, dels fordi de bliver bekendt med Cabis værktøjer til succesfuld onboarding og inklusion af medarbejdere med udfordringer.

LÆRINGSPUNKTER TIL FREMTIDIGE ARRANGEMENTER

I den videre udvikling af arrangementerne kan Pluss på baggrund af egne erfaringer med jobmatcharrangementer for dagpengemodtagere generelt anbefale, at der sker en screening af veteraner og virksomheder forud for arrangementerne for at skabe bedre forudsætninger for, at der sker match i umiddelbar forlængelse af dagen. Veteranerne siger selv, at der er stor forskel på, hvad deres behov for indhold er alt efter ens velbefindende, hvilket yderligere taler for at lave en screening forud for arrangementer. Cabi er også selv opmærksom på denne udfordring ift. at matche de fremmødte veteraner med de deltagende virksomheders efterspørgsel.

Erfaringerne er, at antallet af deltagende veteraner er vigtig ift. at få lavet nogle aftaler med henblik på ansættelse. Dels udvides den samlede pool for potentielle match, dels er det også vigtigt for at sikre virksomhederne fremadrettede engagement i task forces og virksomhedsarrangementer, at der møder kvalificerede veteraner op til arrangementerne. Cabi peger selv på, at et tættere samarbejde med veteranhjemmene kan være en måde at rekruttere veteraner til arrangementerne. Erfaringerne fra Midt-Øst er, at veteranerne jævnligt kommer på veteranhjemmet, derfor kan de her blive gjort opmærksom på virksomhedsarrangementer.

5 DE ØVRIGE AKTIVITETER I PROJEKTET

I dette afsnit beskrives implementeringen af opkvalificeringen af veterankoordinatorer samt udviklingen af CV- og karriereafklaringsværktøjet og formidlingsplatformen. Afsnittet bygger på indsigter fra interviews med veterankoordinatorer, beskæftigelsesrådgivere hos Veterancentret, veteraner, virksomheder og Cabis halvårslige status til STAR.

Hovedpointer i kapitel 5:

- Cabi indledte i starten af projektet et samarbejde med Veterancentret om opkvalificeringsdage for kommunale veterankoordinatorer. Cabi underviste på et par undervisningsdage, men efterspørgslen efter det virksomhedsrettede og beskæftigelsesrettede viste sig ikke at være stor blandt veterankoordinatorerne. Derfor blev denne del af projektet sat i bero.
- CV- og kompetenceafklaringsværktøjerne er udviklet gennem forundersøgelser af behovet og karakteren af denne type værktøjer, inspiration fra værktøjer for andre målgrupper, samt prototypetest hos Veterancentrets beskæftigelsesrådgivere. De er nu online tilgængeligt og er på kort tid blevet et kendt værktøj hos beskæftigelsesrådgivere for veteraner. Det tyder på, at begge værktøjer adresserer et behov, der har været hos de fagprofessionelle.
- Formidlingsplatformen, nyhedsbreve og sociale medier bruger Cabi aktivt til at samle og opbygge viden om beskæftigelsesrettede indsatser for veteraner og promovere aktiviteter i task forces.

5.1 Opkvalificering

Uddrag fra Cabis handleplan om 'Opkvalificering af kommunale veterankoordinatorer'

Veterankoordinatorer er kommunalt ansat og udfordret af at være "enmandshære" uden kollegaer lokalt. I august 2017 er der mellem Cabi og Veterancenteret aftalt et samarbejde, som indebærer, at Cabi understøtter Veterancenterets uddannelse af de kommunale veterankoordinatorer og bidrager med beskæftigelsesfaglige oplæg.

Cabis forundersøgelse viste et stort behov og interesse for at dele viden og erfaringer samt ventilere frustrationer blandt kommunale veterankoordinatorer, fordi de ofte sidder meget alene med sagerne ude i kommunerne.

Den oprindelige plan for opkvalificeringen var fire møder om året, hvor Cabi havde indlæg på Veterancentrets kurser. Indholdet er drevet af, hvad veterankoordinatorerne i kommunerne efterspørger. Veterancentret vurderede, at de selv havde ressourcerne til at stå for disse opkvalificeringsdage og derfor som sådan ikke havde brug for Cabi. Derfor var samarbejdet med Cabi meget oppe til overvejelse.

Det er Veterancentrets erfaringer, at det er vigtigt, at det indlæg, Cabi kommer med, er veteranrettet. Det må ikke blive for generelt om eksempelvis beskæftigelse, da det skal være noget, som veterankoordinatorerne konkret kan bruge til noget og se veteranerne i.

Disse netværksarrangementer bliver afholdt på veterankoordinatorernes præmisser (dvs. hvad de gerne vil høre noget om). Cabi og Veterancentret oplevede ikke speciel stor efterspørgsel efter de temaer, som Cabi

talte om. Veterankoordinatorerne ville hellere høre noget om det sociale og pårørende frem for det virksomhedsrettede. Derfor deltager Cabi ikke længere på disse netværksarrangementer.

5.2 CV- og karriereafklaringsværktøj og Formidlingsplatform

Uddrag fra Cabis handleplan om 'CV- og karriereafklaringsværktøj' og 'Formidlingsplatform'

CV- og karriereafklaringsværktøj: Der er et udtalt ønske fra Veterancenteret og andre beskæftigelsesorienterede veteranforeninger om at få et oversættelsværktøj af militære kompetencer til et CV og en ansøgning til et civilt arbejde. Udvikling af praktisk, let anvendeligt værktøj.

Formidlingsplatform: Der findes ikke pt. en samlet oversigt med beskrivelse af de tilbud, der er for veteraner inden for det beskæftigelsesmæssige område. Cabi etablerer formidlingsplatformen med egen url som en del af Cabis website.

CV- og karriereafklaringsværktøj

Cabi har udviklet et CV- og karriereafklaringsværktøj, der har ligget tilgængeligt online siden november 2018³. Formålet med de to værktøjer er at hjælpe veteraner med at oversætte kompetencer fra militæret til et civilt arbejdsmarked og skabe viden og afklaring omkring mulige karriereveje for veteraner. Inspiration er fundet bl.a. i "Velkommen hjem" og Cabis øvrige arbejde med at bringe borgere tættere på job. Materialet har i udviklingsfasen været testet af beskæftigelsesrådgivere fra Veterancentret, kommunale veterankoordinatorer og projektets følgegruppe.

Værktøjerne er enkle og til dels målrettet til veteraner, men vil også kunne anvendes af andre målgrupper som et CV-værktøj generelt. Et vigtigt opmærksomhedspunkt i udviklingen af værktøjerne har været, at der er fokus på de funktioner, som veteranerne kan/vil varetage frem for forskellige brancher. Eksempelvis kan detail- og handelsbranchen generelt virke mindre tiltrækkende for veteraner, mens mange kan se sig selv som leder, lagerarbejder eller som arbejdende med transport og logistik, hvilket alt sammen er funktioner, der kan findes i detailbranchen.

Kendskabet til materialerne er bl.a. blevet udbredt ved afholdte arrangementer samt fremsendt til beskæftigelsesrådgivere og veterankoordinatorer. CV-skabelonen er downloadet næsten 300 gange, og i betragtning af den relativt lille målgruppe for projektet synes det, at mange orienterer sig om værktøjet. Omvendt er der udtalelser fra veteraner og virksomheder om, at værktøjerne ikke er kommet bredt ud. Cabi vil fortsat forsøge at informere om og udbrede brugen af værktøjerne. Veterancentret og veterankoordinatorer oplever, at veteraner ser værktøjet som en hjælp, fordi det er noget, der er særligt lavet for dem og tilpasset til dem.

³ <https://www.cabiweb.dk/temaer/veteraner-i-job/til-veteraner/vaerktoejer-til-jobsoegning/>

Udsagn om værktøjerne fra aktørerne:

"Jeg bruger værktøjerne og det er godt lavet. Nogen bruger dem og har endda også sat billede på. Det har været en hjælp for mig."

(Beskæftigelsesrådgiver, Veterancentret)

"Kort introduktion af kompetenceværktøj. Har ikke fanget vigtigheden i det. Er ikke blevet promoveret meget."

(Virksomhed)

"Det har været en hjælp for mig. Alene det at de synes, at det var noget til dem, så føler de, at de er en del af gruppen."

(Beskæftigelsesrådgiver, Veterancentret)

Formidlingsplatform

Cabi har formidlet projektet via flere kanaler: Cabiweb.dk, nyhedsbrevet "Veteraner i job" og sociale medier (særligt Facebookgruppen, der er opstartet ifm. projektet). Formidlingsplatformen er en særlig indgang etableret på Cabiweb.dk, hvor al materiale og information om projektet kan findes sammen med øvrig viden om beskæftigelsesrettede indsatser for veteraner. Nedenfor er en tabel over unikke brugere på platformen siden opstarten i 2018.

Det er også på formidlingsplatformen, at tilmelding til nyhedsbrevet sker som en anden måde at formidle projektet på og sprede budskaberne. I nyhedsbrevet kan interesserede løbende følge de aktiviteter, der er i projektet, og den viden, der løbende bliver skabt. I 2018 og 2019 udkom nyhedsbrevet to gange årligt. Det er dog Cabis plan at udskifte de klassiske halvårslige nyhedsbreve med løbende udsendelse af nyheder om veteranområdet og mere brug af Facebookgruppen, da det vurderes at fungere bedre.

Ud fra antallet af brugere, der har besøgt formidlingsplatformen, kan det ses, at det både for veteraner og virksomheder er et sted, hvor de mest interesserede orienterer sig. Den lader til at være bredt kendt i kredsen for veteraner, der søger hjælp til at komme i job, eller virksomheder, der søger hjælp til ansættelse af en veteran.

"For slapt med sociale medier. Man skal ud og snakke med de rigtige. Være mere til stede på kaserne." (Virksomhed)

Tabel 5.1 Antal unikke brugere der har besøgt hjemmesider / downloadet materiale (Kilde: Cabi)

Til virksomheder	
Til virksomheder	786
Sådan ansætter du en veteran	171
Aktiviteter for virksomheder	66
Til veteraner	
Til veteraner	874
Aktiviteter for veteraner	66
Til veteraner – Downloads af PDF'er	
CV-skabelon	282
Vejledning	135
Gode råd og tips	51
Karriereafklaringsværktøj (Karriereværktøj)	30
Til frivillige og fagprofessionelle	
Til veteraner (Til frivillige og fagprofessionelle)	243
Aktiviteter for frivillige	37

Trafik på øvrige veteransider	
Om veteranprojektet	163
Arrangementskalender	507
Virksomhedslisten	666
Task forces	95
Case: Efter 40 år i Forsvaret: "Det er egentligt ikke så forfærdeligt uden for hegnet"	124
Case: "Det er godt at have noget at stå op til"	144
Case: Svær vej tilbage, men det kan lade sig gøre	216
Case: Veteran, tidligere udsendt eller pensioneret soldat?	44

6 FORANKRING AF CABIS INDSATS OG ANBEFALINGER TIL VIDEREFØRSEL

Aktørernes vurdering er, at uden Cabi som facilitator består task forces ikke. Det er også Cabis egen vurdering, og derfor lukkes task forcene formentlig efter projektets udløb. Cabis initiale vurdering i projektbeskrivelsen var, at når task force var "sat op", var deres rolle i det herefter afsluttet. Cabi peger i interviewene på, at veterankoordinatorer i kommunerne kunne have det som ansvar; eller højere op på ledelsesniveau i jobcentre for at få sat nok ressourcer af til at drive det. Tilbage står vurderingen af, at der skal være en drivende kraft efter Cabi, for at task forcene lever videre.

Samtidig kræver en videre forankring af task forces, at virksomheder og de førmtalte ildsjæle kan se en værdi i at deltage, fordi de investerer deres tid i deltagelsen. Task Force Midt/Øst er et eksempel på, hvordan et skuffende fremmøde til task force møder og virksomhedsarrangementer slog luften ud af ballonen, selvom der var mange gode indledende takter og et indledende meget vellykket virksomhedsarrangement.

En yderligere udfordring for task forcenes fremtidige forankring er, at der blandt virksomhederne synes at være en træthed overfor denne type mødefora om specifikke problemstillinger, som også findes på en lang række andre områder, fx bæredygtighed, andre udsatte borgergrupper, etc. Virksomhedsejerne kan vanskeligt afsætte tid til møder om at drive et netværk. De vil derimod gerne bidrage konkret ved arrangementer, særligt hvis det tilpasses deres hverdag i virksomheden, som for eksempel med det succesfulde koncept Briefing og kaffe, som vi kommer nærmere ind på senere.

6.1 anbefalinger

I de ovenstående evalueringsafsnit er det detaljeret beskrevet, hvordan et særdeles komplekst og regionalt forskelligartet treårigt projekt har udviklet sig samt ikke mindst spillet sammen med det særlige univers, som "veteranerne" og aktørlandskabet rundt om dem udgør.

Det sidstnævnte kan man kalde økosystemet. Det udgøres i høj grad af Forsvaret som arbejdspladstype, rammerne rundt om udsendelser og tilbagekomst, samt Forsvarets realltiltag som hhv. mobilitetsfremmende arbejdspladstype og dets særlige indsatser for ansatte eller tidligere ansatte, som er blevet sårede i ordets bredeste betydning.

Grænsefladerne og samarbejds mønstrene over til et beskæftigelsessystem og en aktørmangfoldig jobindsats er formelt set velbeskrevne, men reelt er det her i dette gråzoneprægede grænseland, at mange indsatser – også forebyggende – kunne styrkes. Disse opmærksomhedspunkter opleves endnu vigtigere at fremhæve, når der efter Cabi-projektets afslutning er reel bekymring for, hvor mange af de særlige indsatser i projektet der herefter har en forankring og dermed overlevelsesvilkår.

Derfor har Pluss udledt to typer af anbefalinger afledt af erfaringer fra Cabis projekt og økosystemet rundt om veteranindsatser (se nedenstående tabel): **1)** Inkrementelle forslag i direkte forlængelse af Cabis projekt pba. det, der har vist sig at have en virkning og **2)** Systemjusterende forslag pba. "huller" i den nuværende indsats i økosystemet, som Pluss har spottet under evalueringen. Begge anbefalingstyper er givet for hhv. indsatser for de udsatte veteraner og mere generelt for veteraners overgang til det civile arbejdsmarked, da interviews mv. har vist et behov for bridging-tiltag generelt.

Tabel 1: To typer af anbefalinger til den videre beskæftigelsesindsats for veteraner

	INKREMENTELLE ANBEFALINGER I FORLÆNGELSE AF CABIS PROJEKT	SYSTEMJUSTERENDE ANBEFALINGER
INDSATSER FOR DE UDSATTE VETERANER	<p>Disse indsatser fra Cabis projekt kan bidrage til at finde tillidsskabende veje til at få udsatte veteraner tættere på det civile arbejdsmarked (og holde fast):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virksomhedsrettede arrangementer bør kunne opnå støtte via netværk med organisationer og større virksomheder. • Cabis virksomhedsliste bør fastholdes med en ansvarlig redaktør og udbygges med flere virksomheder regionalt. Flere typer virksomheder skal inviteres med og gøres interesserede. Særligt de med jobfunktioner, der passer til psykisk udsatte veteraner. • Makker-ordninger og jobmentorer bør gøres til et hovedelement i en særlig jobindsats til veteraner fra jobcentre. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Regioner" som et naturligt geografisk aktørområde har vist sig rigtigt, så det må overvejes, om der ikke skal være særlige fremtidige forankringspunkter hos Arbejdsmarkedskontorerne i samarbejde med Veterancentre og de allerede interesserede virksomheder i netværkene. • Oplevelserne af mulig stigmatisering ved ordet "veteraner" skal tages alvorligt i samarbejdet med Forsvaret. Overvej begrebet "tidligere udsendte". • Kommunernes brug af veterankoordinatorer og deres erfaringer med beskæftigelsesindsatsen for de mest udsatte veteraner bør kortlægges i et samarbejde mellem STAR og Forsvaret.
MERE GENERELT OM VETERANERS OVERGANG TIL DET CIVILE ARBEJDSMARKED	<ul style="list-style-type: none"> • Opsamlende, vidensspredende og anvendeliggørende arrangement mellem STAR, Cabi og Pluss samt Forsvaret (dvs. Veterancenteret, koordinatorene samt ikke mindst ledelser fra de enkelte kaserner). • Kortlægning af mobilitetsmønstre og mobilitetsbehov blandt ansatte og kontraktudløbende personer i Forsvaret. • Tidligere monitorering af hjemsendte med risiko-indikatorer. • Landsdækkende kampagne/jobuge for at matche flere virksomheder og veteraner, hvor nogle af de bedste match, værktøjer og muligheder i det civile synliggøres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydeliggøre Forsvarets medansvar for deres ansattes hele arbejdsliv og forståelse af deres kompetencers anvendelighed i civile jobs. Forsvarets rolle i at give veteraner en bredere employability. • Overgang til det civile starter allerede i Forsvaret. En fælles task force med erhvervs- og ansattes organisationer skal skabe større mobilitet ud og ind af Forsvaret. • Vejledningsfunktion til virksomheder om særlige opmærksomhedspunkter i ansættelse af veteraner. Veterankoordinatorerne i kommunernes rolle bør tydeliggøres her. • Synliggøre Forsvaret som en god karrierevej til det civile arbejdsmarked. Over 90 % af veteranerne er i et civil job.

BILAG 1: AKTIVITETSOVERSIGT

Tablet: Overblik over aktiviteter, fordelt på de regionale Task Forces

Nord	
Task Force møder	8 (23-01-2018, 07-03-2018, 29-05-2018, 11-12-2018, 14-05-2019, 17-06-2019, 20-11-2019, maj 2020)
Jobmatch/Arrangementer	Skal din næste medarbejder være en veteran? (27-02-2019) Skal din næste medarbejder være en veteran? (17-06-2019) Briefing og Kaffe hos Huset Venture Nordjylland (29-10-2019) Briefing og Kaffe hos Topvirk (31-10-2019) Briefing og Kaffe hos Huset Venture Nordjylland (uge 9) Briefing og Kaffe hos Topvirk (uge 9) Briefing & Kaffe hos IKEA, Aalborg (uge 9)
Øvrige aktiviteter	VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (07-05-2019) Opstartsmøde 11-10-2017 Opstartsmøde 07-11-2017 Liste over jobsøgende veteraner og interesserede virksomheder (1. halvårs status) Mini-kurser for frivillige i samarbejde med Veterancentret (1. halvårs status)
Syd	
Task Force møder	3 (20-06-2019, 27-08-2019, 12-11-2019)
Jobmatch/Arrangementer	Besøg Salling Group, Vejle Lageret for veteraner (20-08-2019) Briefing og Kaffe hos RHS Svendborg (OUH) (29-10-2019) Briefing og Kaffe hos Fiberline A/S (29-10-2019) Mangler du arbejdskraft - skal din næste medarbejder være en veteran? (28-05-2019) Briefing og Kaffe hos Carlsberg Danmark (uge 9) Briefing og Kaffe hos Enghave Dyre- og Naturpark (uge 9) Briefing og Kaffe hos Slotssøbadet - aflyste, da ingen tilmeldte ugen før (uge 9) Briefing og Kaffe hos SBS Friction A/S (uge 9) Briefing og Kaffe hos Den Jyske Kontrolcentral (uge 9) Briefing og Kaffe hos Lemvig Müller A/S, Central EL (uge 9) Briefing og Kaffe hos Odense Renovation A/S (uge 9) Briefing og Kaffe hos HF & VUC Fyn (uge 9)
Øvrige aktiviteter	VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (21-01-2019) VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (07-02-2019) VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (21-03-2019) VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (15-05-2019) Møde Frivillig makkerskab (14-08-2019) 1. matchmøde ml. veteran og makker i Frivillig makkerskab (22-08-2019) Oplæg om Veteran projektet, i samarbejde med Esbjerg boldklubs erhvervsnetværk (10-09-2019) VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (19-09-2019) Virksomhedsnetværksdag (02-10-2019) VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (13-11-2019) VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (10-12-2019) Med hjerte og hjerne: Ansæt veteraner (14-01-2020) Mini-kurser for frivillige i samarbejde med Veterancentret (1. halvårs status)
Midt/Øst	
Task Force møder	4 (02-10-2018, 05-12-2018, 03-06-2019, Aflyst november 2019, 18-12-2019)
Jobmarch/Arrangementer	Aarhus Håndværkerforening (AFLYST) Veteranhjem Aarhus (08-05-2018) Årsløv - arrangement, NETTO (13-03-2019)

	CV-værksted (AFLYST) Briefing og Kaffe hos Dan Jord A/S (30-10-2019) Briefing og Kaffe hos Enghave Dyre- og Naturpark (30-10-2019) Briefing og Kaffe hos Lean-On A/S (31-10-2019) Briefing og Kaffe hos Arkil A/S (uge 9) Briefing og Kaffe hos Lean-On A/S (uge 9) Briefing og Kaffe hos Dan Jord A/S (uge 9)
Øvrige aktiviteter	VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (20-03-2019) Aktivitetsplan for Randersområdet
Midt/Vest	
Task Force møder	6 (25-06-2019, 20-08-2019, 25-09-2019, 04-11-2019, januar 2020, 20-05-2020)
Jobmatch/Arrangementer	Virksomhedsbesøg Vestas (18-09-2019) Briefing og Kaffe hos N.C. Nielsen A/S (29-10-2019) Briefing og Kaffe hos HKSCAN DENMARK A/S (31-10-2019) Briefing og Kaffe hos HKSCAN DENMARK A/S (uge 9) Briefing og Kaffe hos N.C. Nielsen A/S (uge 9) Bustur med virksomhedsbesøg - Kun på tegnebrættet (Dato følger) Møde med Vestalliancen (10-05-2019)
Øvrige aktiviteter	VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (15-05-2019) Næste Generation, kasernen Holstebro (04-11-2019) VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (23-01-2019)
Hovedstaden	
Task Force møder	6 (16-01-2019, 27-05-2019, 13-11-2019, 16-12-2019, 15-01-2020, 10-03-2020)
Jobmatch/arrangementer	Mød virksomheder hos Semler Group (26-03-2019) Arrangement Københavns Rådhus (20-09-2019) Briefing og Kaffe hos Uplus A/S (28-10-2019) Briefing og Kaffe hos HumanizeR (29-10-2019) Briefing og Kaffe hos Salling Group (30-10-2019) Briefing og Kaffe hos Carlsberg Danmark A/S (30-10-2019) Briefing og Kaffe hos Uplus A/S (uge 9) Briefing og Kaffe hos Carlsberg (uge 9) Briefing og Kaffe hos IBM Denmark (uge 9) Briefing og Kaffe hos Salling Group (uge 9) Briefing og Kaffe hos Norstaff (uge 9) Mini-jobmatch med Veteranhjem København (04-03-2020) Mini-jobmatch med Veteranhjem København/Frederiksberg (18-03-2020 udsat, Corona)
Øvrige aktiviteter	Møde med Københavns Kommune (13-11-2019) Cabi deltager på forsvarsministeriets inspirationsdag (25-11-2019) Opfølgende møde med Københavns Kommune (16-12-2019)
Sjælland	
Task Force møder	2 (28-01-2019, 18-12-2019)
Jobmatch/Arrangementer	Arrangement hos Harboe Bryggeri (28-01-2019) Briefing og Kaffe hos Slagelse Kloster (29-10-2019) Briefing og Kaffe hos Slagelse Kloster (uge 9) Briefing og Kaffe hos Sol & Strand (uge 9) Briefing og Kaffe hos MadSynergi Aps (uge 9) Briefing og Kaffe hos Lhoist Faxe Kalk A/S (uge 9) Briefing og Kaffe hos Ostebørsen (uge 9) Briefing og Kaffe hos Malmos A/S (uge 9) Transportmesse (september)
Øvrige aktiviteter	VNC-arrangement hvor virksomheder bl.a. orienteres om veteranprojekt (11-12-2019)

BILAG 2: EVALUERINGSMETODE

Desk research

For at kortlægge det eksisterende landskab af aktører, viden om veteraners udfordringer og muligheder, forståelser af veteranbegrebet og hvordan veteraner klarer sig, efter de er hjemvendt, har vi søgt i den eksisterende litteratur og viden på området.

Nedenstående liste er en af de centrale kilder for dette notat og det videnskabelige grundlag, vi står på:

- SFI's forskningsprojekt om hjemvendte veteraner (<https://hjemvendtesoldater.sfi.dk/>). Publikationerne derfra: Kort og klart: Hjemvendte Soldater, Danske hjemvendte soldater. Soldaternes psykiske sundhedsprofil før og efter udsendelse, Soldater - før og efter udsendelse, Soldater efter udsendelse, Soldater før og under udsendelse, Soldater - før, under og efter udsendelse, Hjemvendte soldater
- Baggrundsmateriale fra Veterancenteret, oversigt over aktører og viden fra Veterancenterets Videnscenter (<http://veteran.Forsvaret.dk/FORSKNING/Pages/default.aspx>)
- Lars Reinhardt Møller (2018): Veteraner - en kamp i civil
- Nissen et al. (2016): Danish Gulf War Veterans Revisited: No evidence of Increased Sickness Absence or Reduced Labor Market Outcome After Deployment to the Persian Gulf
- Danmarks veteranpolitik (2016)
- M-Ploy (2017): Evaluering af puljen "Beskæftigelsesinitiativer for veteraner"
- Cabi: Statusmateriale fra Cabi, Cabis forundersøgelse og Cabis projektplan
- Stephanie Vincent Lyk-Jensen (2019): Soldiers on International Missions - There and Back Again

Interviews

Der er i forbindelse med notatet gennemført interviews med aktører rundt om de fem aktive task forces: *Nord, Syd, Hovedstaden, Midt-Vest og Midt-Øst*. Særligt tæt er vi gået på Nord, Syd og Hovedstaden af analytiske grunde, da de ligger geografisk spredt i landet. Dermed indkapsles de regionale forskelle i erhvervs-sammensætning og aktører i veteranindsatsen, ligesom det er i Nord, Syd og Hovedstaden, hvor aktiviteten i task forcene har været størst, hvorfor der er mest viden at hente ud og lære af til inspiration.

Vi har interviewet veteraner, beskæftigelsesrådgivere fra Veterancenteret, virksomheder og kommunale veterankoordinatorer, som er de mest gennemgående i Cabis indsats. Derudover har vi interviewet Cabis konsulenter om selve implementeringen af projektet og aktivitetsniveauet. Nedenfor er opgjort en fordeling af de 23 interessenter, Pluss har interviewet.

Tabel 2: Optælling af interviewpersoner

Gruppe	Antal personer interviewet
Medarbejdere hos Veterancenteret i 2018	3
Medarbejdere hos Veterancenteret i jan 2020 (medlem af Hovedstadens Task Force)	1
Veteraner	5
Virksomheder	7
Veterankoordinatorer	2
Cabis ansvarlige konsulenter for hver task force	4 + 1 gruppeinterview
I alt	23

Interviewguide til interviews med virksomheder i Task Forces

Temaer	Spørgsmål	Tid
Kort om formålet med interviewet	Vi vil opstille succescases – anonymitet.	Ca. 5 min.
Præsentation af virksomheden	Hvad laver virksomheden? Har I veteraner ansat? I givet fald hvor i virksomheden og på hvilke vilkår (f.eks. løntilskud, deltid, fuldtid). Hvilken rolle har de spillet i Cabis indsats? F.eks. Task Force medlem.	Ca. 10 min.
Virksomhedernes erfaringer med ansættelse af veteraner	Hvordan kom I gang med at ansætte veteraner? Var det f.eks. tilfældigt eller strategisk? Hvilke fordele og udfordringer er der i dine øjne ved at ansætte veteraner? Har I modtaget støtte og hjælp til at adressere udfordringerne? I givet fald fra hvem og har støtten virket? Har I savnet en bestemt form for støtte?	Ca. 15 min.
Syn på Cabis indsats	Hvordan har du oplevet de etablerede Task Forces? <ul style="list-style-type: none"> • Hvad har fungeret godt/mindre godt? • Er det et format, som du tror, at I vil føre videre? Hvordan har du oplevet de konkrete aktiviteter, som er arrangeret af Task Forces - f.eks. konkrete jobmatcharrangementer? <ul style="list-style-type: none"> • Hvad har fungeret godt/mindre godt? • Vil I fortsætte med at gennemføre sådanne aktiviteter, eller skal der være nogen til at facilitere det? Har I ansat en eller flere veteraner som følge af disse aktiviteter?	Ca. 15 min.
Hvordan få flere virksomheder med	Hvad tror du, at der skal til for, at flere virksomheder vil ansætte veteraner?	Ca. 10 min.
Afslutning	Anonymitet og spørgsmål	Ca. 5 min.

Interviewguide til interviews med veteraner

Temaer	Spørgsmål	Tid
Kort om formålet med interviewet	Vi vil opstille succescases – anonymitet.	Ca. 5 min.
Præsentation af veteranen – vi vil gerne have en form for tidslinje over deres forløb.	Hvad er din militære baggrund? Hvad er din uddannelsesmæssige baggrund? Hvad er den historik ift. arbejdsmarkedet?	Ca. 10 min.
Overordnet om udfordringer med at komme fra det militære til det civile arbejdsmarked.	Hvordan har du oplevet overgangen fra det militære til det civile arbejdsmarked? Hvad der har været nemt? Kom gerne med eksempler Hvad der har været svært? Kom gerne med eksempler	Ca. 10 min.
Deltagelse i tilbud, projekter m.v. – hvad virker/virker ikke for dem?	Har du anvendt tilbud i Veteracentret, veteranforeninger eller andre organisationer for at adressere de ting som har været svære? <ul style="list-style-type: none"> Har indsatserne her virket for dem? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvilke erfaringer har du med indsatsen i de kommunale jobcentre? <ul style="list-style-type: none"> Har indsatserne her virket for dem? Hvorfor/hvorfor ikke? (Hvis deltaget i Cabis indsats) Hvordan har du oplevet din deltagelse i konkrete jobmatcharrangementer og andre aktiviteter? Kender du til Cabis formidlingsplatform samt CV- og karriereafklaringsværktøjer? <ul style="list-style-type: none"> Hvis ja: Har du anvendt dem? 	Ca. 10 min.
Oplevet progression	Føler du, at du i de seneste år er kommet tættere på en fast tilknytning til det civile arbejdsmarked? Hvad har været drivende for denne udvikling? F.eks. familie, veterankoordinator, virksomhed eller andre?	Ca. 10 min.
Noget de savner i indsatsen	Er der bestemte tiltag som du savner ift. at kunne få en fast tilknytning til arbejdsmarkedet?	Ca. 10 min.
Afslutning	Anonymitet og spørgsmål	Ca. 5 min.



OM PLUSS

Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af , strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.

Pluss.