

Til
Arbejdsmarkedsstyrelsen

Dokumenttype
Slutevaluering

Dato
Januar 2010

PERSONER PÅ KANTEN AF ARBEJDSMARKEDET **SLUTEVALUERING**



PERSONER PÅ KANTEN AF ARBEJDSMARKEDET SLUTEVALUERING

Ref. Jais Poulsen og Jørgen Bjerre Haunstrup

INDHOLD

1.	Indledning	1
1.1	Introduktion til puljen 'Personer på kanten af arbejdsmarkedet'	1
1.2	Formålet med evalueringen	2
1.3	Evalueringens datagrundlag	3
1.4	Rapportstruktur	3
2.	Konklusion	4
2.1	Puljens resultater	4
2.2	Metodeudvikling, formidling og forankring	6
2.3	Erfaringsopsamling	8
3.	Tværgående analyse	11
3.1	Opstart og visitation	11
3.2	Organisering af indsatsen	12
3.2.1	Frivillighed eller obligatorisk deltagelse i projektet	13
3.3	Virksomme aktiviteter og metoder	15
3.3.1	Parallelle forløb	15
3.3.2	Ligeværdig tilgang	15
3.3.3	Individuel tilgang eller gruppedynamik	16
3.3.4	Mentorordninger og tæt opfølgning	17
3.3.5	Behandling	19
3.3.6	Virksomhedsaktivering	19
4.	Tæt på de Elleve projekter	21
4.1	Café Exit	21
4.1.1	Projektets baggrund og formål	21
4.1.2	Kort beskrivelse af metoden	21
4.1.3	Projektets implementering	22
4.1.4	Projektets resultater og effekter	25
4.2	FASU	29
4.2.1	Projektets baggrund og formål	29
4.2.2	Kort beskrivelse af metoden	29
4.2.3	Projektets implementering	30
4.2.4	Projektets resultater og effekter	33
4.3	Frelsens Hær	35
4.3.1	Projektets baggrund og formål	35
4.3.2	Kort beskrivelse af metoden	35
4.3.3	Projektets implementering	36
4.3.4	Projektets resultater og effekter	41
4.4	Glostrup Hospital	43
4.4.1	Projektets baggrund og formål	43
4.4.2	Kort beskrivelse af metoden	43
4.4.3	Projektets implementering	43
4.4.4	Projektets resultater og effekter	45
4.5	Guldborgsund	47
4.5.1	Projektets baggrund og formål	47
4.5.2	Kort beskrivelse af metoden	47
4.5.3	Projektets implementering	48
4.5.4	Projektets resultater og effekter	51

4.6	Integro/Cortex	54
4.6.1	Projektets baggrund og formål	54
4.6.2	Kort beskrivelse af metoden	54
4.6.3	Projektets implementering	55
4.6.4	Projektets resultater og effekter	59
4.7	KVINFOs Mentornetværk	62
4.7.1	Projektets baggrund og formål	62
4.7.2	Kort beskrivelse af metoden	62
4.7.3	Projektets implementering	63
4.7.4	Projektets resultater og effekter	65
4.8	MHT Consult	68
4.8.1	Projektets baggrund og formål	68
4.8.2	Kort beskrivelse af metoden	68
4.8.3	Projektets implementering	68
4.8.4	Projektets resultater og effekter	72
4.9	Skive Kommune	76
4.9.1	Projektets baggrund og formål	76
4.9.2	Kort beskrivelse af metoden	76
4.9.3	Projektets implementering	78
4.9.4	Projektets resultater og effekter	83
4.10	TRIA	86
4.10.1	Projektets baggrund og formål	86
4.10.2	Kort beskrivelse af metoden	86
4.10.3	Projektets implementering	87
4.10.4	Projektets resultater og effekter	90
4.11	Væksthuset	94
4.11.1	Projektets baggrund og formål	94
4.11.2	Kort beskrivelse af metoden	94
4.11.3	Projektets implementering	95
4.11.4	Projektets resultater og effekter	97

1. INDLEDNING

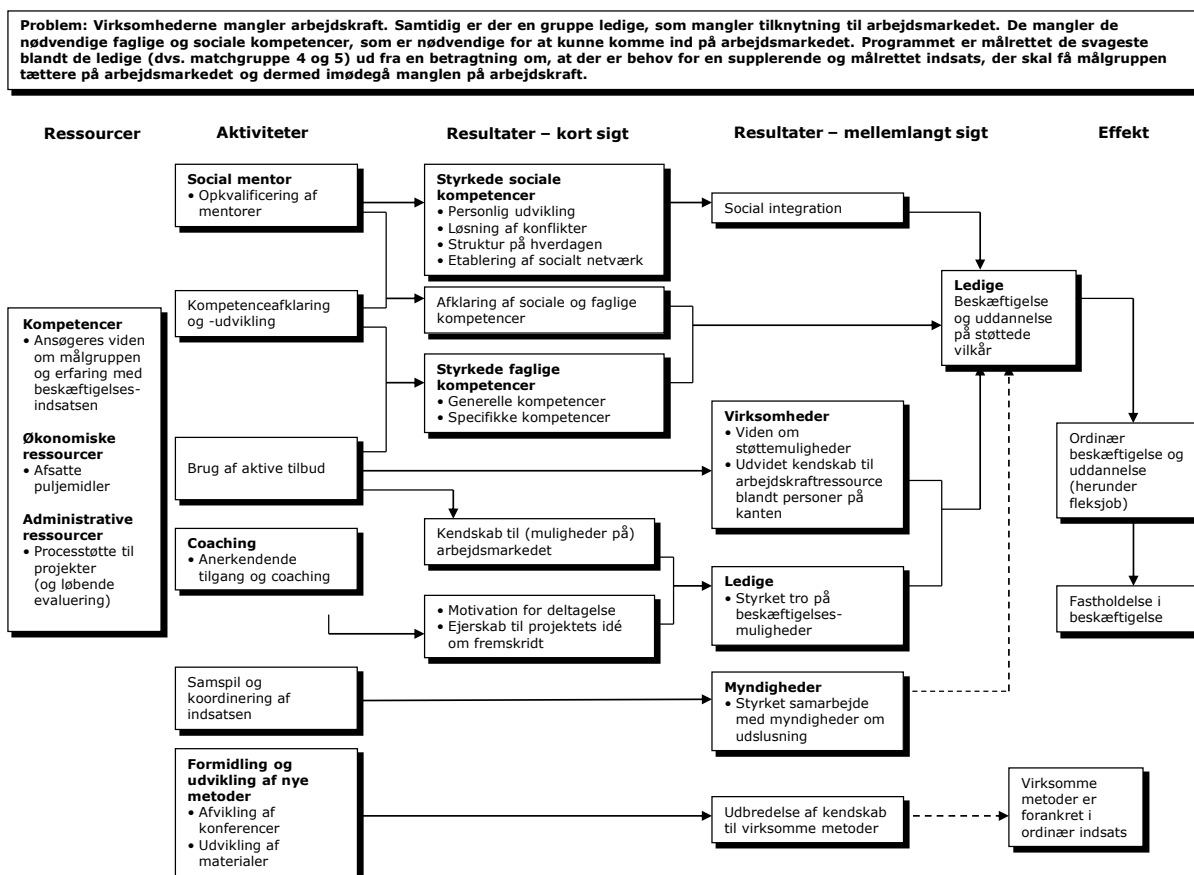
Denne rapport præsenterer Rambøll Management Consultings (Rambøll) slutevaluering af puljen 'Personer på kanten af arbejdsmarkedet'. I rapporten evaluerer vi de 11 projekter, der er bevilget midler fra puljen i finanslovsåret 2007. Som indledning på rapporten vil vi kort præsentere puljen samt formålet med evalueringen og datagrundlaget for den. Til sidst i indledningen giver vi en introduktion til strukturen i rapporten.

1.1 Introduktion til puljen 'Personer på kanten af arbejdsmarkedet'

Med afsæt i Arbejdsmarkedsstyrelsens analyse af de svageste grupper på arbejdsmarkedet fra 2004 'På kanten af arbejdsmarkedet', er der etableret en pulje, der har til formål at støtte beskæftigelsesfremmende initiativer for de svageste ledige. Ved udmøntningen af puljen i 2007 blev der givet støtte til 11 projekter, der har fokus inden for følgende tre tematikker:

- Motivation af svage ledige
- Kompetenceudvikling og -afklaring af svage ledige
- Støtte til anvendelse af sociale mentorer.

Det overordnede formål med de 11 projekter er at udvikle og afprøve nye metoder i indsatsen over for forskellige målgrupper af de svageste ledige samt at bringe disse borgere i job eller uddannelse. Figuren nedenfor giver et overblik over sammenhængene mellem de planlagte aktiviteter og de forventede resultater for puljen¹.



¹ Figuren er resultatet af den indledende proces omkring tilblivelsen af rammerne for puljen tilbage i 2007, hvorfor problemformuleringen afspejler de daværende konjunkturer og situationen på arbejdsmarkedet.

Følgende projekter har modtaget midler fra puljen i bevillingsåret 2007²:

- 'PIT-STOP', Guldborgsund Kommune
- 'Brug din fremtid', Integro/Cortex
- 'Kvinder fra marginalisering til arbejdsmotivation', MHT Consult
- 'Fastholdelse af Socialt Udsatte', Århus Kommune
- 'Job og Netværk', Jobcenter Skive, Skive Kommune
- 'TRIA – traumatiserede i arbejde', ISS og RCF (RehabiliteringsCenter for Flygtninge i Århus)
- 'Socialt mentorskab'. KVINFOs Mentornetværk
- 'Integration af nydanskere via sociale mentornetværk', Kalejdoskop, Frelsens Hær
- 'Fra indsat til ansat – en tidlig beskæftigelsesindsats for indsatte i sjællandske fængsler og på kriminalforsorgens pensioner', Café Exit
- 'Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i rengøringsafdelingen', Glostrup Hospital
- 'Mentos – sociale mentorer som brobyggere mellem arbejde og privatliv', Væksthuset.

Projekterne har haft en varighed på omtrent 2 år. De er igangsat i efteråret 2007/foråret 2008 og er afsluttet i sidste halvdel af 2009 eller i begyndelsen af 2010.

1.2 Formålet med evalueringen

Rambølls evaluering af puljen 'Personer på kanten af arbejdsmarkedet' har omfattet tre elementer:

Processtøtte:

- *Etablering af forandringsteorier* – med afsæt i workshops med Arbejdsmarkedsstyrelsen og de enkelte projekter har vi opstillet forandringsteorier for såvel den samlede pulje (se oven for) som for hvert af de 11 projekter. Forandringsteorierne på projektniveau beskriver indholdet af det enkelte projekt: ressourcer, aktiviteter, output samt sammenhængen med forventede resultater og effekter af projektet
- *Gennemførelse af uddannelses- og netværksseminarer* – som har understøttet erfaringsudvekslingen på tværs af projekterne i puljen
- *Projektbesøg* – hvor vi ud over at drøfte udviklingen i projektet med afsæt i projektets forandringsteori har rådgivet projekterne omkring dokumentation af projektets resultater. Derudover er der gennemført projektbesøg, hvor vi har faciliteret en proces omkring metodeudviklingen i projekterne.

Monitorering og evaluering:

- *Etablering af monitoreringssystem* – med afsæt i projekternes forandringsteorier har vi i samarbejde med projekterne opstillet indikatorer og milepæle for den konkrete indsats og etableret et elektronisk monitoreringssystem, hvor projekterne løbende har indrapporteret data på centrale indikatorer. Den løbende status på udviklingen i projekterne har været tilgængelig for både Arbejdsmarkedsstyrelsen, evaluator og projekterne, og har fungeret som en platform for vurderingen af progressionen i det enkelte projekt.
- *Midtvejsevaluering* – midtvejsevalueringens primære fokus lå på at belyse projekternes implementering og at dokumentere de gode erfaringer til inspiration for projekternes videre forløb.
- *Slutevaluering* – slutevalueringen har to overordnede fokuspunkter. For det første skal slutevalueringen gøre status ift. de resultater, der er opnået i projekterne og vurdere om projekterne har levet op til deres målsætninger. For det andet skal slutevalueringen se på tværs af projekterne og samle op på det generelle læringspotentiale, som ligger i de erfaringer, projekterne har gjort sig i perioden.

Formidling:

- *Udvikling af metodehæfte* – som supplement til formidlingen af projekternes erfaringer har vi ved siden af slutevalueringen udarbejdet et metodehæfte, der beskriver de metoder, som projekterne har udviklet og afprøvet. Hvor slutevalueringens hovedformål er at gøre status

² DISCUS har også modtaget midler fra puljen i finanslovsåret 2007 til en lovforberedende undersøgelse omkring anvendelsen af sociale mentorer. DISCUS har selv varetaget evalueringen af denne indsats.

over resultatopnåelsen og uddrage de tværgående læringspunkter, er metodehæftets ærinde at formidle de enkelte projekters metodiske tilgange og erfaringer.

1.3 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er baseret på såvel kvalitative som kvantitative datakilder. Datagrundlaget består konkret af:

- *Data fra monitoreringssystem*, hvor projekterne har rapporteret kvalitative såvel som kvantitative informationer i relation til centrale indikatorer og deskriptorer, der belyser implementering, resultater og forankring. Denne indrapportering har fundet sted kvartalsvist i hele projektperioden.
- *Projektbesøg* i forbindelse med både midtvejs- og slutevalueringen (hhv. efteråret 2008 og efteråret 2009), hvor der er gennemført personlige kvalitative interview med følgende aktører i de enkelte projekter:
 - Projektleder
 - Projektmedarbejdere
 - Samarbejdspartnere (virksomheder, kommunale forvaltninger, behandlingscentre, sprogundervisere etc.), 2-5 interview pr. besøg
 - Deltagere i projekterne, 2-4 deltagere pr. besøg, gennemført som enten enkeltinterview eller gruppeinterview
 - Evt. styregruppe for projektet.

1.4 Rapportstruktur

Evalueringsrapporten er struktureret således, at vi nedenfor i kapitel 2 kort sammenfatter de overordnede konklusioner af evalueringen. I det efterfølgende kapitel 3 fokuserer vi på læringspunkterne i puljen på tværs af de 11 projekter. Her fremdrager vi erfaringer, som kan anvendes dels i forbindelse med fremtidig etablering af puljen og dels i forbindelse med gennemførelse af konkrete projekter og ordinære indsats over for målgruppen. I det fjerde og sidste kapitel går vi i dybden med de enkelte projekter. Vi giver en kort præsentation af det enkelte projekt og gør derefter status ift. implementeringen og resultatopnåelsen i projekterne. Disse afsnit er fortrinsvis rettet mod interessenter i det enkelte projekt.

For de læsere, der søger inspiration til den konkrete indsats over for målgruppen af personer på kanten af arbejdsmarkedet, vil vi også henvise til det metodehæfte, vi har udarbejdet i forbindelse med evalueringen. Metodehæftet er målrettet personer, der er engagerede i projekter eller ordinær indsats over for målgruppen i kommunerne, anden aktør eller frivillige organisationer. Hæftet indeholder foruden en kort opsummering på det enkelte projekts resultater en konkret beskrivelse de praktiske og metodiske tilgange og opmærksomhedspunkter i projektet.

2. KONKLUSION

I dette kapitel samler vi de overordnede konklusioner af slutevalueringen af puljen 'Personer på kanten af arbejdsmarkedet'. Først gør vi status over resultatopnåelsen i puljen. Vi ser dels på de resultater, som projekterne har opnået i forhold til borgerne og dels på resultaterne i forhold til udvikling og afprøvning af metoder. Derefter samler vi op på, hvorvidt det er lykkedes at forankre og formidle erfaringerne fra puljen, således at indsatserne ikke blot kommer de borgere, der har deltaget i de 11 projekter til gavn. Endelig præsenterer vi en række hovedpunkter fra den tværgående analyse og fremdrager læringspunkter til den fremadrettede indsats over for personer på kanten af arbejdsmarkedet.

2.1 Puljens resultater

Job, uddannelse og fastholdelse

Evalueringen viser, at 7 af de 11 projekter har opnået væsentligt bedre arbejdsmarkedseffekter end der opnås i den ordinære indsats over for tilsvarende målgrupper. Det betyder, at 7 af de 11 projekter i langt større omfang har været i stand til at hjælpe de ledige borgere på kanten af arbejdsmarkedet i job eller uddannelse og/eller til fastholdelse i job. Ud over at omkring to tredjedele af projekterne således har skabt usædvanligt gode arbejdsmarkedsresultater, har to af de resterende fire projekter formået at realisere arbejdsmarkedseffekter, der ligger lidt højere end effekten af den landsgennemsnitlige indsats over for de respektive målgrupper. Vores vurdering er, at de sidste to projekter har skabt resultater, der ligger på linje med effekterne af den ordinære indsats.

Tabel 2.1. Oversigt over målsætninger og resultater i de 11 projekter

Projektholder	Projekt navn	Arbejdsmarkedseffekt – antal i job og uddannelse		
		Målsætning	Resultat	Reference
Guldborgsund Kommune	'PIT-STOP'	20	43	25 % af deltagerne er kommet i job eller uddannelse, mens resultatet af den ordinære indsats over for en tilsvarende målgruppe er 7 % i job eller uddannelse
Integro/Cortex	'Brug din fremtid'	20	9	23 % af deltagerne er kommet i job eller uddannelse, mens resultatet af den ordinære indsats over for en tilsvarende målgruppe er 12 % i job eller uddannelse
MHT Consult	'Kvinder fra marginalisering til arbejdsmotivation'	10	4	9 % af deltagerne er kommet i job eller uddannelse, mens resultatet af den ordinære indsats over for en tilsvarende målgruppe er 7 % i job eller uddannelse
Århus Kommune	'FASU - Fastholdelse af Socialt Udsatte'	40 % fastholdt i job	57 % fastholdt i job	Resultatet af den ordinære indsats over for en tilsvarende målgruppe er 29 % fastholdte
Skive Kommune	'Job og Netværk'	20	11	11 % af deltagerne er kommet i job eller uddannelse, mens resultatet af den ordinære indsats over for en tilsvarende målgruppe er 7 % i job eller uddannelse
ISS og RCF (RehabiliteringsCenter for Flygtninge i Århus)	'TRIA – traumatiserede i arbejde'	Bedre end ordinær indsats over for tilsvarende målgruppe	0	Vores vurdering er, at projektet i højere grad end den ordinære indsats har realiseret arbejdsmarkedsrettet afklaring
KVINFOs Mentornetværk	'Socialt mentorskab'	10	24	29 % af deltagerne er kommet i job eller uddannelse, mens resultatet af den ordinære indsats over for en tilsvarende målgruppe er 5 % i job eller uddannelse
Kalejdoskop, Frelsens Hær	'Integration af nydanskere via sociale mentornetværk'	25	33	56 % af de kvindelige deltagere er kommet i job eller uddannelse, mens resultatet af den ordinære indsats over for en tilsvarende målgruppe er 6 % i job eller uddannelse
Café Exit	'Fra indsat til ansat'	60	71*	54 % er kommet i job, uddannelse eller frivilligt arbejde over 10 timer om ugen, hvilket vurderes at være væsentligt bedre end resultatet af den ordinære indsats
Glostrup Hospital	'Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i rengøringsafdelingen'	45 % fastholdt i job	80 % fastholdt i job	Projektet har forøget fastholdelsen af nye medarbejdere fra 30 % til 80 %, hvilket vi vurderer, er en meget høj resultatopnåelse
Væksthuset	'Mentos – sociale mentorer som brobyggere mellem arbejde og privatliv'	9	3	12 % af de kvindelige deltagere er kommet i job eller uddannelse, mens resultatet af den ordinære indsats over for en tilsvarende målgruppe er 9 % i job eller uddannelse
Puljeniveau	Total	174 i job og uddannelse 68 der allerede var i job fastholdt	198 i job og uddannelse 106 der allerede var i job fastholdt	Samlet set har projekterne opnået markant bedre resultater end der er opnået i den ordinære indsats over for tilsvarende målgrupper

Evalueringen viser dog samtidig, at kun 6 ud af de 11 projekter har kunnet realisere de forventninger, der er blevet opstillet for projektet forud for projektopstart. Dette peger på, at der fremadrettet i forbindelse med målfastsættelsen i beskæftigelsesrettede projekter med fordel kan tages udgangspunkt i de opnåede resultater af den eksisterende indsats over for lignende målgrupper. Dette ville bidrage til mere realistiske målsætninger og dermed mere realistiske løbende vurderinger af progression og resultatopnåelse i projektet.

Udvikling af sociale, personlige og faglige kompetencer

Når det gælder projekternes resultater ift. sociale, personlige og faglige kompetencer er der stor variation mellem de 11 projekter. Variationerne går dels på projekternes fokus, der er betinget af den metode og tilgang, som projektet anvender, men også i meget høj grad af den konkrete målgruppe, som det enkelte projekt er rettet mod. Resultaterne ift. det enkelte projekt fremgår af afsnittene om hvert af de 11 projekter i kapitel 4.

På trods af forskellene mellem projekterne ift. målgruppe og metode, er der alligevel en række tendenser og fællestræk, der går igen på tværs af projekterne. Udviklingen af de sociale og personlige kompetencer står centralt i alle projekterne. På tværs af målgrupperne er et af de mest centrale resultater, at projekterne har formået at hjælpe projektdeltagerne til øget selvindsigt i forhold til deres personlige udfordringer og sociale interaktion med andre mennesker. Arbejdet med at skabe denne selverkendelse og udvikling ift. de sociale og personlige kompetencer er alt-overvejende skabt ved, at projekterne har sikret løbende individuel dialog mellem en projektmedarbejder/mentor og projektdeltagerne. Denne dialog har taget afsæt i de konkrete udfordringer, som deltageren har mødt i sin hverdag – i projektsammenhængen, i virksomhedspraktik, i jobbet, i uddannelsen eller i relation til familie og venner. Det er netop fortrinsvis drøftelsen, sparringen og rådgivningen ift. de aktuelle større eller mindre konkrete udfordringer, der har skabt den selvindsigt og udvikling af de sociale og personlige kompetencer, som størstedelen af projektdeltagerne i de 11 projekter har oplevet.

Erfaringen på tværs af projekterne er, at den øgede selvindsigt og problemerkendelsen på det personlige og sociale plan fører til, at deltagerne bliver bedre i stand til at håndtere de udfordringer, de møder. Disse succesoplevelser giver en øget motivation til at arbejde på at forbedre egen livssituation, hvilket konkret kommer til udtryk i motivation til at opkvalificere sig, søge job og senere i processen øger motivation til fastholdelse i job/uddannelse. De forøgede sociale og personlige kompetencer understøtter udviklingen af selvværd og giver også derigennem deltagerne et bedre grundlag for succes på arbejdsmarkedet og i uddannelsessystemet.

Projekterne har også fokuseret på at skabe en erkendelse hos deltagerne af deres egne konkrete muligheder på arbejdsmarkedet. Den løbende individuelle og gruppebaserede dialog om den enkeltes uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder har skabt såvel en indsigt hos hovedparten af deltagerne om at de muligheder på arbejdsmarkedet, som et indblik i hvilke *konkrete* muligheder de har på arbejdsmarkedet. For en del af deltagerne er denne erkendelse også skabt gennem deltagelse i virksomhedsrettede praktikker, hvor deltagerne sideløbende med dialogen med projektmedarbejdere eller mentorer har opnået konkrete erfaringer med arbejdsmarkedet. Disse virksomhedspraktikker er også den primære baggrund for den faglige udvikling, der er sket hos en del af deltagerne. Det er dog et mindretal af deltagerne, der har oplevet en faglig udvikling gennem deltagelsen i projekterne. Fokus har været på netop de sociale og personlige barrierer, som udgør de mest centrale barrierer for borgerne i projekternes målgrupper.

2.2 Metodeudvikling, formidling og forankring

Ud over projekternes målsætninger om at bringe og fastholde personer på kanten af arbejdsmarkedet i job eller uddannelse, har den anden centrale målsætning været, at projekterne skulle udvikle og afprøve nye metoder og tilgange til indsatser over for disse målgrupper.

Der har i alle 11 projekter pågået et arbejde med at udvikle de metodiske tilgange til den konkrete indsats. I alle projekterne har dette metodeudviklingsarbejde taget afsæt i de tanker og planer, som er blevet lagt for projektet i forbindelse med projektansøgningen og den efterfølgende forandringsteori-proces. Der er imidlertid stor variation ift., hvor omfattende justeringer der er foretaget af metoden i løbet af projektperioden. De fleste projekter har gennemført mindre justeringer, mens enkelte projekter har foretaget mere grundlæggende forandringer og fx justeret

målgruppen, ændret tilgangen fra holdbaseret til en individuel tilgang eller suppleret indsatsen med fundamentalt nye aktiviteter. Overordnet set er det vores vurdering, at projekterne har arbejdet hensigtsmæssigt med at udvikle og justere tilgangene til indsatserne, hvilket også understreges af de generelt meget positive resultater, der er opnået. Det er dog kun få af projekterne, der selvstændigt har arbejdet med løbende dokumentation og skriftliggørelse af deres metodiske tilgange, men i de projekter, hvor det er sket, er det vores vurdering at denne indsats positivt har understøttet resultatopnåelsen.

Allerede i forbindelse med midtvejsevalueringen stod det klart, at skriftligheden omkring metodeudviklingen og dermed grundlaget for formidlingen af erfaringer og metoder var begrænset i de fleste projekter. Derfor tog Arbejdsmarkedsstyrelsen initiativ til, at der skulle ydes processtøtte til projekterne ift. metodeudvikling. Rambøll har derfor på baggrund af en workshop med hvert enkelt projekt udarbejdet en metodebeskrivelse, der samler projektets metodiske tilgange og erfaringer. Disse metodebeskrivelser er samlet i et metodehæfte, der er udarbejdet sideløbende med denne evalueringsrapport.

Med afsæt i projekternes løbende metodeudvikling og arbejdet med at udarbejde metodebeskrivelser for hvert af de 11 projekter, kan vi konstatere, at følgende metoder er udviklet, tilpasset og afprøvet inden for puljen:

Tabel 2.2. Oversigt over metoder i puljens 11 projekter

Projektholder	Projekt navn	Metodens fokus
Guldborgsund Kommune	'PIT-STOP'	Udvikling af sociale kompetencer hos personer med problemer ud over ledighed Måling af de lediges kompetencer og progression Udvikling af samarbejde mellem privat aktør og offentlig myndighed
Integro/Cortex	'Brug din fremtid'	Integration af utilpassede unge
MHT Consult	'Kvinder fra marginalisering til arbejdsmotivation'	Integration af nydanske kvinder på arbejdsmarkedet gennem indsats for personlig udvikling
Århus Kommune	'FASU - Fastholdelse af Socialt Udsatte'	Fastholdelse i job af udsatte grupper på arbejdsmarkedet
Skive Kommune	'Job og Netværk'	Holdforløb med fokus på opkvalificering af deltagere til virksomhedspraktik og efterfølgende job
ISS og RCF (RehabiliteringsCenter for Flygtninge i Århus)	'TRIA – traumatiserede i arbejde'	Virksomhedsplaceret rehabilitering af traumatiserede flygtninge med henblik på arbejdsmarkedsintegration
KVINFOs Mentornetværk	'Socialt mentorskab'	Mentoring af nydanske kvinder på kanten af arbejdsmarkedet - med fokus på job og uddannelse
Kalejdoskop, Frelsens Hær	'Integration af nydanskere via sociale mentornetværk'	Arbejdsmarkedsintegration af nydanske kvinder på kanten af arbejdsmarkedet
Café Exit	'Fra indsat til ansat'	Arbejdsmarkedsintegration af tidligere indsatte med langvarige domme
Glostrup Hospital	'Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i rengøringsafdelingen'	Fastholdelse af udsatte medarbejdere på arbejdspladsen gennem coaching
Væksthuset	'Mentos – sociale mentorer som brobyggere mellem arbejde og privatliv'	Social mentoring af nydanskere på kanten af arbejdsmarkedet med henblik på arbejdsmarkedsintegration Udvikling af værktøj til uddannelse af sociale mentorer til nydanskere på kanten af arbejdsmarkedet

Det er i sagens natur især de projekter, der gennem afprøvning af de metodiske tilgange har vist sig særligt effektfulde, der kan fremhæves som succesfuld metodeudvikling.

Ud over den formidling af projekternes metoder og erfaringer, der finder sted i kraft af denne evaluering og formidlingen af metodehæftet, har enkelte projekter også taget initiativ til formidling gennem gennemførelse af konference, udarbejdelse af egne metodebeskrivelser/formidlingshæfter, presseomtale og internetbaseret formidling i form af hjemmeside. Vi vurderer dog, at den centrale erfaringsoverførsel i høj grad skal findes i de forankringstiltag, der er gennemført i de enkelte projekter.

Seks af projekterne i puljen er efter projektperiodens ophør blevet videreført som projekter eller implementeret i den ordinære drift i den pågældende kommune eller organisation. I fire af disse seks tilfælde er det den lokale kommune eller den organisation, der var projektejer, der har overtaget finansiering af indsatsen, mens videreførelsen i de to øvrige tilfælde er baseret på ekstern finansiering. Beslutningen om at videreføre disse indsatser understreger opfattelsen af projekternes succes. Seks projekter er altså videreført, men også de fem øvrige projekters metoder og erfaringer er forankret i den videre lokale indsats. I disse projekter er selve projektindsatsen lukket ned, men erfaringerne og væsentlige dele af de metodiske tilgange er overført til den ordinære drift eller til nye projekter på området.

Der er i puljens regi udviklet og afprøvet 11 konkrete metodiske tilgange til indsatsen over for forskellige målgrupper på kanten af arbejdsmarkedet. Metoderne er beskrevet og formidlet, ligesom erfaringerne og tilgangene i meget vidt omfang er forankret i de lokale indsatser, hvor projekterne er gennemført. På den baggrund er det vores vurdering, at metodeudviklingsindsatsen i puljen er lykkedes og at den understøtter den fremadrettede indsats over for personer på kanten af arbejdsmarkedet.

2.3 Erfaringsopsamling

I det følgende vil vi samle op på de tværgående erfaringer i puljen. Erfaringsopsamlingen vil fokusere på 'opstart og visitation', 'organiseringen af indsatsen' og 'aktiviteter og metoder'.

Opstart og visitation

I midtvejsevalueringen af puljen stod det klart, at en stor del af projekterne i puljen havde haft store udfordringer i forbindelse med opstartsfasen og fortsat midtvejs i projektperioden havde udfordringer ift. visitation af deltagere. Som det er fremgået af konklusionerne omkring projekternes resultater, er det lykkedes at overvinde disse udfordringer og komme i mål både med antal af deltagere, arbejdsmarkedsresultaterne og metodeudviklingen. Ikke desto mindre er der på tværs af projekterne en række læringspunkter, der kan udledes og fremhæves ift. fremtidige projekter på området.

Læringspunkter er udfoldet i afsnit 3.1 men kan sammenfattes i følgende punkter:

- *Aktiviteterne i opstartsfasen undervurderes ofte i projekterne.* Arbejdet med at etablere samarbejdsrelationer, rekruttere deltagere og iværksættes aktiviteter er ofte mere tids- og arbejdskrævende, end det forventes i planlægningsfasen.
- *Behov for stort og kontinuerligt fokus på samarbejdet mellem visiterende medarbejdere og projektmedarbejdere* – der opstår ofte uklar kommunikation omkring visitationen og opfølgningen på borgerne mellem projektet og den visiterende myndighed.
- *Tidlig afklaring af målgruppens omfang og karakteristika er afgørende for vellykket visitation* – usikkerhed omkring målgruppeafgrænsning skaber fejlvisitationer.
- *Personlig kontakt på medarbejderniveau mellem visiterende medarbejdere og projektmedarbejdere understøtter indsatsen over for borgerne* – den personlige kontakt er både fremmende for visitationen, opfølgningen på den enkelte borger og for en dialog omkring justeringer af projektets tilgange.
- *'Hurtig udrykning'* – mulighed for at modtage projektdeltagere med kort varsel understøtter muligheden for at vedligeholde den lediges motivation til projektdeltagelse.

- *Opsøgende indsats og selvrekruttering* – særligt projekter baseret på frivillig deltagelse har oplevet behov for disse tilgange til rekruttering.

Organisering af indsatsen

Det er vores vurdering, at en del af forklaringen på den generelle succes i puljens projekter blandt andet skyldes en række anderledes konstruktioner af de organisatoriske og samarbejds-mæssige rammer omkring indsatsen. I projekterne er der blandt andet arbejdet med udviklingen af:

- *Samarbejdsnetværk* – på tværs af landsdelene i forbindelse med beskæftigelsesindsatsen over personer, der har afsonet længerevarende domme. I denne sammenhæng er der behov for at koordinere indsatsen mellem især sagsbehandlernes i fængslerne og de kommunale medarbejdere i den ex-indsattes bopælskommune.
- *Efterværn* – ift. beskæftigelsesindsatsen over for udsatte grupper på arbejdsmarkedet. Efterværn er etableret i et tæt samarbejde med beskæftigelsesindsatsen, således at der bliver en flydende overgang mellem beskæftigelsesindsatsen og indsatsen for at fastholde borgeren i job.
- *Netværk af frivillige* – i beskæftigelsesindsatsen over for svage grupper af nydanske kvinder.
- *Virksomhedsplaceret rehabiliteringsindsats* – over for PTSD-ramte flygtninge i et samarbejde mellem et offentligt rehabiliteringscenter og en privat virksomhed.

På det mere generelle niveau har det i forbindelse med evalueringen af puljen været muligt at undersøge betydningen af, om deltagelsen i projekterne har været frivillig eller obligatorisk for deltagerne. Her ved halvdelen af projekterne har været baseret på frivillig deltagelse, hvilket gør det muligt at undersøge, om disse projekter har opnået bedre resultater end de projekter, der har været baseret på obligatorisk deltagelse. Vi vurderer, at frivillighedsaspektet i relationen mellem projektmedarbejderne og borgerne er afgørende for at ansvarliggøre borgerne ift. til den udvikling, der er nødvendig for at komme i job eller uddannelse. I og med at borgeren selv har valgt at deltage i projektet, er det ikke alene projektets ansvar, at der kommer et positivt udbytte af forløbet. Den frivillige relation åbner mulighed for, at borgeren oplever projektet som et åbent tilbud om støtte til processen frem mod arbejdsmarkedet, hvilket er befordrende for borgernes motivation til at deltage i projektet og tage ansvar for sin egen udvikling.

I relation til den ordinære beskæftigelsesindsats over for målgrupperne på kanten af arbejdsmarkedet er der et krav om, at de ledige skal deltage i de tilbud, de gives fra kommunen for at opnå kontanthjælp. Deltagelsen i aktiveringstilbuddene er med andre ord obligatorisk for den ledige. Der er imidlertid ikke noget til hinder for at supplere de obligatoriske aktiveringstilbud med et tilbud om mentoring, som den ledige frivilligt kan tage imod eller takke nej til. I en række af puljens projekter er det netop sådan, indsatsen over for borgeren har været sammensat – borgeren har deltaget i obligatorisk aktivering i anden sammenhæng, men har i projektet modtaget mentoring på frivillige vilkår – med stor succes.

Aktiviteter og metoder

Et gennemgående træk i projekterne er, at *menneskesynet* spiller en afgørende rolle for succes. Evalueringen viser, at etableringen af ligeværdighed i relationen mellem projektmedarbejdere (frivillige såvel som ansatte) og projektdeltageren i høj grad understøtter den udviklingsproces, projekterne ønsker at opnå hos borgeren. Ved at have en åben og ærlig interesse for deltagerne, lytte til deres behov på deres egne præmisser og lade dem præge aktiviteterne i projektet med deres ressourcer, motivation og behov, skabes der et grundlag for, at deltagerne kan og vil arbejde med egne barrierer og tage ansvar for deres egen udvikling.

En anden central erfaring fra projekterne i puljen vedrører brugen af *sociale mentorer*. Evalueringen peger på, at den tætte individuelle opfølgning på deltagerne i form af social mentoring er særdeles velegnet til målgrupperne på kanten af arbejdsmarkedet. Mentorordningen åbner for, at der kan etableres en tæt tillidsrelation mellem mentor og den enkelte deltager – ikke mindst hvis relationen er frivillig for deltageren. Tilliden mellem mentor og deltager og den helhedsorientere-

de tilgang, hvor mentoren ikke bare støtter op ift. det rent arbejdsmarkeds-mæssige, men tager fat i de konkrete daglige barrierer i deltagerens liv, skaber et godt grundlag for, at deltageren kan udvikle sine personlige og sociale kompetencer. Ud over at skabe et godt grundlag for udviklingen af de personlige og sociale kompetencer, støtter den sociale mentorordning netop også deltageren i at overkomme konkrete problemstillinger, hvilket i høj grad bidrager til, at deltageren fastholdes i fx job, uddannelse, virksomhedspraktik eller projektforsøg. Projekterne har anvendt forskellige konkrete tilgange og navne til denne form for tæt, individuel helhedsorienteret opfølgning på deltagerne, men erfaringerne på tværs af projekterne peger på, at det afgørende i denne opfølgning består i følgende:

- kontinuerlig individuel kontakt med den samme person (projektmedarbejder, frivillig/betalt mentor, kollega etc.)
- fokus på etableringen af tillidsrelation
- fokus på etablering af ligeværdighed i relationen – hvilket bl.a. understøttes af frivillighed
- bredt fokus på problemstillinger i deltagerens liv
- sparring og rådgivning omkring konkrete udfordringer i deltagerens liv som afsæt for udviklingen af sociale og personlige kompetencer
- fokus på fastholdelse i aktivitet (job, uddannelse, virksomhedspraktik mv.)
- fokus på at gøre deltageren i stand til at blive selvforsørgende.

En række evalueringer på beskæftigelsesområdet peger på, at *virksomhedsaktiveringer* er et godt og effektivt værktøj. Evalueringen af 'NY CHANCE TIL ALLE' peger på, at redskabet også er effektivt over for de svageste grupper af ledige. Denne erfaring bekræftes i denne pulje. Syv af de 11 projekter i puljen har anvendt denne tilgang, og har generelt haft positive erfaringer med det. En af de nye erfaringer i denne sammenhæng er samspillet mellem etableringen af sociale mentorrelationer og virksomhedsaktivering. Det viser sig, at etableringen af de ovenfor beskrevne mentorrelationer understøtter fastholdelsen og læringen af virksomhedsaktivering.

Den fjerde og sidste erfaring fra puljen vedrørende aktiviteter og metoder, vi vil fremhæve i denne sammenhæng, vedrører valget mellem *den individuelle og den gruppeorienterede tilgang* til indsatsen. Erfaringen fra projekterne er, at det individuelle element i indsatsen spiller en helt central og afgørende rolle for at rykke deltagerne i målgrupperne på kanten af arbejdsmarkedet. Dette resultat hænger naturligvis sammen med projekternes positive erfaringer med anvendelsen af sociale mentorer og lignende tilgange til individuel opfølgning. Derudover er erfaringen den, at den individuelle tilgang med fordel kan suppleres med gruppebaserede aktiviteter. Der er et potentiale ift. at skabe en positiv gruppedynamik, hvor deltagerne motiverer og inspirerer hinanden til udvikling og tror på egne arbejdsmarkedsmuligheder. Evalueringen viser dog samtidig, at det kræver et særligt fokus at sikre disse positive effekter af gruppetilgangen. For lige såvel som deltagerne kan understøtte hinanden positivt, kan der også opstå en negativ dynamik, hvor deltagerne gensidigt forstærker billedet af, at de ikke har nogen muligheder på arbejdsmarkedet. Det er derfor projekternes erfaring, at det er centralt, at projektmedarbejderne aktivt sikrer et positivt fokus i gruppesamværet på succesoplevelser og de gode erfaringer, som deltagerne har i forløbet.

3. TVÆRGÅENDE ANALYSE

Den tværgående analyse har til formål at samle erfaringerne på tværs af de 11 projekter, der har fået midler fra puljen. Erfaringerne vil blive samlet efter tre overordnede emner: opstart og visitation, organisering af indsatsen samt virksomme aktiviteter og metoder. Vores mål med denne opdeling er at stille skarpt på gode erfaringer og læringspotentialer omkring det at opstarte og organisere projekter af denne type. Derudover vil vi gerne fremhæve særligt virksomme aktiviteter eller metodiske tilgange.

3.1 Opstart og visitation

Mange af projekterne i puljen oplevede fra begyndelsen af projektprocessen vanskeligheder i forbindelse med sikring af det ønskede antal deltagere og opstart af projektet. Dette har gjort sig gældende for såvel projekter forankret i kommunalt regi, som projekter der er forankret hos private udbydere af beskæftigelsestilbud eller frivillige organisationer. Udfordringerne betød i praksis, at projekterne især i de første kvartaler var meget bagud i forhold til de opstillede forventninger. 7 ud af de 10 projekter, som har haft behov for at sikre et bestemt antal deltagere, havde i det første visiteringskvartal væsentligt færre visiterede deltagere end målsat. De fleste projekter har efterfølgende kunnet rette op på denne forsinkelse, mens andre har oplevet løbende vanskeligheder med at sikre det ønskede antal deltagere. Ved midtvejsevalueringen var det tre projekter, som fortsat oplevede problemer på dette område, mens det ved projektafslutning med undtagelse af et enkelt projekt er lykkedes alle projekterne at nå i mål med det ønskede antal deltagere.

Selvom projekterne har formået at rette op på de indledende visiteringsvanskeligheder, har problemstillingerne i praksis den betydning, at projekterne i nogen grad skal gennemføre indsatsen over for deltagerne inden for en kortere tidsmæssig ramme. Det betyder, at der vil være flere deltagere per medarbejder i indsatsperioden og dermed færre ressourcer per deltager til at understøtte forløbet.

I det følgende vil vi fremdrage centrale udfordringer, som projekterne har mødt, og angive mulige løsningsforslag, således at fremtidige projekter har mulighed for at tilrettelægge processen på basis af erfaringerne fra puljen.

- *Samarbejde med jobcenter.* Erfaringen fra projekterne i puljen er, at samarbejdet omkring visitation med jobcentrene er helt centralt i forhold til sikring af en rettidig og hensigtsmæssig visitation. Denne erfaring er især udtalt for projekter foretaget af eksterne aktører, hvorimod det har vist sig lettere for kommunale organisationer at sikre en god visitation. Dog havde 5 ud af 7 projekter med visitation fra kommunen vanskeligheder i det første visiteringskvartal, hvilket understreger, at problemstillingen er udtalt på tværs af projektholderens tilknytning til kommunen. Selv for kommunalt forankrede projekter udgør samarbejdet mellem projektet og de visiterende sagsbehandlere en udfordring. Det er derfor vigtigt at være i en tidlig og løbende dialog med jobcenteret, så en god visitation kan sikres.
- *Tidlig afklaring af målgruppens omfang og karakteristika* er afgørende for en klar formidling til og forventningsafstemning med jobcenteret og sagsbehandlere. Flere projekter har oplevet, at de visiterede ikke har passeret med projektets tiltænkte målgruppe. Det har betydet, at projekterne har haft deltagere med særlige problemstillinger og behov, som ikke har kunnet løftes med den planlagte indsats. Tilsvarende har det i nogle tilfælde givet problemer med gruppedynamikken blandt deltagerne. I begge tilfælde har det vist sig at påvirke projekternes resultater negativt. Det er derfor et centralt opmærksomhedspunkt for fremtidige projektholdere at foretage en tidlig afklaring af målgruppens karakteristika og formidle dette til de visiterende sagsbehandlere.
- *Personlig kontakt* til de visiterende sagsbehandlere og ihærdighed skaber synlighed om projektets tilbud, som kan være medvirkende til at sikre det ønskede antal deltagere. Formidlingen af mulighederne i projektet og en klar definering af målgruppen er afgørende for at opnå en hensigtsmæssig og rettidig visitation. Den personlige kontakt har vist sig at være et vigtigt element til at skabe en synlighed af projekterne. Det har desuden den fordel, at der kan

opstå en konstruktiv dialog mellem sagsbehandlere og projektmedarbejdere, som kan understøtte såvel visitationsprocessen og udviklingen af projektet.

- *'Hurtig udrykning'* fra projektets side er afgørende for at sikre visitationen. Når jobcenteret har en potentiel deltager, er det vigtigt, at projektet hurtigt kommer på banen og afklarer, hvorvidt deltageren passer ind i projektet, således at konkrete aftaler kan indgås. En sådan hurtig udrykning har vist sig at kunne få borgere, hvor kontaktskabelse er et problem, ind i konstruktive og sammenhængende forløb.
- *Opsøgende virksomhed og selvrekruttering.* Flere projekter har erfaret, at opsøgende virksomhed og selvrekruttering er afgørende for rekrutteringen af deltagere. Dette har især været tilfældet for projekter med frivillighed som grundpræmis for deltagelse i projektet. Konkret har projekterne gode erfaringer med i rekrutteringsøjemed at opsøge potentielle deltagere på steder og i sammenhænge, hvor de kommer i forvejen. Det kunne fx være på sprogskoler, i foreninger eller i lokale sammenhænge. Dette gælder især projekter for etniske minoriteter. Desuden har nogle af projekterne gode erfaringer med mundtlig overlevering fra deltagerne til andre potentielle deltagere. Dette har især været udtalt i de to projekter rettet mod etniske kvinder, men også Café Exit, som har ex-indsatte som målgruppe, har oplevet, at målgruppen er kommet til projektet igennem overlevering fra andre og tidligere deltagere. Grunden til, at denne formidlingsform fungerer særlig godt i forhold til disse målgrupper, er sandsynligvis det stærke netværk, der kendetegner målgrupperne, og som gør en hurtig overlevering mulig.
- *Projektstart.* Det er samlet set erfaringen fra projekterne, at processen omkring opstart af projekt, indgåelse af samarbejde, sikring af rettidig og hensigtsmæssig visitation mv. er mere tids- og ressourcetrækkende end projekterne regner med. Dette har betydet, at deltagerne er startet senere i projektet, hvorfor indsatsen i forhold til deltagerne er foretaget på kortere tid og med færre tilgængelige medarbejderressourcer end oprindeligt planlagt.

3.2 Organisering af indsatsen

Puljens projekter har overordnet set haft stor succes med indsatsen. Denne succes, vurderer vi, blandt andet er baseret på nytænkning og anderledes konstruktion af de organisatoriske og samarbejdsræmmer omkring indsatsen. Nedenfor fremhæver vi derfor en række projekter, hvor vi vurderer, at en bemærkelsesværdig organisering af indsatsen har været central i forhold til opnåelse af stærke resultater.

- *Café Exit* – projektet er målrettet eksindsatte med lange fængselsdomme bag sig. Udfordringen i forhold til en indsats over for denne målgruppe er blandt andet, at målgruppen ofte har mistet et geografisk tilhørsforhold, hvorfor deltagerne i projektet i perioden efter løsladelse ofte oplever flytning til ny kommune. Projektets erfaring i forhold til at sikre et sammenhængende og meningsfyldt forløb er derfor, at der er behov for en indsats, inden målgruppen forlader fængslet, og at der er behov for en fortsat udbygning af samarbejdsnetværket rundt om i landet, efterhånden som deltagerne tilknyttes nye kommuner. Denne dynamiske og behovsstyrede tilgang til indsatsen og til etableringen af samarbejdsrelationer, vurderer vi, har en væsentlig betydning for projektets succes med at fastholde målgruppen uden for kriminalitet og sikre arbejdsmarkedsrettede forløb.
- *FASU* – projekt FASU er etableret som en overbygning til en række beskæftigelsesrettede aktiveringsprojekter i Århus Kommune. Projektets fokus er at fastholde deltagerne i beskæftigelse eller uddannelse, når de har påbegyndt dette. Projektet fungerer således som et efterværn i forhold til fastholdelse af målgruppen i beskæftigelse og uddannelse. Projektets tætte samarbejde med de beskæftigelsesrettede aktiveringsprojekter er i denne sammenhæng bemærkelsesværdigt. Den sikrer en tidlig indtræden i forløbene, også inden beskæftigelse eller uddannelse bliver en realitet, hvilket ifølge projektet er centralt i forhold til at opbygge en tilidsrelation, som er nødvendig for den videre indsats. Desuden fungerer projektet som sparring for aktiveringsprojekterne omkring det arbejdsmarkedsrettede perspektiv for målgruppen, hvilket yderligere er med til at underbygge samarbejdet. Resultatet af denne organisering af samarbejdet har været, at projektet gennem tæt opfølgning har kunnet sikre en god

overgang til arbejdsmarked eller uddannelsessystem og har kunnet fremvise en meget høj fastholdelse af deltagerne.

- *KVINFOs Mentornetværk* – projektet har været rettet mod fortrinsvis kvinder af anden etnisk baggrund end dansk. Målet har været at bringe den svageste gruppe i stand til at indgå på almindelige vilkår i det almindelige mentornetværk, som KVINFOs Mentornetværk allerede har etableret. Det har desuden været målet at bringe målgruppen tættere på arbejdsmarkedet. Projektet har organisatorisk koblet sig på en eksisterende struktur af mentornetværk rundt om i landet og har ved ansættelse af koordinatore for den særlige indsats i tre byer formået at etablere en velfungerende særlig indsats over for målgruppen. Ved hjælp af en central projektledelse til understøttelse af processen har de enkelte netværkskoordinatore kunnet skabe en indsats over for målgruppen, som på den ene side fungerer ud fra samme tilgang og metode, og som på den anden side indeholder rum for hensyn til de enkelte deltagergruppers særlige behov. Det er på denne måde lykkedes at skabe meget stærke resultater såvel i forhold til overdragelse af målgruppen til det almindelige mentornetværk som i forhold til indtrædelse på arbejdsmarkedet og i uddannelsessystemet.
- *TRIA* – har haft til formål gennem udplacering af indsatsen over for traumatiserede flygtninge til en privat virksomhed at skabe et øget arbejdsmarkedsfokus i indsatsen. Det tætte samarbejde mellem et aktiverings- og behandlingstilbud og en privat virksomhed som blandt andet har udmøntet sig i, at indsatsen fysisk er foregået på virksomheden, har været med til at sikre en konstruktiv udvikling i målgruppen hen imod arbejdsmarkedet.
- *Skive* – projektet er organisatorisk bygget op igennem rekruttering af eksisterende sagsbehandlere fra beskæftigelsesindsatsen i kommunen. Denne interne rekruttering har givet projektet en vigtig sammenhængskraft til det øvrige beskæftigelsessystem og har desuden sikret en vidensoverdragelse fra jobcenteret til projektet ved opstart. Vi vurderer, at denne organisering af indsatsen har været væsentlig i forhold til at sikre en hensigtsmæssig og tidlig visitering til projektet. Desuden har denne organisering en væsentlig betydning for forankringsprocessen, da vidensoverdragelsen tilbage til den øvrige beskæftigelsesindsats hjælpes på vej af, at medarbejderne fra projektet overgår til deres gamle stillinger eller til stillinger i nye projekter.

Med fremhævelsen af de ovenstående særlige organiseringsformer ønsker vi at inspirere til opbyggelsen af nye projekter i beskæftigelsesindsatsen rundt om i landet.

Kigger vi imidlertid på tværs af projekterne i puljen, kan der ses en opdeling af projekterne i forhold til, om indsatsen er baseret på frivillig deltagelse eller på aktivering som ledig. I det følgende vil vi ud fra projekternes erfaringer og resultater sammenligne de to tilgange.

3.2.1 Frivillighed eller obligatorisk deltagelse i projektet

Vores analyser af projekterne peger på, at grundlaget for de lediges deltagelse i projekterne spiller en afgørende rolle for udbyttet af projektet. Det er ikke ligegyldigt, om borgerne skal deltage i projektet for at leve op til rådighedsforpligtelsen, eller om borgeren helt frivilligt kan vælge om han/hun vil deltage i projektet. Det viser sig, at den frivillige deltagelse positivt understøtter mulighederne for projektdeltagernes udvikling, og at de 'frivillige projekter' derfor generelt set opnår bedre resultater.

Ud af de 11 evaluerede projekter i puljen kan de 10 kategoriseres i forhold til, om deltagelsen i projektet har været frivillig eller obligatorisk for deltagerne. Projektet på Glostrup Hospital skiller sig ud i denne sammenhæng, da formålet med projektet ikke har været at få deltagerne i job eller uddannelse, men at skabe et bedre arbejdsmiljø og fastholde medarbejderne på arbejdspladsen. På denne baggrund har vi valgt at udelade dette projekt fra denne analyse. Ser vi imidlertid på de øvrige projekter, fordeler de sig med fem i hver af kategorierne 'frivillig deltagelse' og 'obligatorisk deltagelse'.

Frivillighed

- Café Exit – har opnået en god fastholdelse af deltagerne uden for kriminalitet, har fremvist evner til at skabe en høj arbejdsmarkedseffekt og har formået at fastholde særdeles mange i job efter ansættelse.
- FASU – har fremvist en særdeles høj fastholdelse af deltagerne i job og uddannelse, hvilket var formålet med projektet.
- KVINFO – har formået at bringe en stor del af deltagerne i stand til at indgå i det almindelige mentornetværk og har fremvist en særdeles høj arbejdsmarkedseffekt.
- Frelsens Hær – kan fremvise imponerende resultater i forhold at bringe især den kvindelige del af målgruppen i job eller uddannelse.
- Væksthuset – indsatsen over for målgruppen har givet bedre resultater end almindelig aktiveringsindsats.

Obligatorisk deltagelse

- Guldborgsund Kommune – indsatsen har givet særdeles flotte resultater i forhold til at bringe deltagerne i beskæftigelse eller uddannelse.
- Integro/Cortex – projektet har vist, at metoden er meget virkningsfuld i forhold til at bringe deltagerne i beskæftigelse og uddannelse.
- MHT Consult – projektets metode vurderes til at have en mere effekt på deltagernes arbejdsmarkedstilknnytning i relation til almindelig aktivering, omend denne ikke kan bestemmes nærmere.
- TRIA – projektet har ikke fået nogen deltagere i job eller uddannelse på ordinære vilkår. Projektet har imidlertid formået at afklare deltagerne til videre forløb, som fremviser et markant større fokus på arbejdsmarkedet end beskæftigelsesresultaterne af almindelig aktivering. Projektet har således tilsyneladende betydeligt understøttet målgruppens vej mod arbejdsmarkedet.
- Skive Kommune – projektet leverer en lidt bedre arbejdsmarkedseffekt end den generelle aktiveringsindsats.

I gruppen af frivillige projekter har 4 af de 5 projekter opnået usædvanligt stærke resultater. Kun et enkelt projekt i denne gruppe har ikke formået at levere en bedre arbejdsmarkedseffekt end den ordinære indsats. Ser vi derimod på projekterne baseret på obligatorisk deltagelse er billedet væsentligt mere sammensat. To projekter har leveret særdeles gode resultater, to projekter har en lidt bedre arbejdsmarkedseffekt end ordinær indsats, mens et projekt ikke har formået at bringe målgruppen i arbejde, men ser ud til at opnå en arbejdsmarkedsrettet afklaring.

Det er på denne baggrund vores vurdering, at projekterne baseret på frivillighed fremviser de bedste resultater. Dette kan der være flere forklaringer på. En forklaring kan være, at projekter baseret på frivillig deltagelse kan give nogle mere motiverende rammer for indsatsen ved at fjerne elementet af tvang. Flere af de frivillige projekter understreger netop det centrale i, at frivilligheden afkræver et aktivt tilvalg af deltagerne, som så derved ansvarliggøres på en helt anden måde, end en aktivering fra jobcenteret i udgangspunktet vil gøre. Flere af de projekter, der er baseret på obligatorisk deltagelse, fortæller om, at noget af det første, de skal gøre i forhold til deltagerne, er at nedbryde modviljen mod deltagelse og opbygge motivation og en tillidsrelation. Erfaringerne fra aktiveringsprojekterne understøtter således på visse områder denne forklaring.

En anden forklaring kan være, at de frivillige projekter igennem det frivillige element foretager en skjult sortering af målgruppen. Med det mener vi, at den del af målgruppen, som deltager i frivillige projekter, gennemsnitligt vil være mere motiveret, selvreflekteret, forandringsparat og mindre ressourcsvg. Netop fordi deltagelsen kræver et aktivt valg, vil der være dele af målgruppen, som ikke besidder ressourcerne til at foretage et sådant valg. Denne del af målgruppen vil således ikke kunne drage nytte af disse tilbud. Imod dette argument taler blandt andet at også projekterne baseret på visitation visiterer efter motivation. Der foregår således også her en udvælgelse af de mest motiverede borgere og dermed også en fravælgelse af de svageste borgere i målgrupperne.

En tredje forklaring kan være, at deltagerne i aktiveringsprojekterne med obligatorisk deltagelse muligvis udvælges efter deres særligt tunge problemstillinger. Denne forklaring vil i et vist omfang være gældende. Dog kan det nævnes, at også de frivillige projekter har udvalgt deltagerne

efter deres særligt tunge profiler, hvorfor dette ikke er entydigt gældende. Fx er KVINFOs Mentornetværks projekt netop udsprunget af, at man havde en målgruppe, som ikke kunne deltage i det almindelige mentornetværk. Noget tilsvarende gør sig også gældende i andre af de frivillige projekter.

En fjerde forklaring, som bør tages i betragtning, er, at deltagerne i de frivillighedsbaserede projekter samtidig vil blive aktiveret ligesom alle andre ledige. Dette kan i udgangspunktet gøre det vanskeligt at sammenligne effekten af de frivillige projekter og projekterne med obligatorisk deltagelse. Det skal imidlertid til denne forklaring siges, at flere af de frivillige projekter kun består af mentoring, hvilket ikke er en nær så intensiv og ressourcekrævende indsats som almindelig aktivering. Dertil kommer, at flere af aktiveringsprojekterne ud over øvrige aktiviteter også indeholder det samme mentorelement, som de frivillige projekter, hvilket betyder, at aktiveringsprojekterne i gennemsnit må betragtes som en langt mere massiv og ressourceintensiv indsats over for målgrupperne. Denne forklaring vurderer vi derfor ikke spiller en rolle i denne sammenhæng.

Vi vurderer på ovenstående baggrund at især den første forklaring spiller ind i projekternes resultater: frivillige projekter har nemmere ved at skabe en tillidsrelation og et konstruktivt samarbejde med deltagerne omkring udvikling i personlige, sociale og faglige kompetencer og omkring arbejdsmarkedsrettede aktiviteter. Der er således en væsentlig fordel ved denne form for indsats, som er medvirkende til at skabe bedre resultater.

Samlet set er det vores vurdering, at indsatsen baseret på frivillig deltagelse har formålet at skabe stærkere resultater, end de projekter der er baseret på obligatorisk deltagelse. Vi vurderer, at netop frivillighedsaspektet i relationen mellem projektmedarbejdere og borgere er den afgørende årsag til disse bedre resultater.

3.3 Virksomme aktiviteter og metoder

På tværs af den overordnede skelnen mellem frivillighed og aktivering benytter projekterne en række af de samme tilgange og metodiske værktøjer. I dette afsnit vil vi se nærmere på de tværgående erfaringer omkring anvendelsen af disse tilgange og værktøjer.

3.3.1 Parallelle forløb

Et fællestræk for projekterne har været en tilgang præget af parallelle forløb, hvor indsats i forhold til sociale og personlige kompetencer og problemstillinger er foregået sideløbende med en direkte arbejdsmarkedsrettet indsats. I nogle projekter har hele projektets indsats været en parallel indsats, som fx har etableret sociale mentorordninger sideløbende med øvrig almindelig aktivering. I andre projekter har en række parallelle elementer af social, personlig og arbejdsmarkedsrettet karakter været en del af den indsats, som er blevet ydet overfor deltagerne. Erfaringerne med denne måde at foretage indsatsen i forhold til målgrupperne på har været gode og projekterne fortæller, at det ofte er kombinationen af et målrettet virksomhedsrettet forløb koblet med de rette individuelt tilpassede redskaber, som skaber resultater. Det kan fx være løsningen af personlige familiære eller økonomiske problemstillinger, som rydder vejen for at kunne bruge det virksomhedsrettede forløb målrettet samtidig med at det virksomhedsrettede forløb og den realistiske mulighed for indtrædelse på arbejdsmarkedet skaber den nødvendige motivation til at få taget fat om de personlige problemstillinger. Nedenfor ser vi nærmere på en række centrale elementer i denne parallelle indsats.

3.3.2 Ligeværdig tilgang

Flere af projekterne begrundet en del af deres succes med den ligeværdige tilgang, de møder deltagerne med, når de kommer i projektet. Ved at give deltagerne plads og lytte til deres behov på deres egne præmisser fortæller projekterne at tættere tillidsrelationer opstår og mulighederne for konstruktiv udvikling af kompetencer åbner sig. Desuden har projekterne i denne sammenhæng gode erfaringer med at lade deltagerne præge aktiviteterne med deres ressourcer, motivation og behov.

Den ligeværdige tilgang handler om ikke at stille sig til doms over deltagerens fortid, fremtid eller handlinger. Det handler om at lade den enkelte deltagers motivation, håb og drømme inspirere til egen erkendelse og udvikling. Flere af projekterne fortæller, at dette er det første væsentlige skridt til at skabe en konstruktiv bevægelse mod arbejdsmarkedet. Som eksempel kan nævnes

Café Exit, hvor projektlederen i interview fortæller, at menneskesynet i projektet er, at mennesket har værdi, fordi 'det er' og ikke for det, 'det gør'. Denne fordomsfrie tilgang giver målgruppen den frihed fra et tidligere liv i kriminalitet, der skal til for at vælge noget andet og ikke blive fastholdt i en gammel identitet.

Projekterne fortæller, at ved at lade deltagernes egne motivationer være styrende for forløbet, skabes rammerne for en ansvarliggørelse af deltageren i forhold til egen situation. Denne ansvarliggørelse er ifølge projekterne en afgørende faktor i forhold til at opnå en erkendelse af egen situation, ressourcer og muligheder, hvilket igen er en forudsætning for at kunne gentænke sine ressourcer og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet. På baggrund af de interviews, vi har gennemført med projektdeltagere, projektmedarbejdere og samarbejdspartnere i projekterne i puljen, vurderer vi, at den ligeværdige tilgang er en af nøglerne til projekternes succes i forhold til disse målgrupper.

3.3.3 Individuel tilgang eller gruppedynamik

Et af de metodiske dilemmaer, som flere af projekterne har stået i, har været, at indsatsen på den ene side skal levne rum for deltagernes individuelle behov og motivationer, samtidig med at gode gruppedynamikker kan understøtte processen.

Projekternes erfaringer på dette område er delte. De fleste projekter har erfaret, at den individuelle tilgang er en nødvendighed for at opnå konstruktive forløb med de enkelte deltagere. Samtidig har flere projekter gode erfaringer med at supplere disse individuelle forløb med gruppeaktiviteter, som kan skabe en konstruktiv gruppedynamik. Fx suppleres mentoraktiviteterne i KVIN-FOs Mentornetværks projekt med gruppeaktiviteter for at styrke relationen mellem mentees. Der undervises i relevante emner for at skabe et rum for fælles oplevelser, der kan være medvirkende til at styrke relationen mellem mentor og mentee. Samtidig giver dette også en mulighed for at netværkskoordinatorerne kan give sparring til mentorerne. Der er imidlertid også eksempler på, at gruppedynamikken kan være direkte ødelæggende for motivationen, og at projekter har nedtonet gruppeaktiviteterne til fordel for en øget individuel indsats. Fx har FASU oplevet, at deltagerne ikke får noget positivt ud af at høre på andre, der har det dårligt, men nærmere har behov for at møde et normalt miljø for at understøtte dem i processen omkring indtrædelse på arbejdsmarkedet.

En gruppedynamik kan således virke enten som en positiv motivator eller som en cementering af deltagergruppens manglende motivation. Det afgørende virker til at være, om gruppesamværet kommer til at dreje sig om de succeser og gode erfaringer, deltagerne løbende får med sig fra aktiviteter, virksomhedspraktikker mv., eller om samværet i stedet bliver drejet over på et fællesskab omkring en sygdomsidentitet, en os-dem-identitet i forhold til 'systemet', arbejdsmarkedet eller det omkringliggende samfund. Erfaringen fra projekterne er således, at det er vigtigt, at være opmærksom på, hvilken form gruppedynamikken tager og aktivt sikre, at den forbliver konstruktiv igennem hele projektforløbet.

Ud over den sociale del af gruppeaktiviteterne gør der sig også en række praktiske udfordringer gældende i forbindelse med eksempelvis etablering af hold eller gennemførelse af fælles aktiviteter. Flere projekter har måttet opgive tanken om holdoptag på grund af visitationsproblemer. Hvis et helt hold af deltagere skal visiteres samtidig til et projekt, kan det være svært at finde nok deltagere til forløbene, som rammer præcist nok inden for målgruppedefinitionerne. Valget kan således stå imellem en mindre præcis visitation til projektet eller en overgang til løbende optag. Desuden kan det være u hensigtsmæssigt for visse målgrupper, hvis de eksempelvis skal 'vente' på indtrædelse i projektet af hensyn til timing i forhold til opstart af et nyt hold. Det er ofte kendetegnende for målgrupperne længst fra arbejdsmarkedet, at hvis en borger er motiveret for et forløb, gælder det om omgående at gribe denne motivation og understøtte den umiddelbare mulighed for et konstruktivt forløb. Ellers kan motivationen forsvinde, og man kan opleve udfald i kontakten med borgeren, hvilket ofte betyder, at chancen for et positivt forløb er forspildt. Det er således projekternes erfaring, at det individuelle perspektiv er helt centralt for opstart og gennemførelse af konstruktive forløb, mens gruppeforløb eller fælles aktiviteter kan være gode, så længe en positiv gruppedynamik kan fastholdes.

Det generelle billede er, at det overvejende er undervisning om samfundet, i sprog, om kost og ernæring og lignende samt sociale arrangementer, som foregår i hold eller gruppesammenhænge, mens social, personlig og faglig mentoring samt behandling af såvel psykiske som fysiske sygdomme og udfordringer bedst foregår tilpasset den enkelte og på individuelt niveau. Dette miks af individuel håndholdt indsats og brug af gruppesammenhænge har i en række af projekterne vist sig at være en resultatskabende sammensætning. Som eksempel kan TRIA nævnes, som har haft et metodisk fokus undervejs på netop at etablere denne vekselvirkning mellem det individuelle og det gruppebaserede. Her har man på det helt praktiske niveau sørget for at indrette undervisningslokalerne sådan, at deltagerne har mulighed for at trække sig helt eller delvist fra de gruppebaserede aktiviteter.

På baggrund af projekternes erfaringer vil vi fremhæve den bevidste og løbende tilpassede sammensætning af henholdsvis individuel håndholdt indsats og gruppesammenhænge som et stærkt redskab til at understøtte målgruppens sammensatte personlige, sociale, videnskæssige og arbejdsmarkedsrettede behov.

3.3.4 Mentorordninger og tæt opfølgning

Et af de redskaber, der metodisk har været til stede i alle projekterne, er et element af tæt opfølgning samt etableringen af mentorordninger. Det er erfaringen fra projekterne, at målgrupperne langt fra arbejdsmarkedet har særlige gruppebestemte og individuelle behov, som bedst understøttes gennem en tæt kontakt og en anerkendende behovsstyret indsats. Denne kontakt har samtlige projekter blandt andet valgt at sikre gennem anvendelsen af sociale mentorordninger. Mentorenes rolle har været bredt defineret og har generelt haft et dynamisk fokus på den enkeltes behov, såvel af personlig som social og faglig karakter. Erfaringen, som projekterne fremhæver i interviewene er, at målgrupperne ofte oplever en række barrierer i deres hverdag, som udgør en væsentlig barriere i forhold til at udvikle og bevidstgøre sine ressourcer og kompetencer hen imod arbejdsmarkedet. Disse barrierer kan fx være:

- Økonomiske problemer (fx Café Exit og Frelsens Hær)
- Problemer med boligsituation (fx Café Exit og Integro/Cortex)
- Kontakt til det øvrige samfund, fx myndigheder, uddannelsesinstitutioner mv. (fx Integro/Cortex og KVINFOs Mentornetværk)
- Familiære relationer (fx Frelsens Hær)
- Lille viden om samfundet (fx KVINFOs Mentornetværk og TRIA)
- Lever isoleret eller i parallelsamfund (KVINFOs Mentornetværk).

Mentorerne har igennem forløbene ofte haft en problemløsende eller rådgivende rolle, hvor sådanne praktiske, sociale eller personlige problemstillinger har været i centrum. Der er imidlertid også eksempler på at mere faglige og arbejdsmarkedsrettede emner og aktiviteter har været en del af mentorrelationen. Ofte har relationerne i forhold til deltagere af anden etnisk baggrund end dansk det bevidstgjorte formål at udvikle mentees' sproglige kompetencer. Dette sker igennem de løbende samtaler og lektiehjælp i forhold til sprogforløb.

Projekternes erfaring er, at mentorordninger på denne måde spiller en central rolle i forhold til at rydde en række barrierer af vejen, som ellers kan blokere for et konstruktivt projektførløb. Mentorordningerne får således en central rolle i forhold til at sikre udviklingen inden for personlige, sociale og faglige kompetencer.

Tilsvarende har mentorordningerne i projekterne vist sig centrale i forhold til at understøtte forløbene, når deltagerne er kommet i virksomhedspraktik eller lignende. Nogle af mentorordningerne har netop haft dette som sin primære opgave, hvorfor nogle af mentorordningerne har været forlagt til virksomheden. Det gælder fx i FASU, hvor der i nogle tilfælde har været truffet aftaler med virksomheder omkring mentoring af deltagerne i forhold til såvel sociale og personlige som faglige emner. Denne tætte forankring på virksomheden og muligheden for løbende behovsstyret dialog også i pludseligt opståede situationer har vist sig at være vigtig i forhold til sikring af konstruktive forløb. Det kan fx være løbende bearbejdning af mentale udfordringer og tilpasning af arbejdsopgaver efter deltagerens progression – fx i forhold til at arbejde i lokaler med mange mennesker eller at indgå i den sociale del af samarbejdsrelationen.

Projekterne har haft vidt forskellige tilgange til mentorordningerne, hvor nogen har været etableret via professionelle mentorer ansat i projektet, nogen har været etableret gennem frivillige netværk af privatpersoner og andre har været etableret som virksomhedsforlagte mentorordninger i samarbejde med praktiksteder eller lignende. Desuden har et enkelt projekt etableret en mentorordning på egen virksomhed igennem opkvalificering af eksisterende medarbejdere til at påtage sig en mentorrolle i forhold til nye ansatte. De fælles erfaringer fra projekterne er, at indledende og løbende støtte til mentorerne er væsentlig for et succesfuldt mentorforløb. Det er centralt at sikre, at den enkelte mentor er klædt på til at påtage sig rollen i forhold til mentee fx igennem indledende kurser eller temadage omkring målgruppen og redskaber til at tackle rollen som mentor. Desuden kan rollen som mentor være personligt krævende, da mentoren ofte bliver tæt involveret i personlige problemstillinger hos mentee. Derfor er der et udtalt behov for at understøtte processen. Eksempler på sådan løbende understøttelse er:

- *løbende netværksarrangementer* - hvor mentorerne kan sparre indbyrdes eller med projektmedarbejderne
- *tæt opfølgning og sparring fra projekt* - løbende og tæt støtte fra projektet har vist sig væsentlig i projekter med brug af eksterne eller frivillige mentorer, da personlige kriser og problemstillinger hos mentees kan fylde meget og kan være personligt udfordrende for mentoren. Det er projekternes erfaring, at det i sådanne situationer er vigtigt, at der er tilgængelig hjælp at hente i projektet omkring tilgange, redskaber og personlige måder at tackle situationen på. Tilsvarende er det vigtigt at projektet kan følge op på sådanne problemstillinger såvel i forhold til mentor som i forhold til mentee, når det er nødvendigt
- *fortsat fokus fra ledelsen* - i virksomhedssammenhæng har opbakning fra ledelsen været væsentlig i forhold til at sikre gode forløb og fortsat prioritering af mentorrelationen

Disse og lignende tiltag har spillet en væsentlig rolle i forhold til at sikre konstruktive mentorforløb og fastholde mentorerne i processen. Resultatet har været højere fastholdelse af borgerne i forløbene, hvilket har skabt en større mulighed for effektfulde projektførløb.

Projekternes overordnede erfaring er at mentorordninger spiller en vigtig rolle i forhold til fastholdelse af deltagere i sammenhængende og positive forløb. Som eksempel kan nævnes Glostrup Hospital, som igennem etableringen af en mentorordning (med brug af coaching) har løftet fastholdelsen af nye og eksisterende medarbejdere markant. Effekten har i denne sammenhæng været størst på de mest ressourcestærke deltagere, men også ikke-arbejdsmarkedssparate borgere visiteret fra jobcenteret har oplevet en væsentlig gevinst i forhold til længere fastholdelse. Tilsvarende har FASU oplevet mentorrelationen og den tætte opfølgning på deltagerne som det bærende i forhold til at fastholde matchgruppe 4 og 5 i job og uddannelse. Igennem tilbud om et års mentorstøtte har projektet formået at fastholde 57 % af deltagerne, alle fra matchgruppe 4 og 5, i job eller uddannelse.

Erfaringen er imidlertid, at mentorfunktionen ofte med fordel kan kombineres med netværksskabende og gruppeorienterede aktiviteter. Disse aktiviteter kan være rettet mod behov i målgruppen som fx opkvalificering af dansksproglige kompetencer eller undervisning om det danske samfund eller arbejdsmarkedet. Aktiviteterne kan samtidig være rettet mod eller have mentorernes behov for øje i forhold til at skabe muligheder for indbyrdes sparring samt støtte, råd og vejledning fra projektmedarbejdere til mentorerne. Et eksempel på, at disse aktiviteter kan kobles, har været netværksarrangementer i KVINFOs Mentornetværks projekt, som ofte har haft sociale og faglige aspekter for deltagerne samt sparringsaspekter i forhold til mentorerne.

Der er dog deltagere, som ikke formår at profitere af mentorrelationerne eller af indsatsen i det hele taget. Det drejer sig ofte om deltagere, der af psykiske eller helbredsmæssige årsager ikke har ressourcer til at deltage tilstrækkeligt i projektets aktiviteter. Det kan fx dreje sig om gentagne udeblivelser fra mentoraftaler og andre projektaktiviteter eller om, at deltageren trods fremmøde ikke har overskud til at indgå i aktiviteten. Dette har fx været tilfældet i 'Integro/Cortex' projektførløb, hvor især unge med psykiske problemer og misbrugere har udfordret projektets metoder. Flere af projekterne oplever (fx KVINFOs Mentornetværk og TRIA), at det kræver et stort løbende arbejde at motivere deltagerne, og at nogle deltagere, som fx ender i depressioner eller lignende, kan falde ud af mentorrelationerne. Projekterne har i den forbindelse haft gode erfaringer med et styrket fokus på tæt opfølgning og opsøgende kontakt på deltager-

nes bopæl, i lokalområdet eller på anden vis ved sådanne udfald. Konkret har dette fx i forhold til KVINFOs Mentornetværks indsats betydet, at den etablerede mentorrelation er blevet understøttet med en intensiv opfølgende indsats fra projektets side, hvor projektmedarbejderne har brugt store ressourcer på at forsøge at genskabe eller opretholde kontakten til disse deltagere ved gentaget og vedholdende at opsøge deltagerne på deres hjemmeadresse. Tilsvarende har man i nogle tilfælde hentet og bragt deltagerne i forbindelse med projektaktiviteterne. Flere af projekterne understreger i relation til samme problemstilling, at nogle deltagere har vist sig for fysisk eller psykisk syge til at kunne deltage, hvorfor en behandlingsindsats har været en forudsætning for videre indsats. Afsøgning og igangsættelse af den relevante behandlingsproces har derfor ligeledes vist sig at være central for deltagerens udvikling og i sidste ende for projekternes resultatopnåelse.

3.3.5 Behandling

I forbindelse med de behandlingskrævende dele af målgrupperne har projekterne valgt flere forskellige løsninger. Nogle projekter har fra begyndelsen valgt at indsnævre målgruppedefinitionen til at ekskludere visse behandlingskrævende lidelser. Det er fx gældende for Integro/Cortex. Andre har valgt bevidst at tilrettelægge projektprocessen efter visse behandlingskrævende problemstillinger, såsom projekt TRIA, der er etableret for målgruppen af PTSD-ramte flygtninge.

Integro/Cortex' har imidlertid oplevet, at de ekskluderede delmålgrupper alligevel har fundet vej til projektet. Løsningsmodellen fra projektets side har i den forbindelse været at nedjustere ambitionen i forhold til, hvor langt man ønsker at flytte disse dele af målgruppen. I stedet for at gå efter en afklaring til og indtrædelse på arbejdsmarkedet eller i uddannelsessystemet er projektet gået efter en behandlingsorienteret afklaring af deltagerne som det primære mål. Dette har imidlertid haft en negativ indvirkning på projektets resultat- og effektopnåelse, hvorfor denne løsnings kvalitet primært ligger i opretholdelse af en positiv intern projektproces, mens omkostningen er en lavere arbejdsmarkedseffekt.

Projekt TRIAs model har været bygget op om etableringen af behandlingsforløb af såvel fysisk som psykisk karakter sideløbende med den øvrige indsats. Til dette formål har man haft psykologer og fysioterapeuter involveret i projektet, som har kunnet støtte deltagerne på nødvendige områder. Modellen har vist sig velegnet til at gribe de mest udfordrede dele af målgruppen med store og komplekse psykiske problemstillinger og har især skabt resultater i forhold til afklaring med et arbejdsmarkedsrettet perspektiv. Det har imidlertid vist sig, at denne proces er tidskrævende, og at man, hvis man ønsker at støtte målgruppen hele vejen til job, enten skal etablere længere forløb, end projektet har lagt op til, eller skal finde videre arbejdsmarkedsrettede indsatser, som kan tage over, hvor projektet slipper.

Projekterne i puljen har samlet set erfaret, at en tidlig og bevidst stillingtagen og strategilægning i forhold til at tackle målgruppernes sygdomsbilleder er central for at opnå et godt projektforløb. Dette kan enten ske igennem klare visitationskriterier, som formidles tidligt til sagsbehandlere, og som håndhæves i praksis, således at de delmålgrupper, som projektets metoder ikke kan hjælpe, heller ikke optages i projektet. Det kan også ske igennem planlægning af en integreret behandlingsindsats over for deltagere med bestemte sygdomsbilleder. Tilsvarende kan en strategi være at opbygge eksterne samarbejder om løbende behandlingen efter behov. Dette har fx været strategien i projektet i Skive Kommune. Det væsentlige i forhold til at opnå det, man ønsker med projekterne, har været, tidligt at have en klar strategi og at udleve denne i praksis.

3.3.6 Virksomhedsaktivering

7 ud af de 11 evaluerede projekter har brugt virksomhedsaktiveringer som en central del af indsatsen over for deltagerne. Formålet med anvendelsen af dette redskab har været opkvalificering af arbejdsmarkedsrettede kompetencer og en større arbejdsmarkedsbevidsthed hos deltagerne.

Projekternes erfaring omkring brugen af virksomhedsaktiveringer er, at deltagerne igennem sådanne forløb tilegner sig en række væsentlige kompetencer i forhold til en senere indtrædelse på arbejdsmarkedet. De tilegnede kompetencer spænder vidt fra personlige over sociale til faglige kompetencer og er meget forskellige fra deltager til deltager. Som eksempler kan nævnes:

- mødestabilitet

- opøvelse fra fagligt simple til mere komplekse opgaver
- deltagelse i den sociale del af arbejdsrelationen
- motivation i forhold til branche eller jobfunktion
- større tillid til egne evner
- større bevidsthed om egne ressourcer i et arbejdsmarkedsrettet perspektiv
- overvindelse af psykiske barrierer i forhold til udførelse af bestemte arbejdsopgaver
- erfaring med at tackle egne fysiske og psykiske barrierer i en arbejdsituation.

Det generelle billede er, at deltagerne igennem virksomhedspraktik har udviklet sig på centrale personlige, sociale og faglige områder og herigennem har nærmet sig arbejdsmarkedet. Virksomhedspraktik kan på denne måde være et væsentligt skridt på vejen mod job eller fungere som motivation for uddannelse.

Projekterne har generelt haft gode erfaringer med tæt opfølgning og understøttelse gennem mentorordninger under virksomhedsaktiveringen. Nogle projekter har benyttet sig af virksomhedsplacerede mentorer, som har haft fokus på den gode proces på arbejdspladsen og på udførelsen af arbejdet. Den procesmæssige fordel ved denne løsning har været, at mentoren har været tilgængelig for deltagerne i det daglige, når specifikke behov opstår. Andre projekter har benyttet mere bredt definerede mentorordninger også til understøttelse af deltagerne under virksomhedspraktik. Denne løsning har fx Frelsens Hær og Væksthuset valgt. Erfaringen med denne tilgang har været, at et fokus på de særlige udfordringer under virksomhedspraktik er vigtigt for at fastholde deltagerne i virksomhedspraktikken og sikre en læring i forhold til de personlige, sociale og faglige udfordringer, deltagerne møder i praktikken. Formår mentoren imidlertid at have dette fokus, har denne model den fordel, at mentoren kan have et mere helhedsorienteret perspektiv på deltagerens forløb. Med den eksterne mentorfunktion kan relationen til deltageren tage et mere bredt perspektiv på hele deltagerens person, hvorfor forløbet kan understøttes også uden for arbejdsrelationen.

Erfaringen fra projekterne i puljen er, at den tætte opfølgning under virksomhedsforløb er central i forhold til fortsat motivation, løbende justering af forventninger og problemløsning i pludseligt opståede situationer. Alt sammen dele af det at sikre fastholdelsen af deltagerne i konstruktive sammenhængende forløb. Erfaringen fra puljens projekter er således, at kombinationen af virksomhedsaktivering og tæt opfølgning og/eller brug af mentorordninger er et stærkt metodiske udgangspunkt for fastholdelse og udvikling af arbejdsmarkedsrettede kompetencer.

4. TÆT PÅ DE ELLEVE PROJEKTER

Vi vil nedenfor gå ind i en tættere evaluering af de enkelte projekter i puljen. For hvert projekt vil vi først beskrive projektet og dets metode kort, dernæst vil vi afdække metodens implementering i praksis, hvorefter vi vil se nærmere på projekternes resultater, effekter og forankring.

4.1 Café Exit

Café Exit er tænkt som et resocialiseringstilbud til ex-indsatte og indsatte på vej til løsladelse med lange fængselsdomme bag sig.

Projektets overordnede hypotese

Gennem social mentoring, arbejdsmarkedsrettet rådgivning og netværksskabelse sikres ex-fangers indslusning på arbejdsmarkedet.

4.1.1 Projektets baggrund og formål

Vejen til arbejdsmarkedet kan for ex-indsatte med lange straffe være vanskelig. Når ex-indsatte kommer ud af fængslerne, er de ofte gældsat, mangler et solidt forsørgelsesgrundlag og har vanskeligt ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet. Dertil kommer, at de ofte vender tilbage til deres tidligere personlige netværk.

Målet med projektet er at skabe en synlig mønsterbrydende effekt i resocialiseringsprocessen hos tidligere indsatte. Effekten skal vise sig i formindskelse i antallet af ex-indsatte, der vender tilbage til fængslet.

Endvidere er det målet, at tidligere indsatte kan indgå i kredsen af frivillige i og omkring cafeen og som ansatte i projektet på forskellig måde. Formålet er desuden at hjælpe indsatte til en bedre start på tilværelsen efter endt afsoning – at bryde den negative cirkel og tage ansvar for eget liv på en positiv måde.

Målgruppen for projektet er borgere over 25 år med lange straffe.

Målgruppen er kendetegnet ved en udpræget social afkodning i forhold til det omgivende samfund, der besværliggør rehabilitering. De er kendetegnet ved behov for "social praktik" og at de ikke umiddelbart kan gribes af den almindelige beskæftigelsesindsats. Målgruppen er kendetegnet ved behov for en individuel tilgang og en håndholdt indsats.

Projektets metoder er ikke egnet til borgere med massive misbrugsproblemer, da disse kræver en anden og mere ressourcekrævende indsats. Det er vigtigt, at indsatsen foregår på en frivillig basis. Metoden egner sig derfor ikke til borgere, der ikke deltager frivilligt.

4.1.2 Kort beskrivelse af metoden

Med udgangspunkt i den enkeltes ressourcer, ønsker og behov tilrettelægges en indsats, som sigter på at afklare, resocialisere og arbejdsmarkedsintegrere deltageren. Værktøjerne i denne indsats er følgende:

Social & personlig indsats

- *Social mentorordning* – "Exit-venner" – exit-vennerne er en mentorordning baseret på frivillighed og ligeværdighed. Mentoren går "med" og ikke "for" – det vil sige, at der støttes, men ikke fratages ansvar. Det giver deltageren styrken til at møde livets udfordringer og hjælper deltageren til at få en klarere bevidsthed omkring egne ressourcer. Desuden er mentorordningen en del af indsatsen omkring skabelsen af et nyt netværk for deltageren.
- *Kultureftermiddage* – kultureftermiddagene er et træningssted for social omgang, der ruster deltageren i forhold til sociale sammenhænge og understøtter netværksdannelsen. Igennem performance for hinanden trænes det at turde stikke næsen frem – en evne som er nødvendig i det omkringliggende samfund. Der afholdes en kultureftermiddag hver måned.
- *Musikundervisning* – musikundervisningen giver deltagerne anerkendelse og styrker selvværdet. Desuden understøttes netværksskabelsen.

- *Nærvær på deltagerens præmisser* – projektmedarbejderne tager sig altid tid til en snak med deltagerne.
- *Værtsfunktion i cafeen* – cafédriften er baseret på, at deltagerne er værter. Det styrker ansvarsfølelsen hos deltageren og et bedre selvværd igennem anerkendelse. Desuden afprøves herigennem basale færdigheder såsom døgnrytme, fremmøde og varetagelse af jobfunktioner.
- *Anerkendende tilgang i visitationen* – fokus er på, hvad projektet har behov for fra deltageren, og ikke hvad deltageren har behov for fra projektet.

Beskæftigelsesindsats

- *Visitationssamtale* – ved visitationssamtalen sporer projektet sig ind på, hvad deltageren vil og kan. Udgangspunktet er altid, hvad den enkelte deltager vil. Her etableres grundlaget for samarbejdet med deltageren.
- *Profil (GPP-I)* – testen er et erhvervspsykologisk værktøj til afdækning af deltagerens personlighedstræk med relevans for arbejdsmarkedet. Denne danner grundlag for en afklaring i forhold til arbejdsmarkedet.
- *Individuel afklaring* – der tages udgangspunkt i den enkelte og dennes ressourcer. Det er på dette grundlag, at matchet med arbejdsmarkedet foretages, og ikke med udgangspunkt i virksomhedernes behov eller ønsker.
- *Redskaberne i den almindelige beskæftigelsesindsats* – desuden anvendes i samarbejde med jobcentrene redskaberne i den almindelige beskæftigelsesindsats – virksomhedskontakt, job med løntilskud, virksomhedspraktik, lærerpladser, revalidering, fleksjob mv.

4.1.3 Projektets implementering

Dette underafsnit har til formål at skabe et overblik over projektets implementering af aktiviteter ved slutevalueringstidspunktet. Projektet løber frem til marts 2010, hvorfor projektets hidtidige gennemførelse skal ses i lyset af de resterende to kvartaler af projektprocessen.

Organisering af indsatsen

Projektet har etableret følgende diagram over organiseringen af projektet.



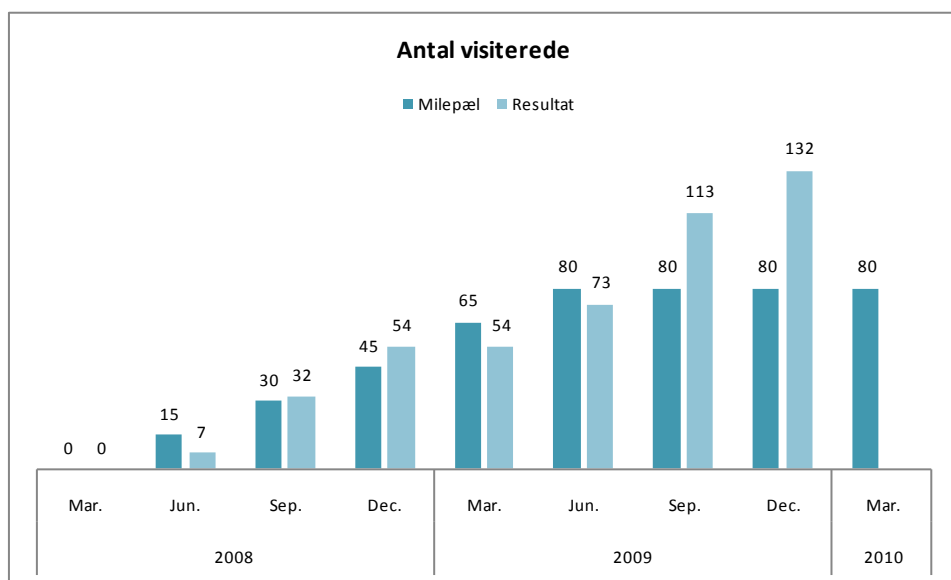
Figuren viser projektet og dets aktiviteter angivet med rødt og samarbejdspartnerne knyttet til forskellige dele af indsatsen angivet med øvrige farver.

De forskellige samarbejdspartnere har følgende funktioner i forhold til projektet:

- *Fangekor* – står for kultureftermiddage, sangundervisning og musikundervisning. De sidder desuden i bestyrelsen.
- *Fængselspræster* – visiterer, sidder i bestyrelsen, deltager i kultureftermiddage. Fængselspræsterne har tavshedspligt, der giver dem nogle muligheder for at kontakte målgruppen på en fortrolig og ligeværdig måde, som er nødvendig for projekt gennemførelsen.
- *Organisationer, der dækker behov for borgerne, som ligger uden for projektets aktivitetsvifte og som ikke er myndigheder* – de tilfører fagspecifik viden, som projektet ikke selv besidder. Fx gældsrådgivning, familieterapi, børneomsorg mv. Det er væsentligt, at disse samarbejdspartnere er uden myndighed, da det ellers vil blokere for den ligeværdige tilgang. Desuden har disse organisationer ikke indberetningspligt, hvilket giver anledning til en større tillid til indsatsen.
- *Den beskæftigelsesrettede del af kommunen og den sociale del af kommunen* – netværk og fundraising.
- *Kriminalforsorgen* – et tæt samarbejde er altafgørende, da det ofte er nødvendigt med kriminalforsorgens accept af tiltag/muligheder både for deltageren og for projektet.
- *Jobcentre* – et tæt samarbejde er altafgørende, da det ofte er nødvendigt med jobcenterets accept af tiltag/muligheder.
- *Den sociale del af kommunen* – det er nødvendigt med et samarbejde omkring bolig, økonomi og behandling.

Visitation og deltagerrettede aktiviteter

Den indledende del af implementeringsprocessen handler om at sikre det ønskede antal deltagere inden for den angivne målgruppe. I forhold til denne del af implementeringen ser vi nedenfor på forholdet mellem antal visiterede og projektets opstillede milepæle.



Som det fremgår af figuren, er det lykkedes projektet at visitere et tilstrækkeligt antal deltagere til projektet. Således er der visiteret 132 og målsætningen er 80. De fine resultater begrundes med det gode samarbejde, der er med de forskellige fængsler. Der er et tæt samarbejde med fængslerne, fængselspræster og Fangekoret i forhold til udbredelse af kendskabet til projektet og de muligheder, det giver de kommende ex-indsatte. Desuden er årsagen, at projektet arbejder hen imod at fortsætte efter puljens udløb, hvorfor der visitationsmæssigt tænkes langsigtet.

Projektet har som led i deltagernes forløb iværksat socialt og personligt opkvalificerende aktiviteter for 84 deltagere, iværksat indsats før løsladelse for 96 deltagere, etableret 292 telefoniske og

26 personlige virksomhedskontakter, 18 deltagere har deltaget i virksomhedsrettet opkvalificering såsom løntilskudsjob eller virksomhedspraktikker, 32 har modtaget faglig opkvalificering i form af fx kurser og uddannelse og der er etableret 48 mentorordninger. Dertil kommer en række sociale arrangementer i form af kultureftermiddage, udflugter, camping-sommerferie mv. Der er således foretaget en lang række deltagerrettede aktiviteter af såvel social & personlig som faglig/arbejdsmarkedsrettet karakter. Sideløbende med denne række af aktiviteter har projektet haft som et bærende element at foretage en mere dynamisk individuel og håndholdt indsats over for de enkelte deltagere. Samlet set har 106 deltagere gennemført de planlagte aktiviteter i projektet.

Metodeudvikling

Projektets metode er løbende blevet udviklet ud fra deltagernes behov og ønsker. Efterhånden som behov har meldt sig, har projektet søgt at opfylde disse igennem etablering af nye samarbejder, anvendelse af nye redskaber og iværksættelse af nye aktiviteter. Den ovenstående figur over organiseringen af projektet har som følge af dette oplevet en fortsat udbygning igennem projektprocessen. Dette er ifølge projektet et væsentligt metodisk udgangspunkt for projektet – at metoden netop er dynamisk og mulig at tilpasse efter den enkeltes behov. Undervejs er projektet stødt på en række større udfordringer. Deres betydning for projektets metodiske muligheder vil nedenfor kort blive beskrevet.

Projektets metode forudsætter et tæt samarbejde med Kriminalforsorgen, da indsatsen ifølge metoden skal iværksættes, inden fangerne løslades. Café Exit har i løbet af projektforløbet arbejdet på at etablere dette samarbejde og oplever nu et positivt samarbejde med Kriminalforsorgen. Ved hjælp af et formaliseret samarbejde er det lykkedes at opnå, at de indsatte i højere grad har fået mulighed for at få udgang til at deltage i cafeens aktiviteter. I forhold til det enkelte fængsel er der ligeledes generelt et velfungerende samarbejde. Kun i forhold til et enkelt fængsel har projektet oplevet vanskeligheder, såsom manglende tiltro til metoderne og begrænset mulighed for at mødes med de indsatte. En tæt kontakt til Kriminalforsorgen og især til fængslerne er således central for projektgennemførelsen.

Projektet benytter sig metodemæssigt af såvel en individuelt orienteret indsats som en socialt orienteret netværksskabende indsats. For at understøtte det netværksskabende element forsøgte projektet i de indledende faser at etablere holdforløb for deltagere i forhold til beskæftigelsesindsatsen. Dette har måttet opgives af følgende årsager:

- Tidspunktet for hvornår den indsatte står til rådighed for arbejdsmarkedet og kan få frigang til arbejde eller uddannelse uden for fængslet, afhænger af hvilken plan der bliver lagt, samt hvordan den indsatte i øvrigt opfører sig i fængslet og under orlov. Dette vanskeliggør holddannelsen i projektet.
- Derudover kan der fra fængslets side være et krav om deltagelse i blandt andet behandlingsforløb inden for murene, inden der kan lægges en egentlig udslusningsplan, herunder tages stilling til frigang og udstationering.
- Når der ligger en udslusningsplan, skal denne, hvis den indeholder udstationering og/eller frigang til uddannelse eller arbejde tidligere end 3 måneder før 2/3 afsonet straf, godkendes i direktoratet for kriminalforsorgen, hos politiet og hos anklagemyndigheden. Denne godkendelsesproces kan vare alt fra 4 uger til 2 måneder. Det kan derfor være vanskeligt at få deadlines til at gå op i forhold til etablering af hold.
- Hverken i de lukkede eller åbne fængsler er der mulighed for at bruge computer under samtalerne, hvilket giver en del administration efter hver samtale til indtastning af CV, profiltest og øvrige oplysninger. Endvidere kan indsatte ikke køre SE-erhvervs-SPOR eller lign. programmer, og ej heller blive introduceret for jobnet, jobsøgemaskiner m.m. Påbegyndelse af de arbejdsmarkedsrettede aktiviteter og dermed også planlægning af eventuelle holdforløb før løsladelse besværliggøres herved.

Metodisk har dette betydet, at projektet har måttet gå over til en individuelt baseret tilgang.

Metodens udvikling og muligheder for at hjælpe målgruppen er desuden rammesat af samarbejdet med jobcentrene. Ofte vanskeliggøres dette samarbejde ifølge projektet af jobcentrenes manglende kendskab til kravet om koordinerede handleplaner. Dette bevirker, at udslusningspro-

cessen ofte først går i gang ved løsladelsen frem for, som loven byder det, et år før. Ligeledes kan projektet konstatere, at de indsatte økonomiske situation først kommer til behandling ved løsladelsen. Da der ikke mere optjenes løsladelsespenge under afsoningen, er konsekvensen af dette, at den løsladte står uden reel forsørgelse i den første tid efter løsladelse og dermed har en øget risiko for at falde tilbage i kriminalitet. Dette har været en udfordring for projektets arbejde, som har betydet et øget fokus på hjælp til at etablere økonomiske løsninger i forhold til de ex-indsattes forsørgelse.

Vi vurderer på baggrund af forløbet og den løbende tilpasning af samarbejdet og metoden til deltagernes behov, at projektet har fremvist en særdeles høj grad af metodisk omstillingsparathed til gavn for målgruppen.

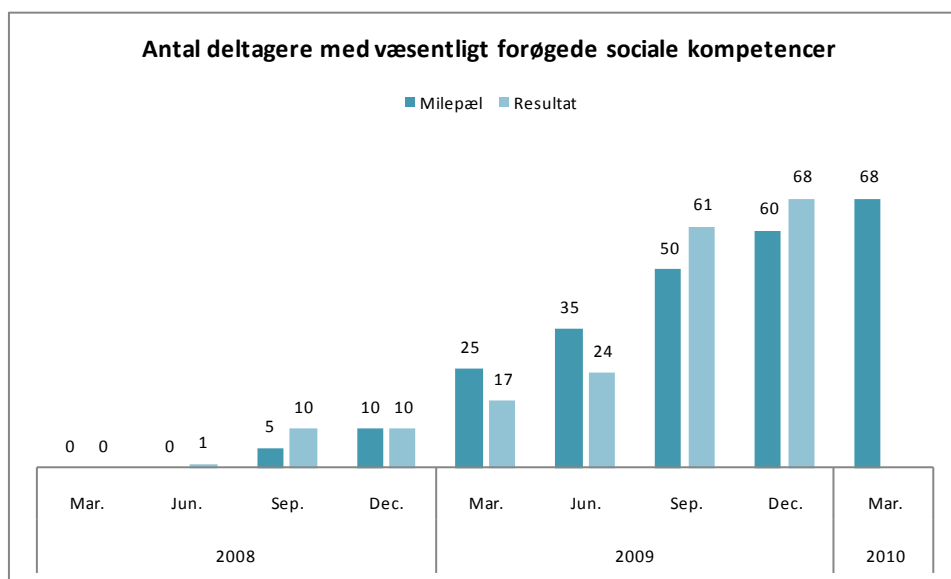
Samlet vurdering af implementeringen

Vi vurderer på baggrund af ovenstående, at projektet i forhold til målsætningerne og de metodiske overvejelser ved projektets begyndelse har udvidet aktiviteterne bredde og samtidig har leveret den volumen i aktiviteterne, som var intentionen.

4.1.4 Projektets resultater og effekter

Faglige, sociale og personlige resultater

Projektets metode baserer sig på en antagelse om, at en positiv udvikling i sociale og personlige kompetencer kan bringe målgruppen ind på arbejdsmarkedet. I den forbindelse har projektet formuleret en central indikator for progressionen hos deltagerne omhandlende 'væsentligt forøgede sociale kompetencer'. Figuren nedenfor viser forholdet mellem resultater og milepæle i den forbindelse.



Som det fremgår af ovenstående figur er det indtil videre lykkedes at opnå de ønskede resultater i forhold til deltagerne sociale kompetencer. Således er det projektets vurdering, at 68 deltagere har opnået væsentligt forøgede sociale kompetencer, som skal ses i relation til milepælen på 60 for december 2010. Projektet har dermed formået at indfri den opstillede milepæl. Dette billede af en generel positiv udvikling i de sociale kompetencer hos deltagerne understøttes i de interviews vi har foretaget med såvel projektleder og projektmedarbejdere, som frivillige og deltagere. Ser vi fremad på den sidste milepæl, har projektet allerede indfriet det endelige mål ved projektets afslutning. En af årsagerne til de øgede sociale kompetencer er ifølge projektet, at der sker en udvikling i projektet, hvor deltagerne gradvis får mere ansvar i forhold til projektets sociale aktiviteter. De får mere og mere ansvarsfulde roller i forhold til fx netværksarrangementerne, de øvrige sociale aktiviteter eller som værter i cafeen. Det skal dog bemærkes, at opnåelsen af de antalsbaserede milepæle hviler på en højere end planlagt visitation. Projektets forventning ved den indledende forandringsteoriworkshop var, at 85 % af de visiterede borgere oplevede forøgede sociale kompetencer. Holdes denne forventning op imod de 132 visiterede i projektet, bli-

ver den forventede milepæl for sociale kompetencer 112, hvilket vil kræve, at yderligere 44 borgere opnår forøgede sociale kompetencer i det sidste kvartal. I de seneste to kvartaler har henholdsvis 7 og 37 deltagere opnået øgede sociale kompetencer. Der er således meget stor variation i forhold til udviklingen i tallet, hvorfor det kan være svært at afgøre, hvor langt projektet vil være nået om yderligere et kvartal. Det virker dog umiddelbart ikke sandsynligt, at projektet på det sidste kvartal vil kunne nå helt op på de 112 personer, da dette vil kræve en udvikling hos lige så mange deltagere som i de seneste to kvartaler tilsammen. Projektet har således opnået de oprindelige milepæle på volumen, men ikke de forventede procentuelle resultater i forhold til deltagerne. Med til billedet hører imidlertid, at de senest optagne deltagere nærmere er et udtryk for projektets forventede videreførelse, end de er optaget i resultat- og effektopnåelsesøjemed på den korte horisont. Det er derfor ikke alle deltagerne, som bør tælles med i en vurdering af projektets resultatopnåelse på dette punkt. Målsætningen for projektet vil på denne baggrund ligge et sted under de 112 og over de 68 personer. Det er imidlertid ikke muligt at afgøre præcis, hvor i dette interval, da dette vil skulle bero på en individuel vurdering af de senere tilkomne visiterede, som ikke er foretaget. Vores vurdering er på denne baggrund, at projektet på volumen i forhold til den oprindelige målsætning har nået sine resultater et kvartal før tid, og at projektet i forhold til den procentuelle målsætning ser ud til at kunne nå målet i løbet af det sidste kvartal, dog med en vis usikkerhed. Projektet har således realiseret en høj resultatopnåelse på dette område.

Årsagerne til denne succes i forhold til de sociale kompetencer kan findes i en række af projektets aktiviteter og organiseringen omkring disse. En væsentlig faktor er, at projektet sikrer udgang fra fængslerne i forbindelse med aktiviteterne til de deltagere, som endnu er i fængsel. Projektets aktiviteter beskrives af deltagerne som et frirum i hverdagen. I projektet kan der ifølge deltagerne tales frit om helt andre ting og på andre præmisser end i fængslet. Hvor det sociale liv i fængslet er præget af en hård og uempatisk tone, oplever deltagerne i forbindelse med projektets aktiviteter en åben, positiv, hjælpsom, tillidsfuld og kærlig social sammenhæng, som en deltager fortæller giver 'luft til sjælen'. Denne oplevelse af projektets aktiviteter ligger fint i tråd med projektets vision om at være en resocialiseringsplatform.

Desuden er projektets individuelle håndholdte indsats over for målgruppen ifølge projektet helt afgørende i forhold til at flytte målgruppen tættere på arbejdsmarkedet. Det er igennem denne individuelt baserede indsats, at den enkeltes problemstillinger kan afdækkes og tages hånd om. Fra begyndelsen af projektet afprøvede projektet en metode med holddannelse i beskæftigelsesdelen af projektet. Dette blev imidlertid hurtigt droppet, da den individuelle tilgang viste sig mere anvendelig.

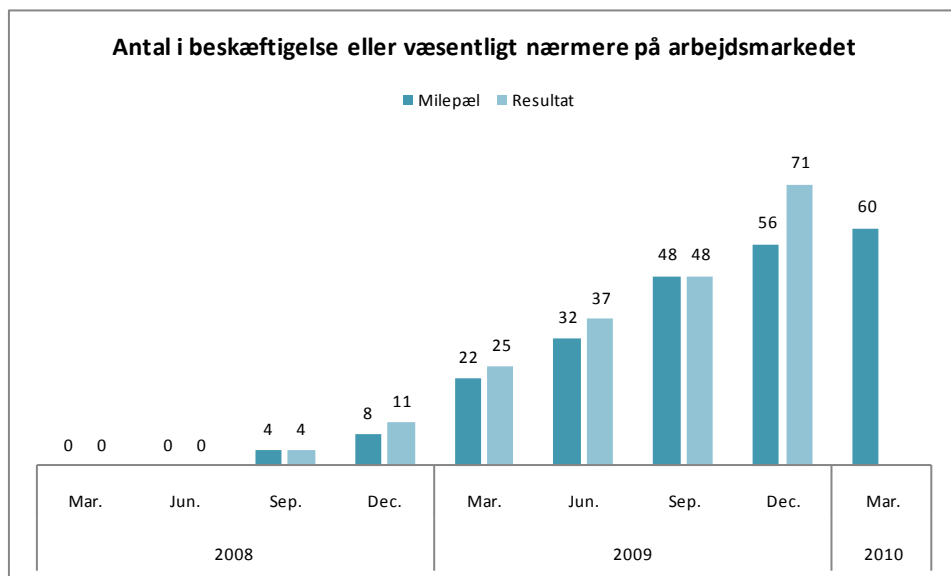
Projektet fremhæver desuden princippet omkring frivillig deltagelse som helt afgørende for projektets succes. Igennem interview forklarer projektet, at den ansvarliggørelse af deltageren, der ligger i den frivillige deltagelse, er en grundlæggende forskel til fængselssystemets incitamentsstrukturer, som ifølge projektet danner et første væsentligt skridt imod at tage vare på eget liv. Dette understøttes af interview med borgere som fortæller, at beslutningen om at deltage i projektet samtidig var en beslutning om at ville noget andet med sit liv og bryde med den kultur og sociale rammesætning, de var en del af i fængslet og ellers kender til. Denne personlige vilje til forandring har været drivkraften i projektet, og er det fundament, hvorpå metoden bygger.

I tæt relation til den frivillige deltagelse ligger projektets grundlæggende princip om at mennesket har værdi, fordi 'det er' og ikke fordi 'det gør'. Det, at deltagerens valg om at ville noget andet med sit liv, kobles med et socialt samvær uden fordomme eller bedømmelse, giver deltageren mulighed for at afsøge sine egne veje til en ny tilværelse, som ikke hæmmes af mistillid. Princippet giver sig på denne måde udslag i en ligeværdig tilgang til deltagerne. Dette ser projektet som den anden helt centrale kerne i forhold til at skabe succes i projektet.

I forhold til den faglige dimension af indsatsen, har 49 deltagere ifølge projektet fået afklaret deres faglige kompetencer, 41 har fået styrket faglige kompetencer, 85 har fået øget motivation til at komme i job eller uddannelse og 79 har fået øget kendskab til egne muligheder på arbejdsmarkedet. Vi vurderer på denne baggrund, at målgruppen som følge af projektets indsats samlet set har opnået en større faglig og arbejdsmarkedsrettet bevidsthed.

Job og uddannelse

På baggrund af ovenstående positive forandringer i deltagernes personlige, sociale og faglige kompetencer har projektets målsætning været at bringe deltagerne i beskæftigelse eller væsentligt tættere arbejdsmarkedet. I figuren nedenfor sætter vi projektets resultater i forhold til de opstillede milepæle på dette område.



Af figuren kan læses, at det ved indberetningen i december 2009 er lykkedes projektet at nå målsætningerne. Projektets målsætning var at have 56 deltagere i job, uddannelse eller frivilligt job mere end 10 timer ugentligt på dette tidspunkt, og dette mål er nået med fordelingen 15 i ordinært job, 23 i frivilligt arbejde, 1 ansat på støttede vilkår, 17 i uddannelse på ordinære vilkår og 15 i uddannelse på støttede vilkår. Projektet har på denne baggrund samtidig også nået den endelige målsætning på 60 ved projektets afslutning til marts 2010. Det skal her bemærkes, at projektet for at realisere denne antalsmæssige effekt har taget et højere antal deltagere ind end oprindeligt planlagt. Ved forandringsteoriworkshoppen ved projektets begyndelse havde projektet en forventning om, at 75 % af deltagerne ville komme i job, uddannelse eller frivilligt arbejde mere end 10 timer ugentligt. Sammenholdes denne målsætning med de 132 visiterede, bliver effekten 54 %, hvilket er væsentligt under den oprindelige målsætning. Det skal i forhold til dette bemærkes, at projektet i det seneste kvartal har visiteret nye deltagere, som bringer projektet op på flere visiterede end den oprindelige plan. Dette betyder, at der er en stor del af de visiterede, som endnu ikke har nået at deltage i mange af projektets aktiviteter. Dette forhøjede indtag er ifølge projektet begrundet i, at projektet tænkes videreført efter endt projektperiode. Der visiteres således fortsat borgere, på trods af, at disse med faldende sandsynlighed vil kunne nå at opleve den fulde effekt af projektets metode inden projektmidlerne er opbrugt.

For at etablere et sammenligningsgrundlag for projektets effektopnåelse, kan fremhæves en undersøgelse udarbejdet af Arbejderbevægelsens Erhvervsråd³ for LO, der viser, at 43 % af tidligere indsatte med ubetingede domme på mellem 3-12 måneder har opnået beskæftigelse to til tre år efter deres afsoning. En sammenligning med dette tal kan ikke ske uden forbehold:

- Projektets målgruppe er indsatte med længere fængselsdomme, som i kraft af dette har et i sammenligning dårligere udgangspunkt i forhold til arbejdsmarkedet end LO-undersøgelsens målgruppe af indsatte med ubetingede domme på mellem 3-12 måneder.
- Metodens fokus i forhold til beskæftigelse er bredere end blot beskæftigelse og retter sig således imod såvel beskæftigelse som frivilligt arbejde og uddannelse. De 54 %, som projektet registrerer, kan siges at være deltagere, som er bragt ind i arbejdsmarkedsrettede livsbaner.
- Projektet har skabt disse resultater på en i gennemsnit væsentligt kortere periode.

³ Se artiklen "Under halvdelen af tidligere straffede kommer i fast job" i LO's ugebrev 1-10 07 NR. 33 om emnet:

<http://www.ugebreveta4.dk/2007/33/Baggrundoganalyse/KriminalitetBegynderIBoernevaerelset/UnderHalvdelenAfTidligereStraffedeKoemmerIFastJob.aspx>

- Projektet henvender sig udelukkende til indsatte, som selv ønsker at deltage. Det er således de højest motiverede i målgruppen, som vil udgøre deltagerne i projektet, hvilket må forventes at give en højere resultat- og effektopnåelse end i den fulde målgruppe af tidligere indsatte med ubetingede domme af samme længde.
- Projektet har ikke planer om at stoppe samarbejdet med deltagerne, før de selv ønsker det, hvilket vil kunne understøtte en højere effektopnåelse.

Det virker på denne baggrund sandsynligt, at den beskæftigelsesmæssige effekt vil kunne stige hen over årene imod de sammenlignelige 3 år i forhold til Arbejderbevægelsens Erhvervsråds analyse, og at projektet derfor kan realisere en væsentlig højere beskæftigelseseffekt. Vi vurderer på denne baggrund, at metoden ser ud til at skabe en relativt høj arbejdsmarkedseffekt for målgruppen, om end denne ikke lever op til projektets oprindelige ambition.

Projektets mål i forhold til beskæftigelse suppleres af en målsætning omkring fastholdelse. Målet i projektet er, at 80 % af de borgere, der kommer i job eller uddannelse fastholdes i mindst 6 måneder. Projektet havde for seks måneder siden ved indberetningen i juni 2009 fået 37 deltagere i job (såvel ordinært som støttet), uddannelse (såvel ordinært som støttet) eller frivilligt arbejde. Af disse var 22 ved indberetningen i december 2009 fastholdt, hvilket giver en fastholdelsesprocent på 59. Det skal i forhold til dette bemærkes, at den danske økonomi i en del af projektperioden har været i recession, hvilket vil have en negativ indflydelse på fastholdelsen. For at etablere en referenceramme kan vi se på den del af ikke-arbejdsmarkedssparate på landsplan, som har modtaget aktivering, og som er kommet i job efterfølgende (tal taget fra www.jobindsats.dk). Af disse er det 51 %, som ikke er vendt tilbage til kontant- eller starthjælp efter et halvt år. Et forbehold ved denne sammenligning er, at projektets målgruppe ikke er sammensat på samme måde som gruppen af ikke-arbejdsmarkedssparate. Fælles er imidlertid et langvarigt fravær fra arbejdsmarkedet, væsentlige barrierer i forhold til indtrædelse på arbejdsmarkedet og ofte komplekse eller sammensatte problemstillinger ud over fravær fra arbejdsmarkedet til hinder for indtrædelse på arbejdsmarkedet. Projektet vurderes på denne baggrund at have opnået en høj fastholdelsesprocent uden dog at nå det oprindelige mål.

Det har desuden været målet for projektet, at mindst 75 % af deltagerne ikke falder tilbage i kriminalitet i projektperioden. Projektet har opnået, at 90 % af deltagerne ikke er faldet tilbage i kriminalitet. Holdes dette op mod tal fra Kriminalforsorgen⁴, som viser, at mere end 25 % af tidligere indsatte falder tilbage i kriminalitet inden to år, er dette en god effekt. Det skal dog siges, at de to tal ikke kan sættes direkte i forhold til hinanden, da projektet ikke har haft borgerne visiteret længe nok til at kunne godtgøre en effekt over flere år. Modsat skal det siges, at projektets målgruppe er indsnævret til tidligere indsatte med lange fængselsdomme, hvilket betyder, at resocialiseringen må forventes at være vanskeligere for projektets målgruppe end for gruppen af tidligere straffede som helhed. På baggrund af ovenstående tal virker det imidlertid sandsynligt, at projektet kan opnå en højere fastholdelse uden for kriminalitet, end det gør sig gældende for tidligere indsatte som helhed, der ikke modtager en særlig indsats. Vi vurderer på denne baggrund projektets og metodens evne til at fastholde målgruppen uden for kriminalitet som høj.

Forankring

Projektet arbejder målrettet hen imod en videreførelse af aktiviteterne. Der er blandt andet forhandlinger i gang med flere store fonde og Københavns Kommune i forhold til at opnå en finansiering. Projektets visitationsaktiviteter afspejler denne målsætning om fremtidig videreførelse, eftersom projektet har fortsat visitationen ud over det oprindeligt planlagte antal deltagere.

⁴ Se SFI Campbells relaterede artikel "Veludført kognitiv adfærdsterapi halverer kriminelles tilbagefald": <http://sfi.net.dynamicweb.dk/Default.aspx?ID=167>

4.2 FASU

Projekt FASU er etableret af Arbejdsmarkedskonsulenterne i Århus og er tænkt som et tilbud om tæt opfølgning til socialt udsatte i forbindelse med indtrædelse på arbejdsmarkedet.

Projektets overordnede hypotese

Gennem tæt opfølgning i op til et år efter ansættelse eller påbegyndt uddannelse fastholdes nyansatte socialt udsatte i job eller uddannelse.

4.2.1 Projektets baggrund og formål

Socialt udsattes vej til arbejdsmarkedet er ofte lang, og når de opnår arbejde, vender de ofte tilbage i offentlig forsørgelse efter korte perioder. Projektets primære mål er at yde støtte og fastholde nyansatte socialt udsatte i op til et år efter ansættelsen, således at de bevarer deres job. Tilsvarende er formålet at yde støtte og sikre fastholdelse i uddannelsesforløb.

Målgruppen er socialt udsatte med udtalte barrierer af social og/eller psykisk karakter i forhold til arbejdsmarkedet. Målgruppen har ofte svært ved at tage ansvar for eget liv og har tidligere haft en ringe grad af tilknytning til arbejdsmarkedet. Desuden opleves kulturelle barrierer i forhold til arbejdsmarkedet, som baserer sig på en livsstrategi, der ikke nødvendigvis inkluderer et arbejdsliv. Dette giver anledning til en hyppig ansvarsfralæggelse og svigtende motivation, når målgruppen møder udfordringer. Målgruppen er kendetegnet ved at have været på offentlig forsørgelse i mange år og er blevet afhængige af den hjælp og støtte, som systemet giver dem.

Der har vist sig en undergruppe af udviklingshæmmede, som kræver en speciel indsats. I forhold til disse borgere er et tæt samarbejde med bostøtten væsentlig. Der skal sikres en dialog og en fælles forståelse sikres omkring mål, forventninger og opfølgning. Disse borgere er vant til at færdes i miljøer, hvor omgivelserne og aktiviteterne tilpasses til dem. Det gælder fx i forhold til botilbud, beskyttede værksteder og fritidstilbud. Det betyder, at arbejdsmarkedsintegration bliver en særlig udfordring, da det er vanskeligt at tilpasse arbejdspladserne i den grad, som denne gruppe borgere er vant til. De har i forhold til den øvrige målgruppe et behov for klarere og enklere udmeldinger med færre og letforståelige muligheder.

4.2.2 Kort beskrivelse af metoden

Metoden tager udgangspunkt i den enkelte og dennes ønsker, behov og tanker. Herudfra lægges en plan for fastholdelse i job eller uddannelse. Målet er, at deltagerne skal blive bedre i stand til at klare sig selv i løbet af et forløb på et år. Metoden bygger på følgende grundlag:

- Relationsbaseret tilgang
- Recovery-orienteret tilgang
- Empowerment
- Anerkendende tilgang
- Systemisk metode.

Aktiviteter og redskaber

Projektet anvender følgende redskaber i arbejdet:

- *Samarbejdsaftale med borgerne* – her defineres den indsats, som borgeren ønsker i forhold til faglige, personlige og sociale kompetencer. Desuden defineres her formålet med samarbejdet og samarbejdets form
- *Kommunikationsformer* – projektet anvender forskellige kontakt-/kommunikationsformer alt efter behov. Der veksles mellem mails, personlig kontakt, SMS, telefonkontakt mv.
- *Uanmeldte opfølgingsbesøg* – det kan virke forpligtende ved problemer med fremmøde. Der kan ligge en motivation i den interesse, man på denne måde viser borgeren. Derudover er synligheden på virksomheden også vigtig
- *Løbende sparring med borgeren* – der følges jævnlige op på den enkeltes udfordringer, så indsatsen kan justeres

- *Trepartssamtaler med borger og bostøtte/familiemedlem el. lign.* – det er vigtigt for at understøtte borgeren og skabe samarbejde omkring borgeren og dennes situation. Det er også vigtigt i forhold til at definere rollerne mellem bostøtte, familie og projekt i forhold til at støtte op om borgeren. Samtalerne er endelig en del af en langsigtet strategi om at sikre en ordentlig udfasning af projektet
- *Netværkseftermiddage med bostøtter* – faglig opkvalificering af bostøtterne i forhold til at opnå en fælles forståelse af, hvordan borgerne kan fastholdes på arbejdsmarkedet. Målet er også at sikre et buy-in blandt bostøtterne i forhold til projektet og dets metode
- *Interviews med arbejdsgivere* – for at afdække arbejdsgivernes indtryk af projektet og deres anbefalinger til udviklingen af det. Det fremgik af denne tilfredshedsundersøgelse, at de væsentligste kvaliteter ved projektet set fra arbejdsgiversiden er den umiddelbare tilgængelighed (fx via mobiltelefon) og synligheden på arbejdspladsen.

Faser

Der kan identificeres følgende faser i deltagernes forløb:

1. *Afklaringsfase* – indledende samtale med forventningsafstemning og etablering af aftale omkring borgerens forløb
2. *Indsatsfase* – de førnævnte redskaber tages i brug
3. *Udslusningsfase* – borgeren forberedes til at kunne tage ansvaret selv eller der arbejdes på at etablere blivende hjælpeforanstaltninger. Forløbene er meget individuelt tilrettelagt, da de skal afpasses den enkelte borgers behov og er begrænset til et år. Forløbenes længde er inden for denne grænse meget forskellig.

4.2.3 Projektets implementering

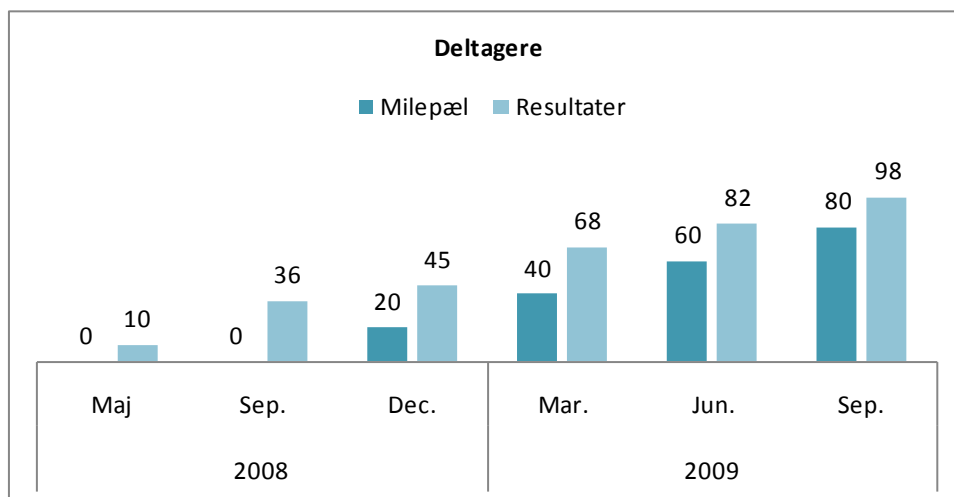
Organisering af indsatsen

Projektet baserer sig organisatorisk på et tæt samarbejde med en række øvrige projekter hos Arbejdsmarkedskonsulenterne i Socialforvaltningen i Århus Kommune. De øvrige projekter har til formål at bringe svage ledige fra ledighed til job, mens projekt FASU som nævnt har til formål at fastholde borgerne i job. Arbejdet med deltagerne påbegyndes allerede lang tid før en endelig visitation til fastholdelsesprojektet, når andre projekter identificerer et behov for fremtidig støtte i forbindelse med en kommende ansættelse af en borger. Denne tætte kontakt og løbende dialog med øvrige projekter er central for en skånsom overgang fra tidligere projekter til opfølgningen fra projektet. Det tætte samarbejde er derfor afgørende for at skabe de bedste rammer for etableringen af tillidsrelationer mellem projekt og deltager, hvilket er et af projektets centrale elementer.

Ud over samarbejdet med andre projekter er samarbejdet med virksomheder centralt i forhold til den tætte opfølgning. Det er vigtigt, at der i det daglige er en kontaktperson på virksomheden i forhold til deltageren, og at der er en tæt, løbende kontakt mellem virksomhed og projekt. Dette sikres igennem såvel personlige besøg på virksomhederne og telefonisk opfølgning som gennem etableringen af mentorordninger på virksomhederne. Nøgleordet i denne sammenhæng er tilgængelighed og hurtig indsats, når behovet opstår ude på en virksomhed.

Visitation og deltagerrettede aktiviteter

Den indledende del af implementeringen i forhold til deltagerne handler om at sikre det ønskede antal deltagere i målgruppen til projektet. Vi præsenterer projektets resultater i forhold til dette mål i nedenstående figur.

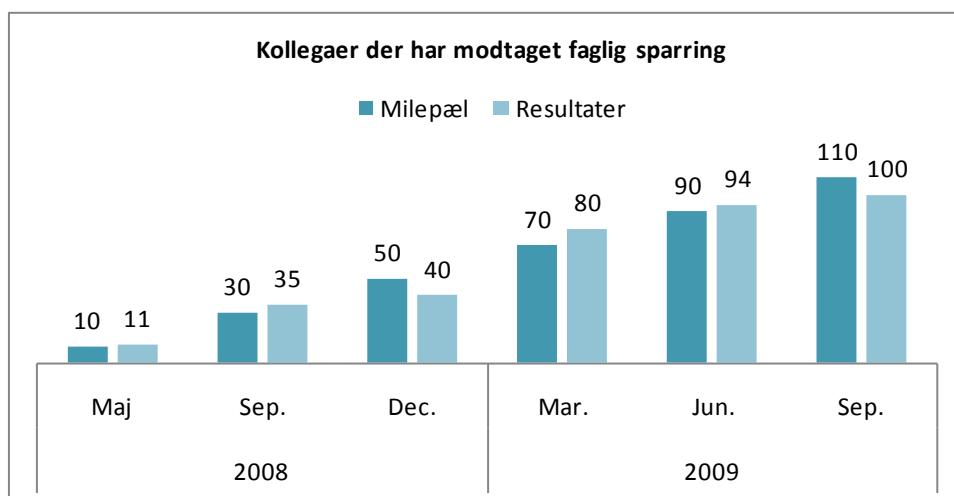


Projektet har ved indberetningen i september 2009 haft 98 deltagere i forhold til en milepæl på 80. Projektet har i de to foregående kvartaler tilsvarende ligget over milepælen på denne indikator. Projektet ligger således en del over milepælene omkring antallet af deltagere i projektet.

De deltagerrettede aktiviteter i forhold til de visiterede borgere er foregået efter planen med tæt opfølgning og tilgængelig mentorstøtte ud fra den enkeltes behov. Dette bekræftes i interviews med såvel deltagere som virksomheder. I interviews med deltagere fremhæves i denne sammenhæng projektets evne til at være til stede for deltagerne, når behovet melder sig samt projektets evne til hurtigt at rykke ud og tage hånd om de vanskeligheder, der måtte opstå i relationen mellem deltager og arbejdsplads, kommune, botilbud, familie mv. Det er ifølge deltagerne denne høje fleksibilitet i den ydede støtte samt den umiddelbare tilgængelighed til projektets medarbejdere og til den ønskede hjælp, der har givet projektdeltagerne en forbedret chance for fastholdelse på arbejdsmarkedet.

Uddannelses- og undervisningsaktiviteter

Projektet har som en del af processen haft til formål at udbrede erfaringerne med målgruppen til kollegaer i kommunen. I den forbindelse er der afholdt tre arrangementer med hver 25 deltagere. Desuden foregår der løbende telefonisk sparring med kolleger, som henvender sig i forhold til spørgsmål vedrørende job og fastholdelse i forhold til denne målgruppe. Projektets aktivitetsniveau på området sammenholdt med egne målsætninger fremgår af nedenstående figur.

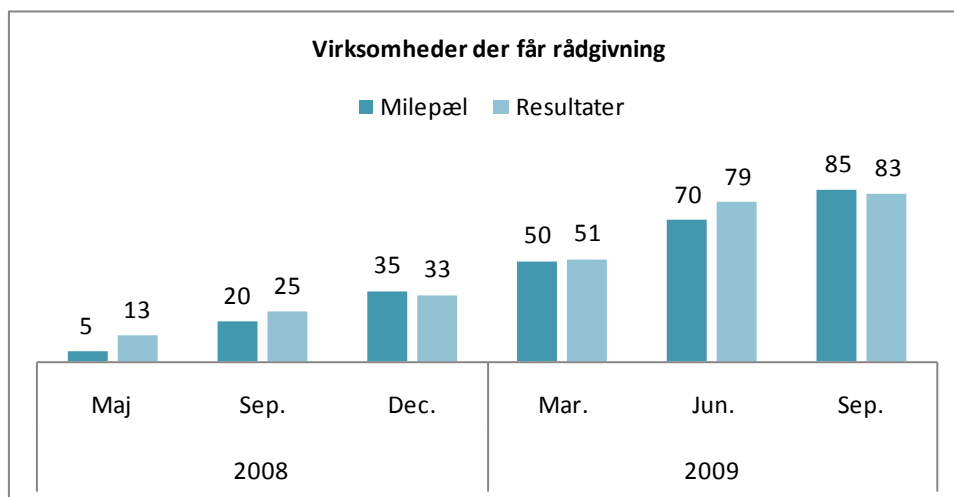


Af figuren kan ses, at projektet igennem projektprocessen generelt har nået egne målsætninger løbende vedrørende faglig sparring til kollegaer i kommunerne. Ved seneste indberetning i september 2009 har projektet givet sparring til 100 kollegaer ud af en målsætning på 110. Milepælen er således ikke nået. Der er imidlertid tale om en mindre afvigelse, og eftersom denne aktivi-

tet er delvist efterspørgselsstyret i den forstand, at kollegaerne selv skal henvende sig efter sparring omkring målgruppen, kan projektet ikke forventes at styre volumen i denne aktivitet lige så tæt som en mere udbudsstyret aktivitet. Dog kan projektet sikre, at de potentielle brugere kender til muligheden for rådgivning, hvilket de opnåede resultater understøtter. Projektet har således indenfor en forventelig margin opnået den målsatte volumen i denne aktivitet.

Andre centrale aktiviteter

Det har som led i projektprocessen været projektets hensigt at yde rådgivning til virksomheder, der har berøring med målgruppen. I figuren nedenfor angiver vi aktivitetsniveauet på dette område.



I forhold til denne aktivitet, har projektet igennem hele projektperioden ligget meget tæt på milepælene, hvilket også er tilfældet på evalueringstidspunktet.

Metodeudvikling

Erfaringerne fra projektets metodeudviklingsindsats centrerer sig om en række områder af tilgangen til og indsatsen i forhold til deltagerne. Der er arbejdet ud fra de samme modeller og metoder siden projektets begyndelse og de nedenstående erfaringer kan således ses som et udslag af den udvikling, indsatsen har gennemgået i løbet af projektperioden.

- *Overgangen til FASU* – projektet har arbejdet målrettet med at være synligt tidligt i borgerens forløb – også før indtrædelse i projektet. Dette er sket dels ved at undervise i arbejdsmarkedet og jobmuligheder i andre arbejdsmarkedsrettede eller sociale projekter og dels ved at gennemføre samtaler med borgerne i disse øvrige sammenhænge i en periode, før deltageren eventuelt bliver visiteret til projektet. Dette har opbygget en tillidsrelation, som har vist sig central for projektets succes.
- *Synlighed på arbejdspladsen* – Projektet har arbejdet meget med synligheden på arbejdspladserne, således at både arbejdsgiverne og deltagerne føler sig set og hørt. Projektet har oplevet, at dette har været medvirkende til deltagerens tillid til projektet og motivation for at benytte tilbuddet.
- *Formål* – det er afgørende for modellen og metoderne, at deltagerne er motiverede. Projektets udgangspunkt er de behov, som deltagerne selv definerer. Der tages udgangspunkt i en individuel samtale, hvor der aftales formål med kontakten, kontaktformen og hyppighed af kontakten. Projektet har som konsekvens af denne deltagerstyret proces oplevet næsten ingen kontakt at have med nogle deltagere, hvis dette var deres ønske. Projektet har i disse tilfælde oplevet, at hvis der er opstået problemer for disse deltagere, har de henvendt sig.
- *Empowerment* – projektet har arbejdet målrettet med empowerment-tilgangen, hvor ansvaret langsomt gives tilbage til den enkelte, således at deltageren får sparring og redskaber til at håndtere de problemer/barrierer, de møder.

- *Sagssparring* – projektet har haft sagssparring mellem projektmedarbejderne en gang om ugen. Det har været afgørende for fastholdelse af modellen og metodernes anvendelse – blandt andet igennem en fastholdelse på metodens deltagercentrering og udgangspunktet i deltagerens egne selvdefinerede behov.
- *Tværfagligt samarbejde* – projektet har gennem projektperioden arbejdet sammen med bostøtterne og projekterne ved Arbejdskonsulenterne. Dette samarbejde er foregået såvel på kollegialt niveau som igennem afholdelse af faglige eftermiddage, hvor projektets metoder har været genstand for debat. Projektet har oplevet det som væsentligt at påtage sig en tovholderfunktion i forhold til dette tværfaglige samarbejde, da en tværfaglig indsats er afgørende for, at deltagerne oplever en helhed i indsatsen.
- *Netværk* – projektet har igennem projektperioden haft et mål om at arbejde med netværk. Dels til at understøtte de metodeudviklingsprocesser, projektet har startet og dels som forebyggelse af isolation og ensomhed blandt deltagerne. Det har vist sig vanskeligt at finde en model for dette. Det er projektets anbefaling at forsøge at afprøve forskellige modeller for dette.
- *Mentorer* – projektet har aktivt underbygget indsatsen med køb af mentorer på arbejdspladserne. Det har vist sig at være meget brugbart til at støtte op om deltagerne i hverdagen og sikre, at de har adgang til den nødvendige hjælp til at håndtere barrierer/problemer i hverdagen.

Samlet vurdering af implementeringen

På baggrund af ovenstående vurderer vi, at projektets metode er implementeret efter den metodiske hensigt og i det målsatte omfang.

4.2.4 Projektets resultater og effekter

Faglige, sociale og personlige resultater

Projektets metode tager udgangspunkt i den enkeltes ressourcer og behov. Den første del af arbejdet handler om, at deltageren får afklaring af egne ressourcer og behov. Næste skridt er løbende at støtte deltageren, så han/hun bliver i stand til at tage beslutninger og handle ud fra disse ressourcer og behov. Projektmedarbejderne fortæller, at denne metode er virkningsfuld, og at det er med baggrund i denne, at effekterne har kunnet nås. Dette understøttes af deltagernes udsagn i interviews, som på baggrund af projektforsløbet har oplevet at finde motivationen i forhold til arbejdsmarkedet, komme ud af dårlige vaner i det daglige, begynde at motionere, blive bedre i stand til at overskue egen situation og fortæller at have fået overskud til at tackle ting, som før kunne slå dem ud. Projektet formår således at flytte borgerne på en række sociale og personlige områder, hvor igennem fastholdelse i job og uddannelse bliver muligt.

Fastholdelse i job og uddannelse

Projektets primære formål er fastholdelse af målgruppen i job og uddannelse. Målet er, at 40 % af deltagerne skal være fastholdt, når deres sager lukkes. Projektet kan maksimalt yde støtte i 1 år efter indtrædelse i projektet. På evalueringsmødet angiver projektet at have opnået at fastholde 31 deltagere i job eller uddannelse, hvis sager i forlængelse af denne fastholdelse er blevet lukket. 23 deltagers sager er blevet lukket til andet – fx genhenvielse til andre projekter. Dette giver en effekt i forhold til det opsatte mål på 57 %, hvilket er betragteligt over det opstillede mål. Dertil kommer 47 deltagere, som er fastholdt og fortsat indskrevet i projektet. Dette giver en nuværende fastholdelsesgrad i forhold til det samlede antal deltagere på 77 %.

For at etablere en referenceramme kan vi se på gruppen af ikke-arbejdsmarkedssparate, der har modtaget aktivering og efterfølgende er kommet i beskæftigelse. Af disse er det efter 1 år 29 %⁵, som ikke er vendt tilbage til kontant- eller starthjælp. Dette tal er tilnærmelsesvis sammenligneligt med de 57 %, som projektet har realiseret, dog med det forbehold, at projektet ikke kender status efter et år, men blot lukker sagen, når projekt og deltager samstemmende mener, at der er opnået en stabil situation. Periodens længde kan svinge meget, men de fleste deltagere har

⁵ Rambølls beregninger på tal fra www.jobindsats.dk.

haft behov for at modtage støtten i den fulde etårige periode. Det skal i denne forbindelse også nævnes, at projektet ud over ikke-arbejdsmarkedsparate ledige har haft socialt udsatte, som har fået beskæftigelse fra førtidspension. Denne deltagergruppe vil i udgangspunktet kunne betragtes som svagere end matchgruppe 5, eftersom de er blevet afklaret til pension. Vi vurderer på denne baggrund projektets resultatopnåelse som særdeles høj.

I forhold til projektets nuværende fastholdelsesgrad på 77 % af det samlede antal deltagere, vil den bedste referenceramme være at se på ikke-arbejdsmarkedsparate, der har modtaget aktivering og efterfølgende er kommet i beskæftigelse efter 9 måneder. Årsagen er, at ca. halvdelen af projektets samlede deltagerantal er afsluttet efter op til et år, og at den resterende halvdel i gennemsnit har været ca. et halvt år i forløbet. Dette giver en gennemsnitlig afstand fra seneste aktivering på ca. 9 måneder. På landsplan er den tilsvarende fastholdelse efter 9 måneder 36 %⁶, hvilket betyder, at projektets fastholdelsesgrad på 77 % må betegnes som en stor succes.

Forankring

Projektet har fået tilsagn om at blive forankret i Århus Kommunes arbejdsmarkedsrettede indsats. Projektets kapacitet ser i denne forbindelse ud til at blive halveret, men der er på nuværende tidspunkt ikke truffet endelig afgørelse.

⁶ Rambølls beregninger på tal fra www.jobindsats.dk.

4.3 Frelsens Hær

I dette afsnit stiller vi skarpt på projekt 'Integration af nydanskere via sociale netværk', der gennemføres af Kalejdoskop, Frelsens Hær på Nørrebro.

Projektets overordnede hypotese

Gennem mentoring, netværksdannelse, sproglig opkvalificering og støtte til overvindelse af økonomiske, juridiske, psykologiske og familiemæssige problemstillinger øges udsatte nydanskernes tilknytning til det danske samfund og kommer i uddannelse og job.

4.3.1 Projektets baggrund og formål

Kalejdoskop er placeret i et område på Nørrebro, hvor der er en høj andel af danskere med etnisk minoritetsbaggrund, som er dårligt integrerede i det danske samfund. Mange står uden job og har ingen kompetencegivende uddannelse. En af de centrale barrierer er, at disse borgere ikke har kontakt til den øvrige del af befolkningen. Samtidig bor der i området en gruppe etnisk danske borgere, der har tid og ressourcer, og som ønsker at bidrage til integrationen af de etniske minoriteter. Projektet søger gennem etableringen af mentorrelationer og sociale netværk at øge nydanskernes forståelse for det danske samfund, bryde deres isolation og støtte dem i at komme i uddannelse og/eller job.

Den primære målgruppe for projektet er yngre nydanskere, som er forsørget på kontanthjælp eller af ægtefælle. Det er personer, som er bosat på Nørrebro og som har et spinkelt personligt netværk og har sporadisk eller ingen arbejdsmarkedserfaring. Målgruppen for mentornetværket er afgrænset til kvinder.

Den sekundære målgruppe for projektet består af etniske danskere, der har tid og ressourcer til at fungere som mentorer for nydanskere i den ovennævnte målgruppe.

Ud over 'Mentornetværket', som udgør den primære del af projektet, kører Kalejdoskop også job- og uddannelsesvejledning for en bredere målgruppe. I job- og uddannelsesvejledningen deltager både nydanske mænd og kvinder. Det er fortrinsvis ledige kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 3 og 4, der deltager, men også selvforsørgende kommer i Kalejdoskop og modtager rådgivning. En del af disse borgere har både velfungerende sociale netværk og stor arbejdsmotivation. Hovedudfordringen i forhold til indtrædelse på arbejdsmarkedet for borgerne i denne målgruppe er de dansksproglige kompetencer.

4.3.2 Kort beskrivelse af metoden

Grundtanken i projektet er, at deltagerne gennem projektets aktiviteter skal opbygge kompetencer til selv at håndtere de udfordringer de møder i deres sociale og arbejdsmæssige liv. Projektet bygger altså på ideen om 'empowerment'. Projektet arbejder ud fra en helhedsorienteret tilgang til borgerne, hvor projektet anerkender, at problemstillinger på mange områder i borgerens liv kan spille en rolle for hans eller hendes muligheder for integration, uddannelse og beskæftigelse.

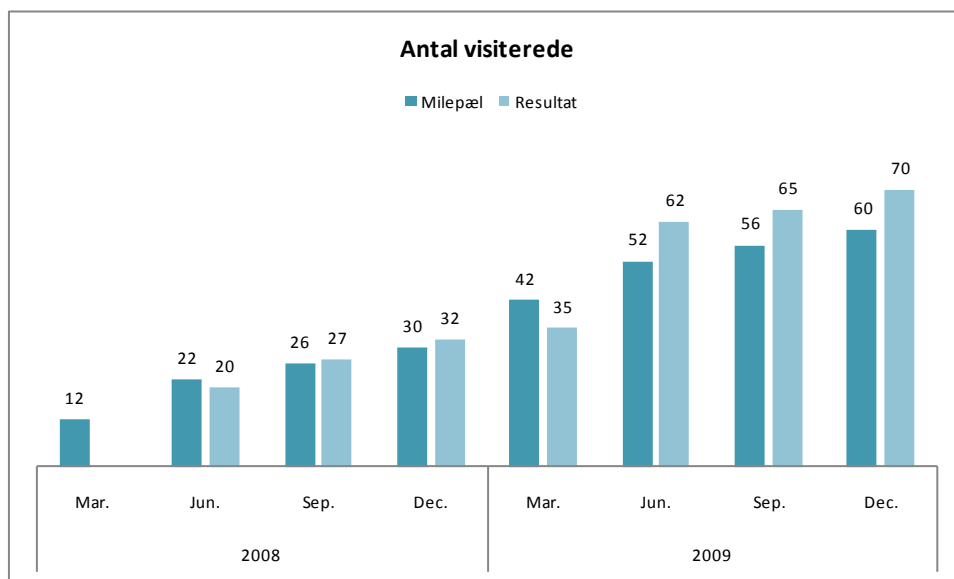
Projektet er et frivilligt tilbud til borgerne, og der er ingen tvangs- eller sanktionsmidler i forhold til deltagelse i projektet eller i dele af projektet. Med afsæt i frivilligheden anvender projektet en anerkendende tilgang i mødet med deltagerne. Der fokuseres på tidligere og aktuelle succeser og på ressourcer og muligheder frem for svagheder og problemstillinger.

På det mere konkrete niveau tilbyder projektet følgende aktiviteter til deltagerne:

- Fællesmøder for projektdeltagere og mentorer hver anden uge – vekselvirkning mellem temamøder i projektets lokaler og udflugter ud af huset
- I forbindelse med fællesmøderne matches deltagerne evt. med en mentor. Matchingen foregår som 'selvmatching' – hvor mentor og mentee selv finder sammen
- Individuelle møder mellem mentor og mentee – med bredt emnemæssigt fokus: sociale, sundhedsmæssige, familiære, økonomiske, beskæftigelsesmæssige, uddannelsesmæssige udfordringer mv.
- Løbende erfaringsudveksling og sparring mellem mentorer og projektmedarbejdere
- Job- og uddannelsesvejledning – individuel og gruppebaseret

- Projekt Hjerterum – rådgivning og samtale ved socialrådgiver/konfliktmægler/psykoterapeut og psykolog
- Socialrådgivning og familieværksted
- Juridisk og økonomisk rådgivning af deltagerne ved fagpersoner på de respektive områder
- Undervisning i dansk sprog og samfundsforståelse
- It-kurser for kvinder
- Kurser i kost og motion.

4.3.3 Projektets implementering Visitation og deltagerrettede aktiviteter



Som det fremgår af figuren ovenfor har projektet allerede i juni måned 2009 mere end indfriet sin målsætning om antallet af deltagere i projektet. Tilgangen af deltagere til projektet er fortrinsvis baseret på, at målgruppen selv opsøger projektet på baggrund af projektets og Frelsens Hærs synlighed i lokalområdet og på baggrund af anbefalinger fra andre deltagere og/eller frivillige/ansatte projektmedarbejdere. Projektet modtager i mindre omfang også borgere i målgruppen fra private og offentlige aktører, der arbejder med målgruppen i området. Det drejer sig fortrinsvis om, at projektet modtager borgere til mentornetværket, men projektet har også modtaget enkelte borgere, der er kommet i virksomhedspraktik i Kalejdoskop og på den måde har indgået i projektet.

I praksis er projektet smeltet sammen med de øvrige aktiviteter, der gennemføres i Kalejdoskop, og hovedparten af deltagerne i mentornetværket deltager også i andre aktiviteter i huset.

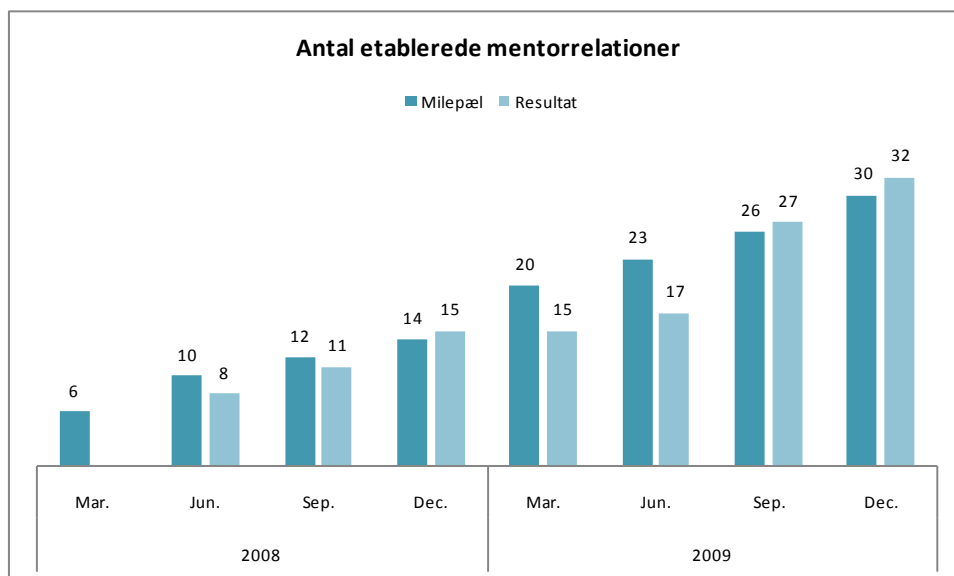
Mentornetværket

Oplevelsen på tværs af medarbejdere, mentorer og private/offentlige samarbejdspartnere er, at de borgere, der anvender mentornetværket i udgangspunktet har en række udfordringer og barrierer, der står i vejen for integrationen i det danske samfund – både i forhold til den generelle forståelse for og deltagelse i samfundslivet, men også specifikt i forhold til uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet. Kvinderne i netværket har i udgangspunktet et meget svagt socialt netværk og ingen kontakt til etniske danskere. Derudover er hovedparten af kvinderne meget dårlige til dansk og har en ringe tro på deres job- og uddannelsesmuligheder. En meget stor del af kvinderne i netværket har en ægtefælle, der af den ene eller anden grund bidrager meget lidt til familien. I mange tilfælde handler det om, at manden har psykiske problemstillinger som fx PTSD, angst eller alvorlig depression, men der er også tilfælde, hvor ægtefællen lider af somatiske sygdomme, eller hvor kvinden af den ene eller anden grund bor alene med børnene. Disse familiemæssige omstændigheder gør, at hovedparten af kvinderne har udfordringer med at få familielivet til at hænge sammen med ønsket eller kravet om at være aktiv på arbejdsmarkedet eller i uddannelsessystemet.

På baggrund af de udfordringer, som kvinderne står i, er dansksproglig opkvalificering, viden om det danske samfund – herunder også viden om uddannelses- og jobmuligheder – og håndtering af personlige og familiemæssige udfordringer de centrale fokusområder i indsatsen. Projektets tilgang til indsatsen over for kvinderne er, at opbyggelsen af motivation og selvtillid er selve grundlaget for at kunne arbejde med de mere konkrete udfordringer i kvindernes tilværelse. Det skinner igennem i interviewene med både deltagere, mentorer, samarbejdspartnere og projektmedarbejdere, at der i projektet er et dybfølt ønske om at klæde kvinderne på, så de bliver i stand til at håndtere deres udfordringer og klare sig selv. Målet er helt tydeligt, at kvinderne skal blive i stand til at forsørge sig selv, være gode mødre for deres børn og i det hele taget blive herre i deres egne liv. Deltagerne mødes med et ærligt ønske om en tæt personlig relation, og oplevelsen er, at denne tilgang til mødet mellem de frivillige og borgerne skaber det nødvendige grundlag for den personlige udvikling, som kvinderne har brug for. Relationen mellem de frivillige mentorer og deltagerne har i de fleste tilfælde mere karakter af et venindeforhold end af en traditionel mentorrelation, og oplevelsen er netop, at denne ligeværdighed og gensidighed er en stor styrke og åbner op for en udvikling, der ellers ikke havde været mulig. Deltagerne føler sig mødt og oplever en dybfølt interesse, hvilket skaber en personlig tillidsrelation. Samtidig mødes deltagerne af et fokus ikke på deres problemstillinger, men et fokus på deres værd og muligheder – de mødes ikke af mentorer og medarbejdere, der vil løse deres problemer for dem, men af mennesker, der vil støtte dem til selv at nå deres egne målsætninger. De frivillige medarbejdere bruger ikke selv begreberne, men hvis tilgangen skal sammenfattes, er projektet netop karakteriseret ved en 'anerkendende tilgang' og med fokus på 'empowerment'.

En af forudsætningerne for at den tætte relation mellem deltagerne og de frivillige mentorer kan skabes, er netop, at mentorerne er frivillige, og at relationen også er 100 % frivillig for deltagerne – der er intet pres og ingen sanktioner ift. deltagelse. Frivilligheden betyder, at deltagelsen i projektet skal bygge på kvaliteten af relationerne mellem deltagere, frivillige og medarbejdere og på kvaliteten af tilbuddene i projektet.

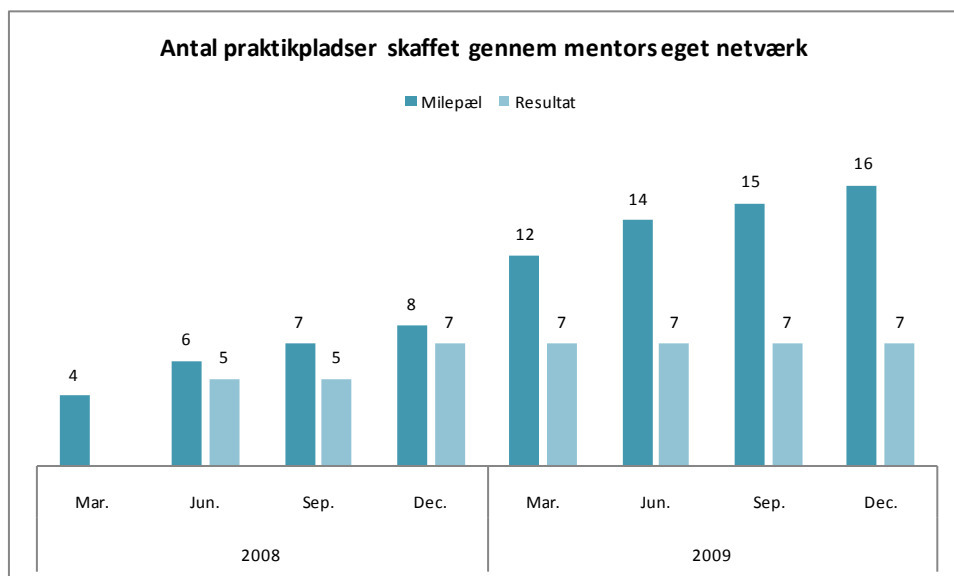
Det konkrete omdrejningspunkt i mentorrelationerne er faste ugentlige møder i mentornetværket, hvor alle mentorer og deltagere mødes i omkring 3 timer enten til et temamøde i Kalejdoskopets lokaler eller til en fælles udflugt. Målet med de ugentlige møder er – ud over kontaktskabelsen mellem mentorer og deltagere – at sætte rammerne for en dialog om samfundsforholdene i Danmark, men også om de mere konkrete og dagligdags udfordringer og muligheder i deltagerens liv. Der kan være oplæg og drøftelser omkring børneopdragelse, familieliv, sundhed, uddannelsesmuligheder eller arbejdsmarked, eller der kan være et besøg på Christiansborg eller et museumsbesøg, hvor deltagerne sammen med de etniske danske mentorer får et indblik i og en drøftelse af indretningen af eksempelvis det politiske system og dansk museums kultur. Møderne har derudover også den funktion, at deltagerne får anvendt deres danske sprog, da ambitionen er, at der kun tales dansk i projektets regi.



Ud over de ugentlige møder i mentornetværket mødes mentor og mentee også individuelt. Der er stor variation i intensiteten og indholdet af disse individuelle relationer, men alle deltagerne har en individuel relation til én eller flere af de frivillige mentorer. Som det fremgår af figuren ovenfor var status i december måned, at 32 deltagere havde haft tilknyttet en mentor, hvilket betyder, at projektet godt og vel har realiseret sin målsætning på dette område.

Andre projekter i puljen har haft den udfordring, at arbejdsmarkedsperspektivet i mentorrelationerne forsvandt til fordel for mere konkrete og aktuelle problemstillinger omkring fx familieliv o. lign. I Frelsens Hærs mentornetværk er der den indstilling både blandt projektmedarbejderne og de frivillige mentorer, at uddannelse og job er et helt afgørende skridt på kvindernes vej mod at blive herre i eget liv. Det betyder, at dette perspektiv skinner klart igennem i alle projektets indsatser over for deltagerne. Det betyder ikke, at der ikke er perioder, hvor det eksempelvis er udfordringerne med den psykisk syge ægtefælle eller de akutte økonomiske problemer, der tager fokus. Det betyder nærmere, at målet om uddannelse og job er underliggende i den løbende dialog og italesættes, når der er overskud til det i deltagerens liv. Der er således tale om en parallelindsats, hvor indsats i forhold til personlige og sociale dimensioner af deltagerens liv foretages sideløbende med en mere direkte beskæftigelsesrettet indsats.

Én af ambitionerne ved projektets start var, at en del af den konkrete job- og praktikskabelse skulle foregå gennem de frivillige mentorer's netværk. Som det fremgår af nedenstående figur, er der da også skabt en del praktikpladser på denne måde, men det fremgår også, at det ikke har været muligt i det forventede omfang. Der er etableret 7 praktikpladser gennem mentorernes netværk mod en forventning på 16 i december måned. Til gengæld er der på anden vis etableret yderligere 13 praktikpladser, således at i alt 20 deltagere (alle kvinder) har deltaget i virksomhedspraktik i relation til projektet. På den måde er det alligevel lykkedes projektet at etablere det nødvendige antal virksomhedspraktikker.



Ud over dialog og rådgivning omkring de forskellige aktuelle udfordringer i deltagerens liv, fungerer de fleste af mentorerne også som bisiddere for deltagerne ift. fx samtaler med kommunen, lægebesøg, skole-hjem-samtaler mv. Både deltagere og mentorer oplever, at det er afgørende for deltagerens muligheder for at indgå i en fornuftig og konstruktiv dialog med de forskellige instanser, at der er en person til stede, som de kender og har tillid til, og som samtidig har en forståelse for situationen omkring det pågældende møde.

Matchingen af mentor og mentee foregår ved, at deltagere og de frivillige opfordres til at søge sammen og etablere mentorrelationer. Denne form for 'selvmatching' gør, at deltagere og frivillige selv finder ud af, hvem kemien passer med, og projektets erfaring er, at denne tilgang i høj grad understøtter gode match.

Ud over aktiviteterne direkte i relation til mentornetværket har de fleste deltagere deltaget i forskellig form for faglig rådgivning. Projektet har tilbudt juridisk rådgivning og rådgivning omkring gæld og økonomi. Projektet har også oplevet et behov for psykologisk rådgivning omkring personlige og familiemæssige udfordringer og har i den sidste del af projektperioden taget initiativ til dette i projektets regi. Erfaringen er, at rådgivningen fra fagpersoner på de tre områder bidrager substantielt til overvindelsen af deltagerens udfordringer. Det lange seje træk med at støtte deltagerne i deres udvikling tages i mentornetværket, men projektets oplevelse er, at der i mange tilfælde er behov for at supplere med rådgivning fra personer med en dybere faglig indsigt.

Endelig tilbyder projektet også en række tilbud til deltagerne i form af kortere eller længere kurser omkring forskellige temaer. Der er for det første et tilbud om danskundervisning, hvor deltagerne i projektets regi kan udvikle deres dansksproglige kompetencer og udbygge deres viden om dansk kultur og det danske samfund. Et andet længerevarende og permanent tilbud er et kursus i basal it, som mange af deltagerne oplever at have et stort behov for. På baggrund af at en del af deltagerne havde udfordringer ift. Overvægt, etablerede projektet også et kursus i kost og motion, og en del af deltagerne deltager ugentligt i et yoga- og afspændingshold.

Job- og uddannelsesvejledning

En del af kvinderne i mentornetværket har ud over den individuelle rådgivning også deltaget i holdbaseret job- og uddannelsesvejledning i projektet. 1-2 dage om ugen samler projektet 5-6 deltagere i et holdbaseret job- og uddannelsesvejledningsforløb. Holdene sammensættes af deltagerne i mentornetværket og andre borgere i målgruppe, der benytter sig af andre af Kalejdoskops tilbud. Ud over kvinderne fra mentornetværket har 39 borgere i målgruppen deltaget i job- og uddannelsesvejledningen.

Deltagerne i job- og uddannelsesvejledningen står meget forskelligt i forhold til arbejdsmarkedet og uddannelsessystemet. Kvinderne fra mentornetværket har som beskrevet en række sammen-

satte problemstillinger af både personlig, social og kompetencemæssig karakter. I job- og uddannelsesvejledningen fastholdes et forholdsvis snævert fokus på det direkte job- og uddannelsesrelaterede, og de øvrige problemstillinger håndteres i mentornetværket og de øvrige af projektets tilbud. I forhold til de øvrige deltagere i job- og uddannelsesvejledningen er udfordringerne fortrinsvis relateret til det dansksproglige og kendskabet til det danske arbejdsmarked. Projektet støtter disse borgere med udformning af ansøgninger, afklaring af kompetencer ift. det danske arbejdsmarked, identifikation af jobmuligheder, oversættelse/dokumentation af kompetencer fra hjemland, men også med sprogundervisning.

Organisering af indsatsen

Projektet er organiseret omkring Frelsens Hærs værested på Nørrebro, Kalejdoskop. Midlerne fra puljen 'Personer på kanten' finansierer lønudgifterne til en projektleder, der er ansvarlig for den daglige drift af projektet, rekruttering og supervision af de frivillige medarbejdere. Regnskab og økonomi varetages af lederen af Kalejdoskop. Projektet samarbejder med offentlige og private aktører i beskæftigelsesindsatsen, der anbefaler borgere til projektet. Som tidligere beskrevet er projektet dog et frivilligt tilbud til disse borgere, og med undtagelse af det mindre antal virksomhedspraktikanter, der har været i Kalejdoskop, er der ingen krav eller sanktioner knyttet til deltagelsen i projektet.

Projektet har endvidere samarbejdet med 'Områdefornyelse Mimersgadekvarteret', der har støttet projektet økonomisk og deltaget i den indholdsmæssige udvikling af flere af de tilbud, der gives til målgruppen i Kalejdoskop.

Uddannelses- og undervisningsaktiviteter

Projektet gennemfører ikke uddannelse og undervisning af frivillige medarbejdere eller samarbejdspartnere. Der gennemføres en omfangsrig og intensiv individuel samtaleproces med den enkelte frivillige mentor forud for mentorens virke i projektet. Fokus er på at afklare menneskesyn og tilgang til deltagerne og sikre, at mentorens tilgang svarer til projektets tilgange og værdier. Der foregår også en løbende opfølgning, vejledning og dialog mellem projektmedarbejderne og de frivillige mentorer.

Metodeudvikling

Kalejdoskop havde allerede før etableringen af projektet erfaring med indsatser over for målgruppen af ressourcetsvage nydanskere, ligesom Kalejdoskop også tidligere har arbejdet med mentornetværk over for målgruppen og tilbudt supplerende støtteaktiviteter, der skulle bidrage til at hjælpe målgruppen til integration i det danske samfund. Med ansøgningen og bevillingen om projektet finansieret af puljemidler fra Arbejdsmarkedsstyrelsen, er fokus på den arbejdsmarkedsrettede og uddannelsesmæssige integration forøget, men mentornetværket og de øvrige tiltag i Kalejdoskop er ligeledes blevet videreudviklet.

Projektets metode følger grundlæggende de tanker og planer, som allerede blev fastlagt i forbindelse med udarbejdelsen af projektansøgningen og forandringsteorien ved projekts opstart. Den væsentligste erfaring, som projektet har gjort sig, omhandler behovet for at supplere mentorindsatsen med kortvarig mere intensiv professionel rådgivning. Projektet har som tidligere nævnt erfaret, at der har været et behov for at kunne tilbyde professionel rådgivning inden for især personlige, familiemæssige og sociale problemstillinger i form af psykologrådgivning, økonomi (og særligt gældshåndtering) og jura. Gennem projektet afprøves på denne måde en udvidet parallelindsats i forhold til målgruppen, som sigter på at understøtte deltagerens forløb mod arbejdsmarkedet ved sideløbende at arbejde med personlige og sociale problemstillinger i deltagerens liv.

Projektet har i forbindelse med afslutningen af projektperioden taget initiativ til at udvikle et metodehæfte, der samler projektets egne erfaringer med indsatsen og formidler tilgange, metoder og opmærksomhedspunkter i forhold til indsatsen over for nydanske kvinder på kanten af arbejdsmarkedet. Udarbejdelsen af metodehæftet tager delvist afsæt i en metodeudviklingsproces, som Rambøll gennem Arbejdsmarkedsstyrelsen har faciliteret for projektet. Publikationen kan findes på Kalejdoskopets hjemmeside: www.kalejdoskop.dk.

4.3.4 Projektets resultater og effekter

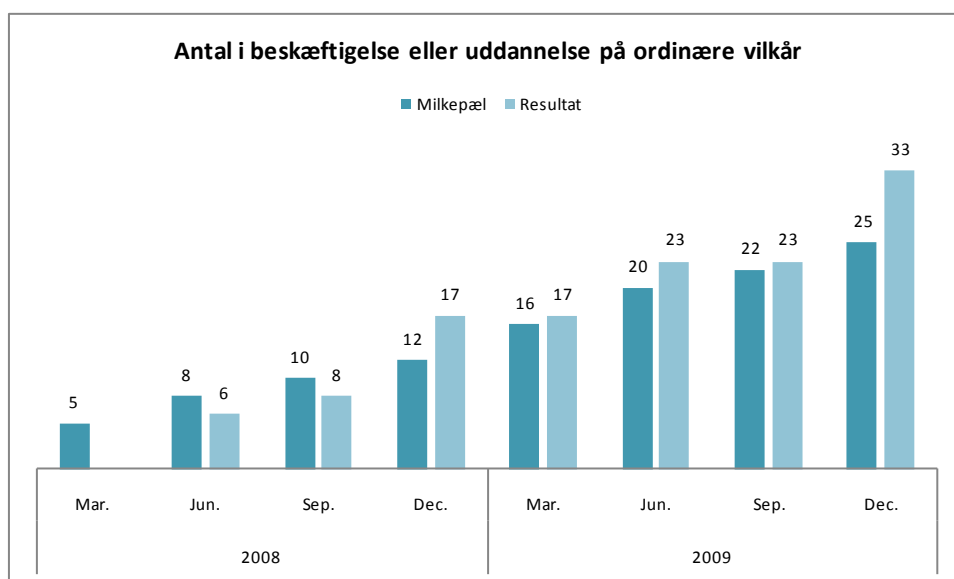
Faglige, sociale og personlige resultater

Som det fremgår af målgruppebeskrivelsen, er det de sociale og personlige problemstillinger, der har udgjort den største barriere for målgruppens uddannelse og arbejdsmarkedsmuligheder. Dette gælder de 31 kvinder, der har deltaget i mentornetværket, mens det for de 39 deltagere i job- og uddannelsesvejledningen i højere grad har været kendskabet til det danske arbejdsmarked og de dansksproglige kompetencer, der har udgjort barrieren. Når vi ser på resultaterne af projektets indsats, er det i høj grad ift. netop de personlige og sociale kompetencer, der er sket en udvikling. Oplevelsen, på tværs af de respondenter vi har interviewet i forbindelse med evalueringen, er, at stort set alle deltagerne både har fået større indblik i deres sociale og personlige udfordringer og kompetencer og har udviklet sig på disse områder. Deltagerne udtrykker, at de gennem mødet med medarbejdere og frivillige i projektet har fået styrket deres selvværd og blevet klædt bedre på til at håndtere de udfordringer, de har og har haft. Deltagerne fremhæver især netværksdannelsen med de frivillige, men også på tværs af deltagerne, som den centrale ressource i projektet. Det er ved at have fået venner og veninder, der kender til familielivet, arbejdslivet og det danske samfund i det hele taget, at de er kommet videre på det personlige og sociale område i deres liv. Samtalerne med mentor og i mentornetværket har givet dem en forståelse af deres udfordringer og måder, de kan håndteres på.

I forhold til de faglige kompetencer er det fortrinsvis de 39 deltagere, der har deltaget i job- og uddannelsesvejledningen, der har opnået en større indsigt og afklaring. Ligesom det fortrinsvis er de 20 deltagere, der har været i virksomhedspraktik i forbindelse med projektet, der har fået forøget deres faglige kompetencer. Men en del deltagere har derudover forøget deres dansksproglige kompetencer gennem undervisning og brug af sproget i projektet, mens andre har forøget deres it-kompetencer gennem projektets kurser. Samtidig er 60 af de 70 deltagere blevet afklarede om deres ønsker til beskæftigelse, hvilket indikerer, at projektet trods det store fokus på *barriererne* for uddannelse og job netop er lykkedes med at fastholde beskæftigelsesperspektivet som centralt.

Job og uddannelse

Når det gælder projektets resultater ift. job og uddannelse, fremgår det af nedenstående figur, at 33 deltagere er kommet i job eller uddannelse. Tallet dækker over, at 8 kvinder i målgruppen er kommet i uddannelse, mens 23 kvinder og 2 mænd er kommet i job. Resultatet er væsentligt over målsætningen på 25 deltagere. Det er først og fremmest de kvindelige projektdeltagere, der er lykkedes at hjælpe i job og uddannelse, hvilket afspejler, at størstedelen af deltagerne har været kvinder, men også at intensiteten i indsatsen har været størst i forhold til kvinderne, der modsat mændene har indgået i mentornetværket foruden den lange række af øvrige tilbud i projektet.



Da projektets tilbud til hhv. mænd og kvinder har været meget forskellige, er det relevant at se på resultatopnåelsen opdelt på køn. Hvis vi ser på mændene først, er 2 af de 13 mandlige deltagere i job- og uddannelsesvejledningen kommet i beskæftigelse. Det svarer til, at 13 % af mændene er kommet i job, men gruppen er dog så lille, at det er meget vanskeligt at drage konklusioner på denne baggrund.

Når vi vender blikket og ser på kvinderne i målgruppen, er billedet mere entydigt. Hele 31 af de 55 kvinder, der har deltaget i projektet, er kommet i job. Det svarer til, at 56 % af deltagerne i denne målgruppe er kommet i job eller uddannelse, hvilket er en utrolig høj andel sammenlignet med, at det på landsplan kun er knap 6 % af etniske minoritetskvinder på kontanthjælp (match 4-5), der er i job eller uddannelse tre måneder efter aktivering. Umiddelbart tyder det altså på, at deltagelsen i projektet sideløbende med anden aktørs og jobcentrenes indsats over for disse kvinder har en betydelig positiv effekt. Der er dog den nuancering af denne konklusion, at kvinderne i projektet af egen fri vilje er kommet i projektet, hvilket betyder, at kun borgere, der er motiveret til deltagelse i projektet, er med i målgruppen – dette spiller uden tvivl en positiv rolle for mulighederne for at opnå gode resultater. Dette ændre dog ikke ved, at projektets resultater er imponerende, og at det må konstateres, at projektet langt har overgået forventningerne.

Forankring

Kalejdoskop fortsætter sin tilstedeværelse og sine tilbud til målgruppen på Nørrebro, finansieret af midler fra Frelsens Hær. På den måde er erfaringerne og metoderne fra projektet forankret i den fremadrettede indsats over for målgruppen i lokalområdet. Omfanget af tilbud afhænger imidlertid af Kalejdoskopets muligheder for at opnå medfinansiering andetsteds fra. Der er pt. ikke indgået aftaler med andre parter om bidrag til videreførelsen af indsatsen. Kalejdoskop har dog planer om at videreudvikle tilbuddene til målgruppen, bl.a. gennem mere formaliserede samarbejder med jobcentre i området.

Et andet bidrag til forankringen af projektets metoder og erfaringer er det føromtalt metodehæfte, som projektet har udviklet.

4.4 Glostrup Hospital

Glostrup Hospitals Rengøringsafdeling har etableret dette projekt, som har til formål at højne fastholdelsen blandt de ansatte medarbejdere.

Projektets overordnede hypotese

Igennem uddannelse af coaches og tilknytning af disse til nye medarbejdere får nyansatte en bedre begyndelse i jobbet, hvorfor fastholdelsesgraden stiger og medarbejderudskiftningen i virksomheden falder.

4.4.1 Projektets baggrund og formål

Der har igennem en længere periode været et meget højt frafald blandt nyansatte medarbejdere i Rengøringsafdelingen på Glostrup Hospital. Derfor ønskede man at iværksætte initiativer til en større fastholdelse af nyansatte medarbejdere. Projektet har i den forbindelse to målgrupper:

Den primære målgruppe er nyansatte medarbejdere, mange med følgende karakteristika:

- *Nyansatte medarbejdere anvist af kommunen* – de er ofte 'svage' ledige i matchgruppe 4 og 5 og har typisk været uden for arbejdsmarkedet i mange år.
- *Nyansatte med anden etnisk baggrund* – her udgør sproget ofte et problem for deres mulighed for at indgå som medarbejdere på arbejdspladsen.
- *Problemer med motivation* – nogle af de nyansatte ønsker reelt ikke at være i dette job. De er derfor ikke gode til at indgå på en arbejdsplads ift. de krav, der stilles, fx til mødetid og indretning af familieliv.
- *Sammenhængsproblemer mellem arbejdsliv og familieliv* – der er også en del nyansatte, der er motiverede, men som stadig har problemer med at få arbejdslivet til at hænge sammen med deres familieliv.
- *Manglende uddannelse* – nyansatte, der ikke har nogen egentlige problemer, men fx ikke har en uddannelse og derfor ikke er så ressourcestærke.

Den sekundære målgruppe er medarbejdere, der skal fungere som coaches for nyansatte medarbejdere typisk med følgende egenskaber:

- Velfungerende medarbejdere som er valgt, fordi de har været motiverede for projektet og/eller har haft personlige egenskaber, der har gjort dem velegnede som coach.
- En blanding af danskere og 'etniske' coaches i alle aldersgrupper, således at de kan siges at være repræsentative for medarbejderne generelt.
- Personlige egenskaber der gør, at de øvrige medarbejdere oplever dem som troværdige og tryksskabende.

Målet for projektet er således at uddanne coaches til at støtte nyansatte medarbejdere og dermed mindske frafaldet blandt de nyansatte.

4.4.2 Kort beskrivelse af metoden

Det primære teoretiske udgangspunkt for projektet er den værdsættende samtale, som bruges til at kommunikere med de nyansatte medarbejdere. Værdsættende eller anerkendende samtale er også den teoretiske baggrund for selve coachingmodellen.

De to primære teknikker i projektet er enneagram og coaching. Enneagram benyttes til den personlige udvikling. Nærmere bestemt benyttes det til at hjælpe medarbejderne med at lære sig selv at kende og derigennem blive bedre coaches. Dette foregår ved, at medarbejderne udarbejder en profil, de benytter til på det individuelle plan at arbejde med deres egne styrker og svagheder. Coachingteknik benyttes til at hjælpe de nyansatte med at hjælpe sig selv. Det er her afgørende, at enneagrammet bruges sammen med coachingen, så coachene opnår en indsigt i sig selv. Det skal medvirke til, at de ikke overfører egne værdier på den, de coacher.

4.4.3 Projektets implementering

I dette afsnit vil vi se nærmere på projektets organisering og aktiviteter i forhold til de ansatte samt fremdrage centrale erfaringer fra projektets metodeudvikling.

Organisering af indsatsen

Projektet er organisatorisk en del af Glostrup Hospitals Rengøringsafdelings rekrutteringsindsats. Ud over almindelige ansættelser suppleres rekrutteringen med ledige fra jobcenteret fra match-gruppe 4-5. Der er således i projektperioden blevet ansat 41 medarbejdere ved almindelige opslag og ansættelsesprocedurer og 21 med hjælp fra jobcenteret. Projektet har anvendt en ekstern konsulent, som har forestået coachuddannelsen af de udvalgte medarbejdere i afdelingen.

Visitation og deltagerrettede aktiviteter

I forhold til den primære målgruppe har målsætningen været, at alle nyansatte skulle tilknyttes en coach. Denne målsætning er realiseret, da projektet har formået at tildele en coach til samtlige nyansatte i perioden. Der er som led i projektprocessen blevet etableret 62 coaching-relationer med nyansatte medarbejdere i afdelingen. Det indledende mål var, at 80 nyansatte skulle have tildelt en mentor. Dette mål er ikke nået, hvilket skal ses i sammenhæng med en højere fastholdelsesgrad end forventet, hvilket har medført færre nyansættelser. Det skyldes således projektets succes, at dette mål ikke er opnået.

Uddannelses- og undervisningsaktiviteter

Projektets formål har været coaching af nyansatte medarbejdere. Denne aktivitet har imidlertid forudsat opkvalificering af allerede eksisterende medarbejdere, således at disse har kunnet fungere som coaches.

Uddannelsen har været fem dage i alt med én dags undervisning ca. hver tredje uge. Derudover er der gennemført tre halvdages opfølgning, som har været indlagt efter behov i forløbet. Endelig har der været 'hjemmeopgaver' med træning i coaching af personer i coachenes personlige og professionelle omgangskreds.

Derefter er der blevet etableret egentlige coachingforløb, efterhånden som den tilknyttede konsulent og ledelsen har skønnet, at de har været klar til at varetage coachingrollen. Coachingforløbene er således i nogle tilfælde blevet iværksat sideløbende med uddannelsesforløbet.

Oplevelsen blandt de uddannede coaches er ifølge interviews, at de har fået de fornødne kompetencer til at hjælpe nyansatte medarbejdere, og at coachingen også har medvirket til at skabe et generelt bedre arbejdsklima på arbejdspladsen, da måden, de taler sammen på, er blevet bedre.

Ser man på succeskriteriet for antal uddannede coaches, var ambitionen ved projektets begyndelse, at i alt 38 coaches skulle uddannes. I løbet af projektperioden er der uddannet 37 coaches, hvilket stort set svarer til, at projektet har opfyldt succeskriteriet på dette punkt.

Projektet havde ved etableringen af projektets forandringsteori en ambition om at opkvalificere danskundskaberne hos nyansatte med dårlige danskkompetencer. 6-7 medarbejdere har modtaget denne opkvalificering, som bestod af 12 lektioner – 1 om ugen i 12 uger. Udbyttet har ifølge ledelsen været begrænset og har ikke kunnet stå alene i forhold til at fastholde målgruppen af nyansatte medarbejdere med etnisk minoritetsbaggrund og lang ledighedsbaggrund. En af erfaringerne fra denne undervisningsrække er, at tidspunktet for undervisningen har betydning for udbyttet. Kurserne lå sidst på dagen, hvilket fremadrettet vil blive ændret, da medarbejdernes koncentration sidst på eftermiddagen ikke er lige så stor som tidligere på dagen. Der arbejdes konkret på en ny kursusrække, som vil komme til at ligge om morgenen. Denne aktivitet er imidlertid ikke en del af projektet, men kan ses som et sted, hvor projektets erfaringer forankres i organisationen.

Metodeudvikling

Projektets arbejde med metodeudvikling har ligget i en tilpasning af coachkonceptet til arbejdspladsen. Dette er sket i samarbejde med den eksterne konsulent, som også har forestået coachuddannelsen af medarbejderne.

Et opmærksomhedspunkt, som fremhæves af projektet i forhold til projektprocessen, er, at der med fordel kunne have været fastere rammer omkring coachingforløbet. Dette ville ifølge projektet have givet bedre muligheder for at holde både coach og nyansatte op på at bruge coachfunk-

tionen systematisk og konsekvent. Fx er funktionen ikke altid blevet brugt, da det har været op til de enkelte coaches, hvor meget den er blevet brugt og hvordan.

Det er desuden projektets erfaring, at den eksterne konsulent skal have lyst til at arbejde med målgruppen, og at der skal være en god kemi mellem konsulenten og medarbejderne. Erfaringen er således, at medarbejderens personlige egenskaber har en markant betydning for projektets succes.

Projektet har endvidere erfaret, at nogle nyansatte ikke har behov for at få tilknyttet en coach. Det er imidlertid samtidig erfaringen, at man ikke altid kan vide det fra begyndelsen af ansættelsen, hvorfor projektets metodiske valg omkring at give alle nyansatte en coach har virket hensigtsmæssigt.

Vurdering af implementeringen

Projektet har samlet set gennemført de målsatte aktiviteter i forhold til coaches og etablering af mentorforløb. Den faglige opkvalificering af nyansatte i forhold til danskkundskaber er imidlertid ikke foregået, hvilket må forventes at mindske fastholdelsen blandt nyansatte med svage dansk-sproglige kompetencer.

4.4.4 Projektets resultater og effekter

Faglige, sociale og personlige resultater

Af vores interview med coachene i projektet fremgår det, at rammen omkring coach-rollen er, at coachen skal arbejde hen imod fastholdelse af den nyansatte med en helhedsorienteret tilgang. Dette betyder ifølge coachene, at coachen går ind i såvel faglige som sociale og personlige forhold. I forhold til det faglige får de nyansatte medarbejdere igennem coachingen løbende besvaret spørgsmål om arbejdsprocesser og arbejdstilrettelæggelse. Coachen fungerer således delvist som en faglig sparringspartner, hvilket giver en løbende behovsstyret faglig opkvalificering. Dertil kommer, at coachen også har samtaler med den nyansatte vedrørende samarbejdet med kolleger, sladder mv. af mere social karakter. Herigennem støttes de nye medarbejdere socialt til en hurtigere social integration på arbejdspladsen. Endelig går coachen også ind i forhold i de nyansattes privatliv, hvis det har indflydelse på deres arbejdsliv, fx problemer med ægtefælle, børn eller andet. På denne måde levner coachingen mulighed for en kompetenceudvikling hos de nye medarbejdere, også på det personlige niveau.

Den positive forståelse af coach-funktionen understøttes tilsvarende i interview med nyansatte, som fortæller, at de har kunnet komme til deres coach med 'alt mellem himmel og jord', og at dette har givet dem en tryghed, som har været rar at have. En nyansat har desuden haft barrierer i forhold til at arbejde indendørs og har følt sig klemmt inde, hvilket coachen har støttet hende i at tackle. Det fremgår således, at coachingen foregår i forhold til mange emner, også af mere personlig karakter.

Vi vurderer på denne baggrund, at Glostrup Hospital med projektets metode har opnået det ønskede resultat i forhold til at skabe en tryggere ramme for medarbejderne i forbindelse med ansættelse.

Den sekundære målgruppe – coachene – oplever at have fået nye redskaber fra coachuddannelsen, der sætter dem bedre i stand til at klare en række forskellige situationer på arbejdspladsen. Det er blandt andet de dialogredskaber, som coachuddannelsen indeholder, som coachene fortæller, kan medvirke til bedre samtaler og dialog – også i det daglige blandt de øvrige kolleger. Vi vurderer på denne baggrund, at coachuddannelsen er medvirkende til at skabe et bedre socialt miljø, hvilket var et af resultatmålene fra projektets begyndelse.

Job og fastholdelse

Projektets overordnede mål drejer sig om fastholdelse af såvel nyansatte som allerede ansatte. Rengøringsafdelingen har før projektets start oplevet et højt frafald blandt nyansatte, men også en generelt høj udskiftning i medarbejderne. Formålet med projektet har været at skabe mulighed for en mindre udskiftning i medarbejderne generelt og for en højere fastholdelsesgrad det første halve år for nyansatte.

Den høje udskiftning har haft baggrund i såvel en lav social sammenhængskraft på arbejdspladsen som faglige udfordringer i forhold til at bestride jobfunktionerne. Desuden har afdelingen været plaget af et højt fravær inden projektperioden. Målet med mentorordningernes indførelse har således været at motivere medarbejderne løbende, at støtte op om den sociale side af integrationen på arbejdspladsen og at støtte fagligt op i forhold til konkret opgaveløsning.

I forhold til fastholdelse opstillede projektet fra projektets begyndelse det mål, at fastholdelsesprocenten inden for det første halve års ansættelse skulle stige med 50 % fra 30 % fastholdelse i 2006 til 45 % fastholdelse i projektet. I løbet af projektperioden er der blevet ansat 41 medarbejdere, hvoraf de 33 stadig er ansat efter projektets afslutning. Det svarer til en fastholdelsesgrad på ca. 80 %. Derudover har der været visiteret 21 medarbejdere fra kommunen, hvoraf de 13 stadig er ansat. Det svarer til en fastholdelsesgrad på 62 % for denne del af medarbejderne.

Ser man på det samlede antal nyansatte (inkl. visiterede), som i alt udgør 62 for hele projektet, er der således en fastholdelsesgrad på 74 %. Dette skal sammenlignes med en fastholdelsesgrad på omkring ca. 30 % ved projektets start. Vi vurderer denne forandring i fastholdelsesgrad som særdeles stor, navnlig taget i betragtning at den også indbefatter ca. en tredjedel visiterede fra jobcenteret. Ledelsen fortæller i interview, at gruppen af visiterede fra jobcenteret omfattede flere forskellige matchgrupper, herunder også matchgruppe 4 og 5, men at de visiterede fra matchgruppe 5 ikke har opnået ansættelse. Ifølge ledelsen var barriererne i forhold til denne gruppe for store såvel i forhold til at bestride arbejdsopgaverne som i forhold til at motivere dem til jobbet.

Årsagen til denne succes i forhold til fastholdelse skal findes i mentorfunktionens evne til at sikre såvel den sociale som den faglige indføring på arbejdspladsen. Af interviews med mentorer og nyansatte fremgår det, at mentorfunktionen har udfyldt denne plads som et ankerpunkt for den nyansatte i forhold til vanskeligheder af alle slags. Ledelsen kan i forlængelse heraf aflæse en klar forandring på den faglige side i forhold til tilfredsstillende opgaveløsning. Ved ansættelse i afdelingen modtager den nyansatte en sidemandsoplæring i de første 10 dage, hvorefter den nyansatte selv skal overtage opgaverne på egen hånd. Inden for de første tre måneder evalueres den nyansatte to gange, hvor der blandt andet tages stilling til opgaveløsningens kvalitet mv. Ledelsen påpeger i interview, at der efter mentorordningens ikrafttrædelse ikke har været opgaver, som har skullet følges op på i forhold til de nyansatte, hvilket tyder på, at de nyansatte i højere grad end tidligere har adgang til den nødvendige faglige sparring. Dertil kommer, at ledelsen registrer et markant mindre fravær blandt de ansatte i forhold til tidligere. Ledelsen har desuden iagttaget, at de nyansatte trives bedre i medarbejdergruppen, og at der er færre gnidninger iblandt medarbejderne.

På trods af den store succes har projektet ikke løst alle afdelingens vanskeligheder. Der vedstår fortsat et problem i forhold til sygefravær blandt nyansatte medarbejdere, også selvom de får tilknyttet en coach. Det er imidlertid noget, som coachene kan arbejde målrettet med, og som ledelsen har opfordret til et øget fokus på.

Vi vurderer på denne baggrund, at metoden er særdeles velegnet til fastholdelse af nyansatte medarbejdere og sikring af mindre udskiftning blandt eksisterende medarbejdere. Dertil kommer, at metoden har positive effekter på såvel den sociale sammenhængskraft i organisationen som den faglige udvikling af nyansatte medarbejdere.

Forankring

Projektets metode er blevet implementeret som en fast del af afdelingens drift. Ledelsen følger løbende op for at sikre projektets videreførelse. Dette sker med bistand fra den konsulent, der har stået for uddannelsen af coachene. Konkret består opfølgningen af netværksmøder, frokoster eller andet, hvor coachene deler erfaringer. Det sker bl.a. for at løse specifikke problemer, men også for at holde coachingkompetencerne ved lige.

4.5 Guldborgsund

Guldborgsundprojektet 'PIT-STOP' er etableret som et samarbejde mellem en privat aktør og en række kommunale projekter, og har til formål at bringe udsatte ledige i beskæftigelse og uddannelse.

Projektets overordnede hypotese

Igennem en trinvis tilnærmelse til arbejdsmarkedet med udgangspunkt i beskyttede arbejdsmarkedsmæssige sammenhænge kan målgruppen afklares og opkvalificeres, således at 20-30 % kommer i ordinært job, uddannelse eller fleksjob.

4.5.1 Projektets baggrund og formål

Guldborgsund Kommune har oplevet en markant stigning forholdsmæssigt i antallet af ledige kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 4-5. Mange primært unge ledige med svag tilknytning til arbejdsmarkedet har vanskeligt ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Dertil kommer, at prognoserne på førtidspensionsområdet ser ud til at stige voldsomt.

Formålet med projektet var hurtigst muligt at bringe de svageste ledige i permanent beskæftigelse, i uddannelse eller på anden vis tættere på arbejdsmarkedet. Det skulle ske gennem afklaring og udvikling af den enkeltes ressourcer og kompetencer.

Målgruppen for indsatsen kan deles i to. Den ene hovedgruppe udgøres af *unge op til 30 år* (udgør ca. 65 % af projektdeltagerne). Denne delgruppe kan inddeles i 3 undergrupper:

- Diagnostiserede psykisk syge (meget stor undergruppe)
- 2.-3. generationskontanthjælpsmodtagere (jf. social arv)
- Restgruppe der har alvorlige begrænsninger i indlæringssevnen.

Den anden hovedgruppe består af de *'ældre' over 30 år* (udgør ca. 35 % af projektdeltagerne).

4.5.2 Kort beskrivelse af metoden

Metoden baserer sig overordnet set på 'appreciative inquiry', dvs. den anerkendende tilgang. Denne tilgang struktureres med individuelle fokuspunkter og pejlemærker i den enkeltes forløb og kan som helhed betegnes som en kvalitativ proces.

Det typiske deltagerforløb falder i fire faser:

- *Fase 1 – oplevet tvang.* Mange deltagere træder ind i projektet med en fornemmelse af at være tvunget ind i projektet. Denne grundlæggende tvangsopfattelse giver sig oftest udtryk i ubegrundet fravær eller "sygdom" samt ligegyldighed over for at deltage i projektets aktiviteter.
- *Fase 2 – obstruktion.* Efter noget tid vendes tvangsfølelsen ofte til en modstand imod projektet og projektmedarbejderne. Dette giver sig til udtryk i obstruktion af opgaver, at lade som om man ikke forstår opgaver og i nogle tilfælde ødelæggelse af materialer og værktøj.
- *Fase 3 – frustration.* Efterhånden som deltagerens barrierer og behov i forhold til arbejdsmarkedet afdækkes og gøres konkrete, stiger frustrationen hos deltageren. Denne frustration vendes ofte udad imod samfundet eller systemet, fx i form af vrede over ikke at modtage rigtig løn for støttet/beskyttet beskæftigelse, eller over at samfundet/projektet endnu ikke har skaffet et job.
- *Fase 4 – handlekraft.* Den sidste fase, som deltagerne gennemlever, er kendetegnet ved en distancering i forhold til andre deltagere eller kontanthjælpsmodtagere og en selvforståelse, der baserer sig på evnen til at gøre noget ved egen situation. Denne fase giver mulighed for at få deltagerne i uddannelse eller job. Det er imidlertid projektets erfaring, at deltagerne skal gennemleve de første svære faser for at komme hertil.

De specifikke værktøjer der anvendes er:

- *Sigmavision* – et til lejligheden udviklet it-system, som har følgende formål: ledelsesinfo, fremmødekontrol, progressionsmåling og dokumentation. Målet er ressourcebesparelser og en kvalitativt bedre indsats (målrettethed).
- *Individuelle aftaler/kontrakter* – mellem vejleder (mentor) og deltager. Aftalerne er med meget høj detaljeringsgrad og i små bidder (handleplaner). Formålet er gennem medinddragelse og tilbageføring af ansvar til den enkelte at sikre erkendelse af egen mulighed for at ændre fremtiden.
- *Mentor* – arbejdsmarkedsorienteret samt socialt rettet mentorfunktion. Formålet er at sikre forståelsen af, at manglende tilknytning til arbejdsmarkedet ikke er en sygdom, men en tilstand der kan ændres ved høj grad af selvhjælp. At få struktur på deltagerens liv, fx ved hjemmebesøg, hjælp til praktiske opgaver såsom brevlæsning, indkøb mv. Forståelse af egen psykisk sygdom.
- *Coaching af projektmedarbejderne* – formålet er at holde fast i og udvikle den viden medarbejderstaben samlet har, og at give den enkelte medarbejder værktøjer, der kan bruges i indsatsen i forhold til deltagerne.
- *Fagrettet praktik og funktionsafprøvning* – formålet er at afprøve de reelle evner og fagligheden hos deltageren i en let beskyttet situation, som stadig er sammenlignelig med det ordinære arbejdsmarked.

4.5.3 Projektets implementering

Organisering af indsatsen

Projektet blev oprindeligt etableret som et samarbejde mellem en privat aktør, en række kommunale projekter og to virksomheder. Efter kommunesammenlægningen i forbindelse med kommunalreformen i 2007 udtrådte de to virksomheder imidlertid af samarbejdet.

Rollefordelingen i projektet har været, at den private aktør ledede projektet, mens indsatsen i forhold til deltagerne er foregået via samarbejde med arbejdsmarkedscenterets øvrige projekter og medarbejdere. Den private aktør leverede projektledelse, udviklingsarbejde, undervisning af såvel deltagere som projektmedarbejdere, erhvervsevnetest af deltagerne samt efteruddannelse af projektmedarbejderne. De kommunale projekter leverede lokaliteter, arbejdsopgaver til deltagerne samt projektmedarbejdere til projektet.

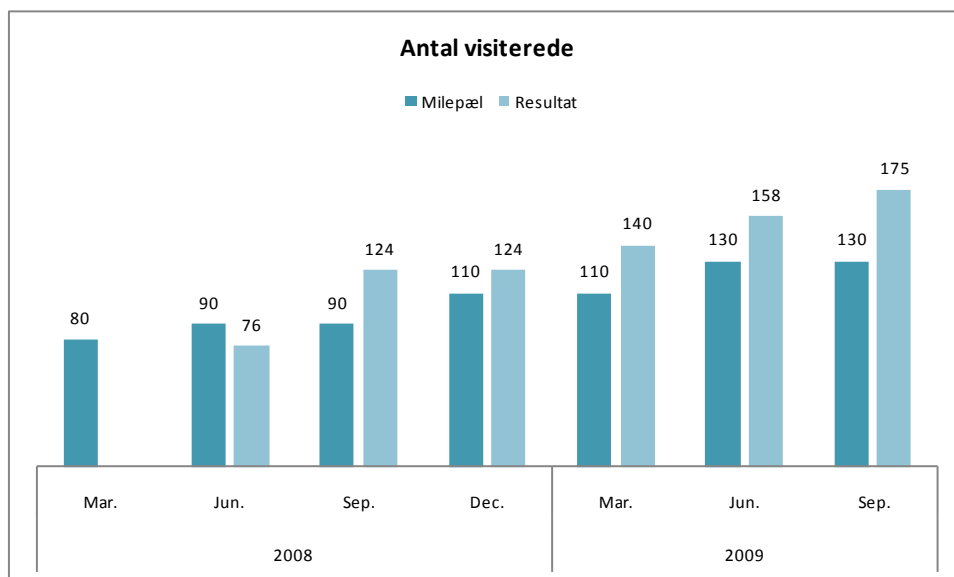
Projektet har oplevet dette samarbejde mellem privat aktør og det kommunale som en styrke, da projektet har kunnet drage nytte af begge organisationers styrker. Den private aktør har en høj grad af omstillingsparathed og kan hurtigt tilpasse sig nye muligheder og krav, mens den kommunale organisation har mange erfaringer med målgruppen og tidligere indsatser, som har kunnet bringes i spil i projektet. Dette samarbejde har undervejs ifølge projektet givet anledning til megen frugtbar dialog til gavn for indsatsen, metodeudviklingen og projektdeltagerne.

Det interne samarbejde i projektet har således ifølge projektet fungeret godt. Derimod har projektet oplevet vanskeligheder i samarbejdet med det øvrige jobcenter, hvor en manglende klar fordeling af roller og kompetencer i forhold til deltageren har givet anledning til problemstillinger. Det har ifølge projektet vist sig u hensigtsmæssigt, at beslutning omkring arbejdsmarkedsparathed har ligget i jobcenteret og ikke hos projektet. Konkret har projektet oplevet, at arbejdet med en deltager er blevet afbrudt midt i en positiv proces, hvor jobcenteret har ment, at deltageren har været arbejdsmarkedsparat. Deltageren blev af jobcenteret på denne baggrund afsluttet i projektet og sendt i privat løntilskudsjob og er senere vendt tilbage til projektet med dårligere forudsætninger, end da vedkommende forlod projektet. Projektet har oplevet sådanne situationer ved flere lejligheder igennem projektprocessen og oplever denne kompetencestrid som mistillidsskabende i forholdet til borgeren og generelt destruktivt for borgerens forløb. Projektets erfaring er således, at der er behov for en klar kompetencefordeling, og at det er hensigtsmæssigt, hvis projektmedarbejderne har større indflydelse på jobcenterets beslutninger vedrørende deltagerne.

Visitation og deltagerrettede aktiviteter

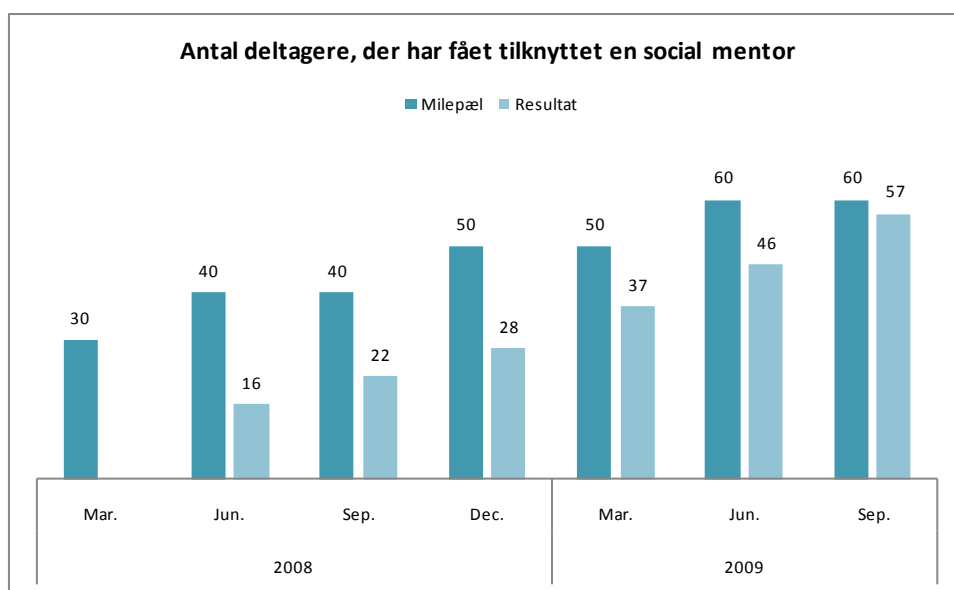
I forhold til at sikre implementering af de ønskede aktiviteter i projektet er den første centrale udfordring at sikre det ønskede antal deltagere i målgruppen. Projektet har i denne forbindelse igennem det meste af projektperioden haft flere visiterede deltagere end de opstillede milepæle,

hvilket tyder på et velfungerende samarbejde med kommunen vedrørende visitering. Se nedenstående figur.



Som det kan ses af figuren, har projektet i september 2009 ved den seneste indberetning haft 175 visiterede deltagere, som skal ses i relation til en milepæl på 130. Der er således igennem projektprocessen blevet visiteret ca. en tredjedel flere deltagere end planlagt. Projektet har efter en forskudt begyndelse generelt igennem projektperioden ligget over det ønskede antal visiterede. Der har således været den ønskede deltagergruppe at gennemføre aktiviteterne i forhold til.

En af de centrale aktiviteter i projektets metode har været etableringen af sociale mentorordninger for de af deltagerne, der har kunnet profitere af sådanne. Projektet havde fra begyndelsen af projektperioden en ambition om i løbet af projektet at etablere 60 sådanne sociale mentorordninger for de 130 visiterede – se nedenstående figur.



Projektet har i forhold til etableringen af sociale mentorordninger igennem hele projektforløbet ligget aktivitetsmæssigt under de opstillede målsætninger og har ved seneste indberetning etableret 57 mentorordninger ud af en målsætning på 60. Eftersom det endelige mål er 60 mentorordninger, virker det imidlertid sandsynligt, at projektet formår at indfri denne målsætning, da projektet igennem projektperioden har oplevet en højere vækst i antallet af etablerede mentorordninger end milepælene afkræver. Det skal imidlertid ses på baggrund af, at projektet har haft

en tredjedel flere deltagere end planlagt fra starten. Skulle projektet i forlængelse af dette mønstre samme aktivitetsniveau i forhold til de visiterede deltagere, som målet var fra begyndelsen af projektet, ville målsætningen for etablerede mentorordninger være ca. 80. Det virker på baggrund af udviklingen i antallet af etablerede sociale mentorordninger ikke sandsynligt, at en sådan forhøjet milepæl vil kunne realiseres inden projektets afslutning. Projektet realiserer på den måde den antalsmæssige milepæl, men ikke ambitionen om et bestemt aktivitetsniveau på dette område i forhold til de enkelte deltagere i projektet.

Projektet har desuden gennemført følgende aktiviteter i forhold til deltagere:

- *Opkvalificering i beskyttet beskæftigelse* – projektet har forestået opkvalificering i beskyttede sammenhænge, såsom en zoologisk have og et middelaldercenter, der fungerer som projektværksteder. Formålet med disse aktiviteter har været at opkvalificere deltagerne sociale, personlige og faglige kompetencer og at afklare deltagerne i forhold til arbejdsmarkedet.
- *Erhvervsevnetest* – alle deltagerne har ifølge projektet fået foretaget en erhvervsevnetest.
- *Progressionsmåling* – projektet har arbejdet med udvikling og anvendelse af et nyt dokumentations- og progressionsmålingssystem baseret på en it-plattform. Ved projektets start var tanken at benytte det udelukkende som værktøj til tidsregistrering, men projektet har undervejs udviklet systemet til at kunne danne basis for dokumentation af den enkeltes forløb og løbende registrering af progressionen hos deltageren på centrale områder. Dette har blandt andet givet anledning til en løbende erfaringsopsamling og vidensudveksling med sagsbehandlerne i kommunen vedrørende deltagerne forløb.
- *Løbende kortvarige kontraktstyrede forløb* – deltagerne har igennem projektforløbet fået lagt individuelle job- og uddannelsesplaner, som har dannet rammen om indsatsen.
- *Dialog med de praktiserende læger* – projektet har haft løbende kontakt til deltagerne praktiserende læger.
- *Stadepladsproduktion* – en del af indholdet i nogle af projektpraktikkerne har været produktion af stadepladser. Projektet havde ved projektets begyndelse en ambition om at producere et antal stadepladser, men har undervejs måttet opgive denne ambition til fordel for en mere procesorienteret tilgang til stadepladsproduktionen. Således er der blevet arbejdet med produktionen som del af praktikkerne og den personlige, sociale og faglige opkvalificering, mens der kun i praksis er blevet produceret en enkelt fuldt funktionel stadeplads i løbet af projektperioden.
- *Praktik og løntilskud* – projektet har som led i kompetenceopbyggelsen hos deltagerne etableret virksomhedspraktikker og løntilskudsjob for i alt 48 deltagere.
- *Sygeopfølgning* – projektet har haft et særligt fokus på opfølgning i forhold til deltagere med fysiske eller psykiske lidelser. I disse forløb har projektet været medvirkende til en afklaring af helbredssituationen og arbejdsevnen ud fra dette.
- *Efterværn* – i forhold til de svageste deltagere har projektet arbejdet med et efterværn, hvor der er blevet fulgt op på deltagerne, også efter endt projektforløb. Fx er der blevet fulgt op i tilfælde af ansættelse for at sikre vedvarende beskæftigelse.

Projektet angiver i den seneste indberetning fra september 2009, at i alt 77 deltagere har gennemført de planlagte projektaktiviteter. Det er således kun 44 % af deltagerne, som har gennemført de planlagte aktiviteter. Projektet forklarer, at kommunen i løbet af projektperioden foretog en omprioritering i indsatsen, hvilket har betydet, at projektet har modtaget en målgruppe med større barrierer i forhold til arbejdsmarkedet end oprindeligt tiltænkt.

Uddannelses- og undervisningsaktiviteter

Et centralt led i projektet har været opkvalificering af projektmedarbejderne og undervisning af deltagerne i projektet. Begge disse aktiviteter er blevet forestået af den private aktør. Der er blevet foretaget følgende undervisnings- og uddannelsesaktiviteter:

Projektmedarbejderne

- Den vanskelige samtale – at få folk til at forstå deres egne begrænsninger for at kunne pege på deres ressourcer. Ærlighed.

- Vejlederundervisning – konkrete værktøjer til mentorfunktionen, herunder fx observations-teknik (objektive observationer)
- Undervisning i brug af dokumentations- og progressionsmålingssystemet – gruppeundervisning, individuel opfølgning samt support.

Deltagerne

- Jobsøgningskurser
- Livsstilskurser
- Kurser i at leve med borderline
- Forskellige faglige kurser, fx gartnermedhjælper, butiksassistent, kundepleje, it, tømrermedhjælper, service og kommunikation, rengøring og egen kontrol – små hold.

I en opgørelse ved seneste indberetning i september 2009 angav projektet at i alt 48 deltagere har modtaget virksomhedsrettet opkvalificering, mens 53 deltagere har modtaget anden faglig opkvalificering.

Metodeudvikling

Projektets metodeudvikling har haft tre overordnede formål. For det første har målet været udvikling og afprøvning af konkrete målinger af lediges kompetencer og progression i aktiverings- og afklaringsforløb. For det andet har målet været afprøvning af metoder målrettet de lediges primærbarrierer såsom fremmøde, gentagne sygemeldinger/udeblivelser, svagt netværk mv. For det tredje har målet været udvikling og afprøvning af samarbejde mellem privat og offentlig aktør.

Samarbejdet mellem privat og offentlig aktør er beskrevet i afsnittet om organisering. Hvad angår målingen af de lediges kompetencer og progression, har projektet i løbet af processen udviklet et it-værktøj, som såvel indeholder mulighed for registrering af deltagerens progression som dokumentation af forløbet i helhed samt tidsregistrering vedrørende fremmøde mv. Systemet har ifølge projektet vist sig at være et stærkt værktøj til kontinuerlig opsamling af objektive observationer og skabelse af basis for en klar evaluering af deltagerens progression. Ud over den indre værdi for projektet har det også vist sig at have en høj værdi i forhold til vidensoverdragelse ud af projektet i de forløb, hvor deltagerne har skullet overgå til det øvrige kommunale system.

Projektet afprøvede desuden et værktøj til selvrapportering, kaldt en logbog, hvori deltagerne selv kunne registrere forløb og progression. Dette viste sig imidlertid ikke at fungere, eftersom deltagerne motivation til konsistent opdatering af loggen ikke var til stede.

I forhold til afprøvningen af metoder målrettet de lediges primære barrierer har projektet blandt andet draget følgende erfaringer:

- *Fremmøde, sygemeldinger/udeblivelser* – i forhold til manglende fremmøde til aktiviteter har en tæt personlig og telefonisk opfølgning samt sanktioner i forhold til træk i kontanthjælp eller lignende vist sig at være effektive metoder.
- *Svagt netværk* – projektets erfaring har været, at deltagerne via beskyttet job opnår et styrket netværk. Dertil kommer, at projektet har arbejdet med at bringe deltagerne ind i byens foreningsliv og at dette har givet positive resultater i forhold til netværksskabelsen for deltagerne.

Vurdering af implementeringen

På baggrund af ovenstående vurderer vi, at projektet samlet set har implementeret den ønskede metode omend i forhold til en mindre andel af deltagerne, end projektet havde håbet. I det følgende vil vi på denne baggrund evaluere på metodens evne til at opnå de ønskede resultater og effekter i forhold til målgruppen.

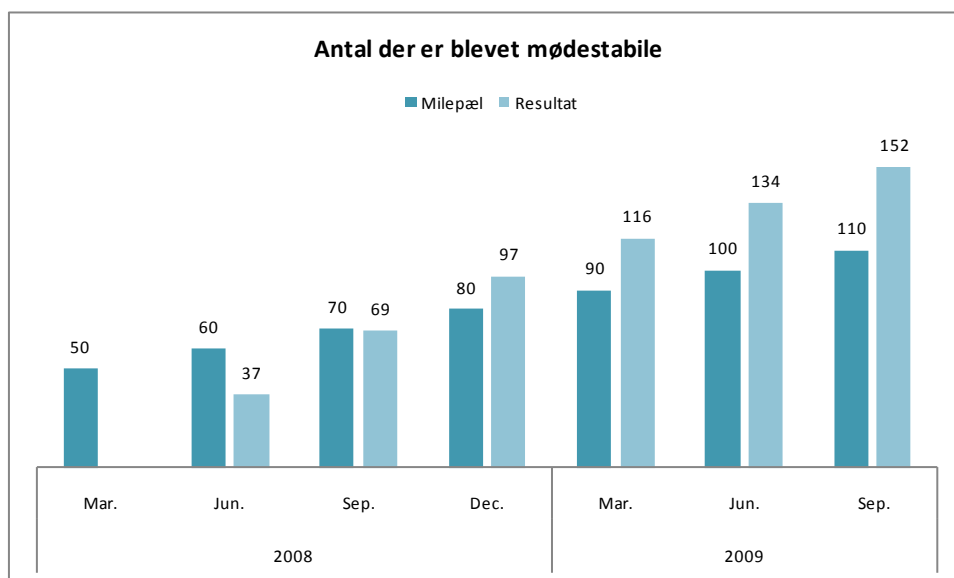
4.5.4 Projektets resultater og effekter

Faglige, sociale og personlige resultater

En stor del af projekt PIT-STOPS aktiviteter har haft det formål at udvikle deltagerne faglige, sociale og personlige kompetencer. Med udgangspunkt i erhvervsevnetest og personlige samtaler om ressourcer og evner, er der for den enkelte blevet stykket et forløb sammen, som har haft til formål at bibringe arbejdsmarkedsrettede kompetencer. De centrale aktiviteter har i denne for-

bindelse været beskyttet job, job med løntilskud, undervisning inden for såvel faglige som sociale og personlige emner.

Projektet har fra begyndelsen haft som mål, at deltagerne blev mødestabile. Det er et kendetegn ved målgruppen, at de har vanskeligt ved at finde motivationen og møde op til de planlagte aktiviteter. Men da disse aktiviteter er forudsætningen for at kunne flytte målgruppen, er mødestabilitet helt central i forhold til at kunne opnå en udvikling af deltagernes kompetencer. Projektet havde fra begyndelsen af projektperioden en ambition om at 110 ud af forventet 130 deltagere skulle blive mødestabile eller ca. 85 %. Resultaterne kan iagttages i figuren nedenfor.



Det fremgår af figuren, at projektet siden december 2008 har ligget betragteligt over målsætningen om mødestabilitet. Projektet har således talt i antal mødt de opstillede målsætninger. Dette gør sig også gældende, hvis man tager det højere antal visiterede deltagere i betragtning. Ved projektets afsluttende indberetning i september 2009 har projektet formået at motivere 152 ud af 175 visiterede deltagere til at blive mødestabile eller ca. 87 %. Projektet har således såvel i antal som i procentuel andel af deltagerne formået at realisere den oprindelige ambition på dette område.

På denne baggrund har projektet kunnet arbejde med en afklaring af deltagernes personlige og sociale kompetencer. Projektet fortæller, at 29 deltagere som følge af dette arbejde har fået et bedre indblik i egne sociale kompetencer. Det relativt lave antal skyldes ifølge projektet, at en række deltagere er blevet udskrevet for tidligt fra projektet af jobcenterets sagsbehandlere, hvorfor den ønskede erkendelsesproces ikke har kunnet opnås. Projektet fortæller, at 18 deltagere har fået foretaget en egentlig afklaring af sociale kompetencer med relevans for beskæftigelsesmuligheder. Desuden vurderer projektet, at 16 deltagere har opnået en styrkelse af personlige kompetencer, mens 19 deltagere har fået styrket deres sociale kompetencer. En af mentorerne fortæller, at disse resultater er meget forskellige fra deltager til deltager. Det kan fx være en deltager, som før ikke har kunnet være sammen med andre mennesker, som igennem projektforløbet bliver i stand til dette, eller det kan være deltagere, som får en større tro på sig selv. Tilsvarende kan det være deltagere, der har opnået en klarere fornemmelse af, hvad de kan og ikke kan, eller psykisk syge deltagere som har fået en bedre sygdomserkendelse. Af interviews med projektdeltagere fremgår det, at oplevelsen af en positiv personlig udvikling også deles af deltagerne. En deltager beskriver forløbet, som en periode til at 'bygge sig selv op' igen efter den forudgående ledighedsperiode. Projektet formår således at flytte nogle af deltagerne på sociale og personlige områder.

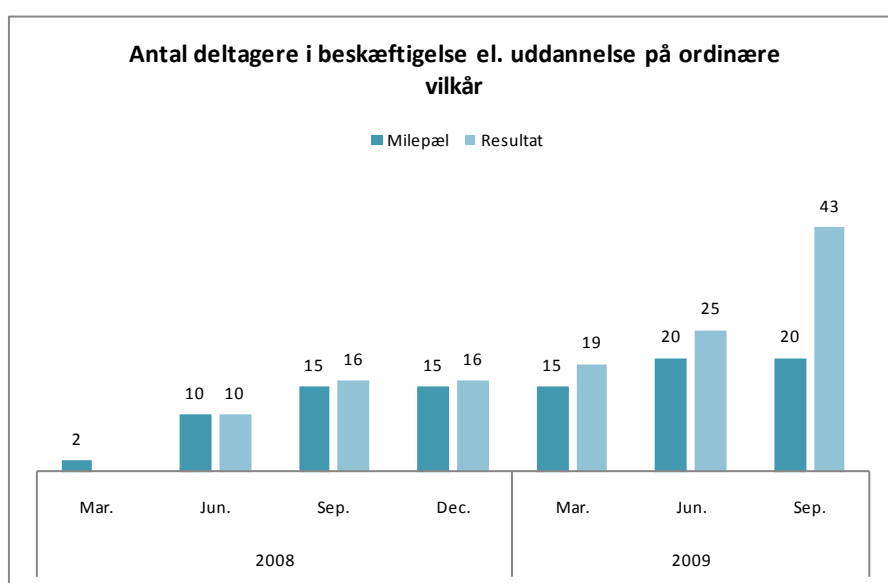
Sideløbende med den personlige og sociale indsats har projektet arbejdet med udvikling af deltagernes arbejdsmarkedsrettede kompetencer. I den forbindelse angiver projektet, at 23 deltagere

har fået styrket deres faglige kompetencer igennem projektforsløbet, og at 17 deltagere har fået en øget motivation for at komme i job eller uddannelse.

Projektet har med de angivne tal for udviklingen af deltagernes personlige, sociale og faglige kompetencer formået at flytte ca. 10-15 % af deltagere i hvert område. Projektet har ud over de ovennævnte registreringer af kompetenceudvikling også en mere bred kategori, der sigter på, om deltagere har erkendt egen situation. I forhold til dette angiver projektet, at 63 deltagere har opnået en sådan erkendelse, hvilket svarer til 36 %. Projektet formår således angiveligt at bibringe en række af deltagere en større grad af selvbevidsthed, som fremadrettet vil kunne danne baggrund for en personlig udvikling. Spørgsmålet er nu, om disse resultater formår at lede til de effekter, som projektet målsatte sig ved projektets begyndelse.

Job og uddannelse

Projektets effektmål har været at få deltagere i ordinær beskæftigelse/uddannelse. I figuren nedenfor kan effekten af indsatsen på dette område iagttages.



Af figuren fremgår det, at projektet siden indberetningen i juni 2008 har haft realiseret milepælene på dette område, og at projektet ved den seneste indberetning i september 2009 har formået at bringe 43 i ordinær beskæftigelse/uddannelse. Dette skal ses i relation til en endelig milepæl i december på 25. Korrigerer vi her for det øgede antal visiterede, skal milepælen forhøjes til 34 for at udgøre den samme andel af deltagere. Dette betyder, at projektet såvel i antal som andel af deltagere formår at bringe flere i job eller uddannelse på ordinære vilkår, end håbet fra begyndelsen af projektet. Tallet betyder, at projektet har fået 25 % af deltagere i job eller uddannelse på ordinære vilkår. For at danne en referenceramme kan vi se på det samlede tal for matchgruppe 4 og 5 efter endt aktiveringsforløb i hele landet i år 2008. Tre måneder efter endt aktivering er det ca. 7 % af denne gruppe, som er kommet i ordinær beskæftigelse/uddannelse⁷. Vi vurderer på denne baggrund projektets effektopnåelse og metodens evne til at bringe målgruppen i job og uddannelse som særdeles god.

Forankring

Status på forankringen er, at projektet i sig selv ikke vil køre videre efter endt projektperiode, men at de udviklede metoder anvendes andre steder i dag, fx i to nye projekter kaldt AM-projekt og Phocus.

⁷ Tal taget fra www.jobindsats.dk.

4.6 Integro/Cortex

Projektet 'Brug din fremtid' er opstået som et samarbejde mellem en anden aktør Integro/Cortex og Fredensborg Kommune om arbejdsmarkedsrettede forløb for marginaliserede unge mænd med anden etnisk baggrund end dansk. Integro/Cortex skulle køre projektet, og Fredensborg Kommune skulle visitere deltagerne.

Projektets overordnede hypotese

Igennem tidlig indsats gives unge marginaliseringstruede en tro på, at de har en plads i samfundet. På denne måde undgås en yderligere marginalisering og opnås en tilknytning til arbejdsmarkedet eller uddannelsessystemet.

4.6.1 Projektets baggrund og formål

I følge projektet er baggrunden for projektet, at nogle unge mænd med anden etnisk baggrund end dansk er marginaliserede i det danske samfund generelt såvel som på arbejdsmarkedet specifikt, hvorfor de har et meget svagt fodfæste på arbejdsmarkedet.

Målgruppen består af unge med anden etnisk baggrund end dansk, og de har typisk følgende karakteristika:

- Længerevarende offentlig forsørgelse
- Urealistisk/usikkert arbejdsmarkedsperspektiv
- Kriminalitet, misbrug, hjemløshed, psykiske problemer mv.
- Kulturkonflikt (konflikter der relaterer sig til at være anderledes, at have en baggrund i en anden kultur, 'koder' der strider imod hinanden)
- Marginaliseret 'dem/os' offerrolle
- Manglende selvværd kompenseret med konflikt eller aggression
- Manglende evne til at håndtere hverdagen og problemer heri – både private og i forhold til kontakt med det øvrige samfund (bl.a. myndigheder). Al kontakt med det offentlige kan være problematisk for målgruppen.

Kontakten mellem de unge og offentlige myndigheder giver ikke nødvendigvis de bedste muligheder for en præcis afklaring og afdækning af de unges problematikker. Ovenstående problematikker er svære at 'afkode' eller erkende i en korterevarende kontakt med de unge.

Projektets formål var at give målgruppen redskaber og støtte dem i kampen for anerkendelse og at hjælpe dem med at finde fodfæste i en hverdag som borger i samfundet. Nærmere bestemt søger projektet at hjælpe dem med at opdage og udnytte de kompetencer, der efterspørges i samfundet med særlig fokus på det erhvervsrettede. Derudover vil projektet med en tidlig indsats forhindre total marginalisering af målgruppen.

4.6.2 Kort beskrivelse af metoden

Projektet har i det daglige arbejde anvendt nedenstående værktøjer, da de i praksis har vist sig mest anvendelige (der var flere i den oprindelige projektsøgning):

- *Den anerkendende samtale* – at lytte efter udviklingspotentiale i det, der bliver sagt, at anerkende det og videreudvikler det (fx i forhold til jobønsker). Målet er handling: At deltageren kan få oplevelsen af at handle og få resultater (at man kan gøre tingene selv).
- *Systemisk perspektiv* – at man anerkender, at den unges situation kan opleves fra flere forskellige perspektiver, at alle perspektiverne anerkendes og at man navigerer imellem dem.
- *Empowerment-tanke* – målet er at give succesoplevelser ift. at handle i eget liv frem for at forvente, at andre skaber resultaterne. At støtte op om interesser og motivation og herudfra komme med forslag til, hvordan det kan passes ind i en normal arbejdsfunktion.
- *Virksomhedspraktik* – opkvalificering og afklaring af målgruppen, herunder hjælp til at etablere kontakt til virksomheder.
- *Ansættelse med løntilskud* – opkvalificering og pædagogisk sigte i forhold til at få erfaringer med at tjene sine egne penge.
- *Motiverende samtaler* – støtte i at finde løsninger på egne problemer. Projektet har arbejdet med konkrete og handlingsorienterede motiverende samtaler.
- *Jævnlig opfølgning på de indgåede aftaler* – særligt ift. praktikker for at sikre stabilitet og kontinuitet indtil en vis rutine med en 'arbejdshverdag' er opnået.

- *Konkret hjælp* – kontakt til myndigheder, virksomheder og hjælp til budgetlægning. Formålet har været at opdyrke en tillidsfuld relation, give oplevelsen af, at problemer kan løses samt være rollemodel for, hvordan problemer kan løses.
- *Udarbejdelse af handlingsplaner* – hjælp til at lægge en plan for at opnå resultater, fx oprydning, indkøb, jobsøgning mv. Værktøjet er ikke tænkt som forkromede handleplaner, men mere som aftaler, der understøtter en udvikling. Formålet er at give borgeren redskaber til at få en hverdag til at hænge sammen.
- *Vejledning ift. job og uddannelse* – hjælp til cv og ansøgning, sparring i forhold til praktik og jobsamtaler samt kontakt til uddannelsesinstitutioner.
- *Kontakt til det sociale netværk* – herunder nøglepersoner, fx tidligere sagsbehandlere, klubledere, venner mv. Formålet har været at fastholde og sikre støtte fra netværket til de udviklingsmål, der er sat. Derudover har sigtet med dette værktøj været at styrke de sociale relationer, der kan gavne den unge på længere sigt.

4.6.3 Projektets implementering

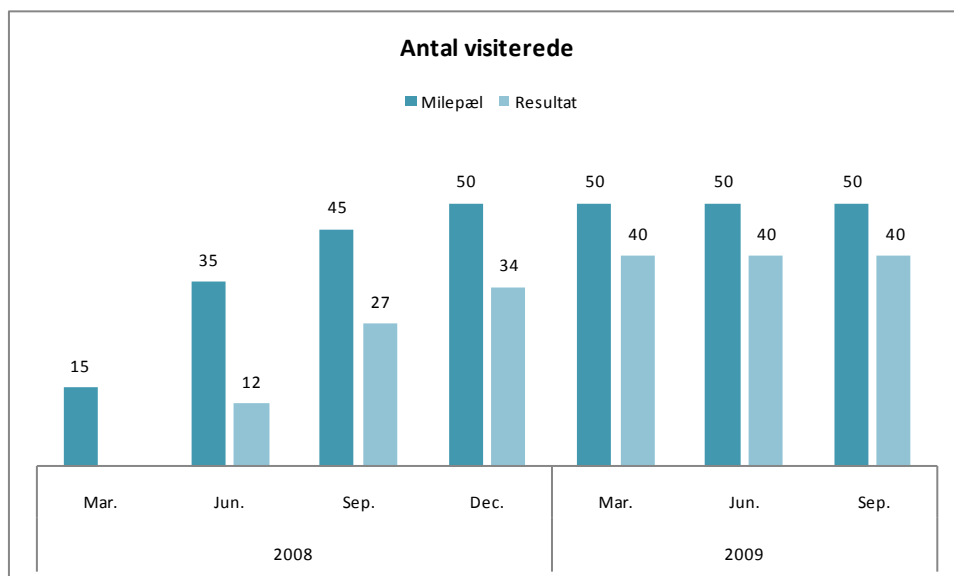
Organisering af indsatsen

Projektet er bygget op på den måde, at projektmedarbejderne danner ankerperson for de unges forløb og med en anerkendende individuelt baseret metode faciliterer en personlig, social og faglig udvikling hos den unge hen imod arbejdsmarkedet. Kommunen visiterer, og projektet står for etablering af handlingsplaner og udførelse af indsatsen. Der skabes så hurtigt som muligt kontakt til en virksomhed, som danner rammen om indsatsen i forhold til deltageren. En del af indsatsen handler i relation hertil om at sikre, at virksomhedernes medarbejdere bliver bedre rustet til at arbejde sammen med utilpassede unge og tackle de situationer, der kan opstå i samværet.

Projektet var fra begyndelsen forankret i Fredensborg Kommune, men er i projektperioden flyttet til København. Det viste sig undervejs, at Fredensborg ikke havde det antal unge i målgruppen, som kommunen på forhånd havde antaget. Dette betød, at projektet ikke fik tilstrækkeligt mange visiterede deltagere, hvorfor projektet måtte finde en løsning på problemstillingen. Projektet valgte på denne baggrund at flytte til Københavns Kommune, som herefter visiterede til projektet.

Visitation og deltagerrettede aktiviteter

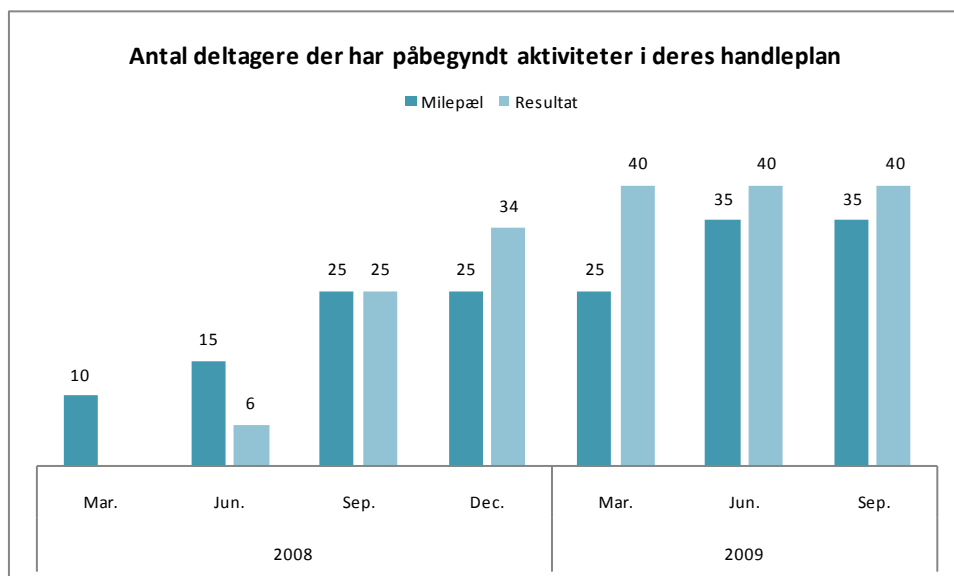
Projektets målsætning i forhold til visitation har været, at der fra indberetningen i december 2008 og frem skulle have været 50 visiterede til projektet, hvilket også var projektets samlede målsætning for antal visiterede. Dette ville give projektet tid til at have et års forløb med den enkelte deltager, hvilket ville give optimale muligheder for at flytte deltagerne. I december 2008 havde projektet visiteret 34 ud af 50 deltagere eller 68 % af det ønskede antal. I kvartalet efter nåede projektet op på 40 ud af 50 deltagere eller 80 % af det samlede ønskede antal. Projektet har ikke fået nye visiterede siden. Det er således ikke lykkedes projektet at opnå den målsatte volumen i projektet. Se nedenstående figur.



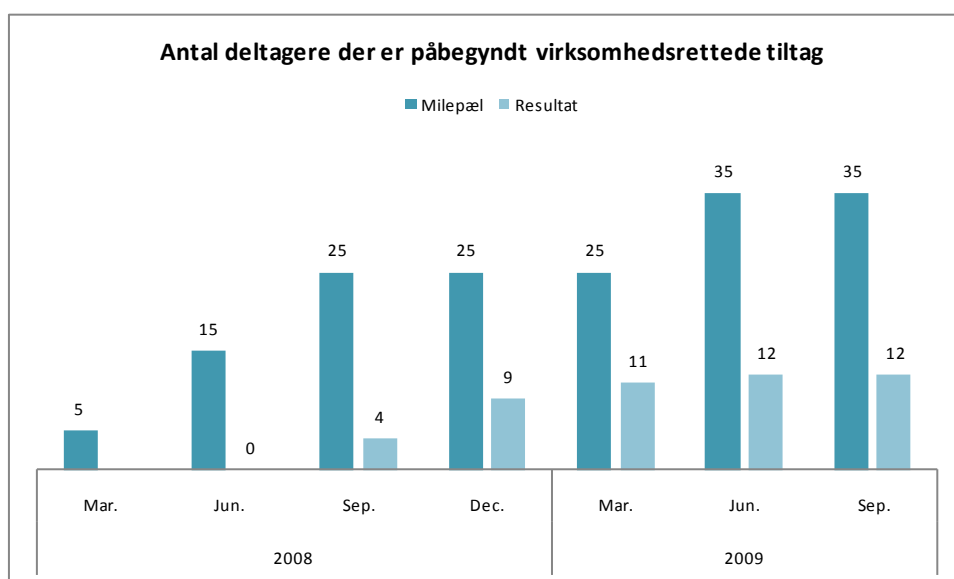
Projektet fortæller i sine indberetninger, at projektet har fået visiteret en del unge med uafklarede psykiske diagnoser. Projektet har i løbet af projektprocessen erfaret, at man ikke har haft de fornødne ressourcer til at bringe denne målgruppe i arbejde. Projektet havde fra begyndelsen af projektet en ambition om at foretage en screening, således at unge med fx tydeligt alvorlige behandlingskrævende problemer mht. misbrug eller psykiske problemer ikke indgik i projektet. Da projektet flyttede fra Fredensborg til København var projektet imidlertid kommet bagefter i forhold til visitationen til projektet. Det var derfor nødvendigt at få en hurtig visitation igennem i samarbejde med Københavns Kommune. Projektet fortæller i den forbindelse, at der ikke var de nødvendige ressourcer og tid til at få foretaget en tilstrækkeligt grundig screening af deltagerne, da økonomien og tidsplanen allerede var skredet pga. flytningen. På trods af projektets dårlige erfaringer i forhold til at bringe denne del af deltagerne i job og uddannelse, har projektet med dets forudsætninger formået i nogle tilfælde at støtte dem igennem en afklaringsproces, men disse deltagere har ifølge projektet haft en negativ indflydelse på projektets resultater.

Vi vurderer på denne baggrund, at projektets visitationspraksis ikke har været tilstrækkeligt målrettet til at give den på forhånd opstillede metode optimale muligheder for gennemførelse.

Ser vi nu på projektets implementering af metoden i forhold til de visiterede deltagere, har projektet fra begyndelsen af projektprocessen opstillet et mål om, at 35 deltagere ved projektets afslutning har påbegyndt aktiviteter i etablerede handleplaner. Handleplanerne har haft til formål at etablere konkrete planer for, hvordan den enkelte deltager kommer i arbejde eller uddannelse. Ved den seneste indberetning i september 2009 har 40 af deltagerne ifølge projektet påbegyndt aktiviteter i deres handleplaner, hvilket betyder, at denne målsætning er nået, trods det mindre antal visiterede deltagere. Se nedenstående figur.



En anden vigtig milepæl i deltagernes forløb har været påbegyndelse af virksomhedsrettede tiltag. Projektets målsætning på dette område har været, at 35 deltagere skulle påbegynde virksomhedsrettede tiltag (virksomhedspraktik eller job med løntilskud). Ved indberetningen i september 2009 har 12 deltagere påbegyndt sådanne tiltag, hvilket udgør lidt over en tredjedel af den opstillede målsætning. Se nedenstående figur.



Eftersom projektet har formålet at få deltagerne til at påbegynde aktiviteterne i opstillede handleplaner, men samtidig ikke har formået at bringe deltagerne i virksomhedsrettede tiltag, tyder det på, at projektets metode enten har manglet det fornødne fokus/de fornødne værktøjer i forhold til det arbejdsmarkedsrettede perspektiv eller har haft for dårlige rammebetingelser til at kunne realisere egne målsætninger på området. Gruppen af visiterede deltagere med psykisk behandlingskrævende problemstillinger skal her trækkes frem som en faktor.

Et af de væsentligste delmål for projektet i forhold til at kunne flytte deltageren tættere på arbejdsmarkedet har været at hjælpe deltagerne igennem eller ind i en afklaringsproces om egen situation. Projektet fortæller, at det generelt er lykkedes at motivere deltagerne til en sådan afklaring, og at størstedelen af de visiterede har flyttet sig i forhold til en sådan afklaring. Det har ofte været meget lange forløb, der har skullet til, for at en sådan proces har kunnet påbegyndes. Fx har det for en deltager med psykiske vanskeligheder været mere end et halvt år, inden deltageren var parat til at indgå i et afklaringsforløb om udfærdigelsen af en psykiatrisk speciallæge-

erklæring. Dette har været en medvirkende faktor til at sætte projektets tidsplan under pres, især i de forløb hvor uafklarede psykiske problemstillinger har været en primær barriere.

Projektet fortæller desuden i forhold til implementeringen af metoden, at 13 deltagere har modtaget faglig opkvalificering, såsom vejledning, uddannelse, sproglig opkvalificering eller lignende som led i forløbet. Dertil kommer, at projektet har arbejdet med afdækning og styrkelse af kontakt til gode og ressourcestærke dele af deltagernes eksisterende netværk. Projektet fortæller imidlertid, at det har vist sig vanskeligt at knytte deltagerne tættere til de ressourcestærke dele af deres netværk, og at det også nogle gange har vist sig svært at finde deres gode netværk. Det har i nogle tilfælde også været vurderet nødvendigt helt at løsrive deltagere fra deres netværk i forsøg på at skabe nye rammer for et konstruktivt forløb. Indsatsen har på dette område været meget individuelt baseret og har i nogle tilfælde givet resultater og i andre ikke. Et resultat kunne fx være en lidt mindre afhængighed af projektets hjælp i nogle dele af deltagerens liv eller være etableringen af nye og mere konstruktive netværk som følge af fritidsaktiviteter eller forningsliv, som deltageren er begyndt at dyrke i forlængelse af projektets indsats.

Et andet område af deltagernes liv, som projektet har haft en ambition om at tage hånd om, har været boligproblematikker. Projektet fortæller i den forbindelse, at det har været svært at arbejde med disse problemstillinger, og at det ofte nærmere er blevet en slags økonomisk rådgivning, der er blevet ydet.

Projektet har desuden arbejdet med at etablere kontakter til eksterne aktører i forhold til deltagerne såsom SSP, fitness centre, netværksgrupper mv. Ud fra den enkelte deltagers behov har projektet aktivt forsøgt at få fyldt deltagerens ugeskema ud. Både for at skabe en ny socialisering og netværksdannelse i nye sammenhænge, men også for at sikre, at de unge ikke har tid til mindre konstruktive aktiviteter, såsom kriminalitet og misbrug. Deltagerne fortæller ifølge projektet, at det er når de mangler noget at give sig til, at disse problemstillinger griber om sig. Projektet beskriver at have haft god succes med disse aktiviteter, og at deltagerne ofte igennem socialisering i nye sammenhænge også adopterer nye handlemønstre eller ser nye måder at handle på, som de selv ønsker at efterligne.

Ud over den deltagerrettede implementering har projektet også haft ambitioner i forhold til metodeudvikling og dokumentation af metoden. Dette vil blive behandlet nedenfor.

Metodeudvikling

Projektet har fra begyndelsen af projektperioden haft det formål at indsamle og analysere de metoder og erfaringer, som projektet har opnået, og herigennem at udvikle nye metoder til integration af utilpassede etniske unge på arbejdsmarkedet. Projektet angiver imidlertid i den seneste indberetning, at de ressourcer, der skulle være anvendt til dokumentation og evaluering, ifølge projektplanlægningen i stedet er blevet anvendt til at flytte projektet fra Fredensborg til København. Den systematiske dokumentation og erfaringsopsamling, som projektet selv ville foretage, er derfor ikke gennemført. I det følgende vil centrale erfaringer, som projektet har angivet i indberetninger og interviews blive beskrevet.

Projektets metode og dets redskaber er baseret på den anerkendende tilgang. Projektet fortæller, at erfaringerne med denne tilgang generelt har været gode, og at det har etableret nye muligheder, at projektmedarbejderen kan være en, der hjælper frem for en, der straffer (fx ved at trække dem i kontanthjælpen). Det har desuden ifølge projektet vist sig som en styrke at have en 'venskabelig' tilgang til deltagerne og at opbygge en relation til deltagerne, da dette giver nye og bedre muligheder for at arbejde med deltagerne.

I tæt relation til den anerkendende tilgang har ligget projektets stærke fokus på den individuelle indsats. Det blev ved projektets begyndelse forsøgt at sætte deltagerne sammen i hold, for at de kunne trække på hinandens erfaringer. Dette viste sig at have en negativ indvirkning på projektets muligheder for at flytte deltagerne, da de frem for at styrke hinandens positive udvikling viste sig at bekræfte hinanden i deres problemer og i deres dårlige erfaringer med 'systemet'. Det at holde indsatsen på det individuelle plan har derimod vist sig at give gode resultater i forhold til etablering af en tæt relation til og en konstruktiv dialog med deltagerne, hvilket har åbnet for nye muligheder for at flytte målgruppen.

Projektets gode erfaringer med den tætte relation til deltagerne har også vist sig i erfaringerne med etablering af sociale mentorordninger for de unge. Det, at de unge får en god relation til et 'fornuftigt' voksent menneske, kan være meget lærerigt for deltagerne, da en sådan voksenkontakt ofte mangler i deres liv. Det har desuden vist sig givtigt at kombinere den sociale mentorfunktion med et erhvervs- eller uddannelsesrelateret perspektiv, da dette fokus i den sociale mentoring kan hjælpe til, at de opnår en hurtigere kontakt til arbejdsmarkedet, fx i form af praktik. Denne funktion har været en integreret del af projektmedarbejdernes arbejde med deltagerne.

Projektet har desuden draget den erfaring, at et fokuseret arbejde med 'anger management' vil kunne gavne målgruppen.

Samlet set er det projektets erfaring, at en metode baseret på anerkendende og yderst individualiseret indsats er vejen frem i forhold til denne målgruppe. Den enkeltes motivation, kulturbaggrund, familiære bagland, sociale netværk, eventuelle sygdomshistorik, misbrugsproblemer mv. har afgørende betydning for, hvilken indsats der vil passe til den enkelte unge, hvorfor nøglen til indsatsen i forhold til målgruppen er en dynamisk og åben tilgang til indsatsen.

Vurdering af implementeringen

Det er kun delvist lykkedes projektet at implementere den ønskede metode. Med baggrund i projektets visiteringsvanskeligheder, først i volumen i samarbejdet med Fredensborg Kommune og senere i målgruppe i samarbejdet med Københavns Kommune, er projektets metode blevet anvendt på en mindre og delvist anderledes målgruppe end tiltænkt. Det er derfor ikke uden forbehold muligt at evaluere på metodens muligheder i forhold til målgruppen, da det ikke er muligt at vide, om metoden havde klaret sig bedre under andre rammeforhold. Den begrænsede metodemæssige dokumentation og erfaringsopsamling er i denne sammenhæng en yderligere evalueringsteknisk hindring for at konkludere på metodens effekt for målgruppen. Vi vil derfor i det følgende primært evaluere på projektets resultat- og effektopnåelse.

4.6.4 Projektets resultater og effekter

Faglige, sociale og personlige resultater

Projektets sigte med etableringen af handlingsplaner, beskyttede job, virksomhedspraktikker mv. har i første omgang været at opnå styrkede sociale kompetencer såsom personlig udvikling, løsning af konflikter og struktur på hverdagen. Tilsvarende har projektets sigte været, at deltagerne opnår 'aktørstatus i eget liv'. Dette forstås af projektet som kompetencer i forhold til planlægning, handlekraft, selvtillid, selvværd, selverkendelse og problemløsning. Projektet har igennem projektforsløbet ofte iagttaget en mere udtalt aktørrolle i eget liv hos deltagerne, fx i deltagerens forhold til egen familie. Ligeledes har projektet iagttaget delvise motivationsafhængige bevægelser og langsomme bedringer i de sociale kompetencer hos deltagerne. Noget af baggrunden for disse bevægelser hos målgruppen er ifølge projektet selv projektets anerkendende tilgang til målgruppen, som etablerer en positiv kontakt mellem deltager og system, og som deltageren oplever at blive hørt og forstået. Dette giver ifølge projektet anledning til succesoplevelser og positiv kontakt til systemet, som kan give anledning til en konstruktiv selvudvikling, og som desuden kan komme deltagerne til hjælp senere hen i livet. Denne positive kontakt og dermed forbundne tillidsrelation giver desuden efter projektets erfaring et bedre grundlag for at visitere deltageren videre til det rette behandlingstilbud om nødvendigt.

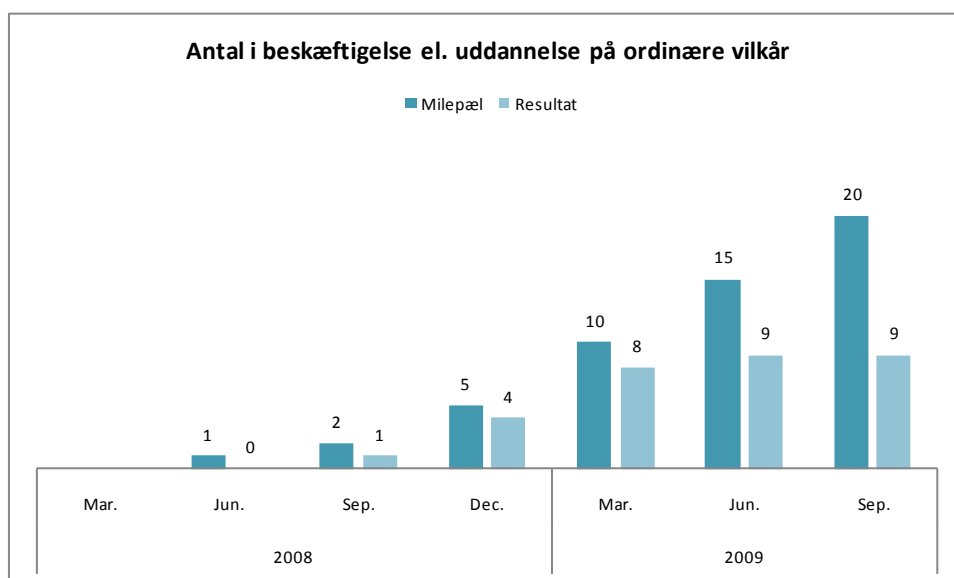
Projektets tilgang til borgeren favner imidlertid bredere end disse sociale og personlige kompetencer. Projektet angiver, at 36 deltagere har opnået et styrket indblik i egne personlige og faglige kompetencer, at 33 deltagere har fået øget motivationen for at komme i job eller uddannelse, og at 24 deltagere har fået styrket deres faglige kompetencer. Projektet iagttager således en udvikling fra erkendelse over motivation til konkret faglig udvikling og større arbejdsmarkedsnærhed. Dette har imidlertid ikke været tilfælde hos alle deltagerne. En virksomhed fortæller, at den deltager, de har haft i praktik, fra starten var umotiveret og ustabil i forhold til fremmøde. Virksomheden oplevede i praktikforsløbet ikke nogen positiv personlig eller faglig udvikling hos deltageren og heller ikke en efterfølgende ansættelse kunne motivere ham til at blive mødestabil og til at finde interessen for arbejdet. Det er således ikke alle deltagere, der har profiteret af projektets metoder.

Projektet har ud over et løft i sociale og personlige kompetencer haft en ambition om, at deltagerne skulle opnå et bedre kendskab til arbejdsmarkedet generelt samt egne muligheder på arbejdsmarkedet specifikt. På dette område har projektet oplevet en stor udvikling hos deltagerne, som ofte kommer ind i projektet med urealistiske mål for fremtiden. I den forbindelse har projektet blandt andet anvendt ringelister som redskab. Når en deltager er kommet med et urealistisk beskæftigelsesmål, har projektmedarbejderne etableret en liste af arbejdsgivere, som beskæftiger den udvalgte profil, således at deltageren har kunnet ringe til arbejdsgiverne og få deres reaktion på beskæftigelsesønsket. Det, at lade arbejdsgiverne selv levere budskabet til deltageren, har vist sig som en effektiv baggrund at foretage en revurdering af deltagernes muligheder på. Tilsvarende er der blevet arbejdet med at bryde deltagernes beskæftigelsesønsker op i konkrete delmål for at synliggøre vejen fra drøm til virkelighed og beskæftigelse. Projektet fortæller, at denne metode har vist sig at være effektiv.

Projektet fortæller således at have opnået de ønskede resultater i forhold til målgruppen. Nedenfor vil det blive undersøgt, om dette udmønter sig i den ønskede effekt i forhold til job og uddannelse for målgruppen.

Job og uddannelse

Projektets målsætninger i forhold til beskæftigelse og uddannelse har fra projektets begyndelse været, at 25 deltagere skulle komme i beskæftigelse på ordinære vilkår eller i uddannelse på ordinære vilkår. Der blev fra projektets begyndelse opstillet en række milepæle for opnåelsen af dette mål. I figuren nedenfor er de løbende resultater sat i forhold til disse milepæle.



Ved projektets sidste indberetning i september 2009 havde projektet fået 9 deltagere i beskæftigelse eller uddannelse på ordinære vilkår. Succeskriteriet er således ikke nået, og eftersom projektet er afsluttet, vil det ikke være muligt at forbedre resultatet. Projektet har således fået 9 ud af en målsætning på 25 i beskæftigelse eller uddannelse på ordinære vilkår eller 36 % af det opstillede mål, hvilket er en meget lav målopnåelse i forhold til egne målsætninger. Den lave mål-opnåelse vurderer vi primært skyldes implementeringsvanskeligheder i forhold til visitation af et tilstrækkeligt antal deltagere samt en tilstrækkeligt målrettet visitation af deltagere inden for kernemålgruppen.

For at etablere en referencegruppe kan vi se på 20-29-årige indvandrere og efterkommere af indvandrere fra ikke-vestlige lande i matchgruppe 4 og 5, som i 2008 har afsluttet en aktivering. Af denne gruppe havde ca. 12 % opnået ordinær beskæftigelse eller ordinær uddannelse 3 måneder efter endt aktivering. Sammenligner vi projektets 9 deltagere ud af 40 visiterede eller ca. 23 %, som tilsvarende har opnået ordinær beskæftigelse eller uddannelse, har projektet haft en særdeles høj arbejdsmarkedsrettet effekt på målgruppen. Projektet havde imidlertid forpligtet sig

til at bringe 50 borgere igennem forløbet. Lader man således de 9 måles op imod den forventede volumen på 50 deltagere, bliver effekten 18 %, hvilket fortsat er en markant højere arbejdsmarkedsrettet effekt end øvrige aktiveringstilbud. Projektet formår således på den ene side at vise metodens styrke i forhold til de visiterede deltagere og formår på den anden side også at vise, at projektet trods færre visiterede har kunnet levere et godt resultat holdt op imod egen oprindelig antalsmæssig målsætning.

På trods af at projektets egne effektmålsætninger i forhold til målgruppen ikke mødes, må det på denne baggrund konkluderes, at projektet trods visitations- og implementeringsvanskeligheder har formået at udmønte en social, personlig og faglig udvikling hos deltagerne til beskæftigelse eller uddannelse på ordinære vilkår i en væsentligt højere grad end øvrig aktivering.

Projektet fremstår således samlet set som kun delvist implementeret ifølge metoden. Med vedvarende problemstillinger i forhold til visitation er det ikke lykkedes projektet at opnå det forventede antal deltagere, og en række af de visiterede deltagere matcher ikke projektets egen metodiske definition af målgruppen. Disse vanskeligheder er det ikke lykkedes projektet at overkomme igennem projektførelsen, hvorfor projektet er gennemført på en anderledes sammensat målgruppe end oprindeligt tiltænkt. Projektet opnår imidlertid på trods af den anderledes målgruppe resultater i forhold til personlige, sociale og faglige kompetencer hos deltagerne og formår også at omsætte dette til beskæftigelse eller uddannelse på ordinære vilkår hos deltagerne – omend ikke i den målsatte grad. Vi vurderer på denne baggrund, at projektet har vist evnen til at bringe deltagerne i arbejde og uddannelse, hvilket må tages som en indikation på, at metoden kan være virkningsfuld. Dog kan vi ikke opnå nogen endelig konklusion i den sammenhæng, da metoden her er implementeret på en bredere målgruppe og mindre gruppe end tiltænkt.

Forankring

Elementer af projektets metoder er overført til Integro/Cortexs samarbejde med kommuner om aktivering generelt. Metoden er således internt blevet delvist forankret.

4.7 KVINFOs Mentornetværk

Projektet er en udløber af KVINFOs Mentornetværk og har til formål at etablere mentorordninger for deltagere, der ikke kan indgå i KVINFOs almindelige mentornetværk uden særlig støtte.

Projektets overordnede hypotese

Igennem frivillige mentorordninger og tæt opfølgning hjælpes flygtninge og indvandrere til at blive aktive samfundsborgere og komme tættere på arbejdsmarkedet.

4.7.1 Projektets baggrund og formål

Baggrunden for projektet er, at KVINFOs Mentornetværk har oplevet vanskeligheder i forhold til uden særlig støtte i tilstrækkelig grad at kunne hjælpe de svageste flygtninge/indvandrere igennem det allerede eksisterende mentornetværk. Projektet sigter på at afprøve en model for et mere intensivt understøttet mentornetværk for disse ressourcetsvage flygtninge og indvandrere.

Formålet med projektet er, at deltagerne bliver aktive samfundsborgere. Derudover er det vigtigt, at de kommer tættere på arbejdsmarkedet, og at de får magt over eget liv.

Følgende karakteristika kendetegner målgruppen:

- Fortrinsvis kvinder – ca. 15 % af de afsluttede forløb har været med mænd
- Flygtninge/indvandrere
- Mange med begrænsede dansk kundskaber
- Ofte mange børn
- Ofte ingen uddannelse
- Ofte ingen arbejds erfaring
- Ofte matchgruppe 4-5 eller sygemeldte
- Ofte fysiske og psykiske skavanker/sygdomme/lidelser
- Kun lille viden om samfundet
- Lever ofte isoleret eller i parallelsamfund
- Få kontakter eller ingen kontakt til etniske danskere
- Motiverede for at modtage hjælp.

Projektet har oplevet et behov for forskellig indsats over for deltagere med og uden børn. I forhold til deltagere med børn har det været nødvendigt at tage særlige hensyn i forhold til at sikre mulighed for deltagelse i projektets aktiviteter.

Den del af målgruppen, der har bestået af mænd, har vist sig at have andre behov og interesseområder. Derfor er der foretaget omfattende justeringer i forhold til de forløb, der har været rettet mod mænd.

Metoden tager udgangspunkt i, at der kan kommunikeres med deltageren enten på et minimalt dansk eller via et andet sprog. Derfor er der en gruppe, der ikke er egnet til projektet.

4.7.2 Kort beskrivelse af metoden

Metoden baserer sig på følgende grundlæggende elementer:

- *Den narrative og anerkendende metode* – fokus på ressourcerne hos mentees igennem livsfortællinger.
- *Mentoring* – det mellemmenneskelige møde/én til én-relationen. Med udgangspunkt i mentee's ønsker og drømme ydes hjælp til selvhjælp. Mentoren støtter og bakker op om mentee's behov uden at tage styringen.
- *Networking* – der arbejdes desuden med netværksunderstøttelse af mentorerne, hvor de får mulighed for at sparre med hinanden og at gøre brug af hinandens ressourcer. Desuden benyttes også i denne sammenhæng den narrative metode til at anerkende mentorernes arbejde. Tilsvarende benyttes networking i forhold til mentees til at skabe personlige netværk, der rækker ud over projektperioden. Desuden afholdes arrangementer for mentorer og mentees i fællesskab, så de alle bliver en del af et større netværk og kan gøre brug af hinandens erfaringer, ressourcer og kompetencer.

- *Perspektiver* – en understøttelse af samtaleteknikker og erfaringsbearbejdelse, fx gennem supervision, har vist sig at understøtte processen for netværkskoordinatorerne. Disse muligheder kunne med fordel undersøges nærmere.

Det typiske forløb

1. Rekrutteringsinterview med mentor og mentee
2. Matching
3. Introduktionsmøde mellem mentor, mentee og netværkskoordinator. Netværkskoordinatoren introducerer parterne for hinanden og åbner for samtalen med perspektiver for det videre forløb.
4. Mentor og mentee accepterer matchet, og mentorforløbet sættes i gang.
5. Mentor og mentee mødes jævnligt på egen hånd i en 10-måneders periode – gerne én gang om ugen. Indholdet af møderne tilrettelægges efter mentee's behov, men kan fx være træning af dansk kundskaber, samtale om børneopdragelse, afdækning af uddannelsesmuligheder eller jobmuligheder, jobsøgning, hjælp til at gebærde sig i det danske samfund – herunder brev læsning fra myndigheder, kontakt med sagsbehandlere, læger mv.
6. Netværkskoordinator følger op løbende – kontakter begge parter og holder øje med, at parterne mødes, og at mentee får hjælp til det, hun har brug for.
7. Mentor og mentee får tilbud om workshops, kurser, netværksmøder og ekskursioner. Netværkskoordinatoren har her en stor opgave i forhold til at motivere mentorer og mentees samt at koordinere arrangementerne.
8. Midtvejs- og afslutningsmøder mellem mentor, mentee og netværkskoordinator med det formål at samle op på forløbet. Her benyttes et skema til registrering af forandringer hos mentee samt en registrering af udbyttet af forløbet i øvrigt.
9. Mulig overgang til et mere selvstændigt mentorforløb med mindre grad af opfølgning og mindre aktivitetsniveau.

Forløbet varer 10 måneder og inddeles ikke i særlige faser. I udgangspunktet lægges der op til 10-måneders forløb, men nogle forløb viser sig at være længere og andre kortere. De 10 måneder er valgt pga. behovet for, at mentoren kan overskue processen på forhånd og af praktiske årsager i forbindelse med de planlagte aktiviteter igennem forløbet.

4.7.3 Projektets implementering

Organisering af indsatsen

KVINFOs Mentornetværk har valgt at oprette afdelinger i forhold til dette projekt i tre byer: Esbjerg, Odense og Århus. I hver af disse byer har man haft en netværkskoordinator og projektmedarbejdere til understøttelse af projektets mentornetværk i byen. Til tværgående koordinering har været ansat en projektkoordinator ved projektet i Århus.

Projektet har fungeret på baggrund af en række frivillige mentorer, som netværkskoordinatoren i de respektive byer har rekrutteret. Disse mentorer har den tætte kontakt til deltagerne i projektet, mens projektmedarbejdere og netværkskoordinatorer har til opgave at støtte op om relationen og være opsøgende i tilfælde af udfald. Projektet har også erfaring for, at mentorerne kan have behov for sparring i forhold til deres relation med mentees, da arbejdet med målgruppen kan være socialt og personligt grænseoverskridende. Projektet har gode erfaringer med at benytte fællesarrangementer som en naturlig indgang til en sådan sparring.

I forbindelse med rekrutteringen af mentees er der blevet arbejdet sammen med sprogcentre, aktiveringsprojekter, kvindeforeninger, etniske foreninger, biblioteker og andre lokalt forankrede foreninger/sammenhænge.

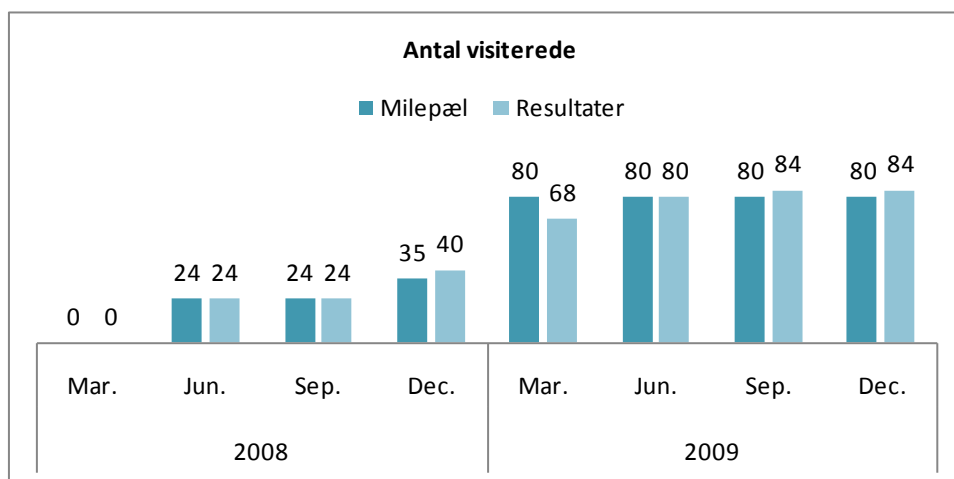
I udførelsesfasen er der blandt andet blevet arbejdet sammen med oplægsholdere, der kan arbejde på målgruppens niveau og arbejde målrettet med centrale problemstillinger.

Det har ved behov for inddragelse af nye kvalifikationer vist sig som en god indgang til etablering af nye samarbejder at benytte KVINFOs allerede etablerede almindelige netværk af mentorer, som består af mennesker med mange forskellige kontaktflader i relevante organisationer og sammenhænge.

Det har desuden vist sig centralt at samarbejde med aktiveringsprojekter i forhold til afholdelse af workshops eller andet, da sådanne arrangementer ofte vil foregå inden for aktiveringsprojekternes åbningstid. Der er derfor et behov for at sikre, at mentees vil kunne få fri til sådanne aktiviteter.

Visitation og deltagerrettede aktiviteter

Implementeringen af aktiviteter i forhold til deltagerne kræver sikring af det ønskede antal deltagere inden for målgruppen. I denne forbindelse holdes projektets målsætninger vedrørende visitation nedenfor op imod de opnåede resultater.



Af figuren kan det ses, at projektet igennem forløbet har haft 84 visiterede deltagere ud af en milepæl på 80. Projektet har således valgt at visitere 4 deltagere mere end forventet fra begyndelsen af forløbet. Det kan desuden ses, at projektet i det store hele har fulgt den lagte visiteringsplan, hvorfor projektet har haft gode muligheder for at gennemføre de ønskede aktiviteter for målgruppen.

Projektet har som led i deltagernes forløb iværksat følgende aktiviteter for deltagerne:

- **Mentorordninger** – projektet har igennem projektprocessen etableret 79 mentorordninger for deltagerne. Her er deltageren blevet matchet ud fra individuelle behov med en social mentor, som har fulgt deltageren i op til et år. Projektets metodiske ambition har fra begyndelsen af projektet været, at mentor og mentee har skullet mødes mindst to gange om måneden. Da projektets metode samtidig har det individuelle behov i centrum, har det i praksis vist sig at være meget forskelligt, hvor ofte mentor og mentee mødes. Ud fra de gennemførte interviews med mentorer og mentees vurderer vi imidlertid, at mødefrekvensen generelt har formået at opfylde mentees' behov, hvilket må være det centrale mål i denne sammenhæng.

Mentoringen har haft fokus på individuelle behov hos deltagerne som fx sproglige, sociale, kulturelle, arbejdsmarkedsrettede perspektiver mv. I interviews med projektdeltagerne fremhæves det som positivt, at mentorrelationen har givet dem en kontaktflade til etniske danskere, og at hjælpen, de har modtaget, har dækket deres umiddelbare og mest presserende behov. Et eksempel, som en mentee trækker frem, er, at hun ikke kunne få SU i sommerferien, hvorfor hendes mentor hjalp hende med at komme på kontanthjælp i perioden. En anden nævner, at mentor har hjulpet med at købe ind. Mentorens rolle har således kunnet strække sig fra hjælp til helt praktiske gøremål til mere komplekse problemløsninger, som sætter mentee i stand til at begå sig i samfundet og på arbejdsmarkedet. Mentees vurderer mentorrelationen som meget værdifuld og fortæller, at navnlig kontakten til andre danskere og muligheden for at tale dansk er vigtig for dem.

- **Workshops** – til at understøtte mentorordningen og mentees' forløb har projektet gennemført en række workshops omhandlende blandt andet: intro (hvad vil det sige at være mentor og mentee), sproglig gennemslagskraft, livshistorier, fysisk aktivitet og kost og motion, sammenhæng mellem familie og arbejdsliv, jobsamtalen i praksis, jobsøgning mv.

- *Ekskursioner* – som led i projektet har mentees fået tilbud om deltagelse i hyttetur, museumsbesøg, besøg på badeanstalt, møde med andre mentorer/mentees, fisketure mv.
- *Netværksmøder* – mentees får mulighed for at møde hinanden, og mentorerne får mulighed for at sparre indbyrdes samt for at få råd og vejledning fra projektkoordinatorerne mv.

Projektet havde oprindeligt en tanke om at køre gruppeforløb, men har måttet ændre dette til løbende optag, da mentees' behov såvel i forhold til opstart og afslutning som til indhold kan være meget forskellige. Praksis viste, at det var vanskeligt at samle nok mentees til et hold med opstart på et givent tidspunkt. Den mere individuelt baserede model har derimod vist sig at fungere godt, fortæller projektet.

Uddannelses- og undervisningsaktiviteter

Projektet har som led i forløbet haft en ambition om at opkvalificere mentorerne. Projektet har i den forbindelse afholdt kurser for mentorer om det teoretiske grundlag for metoden, tab og traumer, arbejdsmarkedet, narrativ samtaleteknik og sagsbehandlernes tilgang til målgruppen.

Metodeudvikling

Projektet har undervejs i projektprocessen gjort sig følgende erfaringer i forhold til metodens udførelse:

- Målgruppen har en meget lille geografisk bevægelighed, hvorfor projektet har arbejdet målrettet med at hente og bringe deltagerne til og fra arrangementer samt at udplacere aktiviteter til lokalområderne. Mændene i målgruppen udviser en større geografisk bevægelighed end kvinderne.
- Der er en isoleret del af målgruppen, som er kendetegnet ved fx ikke at have kontakt med familie, øvrigt netværk, foreninger eller aktiveringsprojekter. Her benyttes især netværket af allerede eksisterende mentorer, mentees og samarbejdspartnere til at rekruttere. Desuden har målrettet opsøgende arbejde vist sig at være virkningsfuldt. Fx at tage rundt til fredagsbøn i de forskellige moskéer i nærområdet.
- Deltagerne kan have så massive problemstillinger, at de ikke kan modtage hjælp, hvorfor der til tider må gennemføres behandlingsmæssig afklaring, inden projektforløbet kan gå i gang eller komme videre.
- Det kræver rigtig mange ressourcer at gennemføre denne slags projekt. Al kommunikation besværliggøres af manglende dansk- og it-kundskaber. Ofte er den eneste mulighed personlig kontakt på bopælen eller i andre sammenhænge for at koordinere aktiviteter, hvorfor selv simple aktiviteter kan blive relativt omkostningsfulde at gennemføre.
- Det kan være en udfordring at formidle kvaliteterne ved tilbuddet om mentorordning til målgruppen, hvorfor der i begyndelsen af projektet måtte påregnes et højt ressourceforbrug til rekrutteringsaktiviteter.
- Det har også været en udfordring at rekruttere mentorer. De skal både kunne afse tid til at mødes ugentligt med mentees og have overskud nok til denne målgruppe.
- Mentorer såvel som netværkskoordinatorer kan til tider opleve arbejdet med mentees som socialt og personligt grænseoverskridende. Dette kan blandt andet afhjælpes gennem fælles arrangementer og efterfølgende sparring mellem mentorer og netværkskoordinatorer.

Det er projektets ambition, at projektets erfaringer vedrørende målgruppen og metoden skal samles i et idékatalog, der kan formidles til interessenter. Ved evalueringstidspunktet er processen om udfærdigelse af idékataloget i gang, samtidig med at de sidste deltagerforløb afventer afslutning. Der er desuden lagt planer for formidlingen.

Samlet vurdering af implementeringen

På baggrund af ovenstående vurderer vi, at projektets metode er implementeret efter den oprindelige plan. Der er opnået det ønskede antal deltagere såvel som den ønskede volumen og intensitet i deltageraktiviteterne.

4.7.4 Projektets resultater og effekter

Faglige, sociale og personlige resultater

Projektets udgangspunkt er, at en delgruppe af målgruppen for KVINFORs almindelige mentornetværk kræver en ekstra indsats for at kunne profitere af en mentorrelation. Formålet har på denne baggrund været at etablere en model, som med en øget bevågenhed igennem en 10 måne-

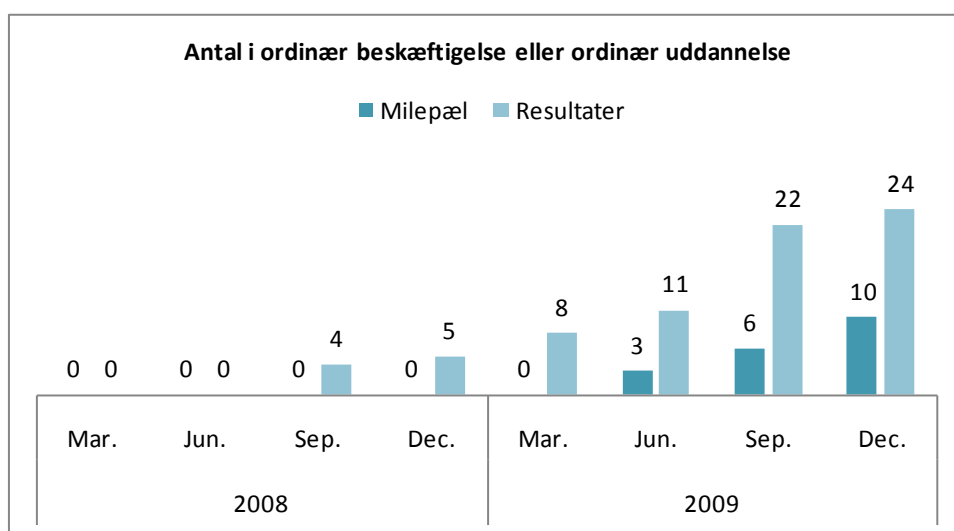
ders periode kan flytte denne tungere delmålgruppe. Et resultat for arbejdet har derfor været, at bringe deltagerne i stand til efter endt projektforsløb at kunne indgå i det almindelige mentornetværk. Projektet har i den forbindelse registreret, hvor mange forløb der efter endt forløb fortsætter som et normalt mentorforløb. Ved projektets afslutning har projektet registreret, at 59 forløb er overgået til det almindelige mentornetværk uden særlig støtte, hvilket skal holdes op imod en målsætning på 60. Projektet er således meget tæt på at nå det opstillede mål. Projektet viser således, at indsatsen kan sætte deltagerne i stand til at indgå i det normale mentornetværk. På længere sigt er målet imidlertid, at deltagerne bliver i stand til at klare sig uden mentorstøtte i det hele taget. Vurderer vi projektets registreringer ud fra dette længere perspektiv indikerer de, at projektets metode ser ud til at bibringe deltagerne en væsentlig generel styrkelse i egne kompetencer, som bevæger målgruppen tættere på en integration i det almindelige samfund og på arbejdsmarkedet.

Interviews med deltagere og mentorer viser, at projektet blandt andet bibringer deltagerne en kontaktflade med andre danskere, en sproglig opkvalificering, en fornemmelse af at blive mødt med varme og forståelse, et større mod på at tage initiativer og kontakte omverdenen, en større forståelse af kontakten fra kommunen, større tillid til systemet og en større forståelse af dansk kultur. Deltagerne giver imidlertid samtidig udtryk for ikke at føle sig tættere på arbejdsmarkedet. Den modsatte selvfølgelig hos deltagerne tolker vi som et udtryk for, at de fremskridt, deltagerne oplever, ligger på en række områder, som ikke er direkte forbundet med job. Vi vurderer imidlertid, at de fremhævede fremskridt, set i lyset af målgruppens behov og særlige barrierer, må betegnes som helt centrale på vejen mod arbejdsmarkedet, uanset om dette i en kortsigtet optik ikke måtte føre til en konkret jobmulighed.

Vi vurderer på denne baggrund projektets resultater i forhold til faglige, sociale og personlige forhold som positive og væsentlige i forhold til en bevægelse af målgruppen mod arbejdsmarkedet.

Job og uddannelse

På effektsiden har projektets ambition fra begyndelsen været, at 10 deltagere skulle komme i enten ordinær beskæftigelse eller ordinær uddannelse. Projektets resultater på dette område i forhold til de opstillede målsætninger kan iagttages i nedenstående figur.



Ved projektets afslutning har 24 af deltagerne opnået ordinær beskæftigelse eller er kommet i ordinær uddannelse, hvilket er mere end dobbelt så mange, som projektet havde som mål. Ud af de 84 visiterede er det således ca. 29 %, som er kommet i job eller uddannelse. For at vurdere denne effekt er det væsentligt at bemærke, at deltagerne i projektet kan have modtaget anden aktivisering ved siden af projektets aktiviteter. Til sammenligning var beskæftigelsen (job/uddannelse) blandt aktiverede indvandrerkvinder på kontanthjælp i matchgruppe 4-5 på

landsplan tre måneder efter endt aktivering i år 2008 ca. 5 %⁸. Denne sammenligning kan imidlertid ikke foretages uden forbehold. Der kan opstilles følgende forbehold ved sammenligningen:

- Målgruppen for projektet er ikke udelukkende matchgruppe 4-5, men indeholder også andre såsom sygemeldte fra såvel kontanthjælp som dagpenge og selvforsørgende. Der vil således være sygemeldte fra kontanthjælp blandt målgruppen, som vil være længere fra arbejdsmarkedet, ligesom der vil være enkelte deltagere fra matchgruppe 3, som i udgangspunktet kan siges at være tættere på arbejdsmarkedet.
- 15 % af deltagerne har været mænd, hvilket vil give en lidt bedre arbejdsmarkedseffekt.
- Nogle deltagere har modtaget almindelig aktivering under projektførelsen.
- Deltagerne i projektet er valgt ud fra at have særligt store barrierer i forhold til arbejdsmarkedet. Dette vil have en betragtelig negativ indflydelse på den forventelige effekt.
- Eftersom deltagelse i projektet er frivillig kan motivationen blandt deltagerne være højere end ved almindelig aktivering. Desuden kan deltagerne også have en højere bevidsthed om egne behov og mulige indsatsområder end referencegruppen.

Forskellen mellem projektets arbejdsmarkedseffekt og det her opstillede sammenligningsgrundlag er 21 procentpoint i projektets favør på trods af en samlet set tungere målgruppe. Vi vurderer på denne baggrund, at projektet formår at skabe en særdeles høj mereffekt igennem sit arbejde med målgruppen. Med andre ord har projektet formået ved etablering af mentorordninger at bibringe den almindelige aktiveringsindsats en væsentlig forøgelse i arbejdsmarkedseffekten i forhold til denne målgruppe.

Forankring

KVINFOs Mentornetværk har netop fået bevilling fra Integrationsministeriet til videreførelse af mentornetværket i en fireårig periode. Denne bevilling inkluderer også midler til en implementering af dele af den metode, som projektet har udviklet i det almindelige mentornetværks virke. KVINFOs Mentornetværk har i forlængelse af dette påbegyndt arbejdet med tilpasning af virket i det almindelige netværk til de særlige behov, der er afdækket i nærværende projekt. Et eksempel på dette arbejde er opstarten af mentornetværkets seneste afdeling i Tingbjerg i København, hvor behovet for forankring med lokaler i lokalområdet er blevet tænkt ind i etableringen af afdelingen. Projektets metoder vil på denne og lignende måder fremadrettet blive forankret bredt i organisationen.

⁸ Tal taget fra www.jobindsats.dk.

4.8 MHT Consult

Helsingør Kommune har organisatorisk samlet en række forsøgsaktiviteter omkring integrations- og beskæftigelsesindsatsen over for etniske minoritetsfamilier i et integrationspartnerskab af lokale aktører. MHT Consult varetager i denne forbindelse en sekretariats- og projektledelsesfunktion og har som led i dette arbejde iværksat projektet i samarbejde med kommunen.

Projektets overordnede hypotese

Ved hjælp af undervisning på en række centrale områder såsom sprog, samfund mv. og støtte til personlig udvikling kan kvinder med anden etnisk baggrund end dansk finde fodfæste på det danske arbejdsmarked.

4.8.1 Projektets baggrund og formål

Nogle kvinder med etnisk minoritetsbaggrund har svært ved at finde fodfæste på det danske arbejdsmarked grundet manglende dansksproglige færdigheder og kendskab til det danske samfund samt til kulturen på danske arbejdspladser. Derudover har kvinderne ofte dårligt helbred og mangler en række sociale kompetencer som fx selvstændighed og initiativ, hvilket yderligere stiller sig i vejen for deres muligheder på det danske arbejdsmarked.

Målgruppen kan betegnes som kvinder med anden etnisk baggrund, der befinder sig i udkanten af arbejdsmarkedet, og som derfor har behov for en ekstra indsats for at komme ind på arbejdsmarkedet. At kvinderne befinder sig i udkanten af arbejdsmarkedet betyder, at de kun i kortere tid eller aldrig har været på en arbejdsplads i Danmark. De har derfor manglende sprog og viden om Danmark kombineret med en 'angst for det ukendte rum' – socialt, arbejdspladsmæssigt, geografisk mv. Deltagerne består af både kontanthjælps- og dagpengemodtagere samt selvforstående kvinder (dvs. kvinder, der ikke har et job men heller ikke modtager offentlig forsørgelse).

Formålet med projektet er tredelt:

- At ændre kvindernes sygdomsopfattelse og derigennem hjælpe kvinderne til at opgive deres sygdomsidentitet og erstatte den med en anden identitet.
- At give kvinderne indsigt i/kendskab til det danske samfund og danske arbejdspladser, også hvad angår det sociale aspekt og derigennem afmystificere arbejdsmarkedet.
- At give kvinderne mulighed for (igen) at få 'magt' over deres tilværelse og derigennem også blive i stand til at varetage et job.

4.8.2 Kort beskrivelse af metoden

Metoden bygger på følgende elementer, der ofte er overlappende:

- *Kognitiv psykologi, herunder fx NLP (neuro lingvistisk psykologi)* – denne metode bygger på at ændre adfærdsformer og dermed indføre et forandringsperspektiv.
- *Anerkendende tilgang* – det er deltageren selv, der er eksperter i forhold til egne behov og eget liv.
- *Pædagogisk rehabilitering* – livsfortælling om fortid, nutid, fremtid.
- *Reframing* – evnen til at sætte sin tilværelse i en ny ramme.
- *Holisme* – at anlægge et helhedsperspektiv på deltageren, hvor man fx tager udgangspunkt i, at helbred og arbejdsmarkedsperspektiv hænger sammen for deltageren.

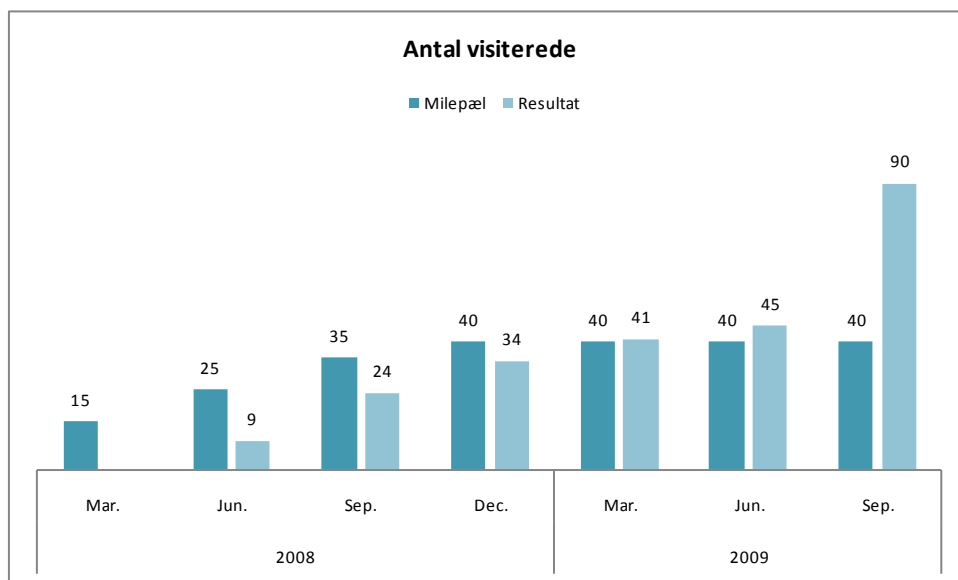
4.8.3 Projektets implementering

Organisering af indsatsen

Projektet udspringer organisatorisk af MHT Consults sekretariats- og projektledelsesfunktion i arbejdet omkring integrations- og beskæftigelsesindsatsen over for etniske minoritetsfamilier i Helsingør Kommune. Visitationen til projektet er foretaget gennem MHT Consults kontaktnet til arabiske minoritetsmiljøer, som MHT Consult har opbygget gennem sekretariatsfunktionen. For at understøtte deltagernes forløb er der på baggrund af MHT Consults lokale samarbejdsrelationer etableret et mentorkorps bestående af kvinder med både dansk og anden etnisk baggrund.

Visitation og deltagerrettede aktiviteter

Projektet har igennem samarbejde med jobcenteret og ved at opsøge målgruppen de steder, hvor de bor, sikret visitation af kvinder til projektet. Nedenstående figur viser antallet af visiterede kvinder til projektet sat i forhold til projektets opstillede milepæle for visitationen.



Igennem perioden er sammenlagt 90 deltagere visiteret til projektet, hvilket er langt mere end de planlagte 40 deltagere. Det skal imidlertid bemærkes, at projektets visiteringsaktiviteter i september skal ses i lyset af projektets videreførelse. Alle disse deltageres forløb er fortsat for andre midler efter projektperiodens udløb. Projektet har således ikke kunnet nå at flytte disse borgere i forhold til arbejdsmarkedet inden for den tilrettelagte projektperiode, hvorfor vi i evalueringssammenhæng vil vælge at se bort fra disse deltagere. Vi vil derfor i visiteringssammenhæng i stedet se på indberetningen fra juni måned 2009, hvor projektet havde visiteret 45 deltagere. Projektet har således indfriet visitationsmålsætningerne.

Projektets tilgang til deltagerne fokuserer på et ligeværdigt møde. Projektets erfaring er, at denne tilgang styrker deltagernes selvværd og gør dem mere motiverede eller åbne for at deltage i projektaktiviteterne.

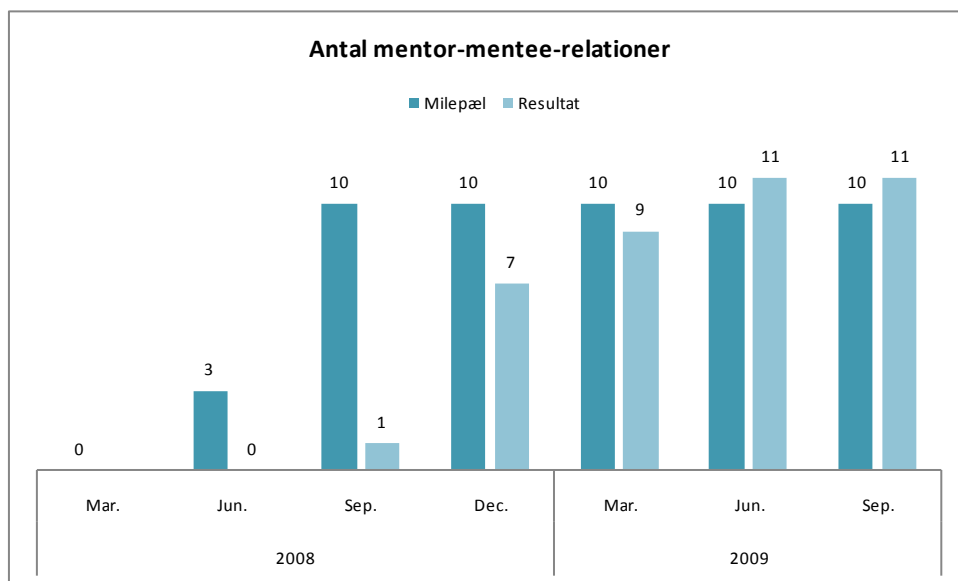
Aktiviteterne i projektet er baseret på såvel holdaktiviteter som en individuel indsats. I forhold til holdaktiviteterne er det ifølge projektet grundet forskelligt niveau hos deltagerne ikke alle deltagere, der får lige meget ud af aktiviteterne. Det kan enten være fordi de er 'for gode' eller 'for dårlige' til at profitere af aktiviteten. Projektet har igennem projektperioden løbende søgt at tilpasse deltagelse i aktiviteterne til de enkelte deltagers niveau, men det er ifølge eget udsagn ikke altid lykkedes helt.

Når det gælder den individuelle indsats, er der gennemført en løbende afklaring af den enkelte via daglige observationer og jævnlige beskrivelser, som projektet har udarbejdet om kvinderne. Deltagerne er igennem denne proces fx blevet afklaret ift. helbred, den hjemlige situation, psykosociale problemstillinger, arbejdskulturelle problemstillinger mv.

Det er ud fra de gennemførte aktiviteter projektets erfaring, at klar kommunikation i forhold til deltagerne er afgørende. Projektet har oplevet, at budskaber, de har troet var modtaget hos deltagere, alligevel ikke var modtaget. Det er på denne baggrund projektets erfaring, at det kræver tålmodighed, gentagelse samt forskellige udtryksformer at sikre en hensigtsmæssig kommunikation til målgruppen.

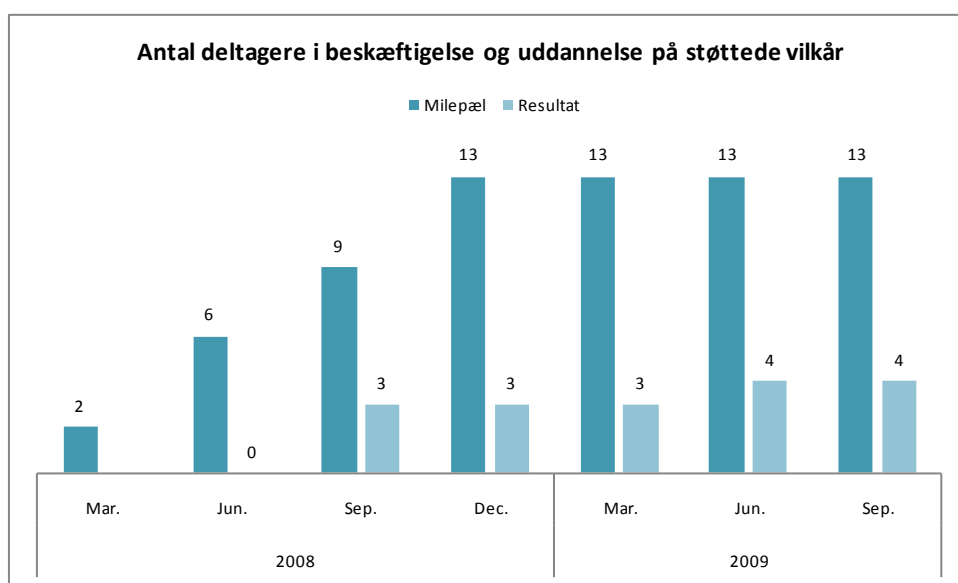
For at understøtte deltagernes vej mod arbejdsmarkedet er der etableret en mentorordning, hvor kvinderne har fået tilknyttet en mentor af enten dansk eller anden etnisk herkomst. Projektet har

i alt etableret 11 mentorrelationer, hvilket betyder, at milepælen på 10 mentorrelationer er opnået. Vi præsenterer projektets resultater og milepæle på dette område i figuren nedenfor.



Af figuren fremgår det, at antallet af mentorrelationer først ved indberetningen i juni 2009 lever op til milepælene for denne aktivitet. Projektet har således i forhold til egne målsætninger etableret en del af mentorordningerne langt senere i projektførløbet end planlagt. En af de barrierer, som projektet har oplevet i denne sammenhæng, er, at kvinderne har en del indledende forbehold i forhold til at modtage mentoring. Denne barriere har ifølge projektet betydet, at der har været etableret for få mentorrelationer i forhold til det behov, som projektet har ment var til stede. På trods af disse forbehold er det imidlertid projektets erfaring, at kvinderne har stor glæde af mentorordningerne, når det lykkes at motivere til at prøve det. Dette understøttes i interview med deltagere, som fortæller, at mentorordningen har været god, og at de igennem mentorrelationen har fået talt om forskellige problemstillinger i deres liv, fx familien og helbredet mv.

Projektførløbet har for en del af kvinderne inkluderet en virksomhedspraktik, men langt den overvejende del af disse praktikker er ikke mundet ud i ansættelse. Tre deltagere er kommet i støttet beskæftigelse, mens en enkelt er kommet i uddannelse på støttede vilkår. Dette skal holdes op imod milepælen på 13 i alt for støttet beskæftigelse/uddannelse, hvorfor denne milepæl ikke er indfriet. Projektets resultater og milepæle på dette område fremgår af figuren nedenfor.



Af figuren kan vi se, at projektet igennem hele projektperioden har haft vanskeligt ved at realisere målsætningerne på dette område. Det er således ikke lykkedes projektet at gennemføre det målsatte aktivitetsniveau i forhold til at få deltagerne i støttet beskæftigelse og uddannelse, hvilket ifølge projektets forandringsteori er et væsentligt skridt på vejen mod ordinær beskæftigelse/uddannelse. Det må således ud fra projektets metode forventes, at dette har en betragtelig negativ indvirkning på effekten af indsatsen.

De af deltagerne, der har deltaget i praktik eller har opnået støttet beskæftigelse i en virksomhed, har modtaget en tæt opfølgning fra både projektmedarbejdere og mentor, hvis deltageren har haft en sådan. Det er i denne sammenhæng projektets oplevelse, at opfølgningen gør den første tid på arbejdspladsen lettere, særligt hvis der er usikkerheder eller problemer i begyndelsen. Det er ifølge projektet særligt den tungeste del af målgruppen, som har gavn af en intensiv individuel indsats i form af tæt opfølgning, samtaler, mentoring mv.

For at støtte deltagernes forløb er der desuden i løbet af projektperioden iværksat en række sociale aktiviteter som fx temadage og fester for deltagerne. Til disse sociale arrangementer har mentorerne også til tider haft mulighed for at deltage. Dette har ifølge projektet fungeret godt for at styrke den personlige relation mellem mentor og mentee.

Ud over den ovenfor beskrevne række af konkrete aktiviteter med deltagerne har projektet gennemført en række uddannelses- og undervisningsaktiviteter for deltagerne og for de rekrutterede mentorer. Disse aktiviteter vil blive beskrevet nedenfor.

Uddannelses- og undervisningsaktiviteter

Projektet har gennemført en lang række forskellige undervisningsaktiviteter rette mod de deltagende kvinder, primært med det formål at styrke deres 'arbejdskulturelle kompetencer'. Projekts vurdering er, at disse undervisningsaktiviteter virker, men at der for mange af kvinderne er lang vej igen, før de kommer ud på arbejdsmarkedet. Den centrale udfordring har været at sikre, at alle deltagerne på trods af forskelligt niveau og udgangspunkt har kunnet få noget ud af undervisningen. Af interview med deltagere fremgår det, at udbyttet af undervisningen har været stort, og at deltagerne har oplevet underviserne som dygtige.

Projektets erfaring i forhold til opkvalificering af deltagernes kompetencer er, at det er vigtigt at skelne mellem sproglige og øvrige barrierer. Sproglige barrierer kan let forveksles med faglige, sociale eller kulturelle problemer, hvorfor afklaring af den enkeltes faktiske problemer i denne sammenhæng har vist sig at være central for deltagernes progression. Derudover har projektet gennemført korte undervisningsforløb rette mod mentorerne med det formål at klæde dem på til at indtage mentorrollen over for målgruppen.

Projektet havde ved projektets begyndelse en plan om at afholde introduktionsdage om det kognitive og coachende motivationsarbejde for sagsbehandlere og vejledere mv. i Helsingør Kommune. I den forbindelse er fire sagsbehandlere i løbet af projektprocessen blevet introduceret til motivationsarbejdet. Projektets mål med aktiviteten har været, at kendskab til metoderne udbredtes blandt sagsbehandlere og vejledere mv. i Helsingør Kommune. Vi vurderer i denne sammenhæng aktivitetsniveauet som for lavt til at indfri denne målsætning, omend der i mindre grad kan siges at være blevet udbredt et kendskab til metoderne. Implementeringen af dette element er således mangelfuld i relation til målsætningerne.

Metodeudvikling

Projektet fremhæver følgende metodiske udfordringer i forhold til metodens udførelse:

- Det er vigtigt at adskille faglige problemstillinger fra sproglige. Sproglige barrierer giver ofte anledning til en forkert bedømmelse af målgruppens faglige, sociale og personlige kompetencer. Det er projektets erfaring, at målgruppen kan mere, end den kan udtrykke.
- Klar kommunikation i forhold til deltagerne er en udfordring og er afgørende for en konstruktiv proces. Projektets erfaring er, at det kræver tålmodighed, gentagelse samt til tider forskellige måder at sige den samme ting på for at sikre en god kommunikation med målgruppen.

- Det kunne måske være godt med en følgegruppe bestående af fagpersoner, der kan komme med input fx i forhold til forankring af projektet og viden om målgruppen. Følgegruppen ville kunne bidrage med et 'udefra kommende' blik på projektets arbejde.

Samlet vurdering af implementeringen

Projektet har i forhold til deltagerne iværksat de planlagte typer af aktiviteter. Dog har vægten ligget på personlig, social og faglig opkvalificering af deltagerne i projektregi, mens målsætningerne vedrørende etablering af støttet beskæftigelse/uddannelse ikke er mødt. Projektet har i forhold til mentorerne implementeret de ønskede aktiviteter og opnået det ønskede antal mentorer. I forhold til projektets eksterne ambition om at udbrede kendskabet til metoderne, har projektet kun i mindre grad formået at implementere de planlagte aktiviteter.

Projektets metode er således kun delvist implementeret. Det er på denne baggrund, at projektets resultater og effekter i det følgende vil blive evalueret.

4.8.4 Projektets resultater og effekter

Projektets metode tager udgangspunkt i at skabe udvikling af personlige, sociale og faglige kompetencer hos deltagerne for herigennem at opnå en større arbejdsmarkedsparathed for deltagerne. Endemålet er ordinær beskæftigelse eller uddannelse på ordinære vilkår. I det følgende vil vi derfor først se på resultaterne vedrørende de faglige, sociale og personlige resultater for dernæst at evaluere projektets effekter vedrørende beskæftigelse og uddannelse. Til slut vil vi gøre en kort status over projektets forankring.

Faglige, sociale og personlige resultater

Et af projektets hovedmålsætninger er at skabe en progression i deltagernes personlige og sociale kompetencer. Udviklingen i disse kompetencer er blevet understøttet af en række projektaktiviteter, herunder fx undervisning og sociale tiltag. Dertil kommer, at projektet har forsøgt at bringe deltagerne i virksomhedspraktik og løntilskudsjob som led i udviklingen af deres kompetencer.

Resultatet af denne indsats har ifølge projektet på det personlige og sociale område været, at en række deltagere er mere udadvendte, selvstændige og har fået en bedre livsstil i forhold til kost og motion. Projektet vurderer tilsvarende, at kvinderne er blevet mere selvbevidste, og at de i øget grad tager ansvar for sig selv og egen situation. Udviklingen viser sig fx i, at deltagerne udviser en større handlekraft i forhold til de ting i deres liv, som de gerne vil ændre. Denne forståelse af deltagernes udbytte af forløbet understøttes af interview med en mentor i projektet, som fortæller, at kvinderne bliver mere selvsikre, selvstændige, udadvendte og får mere gå-på-mod. Hun fortæller desuden, at kvinderne igennem samtalerne om deres problemer bliver mere glade og får et mere positivt syn på Danmark. Desuden oplever mentoren en afsmittende effekt på børnenes forståelse af Danmark, som også bliver mere positiv. Også fra virksomhedssiden har oplevelsen været en positiv forandring igennem projekt- og praktikforløbet. Oplevelsen er, at deltageren bliver mere åben og smilende gennem projektforløbet, at motivationen har været god i forhold til arbejdet.

Denne personlige udvikling etablerer sig ifølge projektet også i løbet af projektforløbet i en anden identitet. Hvor kvinderne ofte fra begyndelsen af forløbet har en identitet som marginaliserede kvinder i et aktiveringsprojekt, sker der igennem et fokus på kvindernes livshistorier, ressourcer og evner en identitetsmæssig forandring for kvinderne, som rækker ud over den marginaliserede rollesætning.

I forhold til den sociale dimension oplever projektet, at kvinderne har opnået en bedre evne til at indgå i nye netværk. Mange af kvinderne har, når de kommer ind i projektet, et lille netværk og nogle meget små sociale cirkler, de færdes i. Igennem projektet møder de personer, som er anderledes, fx arbejdende kvinder, danske kvinder mv. Projektet fortæller i interview, at dette betyder, at kvinderne åbner sig og bliver mere imødekommende, udadvendte og glade i samværet med andre. Dette kan blandt andet aflæses rent fysisk i kvindernes påklædning, hvor den store jakke tages af og nogle lægger tørklædet.

Projektet vurderer i den seneste indberetning, at:

- 50 deltagere har fået bedre indblik i egne personlige og sociale kompetencer
- 30 deltagere har fået styrkede personlige kompetencer
- 40 deltagere har fået styrkede sociale kompetencer
- 50 deltagere igennem projektet har opnået et større netværk.

Det er således projektets vurdering, at indsatsen giver tydelige resultater på deltagernes sociale og personlige område. Det skal bemærkes, at disse tal bygger på samtlige 90 visiterede, da nogle af de sidst visiterede har nået at opnå resultater i forhold til ovenstående, inden projektperiodens udløb.

På det faglige og arbejdsmarkedsrettede område oplever projektet, at kvinderne opnår bedre sproglige kompetencer gennem undervisningen og de daglige aktiviteter i projektet. En del af dem kommer desuden i praktik, som ifølge projektet er med til at afmystificere det at have et job for deltagerne. Projektets erfaring med praktikker og arbejdsprøvning er imidlertid, at det kan føre til et nederlag for deltagere, hvis de ikke er parate til at tackle udfordringen. Projektet har derfor igennem projektforsløbet måttet justere metoden, således at der udvises en større forsigtighed i anvendelsen af disse redskaber. Fra virksomhedssiden er erfaringen, at sproget er en barriere, som væsentligt begrænser de opgavetyper, deltageren har kunnet varetage, også sent i deltagerens forløb.

Projektet angiver i den seneste indberetning, at 75 deltagere ud af de samlet 90 visiterede har deltaget i faglig opkvalificering, at 45 har opnået et øget kendskab til egne muligheder på arbejdsmarkedet, og at 36 har opnået styrkede faglige kompetencer. Projektet vurderer således, at den faglige opkvalificering i projektforsløbet giver sig til udtryk i såvel en større afklaring hos deltagere som en styrkelse af nogle af deltagernes faglige kompetencer.

Såvel projekt som mentor ser dog fortsat udfordringer for deltagere i forhold til indtrædelse på arbejdsmarkedet. De mest udtalte barrierer er:

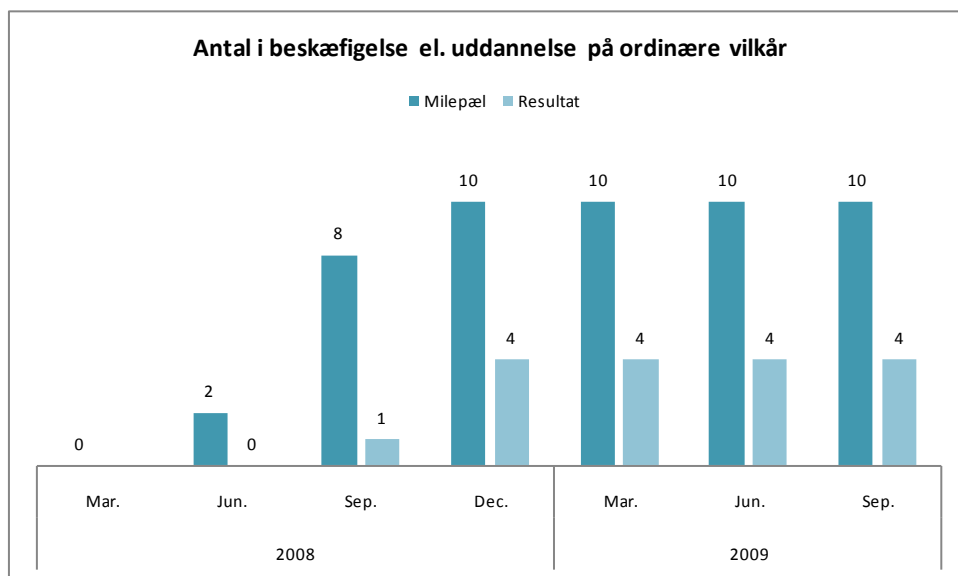
- *Manglende selvstændighed og ansvarsfølelse* – ofte gør deltagere i en arbejdssituation kun lige akkurat det, de har fået besked på af arbejdsgiveren. Der er således fortsat arbejdskulturelle barrierer.
- *Dårligt helbred* – flere af kvinderne har fysiske og psykiske helbredsproblemer i et sådant omfang, at det kræver behandling, før de kan bestride et ordinært arbejde.
- *Sygdomsidentitet* – der skal fortsat arbejdes med kvindernes sygdomsidentitet, da denne ikke er gavnlig for kvindernes vej til arbejdsmarkedet.
- *Sprog* – sprogsværligheder er fortsat en stor barriere hos kvinderne, som skal afhjælpes for at indtræde på arbejdsmarkedet.

Samlet set vurderer projektet imidlertid, at deltagere har forbedret deres muligheder for på længere sigt at varetage et arbejde.

Vi vurderer med baggrund i ovenstående, at projektet har formået at skabe en positiv udvikling i målgruppens personlige, sociale og faglige kompetencer, som bringer målgruppen tættere på arbejdsmarkedet. Vi vurderer imidlertid, at der fortsat kan være lang vej til ordinær beskæftigelse for målgruppen af en række helbredsrelle grunde samt sproglige, faglige og personlige kompetenceårsager.

Job og uddannelse

Med udgangspunkt i ovenstående indsats og resultater i forhold til målgruppens kompetencer har projektet bragt tre deltagere i ordinær beskæftigelse og en i ordinær uddannelse. Disse fire deltagere skal holdes op imod en samlet milepæl for ordinært arbejde/uddannelse på 10 ved projektets afslutning. Se nedenstående figur.



Projektet har således skabt en arbejdsmarkedsrettet effekt på 40 % af den ønskede målsætning og har bragt 4 ud af 45 visiterede borgere i ordinært arbejde/uddannelse eller ca. 9 %. Det skal her nævnes, at vi ser bort fra de visiterede borgere i projektets sidste indberetningsperiode, da disse deltagere alle er i projektførløb, der strækker sig ud over projektperioden. Projektet har således ikke haft rimelig mulighed for at skabe resultater i forhold uddannelse eller beskæftigelse for disse deltagere, hvorfor vi ser bort fra dem i forhold til effektivvurderingen.

Projektet forklarer i interview i relation til den lave realisering af egen målsætning, at nogle af deltagerne har rykket sig rigtig langt hen imod arbejdsmarkedet, men at der også er mange, der befinder sig så langt fra arbejdsmarkedet, at det ikke er sandsynligt, at de nogensinde opnår et job på ordinære vilkår. Derimod synes det ifølge projektet mere sandsynligt for de fleste af kvinderne i projektet, at de kan bestride et fleksjob. Projektets oplevelse er desuden, at lavkonjunkturen betyder, at arbejdsmarkedet er blevet mindre rummeligt, og at der ikke er skånsomme stillinger nok til deltagerne, på trods af godkendelse til fleksjob. Projektet angiver i den seneste indberetning, at en enkelt deltager er kommet i fleksjob.

Projektet fortæller desuden i interview, at indsatsen bringer kvinderne de første skridt på vej mod arbejdsmarkedet, men at der derefter måske skal suppleres med en yderligere indsats, fx i form af intensiv sprogundervisning eller aktivering i et mere direkte arbejdsmarkedsrettet projekt.

For at vurdere projektets effekt på målgruppen kan vi etablere en referencegruppe bestående af kvinder i matchgruppe 2-3 og 4-5 fra ikke-vestlige lande i hele landet, der har modtaget aktivering, vægtet på tilsvarende måde som deltagerne i projektet. Vi kan dernæst sammenligne, hvor mange i denne referencegruppe der efter endt aktivering er i job eller uddannelse, med projektets effekt. I denne vægtede referencegruppe er det ca. 7 %, der 3 måneder efter endt aktivering har opnået ordinær beskæftigelse eller er kommet i uddannelse på ordinære vilkår. Sammenlignes dette med projektets ca. 9 %, kan det konkluderes, at projektet har formået at fremvise en lidt større arbejdsmarkedsrettet effekt end almindelig aktivering. Forskellen er imidlertid ikke særlig stor, da en enkelt deltager mindre i job ville betyde mere end et procentpoints forandring, hvilket kunne antyde en ikke betydende forskel mellem de to effekter. Der er dog en vigtig forskel mellem referencegruppen og projektets målgruppe, som skal tages med i en vurdering af projektets effekt. Målgruppen for projektet er kvinder af anden etnisk baggrund end dansk, som befinder sig i kanten af arbejdsmarkedet. Visitationen er således foretaget ud fra en vurdering af kvindernes afstand til arbejdsmarkedet, hvorfor projektets deltagergruppe må antages at have væsentligt større barrierer i forhold til arbejdsmarkedet end den gennemsnitlige matchgruppe 2-3. Tilsvarende vil også de bedste fra matchgruppe 4 sandsynligvis blive sorteret fra i denne visitation. Under hensyntagen til dette vurderer vi, at projektet fremviser en mere effekt i relation til

almindelig aktivering – omend det ikke er muligt at godtgøre den præcise procentuelle merværdi på det eksisterende datagrundlag.

Projektet har således, på trods af at de oprindelige målsætninger ikke er nået, realiseret en forbedret arbejdsmarkedsrettet effekt på målgruppen set i forhold til den ordinære indsats. Vi vurderer på denne baggrund, at projektet trods mindre aktivitet i forhold til praktik og løntilskud samt udbredelse af metoderne i Helsingør Kommune end planlagt i henhold til det overordnede mål med projektet må betegnes som en succes.

Forankring

Projektet er efter projektperiodens ophør fortsat for kommunale midler. Projektet er således forankret i Helsingør Kommune.

4.9 Skive Kommune

I dette afsnit ser vi nærmere på projekt 'Job og netværk', som Jobcenter Skive har gennemført med støtte fra puljen.

Projektets overordnede hypotese

3 måneders holdforløb med fokus på netværksdannelse og udviklingen af sociale og personlige kompetencer samt efterfølgende virksomhedspraktik med tæt opfølgning og netværksaktiviteter fører til, at 45 svage ledige kommer i job eller uddannelse.

4.9.1 Projektets baggrund og formål

Skive Kommune havde ved projektets opstart en stor gruppe af langvarigt ledige på passiv forsørgelse. Gruppen var karakteriseret ved en række problemstillinger i relation til såvel det helbredsæssige, sociale og personlige, ligesom disse borgere havde svage netværk og manglede troen på, at det ville være muligt at blive integreret på arbejdsmarkedet. Derfor havde denne gruppe behov for en særlig indsats for at opnå og fastholde tilknytning til arbejdsmarkedet. På daværende tidspunkt var Skive Kommune ikke så god som andre kommuner til at nedbringe antallet af borgere i denne gruppe. På den baggrund oplevede kommunen et behov for at udvikle og afprøve nye metoder i indsatsen.

Det overordnede formål med projektet er, at deltagerne kommer tættere på job eller uddannelse. Projektet skal opbygge personlige og sociale kompetencer, så job eller uddannelse på sigt bliver en realistisk mulighed. Denne udvikling skal skabes gennem en afklaring af projektdeltagerne og opnåelsen af den selverkendelse hos deltagerne, at en forandring er en nødvendighed.

Målgruppen for projektet er kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 4 og 5 med sociale, psykiske og fysiske problemer samt misbrugsproblemer af mindre omfang.

Målgruppen er kendetegnet ved lavt selvværd, manglende eller svagt netværk – eller et netværk der snarere modvirker arbejdsmarkedsintegrationen end fremmer den. Misbrugsproblemer, udfordringer i forælderrollen, svag familiebaggrund, sygdomsidentitet og fysiske såvel som psykiske helbredsproblemer er andre typiske karakteristika ved denne gruppe borgere. De er kendetegnet ved at have oplevet mange nederlag i skolen, på ungdomsuddannelser og på arbejdsmarkedet. Målgruppen har oplevet afskedigelser eller har aldrig haft tilknytning til arbejdsmarkedet.

4.9.2 Kort beskrivelse af metoden

Projektets overordnede tilgang til borgerne er en tro på, at forandringen af deltageren skabes gennem etableringen af tillidsrelation. Projektet har fokus på at skabe ejerskab hos deltageren til udviklingsprocessen, og at udviklingen med en anerkendende tilgang tager afsæt i deltagerens egen virkelighedsopfattelse.

Mere konkret består projektet af fem faser, hvor projektet anvender en række praktiske værktøjer og gennemfører en række konkrete aktiviteter relation til deltagerne:

Visitationsfasen

- *Henvi sningsskema* – visitationen til projektet tager afsæt i sagsbehandlerens beskrivelse af borgerens aktuelle situation, årsag og formål med henvisningen til projektet.
- *Visitationssamtale* – der gennemføres en visitationssamtale mellem borgeren og en projektmedarbejder. Samtalen skal skabe afklaring om baggrund for deltagelse i projektet og formålet med borgerens deltagelse i projektet. Der skal skabes forventningsafstemning, og kravene til deltageren i forbindelse med projektet skal klart tydeliggøres. Her påbegyndes arbejdet med at etablere den tillidsrelation, der skal udgøre fundamentet for borgerens udvikling. Arbejdet med at afdække borgerens virkelighedsopfattelse med henblik på den anerkendende tilgang til arbejdet med borgeren påbegyndes også her.
- *Udredningspapir* – informationer fra sagsbehandler om tidligere udredning og afklaring. Papiret skal sikre grundlaget for, at projektet bygger videre på den tidligere indsats, som har været gennemført i relation til borgeren.

- *Overleveringsmøde mellem sagsbehandler og projektmedarbejder* – her anvendes udredningspapiret som afsæt for at aftale indhold og formål med projektdeltagelsen. Sikre fælles forståelse og fælles tilgang til borgerens deltagelse i projektet.

Holdforløb

Alle deltagerne påbegynder projektholdforløbet med et 3-måneders holdforløb:

- *Fokus på etablering af netværk/fællesskab på holdet* – dette skabes gennem fællesaktiviteter i form af fx fællesspisning og en indledende teambuildingtur.
- *Kompetenceskema* – udvikles for den enkelte deltager med afsæt i holdundervisning og gruppearbejde omkring borgerens kompetencer.
- *Undervisning i arbejdsmarkedsforhold* – hovedformålet med undervisningsaktiviteterne er holdningsbearbejdelse omkring forventninger og krav på arbejdspladserne.
- *Besøg på virksomhederne og uddannelsesinstitutioner* – virksomhedsbesøgene skal synliggøre deltagerens muligheder på arbejdsmarkedet og motivere til job.
- *Motion og undervisning omkring helbred* – undervisningen skal skabe indsigt og motivere deltagerne til en sundere livsstil og støtte dem til at tage ejerskab over deres liv på dette område. Ugentlige holdbaserede motionsaktiviteter skaber energi og understøtter deltagerens selvtillid og selvværd.
- *Undervisning og sparring om 'signalbehandling'* – undervisning og løbende individuel dialog med deltagerne om deres fremtræden i forhold til hygiejne, sprog, adfærd og påklædning.

Virksomhedspraktikperioden

I løbet af holdforløbet arbejdes der løbende på at matche projektdeltagerne med en virksomhed, hvor deltageren kan påbegynde virksomhedspraktik, når holdforløbet er gennemført. Følgende værktøjer anvendes i forbindelse med virksomhedspraktikkerne:

- *Vurderingsnøglen* – i vurderingsnøglen registrerer virksomheden deltagerens mødestabilitet, evne til at forstå instrukser mv. Nøglen udfyldes hver eller hver anden måned.
- *Opfølgningsskema til sagsbehandleren* – projektmedarbejderne udarbejder et vurderingsskema om den enkelte projektdeltager.
- *Udvidet vurderingsskema til afklaring ved indstilling til fleksjob* – udarbejdes af projektmedarbejdere i samarbejde med sagsbehandler.
- *Netværksmøde* – borgere, der har afsluttet holdforløbet, deltager en dag om ugen i et fælles 2-timers netværksmøde. Netværksmødet har caféform med uformel dialog mellem deltagere og medarbejdere.
- *Mentorordning* – der etableres mentorordning (med eller uden finansiering) for samtlige deltagere.

Det individuelle element i projektet

Den holdbaserede tilgang i projektet suppleres på forskellige måder af individuelle elementer i projektet:

- *Kontaktpersonordning* – hver deltager har en fast kontaktperson igennem holdforløb og virksomhedspraktik. Kontaktpersonen står til rådighed for individuelle samtaler med deltageren og er ansvarlig for gennemførelse af dialogskemasamtaler og fastsættelse af planer.
- *Hotline fra 7 til 22 for deltagere og arbejdsgivere* – både deltagere og virksomheder har adgang til at kontakte kontaktpersonen fra 7 til 22 med konkrete problemstillinger i relation til holdforløb eller virksomhedspraktik
- *Dialogskema* – 3 gange i løbet af projektholdforløbet gennemføres en samtale mellem kontaktperson og projektdeltageren baseret på et dialogskema. Dialogskemaet sætter fokus på deltagerens udvikling på de områder, der har betydning for deltagerens muligheder for at komme i job eller uddannelse. Som led i samtalen besvares en række spørgsmål om deltagerens udvikling på disse områder. Samtalen munder dermed ud i en dokumentation af de resultater, projektet skaber på kort sigt, og et overblik over den enkelte deltagers udvikling. Derudover bidrager samtalen til deltagerens selv erkendelse, og den giver en legitim anledning til at tage problematiske emner op med deltageren (fx hygiejne).
-

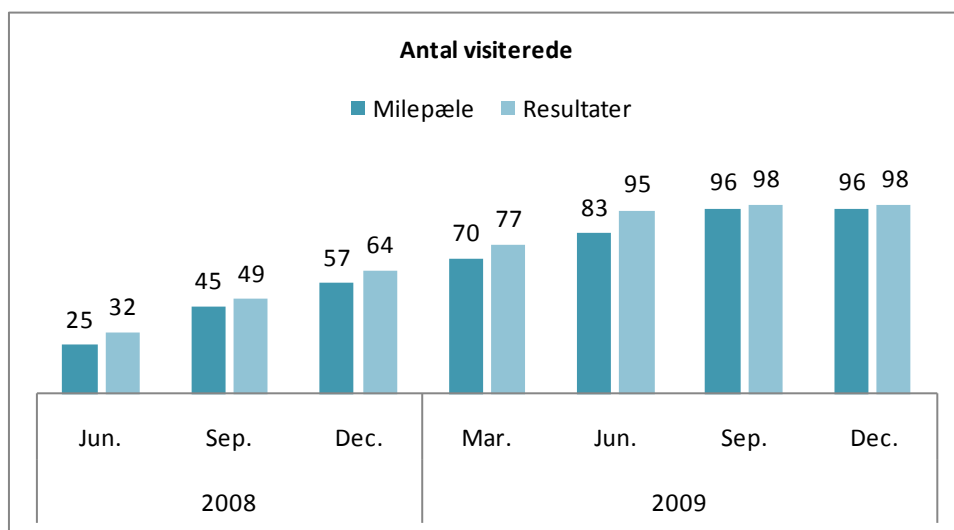
Løbende evaluering og dokumentation

- *Fremmøde- og deltagerskema* – giver overblik over målgruppen (fremmøde, problemområder, køn alder mv.).
- *Dialogskema* – se ovenfor.
- *Midtvejs- og slutevaluering af hvert hold* – fokusgruppeinterview og spørgeskema med alle deltagere.
- *Statusmøde* – én gang om måneden afholdes statusmøde med projektmedarbejdere, ledelse og udviklingskonsulent.
- *Oprydningsdage* – Der gennemføres 'oprydningsdage', hvor projektmedarbejderne i fællesskab gennemgår alle projektdeltagerne og vurderer perspektiverne for den enkelte: Hvilke tiltag skal sættes i værk? Skal borgere forblive i projektet? Hvad er næste skridt?

4.9.3 Projektets implementering

I dette afsnit skaber vi et overblik over projektets implementering af aktiviteter ved slutevalueringstidspunktet. Holdforløbet blev for det sidste holds vedkommende afsluttet 4. september 2009, og projektet stoppede endeligt 31. december 2009.

Visitation og deltagerrettede aktiviteter



Som det fremgår af ovenstående figur, er det lykkedes at visitere det forventede antal deltagere til projektet. Således er der visiteret 98 deltagere, hvor målsætningen var 96 deltagere. I den indledende fase var der visiteringsproblemer, men det er efterfølgende lykkedes at opbygge en screeningskapacitet hos de visiterende sagsbehandlere i jobcentret og sikre en stabil tilgang til projektet. Det har betydet, at det gode samarbejde, der fra starten har været med sagsbehandlere, er udviklet gennem projektet.

Som led i deltagernes forløb er der iværksat forskellige faglige, personlige og sociale aktiviteter for deltagere. 73 ud af de 98 visiterede deltagere har gennemført de planlagte aktiviteter i projektet, 77 har deltaget i personlig og faglig opkvalificering, 77 har deltaget i faglig opkvalificering, 76 har deltaget i virksomhedsrettet faglig opkvalificering, herunder virksomhedspraktik og løntilskud, og der er etableret 76 mentorordninger. Der er ligeledes gennemført en række sociale arrangementer, såsom en teambuildingtur for deltagere.

Projektet havde en målsætning om en fremmødeprocent på 80. Fremmødet er naturligvis centralt, da det er deltagelsen i projektets aktiviteter, der skal skabe den ønskede forandring hos deltagere. Resultaterne ved indberetningen i december viser en gennemsnitlig fremmødeprocent på 80, og projektet har altså indfriet sin målsætning på dette område.

I forhold til visitationen har det været vigtigt, at der blev sammensat homogene hold. Etableringen af en positiv holddynamik er afgørende for virkningerne af projektet, og projektets erfaring har været, at sammensætningen af holdet er afgørende i denne sammenhæng. Deltagerne skal

til en vis grad stå med den samme type udfordringer for at kunne spejle sig i og støtte hinanden, og for at undervisningen og gruppearbejdet kan være relevant for hele holdet. Hensynet til den homogene sammensætning af holdene har gjort arbejdet med visitationen og samarbejdet med sagsbehandlere mere udfordrende, end hvis der var tale om rent individuelle forløb. Den øgede dialog mellem projekt og sagsbehandlere og udviklingen af screeningskapaciteten har været projektets tilgang til at håndtere denne udfordring.

Projektet har gennemført 6 holdforløb med omkring 16 deltagere i hvert forløb. Holdforløbene er generelt gennemført med de undervisningsaktiviteter, der fremgår af projektets metode i afsnit 4.9.2 ovenfor. Holdforløbene har haft varierende varighed (8 til 21 uger), da projektet har afsøgt, hvordan og hvornår overgangen fra holdforløb til virksomhedspraktik var mest hensigtsmæssig i forhold til at opbygge og fastholde deltagernes motivation til at komme i arbejde. Refleksioner og konklusioner om dette fremgår af afsnittet nedenfor om metodeudvikling.

En central erfaring fra projektet er den afgørende positive virkning af motionsundervisningen. Både deltagere og projektmedarbejdere giver udtryk for, at den fysiske holdtræning har spillet en afgørende positiv rolle i indsatsen. Den fysiske aktivitet i motionscenteret har givet personlige sejre for en række af deltagerne og har været energiskabende på en måde, der også har forplantet sig til deltagernes motivation og tro på, at de er i stand til at varetage et job. Også efter afslutningen af holdforløbet har der været mulighed for, at deltagerne kunne deltage i den fysiske træning, hvilket en række af deltagerne har taget imod. Flere deltagere udtrykker, at den fysiske træning har en afgørende betydning for deres evne til at opretholde struktur på deres hverdag og gennemføre deres virksomhedspraktik eller fastholde det arbejde, de har opnået.

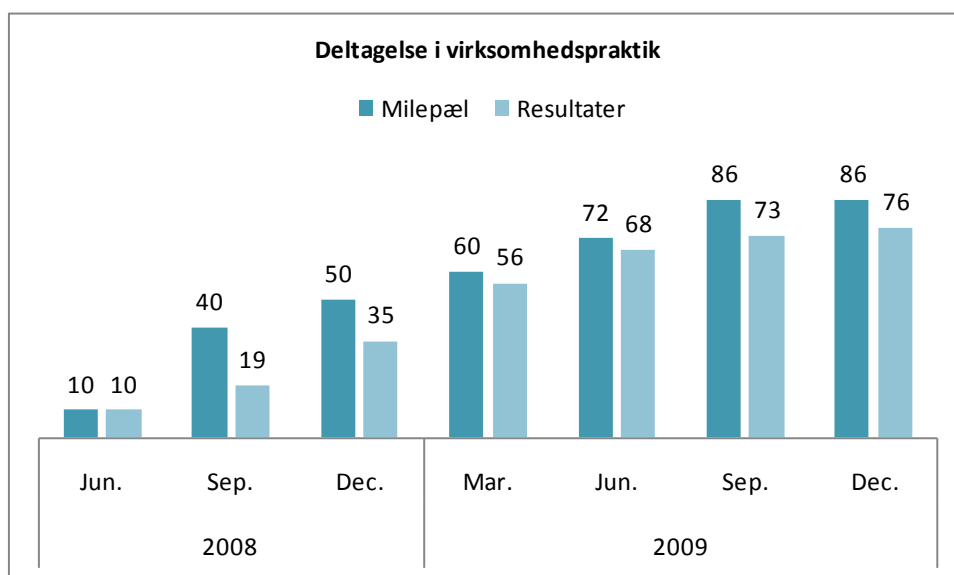
Projektet har som nævnt arbejdet med udviklingen af kompetencekort for deltagerne i projektet. Kompetencekortet består i en beskrivelse af de arbejdsmarkedsrelevante kompetencer, som den enkelte deltager besidder. Udviklingen af kompetencekort er gennemført som led i den holdbase-rede undervisning. En udfordring i forbindelse med udviklingen af kompetencekortene har været, at dette arbejde også synliggør, at en del af deltagerne kun i meget begrænset omfang har arbejdsmarkedsrelevante kompetencer. Projektmedarbejderne oplevede, at det ofte har været nødvendigt at guide deltagerne i kompetenceformuleringen, da de ofte ikke oplever, at de har nogen arbejdsmarkedsrelevante kompetencer overhovedet. Et basalt sted at starte kan her være at synliggøre, at hvis deltageren eksempelvis er blevet i stand til fast at møde tiden i projektet og melde afbud, når der er begrundet fravær, så besidder vedkommende den relevante kompetence at være mødestabil. Udfordringen består i at undgå, at arbejdet med kompetencekortene udvikler sig til et fokus på alt det, deltagerne ikke kan og evner. Erfaringerne fra projektet peger på, at en tilgang, hvor én af deltagernes kompetencer gennemgås i fællesskab som introduktion til arbejdet, er en hensigtsmæssig fremgangsmåde. Forberedelsen af denne gennemgang og udvælgelsen af denne deltager er imidlertid helt afgørende for succes. For det første skal den udvalgte deltager være én, som de øvrige deltagere kan identificere sig med. Det skal ikke være en deltager, der ligger over gennemsnittet af deltagere i forhold til arbejdsmarkedsrelevante kompetencer, og samtidig skal projektmedarbejderne grundigt have forberedt, hvordan deltagerens kompetencer kan synliggøres og sættes i relation til kravene på arbejdsmarkedet. Det afgørende ved øvelsen er, at de øvrige deltagere bevidstgøres, at de besidder flere arbejdsmarkedsrelevante kompetencer, end de gik og troede.

Projektet har erfaret, at arbejdet med 'signalbehandling' fungerer bedst i en mere uformel og indirekte dialog mellem kontaktpersonen og den enkelte projektdeltager. Med afsæt i konkrete oplevelser i relation til andre projektdeltagere, kontakt til virksomheder eller virksomhedspraktikker kan kontaktpersonen tage initiativ til en dialog om, hvordan deltagerens adfærd, hygiejne, sprogbrug eller lignende opleves af andre, og hvordan det påvirker deltagerens muligheder for at indgå på eksempelvis holdet eller virksomheden. Erfaringen er, at læringen om disse emner fortrinsvis sker, når der er et sådant konkret afsæt, hvilket er vanskeligt at etablere i en holdundervisningssammenhæng.

Projektets erfaringer med besøg på virksomheder og uddannelsessteder er blandede. Flere projektdeltagere efterspørger mere information om deres uddannelsesmuligheder. Projektmedarbejderne besidder ikke specialiserede kompetencer i forhold til uddannelsesvejledning, og i forhold til flere deltagere kunne det have været relevant at arrangere vejledningsaktiviteter med uddan-

nelsesvejledere. For de unge deltageres vedkommende ville det have været nærliggende, at projektet havde søgt at etablere kontakt til UU. I relation til virksomhedsbesøgene har deltagerne forskelligrettede oplevelser. En del af deltagerne blev motiverede af at komme ud på en virksomhed, der efterspurgte medarbejdere i jobfunktioner, som deltagerne kunne se sig selv i på sigt. Omvendt oplevede deltagere især på det sidste af de 6 hold at være på besøg i en virksomhed, der stod midt i en fyringsrunde og ikke i overskuelig fremtid kunne forestille sig et behov for deltagernes arbejdskraft. Deltagernes oplevelser peger på, at udvælgelsen af virksomheder til virksomhedsbesøg skal tage højde for den aktuelle situation på virksomheden i forhold til efterspørgslen efter de kompetencer, som deltagerne besidder eller kan komme til at besidde. Det er naturligvis alt andet lige lettere at finde virksomheder, der er åbne over for denne målgruppe i højkonjunktursituationer end i den aktuelle lavkonjunktur, men man skal være opmærksom på den mulige negative motivationseffekt, der kan være i at præsentere virksomheder, der ikke er åbne over for at tage imod projektdeltagerne.

Den anden centrale aktivitet i projektet – ud over holdforløbet – er etablering og gennemførelse af virksomhedspraktik med tæt opfølgning fra projektets side.



Som det fremgår af ovenstående figur, er det ikke lykkedes at opfylde målsætningerne i forhold til virksomhedspraktikken. Årsagen hertil er frafald. Der er visiteret et passende antal i overensstemmelse med visitationsmilepælene, men det er ikke lykkedes at fastholde nok deltagere til, at det har været muligt at få 86 deltagere i virksomhedspraktik. Det er lykkedes at etablere virksomhedspraktik for 76 deltagere, hvilket svarer til 88 % af den oprindelige målsætning. Det skal dog nævnes, at 4 projektdeltagere påbegyndte uddannelse i forlængelse af holdforløbet i stedet for at komme i virksomhedspraktik. Men heller ikke hvis disse 4 lægges til antallet af etablerede virksomhedspraktikker, når projektet op på milepælen på dette område.

Projektet har oplevet, at det har været vanskeligt at etablere samarbejde med de lokale virksomheder om virksomhedspraktikker til projektdeltagerne. Flere af de virksomheder, der er indgået samarbejde med, har oplevet, at deltagernes kompetencer var for ringe og problemstillingerne for store til, at de har ønsket at fortsætte samarbejdet med projektet.

Deltagerne er overvejende positive i forhold til virksomhedspraktikkerne. Der er eksempler på deltagere, der har fået forlænget praktikken ud over de 3 måneder, der er fastsat. Således er en af deltagerne fra hold 1 stadig i praktik det samme sted. Der er dog også negative oplevelser. En af deltagerne oplevede, at der ikke blev taget hensyn til hans koncentrationsproblemer, hvilket resulterede i, at der måtte en ny praktikplads til.

Organisering af indsatsen

Indsatsen er organisatorisk forankret i jobcenteret. Fysisk er projektet placeret uden for jobcenteret i et af byens industrikvarterer, men deler lokaler med andre projekter. Projektbemandingen består ud over projektledelsen af en virksomhedskonsulent og to projektmedarbejdere.

Ud over projektets medarbejdere har en række samarbejdspartnere været tilknyttet projektet. Projektets centrale samarbejdspartnere har gennem forløbet været:

- Sagsbehandlere i jobcenteret
- Øvrige kommunale afdelinger: familieafdelingen, socialafdelingen og udbetalingsenheden
- Praktiserende læger og behandlingssystemet
- Arbejdsgivere og uddannelsessteder.

Det har været vigtigt at sikre løbende information og opfølgning til både interne og eksterne samarbejdspartnere. Den løbende information har sikret samarbejdspartnernes kontinuerlige fokus på projektet. Særligt i forhold til samarbejdet med sagsbehandlerne i jobcenteret har der været gjort en indsats for at sikre et tæt samarbejde og undgå en dekopling af projektet fra den afdeling, som projektet organisatorisk er forankret i. Projektets medarbejdere er rekrutteret fra denne afdeling, og der har gennem projektperioden været kontakt mellem projektet og afdelingen flere gange ugentligt. Projektets erfaringer viser, at denne tætte kobling har understøttet ikke bare visitationsprocesserne og muliggjort hensigtsmæssig visitation til projektet, men også har gjort det muligt efterfølgende at integrere projektets metode og erfaringer i den ordinære indsats over for målgruppen.

Ledelsen af projektet har været forestået af afdelingsledelsen fra jobcenterets afdeling 'Jobstart', der er ansvarlig for kommunens beskæftigelsesindsats over for borgere med problemer ud over ledighed. Erfaringerne fra projektet er, at denne ledelsesmæssige kobling mellem den ordinære indsats og projektet har været en gevinst. Dog er oplevelsen samtidig, at der også er behov for en faglig ledelse af projektet, der foregår tættere på projektet. Denne faglige ledelse skal have fokus på at:

- Sikre struktur og fælles tilgang til projektet på tværs af medarbejderne
- Sikre dialog om teoretiske, metodiske og praktiske tilgange til projektgennemførelsen
- Sikre samarbejde – dialog mellem projekt og jobcenter.

Uddannelses- og undervisningsaktiviteter

Der har ikke indgået uddannelse af medarbejdere som led i projektet.

Metodeudvikling

Metodisk arbejder Job & Netværk med relationspædagogik, kritisk frigørende pædagogik og en anerkendende tilgang (metoden er uddybende beskrevet i det metodehæfte, der er udarbejdet i forbindelse med slutevalueringen af puljen). Generelt er den beskrevne metode anvendt i forhold til målgruppen. Der er dog gennemført en række justeringer af projektet i løbet af projektperioden, som vi gennemgår i det følgende. Der har været tre omfattende justeringer i projektets metode samt en række mindre justeringer, der er foretaget på forskellige stadier i projektet.

Projektet har arbejdet med at identificere det rette omfang af holdforløbet i projektet. Oprindeligt var holdforløbet fastsat til 3 måneders varighed, men i forbindelse med det andet holdforløb vurderede projektmedarbejderne, at der var behov for at udvide forløbet til 5 måneder for at have bedre tid til at kunne klæde deltagerne på til at kunne gennemføre virksomhedspraktik. Det andet og det tredje holdforløb havde derfor en varighed på 5 måneder. Projektet erfarede imidlertid, at mens det generelt lykkedes at opbygge deltagernes motivation og tro på beskæftigelsesmuligheder i den første del af holdforløbet, var der en tendens til, at motivationen og troen dalede i den sidste del af holdforløbet. Erfaringen er, at virksomhedspraktikkerne skal etableres på et tidligere tidspunkt i forløbet for at fortsætte den positive udvikling, holdforløbene sætter i gang. Holdforløbene sætter fokus på muligheder og krav på arbejdsmarkedet, og erfaringen er, at deltagerne hurtigere skal ud at gøre sig praktiske erfaringer på virksomhederne for at bevare troen på, at beskæftigelse er en mulighed. Dette stemmer overens med resultaterne af evalueringen af fx 'NY CHANCE TIL ALLE', der viser, at tilstedeværelsen af et konkret jobperspektiv er afgørende

for deltagernes motivation til at deltage i forskellige former for aktiverings- og opkvalificeringstiltag. På baggrund af erfaringerne fra de første holdforløb har projektet valgt at forkorte de efterfølgende holdforløb til 8 ugers varighed. I stedet blev virksomhedsdelen ændret til at være tre dage ugentligt på virksomheden i stedet for fire dage. De to dage i projektet blev fordelt på en dag med motion og en dag med netværk. Projektet oplevede, at det derved bedre lykkedes at fastholde deltagernes motivation for komme i arbejde.

Projektet vurderer retrospektivt, at holdforløbet ikke bør have et omfang på mere end tre uger. Hvis holdforløbene har lang varighed, er erfaringen, at deltagerne gensidigt bekræfter og normaliserer en adfærd og holdning, der ikke er kompatibel med arbejdsmarkedet – negativ gensidig påvirkning. Lange holdforløb fastholder borgerne i deres situation og problemstillinger. Der kan suppleres med ad hoc-holdforløb (korte kurser) efter hovedholdforløbet – eksempelvis for at sætte fokus på nogle af projektdeltagernes særlige udfordringer (fx kost og sundhed, hygiejne mv.)

En anden erfaring i relation til holdforløbet vedrører fokuset i undervisningen. Det er gennem holdforløbene blevet tydeligt for projektet, at den konkrete tilgang til ambitionen om at skabe selverkendelse hos deltagerne er meget afgørende. Erfaringen er, at processen med at skabe erkendelse af egne ressourcer og kompetencer er meget krævende og frustrerende for deltagerne. Det er helt afgørende, at der i dette arbejde holdes meget fast i den positive tilgang, hvor der fokuseres på ressourcer og muligheder frem for barrierer og problemstillinger. Hvis ikke ressourceperspektivet fastholdes, fører arbejdet med selverkendelsen til, at arbejdsmotivationen og selvtilliden falder.

I forlængelse af denne erfaring har projektet ændret tilgangen til arbejdet med synliggørelsen af deltagernes kompetencer. Det var oprindeligt planen, at deltagerne gennem forløbet skulle udarbejde et cv. De fleste af deltagerne havde imidlertid ingen eller meget få arbejdsmarkedsrelevante erfaringer og uddannelsesmæssige kompetencer, der kunne anføres på et cv. Derfor udviklede arbejdet med cv'erne sig til at blive en negativ erkendelsesproces for deltagerne, hvor de så at sige blev bekræftet i, at de ikke havde noget at byde på i forhold til arbejdsmarkedet. Projektet ændrede derfor tilgangen, så der i stedet blev fokuseret på udarbejdelsen af de fremtalte kompetencekort. Dermed ændrede arbejdet med deltagernes muligheder og barrierer fokus fra negativt til positivt.

Der er ligeledes sket en ændring i anvendelsen af personlighedstesten GPP-I. Ambitionen var oprindeligt, at denne test skulle spille en central rolle i afdækningen af deltagernes kompetencer og udfordringer. Projektet erfarede imidlertid på et tidligt tidspunkt, at testen sprogligt og indholdsmæssigt var for kompliceret til målgruppen, og at anvendelsen af testen derfor ofte gav anledning til nederlagsoplevelser for deltagerne. På denne baggrund er testen kun anvendt i den allerførste del af projektperioden.

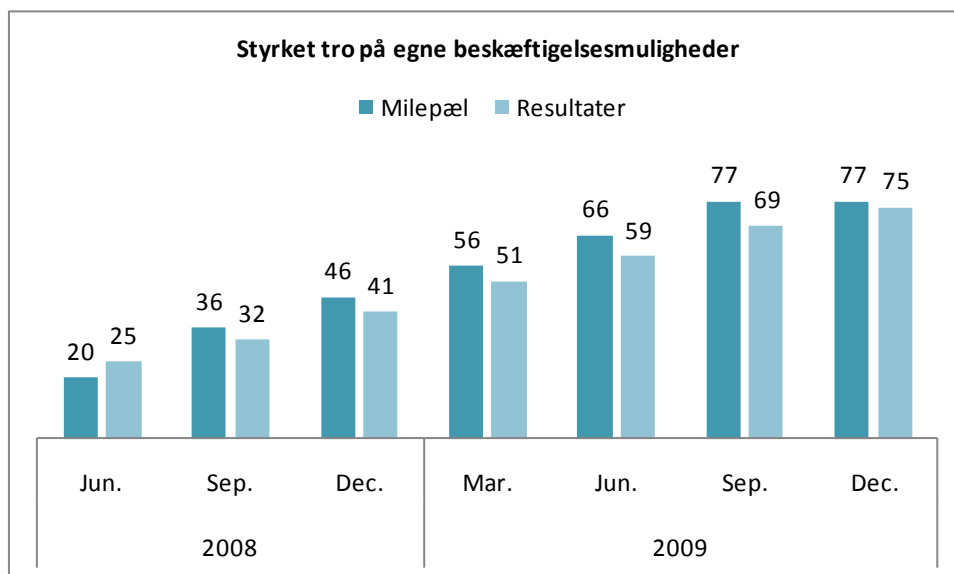
I forhold til visitationen er der ligeledes sket en ændring. Ved projektets begyndelse faldt en del af de visiterede borgere reelt ikke inden for projektets målgruppe. Udfordringen var, at de visiterende sagsbehandlere ikke var tilstrækkeligt klare på kriterierne for deltagelse i projektet. Deltagersammensætningen på de første hold var meget uhomogen, og der var eksempelvis både deltagere med misbrugsproblemer og symptomer på ADHD. Det viste sig, at borgere med ADHD-problematikker var vanskelige at have som deltagere i holdforløbet, da undervisningsaktiviteterne har været mere koncentrationskrævende, end denne målgruppe magtede. Det medførte, at der på de første hold var problemer med gruppedynamikken. På denne baggrund tog projektet som tidligere nævnt initiativ til udarbejdelsen af et screeningsværktøj og øget dialog med de visiterende sagsbehandlere, hvilket har forbedret visitationen til projektet.

Vurdering af implementeringen

Samlet set vurderer vi, at projektet er implementeret hensigtsmæssigt med afsæt i de tanker og planer, der forelå ved projektopstarten.

4.9.4 Projektets resultater og effekter

Faglige, sociale og personlige resultater



Som det fremgår af ovenstående figur, har 75 af projektdeltagerne mod en opstillet milepæl på 77 opnået en styrket tro på egne beskæftigelsesmuligheder. Det svarer til, at 77 % af de visiterede deltagere har fået en styrket tro på egne beskæftigelsesmuligheder. Dermed er ambitionen om, at 80 % af deltagerne skulle rykkes på dette område næsten realiseret. Ser vi i stedet antallet af gennemførte forløb, har samtlige deltagere, der har gennemført forløbet, fået forøget deres tro på deres beskæftigelsesmuligheder.

Projektet har fra opstartstidspunktet haft en målsætning om, at deltagerne skulle flytte fokus fra deres helbredsmæssige udfordringer til et fokus på deres beskæftigelsesmuligheder. Deltagernes problemstillinger har vist sig i højere grad at omhandle sociale barrierer og udfordringer. I praksis har projektet derfor arbejdet på, at deltagerne skulle flytte fokus fra problemområder – uanset om de har været knyttet til helbredsmæssige eller sociale problemstillinger – til et fokus på at overkomme barrierer i forhold til arbejdsmarkedet. Oplevelsen er, at deltagerne i løbet af holdforløbet i høj grad skifter fokus. Dog oplever projektet, at deltagerne i forbindelse med overgangen til virksomhedspraktikken er meget sårbare. Der er en tendens til, at de helbredsmæssige og sociale problemstillinger 'blusser op' igen, og der er atter mange sygdomsmeldinger. Ved påbegyndelsen af virksomhedspraktikken bliver det synligt, at de barrierer, der er arbejdet med i forbindelse med holdforløbet, i mange tilfælde kun udgør toppen af isbjerget. I løbet af praktikperioden skal der arbejdes videre med en række nye barrierer, som kommer til syne, i takt med at andre barrierer bliver håndteret.

Projektet har også haft en målsætning om at styrke netværket omkring projektdeltagerne. Oplevelsen har været, at mange deltagere forud for visitationen til projektet har haft et meget svagt netværk – både socialt og i relation til arbejdsmarkedet. Nogle af deltagerne har haft netværk, der har bidraget til fastholdelse i ledighed (eksempelvis netværk blandt misbrugere) eller manglet et netværk, der kunne støtte deltagerne i forhold til at få deres hverdag til at hænge sammen. Projektet har både fokuseret på at etablere netværk mellem deltagerne, så deltagerne har kunnet støtte hinanden i arbejdet med at nærme sig arbejdsmarkedet, og på at deltagerne skulle genoptage konstruktive netværk, de tidligere har været en del af. Målsætningen har været, at halvdelen af deltagerne skulle få styrket deres netværk. Ved den seneste indberetning i september 2009 havde 73 deltagere fået udvidet deres sociale netværk gennem projektet, hvilket svarer til 75 % af de visiterede deltagere. Mere specifikt har 42 deltagere eller knap 43 % gennem projektet opnået et velfungerende netværk, og 16 deltagere (16 %) har genoptaget private netværk, mens de resterende deltagere blot har fået udvidet deres sociale netværk, uden der er tale om en egentlig forbedring af deres netværkssituation.

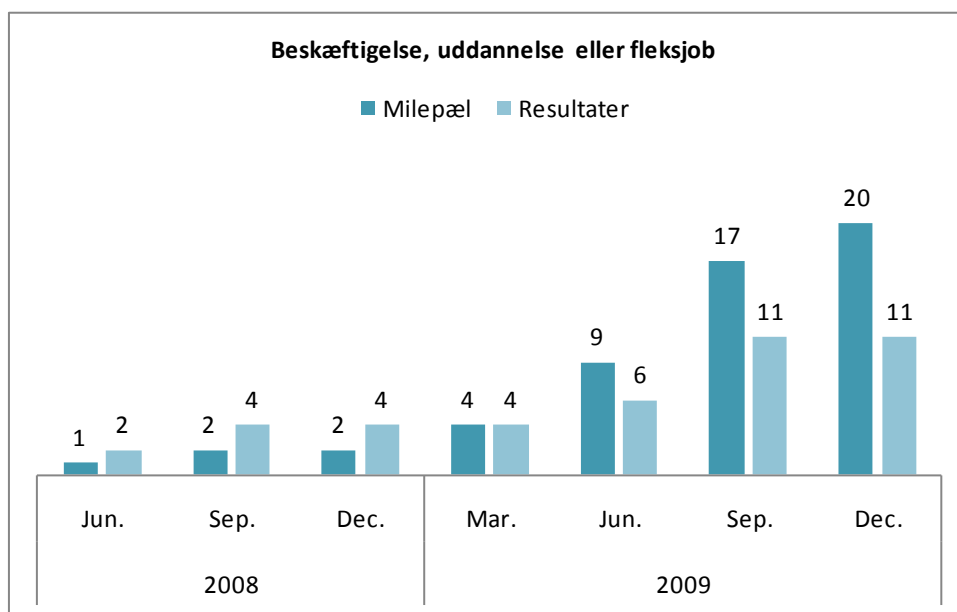
Deltagerne fra de forskellige hold deltager i netværksaktiviteterne om onsdagen. Det betyder, at der efter 6 hold er mange deltagere til stede. Deltagerne vurderer, at netværksdelen i høj grad er essentiel i forhold til deres eget hold. De har generelt svært ved at overskue, at alle deltagere er til stede samtidig. I forhold til eget hold er deltagerne overvejende positive i forhold til netværksdelen. Dette gælder især motionsdelen, men der er ligeledes flere deltagere, der nævner, at det hjælper at se, at de ikke er ene om den situation, de er i. Medarbejderne er af en lidt anden opfattelse. De er mere kritiske omkring netværksdelen og fokuserer mere på ulemperne og påpeger, at gruppeorienteringen skal være mere ad hoc. Der kan opstå negative spiraler, hvor deltagerne trækker hinanden ned. Det er især gældende i forhold til helbredsafklaringen.

Der er ligeledes arbejdet med afklaring på andre områder. Der er en række forskellige parametre, hvor det er lykkedes for projektet at flytte de 73 deltagere, der har fuldført forløbet. Det er gældende både for personlige, sociale og faglige kompetencer, at der er sket en afklaring for alle deltagere i projektet. Alle de deltagere, der har fuldført forløbet, vurderes ligeledes at have fået øget kendskab til egne muligheder samt øget motivation i forhold til job og uddannelse.

Job og uddannelse

Ligesom i de øvrige projekter i puljen er endemålet, at deltagerne skal komme i job eller uddannelse. Projektets målsætning har været, at 50 % af deltagerne (svarende til 49 personer) skulle komme i ordinær beskæftigelse, ordinær uddannelse, fleksjob eller revalidering.

I forbindelse med etableringen af projektets forandringsteori var forventningen, at deltagerne ville være kommet i job eller uddannelse cirka et år efter visitationen til projektet. Af projektsøgningen fremgår det imidlertid, at ambitionen er, at 50 % skal være i job eller uddannelse 1 ½ år efter projektet. I en dialog mellem projektet, Arbejdsmarkedsstyrelsen og evaluator blev milepælene på dette område derfor justeret i begyndelsen af 2009. Som det fremgår af nedenstående figur, er milepælene vedrørende antal deltagere i job og uddannelse trods justeringen ikke realiseret.



Målsætningen ved indberetningen i december 2009 var, at 20 deltagere skulle være i beskæftigelse, uddannelse, fleksjob eller revalidering. 5 deltagere er kommet i ordinær beskæftigelse, og 6 er kommet i uddannelse på ordinære vilkår. Derudover er 2 deltagere kommet i job med løntilskud, 1 deltager kommet i revalidering og 4 deltagere blevet afklaret til førtidspension. Situationen er samlet set, at 11 deltagere halvandet år efter afslutningen af deres projektførløb er kommet i job eller uddannelse, hvilket svarer til knap 28 % mod en målsætning på 50 %. Denne mål-

sætning må dog også siges at være meget ambitiøs, da det på landsplan kun er 11 % af de ledige i matchgruppe 4 og 5, der er i job eller uddannelse et år efter afslutningen af et forløb.

Hvis vi sammenligner projektets resultater med resultaterne af den generelle beskæftigelsesindsats ser resultaterne ganske positive ud. Vi vurderer, at det er rimeligt at sammenligne projektets resultater med resultaterne af den almindelige beskæftigelsesindsats over for personer i matchgruppe 4 og 5. Matchgruppe 4 og 5 er også projektets målgruppe. Dog har man i projektet fokuseret på at give tilbud til personer med meget lang ledighedshistorik og personer med særlige problemstillinger i relation til det sociale. På den anden side har projektet samtidig fravalgt borgere, der ikke havde evne og motivation til at indgå i et holdforløb og borgere med mere omfattende misbrugsproblemer. Samlet set vurderer vi, at projektets deltagergruppe stemmer overens med det generelle billede af kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 4 og 5.

For den samlede gruppe af ledige i matchgruppe 4 og 5 i Skive kommune er 7 % af kontanthjælpsmodtagerne, der har deltaget i et aktiveringsforløb, i beskæftigelse eller uddannelse 3 måneder efter afslutningen af forløbet. På landsplan er det tilsvarende tal ligeledes 7 %⁹. I projektet er 11 ud af de 98 deltagere (11 %) indtil videre kommet i ordinær beskæftigelse eller uddannelse. Det tyder dermed på, at projektet leverer en lidt bedre indsats end den generelle anvendelse af aktiveringstilbud til borgerne i målgruppen.

Forankring

Der er i projektet gjort væsentlige erfaringer om bl.a. holdundervisningsforløb og tilgangen til tæt opfølgning på deltagerne i virksomhedspraktikforløb. Arbejdet med målgruppen er en del af den daglige drift i jobcenteret. Derfor er der en række elementer af projektet, der overføres til det daglige arbejde og andre projekter. Motionsdelen har vist sig at have en stor betydning for deltagerne, så den del skal efter planen overføres til andre projekter i kommunen. Derudover er der gjort en række erfaringer med hensyn til balancen mellem individorienteret og holdorienteret tilgang til de ledige i kommunen og i fremtidige projekter.

⁹ Tallene er baseret på Rambølls beregninger på www.jobindsats.dk og opgjort på tal fra 2008.

4.10 TRIA

Projekt TRIA er etableret i et samarbejde mellem RehabiliteringsCenter for flygtninge (RCF) i Århus og ISS. Tanken er at flytte indsatsen over for traumatiserede flygtninge ud på en privat virksomhed og i disse rammer afklare kompetencer og arbejdsevner i praksis.

Projektets overordnede hypotese

Igennem undervisning, behandling, tidlig virksomhedspraktik og tæt opfølgning bliver flygtninge og indvandrere med PTSD eller PTSD-lignende symptomer afklaret og bragt tættere på arbejdsmarkedet.

4.10.1 Projektets baggrund og formål

Formålet med projektet er, at:

- Teste en helhedsorienteret indsats med det formål at afklare målgruppen i forhold til arbejdsmarkedet
- Få en afklaring via afklaringsforløb i privat virksomhed frem for kommunal institution
- Sikre tidlig virksomhedsrettet indsats til målgruppen
- Omstrukturere rehabiliteringen således, at virksomhedsrettet indsats og afklaring køres side-løbende
- Få gennemført en helhedsorienteret afklaring på én gang
- Dokumentere, at tæt opfølgning virker for målgruppen
- Oparbejde samarbejdsformer mellem kommunal og privat aktør.

Projektets målgruppe er flygtninge med PTSD eller PTSD-lignende symptomer. I praksis har det vist sig, at målgruppen, når der ses bort fra traumatiseringen, er meget uhomogen.

Projektet er ikke egnet for deltagere med følgende kendetegn:

- Stærkt umotiverede for praktik
- Massive familiære problemer
- Massive fysiske og psykiske problemer ud over PTSD
- Behov for større pædagogisk indsats
- Hvis der foreligger en negativ arbejdsevne-mæssig vurdering fra læge/psykiater.

4.10.2 Kort beskrivelse af metoden

Projektets metode hviler på følgende tilgange:

- Socialkonstruktivistisk tilgang
- Ressourceorienteret tilgang
- Helhedsorienteret indsats
- Tværfaglighed
- Der dokumenteres og evalueres efter den kvalitative tilgang.

På denne baggrund kendetegnes metoden ved:

- Koordineret sammenhængende indsats
- Virksomhedsrettet rehabiliteringsindsats
- Vekselvirkning mellem viden og praksis
- Vekselvirkning mellem holdtilgang og individuel tilgang
- Tæt samarbejde mellem virksomhed og kommunal institution
- Vekselvirkning mellem undervisning og praktik.

Metodens redskaber

Projektets metode består af en række redskaber, hvoraf følgende udgør centrale dele:

- *Tæt opfølgning* – ugentlig opfølgning på deltagerne igennem projektaktiviteter, virksomhedsbesøg, telefonisk kontakt mv.
- *Kompetenceafklaring/kompetenceudvikling, herunder progressionsværktøjer* – progressions-skema 'Bull's Eye-modellen', kompetenceguide, skalaværktøjer, Visuel Analog Skala
- *Motivationsværktøjer og coachingværktøjer* – arbejdsspil, livshjul, beregningsmodeller og rollemodeller
- *Mentorer/sidemænd* – på virksomhederne etableres efter behov mentorordninger med såvel fagligt som socialt sigte på arbejdspladsen

- *Sociale mentorer* – i samarbejde med KVINFOs Mentornetværk
- *Afklaring/udvikling af sproglige kompetencer* – i forbindelse med projektet undervises deltagerne i arbejdsmarkedsrelevant dansk
- *Jobgaranti* – som led i projektet har ISS tilbudt jobgaranti til deltagere, som formåede at opnå et tilstrækkeligt højt kompetenceniveau af såvel faglig som social/personlig karakter
- *Hjælp til selvhjælp* – Når PTSD-tilstanden har været ud over 6 mdr. er den at betegne som en kronisk tilstand og derfor noget, mange af deltagerne må forholde sig til resten af livet. Alle omkring TRIA arbejder med hjælp til selvhjælp, med at mobilisere, stabilisere og udvikle de ressourcer, den enkelte har
- *Helbredsafklaring* – sundhedsprofil, International Classification of Functioning
- *Processuel projektudvikling og løbende læring* – fokusgruppeinterviews, deltagerobservation, kvalitative interviews, registrering af data over deltagere, spørgeskemaundersøgelse
- *Vidensdeling og formidling* – der er blevet arbejdet med intern vidensdeling/erfaringsudveksling samt løbende fælles metodeudvikling i samarbejdet mellem ISS og RCF.

Faser i deltagerens forløb

1. To ugers introduktion med ren undervisning og match med praktikvirksomhed
2. To en halv måned med 2 dages undervisning og 3 dages praktik om ugen
3. To en halv måned med en undervisningsdag og 4 dages praktik.

Alle værktøjer anvendes løbende.

4.10.3 Projektets implementering

Organisering af indsatsen

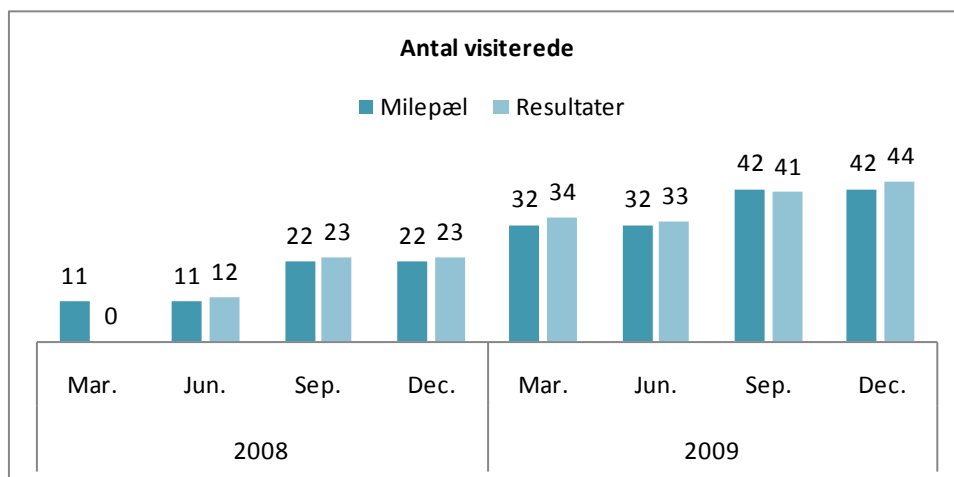
TRIA er bygget op som en vekselvirkning mellem praktik og undervisning. Forskningsresultater fra forløb for traumatiserede i Sverige og Tyskland har påvist gode resultater ved dette miks. I undervisningsforløbet hos TRIA er arbejdsmarkedsrettede temaer i centrum fx jobmuligheder, arbejdsmarkedskultur, ergonomi, karrieremuligheder i ISS og arbejde mv. Dertil kommer helbredsrelaterede indsatser såsom psyko- og kropsedukation, der forestås af psykolog og fysioterapeut, begge med specialviden omkring torturoverlevende og PTSD. Undervisningen er rettet mod, at deltagerne får større forståelse for deres egen situation og redskaber til at kunne hjælpe sig selv videre. Socialrådgivere fra RCF underviser i temaer om det gode liv, om de sociale kasser, rettigheder og pligter mv. Som praktisk arbejdsmarkedsknyttet modvægt til dette kommer deltagerne tidligt ud i virksomhedspraktik. Denne del af arbejdet forestås af jobkonsulenter i ISS, der såvel afsøger praktik- og jobmuligheder i ISS-regi, som på det øvrige arbejdsmarked. Projektets erfaring er, at denne vekselvirkning mellem praktisk erfaring og undervisning er væsentlig for at støtte deltagerens vej mod arbejdsmarkedet.

For at få denne vekselvirkning til at fungere, har et tæt og formaliseret samarbejde mellem RCF og ISS været helt centralt. Som led i dette samarbejde har det været en force, at alle parter har haft som mål at skabe et nytænkende og bæredygtigt projekt. Projektet har været opbygget som et læringsprojekt, hvor løbende erfaringsopsamling og evaluering har været faste bestanddele af projektprocessen.

Resultatet af denne proces er, at ISS er blevet opmærksomme på målgruppens særlige behov og det eventuelle behov for at købe særlig bistand ind fra fx RCF i forhold til PTSD-ramte indvandrede og flygtninge. Tilsvarende har ISS fået erfaringer og en specialviden, som vil blive anvendt i forhold til lignende målgrupper i eget regi fremadrettet. RCF har gjort sig den erfaring, at en sådan indsats bør foregå stedmæssigt i relation til eksisterende aktiviteter, da transport og koordinering i forhold til en ekstern projektllokation har for store omkostninger.

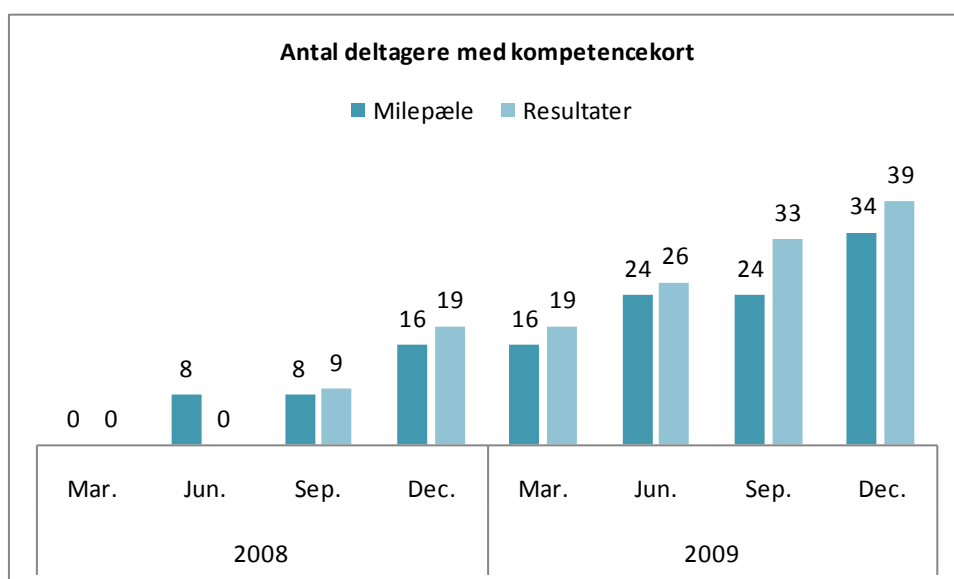
Visitation og deltagerrettede aktiviteter

I forhold til at sikre implementeringen af de ønskede projektkิจกรรมer er den første væsentlige udfordring at opnå det ønskede antal visiterede deltagere inden for målgruppen. Nedenfor kan relationen mellem projektets målsætninger og resultater på dette område iagttages.



Af figuren fremgår det, at projekt TRIA fra andet projektkvartal og frem har haft meget tæt på det målsatte antal visiterede. Dette gør sig ligeledes gældende på sluttidspunktet, hvor projektet har haft 44 visiterede mod en milepæl på 42.

En af projektets centrale aktiviteter i forhold til deltagerne har været etableringen af kompetencekort. Der blev i den forbindelse ved projektets start opstillet en række milepæle for antallet af deltagere, som havde fået udfærdiget et kompetencekort. Sammenhængene mellem resultater og milepæle på dette område fremgår af figuren nedenfor.



Figuren viser, at projektet siden det tredje projektkvartal har ligget over milepælene i forhold til antal af udfærdigede kompetencekort. Ved afslutningen af projektet ved udgangen af 2009, havde projektet udfærdiget 39 kompetencekort mod et mål på 34.

En af projektets centrale aktiviteter har været at bringe deltagerne i virksomhedsforløb – herunder løntilskud, virksomhedspraktik eller andet. Dette er lykkedes i forhold til 40 deltagere, hvor den endelige milepæl for december er 25 deltagere i virksomhedsforløb. Projektet har således etableret væsentligt flere virksomhedsforløb end oprindeligt forventet, hvilket vidner om et meget højt aktivitetsniveau på dette område.

Projektets arbejde har ifølge projektet givet anledning til en høj fastholdelse hos deltagerne. Hele 93 % af deltagerne er ved projektafslutningen fastholdt i sammenhængende forløb. En central aktivitet i denne forbindelse er den tætte opfølgning, som projektet foretager i forhold til deltagerne. Ud over jævnlige møder (ca. hver uge) på arbejdspladserne og aktiviteter i projektsam-

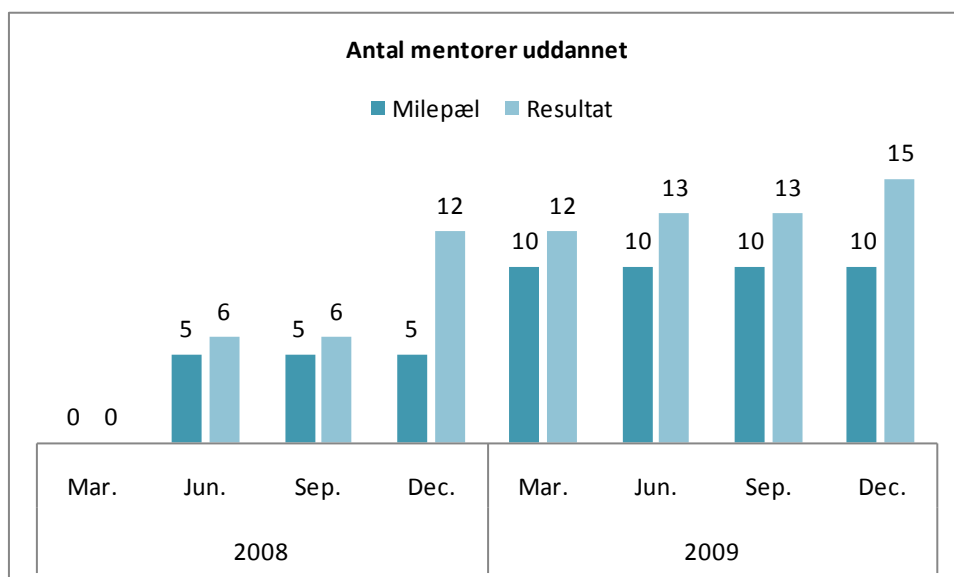
menhæng, så kontakter projektet omgående deltagerne, hvis de ikke møder op. Tilsvarende tages der møder med sagsbehandlere efter behov i forbindelse med fraværsproblemer. Der er på denne måde ikke nogen, der får lejlighed til at være inde i en negativ udvikling, uden at projektet har mulighed for at gribe ind.

Den høje fastholdelse kan også delvist bygge på projektets fokus på tillidsopbygning hos deltagerne. Ved at vise deltagerne, at projektmedarbejderne er der for deltagerne, og bliver ved med at være der, skabes over tid en tillid, som gør, at deltagernes skepsis aftager. Dette er et væsentligt skridt i forhold til fastholdelsen og i sidste ende mulighederne for at flytte deltagerne socialt, personligt eller fagligt.

Uddannelses- og undervisningsaktiviteter

Et kendetegn ved mange traumatiserede er ifølge projektet, at deres livsoplevelser har påvirket deres tillid til omverdenen, og flere har svært ved at forholde sig til for mange personer ad gangen. Derfor får de deltagere, der kommer i virksomhedsforløb, som led i metoden tilknyttet en sidemand eller mentor på arbejdspladsen. Et mål for denne aktivitet har været, at 10 mentorer har skullet uddannes, for at sikre, at deltagerne understøttes på den rigtige måde. Ved hver af projektets holdopstarter har der været indlagt en uddannelsesdag for mentorer, som er blevet undervist i grundviden om PTSD og mentorrollen. På dagen får mentorerne ud over viden om PTSD og refleksion om deres rolle som mentorer, mulighed for at stille spørgsmål og få svar fra eksperter på området, netværke med andre mentorer og forhåbentlig føle det som en påskønnelse af deres arbejde. Faktuel viden om PTSD kan være med til at skabe en bedre forståelse på arbejdspladsen for de evt. problemstillinger, de oplever i praktikforløbet. Projektets erfaring er, at denne undervisning af mentorernes/sidemændene giver anledning til et dybere kendskab til kandidatens problematikker og at individuelle informationssamtaler desuden har en motiverende effekt for mentoren.

Projektet har som led i projektprocessen uddannet 15 mentorer. Projektet har igennem hele processen ligget over milepælene på dette område – se nedenstående figur. Vi vurderer også på dette punkt, at projektet har skabt et stærkt resultat.



Der er desuden etableret et samarbejde med KVINFO i Århus omkring inddragelse af sociale mentorer i projektet (kun for kvinder). Sociale mentorer kan ses som en form for efterværn, idet der er mulighed for at have en social mentor ud over de 5 måneder, som TRIA-perioden løber over. Projektet har således arbejdet med at understøtte projektdeltagerne på såvel det arbejdsmarkedsrettede som det sociale med mentorredskabet.

Metodeudvikling

Metodeudviklingen i projektet har på evalueringstidspunktet givet anledning til følgende overvejelser i projektet omkring det metodiske:

- *Virksomhedsplaceret rehabiliteringsindsats* – projektets organisering har baseret sig på en fysisk forankring på virksomheden (ISS). Denne fysiske forankring og den tætte relation til virksomheden viser sig i interne projektevalueringer at bevirke, at deltagerne føler sig velkomne på ISS og får en større viden om virksomheden og de beskæftigelsesmæssige muligheder, der er i ISS-regi. Desuden angiver projektet i den seneste indberetning, at projektet har bevirket, at medarbejderne på ISS får en øget opmærksomhed på og viden om målgruppen. Projektet angiver imidlertid, at det er svært at vurdere, hvorvidt den virksomhedsplacerede rehabiliteringsindsats har indflydelse på de arbejdsmarkedsrettede resultater af projektet.
- *Klar opgavefordeling og god kommunikation* – det er projektets erfaring, at fastsættelse og implementering af klar opgavefordeling og god kommunikation mellem projektets dele fordelt på ISS og RCF er central i forhold til at skabe sammenhængende forløb for deltagerne. Konkret har projektet etableret en arbejdsfordeling, hvor RCF tager sig af uddannelse, opkvalificering og behandling, mens ISS tager sig af virksomhedspraktikkerne. Til understøttelse af denne struktur har projektet etableret en koordinatorfunktion på RCF, som fungerer som bindeled mellem ISS, RCF og den enkelte deltager i det daglige.
- *Vekselvirkning mellem viden og praksis* – projektet har oplevet det som en stor force, at projektet og alle dets partsholdere har været indstillet på fortsat udvikling igennem projektprocessen. Viljen til at lytte, handle og udvikle i projektet har sikret en god dynamik i projektet for såvel medarbejdere som deltagere, fortæller projektet i den seneste indberetning. Flere deltagere giver over for projektet udtryk for, at de føler sig hørt, og at deres mening tæller.
- *Praktik & undervisning* – der er ifølge projektets seneste indberetning bred enighed blandt projektmedarbejdere i såvel ISS og RCF samt deltagerne i projektet om, at vekselvirkningen mellem praktik og undervisning giver resultat. Denne vekselvirkning ses af projektet som et væsentligt element i forhold til at støtte deltagernes vej mod arbejdsmarkedet.
- *Holdbaseret & individuel tilgang* – tilsvarende har projektet gode erfaringer med at veksle mellem holdundervisning og individuel indsats, hvor generel opkvalificering kobles med indsats i forhold til personlige fysiske og psykiske behov hos deltagerne. Erfaringen er ifølge projektet, at den individuelle tilgang er væsentlig for at sikre tryghed og fortsat motivation hos deltagerne.
- *Hjælp til selvhjælp* – eftersom PTSD-tilstanden anses som en kronisk tilstand, hvis den varer ud over 6 måneder, handler en del af projektets metode om at give deltagerne redskaber med på vejen til at forholde sig til at tackle dette resten af deres liv. Projektets oplevelse er, at mange af deltagerne integrerer disse råd i deres daglige liv, og at de kan anvende disse råd og redskaber fremadrettet.
- *Jobgaranti* – som led i at sikre arbejdskraft til virksomheden lover ISS garanti for job efter endt praktik, hvis praktikforløbet er forløbet tilfredsstillende. Dette element benyttes for at skabe en øget motivation hos deltagerne, da det er jobkonsulentens opfattelse, at deltagernes personlige interesse for et givet job er den altafgørende faktor for et vellykket forløb.

Vurdering af implementeringen

På baggrund af ovenstående vurderer vi, at projektet har implementeret den ønskede metode i henhold til de opstillede målsætninger.

4.10.4 Projektets resultater og effekter

Faglige, sociale og personlige resultater

Projektet vurderer, at deltagerne igennem projektet får en større indsigt i forhold til egen situation, og at denne indsigt også giver en positiv afsmittning derhjemme. 42 deltagere har i løbet af projektforløbet modtaget opkvalificering af sociale og personlige kompetencer, 42 deltagere har fået styrkede personlige kompetencer, 42 deltagere har fået styrkede sociale kompetencer og 43 deltagere har fået udvidet deres sociale netværk, vurderer projektet.

Projektet gør sig følgende iagttagelser vedrørende forandringerne i forhold til fysisk og psykisk velvære i målgruppen således:

- *Helbred* – langt hovedparten profiterer af det helbredsmæssige fokus. For nogle er det psykologsamtalerne, der giver mest, mens det for andre er afspændingen, som giver størst udbytte.
- *Socialt* – projektet fortæller, at ifølge projektets egne interviews med deltagerne i forbindelse med intern evaluering, har alle på nær to af deltagerne været glade for at indgå i holdsammenhængen i projektet. De fortæller blandt andet, at holdforløbet har vist dem, at de godt kan indgå i en gruppesammenhæng, selv om dette i udgangspunktet kan være en stor barriere. Andre fortæller, at projektets indsats har gjort dem i stand til at køre med offentlig transport igen. Desuden fortæller flere deltagere ifølge projektet i disse interne interviews, at holdundervisningen har gjort dem opmærksom på, at de ikke er de eneste med disse problemstillinger.

Disse typer af forandringer hos deltagerne bekræftes af interviews med deltagere og virksomheder foretaget af Rambøll. Det fremgår fx, at en deltager igennem virksomhedspraktikken bevæger sig fra at være social angst til at kunne arbejde i rum med mange mennesker og at en deltager bevæger sig fra at stå tilbager trukket og indesluttet i et hjørne, til at deltageren tager del i arbejdsituationen og den sociale relation omkring denne på lige fod med de øvrige medarbejdere. Desuden fortæller såvel en deltager som en virksomhed, at deltagere har oplevet en stor fremgang i forhold til øvrige psykiske barrierer igennem projektforsløbet. Vi vurderer på denne baggrund, at projektets metode i særdeleshed er velegnet til at skabe positive udviklinger hos deltagerne i forhold til de sociale og personlige kompetencer.

På det faglige område vurderer projektet, at 41 deltagere har fået øget kendskabet til egne muligheder på arbejdsmarkedet, at 40 deltagere har fået styrket faglige kompetencer, og at 40 deltagere har fået afklaret deres faglige kompetencer. Af interviews med deltager og virksomhed bekræftes denne udvikling i forhold til faglige kompetencer. En virksomhed fortæller fx, at deltageren har avanceret fra de letteste arbejdsopgaver til mere komplekse arbejdsopgaver med større ansvar. Billedet er imidlertid ikke udelt. En anden virksomhed fortæller, at forløbet har været for kort til at kunne flytte deltageren på det faglige område.

Projektets metode har ud over sit fokus på arbejdsmarkedsrettede, sociale og faglige dimensioner også været rettet mod helbredsmæssig afklaring og bedring. I forhold til disse aktiviteter vurderer projektet, at 36 deltagere har fået afklaret beskæftigelsesrelevante helbredsmæssige ressourcer, og at 42 har oplevet en positiv udvikling i disse ressourcer. Projektet har iværksat en række tiltag i forhold til den helbredsmæssige afklaring og udvikling. Fx har dette været centralt i undervisningen i form af psyko- og kropsedukation og de støttende individuelle aktiviteter såsom psykologhjælp mv. I interview vurderer projektet i relation til dette, at deltagerne fx gør aktivt brug af det, de lærer i forhold til afspænding og at mange af deltagerne får noget ud af dette. Projektet oplever generelt, at deltagerne kan bruge og anvender de redskaber, de tilegner sig igennem projektet.

Som udløber af deltagerens forløb har projektet udarbejdet helhedsvurderinger til sagsbehandlere med anviste handlemuligheder til det videre sagsforløb. Projektet fortæller, at disse anvisninger i det store hele er blevet fulgt af sagsbehandlere, men at der også har været eksempler på, at anvisningerne ikke følges. De af borgerne, hvor anvisningerne bliver fulgt, vurderer projektet til at være inde i de bedste forløb. Denne praksis vurderes således af projektet til at have en positiv effekt i forhold til at opnå langsigtede resultater i forhold til målgruppen, som rækker ud over projektets 5 måneder lange forløb.

Samlet set vurderer vi, at projektets resultater er stærke i forhold til resultatopnåelsen på de sociale, personlige, faglige og helbredsmæssige dimensioner.

Job og uddannelse

Som overbygning på projektets resultatmål har projektet to mål af en mere langsigtet karakter. For det første har projektet som mål, at 25 deltagere kan indgå på lige fod med andre ledige i opkvalificerende tilbud og komme i virksomhedspraktik. For det andet er det det langsigtede mål med projektet, at flere traumatiserede flygtninge kommer i ordinær beskæftigelse, fleksjob eller uddannelse end i en tilsvarende gruppe i en ordinær indsats.

I forhold til det første mål, har projektet ved projektets afslutning angivet, at 17 deltagere kan indgå på lige fod med andre ledige i opkvalificerende tilbud. Sættes dette i relation til resultatmålene behandlet i afsnittet om faglige, sociale og personlige resultater, viser det, at trods det, at projektet formår at skabe en positiv faglig, social og personlig udvikling, så er denne udvikling i de fleste tilfælde ikke tilstrækkelig til at bringe målgruppen op på et sådant niveau, at den kan indgå i den almindelige aktiveringsindsats.

Ser vi tilsvarende på beskæftigelseseffekten, er ingen deltagere kommet i ordinært job eller uddannelse.

Dette skal ses i relation til, at målgruppen for projektet er PTSD-ramte kendetegnet ved fx massive fysiske og psykiske problemer ud over PTSD, familiære problemer og negative arbejdsevne-mæssige vurderinger fra læger og psykiatere. Vi har således med en særdeles tung målgruppe at gøre. For at skabe et sammenligningsgrundlag kan vi se på beskæftigelsesgraden hos ikke-vestlige indvandrere i matchgruppe 5, der i år 2008 har modtaget aktivering. Tre måneder efter endt aktivering har ca. 2 % af denne målgruppe opnået beskæftigelse eller uddannelse på ordinære vilkår¹⁰. En sammenligning med denne referencegruppe kan ikke foretages direkte, da projektets målgruppe må betegnes som den svageste del af denne målgruppe. Deltagerne i projektet er udvalgt efter at have særligt store udfordringer af såvel psykisk, fysisk og faglig karakter i forhold til arbejdsmarkedet inden for den her fremdragne referencegruppe. Det må imidlertid konstateres, at projektets metode ikke kan levere den samme effekt på denne tungere undergruppe, som almindelig aktivering kan på den bredere og stærkere referencegruppe.

Projektet har imidlertid opnået andre resultater, som indikerer en positiv udvikling i målgruppen hen imod arbejdsmarkedet. Projektet har formået at bringe en deltager i støttet uddannelse og 2 i støttet job, hvilket svarer til i alt ca. 7 % af deltagerne. Der er således for nogle af deltagerne opnået konkrete arbejdsmarkedsrettede forløb med almindelige støtteværktøjer, hvor projektets mere massive indsats ikke længere er nødvendig. Projektet har desuden i mange af deltagerens forløb forestået en afklaring i forhold til deltagerens videre forløb. En del af dette arbejde har handlet om at støtte og opkvalificere deltagerne til at opnå en afklaring, som ligger så tæt på arbejdsmarkedet som muligt for den enkelte. Projektet har på evalueringstidspunktet i forhold til dette mål foretaget egentlige afklaringer af 21 deltagere og givet anbefalinger omkring videre indsats i forhold til 37 deltagere ud af i alt 41 deltagere. Disse anbefalinger har form af konkrete planer og forslag, og fordeler sig således:

- fleksjob/jobrettede forløb (41 %)
- helbredsmæssig afklaring (11 %)
- fortsat indsats på RCF (16 %)
- social/pædagogisk indsats (11 %)
- pension (22 %).

Det er her bemærkelsesværdigt, at kun 22 % anbefales til pension. For at etablere en reference-ramme kan vi se på de kontanthjælpsmodtagere i hele landet i matchgruppe 5, der i 2008 forlod kontanthjælp¹¹. Af disse var det hele ca. 45 %, der en måned efter at have forladt kontanthjælp var på førtidspension. Tilsvarende er det kun ca. 13 % af denne referencegruppe, som kan siges at være i job/fleksjob eller jobrettede forløb, hvor projektets vurderinger og anbefalinger i forhold til deltagerne har et fremadrettet jobfokus for hele 41 % af målgruppen. Det skal i forhold til denne sammenligning desuden fremhæves, at projektets målgruppe må betegnes som betydeligt tungere, end referencegruppen af matchgruppe 5 som helhed, hvilket understreger projektets resultater. Projektets metode formår således tilsyneladende med en væsentligt tungere målgruppe at støtte, opkvalificere og motivere målgruppen til i langt højere grad at indgå i mere jobrettede forløb. Hvorvidt dette i sidste ende vil give effektmæssigt udslag i flere i job, kan der ikke på nuværende tidspunkt konkluderes noget om. Dog vurderer vi, at tallene tyder på et betragteligt løft i målgruppen hen imod mere målrettede arbejdsmarkedsrettede forløb på længere sigt. Vi vurderer på denne baggrund projektets metode til at være velegnet til afklaring af målgruppen og anvisning af videre konkrete indsatser eller forløb med arbejdsmarkedet for øje.

¹⁰ Tal taget fra www.jobindsats.dk.

¹¹ Tal taget fra www.jobindsats.dk.

Forankring

Projektets metodeudvikling har internt i RCF givet anledning til videreførelse af en del af projektet. Der bliver som led i denne forankring ansat en jobkonsulent, som skal tage sig af målgruppen. Projektet har desuden betydet en større viden om, hvem i den bredere målgruppe, der i særlig grad kan profitere af metoden. Denne viden er forankret hos socialrådgiverne i RCF. På denne måde bringes de gode erfaringer direkte i spil i en intern forankring.

Konkret har erfaringerne med projekt TRIA givet anledning til en ny projektansøgning rettet mod sygedagpengemodtagere, hvor en lignende model skal afprøves på en ny målgruppe.

Det videre samarbejde imellem RCF og ISS er endnu ikke afklaret. Der kan fx blive tale om inddragelse af RCF's ekspertise i forhold til PTSD-ramte indvandrere og flygtninge. ISS er dog tilbageholdende med fremadrettet at arbejde med så tunge målgrupper.

Projektet har som led i bestræbelsen på en bredere forankring afholdt en konference om erfaringerne, som har oplevet stor interesse. Projektet overvejer som udløber af den store interesse, at foretage en detaljeret fagligt baseret metodeopsamling og -formidling.

ISS har, som en udløber af arbejdet med flygtninge og indvandrere i forbindelse med projekt TRIA samt et andet projekt rettet mod flygtninge og indvandrere, modtaget Integrationsprisen 2009 i kategorien 'beskæftigelse'.

4.11 Væksthuset

I det følgende afsnit sætter vi fokus på et projekt i København, hvor Væksthuset har uddannet sociale mentorer, der har suppleret den ordinære beskæftigelsesindsats over for en række borgere på kanten af arbejdsmarkedet.

Projektets overordnede hypotese

Sociale mentorer skal skabe et bindeled mellem privatliv og arbejdsliv for en gruppe af psykisk sårbare ledige med etnisk minoritetsbaggrund. Denne indsats vil muliggøre disse borgeres indtræden og fastholdelse på arbejdsmarkedet.

4.11.1 Projektets baggrund og formål

En del ledige borgere med anden etnisk baggrund er psykisk sårbare og har derfor brug for mere omfattende støtte end et ordinært aktiveringstilbud og en gængs mentor kan tilbyde. På den baggrund er et af de centrale formål med projektet at udvikle 'best practice' i forhold til rekruttering og uddannelse af sociale mentorer for derigennem at øge målgruppens tilknytning til arbejdsmarkedet.

Det overordnede formål med projektet er at skabe mulighederne for, at nydanskere fra matchgruppe 4 og 5 kan nærme sig arbejdsmarkedet via brug af sociale mentorer. De sociale mentorer skal fungere som bindeled mellem privatliv og arbejdsliv og derigennem bidrage positivt til målgruppens indtræden og fastholdelse på arbejdsmarkedet. Projektet har herudover som mål at forøge rekrutteringen af sociale mentorer gennem udviklingen af et undervisningskoncept, som kan mainstreames og derved udbredes i andre sammenhænge. Projekt har således som formål både at skabe større tilknytning til arbejdsmarkedet for målgruppen, men også at udvikle metoder der kan facilitere udbredelsen af den sociale mentorordning.

Den primære målgruppe består af kvinder med anden etnisk baggrund, som ikke har været på arbejdsmarkedet længe, eller som aldrig har været i beskæftigelse. Målgruppen er karakteriseret ved, at de ofte mangler selvtillid og motivation, har oplevet afbrudt skolegang og derfor mangler grundlæggende skolekundskaber og danskundskaber. Herudover er det kendetegnende, at målgruppen kan være psykisk sårbar, fx pga. social angst, og at der kan være problemer med at få hverdagen til at hænge sammen. Social og kulturel isolation, et spinkelt netværk med få kontakter til etniske danskere og manglende viden om det danske arbejdsmarked og uddannelsessystem er også et særligt kendetegn ved målgruppen.

4.11.2 Kort beskrivelse af metoden

Projektet søger som nævnt at hjælpe svage ledige med etnisk minoritetsbaggrund til beskæftigelse og fastholdelse i beskæftigelse. Projektet vil styrke deltagernes evne til at håndtere deres hverdagsliv og ønsker at opbygge deltagernes evne til at tage ansvar og skabe ejerskab til idéen om et liv på selvforsørgelse. De centrale værktøjer til at realisere disse målsætninger er følgende:

Uddannelse af sociale mentorer

- Arbejde med projektets målsætninger og værdier – arbejdsmarkedsintegration som en udviklingsressource for den ledige
- Viden om målgruppen og lovgivningen på området
- Samtaleteknikker, konflikthåndtering og psykoedukation.

Etablering af mentorrelationer

- Svage ledige kvinder med etnisk minoritetsbaggrund får tilknyttet en social mentor – mentorforløbene har en varighed på 3-6 måneder og kører sideløbende med andre beskæftigelsestilbud.
- Den sociale mentor støtter den ledige i at håndtere de praktiske, sociale og faglige udfordringer, der udgør en barriere for den lediges tilknytning til arbejdsmarkedet.
- Mentorerne støtter mentees ved hjælp af:
 - anerkendende samtale
 - rådgivning vedrørende job og uddannelsesmuligheder

- hjælp ved kontakt til myndigheder
- tilskyndelse til sund levevis og aktiv deltagelse i foreningsliv
- hjælpe mentee til at opbygge et socialt og arbejdsmarkedsrettet netværk.
- Mentorrelationen er frivillig for mentee, og der er derfor ingen formelle deltagelseskrav. Derfor er det relationen mellem mentor og mentee, der skal bære indsatsen og motivere mentee til fastholdelse i forløbet.
- Hyppige møder mellem mentor og mentee skaber grundlag for den nødvendige tillidsrelation.
- Mentor og mentee gennemfører månedligt en opfølgning i forhold til mentee's vej mod arbejdsmarkedet og mentorens mulighed for at støtte denne proces. Denne opfølgning gennemføres med afsæt i et kort dialogskema, der er udviklet af projektet.

Opfølgning og støtte til de sociale mentorer

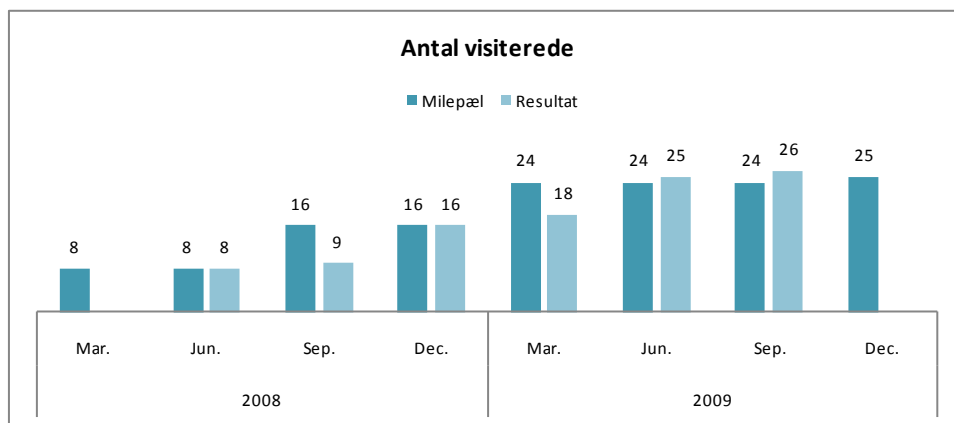
- Projektet har udviklet en samtaleguide, som mentorerne kan anvender i mentorarbejdet
- Månedlige sessioner for mentorer:
 - Sparring og erfaringsudveksling mellem mentorer med bl.a. 'reflekterende teams' og rollespil
 - Opkvalificering i forhold til mentorindsatsen.

Aktiviteterne skal føre til, at psykisk sårbare kvinder med etnisk minoritetsbaggrund får en større evne til at overskue hverdagen, etablering af sociale netværk, behovs- og ressourceafklaring, nedbrydelse af sundhedsmæssige barrierer og større kontakt til arbejdsmarkedet ved hjælp af støtte fra mentor. Målet på dette stadie er at gennemføre et praktikforløb af en varighed på mindst 4 uger. Mentorindsatsen skal føre til, at de ledige får større selvtillid og motivation, øget evne til at tage ansvar for eget liv, større sociale kompetencer, samt at 75 % af deltagerne søger job eller uddannelse. På længere sigt skal projektet føre til, at deltagerne fastholder tilknytning til arbejdsmarkedet, og at der sikres en arbejdsmarkedsintegration af psykisk sårbare personer med etnisk baggrund.

4.11.3 Projektets implementering

Visitation og deltagerrettede aktiviteter

Som det fremgår af nedenstående figur, har projektet nået i mål i forhold til at visitere det planlagte antal deltagere til projektet. 26 ledige borgere med etnisk minoritetsbaggrund er visiteret til projektet, og der er etableret en mentorrelation mellem disse borgere og en social mentor.



De sociale mentorforløb er gennemført med forskellig varighed og intensitet. Ambitionen har været, at der skulle være en hyppig kontakt mellem mentor og mentee – kontakt mindst hver 10. dag – men det har i praksis vist sig vanskeligt at opretholde denne tætte kontakt. Oplevelsen blandt mentorerne og projektledelsen er, at mange mentees hyppigt aflyser eller udebliver fra de indgåede aftaler. I de fleste tilfælde er det ikke et spørgsmål om uvilje i forhold til mentor eller mentorrelationen, men snarere et udtryk for en anderledes tilgang til aftalekultur og/eller manglende evne til at strukturere hverdagen, så det er muligt at indgå og overholde denne type aftaler. Eksempelvis har flere mentorer gentagne gange oplevet, at mentee er udeblevet fra en aftale, og en time eller to efter aftaletidspunktet ringet til mentee for at høre, om mentormødet kan

afholdes nu. Udfordringen i denne sammenhæng er dels mentee's tilgang til aftalen og dels at mentor pga. arbejde og andre forpligtelser ofte ikke vil være i stand til at udvise en så stor fleksibilitet, at den mere løse aftaleindgåelse kan fungere. Resultatet af disse udfordringer har i praksis været, at mange mentorforløb har strakt sig over en længere tidsperiode, men med en mindre hyppig mødefrekvens. Der har været afsat ca. 120 mentortimer pr. mentorrelation ud fra en forventning om, at mentor ville bruge ca. 6 timer om ugen på mentee i 20 uger. I praksis har en del forløb strakt sig i op til et år, og en del af mentortimerne er blevet anvendt på at indgå aftaler og på aflyste aftaler.

Ambitionen med de enkelte mentorrelationer har været, at den sociale mentor skulle bistå og støtte den ledige i at fjerne og overkomme barrierer i forhold til arbejdsmarkedet. I praksis har det dog vist sig at være en udfordring at fastholde arbejdsmarkedsperspektivet i relationen. Både mentor og mentee har i mange tilfælde oplevet det som mere påtrængende og relevant at tage fat i personlige og sociale problemstillinger uafhængigt af jobperspektiverne, og arbejdsmarkedsfokusset er i flere tilfælde gledet i baggrunden eller helt forsvundet i mentorrelationen. Projektet har imidlertid oplevet, at tydelige forventningsafstemningssamtaler med mentorerne, kontinuerligt fokus på dette emne i de månedlige mentorsessioner og et opfølgningsskema, som mentorerne skal anvende til opfølgning på mentorrelationen, har kunnet understøtte beskæftigelsesperspektivet i indsatsen.

På det konkrete niveau har emnerne for mentorrelationerne omhandlet en række både praktiske, sociale og direkte uddannelses- og arbejdsmarkedsrelaterede problemstillinger. Eksempelvis har en del mentorer drøftet parforholdsproblematikker og børnepasningsudfordringer med mentees, men samtaler omkring uddannelsesmotivation, uddannelsesvalg, arbejdsmotivation, jobsøgning og siden fastholdelse og problemstillinger i relation til den konkrete uddannelse eller det konkrete job har også fyldt meget i mentorrelationerne.

Organisering af indsatsen

Projektledelsen af Projekt Mentos er blevet varetaget af Væksthuset, som også har visiteret deltagere til projektet på baggrund af deres samarbejde med især Københavns Kommune. Den daglige koordination, varetægelse af projektet og rekruttering af mentorer til projektet er gennemført i et samarbejde mellem Væksthuset og Foreningen Nydanske.

Aktiviteterne omkring metodeudviklingen i projektet var oprindeligt planlagt at foregå i et samarbejde med Videnscenter for Socialpsykiatri. Videnscenteret er imidlertid ikke blevet involveret i dette arbejde.

Uddannelses- og undervisningsaktiviteter

De sociale mentorer i Projekt Mentos gennemgår et weekendkursus i mentoring forud for deres indtræden i mentorrollen i projektet. Derudover tilbydes mentorerne løbende opfølgning og støtte i form af månedlige sessioner for mentorerne.

Weekendkurserne for mentorerne har følgende tematiske indhold:

- Undervisning i projektets formål og målgruppe
- Samtaleteknikker baseret på systemisk metode: løsningsfokuseret samtale, sparring, rådgivning, coaching
- Lovgivningen på området
- Konflikt håndtering – med fokus på, at kompetencen til at støtte mentee i håndteringen af konflikter
- Psykoedukation – mentorerne klædes på til at mestre et ressourcefokus i samspillet med mentee – fokus på muligheder frem for begrænsninger og problemer.

På de månedlige mentorsessioner etableres erfaringsudveksling mellem mentorerne, og mentorerne får sparring fra projektmedarbejderne i forhold til håndteringen af mentorrelationen. Erfaringsudvekslingen og sparringen etableres ved hjælp af 'reflekterende teams', rollespil og øvelser. Derudover er der også undervisningselementer i mentorsessionerne, hvor mentorerne klædes på i forhold til bl.a. empowerment af mentee, anvendelsen af den coachende tilgang og 'historiefortælling', hvor der fokuseres på at støtte mentee til at overkomme barrierer og udfordringer ved at støtte mentee til at se den samme sag fra forskellige perspektiver. Ud over de fælles

aktiviteter på mentorsessionerne har mentorerne mulighed for at møde op en time før og have individuelle samtaler med projektmedarbejderne om mentee og håndteringen af mentorrelationen.

Metodeudvikling

Metodeudviklingen omkring uddannelse af sociale mentorer til støtte af beskæftigelsesindsatsen over for kvinder med etnisk minoritetsbaggrund og problemer ud over ledighed har som nævnt været et centralt element i projektet. De aktiviteter, der er beskrevet omkring uddannelsen af mentorer og omkring de deltagerrettede aktiviteter i de foregående afsnit, udgør resultaterne af den metodeudvikling, der er foregået i projektet.

Udviklingen af værktøjet til uddannelse af de sociale mentorer har fulgt følgende plan:

- Trin 1: Undersøgelse af behovet for sociale mentorer – indledende interviews med mentees, sagsbehandlere og arbejdsgivere
- Trin 2: 1. udgave til undervisningskonceptet "værktøjskassen" baseret på interviews med mentorer, mentes, sagsbehandlere og arbejdsgivere
- Trin 3: Uddannelse af 1. runde sociale mentorer ved workshopweekend og 2 x netværksmøder samt etablering af 8 mentee/mentorrelationer
- Trin 4: Evaluering af 1. runde – med fokus på vurdering af behovet for sociale mentorer, revidering af værktøjskassen samt erfaringer om rekruttering af sociale mentorer
- Trin 5: 2. udgave af værktøjskassen
- Trin 6: Evaluering af 2. runde – med fokus på vurdering af behovet for sociale mentorer, revidering af værktøjskassen samt erfaringer om rekruttering af sociale mentorer
- Trin 7: 3. udgave af undervisningskonceptet, 3. runde af uddannelse af sociale mentorer og etablering af 8 mentee/mentorrelationer
- Trin 8: Evaluering af projektets resultater samt endelig version af undervisningskonceptet.

Undervisningskonceptet kan fås ved henvendelse til Væksthuset.

Vurdering af implementeringen

Samlet set må det konstateres, at projektet er implementeret i overensstemmelse med de planer, der forelå ved projektets opstart.

4.11.4 Projektets resultater og effekter

Faglige, sociale og personlige resultater

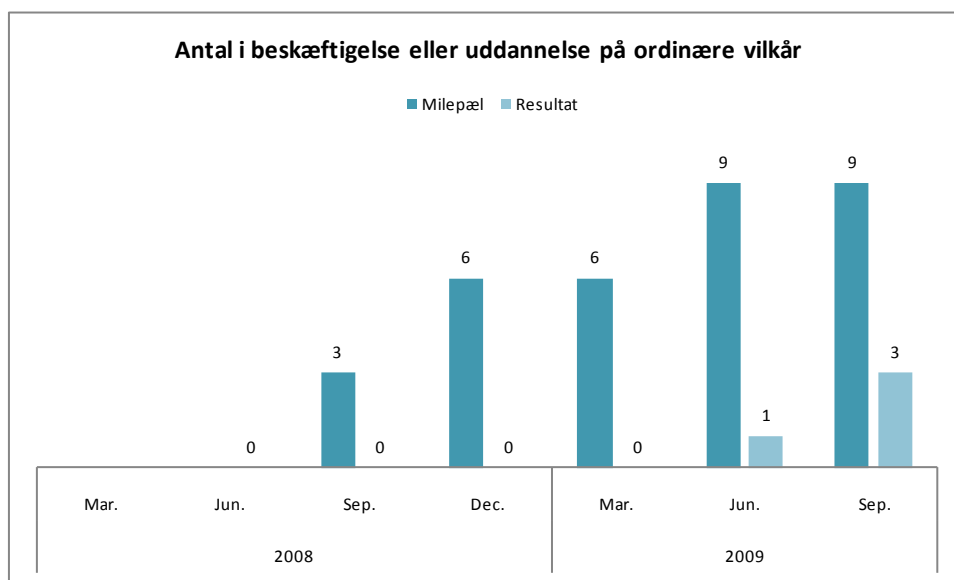
Overordnet set har projektet i første række bidraget til, at der er sket en identitetsforandring af borgerne i projektet. De mange og emnemæssigt brede samtaler mellem mentor og mentee har i mange tilfælde skabt en personlig bearbejdning af deltagerens syn på sig selv og sine uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder. Langt hovedparten af borgerne har gennem mentorrelationerne fået styrket deres personlige og sociale kompetencer ved gennem samtalerne med mentor at få større selvindsigt og redskaber til at håndtere personlige og sociale udfordringer.

De fleste af borgene har også gennem mentorforløbene opnået en øget indsigt i arbejdsmarkedet og for nogles vedkommende også uddannelsessystemet. Mentorerne har bistået i forbindelse med kontakt til uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser, og mange mentees har sideløbende med mentorrelationerne været i virksomhedspraktik. Størsteparten af deltagerne har gennem mentorforholdet og de øvrige beskæftigelsesrettede aktiviteter i anden sammenhæng fået styrket deres motivation for at komme i job eller uddannelse (22 ud af 26 deltagere).

Når man spørger de kommunale samarbejdspartnere, der visiterer deltagere til projektet, oplever de, at én af de centrale funktioner i mentorrelationen er at motivere den ledige borger til at påbegynde eller fastholde sin bevægelse i retning af arbejdsmarkedet. Det kan handle om i det daglige at tale med borgeren om gevinsterne ved at møde op i sin virksomhedspraktik eller tage drøftelserne med borgeren om fordelene og mulighederne i at tage en uddannelse. Mentoren har også ofte funktion som en rollemodel – en person, der har fået det personlige liv, familielivet og arbejdslivet til at hænge sammen og fungere, som mentee kan spejle sig i.

Job og uddannelse

Til trods for de mange tegn på både personlig, social og faglig udvikling blandt størsteparten af de 26 deltagere i projektet, er det kun ganske få deltagere, der er kommet i job eller uddannelse. Situationen er den, at 3 deltagere (svarende til 12 %) er kommet i ordinær beskæftigelse mod en målsætning på 9 deltagere ud af 25 (svarende til 36 %).



Mentorrelationerne har forløbet sideløbende med en ordinær beskæftigelsesindsats over for borgerne i projektet. På den baggrund er det forventeligt, at den supplerende indsats i form af den sociale mentorrelation vil føre til bedre resultater end resultaterne af den ordinære indsats over for målgruppen alene. Når de beskæftigelsesmæssige resultater af projektet sammenlignes med resultaterne af den ordinære indsats over for ledige etniske minoriteter i matchgruppe 4 og 5, viser det sig på baggrund af beregninger på www.jobindsats.dk, at knap 9 % er i job 3 måneder efter afslutningen af et aktiveringstilbud. De 3 projektdeltagere (12 %), der er kommet i job, er altså en anelse højere end det landsgennemsnitlige resultat af den ordinære indsats over for målgruppen. Det skal dog fremhæves, at med så lavt et antal deltagere som 26 personer i dette projekt vil endog meget små udsving i antal deltagere i job ændre markant på de procentvise resultater, men den gennemførte beregning peger alligevel på, at projektet har opnået lidt bedre resultat end gennemsnitlige resultater af indsatsen. Indikationen er dermed, at den supplerende indsats i form af social mentoring har en positiv betydning for målgruppens arbejdsmarkedstilknudning.

Forankring

Væksthusets og Foreningen Nydanskens tilgang til forankringen af projektets metoder er, at de indsamlede erfaringer anvendes fremadrettet i de to organisationer i forbindelse med indsatser over for målgruppen. Der er ikke taget initiativer til at fortsætte det konkrete mentorprojekt.