

DECEMBER 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

BUSINESS TRAINING (SOCIAL INKLUSION AF UDSATTE FLYGTNINGE)

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

DECEMBER 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

BUSINESS TRAINING (SOCIAL INKLUSION AF UDSATTE FLYGTNINGE)

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 145.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 18.12.2020
UDARBEJDET LCPE
KONTROLLERET MOBR
GODKENDT LCPE

INDHOLD

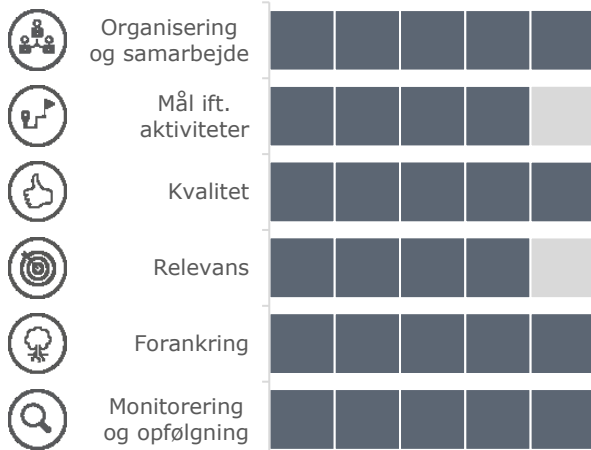
1	Resumé: Business Training (Social inklusion af udsatte flygtninge)	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	14

1 Resumé: Business Training (Social inklusion af udsatte flygtninge)

Projektets implementering

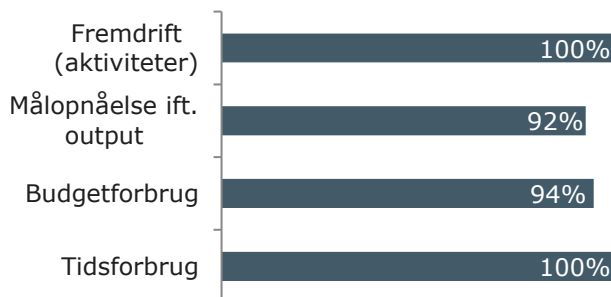
Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

4,7



Projektet har været organiseret i et velfungerende samarbejde i partnerkredsen gennem hele perioden, og med tæt inddragelse af medarbejdere i kommunerne, hvilket har gjort implementering af viden fra projektet nemmere. Den helhedsorienterede indsats gennem "job first", de personlige mentorforløb samt en efterværnsindsats har styrket deltagernes kompetencer og muligheder for integration på arbejdsmarkedet. Virksomhederne oplever supportservice som en tryghed, mens udfordringerne i matchet i nogle tilfælde har mindsket muligheden for ansættelse. Gennem dokumentationskravet i projektet er der opnået et solidt vidensgrundlag for metoden, som kan videreføres i et eventuelt nyt projekt.

Målopnåelse



Projektet har realiseret samtlige aktivitetsmål og har rekrutteret 225 ud af 244 deltagere til forløbet. Den lidt lavere målopnåelse på outputmålet skyldes, at partnerkommunerne ikke har haft flere borgere i målgruppen at visitere til projektet. Dette relaterer sig bl.a. til, at partnerkommunerne undervejs har igangsat egne indsatser for samme målgruppe – inspireret af Business Training indsatsen.

Grundet det lidt lavere deltagerantal er hele budgettet ikke blevet brugt.

Effektvurdering



Effektmål	Status
Antal deltagere i beskæftigelse, herunder som selvstændige, umiddelbart efter deltagelsen	+100 %
Antal erhvervsinaktive deltagere, der er i gang med at søge arbejde umiddelbart efter deltagelsen	+100 %
Antal deltagere i støttet beskæftigelse umiddelbart efter deltagelsen	19 %

På evalueringstidspunktet er 35 deltagere kommet i beskæftigelse, hvilket er 10 flere end forventet inden for projektperioden. Derudover er 8 deltagere i støttet beskæftigelse og 109 erhvervsinaktive deltagere er i gang med at søge arbejde, hvilket ligeledes overstiger det opsatte måltal. I den forbindelse giver deltagerne udtryk for, at de har fået styrket deres kompetencer på arbejdsmarkedet gennem større viden om bl.a. ansøgningsprocessen og større tro på egne evner. Samtidig har ingen af de interviewede virksomheder haft mulighed for at ansætte den eller de borgere, der har haft i praktik. Dette tilskrives både Covid-19, og at de har oplevet nogle mindre relevante match mellem deltagere og virksomheden.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekst-boks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.

Overordnet projektbeskrivelse

Formålet med projektet Social inklusion af udsatte flygtninge er at inkludere udsatte flygtninge på arbejdsmarkedet i Region Syddanmark. Dette skal ske via et samarbejde mellem Dansk Flygtningehjælp, syddanske kommuner, erhvervsfremmeaktører og små og mellemstore virksomheder i regionen.

Projektets målgruppe er nyankomne flygtninge med særlige udfordringer, såsom traumer, sociale, fysiske og psykiske barrierer, som på forskellig vis er en hindring for at blive inkluderet på det danske arbejdsmarked. Via såkaldte Place and Train-forløb, hvor kompetenceudvikling på en virksomhed samtænkes med en indsats omkring de sociale og psykiske udfordringer, vil den enkelte flygtning placeres i støttede og coachede praktikforløb ude i virksomheden. Dertil kobles en mentorordning for den enkelte flygtning med henblik på at sikre en livline for den enkelte og dermed sikre en bredere inkluderende sammenhæng i indsatsen. Virksomhederne vil blive klædt på til opgaven gennem en support-service, hvor de forud for forløbet og løbende kan få hjælp og vejledning til at håndtere den inkluderede indsats.

Det er forventningen, at kombinationen af et Place and Train-forløb, mentorordning og support-service for virksomheder vil give en bredere omfavnelser af de udfordringer, der er koblet til inklusion på arbejdsmarkedet. Målet efter projektets gennemførelse er, at projektets læring og erfaringer kan danne grundlag for en bredere implementering i flere kommuner i Syddanmark, og yderligere på sigt via Dansk Flygtningehjælps kommunale netværk med 82 deltagende kommuner.

Projektet ledes af Dansk Flygtningehjælp. I styregruppen indgår på evaluerings-tidspunktet Kolding Kommune, Business Kolding, Haderslev Kommune og Vejen Kommune.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	Tilskudsmodtager: Dansk Flygtningehjælp
>	Sagsbehandler: Gert Elstrøm Kristoffersen
>	Finansieringskilde: Socialfonden (ESF)
>	Indsatsområde: Inklusion, socialøkonomiske virksomheder (ESF-3b)
>	Samlet budget: DKK 26,7 mio.
>	Bevillingsperiode: 07.04.2016 - 31.12.2020

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> › 'Place-and-Train'-forløb › Supportservice › Mentor › Metodeudvikling, formidling og spredning 		<ul style="list-style-type: none"> › 'Place-and-train-forløb' er gennemført › Målgruppen er styrket i traumehåndtering, sprog og viden om arbejdsmarkedet › Der opbygges ressourcer hos gruppen af flygtninge › Virksomhederne har i højere grad skabt plads til udsatte borgere som medarbejdere, og oplever værdi heraf 		<ul style="list-style-type: none"> › Øget inklusion af flygtninge på det syddanske arbejdsmarked › Øget udbud af kvalificeret arbejdskraft

3 Overordnet status

Projektet har nået de opstillede måltal og har på samtlige aktivitetsmål realiseret mere end forventet. Dette til trods for, at der undervejs i projektperioden har været behov for at justere i indsatsen for at følge med udviklingen i lovgivning og flygtningestrømme.

Covid-19 har også påvirket projektet, men dog ikke i det omfang, som det var frygtet. Derimod har projektet oplevet, at ledighedstallene i kommunerne ikke har ændret sig markant, og at det stadig har været muligt at få deltagerne i job i løbet af perioden. Under Covid-19 nedlukningen oplevede projektet desuden fortsat stor interesse for mentorsamtalerne til trods for, at beskæftigelsesindsatserne blev suspenderet og deltagerne dermed ikke var forpligtet til at stå til rådighed.

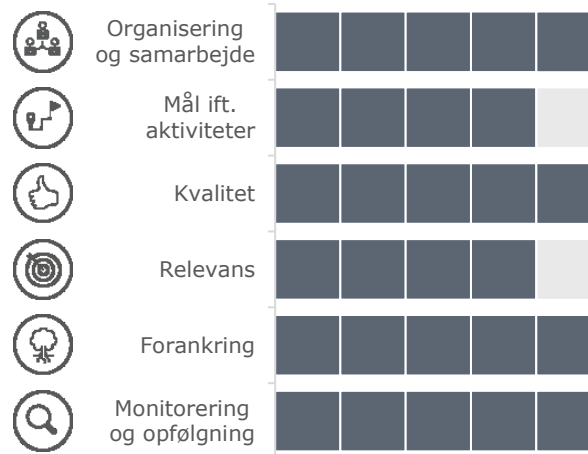
Undervejs i projektet er der kommet flere partnerkommuner med, hvilket medførte en tillægsbevilling til projektet efter midtvejsevalueringen, hvor måltal og budget blev justeret.

På evalueringstidspunktet er projektet ved at lukke ned, og der er derfor gradvist sket en nedtrapning af antal medarbejdere i Danske Flygtningehjælp tilknyttet projektet. Projektet er orienteret mod at få afsluttet projektet og

samarbejdet på ordentlig vis gennem bl.a. erfaringsopsamling med styregruppen på sidste styregruppemøde.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



Projektet har været organiseret i et velfungerende samarbejde i partnerkredsen gennem hele perioden, og med tæt inddragelse af udøvende medarbejdere og konsulenter. Projektet har fra begyndelsen været organiseret mellem Dansk Flygtningehjælp, de kommunale jobcentre og Business Kolding, som har medvirket til god kontinuitet i aktiviteterne og en tydelig samarbejdsmodel fra start af. Hver partner har haft en tydelig rolle i projektet og et klart defineret formål med at deltage, hvilket har bidraget til engagerede styregruppemøder, der har kunne forholde sig til relevante udfordringer og muligheder i projektet. Gennem indsatsplaner for hver kommune samt en fælles drøftelse af læringer fra projektet, er partnerne blevet involveret aktivt i møderne, og fået både et individuelt og et fælles udbytte. Vi finder i den forbindelse, at sammensætningen af partnerkredsen har understøttet projektets indsats for borgere og virksomheder, ved at der både har deltaget repræsentanter fra kommunerne og erhvervslivet.

Ligeledes har flere af kommunerne fra start inddraget medarbejdere i jobcentrene som en central del af indsatsen, ved at ansætte dem i projektstillinger under Business Training, ligesom at enkelte medarbejdere fra projektet undervejs er blevet ansat i kommunerne. Dette medfører en naturlig udbredelse af viden fra ledelseslaget i jobcentrene til medarbejderne, som understøtter forankring af indsatsen (se yderligere under 'forankring'). Samtidig har projektholder erfaret, at det er vigtigt med en vis omstillingsparathed blandt konsulenterne, der har mentorrollen og kontakten til deltagerne, for at følge med deltagerens behov. Til at starte med var det således vigtigt, at konsulenterne havde stærke sundhedsfaglige kompetencer, som kunne understøtte borgerne i deres psykiske og fysiske udfordringer, mens det undervejs viste sig mere vigtigt, at konsulenterne kunne understøtte med et stort virksomhedskendskab. Derfor er konsulenterne undervejs blevet opkvalificeret.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



"Job first" og de psykologiske samtalemetoder har skabt en helhedsorienteret indsats for målgruppen, som har rykket dem tættere på arbejdsmarkedet og integration i samfundet. Både de gennemførte interviews med deltagere og projektholder, og projektets opnåede effektmål indikerer, at det gennem projektets aktiviteter er lykkedes at styrke målgruppens ressourcer og rykke dem tættere på arbejdsmarkedet. Dette vurderer vi i høj grad skal tilskrives metoden og tilgangen i projektet, hvor "job first" tankegangen suppleres af tæt mentorstøtte og samtaler baseret på den narrative og neosekventielle metode. Dermed bliver der rykket ved målgruppens selvforståelse samtidig med at de får opbygget erfaring med det danske arbejdsmarked. Samtidig har det understøttet resultatskabelsen i projektet, at der som supplement til de borgerrettede aktiviteter har været en 24/7 supportfunktion for virksomhederne, som ligeledes har understøttet den overordnede metode og tilgang.

Som følge af anbefalingerne fra midtvejsevalueringen blev der implementeret en efterværnsindsats i projektet, som dels skal sikre en bedre overlevering af deltagerne fra projektets aktiviteter tilbage til kommunens indsatser, dels skal understøtte borgerne i deres første jobsøgning eller første job med forhold såsom skat og boligstøtte. I efterværnsindsatsen er deltagerne stadig aktive i projektet, og det giver derfor projektholder mulighed for at følge borgerne over en længere periode. Efterværnsindsatsen giver projektholder mulighed for både at kunne følge borgernes jobsøgning på sidelinjen og understøtte virksomhederne efter ansættelsen af etableret. Det er projektholders erfaring, at indsatsen har bidraget til at fastholde deltagerne i ansættelsesforholdet.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagerne har oplevet stor kvalitet ved både praktikforløb og mentorstøtten, som har øget deres motivation for at indgå på arbejdsmarkedet. De interviewede deltagere giver overordnet udtryk for, at det har haft stor værdi for dem at være en del af indsatsen. Gennem praktikforløbene har de dels lært, hvordan man arbejder i Danmark, hvad den danske arbejdskultur er, og fået større viden om det danske samfund. De har desuden fået erfaring med at arbejde med noget nyt og flere giver udtryk for, at de er glade for at have fået kendskab til forskellige brancher. Gennem den sideløbende mentorstøtte og undervisning, er de desuden blevet styrket i ansøgningsprocessen, udarbejdelse af CV og dialogen med fremtidige arbejdsgivere. Desuden har det været vigtigt, at mentoren har stået til rådighed for dem, når de havde brug for hjælp, og mentoren oplever de har støttet og motiveret dem til at lære nyt. Flere af de interviewede deltagere giver i den forbindelse udtryk for, at mentoren har hjulpet dem til at se meningen med praktikken – også selvom der ikke var et job i udsigt.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Indsatsen har imødekommet et behov hos deltagerne for at opnå større viden om arbejdsmarkedet og ansøgningsprocessen, men virksomhederne oplever, at deltagerne har manglet indsigt i virksomhedernes situation. I forlængelse af ovenstående om deltageres oplevelser af indsatsens kvalitet, giver deltagerne desuden udtryk for, at indsatsen har været relevant for dem og bidraget til ny viden og nye måder at gå til arbejdsopgaverne på. Eksempelvis har deltagerne fået udviklet deres sprogfærdigheder, så de bedre kan begå sig på arbejdsmarkedet og søge ansættelser. De har ligeledes fået ny viden om arbejdsmarkedets struktur, herunder viden om lønforhold

og skat. Desuden giver flere af deltagerne udtryk for, at det har været vigtigt, at mentoren også har kunne understøtte dem på andre punkter end det jobrettede, f.eks. at bestille tid til lægen. Det er i den forbindelse også projektholders oplevelse, at deltagerne under Covid-19 har været glade for kontakten til mentoren, og brugt denne til at få vidne om myndighedernes anbefalinger. Også selvom deltagerne officielt var friholdt fra projektets aktiviteter i forbindelse med suspenderingen af beskæftigelsesindsatserne som følge af Covid-19.

Supportservicen for virksomhederne har desuden været vigtigt for at skabe tryghed, men virksomhederne giver samtidig udtryk for et potentiale for mere grundig screening og match mellem deltager og virksomhed. Dette skyldes, at flere af virksomhederne har oplevet, at deltagerne enten ikke har ville eller kunne varetage det arbejde, de er blevet sat til (se læringspunkt 4).

Forankring af output



Flere af kommunerne har undervejs i projektet implementeret metode og tilgang i egne indsatser, og der er gennem det solide dokumentationsgrundlag skabt grobund for nye projekter. Ved at medarbejdere og ledelse i jobcentrene har været inddraget tæt undervejs i projektet, oplever ledelsen, at det ligger lige for at videreføre både metoden og lignende indsatser i kommunerne fremover. Medarbejderne har således allerede fået indsigt i metoderne og deres effekt på målgruppen, og det forestående arbejde handler således primært om at vedligeholde medarbejdernes kompetencer inden for metoderne. Dertil kommer, at flere af kommunerne undervejs i projektet har ladet sig inspirere af tilgangen i projektet, og således allerede har adopteret dele af metoden, tilgangen eller tankegangen bag projektet i egne indsatser. Kommunerne er dermed hele vejen igennem projektet blevet rustet til at kunne videreføre projektet. At kommunerne allerede undervejs i projektet har igangsat nye, lignende indsatser, vidner om en stor relevans ved den nye tilgang, de har stiftet bekendtskab med og set effekten af i projektet.

Timeregistrering og udfyldelse af start- og slutskemaer har projektholder desuden brugt som en mulighed for at dokumentere indsatsens effekt og derigennem udbrede metoden og tilgangen. Gennem den detaljerede registrering af deltagerens aktivitet i projektet, oplever projektholder således at have fået et validt dokumentationsgrundlag som f.eks. kan danne grundlag for efterfølgende projekter. Det er ligeledes data, som partnerne efterfølgende kan anvende til at rettelægge indsatser for målgruppen – f.eks. ved at de nu har fået et estimat på, hvor mange timers mentorstøtte borgerne i målgruppen har behov for, før de opnår beskæftigelse.

Monitorering og opfølgning



Der er foretaget løbende omstilling af konsulenterne, og styregruppen er inddraget konstruktivt til at udvikle indsatsen. Projektet har på flere planer udvist hurtig omstilling og foretaget de nødvendige justeringer for at tilpasse indsatsen bedst muligt til borgerne. For det første har der, som tidligere nævnt, internt i projektorganiseringen været foretaget løbende oplæring eller udskiftning af konsulenterne for at imødekomme deltagerens behov. Dette mener vi vidner om, at projektholder har været god til løbende at tage læring af egen praksis og reagere på de behov, deltagerne og virksomhederne har haft. For det andet har der som fast punkt på styregruppemøderne været en diskussion af erfaring og læring fra projektet, hvilket er blevet brugt til at foretage

justeringer af indsatsen, hvis der er identificeret udfordringer. Dette medførte blandt andet iværksættelsen af efterværnsindsatsen. Vi anser det som positivt, at styregruppen på den måde er blevet anvendt konstruktivt til at forbedre indsatsen for borgerne. For det tredje, er der overordnet i projektet foretaget de nødvendige justeringer for at følge med udviklingen i lovgivningen og flygtningestrømmene.

5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

Status på evalueringstidspunktet er, at 100 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Individuelle samtaler	190	223	+100 %
A2: Team sessions (undervisning)	210	215	+100 %
A3: Place & Train (praktik)	190	229	+100 %
A4: Supportservice	500	728	+100 %
A5: Mentorforløb	170	202	+100 %

Projektet har realiseret samtlige aktivitetsmål og har for alle måltal indfriet mere end det forventede.

Aktivitetsmålene vedrørende praktik (A3-A5) har dog været påvirket af Covid-19 i det omfang, at der ikke har været lovmæssig hjemmel til at etablere praktikker over en længere periode. Størstedelen af aktivitetsmålene har således været indfriet allerede tidligere i projektet.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	26,7	25,1	94 %
Tidsforbrug (måneder)	56	56	100 %

5.2 Målopnåelse i forhold til output

Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet.

På evalueringstidspunktet er 92 % af det opstillede outputmål nået. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal deltagere	244	225	92 %

Det opsatte outputmål er nået med 92 %, og projektet forventer ikke at indfri yderligere på denne indikator.

Den lidt lavere målopnåelse skyldes, at partnerkommunerne ikke har flere borgere i målgruppen at visitere til projektet. Dette skyldes dels ændringer i flytningestrømme, dels relaterer det sig til den tidligere omtalte forankring af projektets metode og tilgang i kommunerne, som har gjort, at kommunerne har igangsat nye indsatser, hvor målgruppen i stedet er visiteret ind. Dette mener vi er positivt og har styrket projektets videreførelse.

6 Effektvurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er interview med deltagere, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti-
ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Som tidligere nævnt giver deltagerne samlet set udtryk for at have fået et stort udbytte af at deltage i projektet – både i forhold til at gennemføre deres praktikforløb og fremadrettede viden og kendskab for at søge job. I den forbindelse nævner deltagerne, at deres kompetencer til at søge et job i fremtiden er blevet styrket gennem indsatsen. Dette baserer sig på, at de på flere niveauer oplever at være blevet styrket:

- > For det første har de fået ny viden om arbejdsmarkedsstrukturen i Danmark, forhold om skat og løn, arbejdskulturen i danske virksomheder og større indblik i det danske samfund.
- > For det andet har de fået mere viden om hvordan ansøgningsprocessen foregår, og hvordan man skal præsentere sig over for en virksomhed i en ansøgning og i sit CV. De har lært jobdatabaser at kende såsom jobnet.dk, og de føler sig bedre i stand til at kontakte virksomheder fremover.
- > For det tredje har de på det personlige plan fået mod på at søge arbejde og føler sig mere motiverede end før. De har fået mere tro på, at de kan få et arbejde til trods for deres udfordringer. Desuden ser de flere muligheder for hvilke typer arbejde de kan søge, og de er ikke lige så fastlåste på at lave det samme som de lavede i hjemlandet.

Disse tre typer af viden og adfærdsændring, som indsatsen har medvirket til hos deltagerne, har medført, at flere af dem bedre kan overskue at søge et arbejde og indgå på en arbejdsplads. Flere af de interviewede deltagere giver udtryk for, at de allerede er i gang med at søge et arbejde. Desuden giver enkelte af deltagerne udtryk for, at de også på det sociale plan har fået udvidet deres omgangskreds ved at indgå på en arbejdsplads i praktikforløbet, hvilket vi desuden vurderer styrker deres mulighed for inklusion på arbejdsmarkedet og i samfundet.

Blandt de interviewede virksomheder har der ligeledes været en overordnet positiv oplevelse af at have deltagerne i praktik. Deltagerne har først og fremmest varetaget et konkret arbejdskraftbehov i virksomhederne. Dernæst giver flere af virksomhederne udtryk for, at det også på et personligt plan, har givet dem en tilfredsstillelse at tage et samfundsmæssigt ansvar. Dette har også smittet af på de øvrige medarbejdere i virksomheden, som har fået øjnene op for de problematikker der præger målgruppen.

Sprogproblemer, fysiske udfordringer og i nogle tilfælde manglende motivation for at varetage arbejdet har samtidig skabt udfordringer for virksomhederne, som i flere tilfælde ikke har kunne regne med, at deltagerne f.eks. mødte ind på arbejde, overholdt aftaler eller løste de opgaver, de var ansat til. Det har for flere af virksomhederne gjort det mindre sandsynligt for dem at fortsætte samarbejdet med den eller de deltagere, der har været i praktik.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
C1: Antal deltagere der gennemfører indslusningsforløb	182	0	140	77 %
C2: Antal deltagere beskæftiget i socialøkonomiske virksomheder umiddelbart efter deltagelsen	4	0	0	0 %
C3: Antal deltagere i beskæftigelse, herunder som selvstændige, umiddelbart efter deltagelsen	25	0	35	+100 %
C4: Antal erhvervsinaktive deltagere, der er i gang med at søge arbejde umiddelbart efter deltagelsen	60	0	109	+100 %
C5: Antal deltagere i støttet beskæftigelse umiddelbart efter deltagelsen	43	0	8	19 %

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

På evalueringstidspunktet har 140 deltagere gennemført et indslusningsforløb. Blandt projektets deltagere er 35 kommet i beskæftigelse og 109 erhvervsinaktive deltagere er i gang med at søge arbejde. Projektet har oplevet, at flere af deltagerne er kommet i ordinær beskæftigelse end i løntilskud, hvorfor blot 8 deltagere er registreret som værende i støttet beskæftigelse på evalueringstidspunktet. Dette måltal har således vist sig mindre relevant end først antaget, hvilket kan skyldes 'job first'-tilgangen i projektet, som hurtigere præger deltagerne til at komme i ordinær beskæftigelse. Dertil kommer, at flere deltagere er kommet i småjob som følge af deres deltagelse.

Der er på evalueringstidspunktet ikke deltagere, der er beskæftiget i socialøkonomiske virksomheder. Dette skyldes, at der fra start af projektperioden ikke kunne findes en holdbar aftale med de socialøkonomiske virksomheder, hvorfor der i stedet blev fokuseret på øvrige virksomheder.

På baggrund af effektmålene samt interview med målgruppen, vurderer vi samlet set, at projektet har bidraget til, at flere borgere i målgruppen er kommet i beskæftigelse og til en større inklusion af målgruppen på arbejdsmarkedet.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Tydlig arbejdsdeling og organisering af projektet fra start af bidrager til bedre samarbejde og større værdi for alle partnere. Projektets partnere fra Kolding Kommune og Business Kolding har været indtænkt fra projektets start, og undervejs er medarbejdere fra Haderslev kommunes jobcenter blevet ansat i projektstillinger i regi af projektet. Dertil har Kolding Kommune i forbindelse med opstarten af et nyt projekt, der viderefører indsatserne, ansat medarbejdere fra Kolding Jobcenter. Vi mener i den forbindelse, at en central læring fra projektet er, at organiseringen af projektet fra start af har været gennemtænkt i samarbejde med partnerne. Dette har i projektet bidraget til værdi for både målgruppen og kommunerne:

- > Samarbejdet mellem civilsamfundsaktør, kommuner og erhvervsfremmeaktører har bidraget til en helhedsorienteret indsats over for borgerne.
- > Organiseringen lægger op til en naturlig videreførelse og forankring af indhold og metoder i projektet, ved at både ledelse og medarbejdere i jobcentrene opnår kendskab til disse undervejs i projektperioden.

I fremadrettede lignende indsats er det derfor afgørende med en tydelig organisering og partnerinvolvering fra start af, hvor snitflader og samarbejde med kommunerne er indtænkt fra begyndelsen og hvor ledelsesniveauet i jobcentrene er involveret i styregruppen. Dette medvirker til bedre projekter, hvor der ikke undervejs opstår større udfordringer med organiseringen, som påvirker fremdriften.

Læringspunkt 2

Sammensætningen af partnerskabet bør være begrundet i indsatsens formål. I forlængelse af læringspunkt 1 finder vi, at projektet tydeligt har prioriteret at få de kompetencer med i projektorganiseringen, som har været nødvendige. Herunder har Business Kolding fra start af været med i styregruppen, som et supplement til kommunerne, for at sikre et erhvervsrettet fokus. Samtidig er der hverken inddraget flere eller færre partnere, end hvad der har været behov for, for at kunne drive projektet fremad og sikre kvalitet og værdiskabelse for deltagerne. Projektet har tydeligt vist, at en relativt snæver partnerkreds har skabt et optimalt samarbejde i projektet, og at det samtidig er lykkedes at udvide kendskab og viden fra projektet til øvrige aktører.

Erfaringerne med partnerkredsens størrelse og sammensætning mener vi med fordel kan overdrages til fremtidige projekter. For det første er det vigtigt at afdekke, hvordan partnerne hver især bringer værdi til projektet. Dermed sikres det, at de nødvendige kompetencer inddrages i projektet. F.eks. har Business Kolding medbragt deres særlige kendskab til erhvervslivet, som de andre aktører ikke i samme grad har. For det andet (og i forbindelse med læringspunkt 1)

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

bør rolle- og ansvarsfordeling, format for koordinering mv. være afklaret inden projektstart. I Business Training-projektet har der været en tydelig fordeling af rollerne mellem 1) Dansk Flygtningehjælp som civilsamfundsaktør og projektholder, 2) kommunerne der har myndighedsansvaret, og 3) Business Kolding som repræsentant for erhvervslivet.

Det er således vigtigt, at sammensætningen af partnerskabet er velbegrunder og meningsfuldt for projektets formål og effektskabelse. Overvejelserne bag partnerskabets sammensætning og projektorganiseringen vurderer vi er en central del af projektets succes, og kan derfor med fordel indgå som et vurderingskriterie for fremtidige lignende indsatser.

Læringspunkt 3

Den gennemgående og dokumenterede afprøvning af metoden har skabt grundlag for metodisk forankring og potentiale for nye projekter, der anvender metoden mere resultatorienteret. Projektets aktiviteter og indsats over for borgerne har baseret sig på den narrative og neosekventielle metode samt 'job first'-tilgangen. Disse metoder og tilgange har været udgangspunktet for projektet og fungeret som en fast rammesætning for indsatsen hele vejen igennem. Ved at fastholde samme metode og tilgang uden større justeringer og udviklinger undervejs, har projektet fungeret som en pålidelig test af metoden, som nu er mulig at udbrede i større omfang. Som tidligere nævnt har det konkret medført, at kommunerne kan overtage hele eller dele af metoden til deres egne indsatser for borgerne, og de har fået de nødvendige forudsætninger for selv at kunne anvende metoden i lignende projekter.

Læringen fra projektet baserer sig i den forbindelse på, at selve projektet i høj grad har fungeret som en case for struktureret metodeudvikling, som nu har medført et koncept for indsatser overfor målgruppen, som kan videreføres i regi af kommunerne. Dertil kommer også den aktive brug af timeregistreringen i projektet, som har bidraget til et stærkt dokumentationsgrundlag for metoden - f.eks. ved at der er indsamlet systematiske oplysninger om, hvor mange timers mentorstøtte en borger har brug for, inden borgeren kommer i praktik eller job. Oplysninger som kommunerne desuden kan bruge som input til egne indsatser. Læringen fra projektet handler således i høj grad om afprøvningen af metoden, hvormed kommunerne har fået sikkerhed for dens virkning og potentiale. Dette lægger naturligt op til, at et efterfølgende projekt kan være mere resultatorienteret end metodeafprøvende.

Læringspunkt 4

Understøt screening og match mellem deltager og virksomhed, som også skaber værdi for virksomhederne. Som nævnt tidligere, har flere af de interviewede virksomheder oplevet udfordringer i matchet med en deltager. Det relaterer sig til, at virksomheder har oplevet, at flygtningene ikke har været fysisk i stand til at varetage jobbet, og derved har skabt mere arbejde for de kolleger, som det var tiltænkt skulle aflastes. Oplevelsen er også, at ikke alle deltagere har været mentalt indstillet på det job, de skulle varetage, og nogle har nægtet at løse arbejdsopgaver, som de på forhånd var blevet bekendt med, at de skulle løse. Flere af de interviewede virksomheder giver dermed udtryk for, at det er nødvendigt at basale forhold – såsom en vurdering af, om borgeren fysisk kan klare jobbet – skal være på plads inden praktikken påbegyndes, for at

virksomheden får en god oplevelse med målgruppen, og har mulighed for at fortsætte samarbejdet efterfølgende.

På den baggrund vurderer vi, at der er to vigtige erfaringer af videreføre fra projektet:

- > Selvom projektet er henvendt mod flygtninge som den primære målgruppe, er det vigtigt at have for øje, at virksomhederne udgør den vigtigste interesse og det vigtigste virkemiddel for, at deltagerne kan få en god oplevelse på arbejdsmarkedet og en potentiel ansættelse. Derfor er det vigtigt, at der i screeningen af virksomhederne er opmærksomhed på at få afdækket, hvad der er værdiskabende for virksomhederne ved projektet, og hvilke forhold der gør, at de interesserer sig for det – er der f.eks. konjunkturer som gør dem mere eller mindre villige til at oprette praktikpladser for målgruppen?
- > I den forbindelse bør der fra start af være en klar forventningsafstemning på plads med virksomhederne. Hvad skal der til for at de oplever det rette match, og hvad bør eventuelt justeres? Herunder en forventningsafstemning om, hvad virksomhederne skal have til stede af ressourcer, for at samarbejdet fungerer godt, og om der eventuelt er noget yderligere der kan gøres i relation til virksomhederne, for at understøtte dem yderligere i deres samarbejde med udsatte borgere.

Bilag A Sådan scorerer vi

OVERORDNET

Alle scorerer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorerer for de seks parametre.

1. Implementering
(afsnit 4)

Tildeling af scorerer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

2. Målopnåelse
(afsnit 5)

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejsevaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

3. Effektvurdering
(afsnit 6)

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.