

**Statusnotat til  
Partnerskabsgruppen  
LO, DA & KL**

**"Evaluering af Projekt virksomhedsrettet integration"**

Udarbejdet af Oxford Research, december 2005



# Indholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Kapitel formål og datagrundlag .....</b>	<b>5</b>
1.1	Indledning .....	5
<b>2.</b>	<b>Kapitel region Københavns Vestegn .....</b>	<b>9</b>
2.1	Projektprofil.....	9
2.2	Beskæftigelses- og målgruppeprofil.....	10
2.3	Struktur og samarbejde.....	12
2.4	Projektets målgruppe.....	15
2.5	De anvendte metoder .....	16
2.6	Netværksdannelse .....	17
2.7	Opsamling.....	19
<b>3.</b>	<b>Kapitel region Roskilde Amt.....</b>	<b>21</b>
3.1	Projektprofil.....	21
3.2	Beskæftigelses- og målgruppeprofil.....	22
3.3	Struktur og samarbejde.....	25
3.4	Projektets målgruppe.....	28
3.5	De anvendte metoder .....	29
3.6	Netværksdannelse .....	31
3.7	Opsamling.....	32
<b>4.</b>	<b>Kapitel region Ringkøbing Amt.....</b>	<b>35</b>
4.1	Projektprofil.....	35
4.2	Beskæftigelses- og målgruppeprofil.....	36
4.3	Struktur og samarbejde.....	38
4.4	Projektets målgruppe.....	41
4.5	De anvendte metoder .....	43
4.6	Netværksdannelse .....	44
4.7	Opsamling.....	45
<b>5.</b>	<b>Kapitel forankring og de sidste tiltag.....</b>	<b>47</b>
5.1	Opfyldelsen og brugen af mål og succeskriterierne .....	47
5.2	Strukturreformens rolle.....	48
5.3	Øget formidling og synlighed.....	49



# 1. Kapitel formål og datagrundlag

## 1.1 Indledning

---

Regeringen, arbejdsmarkedets parter og de kommunale parter indgik i foråret 2002 en 4-partsaftale om integration på arbejdsmarkedet. Projekt virksomhedsrettet integration er et af de initiativer, der er udsprunget af netop denne aftale. Projekt virksomhedsrettet integration er et 3-årigt udviklingsprojekt, der er igangsat som et samarbejde mellem LO, DA og KL. Projektet er støttet af Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration. Projektet startede op i maj 2003 og forventes afsluttet i maj 2006. Projektet er opdelt i fem faser:

- forberedelsesfasen
- udviklingsfasen
- produktionsfasen
- forankringsfasen
- evalueringsfasen.

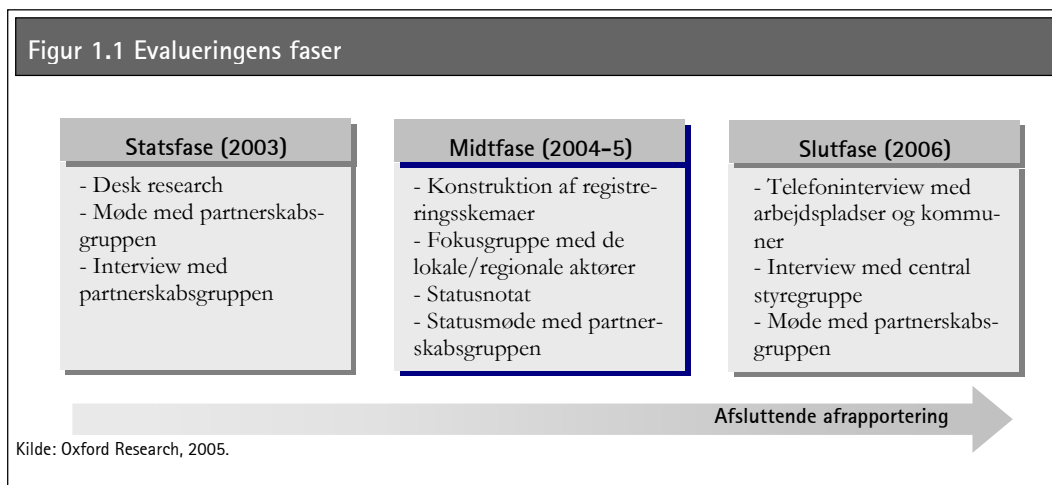
På nuværende tidspunkt befinder projektet sig i produktionsfasen, hvor strukturen er afklaret, forventningerne afstemt og de lokale/regionale initiativer er godt i gang.

### 1.1.1 Projektets og evalueringens formål

---

Projekt virksomhedsrettet integration har til formål at bidrage til en hurtigere og bedre integration af flygtninge og indvandrere på arbejdsmarkedet ved at udvikle metoder til, at flygtninge og indvandrere kommer i arbejde ved hjælp af den trinvise model for arbejdsmarkedsintegration. Samtidig skal de tidlige erfaringer med de nye redskaber opsamles, og de allerede eksisterende erfaringer med integration på arbejdsmarkedet synliggøres. Det handler bl.a. om erfaringer med kompetenceafklaring, virksomhedspraktik, brobygningsprojekter og koordinering af indsatser mellem arbejdsmarkedets parter og kommunerne lokalt. Derudover skal projektet være med til at udvikle forskellige samarbejds- og integrationsmodeller, f.eks. mellem kommuner og arbejdsmarkedets parter, samt arbejde på at fjerne fordomme.

Som det illustreres af nedenstående figur 1. er evalueringen af Projekt virksomhedsrettet integration, som foretages af Oxford Research bygget op om tre faser – en start-, midt- og en slutfase, der indeholder forskellige dataindsamlingslementer.



Nærværende statusnotat har først og fremmest til formål at afrapportere resultaterne fra evalueringens midtfase. På baggrund af et datagrundlag, der bl.a. består af desk research, de deltagende kommuners afrapportering i registreringsskemaer og de tre afholdte fokusgrupper med de lokale/regionale embedsmandsgrupper.

Statusnotatet sætter dermed fokus på de resultater, erfaringer og den viden de tre regionale projekter på nuværende tidspunkt har opnået.

Statusnotatet er ikke en udtømmende beskrivelse af alle opstillede mål/succeskriterier, igangsatte aktiviteter og erhvervede erfaringer. Statusnotatet er derimod en beskrivelse af et udsnit af de tre regioners erfaringer og resultater med udvalgte temaer som f.eks. samarbejde/organisering, målgruppen og anvendte metoder. Opfyldelsen og erfaringerne med de mest centrale succeskriterier og mål vil således løbende blive belyst under de enkelte temaer.

### 1.1.2 Datagrundlag

Statusnotatet er baseret på følgende datakilder:

- **De kommunale registreringsskemaer**

Registreringsskemaet sikrer, at der løbende gennem projektet opsamles data om de tre projekters kvantitative opstillede succeskriterier, hvorved målbarheden sikres. De deltagende kommuner har på nuværende tidspunkt indberettet deres resultater fra 1. periode: Fra 1. juni 2004 til 31. december 2004. Der vil i relation til registreringsskemaerne derfor **ikke indgå tal fra 2005**. Registreringsskemaerne afdækker bl.a. spørgsmål om den visiterede målgruppe, kontakten til virksomhederne og implementering af trappemodellens redskaber.

- **Tre fokusgruppeinterview med de tre regionale embedsmandsgrupper**

Der er i perioden ultimo oktober til primo november 2005 afholdt tre fokusgruppeinterview i de tre regioner. Fokusgrupperne har belyst embedsmandsgruppernes fore-

løbige vurderinger af projektets resultater samt, hvilke strategiske overvejelser og eventuelle revurderinger omkring f.eks. metodeudvikling, målgruppe og netværksdannelse embedsmandgruppen har inden projektets sidste faser. Samtidig belyser fokusgrupperne mere holdningsprægede spørgsmål eksempelvis i relation til projektets organisering f.eks. deltagernes opfattelse af det ”horisontale” samarbejde mellem de lokale og regionale aktører i det enkelte projekt og det ”vertikale” samarbejde på tværs af projekter og mellem projekterne, samt den centrale partnerskabsgruppe.

- **Desk research, herunder de udarbejdede kommuneprofiler**

For hver af de deltagende kommuner er der opstillet en beskæftigelses-, og målgruppeprofil. Der tages udgangspunkt i de profiler, evaluator har udarbejdet på projekternes opstartstidspunkt tilbage i 2003. Tal fra 2003 sammenlignes med tal fra 2004 for at beskrive eventuelle ændringer i kommunernes beskæftigelses- og målgruppeprofil. Kommuneprofilerne er baseret på centralt indhentede statistiske data fra Danmarks Statistiks Databank og Indenrigsministeriets kommunale nøgletal. Profilerne sætter projektresultaterne ind i en større kontekst. Ved at holde projekternes og kommunernes resultater op mod udviklingen i eksempelvis beskæftigelse og målgruppernes sammensætning gives et billede af årsagssammenhænge.

- **Materiale udarbejdet af partnerskabsgruppen**

Projektsekretariatet i LO har indsamlet og udarbejdet forskelligt materiale i forbindelse med projektet. Dette omfatter bl.a. statusnotater, nyhedsbreve samt intern evaluering. Derudover omfatter materialet også forskellige pjecer bl.a.: ’Gode ideer – lokalt samarbejde’ og ’Gode ideer – jobkonsulenten og virksomhederne’. Samlet giver dette materiale et billede af og overblik over de løbende aktiviteter, den viden og erfaringer projektet har opnået undervejs i projektforløbet.

- **Materiale udarbejdet af de tre lokale projekter**

De regionale projekter har udarbejdet særskilte succeskriterier for de tre lokale/regionale projekter med tilhørende handlingskataloger. Derudover har de lokale projekter udarbejdet forskelligt materiale bl.a. forslag til visitationsmodeller, kompetencekort, vurderingsnøgle samt vejledning og inspirationsmateriale til mentorer. Dette materiale inddrages, da det giver et billede af den lokale kontekst samt projekternes vægtning af forskellige mål og delmål.

### 1.1.3 Notatets opbygning

---

Projektet er etableret i tre regioner i Danmark, henholdsvis: Region Københavns Vestegn, region Roskilde Amt og region Ringkøbing Amt. De tre regionale projekter og deres resultater og erfaringer vil i statusnotatet blive gennemgået særskilt efter opdragsgivers ønske<sup>1</sup>, og der vil ikke foretages tværgående sammenligning og evaluering af de regionale projekters resultater etc.. Afrapporteringer af de tre regionale projekter er bygget op efter samme struktur.

---

<sup>1</sup> Udbudsmaterialet side 6.

I *kapitel 2* beskrives region Københavns Vestegn. I *Kapitel 3* beskrives Region Roskilde Amt. I *Kapitel 4* beskrives Region Ringkøbing Amt. De tre regionale projekter er bygget op efter sammen struktur:

Indledningsvist beskrives kort regionens *projekt-, beskæftigelses- og målgruppeprofil* med det formål at give et overordnet billede af den regionale/lokale kontekst. Herefter beskrives den *struktur og det samarbejde*, der er etableret på tværs af projektets lokale, regionale og centrale aktører. Herefter rettes fokus mod de karakteristika, der præger den *målgruppe*, de regionale/lokale projekter arbejder med, samt de erfaringer projekterne har gjort sig med netop deres målgruppe. I relation til målgruppen beskrives efterfølgende brugen af de *metoder*, som projektet anvender, samt hvilke kvalitative overvejelser aktørerne har gjort i relation til anvendelse og egnetheden af trappemodellen og de enkelte redskaber/metoder. Som det sidste element belyses regionernes erfaringer og vurdering af *netværksdannelse* f.eks. på tværs af kommunegrænser og mellem virksomheder og kommuner.

Afslutningsvis gives i *kapitel 5* en kort tværgående status på evalueringens aktiviteter i relation til den overordnede målopfyldelse samt forankringen, udfordringen og de afsluttende projektiltag.

## 2. Kapitel region Københavns Vestegn

*I det følgende kapitel præsenteres erfaringer, viden og resultater fra Region Københavns Vestegn. Kapitlet indledes med en kort præsentation af udvalgte parametre, der overordnet giver indtryk af regionen målgruppe- og beskæftigelsesprofil. Herefter beskrives projektets struktur, samarbejdsrelationer, målgruppe, metoder og netværk. Afslutningsvis samles der op på målopfølgelsen samt, hvilke udfordringer det regionale projekt står over for inden projektet afsluttes.*

### 2.1 Projektprofil

I nedenstående tekstboks ses en oversigt over, hvordan Projekt virksomhedsrettet integration er udformet på regionalt niveau samt hvilke specifikke aktører, mål og succeskriterier der er gældende for projektet i Region Københavns Vestegn.

#### **Formålet med projekt Region Københavns Vestegn:**

Projektet har ikke en selvstændig beskrivelse af deres formål, men benytter de centralt beskrevne formål. Det er de udarbejdede succeskriterier, der danner den overordnede ramme for det regionale projekt.

**Antal kommuner:** Der deltager i alt fire kommuner: Brøndby, Glostrup, Rødovre og Hvidovre Kommune.

**Antal koordinationsudvalg:** Fire koordinationsudvalg, ét for hver af de fire kommuner.

#### **Projektets resultatmål og succeskriterier:**

- 1) Regionen indgår aftaler med i alt 20 virksomheder om deltagelse i opkvalificering.
- 2) 50 % af de personer, som deltager i projektet gennem praktik- og løntilskudsforløb på ovennævnte virksomheder, kommer i selvforsørgelse.
- 3) Der udpeges fire virksomheder, som rollemodeller og motivatorer for integrationsindsatsen.
- 4) Udlændinge på introduktionsydelse deltager som udgangspunkt i kombinationsforløb efter maks. 6 måneders danskundervisning.
- 5) Udlændinge på kontakthjælp deltager i arbejdsmarkedsrettede forløb i form af virksomhedspraktik f.eks. i kombination med danskundervisning, løntilskudsordninger eller kompetencegivende uddannelser.

#### **Medlemmer i den regionale embedsmandsgruppe, pr. december 2005:**

Jacob Duvå og Aydin Tasbent (Rødovre Kommune), Lars Rasmussen og Aslak De Escalada (Glostrup Kommune), Kent Nørgaard (Brøndby Kommune), Yusuf Öztürk og Helga Jørgensen (Hvidovre Kommune), Bruno Svendsen (LO Storkøbenhavn) og Arne T. Hansen (DA).

## 2.2 Beskæftigelses- og målgruppeprofil

Københavns Vestegn er en region præget af en sammensætning af større kommuner med en stor gruppe af flygtninge og indvandrere, der har været bosat i kommunerne i mange år, da kommunerne har modtaget flygtninge siden 1960'erne. Som det fremgår af tabel 2.1 udgør andelen af indvandrere/flygtninge samlet mellem 1.406 indbyggere i Glostrup og 5.107 i Brøndby Kommune. Ses der på udviklingen i antallet af flygtninge/indvandrere, ses der en tendens til en lille stigning i alle kommuner.

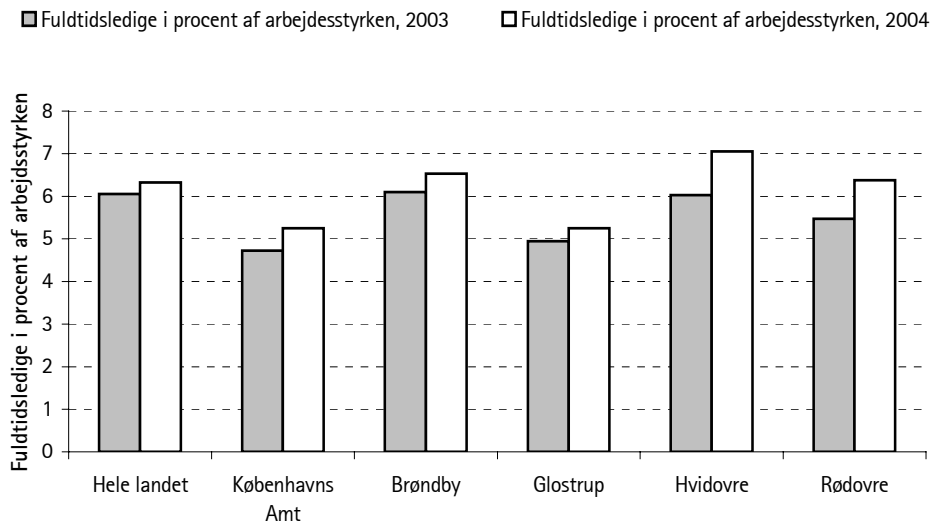
	Københavns amt		Brøndby		Glostrup		Hvidovre		Rødovre	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Indbyggere i alt	618.016	618.407	34.676	34.708	20.586	20.793	49.829	49.952	36.619	36.391
Indvandre- re/flygtninge	53.326	54.288	5.107	5.114	1.377	1.406	4.207	4.280	2.919	2.982
Efterkommere	20.330	21.289	2.555	2.675	558	590	1.947	2.049	1.161	1.252

Kilde: Oxford Research, 2005 på baggrund af Indenrigsministeriet, Kommunale Nøgletal, Strukturelle forhold og Danmarks Statistik. Andelen af personer med dansk oprindelse og indvandrere/flygtninge/efterkommere gælder både personer inden- og udenfor arbejdsstyrken. Det skyldes, at fordelingen i de tilgængelige databaser i relation til oprindelse og andel i arbejdsstyrken ikke opdeles på kommunalt niveau. Dette vil kræve særkørsler.

Ledigheden varierer i 2003 fra 4,9 % i Glostrup kommune til 6,1 % i Brøndby kommune. I 2004 ses der en generel tendens til at ledigheden stiger i hele landet. Denne tendens afspejles også i Region Københavns Vestegn, hvor f.eks. Hvidovre Kommunes ledighed ændres fra 6,0 % til 7,0 % blandt fuldtidsledige i arbejdsstyrken.

I relation til de fire kommuners beskæftigelsesprofil for personer med dansk oprindelse fremgår det af nedenstående figur 2.2, at den samlede beskæftigelsesfrekvens ligger tæt på landsgennemsnittet på 73,5 % i 2003.

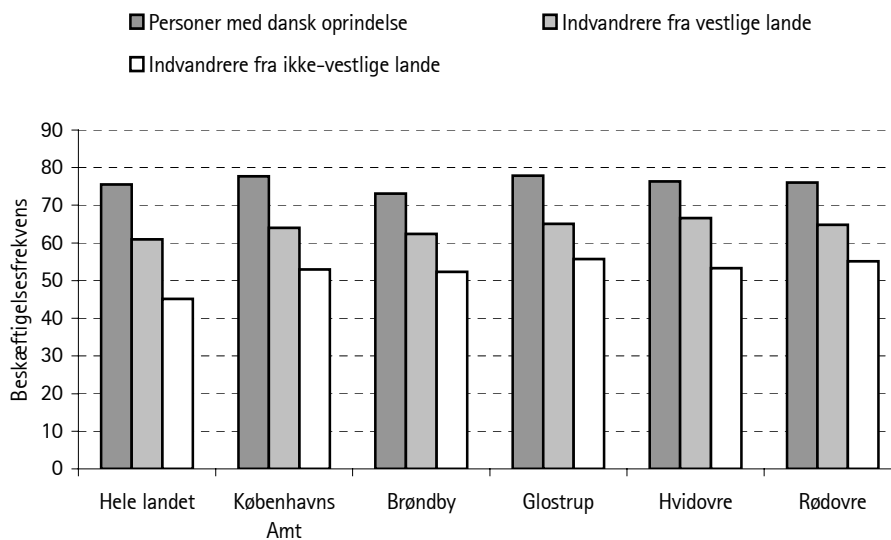
Figur 2.1 Fuldtidsledige i procent af arbejdsstyrken i 2003 og 2004



Kilde: Oxford Research, 2005.

Ses der særskilt på beskæftigelsesfrekvensen for indvandrere fra ikke-vestlige lande er kommunernes beskæftigelsesfrekvens for denne gruppe højere end landsgennemsnittet. I 2004 ses der på landsplan et samlet faldt i beskæftigelsesfrekvensen til 72,5 %. Dette fald betyder, at beskæftigelsesfrekvensen for alle grupper er faldende med omkring et procentpoint.

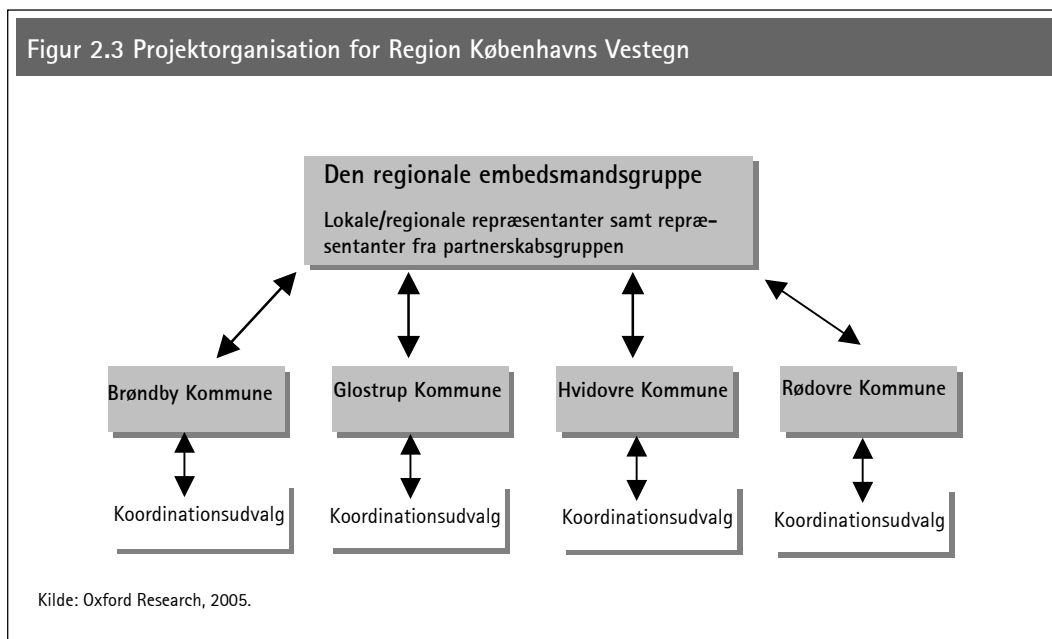
Figur 2.2 Beskæftigelsesfrekvensen fordelt på kommuner og befolkningsgrupper i 2003



Kilde: Oxford Research, 2005.

## 2.3 Struktur og samarbejde

Organiseringen af det regionale projekt i Region Københavns Vestegn fremgår af nedenstående figur 2.3.



Som det illustreres i figuren, er projektet organiseret på flere niveauer. I nedenstående afsnit gennemgås det, hvilken rolle den regionale embedsmandsgruppe og de lokale koordinationsudvalg har haft samt hvordan de enkelte niveauer arbejder sammen på tværs. Derudover beskrives de positive og negative erfaringer, de deltagende aktører har oplevet i relation til samarbejdet og strukturen.

### 2.3.1 Den fleksible struktur - embedsmandsgruppen og koordinationsudvalgenes rolle

#### Embedsmandsgruppens rolle som styregruppe

Fra projektets begyndelse var embedsmandsgruppen tiltænkt en koordineret rolle, hvor målet var erfarings- og videnuveksling, mens koordinationsudvalgene i de fire deltagende kommuner var tiltænkt rollen som lokale styregrupper. Dette formuleres på følgende måde i udbudsmaterialet: ”Derudover etableres regionale/lokale styregrupper, der så vidt muligt er sammenfaldende med de deltagende kommuners koordinationsudvalg. I tilknytning til styregrupperne anbefales det, at der på regionalt plan nedsættes en embedsmandsgruppe med deltagelse fra DA, LO og kommunerne”<sup>2</sup>. I praksis har embeds-

<sup>2</sup> Udbudsmaterialet s.1-2.

mandsgruppen overtaget koordinationsudvalgenes funktion og varetager derfor rollen som styregruppe og beslutningstager. Som styregruppe er det embedsmandsgruppens rolle at sikre, at projektet bliver udmøntet i praksis blandt de deltagende aktører, og at disse bliver 'holdt til ilden'.

### **Koordinationsudvalgene som orienteringsfora og følgegrupper**

Koordinationsudvalgene i de fire deltagende kommuner fungerer i dag som orienteringsfora frem for egentlige lokale styregrupper. Der er enighed blandt embedsmandsgruppen om, at udvalgene ikke har været aktive i definitionen eller tilrettelæggelsen af retningslinier for projektet. Koordinationsudvalgene har i stedet optrådt som følgegrupper, der løbende er blevet orienteret om projektet. I opstartsfasen spillede koordinationsudvalgene en rolle i forbindelse med godkendelse af de lokale succeskriterier. Derudover har koordinationsudvalgene i flere af kommunerne ydet økonomisk bistand til udvalgte delprojekter.

Årsagen til strukturændringen skyldes ifølge embedsmandsgruppen, at der er store forskelle på de enkeltes koordinationsudvalgs virke. De opfattes af embedsmandsgruppen som personbårne og er ikke altid lokalt politisk funderet. Derfor er vurderingen, at koordinationsudvalgene ikke altid har pondus nok til at fungere som styregruppe. Den oprindelige struktur ville endvidere have krævet en tværgående struktur, der kunne sikre overlevering og kommunikation mellem embedsmandsgruppen og de fire koordinationsudvalg. Dette ville i praksis have været svært at imødekomme, da sammensætningen og mødeaktiviteten mellem de fire koordinationsudvalg og embedsmandsgruppen er varierede. Der er derfor blandt embedsmandsgruppen enighed om, at den nuværende struktur er et godt alternativ.

Overordnet viser de gennemførte strukturændringer, at projektets organisering på regionalt/lokalt niveau har været fleksibel. Det har undervejs vist sig at være muligt at tilrette strukturen og organiseringen i relation til, hvad de på regionalt/lokalt niveau opfatter som mest hensigtsmæssigt i forhold til en effektiv projektstyring.

### **2.3.2 Samarbejdet i embedsmandsgruppen**

---

#### **Hvorfor samarbejde på tværs?**

Beslutningen om at deltage i Projekt virksomhedsrettet integration er i de deltagende kommuner på Region Københavns Vestegn hovedsagligt truffet som en administrativ beslutning. Denne beslutning afspejler for flere kommuners side ifølge deltagerne i embedsmandsgruppen et ønske om at "være med, hvor det sker" og på den måde være på forkant med udviklingen inden for integrationsindsatsen. Derudover har det vægtes tungt, at DA, LO og KL som centrale partere deltager i projektet. Kommunerne har set dette som en oplagt mulighed for at styrke dialogen med parterne samt at udvikle et samarbejde og etablere en kontakt på tværs af de fire kommuner.

Der er desuden bred enighed om, at integrationsopgaven er en opgave med stor kompleksitet, som aktørerne ikke kan løse alene. Dette kræver, at aktørerne skaber nye samarbejdsflader og danner netværk på tværs, som nærværende projekt er et ek-

sempel på. Samarbejdspartnerne er enige om, at indsatsen generelt styrkes, når der samarbejdes på tværs. Samarbejdet er et eksempel på, at indsatsen kan kvalificeres ved at anvende fælles viden og ressourcer fra både kommunerne og arbejdsmarkedets parter. Desuden sikrer samarbejdet en øget forståelse for henholdsvis kommunernes og DA/LOs rolle i integrationsindsatsen og øger muligheden for bred opbakning til igangsatte initiativer. På længere sigt er der en forventning om, at samarbejdet kan medføre, at flere døre til arbejdspladserne bliver åbnet, og at de fælles diskussioner og erfaringer kan bidrage til en fælles forpligtende integrationsindsats.

### **Øget forståelse mellem embedsmandsgruppens deltagere**

Overordnet har samarbejdet på tværs af kommunerne og med arbejdsmarkedets parter bidraget til, at de deltagne aktører har fået et mere nuanceret syn på hinanden, de synspunkter de hver især repræsenterer, samt de roller de skal løfte. Der er enighed om, at det har medført, at de deltagne aktører i dag har et bedre udgangspunkt for at forstå hinanden, hvilket skaber en synergieffekt i forhold til bl.a. diskussioner om målgrupper og udfordringer. Resultatet er bl.a., en større indsigt og forståelse for hvad LO og DA konkret kan bidrage med, og hvilken rolle de kan påtage sig. Ligeledes har LO og DA grundet projektet i dag en større forståelse og fornemmelse for, hvilke målgrupper integrationsindsatsen er rettet mod, samt hvordan kommunerne griber integrationsopgaven an.

### **Praktikernes rolle i embedsmandsgruppen**

En vigtig målsætning for projektet er spredning af viden. I relation til denne fremhæves det som positivt, at både praktikere og ledelsesrepræsentanter har deltaget i embedsmandsgruppen. Dette har styrket den lokale vidensspredning blandt de kommunale aktører og har bidraget til, at viden på medarbejderniveau spredes bredt ud blandt kollegaer i de kommunale organisationer og reelt bliver benyttet i praksis ved at implementeres og forankres.

## **2.3.3 Samarbejdet med partnerskabsgruppen og på tværs af de tre projekter**

### **Partnerskabsgruppen som tovholder**

Det var tanken ved projektets begyndelse, at partnerskabsgruppen kun skulle deltage i embedsmandsgruppen i startfasen<sup>3</sup>. Den oprindelige tanke er fraveget og embedsmandsgruppen på Københavns Vestegn krediterer partnerskabsgruppen for deres tovholderfunktion, samt projektsekretariatets løbende betjening og erfaringsopsamling. Der er tvivl om, hvorvidt Projekt virksomhedsrettet integration ville have været gennemført så intensivt, og hvorvidt det havde været muligt at fastholde interessen, hvis den centrale partnerskabsgruppe ikke havde deltaget så aktivt i møderne, og projektsekretariatet bistået med praktisk hjælp. Den travle hverdag ses som en potentiel barriere, der kunne have medført, at de lokale og regionale parter ikke havde fastholdt engagementet i Projekt virksomhedsrettet integration. En del af projektets

---

<sup>3</sup>Projektsekretariatet, intern evaluering, 1. år s. 5.

drivkraft kan derfor ifølge embedsmandsgruppen tilskrives, at der fra centralt hold har været støttet op om de regionale/lokale projekter gennem hele processen.

### Øget viden om regionsforskelle

Det regionale tværgående samarbejde fylder ikke meget i embedsmandsgruppens bevidsthed eller dagligdag. Der er ingen aktører, der har haft kontakt med de to resterende regioner udover de tværgående møder og arrangementer, der er arrangeret af partnerskabsgruppen. De afholdte regionale arrangementer har bidraget med viden om, hvilke problemstillinger de tre regioner arbejder med, og hvordan de griber integrationsindsatsen an. Arrangementer har efterladt et indtryk af regionernes forskellige karakteristika, og dermed forskellige forudsætninger for at løse integrationsindsatsen, der bl.a. er afhængig af demografi, geografisk placering og arbejdskraftopland m.m.

## 2.4 Projektets målgruppe

Region Københavns Vestegn er kendetegnet ved, at alle de deltagende kommuner er 0-kvotekommuner, der ikke modtager nyankomne flygtninge. Kommunerne modtager familiesammenførte og har derudover en stor gruppe flygtninge og indvandrere, der er ankommet til kommunerne før 1999.

Af denne målgruppe er i alt 74 borgere visiteret til projektet. Af disse er 69 kontanthjælpsmodtagere og 5 på introduktionsydelse.

Hovedparten af målgruppen er således på kontanthjælp, mens kun en lille andel modtager introduktionsydelse. Den lille andel af personer på introduktionsydelse hænger sammen med, at introduktionsydelsen er forbeholdt *nyankommende* flygtninge og deres ægtefæller i op til tre år efter ankomsten til kommunen og da kommunerne ikke modtager nye flygtninge/indvandrere er den beskedne andel selvfølgelig.

### Den foranderlige målgruppe

Som det fremgår af ovenstående har det regionale projekt på Københavns Vestegn en overvægt af brugere på kontanthjælp. Ved projektets opstart var der en forventning om, at målgruppen for Projekt virksomhedsrettet integration hovedsagligt ville omfatte matchgruppe 2-3. Dette har ikke holdt stik og målgruppen har forandret sig.

#### Målgruppen

I perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004 deltog i alt **74** personer i projektet

I perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004 kom **5** projektdeltagere fra introduktionsydelse

I perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004 kom **69** projektdeltagere fra kontanthjælp

*Kilde: Registreringsskemaer, samlet for Region Københavns Vestegn 1. periode. Fra 1.juni 2004 til 31. december 2004.*

### Matchgruppe definition

**1. Umiddelbar match:** Borgeren har kompetencer og ressourcer, der umiddelbart matcher arbejdsmarkedets krav.

**2. Høj grad af match:** Borgeren har kompetencer og ressourcer, der umiddelbart i væsentlig grad matcher arbejdsmarkedets krav. Der kan dog i mindre grad være et manglende match - for eksempel i form af nogle specifikke kvalifikationer eller lignende.

**3. Delvis match:** Borgeren har kompetencer og ressourcer, der umiddelbart kun delvis matcher arbejdsmarkedets krav. Borgeren vil imidlertid være i stand til at varetage jobfunktioner, som i et vist omfang eksisterer på det ordinære arbejdsmarked.

**4. Lav grad af match:** Borgeren har så væsentlige begrænsninger i kompetencer og ressourcer, at borgeren ikke umiddelbart vil kunne indgå i jobfunktioner på det ordinære arbejdsmarked. Borgerens arbejdsevne vil kun kunne findes i et meget begrænset omfang på det ordinære arbejdsmarked.

**5. Ingen match:** Borgeren har så omfattende begrænsninger i kompetencer og ressourcer, at borgeren aktuelt ikke har nogen arbejdsevne, der kan anvendes i jobfunktioner på det ordinære arbejdsmarked.

*Kilde: Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2005.*

Der er hovedsagligt fokus på kontant-hjælpsmodtagere i matchgruppe 3 og 4. Dette skyldes, at kommunerne alle er 0-kvotekommuner og har haft flygtningestop i en årrække. Kommunerne har allerede arbejdet intensivt med beskæftigelsesrettede tiltag til borgere, der er placeret i matchgruppe 2 og 3. Det er vurderingen, at den gruppe der er tilbage i kommunerne, kræver en ekstra indsats sammenlignet med matchgruppe 2 og 3. Kommunerne har dermed hovedsagligt fokus på matchgruppe 3-4.

Dette har haft som konsekvens, at der i embedsmandsgruppen har været behov for diskussioner af, hvorvidt denne målgruppe reelt står til rådighed, og hvorvidt denne opgave er en arbejdsformidlingsopgave – eller en social/samfundsmæssig opgave. Særligt arbejdsmarkedets parterers reaktion har bl.a. været, at de har undret sig over, at denne gruppe står til rådighed i en

kommunal terminologi, da det er deres holdning, at det er vanskeligt at åbne virksomhedernes døre overfor matchgruppe 4 og 5. I relation til den reviderede målgruppe har det desuden været centralt at diskutere, hvorfor kommunerne ofte gør brug af langstrakte praktikforløb, og hvorfor det kræver store og langsigtede investeringer at sikre arbejdsmarkedsintegration for denne målgruppe. Sagt med andre ord er den korteste vej til arbejdsmarkedet for målgruppen typisk lang. Denne diskussion og afklaring har ført til, at der er opnået en fælles forståelse af målgruppen.

## 2.5 De anvendte metoder

Et af formålene med Projekt virksomhedsrettet integration er at afprøve lovgrundlaget samt de metoder og værktøjer til arbejdsmarkedsintegration, der er en del af integrationsaftalen.

De fire deltagende kommuner anvender alle de mulige redskaber. Nedenstående tekstboks viser, at det mest anvendte redskab er virksomhedspraktik.

### **Brugen af redskaber**

Brugen af ansættelse med løntilskud i perioden 1. juni til 31. december, 2004: **19**

Brugen af virksomhedspraktik 2004 i perioden 1. juni til 31. december, 2004: **40**

Brugen af danskundervisning i perioden i perioden 1. juni til 31. december, 2004: **6**

*Kilde: Registreringsskemaer, samlet for Region Københavns Vestegn 1. periode: Fra 1. juni 2004 til 31. december 2004.*

## **2.5.1 Trappemodellens anvendelighed**

---

Selve redskaberne og metoderne i modellen for arbejdsmarkedsintegration (trappemodellen) er velkendte og vurderes ikke som nye, da de har været anvendt i den tidligere indsats. I relation til trappemodellen er der særligt fokus på følgende temaer:

### **Den fælles begrebsramme**

Indholdet og metoderne til arbejdsmarkedsintegration har ikke ændret sig væsentligt med trappemodellens indtog. Som begreb har trappemodellen bidraget til at simplificere og systematisere de anvendte redskaber og metoder. Selve begrebsanvendelsen er blevet bragt uden for kommunens mure. På tværs af aktørerne er der således en opfattelse af, at trappemodellen har været med til at skabe et fælles sprogbrug, da begreberne i dag benyttes af både aktører indenfor det beskæftigelsespolitiske område samt dagspressen og virksomheder. Dette har samlet givet en større forståelse for, hvordan kommunerne arbejder, hvilket bl.a. betyder, at det i dag er nemmere at kommunikere, da aktørerne kan referere til den samme begrebsramme.

### **Behov for kældertrin**

Der kan registreres en entydig og klar erkendelse af, at trappemodellen ikke er optimal i den virksomhedsrettede indsats i forhold til den tungere gruppe (matchgruppe 3 og 4), der i dag er projektets målgruppe. Dette skyldes, at der i forbindelse med matchgruppe 3 og 4 er behov for, at indsatsen påbegyndes et andet sted. Det er embedsmandsgruppens vurdering og erfaring, at der er behov for to trin i kælderen, der giver mulighed for at starte indsatsen et andet sted. Inden den aktive start er det ofte nødvendigt, at mere grundlæggende kompetencer erhverves inden målgruppen f.eks. kan tilbydes virksomhedspraktik. Der er derfor behov for en udvidelse af trappemodellens redskaber samt en anerkendelse af, at processen med at bestige trappens trin for pågældende målgruppe kan være langvarig og ressourcekrævende, da den kræver langsigtede investeringer.

## **2.6 Netværksdannelse**

---

Et vigtigt element i Projekt virksomhedsrettet integration er dannelsen af netværk på tværs, der skaber rammerne for videndeling både mellem de direkte involverede ak-

tører i integrationsindsatsen samt mellem de virksomheder, der modtager personer fra målgruppen.

I region Københavns Vestegn er der både arbejdet med netværk i relation til virksomheder og kommunerne. Af registreringskemaerne fra perioden 1. juni til 31. december 2004 fremgår det, at der er indgået konkrete virksomhedsaftaler med 18 virksomheder, hvor hovedvægten er private virksomheder. Af de 18 virksomheder har aftalerne i seks tilfælde ført til enten virksomhedspraktik eller ansættelse med løntilskud.

### 2.6.1 Virksomhederne

---

Et af det regionale projekts succeskriterier har været at indgå aftaler med i alt 20 virksomheder om deltagelse i opkvalificering. Status er ved afholdelsestidspunktet for fokusgruppen - ultimo oktober 2005 - at de 20 virksomhedsaftaler er indgået.

#### **Hvad virker - formel eller uformel aftale?**

Overordnet er det svært for kommunerne at vurdere, hvorvidt de virksomheder, der er indgået en formel virksomhedsaftale med, reelt påtager sig en større opgave i forbindelse med at modtage og integrere flygtninge/indvandrere end de virksomheder, der ikke er indgået en formel aftale med. Der tages forskellige forbehold for aftalernes effekt og resultater. Det er embedsmandsgruppens oplevelse, at flere virksomheder siger nej til at indgå formelle aftaler, da de har en opfattelse af, at der er for meget papirarbejde involveret. Det er vurderingen, at det ofte ikke er selve den skriftlige aftale, men den dialog der er op til at aftalen indgås, der er afgørende. Det er derfor vurderingen, at mundtlige og mere uformelle aftaler fungerer ligeså godt, hvis dialogen er på plads.

#### **Intet tværgående netværk**

Der er ikke som beskrevet i oplægget til de fælles succeskriterier for Region Københavns Vestegn etableret et lokalt tværkommunalt netværk med deltagelse af bl.a. kommunale repræsentanter, repræsentanter fra konkrete faglige organisationer samt virksomheds- og tillidsrepræsentanter<sup>4</sup>. Det er embedsmandsgruppens vurdering, at dette netværk ikke har kunne realiseres. Dette skyldes bl.a., at et større og formelt sammensat netværk kræver et stort arbejde og adskillige ressourcer, da aktørerne skal forpligtes og engageres på tværs af interesser. Derudover er det embedsmandsgruppens vurdering, at et formelt nedsat netværks succes også er betinget af, at de valgte aktører sættes sammen om at løse en konkret fælles opgave og ikke bare sidder med for syns skyld.

I region Københavns Vestegn er det således på baggrund af erfaringer med netværksdannelse og formelle virksomhedsaftaler vurderingen, at formelle strukturer og aftaler ikke nødvendigvis giver flere resultater end mere uformelle netværk og mundtlige aftaler. Der er ikke investeret de afgørende ressourcer i at etablere et tværgående

---

<sup>4</sup> Forslag til fælles succeskriterier for Projekt virksomhedsrettet integration s. 2.

netværk med en bred aktørskare, hvorfor den formelle netværksdannelse i det regionale netværk er nedprioriteret.

## 2.6.2 Kommunerne

---

### Samarbejde på tværs af kommunegrænser

Blandt alle fire kommuner er det vurderingen, at der i dag er etableret et både formelt og uformelt velfungerende netværk på tværs af de deltagende kommuner. Der er med succes, etableret et tværgående netværk blandt kommunernes jobkonsulenter. Netværket har medført et øget samarbejde mellem kommunerne. Der er i projektperioden arrangeret et fælles introduktionsforløb for alle borgere i projektet med Brøndby Sprogcenter som udbyder. Forløbet indeholder en introduktionsdag, der følges op af en undervisningsdag de fem efterfølgende uger. Kommunernes repræsentanter er alle begejstret for, at det er lykkedes at skabe samarbejde på tværs og at de i dag kan kontakte og trække på hinanden, hvis der er brug for fælles diskussioner eller aktiviteter.

## 2.7 Opsamling

---

I region Københavns Vestegn har organiseringen af projektet formet sig anderledes, end det oprindeligt var planlagt. I den nye projektorganisering fungerer embedsmandgruppen som styregruppe, mens koordinationsudvalgenes rolle er reduceret til følgegruppe. Samarbejdet vurderes som meget givende af embedsmandsgruppen, hvor både kommunale repræsentanter i form af praktikere og ledere samt arbejdsmarkedets parter deltager. Samarbejdet har resulteret i en styrket dialog og forståelse mellem parterne. Det skaber en afgørende grobund for en bred opbakning og fælles forpligtigelse i relation til integrationsindsatsen. I modsætning hertil har det regionale samarbejde på tværs af de tre projekter ikke bidraget væsentligt til udvikling af indsatsen gennem metodeudvikling eller dannelsen af netværk.

Projektet i region Københavns Vestegn er karakteriseret ved en målgruppe, der hovedsagligt består af flygtninge/indvandrere, der modtager kontanthjælp, og som er placeret i matchgruppe 3-4.

På indholdssiden har den mest anvendte metode været virksomhedspraktik. Ændringen i målgruppen har givet anledning til diskussioner i embedsmandsgruppen om en udvidelse af trappemodellen og de eksisterende metoder, der bør tilrettes mere langsigtede forløb.

Netværksdannelsen har styrket samarbejdet på tværs af de deltagende kommuner, hvilket konkret har ført til afholdelse af fælles aktiviteter bl.a. i form af fælles kurser i sprogundervisning. I relation til virksomhederne kan de formelle virksomhedsaftaler ikke fremhæves generelt i forhold til at styrke virksomhedernes opbakning og engagement i integrationsindsatsen, da virksomheder uden for netværket i ligeså høj grad modtager flygtninge/indvandrere fra målgruppen.

### 2.7.1 Er succeskriterierne indfriet?

---

Som beskrevet, har projektet bidraget med viden og erfaringer om bl.a. projektets målgruppe, der er oprettet tværgående danskundervisningsforløb, og indgået aftaler med de forventede 20 virksomheder. Der er desuden arbejdet aktivt med at drøfte udfordringer, muligheder og erfaringer med den målgruppe, der hovedsagelig består af flygtninge/indvandrere kategoriseret som matchgruppe 3 og 4. Dette har ført til, at der er bred enighed om, at der er et udtalt behov for, at trappemodellen udvides med et par kældertrin, så den aktive indsats påbegyndes et andet sted.

Vendes blikket mod projektets opsatte succeskriterier og mål, anbefaler evaluatoren, at projektet i den afsluttede projektperiode specificerer og konkretiserer, hvilke konkrete metoder, værktøjer og forløb, personer i matchgruppe 3 og 4 kan have gavn af. Sagt med andre ord, hvad skal "kældertrinen" konkret indeholde af redskaber i den virksomhedsrettede indsats.

Konstateringen af, at trappemodellen bør udvides, kan derfor med fordel følges op af en konkretisering af, hvad der virker og ikke virker for målgruppen. Der kan i relation til de opsatte succeskriterier f.eks. sættes fokus på, hvad der konkret skal til for, at projektet opnår sin målsætning om, at 50 % af personerne fra målgruppen, der deltager i praktik- og løntilskudsforløb, kommer i selvforsørgelse.

En udfordring for projektet er derfor, på baggrund af de erfaringer og den viden projektets aktører har opnået, at drøfte og udvikle konkrete værktøjer, metoder og forslag til ønsket om en udvidelse af trappemodellen.

## 3. Kapitel region Roskilde Amt

*I det følgende kapitel præsenteres erfaringer, viden og resultater fra Region Roskilde Amt. Kapitlet indledes med en kort præsentation af udvalgte parametre, der overordnet giver indtryk af regionen målgruppe- og beskæftigelsesprofil. Herefter beskrives projektets struktur, samarbejdsrelationer, målgruppe, metoder og netværk. Afslutningsvis samles der op på målopfølgelsen samt, hvilke udfordringer det regionale projekt står over for inden projektet afsluttes.*

### 3.1 Projektprofil

I nedenstående tekstboks ses en kort oversigt over, hvordan Projekt virksomhedsrettet integration er udformet på regionalt niveau samt hvilke specifikke aktører, mål og succeskriterier, der danner rammen om projektet i region Roskilde Amt.

#### **Formålet med projekt Region Roskilde Amt:**

Formålet beskrives bl.a. som styrkelse af den virksomhedsrettede integrationsindsats, så flygtninge/indvandrere, der befinder sig i de arbejdsmarkeds- og socialpolitiske systemer, får en ny chance på det danske arbejdsmarked. Både faglig og sproglig opkvalificering af målgruppen, der så vidt muligt foregår i tilknytning til en konkret arbejdsplads, hvor der med afsæt i den enkeltes ressourcer iværksættes en opkvalificering, der sikrer den enkelte et udviklingsforløb og virksomhederne kvalificeret arbejdskraft.

#### **Antal kommuner:**

Der deltager i alt fem kommuner: Roskilde, Vallø, Skovbo og Køge kommuner fra Roskilde Amt og Stevns Kommune fra Storstrøms Amt.

#### **Antal koordinationsudvalg:**

I alt to koordinationsudvalg. Roskilde har eget udvalg, mens de resterende fire kommuner har fælles koordinationsudvalg.

**Projektets fælles mål og succeskriterier:** Både Roskilde Kommune samt Skovbo, Køge Vallø og Stevns kommuner opstiller i de udarbejdede programoplæg en række mål og succeskriterier:

#### **Mål for den virksomhedsrettede indsats:**

Etablering af mentorordninger. Øget kendskab til og fleksibilitet i tilrettelæggelsen af danskundervisningen på arbejdspladserne. Opmærksomhed på sproglig kompetence (eller mangel på samme) hos allerede ansatte. Bedre arbejdsplads også socialt - mere liv og tolerance. Øget social ansvarlighed. Bedre interkulturel kompetence f.eks. ved at kunne forholde sig til det anderledes som konkurrenceparameter.

Aktivere skjulte ressourcer hos medarbejderne, skabe et større (og bedre) rekrutteringsgrundlag. Anvendelse af de af forhandlingsberettigede organisationer anviste særlige løn- og ansættelsesvilkår.

#### **Mål for indsatsen i forhold til personmålgruppe:**

En bedre anvendelse af flygtninge/indvandreres medbragte kompetencer (givet arbejdsmarkedets behov). Afstemning af forventninger til virksomhedernes rolle i job- og handlingsplaner. En relativ stigning i antallet af flygtninge/indvandrere, der igangsættes i forløb på virksomheder. En relativ stigning i flygtninge/indvandreres erhvervsfrekvens. En hurtigere igangsætning af kompetenceafklaringen.

#### **Mål i forhold til leverancenetværket:**

Bedre betjening af (etniske) kunder og brugere. Bedre image hos kunder og jobsøgende. Kvalificeret samarbejde med kommune og sprogcenter for at indfri særlige behov hos praktikant/ansat etnisk minoritet (danskundervisning, mentorfriskøb, løntilskud). Udvikling af samarbejdet og erfaringsudvekslingen mellem aktørerne i integrationsindsatsen regionalt/lokalt: Kommuner, arbejdspladser (a- og b-side), udbydere af sprogundervisning, koordinationsudvalg, RAR mv. Øgede kompetencer til at gennemføre virksomhedsrettet integration hos kommunens integrationsmedarbejdere og mellemledere/tillidsrepræsentanter/mentorer på de involverede virksomheder. Tilrettelæggelse af arbejdet med flygtninge og indvandrere ud fra en ressourcetankegang. Systematisering af kompetenceafklaring i praktikforløb.

#### **Mål i forhold til metodeudvikling:**

Innovation og bedre problemløsning. Nye indfaldsvinkler til opgaveløsning, herunder inddragelse af internationale kompetencer. Udvikling af metoder i forhold til anvendelse af trappemodellen. Måling af brugernes tilfredshed (arbejdspladserne, kommunerne og den enkelte flygtning/indvandrer). Normativ evaluering og værtdiafklaring. Lovgivningen (diskriminationsforbud, hvor bevisbyrden måske ændres fra at ligge på jobsøger til at blive delt) følges og sager undgås.

#### **Medlemmer i den regionale embedsmandsgruppe pr. december, 2005:**

Niels Boye (Roskilde Kommune), Kahttan Jasim (Køge Kommune), Christian Vidstid og Niels Andersen (Skovbo Kommune), Hanne Nilsson (Stevns Kommune), Lotte Nielsen (Vallø Kommune), Jorun L. Bech (LO Roskilde Amt), samt Arne T. Hansen (DA).

## **3.2 Beskæftigelses- og målgruppeprofil**

Region Roskilde Amt er en region præget af en sammensætning af små og store kommuner. Køge og Roskilde er i region Roskilde Amt de største kommuner med en større gruppe flygtninge og indvandrere, der har boet i kommunerne før 1999. De resterende tre kommuner er væsentligt mindre, og har hovedsagligt modtaget flygtninge efter 1999. Regionen har således samlet en bred målgruppe, der rummer både flygtninge og indvandrere, der er kommet før som efter 1999.

Som det fremgår af tabel 3.1 og 3.2 udgør andelen af indvandrere/flygtninge i 2003 mellem 309 indbyggere i Skovbo Kommune og 3.248 i Roskilde Kommune. I år 2004 er der en lille stigning i antallet af flygtninge/indvandrere på nær i Køge Kommune, der har præcist samme antal.

	Roskilde amt		Køge		Roskilde	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Indbyggere i alt	236.151	237.089	39.533	39.686	53.472	53.878
Indvandrere/flygtninge	11.948	12.242	2.191	2.191	3.248	33.88
Efterkommere	4.054	4.291	1.108	1.166	1.250	1.305

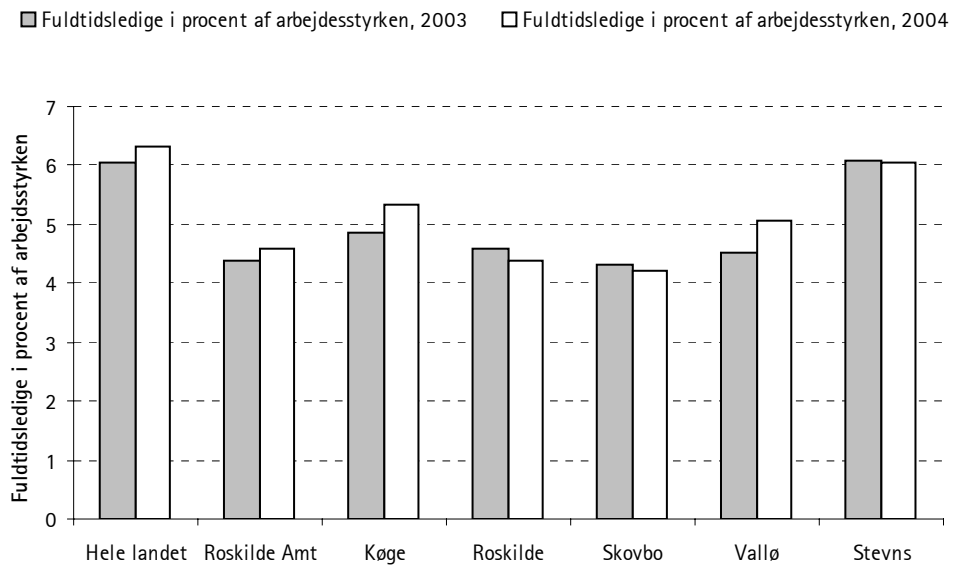
Kilde: Oxford Research, 2005 på baggrund af Indenrigsministeriet, Kommunale Nøgletal, Strukturelle forhold og Danmarks Statistik. Andelen af personer med dansk oprindelse og indvandrere/flygtninge/efterkommere gælder både personer inden- og udenfor arbejdsstyrken. Det skyldes, at fordelingen i de tilgængelige databaser i relation til oprindelse og andel i arbejdsstyrken ikke opdeles på kommunalt niveau. Det vil kræve særkørsler.

	Skovbo		Vallø		Stevns	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Indbyggere i alt	14.152	14.464	10.260	10.272	11.359	11.380
Indvandrere/flygtninge	415	460	309	322	388	383
Efterkommere	70	86	38	40	41	47

Kilde: Oxford Research, 2005 på baggrund af Indenrigsministeriet, Kommunale Nøgletal, Strukturelle forhold og Danmarks Statistik. Andelen af personer med dansk oprindelse og indvandrere/flygtninge/efterkommere gælder både personer inden- og udenfor arbejdsstyrken. Dette skyldes, at fordelingen i de tilgængelige databaser i relation til oprindelse og andel i arbejdsstyrken ikke opdeles på kommunalt niveau. Det vil kræve særkørsler.

Ledigheden i regionen varierer i 2003 fra 4,3 % i Skovbo Kommune til 6,0 % i Stevns Kommune. I 2004 ses en generel tendens til at ledigheden stiger på landsplan. I Region Roskilde Amt er der tvetydige tendenser, som det illustreres i figur 3.1 nedenfor. Ledigheden stiger i Køge og Vallø kommuner, men den falder i en smule i Roskilde og Skovbo kommuner.

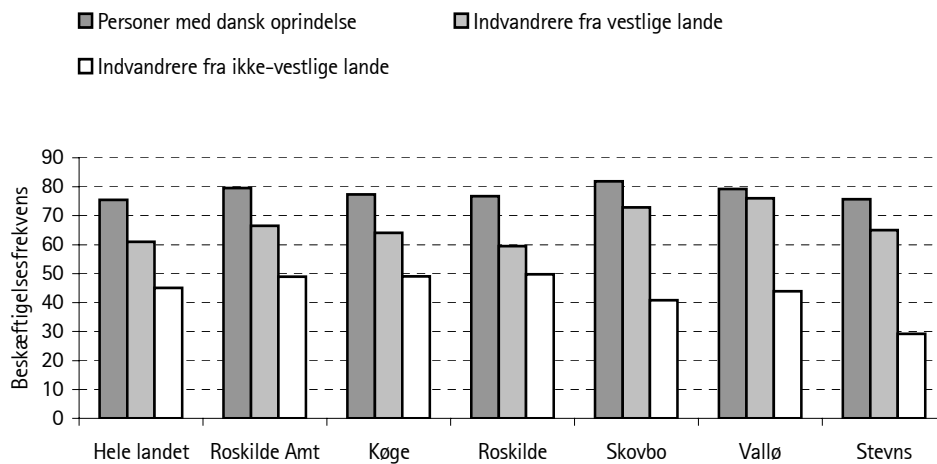
Figur 3.1 Fuldtidsledige i procent af arbejdsstyrken i 2003 og 2004



Kilde: Oxford Research, 2005.

I relation til de fire kommunes beskæftigelsesprofil for personer med dansk oprindelse fremgår det, at den samlede beskæftigelsesfrekvens ligger tæt på landsgennemsnittet på 75,5 %.

Figur 3.2 Beskæftigelsesfrekvensen fordelt på kommuner og befolkningsgrupper 2003

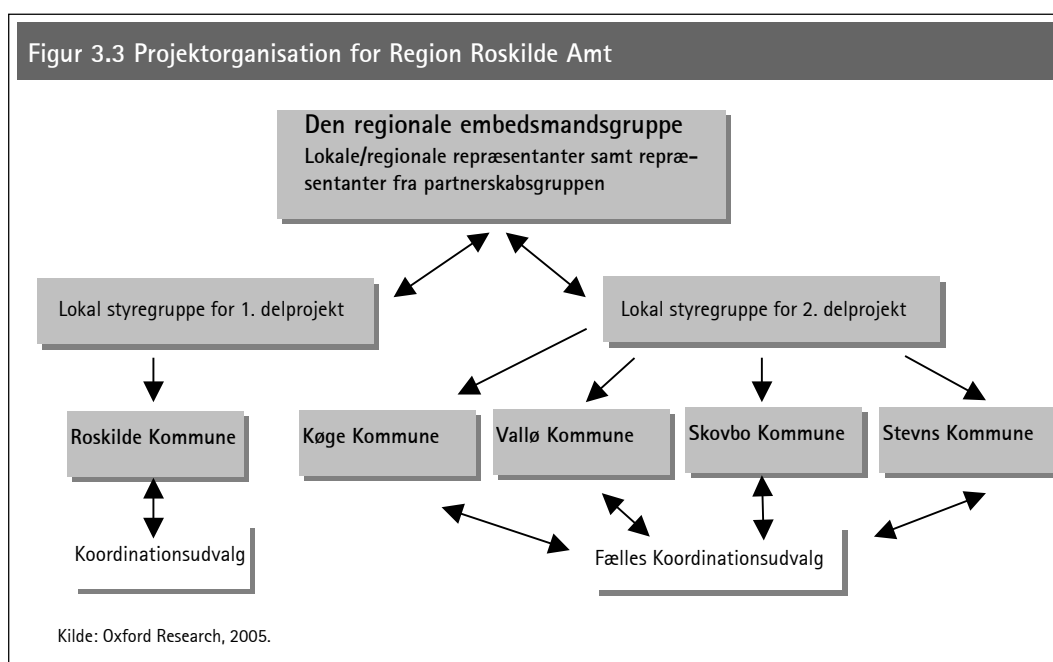


Kilde: Oxford Research, 2005.

Ses der særskilt på beskæftigelsesfrekvensen for indvandrere fra ikke-vestlige lande er kommunernes beskæftigelsesfrekvens for denne gruppe i de store kommuner Køge og Roskilde en anelse højere end landsgennemsnittet på 45,1 %. For Køge Kommune er beskæftigelsesfrekvensen for indvandrere fra ikke-vestlige lande 49 % og 49,7 % for Roskilde Kommune. For de mindre kommuner som f.eks. Stevns Kommune med 29,2 % ligger frekvensen en anelse lavere end landsgennemsnittet samt Køge og Roskildes gennemsnit. I 2004 falder beskæftigelsesfrekvensen for indvandrere fra ikke-vestlige lande på landsplan til 44,9 %. I Køge og Roskilde falder beskæftigelsesfrekvensen i 2004 for indvandrere fra ikke-vestlige lande til 47,8 % og 47,2 %. Mens den stiger fra 40,8 - 43,7 % i Skovbo Kommune, fra 43,9 % - 45,3 % i Vallø kommune og fra 29,2 % til 38,1 % i Stevns Kommune.

### 3.3 Struktur og samarbejde

Organiseringen af projekt Region Roskilde Amt fremgår af figur 3.3.



I modsætning til Region Københavns Vestegn og Region Ringkøbing Amt har embedsmandsgruppen i Region Roskilde Amt valgt en anden organisering, end de to andre regionale embedsmandsgrupper.

Som ovenstående figur illustrerer er projektet opdelt i to delprojekter med hver deres lokale styregruppe, der arbejder med projektet i henholdsvis Roskilde Kommune og de fire resterende kommuner. Embedsmandsgruppen på regionalt niveau er derfor

det fællesforum, hvor de to delprojekter følges, og repræsentanterne på tværs har mulighed for på regionalt niveau at mødes og viden- og erfaringsudveksle.

### 3.3.1 Den fleksible struktur– embedsmandsgruppens og koordinationsudvalgenes roller

---

#### Koordinationsudvalgene som bidragsydere

Det fælles koordinationsudvalg for Køge, Vallø, Skovbo og Stevns har delegeret ansvaret for projektets gennemførelse til den lokale styregruppe<sup>5</sup>. Dette gælder ligeledes koordinationsudvalget i Roskilde Kommune<sup>6</sup>. Dermed varetages funktionen som styregruppe ikke af kommunernes koordinationsudvalg, men af de til formålet nedsatte styregrupper, der med få undtagelser har samme partssammensætning som den regionale embedsmandsgruppe.

Koordinationsudvalget for Køge, Vallø, Skovbo og Stevns har været involveret ved, at Projekt virksomhedsrettet integration har været et fast orienteringspunkt på dagsordenen. Desuden følger de aktivt etableringen af virksomhedsnetværket, idet de også deltager på netværksmøderne. I Roskilde har det lokale koordinationsudvalg udelukkende været involveret i projektet økonomisk. Begge koordinationsudvalg har støttet de to lokale projekter økonomisk, idet de bl.a. har bevilliget penge til netværksdannelsen mellem virksomheder samt etableringen af mentorordningen.

#### Skærpet forventnings- og rolleafklaring

Organiseringen i to lokale styregrupper samt en fælles regional embedsmandsgruppe har ifølge et udsnit af de kommunale medlemmer i den regionale embedsmandsgruppe givet anledning til en del opstartsvanskeligheder. Personsammenfald mellem deltagerne i de lokale styregrupper og embedsmandsgruppen har påkrævet en afstemning og adskillelse af roller og forventninger i relation til arbejdet i de to grupper. Nogle medlemmer peger på det vanskelige i at adskille arbejdet og formålet i de to grupper. Organiseringen har derfor stillet krav om en skærpet forventnings- og rolleafklaring.

En anden problematik, der rejser sig i relation til organiseringen, er, at delprojektet og styregruppen fra Køge, Vallø, Skovbo og Stevns kvantitativt har fyldt mere end delprojektet i Roskilde. Der er bred enighed i embedsmandsgruppen om, at det har været en udfordring at inddrage delprojektet i Roskilde. Dette skyldes, at Køge, Vallø, Skovbo og Stevns allerede inden projektets start havde etableret fælles reference-ramme og var vant til at samarbejde, idet kommunerne har fælles koordinationsudvalg og formidlingscenter. Desuden har det påvirket samarbejdet, at der i Roskilde har været personudskiftninger undervejs i forløbet, hvorfor der har manglet en kontinuitet i samarbejdet.

---

<sup>5</sup> Programoplæg for gennemførelse af Projekt virksomhedsrettet integration, Skovbo, Køge Vallø og Stevns kommuner s. 5.

<sup>6</sup> Programoplæg for gennemførelse af projekt virksomhedsrettet integration, Roskilde Kommune s. 6.

Dette har samlet set skabt svære betingelse for Roskildes deltagelse i embedsmandsgruppen. Omvendt peger embedsmandsgruppen på det positive i overordnet at have fået mulighed for at reflektere over indsatsen og vide mere om, hvordan andre kommuner løser deres integrationsindsats også selvom Roskilde adskiller sig fra de mindre kommuner i relation til målgruppe og arbejdskraftopland.

Organiseringen af Projekt virksomhedsrettet integration har i region Roskilde Amt udformet sig anderledes end det oprindeligt var tiltænkt i projektbeskrivelsen<sup>7</sup>. Dette har medført, at koordinationsudvalgenes rolle er nedprioriteret, og at de lokale styregrupper har overtaget funktionen som styregruppe. Dermed er hensigten om, at koordinationsudvalgene udgør den lokale styregruppe ikke imødekommet. At projektet er udformet som to delprojekter med hver deres styregrupper og en fælles regional embedsmandsgruppe har givet anledning til vanskeligheder med at få regionen og de to lokale projekter til at fungere som en helhed. Hvorvidt det har konsekvenser i forhold til at indfri projektet målsætninger og succeskriterier kan ikke konkluderes på baggrund af det eksisterende datamateriale.

### **3.3.2 Samarbejdet i embedsmandsgruppen**

---

#### **Den fælles meningsforståelse**

Samarbejdet i embedsmandsgruppen har bidraget til en konkret afklaring af deltagerens synspunkter. Dialogen i gruppen og samarbejdet på tværs mellem aktørerne har medvirket til at bygge broer over de potentielle forståelseskløfter. Særligt de mindre kommuner, der ikke tidligere har samarbejdet med DA/LO fremhæver, at samarbejdet bl.a. har bidraget til at øge kommunernes forståelse for LO og DAs rolle i integrationsindsatsen som henholdsvis arbejdstager- og arbejdsgiverorganisation. Dette har medført en større indsigt og forståelse for, hvad parterne konkret kan bidrage med, og hvilken rolle de kan påtage sig i integrationsindsatsen.

#### **Integration som en fælles opgave**

Det har været en positiv oplevelse for medlemmer i embedsmandsgruppen, at der med samarbejdet er blevet sat fokus på at samarbejde om løsninger frem for at angribe hinandens fejl og mangler. Dette har samlet set dannet grundlag for en fælles meningsforståelse samt mulighed for at omringe problemerne, hvor kommuner ikke står alene om at løse udfordringerne. Samarbejdet har den positive sideeffekt, at det styrker opfattelsen af, at integrationsopgaven er en "vi"-opgave, hvor alle hver især og i samarbejde skal bidrage til at løse integrationsopgaven.

En fælles probleidentifikation og dagsorden styrker implementering af beslutninger og løsningsforslag. Bl.a. som følge af, at arbejdsmarkedets parter kontakt til deres baglande kan sikre en bred opbakning.

---

<sup>7</sup> Projektbeskrivelsen i ansøgningen fra KL, DA og LO om finansiering af Projekt virksomhedsrettet integration, 2003 s. 3.

### 3.3.3 Samarbejdet med partnerskabsgruppen og de regionale projekter

---

#### Udvidet sekretariatsfunktion

Samarbejdet med partnerskabsgruppen vurderes af embedsmandsgruppen at fungere ubeklageligt. Medlemmer i embedsmandsgruppen vurderer, at det har haft en stor betydning for projektets gennemførelse, at partnerskabsgruppen har varetaget sekretariatsfunktionen og dermed sørget for at indkalde til møder og varetage opfølgning, videndeling m.m. Den centrale styregruppe har således formået at samle trådene og skabe det nødvendige overblik, der har været afgørende for projektets gennemførelse. Der sættes spørgsmålstegn ved, hvorvidt den regionale embedsmandsgruppe ville have afholdt det pågældende antal af møder og være holdt til ilden, hvis ikke partnerskabsgruppen har indtaget en central rolle i Projekt virksomhedsrettet integration.

#### For store overskrifter

De tre regionsprojekter repræsenterer tre forskellige måder og forudsætninger for at løse integrationsopgaven. Københavns Vestegn er karakteriseret ved, at alle kommunerne i dag er 0-kvotekommuner, der ikke modtager nyankomne flygtninge og har et stort antal, der er kommet før 1999. Region Roskilde amt har en bred målgruppe, der rummer både flygtninge og indvandre, der er kommet før som efter 1999, mens Region Ringkøbing udelukkende har modtaget flygtninge efter 1999. Disse forskelle har ifølge embedsmandsgruppen betydet, at samarbejdet på tværs af de tre regioner er foregået i store overskrifter. Dette har medvirket til, at formidlingen har foregået på et overordnet og orienterende niveau, hvilket ikke har fremmet konkret læring om f.eks. brugen af metoder.

## 3.4 Projektets målgruppe

---

I region Roskilde Amt har de valgt at fokusere bredt på nyankommende udlændinge omfattet af integrationsloven samt ledige udlændinge omfattet af lov om en aktiv beskæftigelsesindsats. Region Roskilde Amt er kendetegnet ved en bred målgruppe, der både omfatter flygtninge og indvandrere, der er kommet inden og efter 1999.

Af denne målgruppe er i alt 84 borgere visiteret til projektet. Af disse er 53 på kontanthjælpsmodtagere, mens 31 er på introduktionsydelse, hvilket understøtter billedet af, at projektet arbejder med en bred målgruppe.

#### Målgruppen for region Roskilde Amt

I perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004 deltog i alt **84** personer i projektet

I perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004 kom **31** projektdeltagere fra introduktionsydelse

I perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004 kom **53** projektdeltagere fra kontanthjælp

*Kilde: Registreringsskemaer, samlet Region Roskilde Amt 1. periode: Fra 1. juni 2004 til 31. december 2004.*

### 3.4.1 Målgruppe med fokus på matchgruppe 3 & 4

Ved projektets begyndelse var der blandt embedsmandsgruppens repræsentanter en forventning om, at projektets målgruppe hovedsagligt skulle omfatte matchgruppe 2 og 3. Undervejs i projektfasen har denne forventning vist sig ikke at holde stik. Størstedelen af målgruppen omfatter i dag den gruppe af flygtninge/indvandrere, der er placeret i matchgruppe 3 og 4.

Den overvejende årsag til, at målgruppen har ændret sig skyldes, at de flygtninge/indvandrere, der er placeret i matchgruppe 2 og delvis matchgruppe 3 i bred udstrækning er kommet i en form for beskæftigelse eller i gang med opkvalificerende aktiviteter som f.eks. uddannelse. Det er derfor vurderingen, at kommunerne sidder tilbage med en 'tung restgruppe', som der skal igangsættes særlige tiltag for, hvis det skal lykkes at få denne gruppe integreret på arbejdsmarkedet.

#### Gider de overhovedet at arbejde?

Som reaktion på at målgruppen i dag omfatter matchgruppe 3 og 4, har projektets aktører haft centrale diskussioner om, tilstrækkeligheden i de metoder, der anvendes samt muligheden for, at virksomhederne åbner dørene for de lidt mindre arbejdsmarkedsparete.

En undersøgelse, som projektet har iværksat for at udbrede kendskabet til målgruppen, er med støtte fra koordinationsudvalget at igangsætte et projekt med titlen: "Gider de overhovedet arbejde". Projektet er baseret på en interviewundersøgelse blandt målgruppen og bidrager til en afklaring af målgruppens synspunkter.

I forlængelse af, at målgruppen er ændret i forhold til den oprindelige definition, ses der blandt embedsmandsgruppens medlemmer et behov for at forbedre kendskabet til målgruppen og deres karakteristika i forhold til integrationsindsatsen. Dette afspejles konkret i tiltaget: "Gider de overhovedet at arbejde" samt mere overordnet i gruppens diskussioner af målgruppens muligheder, anvendelige redskaber og virksomhedernes indstilling og rolle i indsatsen.

#### Matchbegrebet

Borgerens beskæftigelsespotentiale er en vurdering af borgerens match til arbejdsmarkedet. Matchkategorierne har hjem i § 17 i lov om aktiv beskæftigelsesindsats. De fem matchkategorier erstatter Socialministeriets fem kategoriseringer af kontanthjælpsmodtagere.

Matchbegrebet fastholder arbejdsmarkedsperspektivet i forhold til vurderinger og kategoriseringer. Matchbegrebet har endvidere til formål at skabe sammenhæng i vurderingsgrundlaget i forhold til visitationsvurderinger og arbejdsevnevurderinger.

Borgerens ressourcer i relation til vurderingen omfatter;

- Eget arbejdsmarkedsperspektiv
- Faglige og praktiske kvalifikationer
- Personlige kompetencer
- Økonomi og netværk
- Helbred.

*Kilde: Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2005.*

## 3.5 De anvendte metoder

Som det fremgår af nedenstående tekstboks er det mest benyttede redskab i region Roskilde Amt virksomhedspraktik.

### **Brugen af redskaber**

Brugen af ansættelse med løntilskud i perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004: **7**

Brugen af virksomhedspraktik i perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004: **43**

Brugen af danskundervisning i perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004: **9**

Brugen af mentorordningen i perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004: **5**

*Kilde: Registreringsskemaer, samlet Region Roskilde Amt 1. periode: Fra 1. juni til 31. december 2004.*

Med udgangspunkt i de regionalt og lokalt udarbejdede succeskriterier var mentorordningen tænkt som bærende element og redskab i projektet<sup>8</sup>. Som det fremgår af ovenstående har ordningen ikke haft stor tilslutning eller opbakning fra virksomhedernes side. Virksomhederne har ifølge kommunerne i flere tilfælde valgt at afvise med et nej tak. Meldingen fra virksomhederne har været, at de ikke ønsker at etablere ordningen grundet det omfattende papirarbejde. Dette gælder hovedsagligt for de små og mellemstore virksomheder, der ofte kun vil have en enkelt ansat, der har brug for en mentor. På de større virksomheder er papirarbejdet ikke en barriere, da de ofte kan benytte mentorerne på et større antal brugere.

Dette er ikke ensbetydende med, at virksomhederne ikke benytter sig af mentorer. I det regionale delprojekt i Køge, Vallø, Skovbo og Stevns kommuner har virksomhederne haft succes med at gennemføre et alternativt mentorforløb. Virksomhederne stiller selv mentorer til rådighed internt i virksomhederne for egen regning. Dette betyder, at de slipper for bureaukrati, hvilket af virksomhederne ses som en fordel.

### **3.5.1 Trappemodellens anvendelighed**

Da målgruppen undervejs har forandret sig, har arbejdet med trappemodellen undervejs også udviklet sig. Der er derfor behov for at se på trappemodellen med nye øjne.

#### **Øget fokus på opkvalificering og kompetencevurdering**

Indholdet og redskaberne i modellen er ikke nye, men fokus på den nye målgruppe medfører et behov for at udvide trappemodellen. Projektet har skabt opmærksomhed på, at der i højere grad skal rettes fokus mod, hvordan de enkelte borgere opkvalificeres inden de kan placeres på 1. trappetrin. Dette har givet anledning til diskussioner og refleksioner over, hvilke redskaber kommunerne kan benytte samt, hvordan bl.a. sprogpraktik og dansk på arbejdspladsen kan styrkes.

Ligeledes har det været et centralt mål i projektet at styrke vurderingen og anvendelsen af de medbragte faglige/tekniske og sociale kompetencer flygtninge/indvandrere besidder. De to delprojekter har imødekommet dette ved at udvikle et kompetence-

---

<sup>8</sup> Programoplæg for gennemførelse af: Projekt virksomhedsrettet integration i Køge, Vallø, Skovbo og Stevns kommuner s.10.

kort<sup>9</sup>/kompetencevurderingsskema. Målet er en hurtigere igangsætning af kompetenceafklaringen. Dette er i Køge, Vallø, Skovbo og Stevns blevet forsinket af, at arbejdsmarkedets parter var uenige om udformningen af skemaet, hvorfor godkendelse har trukket i langdrag. Arbejdet er derfor først blevet igangsat i sommeren 2005, hvorfor det på nuværende tidspunkt kan konkluderes at de har relativ få erfaringer med den konkrete brug af kompetencekortet. Dette medfører, at der på baggrund af de få høstede erfaringer endnu ikke kan peges på konkrete resultater eller effekter af at benytte kompetencekortet/vurderingsskemaet.

### Virksomhedernes tilbageholdenhed

I praksis har kommunerne oplevet, at flere virksomheder har reageret med tilbageholdenhed, når de er blevet præsenteret for trappemodellen som metode. Dette skyldes en forestilling om, at virksomhederne forpligter sig til at føre den pågældende praktikant/ansatte med løntilskud op til øverste trin, der ender med en ordinær ansættelse. Dette kan få nogle virksomheder til at bakke ud, hvorfor der er brug for dialog og afklaring om brugen af trappemodellen og virksomhedernes rolle undervejs.

## 3.6 Netværksdannelse

---

For begge delprojekter har det været en eksplicit målsætning at arbejde med virksomhedsnetværk som metode<sup>10</sup>. Projekterne har således aktivt forsøgt at udvikle og revitalisere et allerede etableret virksomhedsnetværk og i samarbejde med virksomhederne forsøgt at udvikle ny viden og nye metoder baseret på fælles erfaring og læring.

Af registreringsskemaerne fremgår det, at region Roskilde Amt i perioden 1. juni til 31. december 2004 har kontaktet 100 virksomheder i forbindelse med projektet. Der er indgået konkrete virksomhedsaftaler med 16 virksomheder, der alle har ført til enten brug af virksomhedspraktik eller ansættelser.

### 3.6.1 Virksomhederne

---

#### Oplevelse af en bedre service

Virksomhedsnetværkene, hvor kommunen og virksomhederne mødes 3-4 gange om året bidrager til en øget indsigt i og kendskab til henholdsvis kommunerne og virksomhederne. Kommunerne får øget indblik i, hvilke problemstillinger der optager virksomhederne, mens virksomhederne oplever, at kommunen har et "ansigt" og

---

<sup>9</sup> I Roskilde er kompetencekortet udviklet i samarbejde mellem Roskilde Kommune og Roskilde Sprogcenter. Dette skema danner overblik over, både hvilke formelle (uddannelse og erhvervs erfaring) og uformelle (kulturelle og sociale kompetencer, helbred og indlæringssevne) kompetencer den enkelte person besidder.

<sup>10</sup> Programoplæg for gennemførelse af: Projekt virksomhedsrettet integration i Roskilde Amt s. 11, i Køge, Vallø, Skovbo og Stevns Kommuner s. 8.

ikke bare repræsenterer et system, der udsender en stor mængde papirer. Virksomhederne oplever en smule bedre service som følge af, at der er oprettet en hotline, hvor virksomhederne i netværket har deres faste kontaktperson, der tager sig af alle myndighedsrelaterede problemer. Virksomhederne har i den forbindelse givet udtryk for, at de oplever en bedre service. Oplevelsen af bedre service samt den personlige kontakt er ifølge embedsmandsgruppen en del af forklaringen på, hvorfor flere virksomheder har påtaget sig integrationsopgaven også i relation til den lidt tungere målgruppe.

### Hvor bliver de af?

Et udsnit af virksomhederne har undervejs undret sig over, hvorfor de ikke har modtaget nogle fra målgruppen, eftersom de aktivt har givet udtryk for, at de var interesserede i at deltage aktivt i integrationsindsatsen. De har udtrykt en frustration i forhold til at have ”fyret op” og forberedt medarbejdere, der går og venter. Dialogen i netværket har dog bidraget til, at virksomhederne i dag har en bedre forståelse for den afklaringsproces, den tid og det match, der ligger til grund for, at de modtager f.eks. en praktikant.

Det formelt nedsatte netværk i region Roskilde Amt har styrket videndelingen mellem kommuner og virksomheder. Netværket er en afgørende indgang til, at aktørerne i integrationsindsatsen kan udveksle og lære af hinandens erfaringer.

## 3.7 Opsamling

---

I region Roskilde Amt har organiseringen af Projekt virksomhedsrettet integration haft en særegen struktur. Projektet er delt op i to lokale delprojekter, hvilket har givet anledning til en udfordring i relation til at skabe sammenhæng og helhed mellem de to delprojekter i den fælles regionale embedsmandsgruppe. Det har endvidere været en udfordring i forhold til opnåelse af et fælles fodslag, at Køge, Vallø, Skovbo og Stevns kommuner før projektet blev igangsat, allerede havde et samarbejde, da de har fælles koordinationsudvalg og formidlingsenhed.

I embedsmandsgruppen kan dialogen med arbejdsmarkedets parter fremhæves som særligt positivt, da det har bidraget til afklaring af de deltagne aktørers rolle samt udviklingen af en fælles problemidentifikation og opfattelsen af integrationsopgaven som fælles.

På indholdssiden har projektet arbejdet med en anden målgruppe end forventet. Frem for fokus på matchgruppe 2 og 3 er fokus rettet mod matchgruppe 3 og 4. Som reaktion på denne forandring har en del af arbejdet i embedsmandsgruppen bestået i at øge og optimere kendskabet til målgruppen, og målgruppens muligheder inden for de givne rammer og redskaber.

Vendes blikket mod redskabssiden har den mest anvendte metode været virksomhedspraktik, mens der ikke er oprettet de mentorordninger, der var forventet, da de små og mellemstore virksomheder ikke har udvist markant interesse for at etablere ordningen i praksis.

I region Roskilde Amt er der fokus på at danne og styrke netværk mellem virksomheder og de deltagende kommuner. Det formelt nedsatte netværk har gennem dialog og mødeaktiviteter styrket videndelingen mellem kommuner og virksomheder. Netværket er en afgørende indgang til, at aktørerne i integrationsindsatsen kan udveksle og lære af hinandens erfaringer, og at virksomhedernes døre gennem dialog åbnes, og de reelt har en mulighed for at vise, at de gerne vil ansætte personer fra målgruppen. Det er dog samtidig vanskeligt at pege på, hvorvidt netværkets virksomheder bidrager til integrationsindsatsen mere end de øvrige virksomheder i de deltagende kommuner.

### 3.7.1 Er succeskriterierne opnået?

---

I region Roskilde Amt er der opstillet et omfattende og ambitiøst antal lokale/regionale succeskriterier. Der er stor forskel på formen, og derfor også muligheden for at vurdere, om de opstillede kriterier er opfyldt. Nogle succeskriterier er kvantitative andre kvalitative og meget ”bløde”.

Mål/succeskriterierne varierer fra bl.a.: ’Etablering af mentor ordninger’ og ’udvikling af samarbejdet og erfaringsudvekslingen mellem aktørerne i integrationsindsatsen regionalt/lokalt’. Til meget brede formuleringer som et ønske om etablering af en ’normativ evaluering og værdisafklaring’, ’bedre arbejdspladser også socialt – med mere liv og tolerance’ og ’øget social ansvarlighed’.

Disse mål og succeskriterier er svært kvantificerbare, og er ikke operationaliseret tydeligt gennem f.eks. et tilknyttet handlingskatalog. Det er derfor vanskeligt indenfor de rammer, der ligger til grund for denne evaluering at vurdere, hvorvidt disse målsætninger er opfyldt, eller om de vil blive det. Der vil dog i slutfasen af denne evaluering, gennem telefoninterviewene som vil blive gennemført til et begrænset antal arbejdspladser – så vidt som det er muligt også spørges ind til de ikke kvantificerbare succeskriterier. Da det er et begrænset antal arbejdspladser, der deltager i interviewene, må det fremhæves, at de resultaterne ikke vil være genrealiserbare.

Arbejdet i region Roskilde Amt bærer præg af, at der i opstartfasen er arbejdet intensivt med udformning af mål/succeskriterier. Efterfølgende har disse fyldt meget lidt i det daglige arbejde. Evaluator vurderer, at region Ringkøbing Amt ikke gennem projektforløbet systematisk har anvendt succeskriterierne som et operationelt styringsværktøj, hvor de løbende aktivt har forholdt sig til ”papiret”.

I stedet er der arbejdet ud fra at styrke indsatsen indenfor hovedområderne:

- Mål for den virksomhedsrettede indsats,
- Mål for indsatsen i forhold til personmålgruppe
- Mål i forhold til leverancenetværket
- Mål i forhold til metodeudvikling<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Programoplæg for gennemførelse af: Projekt virksomhedsrettet integration i Roskilde, Køge, Vallø, Skovbo, Stevns Kommuner s. 3-4.

Dette ved, at fokus har været rettet mod at styrke anvendelsen af mentorordninger som redskab, og styrke udvikling af samarbejdet og erfaringsudvekslingen mellem aktørerne i integrationsindsatsen regionalt/lokalt. Konkret ved at revitalisere virksomhedsnetværket.

Evaluator kan pege på, at en udfordring for projektet i Roskilde amt i den afsluttede fase er, at gøre status på de mange målsætninger og samlet forsøge at konkretisere præcist, hvad de har opnået inden for de fire delområder samt, hvad der er vigtigt fremover at styrke og fortsat at have fokus på, eksempelvis:

- Hvilke konkrete erfaringer er der opnået med mentorordningen,
- Hvilke konkrete erfaringer kan høstes ved, brugen af kompetencekort og
- Hvordan kan erfaringerne og resultaterne anvendes i en fremtidig indsats?

## 4. Kapitel region Ringkøbing Amt

*I det følgende kapitel præsenteres erfaringer, viden og resultater fra Region Ringkøbing Amt. Kapitlet indledes med en kort præsentation af udvalgte parametre, der overordnet giver indtryk af regionens målgruppe- og beskæftigelsesprofil. Herefter beskrives projektets struktur, samarbejdsrelationer, målgruppe, metoder og netværk. Afslutningsvis samles der op på målopfølgelsen samt, hvilke udfordringer det regionale projekt står over for inden projektet afsluttes.*

### 4.1 Projektprofil

I nedenstående tekstboks ses en kort oversigt over, hvordan Projekt virksomhedsrettet integration er udformet på regionalt niveau, samt hvilke specifikke aktører, mål og succeskriterier der danner rammen om projektet i region Ringkøbing Amt.

#### **Formålet med projekt Region Ringkøbing Amt:**

Det overordnede mål for Projekt virksomhedsrettet integration i Ringkøbing Amt er at styrke den ordinære integrationsindsats gennem større fokus på trappemodellens redskaber og på at systematisere anvendelsen af redskaberne for en større del af forsøgskommunernes målgruppe, så man når en større erhvervsdeltagelse end hidtil. Et fælles mål er, at erhvervsfrekvensen for flygtninge/indvandrere fra tredjelande hæves fra 54 % til 60 % inden år 2007. Desuden er det et overordnet mål at skabe større synlighed og bevidsthed om samarbejdets muligheder og effekter mellem alle aktører på integrationsområdet mellem alle aktører på integrationsområdet.

**Antal deltagende kommuner:** Der deltager 4 kommuner fra Ringkøbing Amt; Ringkøbing Kommune, Skjern Kommune, Lemvig Kommune og Herning Kommune.

**Antal koordinationsudvalg:** Der er i alt 4. koordinationsudvalg. Ringkøbing, Herning og Skjern har deres egne koordinationsudvalg, mens Lemvig Kommune har fælles koordinationsudvalg med Thyborøn-Harboøre og Ulfborg-Vemb kommuner.

#### **Projektets fælles mål og succeskriterier:**

- 1) En hurtig igangsætning af kompetenceafklaring
- 2) Øget brug af virksomhedspraktik/løntilskud gennem en relativ stigning i antallet af flygtninge/indvandrere der igangsættes i forløb på virksomheder.
- 3) Forsøg med danskundervisning på virksomheder efter gennemført kompetenceafklaring for at afprøve nye former for fleksibel danskundervisning
- 4) Øget kendskab til brug af mentor/sidemandsoplæring ved virksomhedsvendte tilbud
- 5) Udvikling af ERFA- netværk med netværk for virksomheder i de 4 forsøgskommuner
- 6) Udvikling af sprogundervisning i virksomhedsrettede tilbud

#### Projektets fælles mål og succeskriterier (fortsat):

7) Forsøg med kurser i ”arbejdspladsforståelse”/ ”arbejdsmarkedsforståelse” samt ”team-samarbejde”

8) Opsamling af positive og negative erfaringer med Projekt virksomhedsrettet integration

#### Medlemmer i den regionale embedsmandsgruppe pr. december, 2005:

Niels Jørgen Madsen (Ringkøbing Kommune), Leif J. Laursen (Skjern Kommune), Stig Karlsen og Tove Engedal (Herning Kommune), René Rasmussen (Lemvig Kommune), Else Marie Ringgard (Flygtningekoordinator ansat af Kommuneforeningen i Ringkøbing Amt), Helle T. Lodahl (LO Ringkøbing Amt) og Arne T. Hansen (DA).

## 4.2 Beskæftigelses- og målgruppeprofil

Region Ringkøbing Amt er en region præget af en sammensætning af mindre landkommuner med en relativ lille andel af flygtninge og indvandrere. Hovedparten af flygtninge/indvandrere er kommet til kommunerne efter 1999.

Der har indenfor den senere årrække været en lavere tilgang af flygtninge end forventet. Endvidere har en større andel været børn, hvilket mindsker målgruppen for den arbejdsmarkedsrettede integrationsindsats.

Som det fremgår af tabel 4.1 udgør andelen af flygtninge/indvandrere mellem 412 personer i Skjern Kommune og 2.854 personer i Herning Kommune i 2003. I år 2004 ses en lille stigning i antallet af flygtninge og indvandrere for alle kommuner på nær Skjern Kommune, hvor der sker et fald på 6 flygtninge/indvandrere.

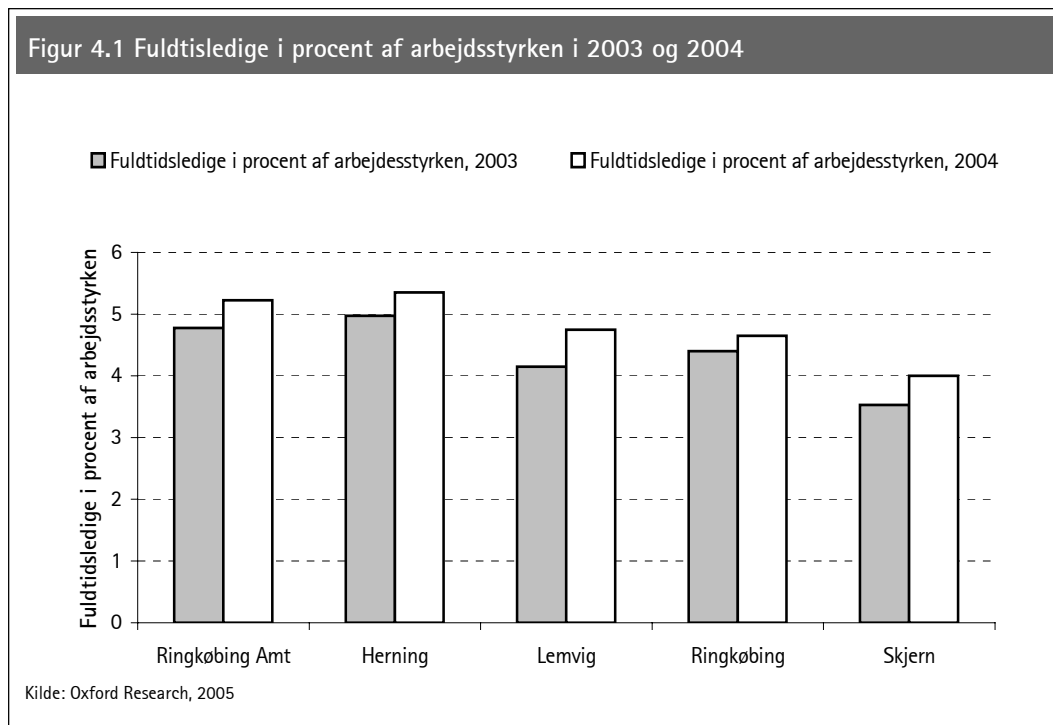
Tabel 4.1. Udviklingen i indbyggertal i Region Ringkøbing Amt 2003- 2004

	Ringkøbing amt		Herning		Lemvig		Ringkøbing		Skjern	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Indbyggere i alt	275.044	274.830	58.823	59.108	18.438	18.338	17.903	17.857	13.109	13.046
Indvandre-re/flygtninge	10.924	11.159	2.854	2.983	500	542	786	826	412	406
Efterkom-mere	2.786	2.991	973	1.015	37	49	79	99	78	76

Kilde: Oxford Research, 2005 på baggrund af Indenrigsministeriet, Kommunale Nøgletal, Strukturelle forhold og Danmarks Statistik. Andelen af personer med dansk oprindelse og indvandre/flygtninge/efterkommere gælder både personer inden- og udenfor arbejdsstyrken. Det skyldes, at fordelingen i de tilgængelige databaser i relation til oprindelse og andel i arbejdsstyrken ikke opdeles på kommunalt niveau. Dette vil kræve særkørsler.

Ledigheden i regionen varierer i 2003 fra 3,5 % i Skjern Kommune til 4,9 % i Herning Kommune. For alle kommuner gælder det, at ledigheden ligger under landsgennemsnittet på 6,05 % i 2003. I 2004 ses en generel tendens til, at ledigheden stiger på landsplan fra 6,05 % til 6,3 %. I Region Ringkøbing Amt ses der også tendenser til, at

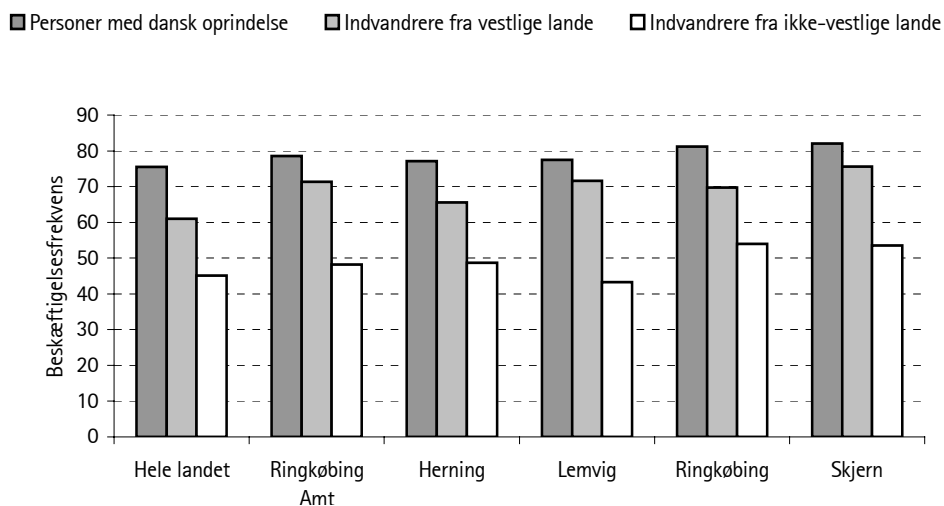
ledigheden stiger. Skjern Kommune har stadig den laveste ledighed, der er steget fra 3,5 % til 4 %, mens Herning ligeledes har den højeste ledighed, der er steget fra 4,9 % til 5,3 %.



I relation til de fire kommuners beskæftigelsesprofil fremgår det af figur 4.2, at den samlede beskæftigelsesfrekvens for personer med dansk oprindelse i amtet ligger over landsgennemsnittet. Landsgennemsnittet er på 75,5 %, mens det i Ringkøbing Amt ligger på 78,5 %. Højest ligger Skjern kommuner der har en beskæftigelsesfrekvens på 81,2 % for personer med dansk oprindelse i 2003.

Ses der særskilt på beskæftigelsesfrekvensen for indvandrere fra ikke-vestlige lande er kommunernes beskæftigelsesfrekvens for denne gruppe ligeledes højere end landsgennemsnittet på 45,1 % med undtagelse af Lemvig Kommune med 43,3 %. Ringkøbing og Skjern kommuner ligger i spidsen med en beskæftigelsesfrekvens for indvandrere fra ikke-vestlige lande på henholdsvis 54 % og 53,5 %.

Figur 4.2 Beskæftigelsesfrekvensen fordelt på kommune og befolkningsgruppe



Kilde: Oxford Research, 2005.

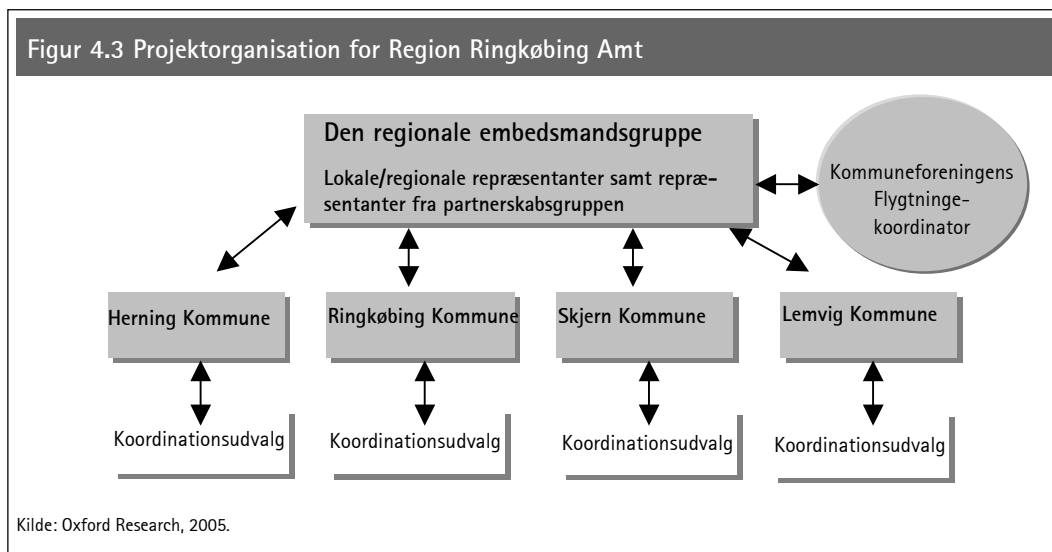
I 2004 falder beskæftigelsesfrekvensen for personer med dansk oprindelse fra 75,5 % til 74,5 % og for indvandrere fra ikke-vestlige lande fra 45,1 % i 2003 til 44,9 % i 2004. Dette fald genfindes også i Region Ringkøbing Amt. Beskæftigelsesfrekvensen for personer med dansk oprindelse falder i samtlige kommuner.

Beskæftigelsesfrekvensen for indvandrere fra ikke-vestlige lande stiger i Ringkøbing Kommune fra 54 % til 54,8 % mens den falder i de resterende kommuner. I Herning falder den fra 48,7 % til 46,6 % i Lemvig kommune fra 43,3 % til 37,2 % og i Skjern Kommune fra 53,5 % til 52,7 %.

### 4.3 Struktur og samarbejde

Organiseringen af projekt Region Ringkøbing Amt fremgår af nedenstående figur 4.3.

Figur 4.3 Projektorganisation for Region Ringkøbing Amt



Kommuneforeningen i Ringkøbing Amt har valgt at ansætte en flygtningekoordinator, hvis opgave er at sikre en systematisk og koordinerende indsats mellem amtets kommuner. Dette tilfører projektet et ekstra organisationsniveau.

#### 4.3.1 Den fleksible struktur – embedsmandsgruppens og koordinationsudvalgenes roller

##### Styregruppe Et udviklingslaboratorium

Embedsmandsgrupperne har varetaget funktionen som styregruppe for projektet i region Ringkøbing Amt. Embedsmandsgruppen har fulgt de lokale projekter på tæt hold, sikret den regionale koordinering af indsatsen og kvartalsvist udarbejdet en kort status til projektsekretariatet.

På tværs af deltagerne i embedsmandsgruppen er der en opfattelse af, at gruppen har haft en funktion som en ”samlende” gruppe, hvor både praktikere og ledere mødes. Dette har givet anledning til, at gruppen undervejs har fået karakter af et udviklingslaboratorium, der mere overordnet forholder sig til og diskuterer indsatsen. Gruppen har dannet rammen om fælles diskussioner og fælles brainstorm på mulige løsninger og erfaringer.

##### Koordinationsudvalgene i en forandringstid

Der er bred enighed i den regionale embedsmandsgruppe om, at de lokale koordinationsudvalg ikke har fungeret som styregrupper, som de var tiltænkt rollen som. De lokale koordinationsudvalg er i stedet blevet brugt til løbende at orientere om projektet. Embedsmandsgruppen vurderer, at koordinationsudvalgene har bakket op om og har støttet udformningen af succeskriterierne, men at de ikke aktivt er gået ind i arbejdet med projektet. Det har ifølge embedsmandsgruppen været op til den enkelte

kommune at bruge deres lokale koordinationsudvalg som medspiller i Projekt virksomhedsrettet integration.

For en række af koordinationsudvalgene gælder, at de dækker flere kommuner end de kommuner, der direkte er involveret i projektet. Dette har været en ulempe, da der kan spores manglende interesse i at drøfte projektet fra enkelte af de medlemmer fra kommuner, der ikke deltager i projektet. I Herning Kommune er der valgt en model med et udvalg underkoordinationsudvalget, der arbejder i relation til projektet.

Hovedårsagen til at koordinationsudvalgene har udvist moderat interesse for Projekt virksomhedsrettet integration skyldes to forhold. For det *første* er beskæftigelsesområdet på nuværende tidspunkt karakteriseret ved en grundlæggende strukturændring, der medfører, at udvalgene har nedtonet deres virke. For det *andet* har udvalgene i region Ringkøbing Amt ikke primært fokus på integration af flygtninge/indvandrere udfra det argument, at gruppen af flygtninge/indvandrere ikke er omfattende i de pågældende kommuner.

#### 4.3.2 Samarbejdet i embedsmandsgruppen

---

##### Samarbejdstradition

Samarbejdet i embedsmandsgruppen har været præget af den samarbejdstradition, der karakteriserer regionen, og kan ses som en udbygning af den samarbejdskultur/tradition, der i forvejen eksisterede i regionen. De tidligere erfaringer med samarbejde stammer bl.a. fra Kompetenceprojektet, SKAF og Dialogprojektet. Projekt virksomhedsrettet integration ligger i forlængelse af de udfordringer og tanker, som kommunerne og arbejdsmarkedets parter allerede i forvejen har gjort sig i forbindelse med integrationsindsatsen. Der er i amtet således tradition for at finde løsninger på tværs og inddrage hinanden i de pågældende løsninger. Det har styrket samarbejdet, at LO og DA er inddraget med det formål at åbne arbejdspladser og få virksomhederne til at støtte op om indsatsen. Alle repræsentanter og embedsmænd har sat sig til bordet med den indstilling, at de ønsker at deltage aktivt og løse de pågældende problemer. Det har givet en ”modenhed” i dialogen og samarbejdet, at aktørerne allerede inden nærværende projekt har haft erfaringer med at samarbejde på tværs, og at alle dermed tidligere har været en del af problem- og opgaveløsningen.

På den anden side har det forhold, at der allerede var samarbejde på tværs og flere igangsatte projektaktiviteter medført en usikkerhed i forhold til embedsmandsgruppes rolle. Dette har i opstartsfasen betydet, at det har været vanskeligt at afklare embedsmandsgruppens præcise rolle. Der blev derfor brugt meget tid på at afklare, hvad denne gruppe konkret skulle løfte.

##### Det analytiske samarbejde

I relation til de andre tre projekter bidrager embedsmandsgruppen mere overordnet til at udvikle integrationsindsatsen. Projekt virksomhedsrettet integration er ikke endnu et nyt projekt, hvor målet er at følge borgere fra a – z. I dette forum er rollen derimod mere overordnet at diskutere og komme med bud på, hvordan f.eks. er-

hvervsfrekvensen forøges. Gruppens arbejde kan karakteriseres som mere analytisk, hvor der er mulighed for en mere grundlæggende research og diskussion om problemstillinger i relation til indsatsen. Dermed er embedsmandsgruppen blevet et "rum for refleksion", hvor deltagerne i embedsmandsgruppen får en mulighed for analytisk at vurdere de metoder, redskaber og resultater, de støder på i det daglige arbejde. De konkrete budskaber og ideer skal det udførende personale omsætte i praksis i andre etablerede projekter/ indsatser. I forlængelse af dette beskriver gruppen sig selv som "det tredje trin", der bygger oven på de tidligere integrations- og projektaktiviteter, der er gennemført i regionen.

### 4.3.3 Samarbejdet med partnerskabsgruppen og de regionale projekter

---

#### Partnerskabsgruppen som 'videnopsamler'

Partnerskabsgruppen spiller en vigtig rolle i gennemførelsen af Projekt virksomhedsrettet integration, og samarbejdet med partnerskabsgruppen har fungeret godt. Det betragtes yderligere som afgørende og positivt for projektets forløb, at partnerskabsgruppen har varetaget sekretariatsfunktionen og sikret en opsamling af viden og erfaringer. Dette har medført, at projektdeltagerne er blevet holdt op på beslutninger, fremdriften sikret og afgørende viden ikke går tabt i hverdagens travlhed.

#### Manglende synergi

Overordnet har den regionale embedsmandsgruppe i Ringkøbing ikke en oplevelse af at mærke meget til deres kollegaer på Sjælland. De arrangementer der har været afholdt karakteriseres som orienterende og oplysende, men har ikke givet oplevelsen af reelt samarbejde og synergi mellem de tre regioner.

## 4.4 Projektets målgruppe

---

### Målgruppen

I perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004 deltog i alt **108** personer i projektet

I perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004 kom **40** projektdeltagere fra introduktionsydelse

I perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004 kom **3** projektdeltagere fra kontanthjælp

*Kilde: Registreringsskemaer, samlet for region Ringkøbing Amt 1. periode :Fra 1.juni til 31. december 2004.*

Region Ringkøbing Amt er kendetegnet ved, at hovedparten af flygtninge/indvandrere er kommet til kommunerne efter 1999. Af denne målgruppe er i alt 108 borgere visiteret til projektet. Af disse er 3 kontanthjælpsmodtagere og 43 på introduktionsydelse, den resterende del forventes at være på starthjælp<sup>12</sup>. Hovedparten af

---

<sup>12</sup> I de indsamlede registreringsskemaer angives det ikke, hvilken ydelse de resterende 62 personer modtager. Det forventes at denne gruppe modtager starthjælp.

målgruppen er på introduktionsydelse/starthjælp, mens kun en lille andel modtager kontanthjælp. Dette afspejler en sammensætning af flygtningeindvandrere, hvor en større andel er nyankommende i modsætning til f.eks. region Københavns Vestegn.

### Den ændrede målgruppe

Målgruppen har undervejs i forløbet ændret karakter i forhold til den oprindelige målgruppe, som den er beskrevet i projektbeskrivelsen tilbage i år 2003. Gruppen af flygtninge/indvandrere i kommunerne er ikke anselig og flere af kommunerne har ikke modtaget det forventede antal i forhold til kvotefordelingen.

På tværs af kommunerne er der en delt opfattelse af, at kommunerne er blevet ramt af deres egen succes. Med andre ord er de arbejdsmarkedsparate indvandrere og flygtninge allerede i arbejde eller under uddannelse. Den gruppe, der er tilbage, er den "tunge" restgruppe, der har været "gemt væk" i systemerne tilbage fra 1999. I relation til denne gruppe kræver arbejdet en længere tidshorizont og trinnene på trappestigen opfattes af kommunerne for denne gruppe som lave og lange. Derudover har projektet sat fokus på at afdække gruppen af familiesammenførte og systematisere de tilbud, der tilbydes til ægtefælleforsørgede. Som den sidste målgruppe har projektet endvidere rettet sig mod en gruppe af bosniere, der kom til kommunerne i 1999, hvilket har givet anledning til en diskussion om fastholdelse, som det beskrives i nedenstående afsnit.

### Fastholdelse i fokus

Der er fokus på en gruppe flygtninge/indvandrere, der i en årrække har været i beskæftigelse, men der vender tilbage i 'systemet'. Flere modtager sygedagpenge som langtidssygemeldte eller dagpenge/kontanthjælp som følge af opsigelse.

Denne udvikling for de beskæftigede flygtninge/indvandrere afspejler den generelle samfundsmæssige udvikling, hvor der stilles flere og flere krav om omstilling undervejs. De øgede krav om opkvalificering og omstillingsparathed har målgruppen fra Bosnien svært ved at honorere. Dette skyldes hovedsagligt deres manglende sproglige kompetencer, der er en hæmsko for, hvorvidt målgruppen kan deltage i f.eks. opkvalificerende kurser. Konsekvensen af dette er, at gruppen vender tilbage i systemet, når de ikke kan følge de påkrævende uddannelses- og opkvalificeringsforløb.

Denne udvikling har haft som konsekvens, at der i embedsmandsgruppen er rejst fokus på fastholdelse i beskæftigelsen af flygtninge/indvandrere. I relation til dette rejses spørgsmålet, hvis opgave og ansvar det er at opkvalificere og fastholde denne målgruppe, der er i ordinær beskæftigelse. Erfaringen har vist, det kan have følger at slippe folk også i ordinære ansættelser. Der er derfor behov for en ansvarsafklaring, hvis der ønskes løbende opfølgning og støtte i form af stadig sproglig udvikling. Derudover efterlyses nye redskaber, der ikke blot som trappemodellen, har fokus på at få folk ind på arbejdspladserne men også på redskaber, der kan være med til at understøtte at folk fastholdes på deres arbejdspladser.

### Øget beskæftigelsesfrekvens

Projektet i region Roskilde amt har en kvantitativ målsætning om at øge erhvervsfrekvensen for flygtninge/indvandrere fra tredjelande fra 54 % til 60 % inden år 2007.

Det kvantitative måltal er ifølge embedsmandsgruppen 'arvet' fra de tidligere igangsatte projekter. Tallet afspejler et ønske om at benytte en operationel målsætning.

I forhold til den fælles målsætning om at ændre den gennemsnitlige erhvervsfrekvens for hele amtet fra 54 % til 60 % er status primo november 2005, at det kniber med at øge det gennemsnitlige måltal. I dag ligger nogle kommuner over de 60 %, mens andre ligger under. Det gennemsnitlige amtslige resultat ligger på 54,5 % og har i projektperioden ikke bevæget sig bemærkelsesværdigt. Konjunkturerne samt den ændrede målgruppe fremhæves som en forklaring på, hvorfor det ikke har været muligt at ændre tallet. Dette billede understøttes af kommuneprofilerne, hvor der ses en stigning i ledigheden samt et fald i beskæftigelsesfrekvensen.

## 4.5 De anvendte metoder

Som det fremgår af nedenstående tekstboks er de mest benyttede redskaber i region Ringkøbing Amt brugen af danskundervisning efterfulgt af brugen af virksomhedspraktik og etablering af mentorordninger. Der arbejdes med virksomhedsrettede sprogforløb i alle fire kommuner, enten som fagdansk i sprogforløb eller konkret på de pågældende arbejdspladser.

### Brugen af redskaber

Brugen af ansættelse med løntilskud i perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004: **17**

Brugen af virksomhedspraktik i perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004: **36**

Brugen af danskundervisning i perioden 1. juni 2004 til 31. december 2004: **96**

Mentorordningen: **29**

*Kilde: Registreringsskemaer, samlet for region Ringkøbing Amt 1. periode: Fra 1. juni til 31. december 2004.*

### 4.5.1 Trappemodellens anvendelighed

#### Fastholdelse af fokus på beskæftigelse

Grundlæggende er holdningen, at trappemodellen er et velfungerende systematisk værktøj. Den systematik, trappemodellen repræsenterer, har ifølge kommunerne bidraget med et øget fokus på beskæftigelse. Dette kan betragtes som en vigtig erfaring set i lyset af, at en ny rapport udgivet af SFI viser, at der konsekvent er mindre jobfokus i kontaktsamtalerne med ledige med indvandrer-baggrund end med andre ledige<sup>13</sup>. Uafhængigt af hvilken målgruppe, der arbejdes med, har det været afgørende at arbejde systematisk med beskæftigelse som mål. En del af vejen til målet om beskæftigelse, er ifølge embedsmandsgruppen en hurtig igangsættelse af kompetenceafklaring, men det vurderes samtidig, at opholdene på diverse trappetrin i flere tilfælde

<sup>13</sup> SFI: Fokus på job? En analyse af kontaktføreløbssamtaler i AF, kommuner og hos andre aktører, 05:12, 2005.

kan blive meget lange. Dette gælder især for den ”tunge” gruppe af flygtninge/indvandrere, som projektet har som målgruppe. Det er en svær og langsommelig progression, der undervejs har givet frustrationer blandt målgruppen f.eks. i relation til de mange og lange praktikforløb. Fokus på beskæftigelse er afgørende, men for målgruppen af flygtninge/indvandrere, der kategoriseres som matchgruppe 3 og 4, kan vejen være lang. En erfaring er, at det derfor kan være nødvendigt at starte uden for trappemodellens givne rammer med basal afklaring og kompetenceopbygning over et længere forløb. For en del af målgruppen kan en start f.eks. være at få hverdagslivet til at fungere før arbejdslivet.

### **Brugen af de eksisterende redskaber/metoder**

Der eksisterer forskellige muligheder for at arbejde med den målgruppe, der endnu ikke er klar til at blive placeret på første trin. Kommunerne benytter sig bl.a. af forskellige udgaver af kommunal aktivering samt udvidede sprog- og danskundervisningsforløb. Her er formålet at lære basale ting som f.eks. at møde op til tiden og forstå beskeder på dansk m.m. Specielt arbejdsmarkedets parter ligger vægt på, at virksomhedspraktikken ikke bliver misbrugt, så folk placeres i f.eks. 1½ års praktik. Desuden har de et ønske om, at flere aktiveringsprojekter placeres ude på virksomhederne med det formål, at tilbudene ’smager’ mere af arbejdsmarked end af kommune.

## **4.6 Netværksdannelse**

Netværksdannelse har hovedsagligt bestået i at videreføre de allerede eksisterende fora, der er etableret mellem kommuner og virksomheder.

### **Budskaber ud over rampen**

Etablering af netværkene og den affødte kommunikation og dialog har undervejs i processen været afgørende i relation til embedsmandsgruppens målsætning om at danne grundlag for en mere ensartet og systematisk indsats i projektkommunerne. Dermed består en del af opgaven i at sørge for at få budskaberne fra embedsmandsgruppen ud over rampen og blive implementeret i indsatsen i pågældende kommuner. Med ERFA gruppen som ramme, er målet på længere sigt at tage emner med videre i netværks- og kommunikationsfora, så alle kommuner kan få glæde af embedsmandsgruppens diskussioner og ideer. Der var bl.a. inden projektstart oprettet en ERFA gruppe, hvor kommunernes integrationsmedarbejdere og jobkonsulenter mødes på tværs af de 18 kommuner i amtet. Dette giver en basis for erfarings- og videnuudveksling og bidrager desuden til på medarbejderniveau, at viden spredes bredt ud i den kommunale organisation og bliver benyttet i praksis. Af registrerings-skemaerne fremgår det, at der desuden er etableret en ERFA gruppe for virksomheder, hvor der i perioden 1. juni til 31. december har deltaget 15 virksomheder, hvoraf størstedelen er private virksomheder. Denne gruppe bliver ikke kommenteret, beskrevet eller fremhævet i andre sammenhænge.

## Geografisk barriere

Det har ikke været problemfrit at få etableret et samarbejde på tværs af kommunerne. Specielt kommunerne vurderer det vanskeligt at etablere projekter på tværs af kommunegrænser. Dette skyldes de geografiske afstande, som reelt gør det umuligt at gå sammen om f.eks. fælles sprogkurser eller kommunal aktivering. Kommunerne fremhæver samtidig, at læring og videndeling på tværs af grænserne er vigtigt, selvom det ikke praktisk er muligt at gennemføre konkrete projekter.

## 4.7 Opsamling

Koordinationsudvalgene i de deltagende kommuner har ikke spillet en markant rolle i styringen af projektet, og embedsmandsgruppen varetager rollen som projektets styregruppe.

Strukturen og samarbejdet i region Ringkøbing Amt er præget af, at der på forhånd var etableret en samarbejdskultur mellem projektets deltagere i relation til beskæftigelses- og integrationsindsatsen. Dette har på den ene side medført, at aktørerne før Projekt virksomhedsrettet integration har erhvervet erfaringer med at samarbejde på tværs, og har kendskab til hinandens roller og synspunkter i integrationsindsatsen. På den anden side har samarbejdstraditionen ikke kun givet et forspring men også skabt et behov for at afklare, hvad endnu et samarbejdsprojekt kan bidrage med. I relation til samarbejdet opfattes Projekt virksomhedsrettet integration som et projekt, der kan samle trådene i integrationsindsatsen. Samarbejdet har karakter af udvikling og videndeling, der kan skabe grundlag for inspiration til de praktiskfunderede projekter og integrationsaktiviteter i regionen.

På indholdssiden har målgruppen forandret sig, så der i stigende grad er fokus på den gruppe af flygtninge/indvandrere, der endnu ikke er tilbudt arbejdsmarkedsrettede tilbud til, hvilket hovedsagligt omfatter matchgruppe 3 og 4. Målsætningen er på nuværende tidspunkt ikke opfyldt, og der ses ingen udsigter til, at frekvensen flytter sig. Derudover er der fokus på den gruppe af borgere med anden etnisk baggrund, der har været i beskæftigelse i en årrække, men som er opsagt grundet eksempelvis manglende omstillingsevne og opkvalificering. Erfaringerne med denne målgruppe sætter stigende fokus på behovet for redskaber, der ikke kun har fokus på integration af flygtninge/indvandrere på arbejdsmarkedet men i ligeså høj grad på fastholdelse af målgruppen. I relation til dette efterlyser embedsmandsgruppen en generel afklaring og placering af myndighedsansvaret i forhold til denne målgruppe.

I relation til netværksdannelse har region Ringkøbing Amt arbejdet videre med de netværk, der inden projektstart var etableret i ERFA- regi. Netværksdannelsen har bidraget til, at der eksisterer en mulighed for at få projektets budskaber ud over rampen, og at erfaringer og viden bæres videre og implementeres i praksis i regionens kommuner.

## Er succeskriterierne opnået?

---

I region Ringkøbing Amt er der opstillet otte succeskriterier med et tilhørende regionalt og lokalt handlingskatalog. Succeskriterierne er dermed forsøgt operationaliseret. Succeskriterierne omfatter både kvalitative og kvantitative mål og succeskriterier. Som tidligere beskrevet er den kvantitative målsætning om at øge den gennemsnitlige erhvervsfrekvens fra 54 % til 60 % på nuværende tidspunkt ikke indfriet, og det vurderes af embedsmandsgruppen, at målsætningen ikke realistisk er opnåelig.

Evaluators peger derfor på, at en af udfordringerne for projektet i Ringkøbing Amt i den afsluttede fase, som projektet er på vej ind i, er at gøre status på de mange målsætninger, og samlet forsøge at præcisere, hvad de har opnået, hvad de ikke opnår og hvorfor. Sagt med andre ord: Hvad er lykkedes, og hvad er ikke lykkedes?

Det vil kunne give et kvalificeret grundlag med henblik på at vurdere, hvilke redskaber og metoder der også i fremadrettet perspektiv med fordel kan benyttes i integrationsindsatsen.

## 5. Kapitel forankring og de sidste tiltag

### 5.1 Opfyldelsen og brugen af mål og succeskriterierne

---

I forhold til opfyldelsen og brugen af mål og succeskriterier i Projekt virksomhedsrettet integration er det muligt overordnet at pege på tre problemstillinger.

#### De mange målsætninger

De regionale/lokale projekter har hver især opstillet mål og succeskriterier. Delprojektet for Roskilde Kommune har 23 delmål og succeskriterier, mens Region Københavns Vestegn har fem mål og succeskriterier. Mål og succeskriterierne dækker både over kvalitative og kvantitative mål, ligesom de bredt er rettet mod forskellige niveauer. F.eks. er målsætningen om 'udvikling af samarbejde og erfaringsudveksling mellem aktørerne i integrationsindsatsen' en bred målsætning, der kræver en indsats fra flere aktørgrupper. Modsat er målsætningen om en 'opsamling af positive og negative erfaringer med projektet' en konkret opgave.

Udover at være rettet mod flere niveauer er det evaluators vurdering, at der ikke er lagt meget vægt på at operationalisere målsætningerne ved f.eks. at tilknytte egentlige handlingskataloger til mål og succeskriterierne. Som eksempel er målsætningen om at 'øge kendskabet til mentorordningen' ikke operationaliseret. Der er dermed ikke knyttet konkrete redskaber til, hvordan kendskabet skal øges, hos hvem kendskabet skal udbredes, og hvem der har ansvaret for at udbrede kendskabet.

Dette er med til at vanskeliggøre en egentlig vurdering af, hvorvidt de opstillede mål og succeskriterier er indfriet, da målsætningerne i flere tilfælde ikke er operationaliserede eller mulige at måle.

#### Manglende brug af mål og succeskriterier som styringsredskab

De tre regionale embedsmandsgrupper, der også fungerer som styregrupper, benytter med varierende indsats de opsatte og formulerede mål og succeskriterier som aktive styringsredskaber. Der er stor forskel på, hvor aktivt de benyttes som udgangspunkt for møder i embedsmandsgrupperne eller i de deltagende aktørers daglige virke. Mål og succeskriterierne er i mindre grad present i styregruppens hukommelser, og det er evaluators vurdering, at styregrupperne/embedsmandsgrupperne i højere grad arbejder i relation til udvalgte temaer. De har f.eks. fokus på mentorordninger, netværk, trappemodellen eller sprogundervisning frem for de konkrete mål og succeskriterier. Der er ingen skriftligt tilgængelige eksempler på, at embedsmandsgrupperne undervejs har ændret eller justeret de opstillede mål og succeskriterier, eller skriftligt har gjort status på opfyldelsen af succeskriterier. Dette selvom målgruppen er ændret i alle tre projekter.

## Fra konstatering til konkretisering

Embedsmandsgruppens rolle har bl.a. bestået i overordnet at diskutere integrationsindsatsen og de udfordringer, der er forbundet med indsatsen i praksis. Dialogen og samarbejdet har ført til, at de tre regionale embedsmandsgrupper peger på forskellige behov for udvikling af nye metoder og redskaber. Det er bl.a. konstateret, at der er behov for en udvidelse af trappemodellen, når der arbejdes med flygtninge/indvandrere, der kategoriseres som matchgruppe 3 og 4.

Det er evaluators anbefaling, at næste skridt inden afslutningen på Projekt virksomhedsrettet integration er at bevæge sig fra konstatering af problemer og udfordringer til at konkretisere mulige løsninger. På baggrund af den viden og de resultater projektet har opnået, kan det være hensigtsmæssigt, at embedsmandsgruppen f.eks. konkretiserede, hvilke redskaber og metoder, der kan udvide trappemodellen.

Derudover er det evaluators vurdering, at det kan være givtigt at fokusere på, hvad der har virket mere og mindre succesfuldt, så disse erfaringer kan implementeres i integrationsindsatsen, og viderebringes til andre – formidles bred ud.

## 5.2 Strukturreformens rolle

I forhold til forankring af Projekt virksomhedsrettet integration spiller den kommende strukturreform en afgørende rolle. I forsøget på at forankre de erfaringer og den viden projektets centrale aktører har opnået i forbindelse med indsatsen, brugen af redskaber, etablering af netværk og samarbejde på tværs peger de deltagende aktører på, at den kommende strukturreform og ændringen af beskæftigelsesindsatsen er en risikofaktor, der stiller en stor udfordring til forankringen af projektets resultater og erfaringer.

På tværs af embedsmandsgrupperne er der en enslydende opfattelse af, at de formelle samarbejdsstrukturer og de formelt nedsatte netværk på regionalt/lokalt niveau ikke vil blive videreført efter strukturreformen og sammenlægningen af kommunerne samt beskæftigelsesindsatsens forankring i jobcentre. Grundlæggende er den store hæmsko, den kommende strukturforandring der udstikker helt nye rammer og formelle strukturer for samarbejde.

Det er derfor oplagt i projektets videre forløb at afklare og diskutere metoder til viden sikring og videnoverlevering, så høstede erfaringer og afgørende viden ikke går tabt i en forandningsperiode og samtidig kan indgå som anbefalinger til landets kommuner etc.

Der er bred enighed om, at samarbejdet på tværs af kommuner og mellem de relevante aktørgrupper har været givtigt også i forhold til den fremtidige opgave, hvor der eksempelvis skal samarbejdes med helt nye kollegaer. Erfaringerne med samarbejde kan fremadrettet være gavnligt i forhold til på tværs at bringe aktørerne sammen i et nyt kommunalt fællesskab samt de etablerede jobcentre.

En af gevinsterne ved Projekt virksomhedsrettet integration har således været at skabe basis for opbygning af kontakter og relationer på tværs af kommune og organisa-

tionsgrænser. Fremadrettet kan erfaringen med samarbejdet samt de etablerede kontakter og relationer danne grundlag for et nyt samarbejde. Det er dog afgørende, at der rettes opmærksomhed mod overvejelser og retningslinier for, hvordan kontakter og erfaringer kan sikres i en turbulent periode.

### 5.3 Øget formidling og synlighed

---

I relation til de kommende og afsluttende faser af Projekt virksomhedsrettet integration er formidling og øget synlighed på dagsorden i de tre projekter. Der er et ønske om, at formidlingen af de tre regionale projekters resultater styrkes, så de ikke kun *internt* men også *eksternt* kommer ud over rampen.

Projektets deltagere er fremadrettet enige om, at der er et behov for at skabe større synlighed omkring det samlede projekt. Det er vigtigt at bringe de gode budskaber videre samt beskrive centrale problemstillinger, erfaringer og resultater. Der er et ønske om, at formidlingen især skal have fokus på projekternes erfaringer og resultater. Projektdeltagerne har en opfattelse af, at de er forpligtet til at bringe de budskaber videre, som de har arbejdet med – bl.a. i forbindelse med håndteringen af den nye målgruppe samt behovet for udviklingen af alternative redskaber/metoder i indsatsen. I relation til at matchgruppe 3 og 4 fylder mere i aktørernes bevidsthed og kommunernes daglige indsats, kan formidlingen ligeledes styrke virksomhedernes og de centrale beslutningstageres viden om, at der ligger en stor indsats i forhold til at integrere denne del af arbejdsstyrken.