

JUNI 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

BUSINESS TRAINING

MIDTVEJSEVALUERING



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

JUNI 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

BUSINESS TRAINING

MIDTVEJSEVALUERING

PROJEKTNR. A099230
DOKUMENTNR. 331.M
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 25.06.2020
UDARBEJDET LCPE
KONTROLLERET MOBR
GODKENDT LCPE

INDHOLD

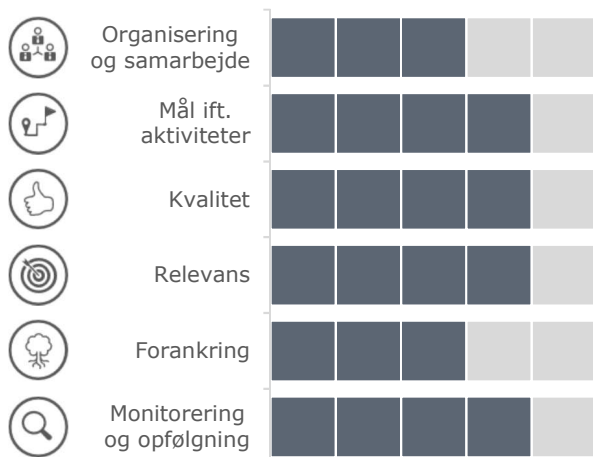
1	Resumé: Business Training	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse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

1 Resumé: Business Training

Projektets implementering

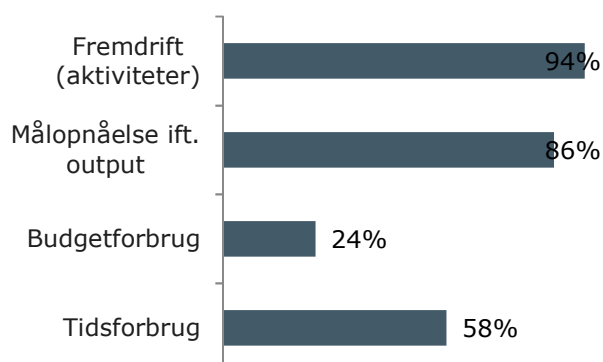
Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

3,7



Projektet ledes professionelt af DRC Dansk Flygtningehjælp og samarbejdet med kommunerne er generelt velfungerende, men kan styrkes gennem større inddragelse af sagsbehandlere. Sammenhængen mellem 'place and train' forløb og flygtninge der inkluderes på arbejdsmarkedet, er stærk, men målgruppens dynamiske karakter indikerer, at det er nødvendigt med større løbende tilpasning. Samtidig oplever både flygtninge og virksomheder de helhedsorienterede forløb værdifulde, relevante og forandringskabende. Det til trods kan kun få virksomheder tilbyde efterfølgende beskæftigelse. For at forankre projektet udbreder projektholder kendskab til metoden og erfaringer fra indsatsen, men implementering i kommunerne kræver mere dokumentation og koordination.

Målopnåelse



Projektets fremdrift er samlet set tilfredsstillende på både aktivitets- og outputniveau, og flere af måltallene er på tidspunktet for midtvejsevalueringen allerede indfriet. Årsagen til projektets høje målopnåelse skyldes et godt samarbejde med jobcentrene om visitering af borgere til forløbet og at det derfor er lykkedes at visitere flere borgere end forventet på nuværende tidspunkt. Samtidig vurderer projektholder, at det grundet COVID-19 kan blive svært at fortsætte samme fremdrift i den resterende projektperiode. Det lave budgetforbrug skyldes en fejl i indtastet budget i forbindelse med projektet første afrapportering.

Effektvurdering



Effekt mål	Status
Antal deltagere der gennemfører indslusningsforløb	9 %
Antal deltagere beskæftiget i socialøkonomiske virksomheder umiddelbart efter deltagelsen	0 %
Antal deltagere i beskæftigelse, herunder som selvstændige, umiddelbart efter deltagelsen	10 %
Antal erhvervsinaktive deltagere, der er i gang med at søge arbejde umiddelbart efter deltagelsen	80 %

Til trods for at kun én deltager, der har gennemført forløbet, er kommet i ordinær beskæftigelse på evalueringstidspunktet, er en stor del af deltagere jobsøgende. På den baggrund vurderer vi det sandsynligt, at projektet har etableret et grundlag og potentiale for, at effekterne mht. beskæftigelse kan indfries både i og efter projektperioden. Dertil kommer den værdi og de kompetencer, som flygtningene får tilført i projektet, som styrker deres evne og vilje til at søge beskæftigelse i og efter projektperioden.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Socialfondsprojektet Business Training har til formål at inkludere udsatte flygtninge og familiesammenførte på arbejdsmarkedet i tæt samarbejde med virksomhederne i Region Hovedstaden. I projektet deltager flygtningene i et 'Place and Train' forløb, hvor kompetenceudvikling på en virksomhed samtænkes med en dedikeret indsats omkring den enkeltes udfordringer. Målgruppen for indsatsen består således både af flygtninge og familiesammenførte, der som følge af sociale, fysiske og/eller psykiske udfordringer ikke har kunnet inkluderes på det danske arbejdsmarked via eksisterende tilbud, og af virksomheder, der efterspørger arbejdskraft og som ønsker at tage et samfundsmæssigt ansvar.

Nytænkningen i projektet er kombinationen af et 'Place and train' forløb, mentoring og support-service for virksomhederne, hvilket er en ikke-anvendt metode for målgruppen i den kommunale beskæftigelsesindsats. Projektet bygger på en helhedsorienteret indsats og består af følgende hovedaktiviteter:

- > *Place and Train* forløb i virksomhedspraktik med fokus på kompetenceudvikling
- > *Supportservice* for virksomhederne samt rekruttering af virksomheder
- > *Teamsession* bestående af gruppebaseret undervisning
- > *Mentorforløb* med fokus på at håndtere sociale, arbejdsmæssige og sproglige udfordringer
- > *Individuelle samtaler* som skal hjælpe deltagerne til at håndtere 'her-og-nu' opgaver.

Målet med indsatsen er at flytte deltagerne fra passivitet til aktivitet og dermed gøre dem til en arbejdskraftressource. På kort sigt styrkes dette mål ved at bringe nye ressourcer frem hos deltagerne og fjerne fokus fra udfordringer for den enkelte og denne familie.

Projektet bliver ledet af DRC Dansk Flygtningehjælp, i tæt partnerskab med virksomhederne i Region Hovedstaden og kommunerne Hillerød, Rudersdal, Gentofte og Allerød. Gennem indsatsen tilføres kommunerne ny viden og erfaringer, som løbende kan implementeres i kommunerne.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	Tilskudsmodtager: Integrationsnet Center København
>	Vækstforum: Region Hovedstaden
>	Sagsbehandler: Anna Gete Villefrance
>	Finansieringskilde: Socialfonden (ESF)
>	Indsatsområde: Inklusion, socialøkonomiske virksomheder (ESF-3b)
>	Samlet budget: DKK 14,7 mio.
>	Bevillingsperiode: 01.10.2018 - 30.06.2021

2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> › Place-and-train forløb med hurtig placering af deltagere i virksomhedspraktik › Supportservice, herunder opsøge virksomheder og klarlægge værdiskabelsen samt sparre med virksomheder › Team sessions i form af gruppebaseret undervisning › Mentorforløb tilbydes som støtte › Individuelle samtaler, der kan løse her-og-nu opgaver 		<ul style="list-style-type: none"> › 'Place-and-train-forløb' er gennemført › Målgruppen har optrænet kompetencer i traumehåndtering, sprog og viden om arbejdsmarkedet › Ressourcer hos gruppen af flygtninge er opbygget › Virksomheder har øget rummelighed og kendskab til at inkludere udsatte borgere, og oplever værdi heraf › Jobcentre/kommunerne har opnået viden om hvordan den kommunale beskæftigelsesrettede indsats kan forbedres › Målgruppen har ændret selvforståelse, og syn på hvilke udfordringer de kan klare – og har en forståelse af, hvad de drømmer om at arbejde med 		<ul style="list-style-type: none"> › Flere udsatte flygtninge er inkluderet i samfundet via tilknytning til arbejdsmarkedet › Øget generel sundhedstilstand for målgruppen (nævnes som en sekundær effekt i projekt) › Øget udbud af kvalificeret arbejdskraft

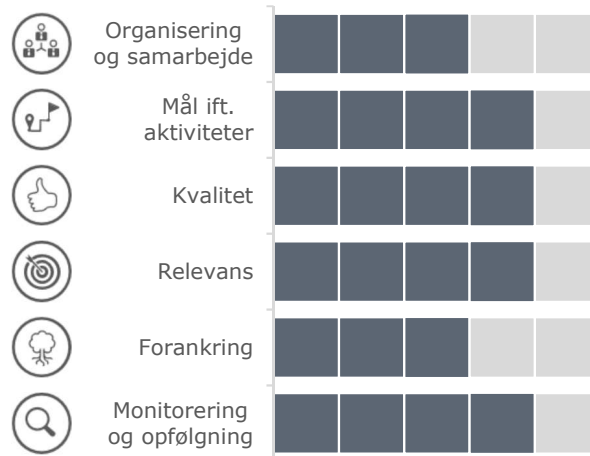
3 Overordnet status

Projektet er ét af to Business Training-indsatser, som DRC Dansk Flygtningehjælp har fået Socialfondsmidler til at gennemføre. Projektet har således et søsterprojekt i Region Syddanmark, '*Business Training – Social inklusion af udsatte flygtninge*', som blev midtvejsevalueret i 2018, og nærværende projekt i Region Hovedstaden baserer sig i høj grad på erfaringerne derfra.

Der er i projektet en planmæssig fremdrift, og på flere af måltallene har projektet på nuværende tidspunkt overpræsteret. Dette skyldes bl.a. et større indtag af deltagere end forventet samt et velfungerende virksomhedssamarbejde. Samtidig oplever projektet to større udfordringer; for det første var der i første af-rapportering til Erhvervsstyrelsen i 2019 en fejl i tillægskontrakterne, hvilket medførte en manglende udbetaling på 1,9 mio. kr. For det andet har COVID-19, som en udefrakommende faktor, påvirket projektets adgang til målgruppen og dermed gennemførelsen af størstedelen af projektets aktiviteter siden marts 2020.

4 Projektets implementering

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



Organisering og samarbejde



Samarbejdet i projektet er generelt professionelt og velfungerende, men kan styrkes gennem større inddragelse af de kommunale sagsbehandlere.

Dansk Flygtningehjælp varetager den koordinerende funktion i projektet. Efter vores vurdering sker dette både professionelt og struktureret. Som en direkte erfaring fra søsterprojektet i Region Syddanmark og projektholders indgående kendskab til målgruppen af flygtninge, er der i projektgruppen flere forskellige fagligheder til stede. Dette brede felt af kompetencer er centralt for at kunne tilbyde en helhedsorienteret indsats over for målgruppen, og flerfagligheden gør sig derfor også gældende blandt de konsulenter, som varetager den tætte kontakt til målgruppen. At projektholder anvender Scrum-metoden som projektstyringsværktøj internt, sikrer ligeledes en løbende sparring og opfølgning med konsulenterne og projektpartnerne om status i forløbene. Det er vores vurdering, at det særligt blandt konsulenterne er centralt med denne tætte, ugentlige opfølgning for at imødekomme eventuelle udfordringer i deres tætte arbejde med flygtningene.

De fire kommuner i styregruppen, Rudersdal, Gentofte, Hillerød og Allerød, har desuden en central rolle i projektet, da de dels visiterer borgere til projektet, dels er de direkte aftagere af projektets viden og tilgang. Det er i den forbindelse vores vurdering, at det er vigtigt at få engageret ledelsesniveauet i kommunerne, hvilket projektet bl.a. imødekommer ved fra start af at udarbejde et fælles aftalegrundlag, som hver enkelt kommune underskriver. Aftalegrundlaget udarbejdes individuelt for hver kommune og tager derfor højde for kommunernes forskellige strategier, ligesom at det også fungerer som et dynamisk dokument, der undervejs i projektet kan justeres. På baggrund af de gennemførte interviews vurderer vi, at dette fælles aftalegrundlag er afsæt for et tæt samarbejde, hvor kommunerne aktivt tager ejerskab og engagerer sig i projektet. Til trods for et overordnet set velfungerende samarbejde i projektet, giver de kommunale medarbejdere dog udtryk for, at der med fordel kunne gøres plads til mere fælles diskussion og større inddragelse på

styregruppemøderne, hvilket både vil kunne styrke engagementet og forståelsen for projektet. Yderligere vurderer vi, at samarbejde og fremdrift i projektet kan styrkes gennem øget inddragelse af medarbejderniveauet i kommunerne, evt. i en arbejdsgruppe (se anbefaling 1).

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Sammenhængen i effektkæden er stærk, men målgruppens dynamiske karakter indikerer nødvendigheden for større tilpasningsdygtighed i indsatsen. Det er vores vurdering, at projektet overordnet set bidrager til, at flere udsatte flygtninge bliver inkluderet i samfundet gennem tilknytning til arbejdsmarkedet, samt at denne viden overleveres til og kan implementeres i jobcentrene. Særligt metodegrundlaget for indsatsen, som projektholder gennem søsterprojektet, har afprøvet og tilpasset, er med til at understøtte, at de enkelte flygtninge gennem aktiviteterne bliver mere reflekterede over deres egen situation, opnår større grad af selvtillid og dermed større sandsynlighed for at deres situation kan forbedres.

Projektet tilbyder i den forbindelse at overtage en udsat målgruppe fra jobcentrene, som oplever store vanskeligheder med at tilbyde forløb, der kan flytte gruppen af borgere tættere på arbejdsmarkedet. Overordnet set oplever kommunerne derfor projektet som yderst relevant og er meget optagede af at lære af projektets metodeanvendelse. Samtidig oplever nogle af de interviewede kommunale ledere, at de også selv er blevet bedre til at håndtere målgruppen, hvorfor projektet med fordel kunne samtænkes bedre med de tilbud, der allerede eksisterer for borgerne i kommunerne (se anbefaling 1). Kommunernes behov for at få hjælp til denne borgergruppe har dog skiftet karakter siden ansøgningen til projektet blev udarbejdet. Vi vurderer i den forbindelse, at den dynamiske målgruppe understreger nødvendigheden af en større tilpasningsdygtighed i indsatsen (se anbefaling 4).

En vigtig parameter for at indsatsen lykkedes er samtidig, at der kan findes virksomheder, som dels har et arbejdskraftbehov der kan dækkes gennem indsatsen, dels kan se værdien ved at indgå i projektet. Til trods for at der i projektet på nuværende tidspunkt er rekrutteret et nødvendigt antal virksomheder, vurderer vi, at et tættere samarbejde med f.eks. erhvervshusene i Region Hovedstaden eller virksomhedskonsulenterne i kommunerne, ville kunne styrke rekrutteringen yderligere. Et lignende samarbejde har projektholder gode erfaringer med fra søsterprojektet i Region Syddanmark, men det er ikke endnu lykkedes at etablere samme samarbejde med erhvervshusene i hovedstaden.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse¹



For både flygtninge og virksomheder er de helhedsorienterede forløb værdifulde og forandringskabende, men til trods for virksomhedernes sociale udbytte, kan kun få tilbyde efterfølgende beskæftigelse. De deltagende flygtningen får ifølge konsulenterne tilført nye kompetencer gennem projektet, som styrker deres mulighed for deltagelse på arbejdsmarkedet både i projektet og efterfølgende. Dette relaterer sig bl.a. til den tidligere omtalte metode i projektet, der bygger på både en narrativ og

¹ Grundet Covid-19 har det ikke været muligt at interviewe de deltagende flygtninge om deres oplevede kvalitet og relevans ved projektet. I stedet baserer disse afsnit sig primært på interviews med konsulenterne, og sekundært på interviews med virksomhedsdeltagere og projektholder.

neosekventiel tilgang, og som giver flygtningene redskaber til at arbejde med deres egen forståelse af sig selv, deres situation og hvilke muligheder der er for at ændre på denne. Foruden konkrete forbedringer af bl.a. sproglige færdigheder, består en stor del af udbyttet ved deltagelsen således af refleksion over egen identitet, som er centralt for at kunne rykke sig tættere på arbejdsmarkedet.

Virksomhedsdeltagere oplever generelt stor værdi ved at få de deltagende flygtninge ind i deres virksomhed. Primært fremhæver virksomhederne, at de på den måde er med til at tage et samfundsansvar, ved at hjælpe en udsat gruppe med at blive inkluderet i det danske samfund, og sekundært fremhæver virksomhederne deres arbejdskraftbehov. Dette er positivt i den forstand, at nogle virksomheder vælger af deltage i projektet, da de kan se andre værdier ved det end et rent økonomisk aspekt. Samtidig viser både projektholders egen rundspørge blandt de deltagende virksomheder samt vores interviews, at det er de færreste virksomheder der har mulighed for at fortsætte samarbejdet og tilbyde en ansættelse efter projektperioden. Vi vurderer i den forbindelse, at for at sikre virksomhedernes deltagelse er det nødvendigt med fortsat fokus på det sociale ansvar, og at man samtidig må forholde sig til ansættelsesperspektivet på anden vis (se anbefaling 3).

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Indsatsen er relevant for både flygtninge og virksomheder, men øvrige usikkerheder og uvidenhed hos flygtningene kan være en hæmsko for udviklingspotentialet. Konsulenterne påpeger generelt en tydelig sammenhæng mellem flygtningenes deltagelse i projektets helhedsorienterede indsats og opbygningen af deres ressourcer, både personligt og i forhold til beskæftigelse. Både konsulenter og virksomhedsdeltagere oplever desuden, at flygtningenes motivation for at indgå i 'place and train'-forløbet generelt er høj og virksomhederne oplever ligeledes et højt engagement fra dem på arbejdspladsen. Ifølge konsulenterne understøttes et højt engagement blandt andet ved at være lyttende over for målgruppens behov, og etablere et ligeværdigt samarbejde, hvor den enkelte flygtninges ønsker, skånehensyn mv. tages med i overvejelserne, når der skal findes et praktikforløb. Samtidig anser konsulenterne det som en udfordring, at flygtningen ofte mangler mere grundlæggende viden og forståelse for det danske samfund, herunder viden om bl.a. det danske skattesystem og sundhedssystem. Nogle har desuden en usikker boligsituation, hvilket kræver, at der i forløbene bliver brugt tid på at få styr på denne del, inden der kan fokuseres på det beskæftigelsesrettede. Dette er emner, som målgruppen naturligvis har behov for støtte til, men som samtidig fjerner fokus på konsulenternes primære opgave i projektet, hvilket efter vores vurdering er en u hensigtsmæssig afvejning, konsulenterne skal foretage og som der med fordel kan være større opmærksomhed på.

Virksomhedsdeltagerne oplever projektet som et relevant tiltag, og fremhæver i interviewene den tætte dialog og opfølgning mellem dem, den enkelte flygtning og konsulenten som centralt, ligesom de oplever det som positivt med den gennemgående konsulent, som både har kontakten til virksomhed og flygtningen igennem hele forløbet. En enkelt af de interviewede virksomhedsrepræsentanter beskriver ligeledes, at de gennem oplæringen af den flygtning, de fik i praktik,

fik større opmærksomhed på egne arbejdsgange og hvad de med fordel kunne ændre på.

Forankring af
output



Projektholder udbreder kendskab til metoden og erfaringer fra indsatsen til kommunerne, men implementering i kommunerne kræver mere dokumentation og koordination. Foruden de kompetencer, redskaber og fornyet tiltro til egne evner, som målgruppen af flygtninge har fået tilført og tager med videre, skal videreførelsen af projektet primært ske i kommunalt regi. Det er i den forbindelse afgørende, at viden, erfaringer og metoden fra projektet bliver overført til jobcentrenes arbejdsgange og indsatser, for at projektet kan skabe vedvarende ændringer. Det er vores vurdering, at projektholder i høj grad er opmærksomme på dette ved at tage ud til bl.a. kommunale arrangementer og introducere metoden og viden fra projektet, ligesom de også er aktive på flere medier for at skabe større udbredelse af projektets metoder, målrettet beslutningstagere. Der er ligeledes eksempler på, at de interviewede kommunale ledere allerede har gjort sig tanker om, hvordan metoderne kan implementeres, f.eks. større opmærksomhed på hvad gruppeundervisning har af fordele for målgruppen, hvilket den konkrete kommune påtænker at få oplært sine medarbejdere i at kunne facilitere fremadrettet.

Samtidig oplever kommunerne nogle udfordringer ved projektet, som har betydning for både deres implementering af projektet i projektperioden og efterfølgende. For det første oplever de kommunale ledere dataarket som meget omfattende for sagsbehandlere at udfylde, og både konsulenter og kommunale ledere oplever udfordringer i forhold til samarbejdet om dette redskab. For det andet efterspørger kommunerne bedre og mere dokumentation fra Business Training konsulenterne om de forløb, borgerne deltager i. Denne dokumentation er en nødvendighed for at skabe sammenhæng til kommunens egne indsatser og for at viden fra projektet kan overføres og implementeres direkte i driften i kommunerne – noget som jf. strukturfondsreglerne dog p.t. ikke kan imødekommes i projektet (se anbefaling 2).

Monitorering og
opfølgning



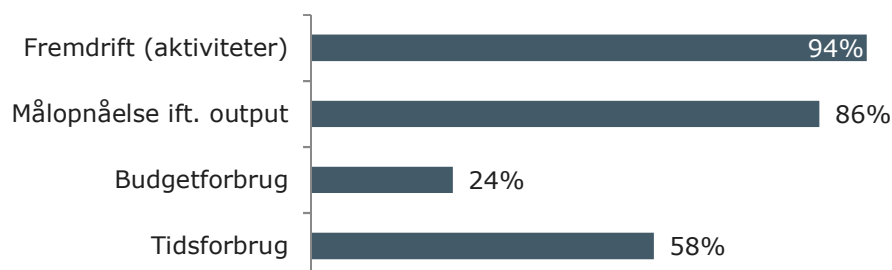
Projektet har et velfungerende monitoreringssetup gennem Scrum-metoden og følger desuden op på målgruppens udbytte, men der er enkelte forbedringspotentialer mht. konsulenternes opkvalificering. Projektholder anvender som tidligere nævnt Scrum-metoden som projektstyringsværktøj internt, hvilket omfatter både fælles og individuelle samtaler og sparring mellem projektholder og konsulenter. De ugentlige samtaler bidrager til en tæt opfølgning på projektets fremdrift og eventuelle udfordringer, der måtte opstå undervejs. Projektholder har desuden gennemført egne undersøgelser af virksomhedernes udbytte af deltagelsen, hvilket bl.a. har medført en større opmærksomhed på, hvad der skaber værdi for virksomhederne, herunder at blive klædt godt på og have adgang til den løbende support-service.

Konsulenterne modtager desuden løbende oplæring i forskellige emner og redskaber, på kurser som projektholder afholder. Dette anser konsulenterne som helt essentielt for deres arbejde med målgruppen (såvel flygtninge som virksomheder), men de efterspørger samtidig større faglig opkvalificering og større brug af hinandens fagligheder i opkvalificeringen. Til trods for, at projektholder

således afholder oplæring, som konsulenterne finder relevante, oplever konsulenterne samtidig, at indholdet på kurserne samt tidspunktet for afholdelsen af kurset ofte fastlægges af projektholder. Det er vores vurdering, at der bør være større fokus på denne feedback-mekanisme fra konsulent- til projektholderniveau, således konsulenterne modtager den opkvalificering de mener at have brug for og på de rette tidspunkter i projektperioden. Ligeledes kan projektholder med fordel gøre mere aktivt brug af konsulenternes egne fagligheder og inddrage dem i opkvalificeringen, bl.a. ved at lade konsulenterne afholde oplæg inden for deres fagområde.

5 Fremdrift og målopnåelse

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



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

Status på evalueringstidspunktet er, at 94 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Place-and-train	85	63	74 %
A2: Supportservice	300	350	+100 %
A3: Team sessions	80	81	+100 %
A4: Mentor	80	78	98 %
A5: Individuelle samtaler	70	86	+100 %

Projektets fremdrift er på det forventede niveau i forhold til de opstillede milepæle, og på flere af måltallene har projektet overpræsteret.

Fremdriften i projektets aktiviteter afspejler først og fremmest, at det er lykkedes at opnå et større deltagerantal end forventet på nuværende tidspunkt i projektet, samt at det er lykkedes at etablere et godt samarbejde til både virksomheder og jobcentrene.

Samtidig er projektets fremdrift siden marts 2020 blevet bremset af Covid-19-situationen, som har gjort, at de deltagende flygtninge er hjemsendt fra deres

'place and train'-forløb, ligesom de ikke må deltage i de øvrige aktiviteter. Afhængigt af situationens varighed, vurderer projektholder, at det kan blive svært at fortsætte samme fremdrift i den resterende projektperiode.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	14,7	3,5	24 %
Tidsforbrug (måneder)	33	19	58 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt et markant lavere budgetforbrug sammenlignet med tidsforbruget. Til sammenligning havde søsterprojektet i Region Syddanmark ved midtvejsevalueringen et budgetforbrug på 25 % og et tidsforbrug på 50 %. I nærværende projekt skyldes det lave budgetforbrug, at der som tidligere nævnt var en fejl i det indtastede budget i forbindelse med første afrapportering.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 86 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal deltagere	100	86	86 %

Projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse i forhold til den opstillede outputindikator, der omfatter, at 86 flygtninge er blevet screenet og godkendt til forløbet. Dette er et større optag end der var forventet på nuværende tidspunkt i projektet, og skyldes det tidligere omtalte tætte samarbejde med jobcentre om visitering af deltagere i målgruppen. Det er dog væsentligt at notere sig, at målopnåelsen her ikke giver noget indblik i flygtningenes udbytte af forløbene.

6 Effektivurdering

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

I forbindelse med evalueringen har vi interviewet fem virksomhedsledere som supplement til en rundringning blandt virksomhederne, som projektholder fik gennemført i december 2019 til januar 2020 af kommunikationsfirmaet Publico. I rundringningen deltog 18 ud af 24 virksomheder, hvilket giver en svarprocent på 75 %. Interviewene med deltagervirksomhederne udgør således ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti-
ale for effekter

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

Projektet har til formål at sikre, at flere udsatte flygtninge inkluderes i samfundet via tilknytning til arbejdsmarkedet. Forudsætningerne for at opnå dette relaterer sig derfor i høj grad til deltagervirksomhedernes efterspørgsel på kvalificeret arbejdskraft og hvorvidt de vurderer, at flygtninge kan bidrage til at opfylde dette behov. Virksomhederne skal yderligere opleve, at det er værdiskabende at tage flygtninge i aktivering, og ønske at fortsætte samarbejdet efterfølgende.

Hvad angår virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft, mener størstedelen af de interviewede deltagervirksomheder, at den eller de flygtninge, de har haft i aktivering, har mødt dette behov. Dette skyldes bl.a. den tætte dialog og opfølgning, der er mellem virksomhed, konsulent og borger både før aktivering igangsættes og undervejs i forløbet, som gør det muligt at justere arbejdsopgaver, arbejdsgange mv. Derved imødekommes både virksomhedens behov og hvad den enkelte borger kan magte. Til trods for, at borgeren – i hvert fald i begyndelse – ofte følger med en anden medarbejder rundt og løbende bliver oplært, fremhæver flere virksomheder, at borgeren er med til at give en eller flere andre medarbejdere mere tid til at tage sig af andre opgaver, hvilket er en stor værdi for virksomheden. I den forbindelse nævner virksomhederne på tværs af de gennemførte interviews, at de oplever en stor værdi ved at have flygtninge i aktivering. For det første nævner de samfundsansvaret og dét at hjælpe flygtninge med at blive integreret i det danske samfund og på arbejdsmarkedet. I den forbindelse nævnes også mødet med en anden kultur, som virksomhederne

ser som en stor styrke. Og for det andet er der en værdiskabelse i form af efterspurgt arbejdskraft.

Dog viser både de gennemførte interviews i forbindelse med evalueringen og projektholders egen rundringning blandt deltagervirksomhederne, at kun enkelte virksomheder har mulighed for at tilbyde borgeren job efterfølgende. Til trods for, at lysten til at ansætte dem er til stede, er der ikke mulighed for at realisere det. For nogle deltagervirksomheder skyldes det bl.a., at der ikke er en ledig stilling at tilbyde, og at en ansættelse ville kræve tilskud fra kommunen. Andre virksomheder anser det for svært at finde passende arbejdsopgaver, som kan løses uden lang oplæring, gode sprogkunderskaber eller med en særlig faglig baggrund. Flere virksomheder giver dog udtryk for, at de gerne vil eller allerede har bevaret kontakten til den flygtning, de havde i aktivering.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
C1: Antal deltagere der gennemfører indslusningsforløb	90	0	8	9 %
C2: Antal deltagere beskæftiget i socialøkonomiske virksomheder umiddelbart efter deltagelsen	2	0	0	0 %
C3: Antal deltagere i beskæftigelse, herunder som selvstændige, umiddelbart efter deltagelsen	10	0	1	10 %
C4: Antal erhvervsinaktive deltagere, der er i gang med at søge arbejde umiddelbart efter deltagelsen	15	0	12	80 %
C5: Antal deltagere i beskæftigelse, herunder som selvstændige 6 måneder efter deltagelsen	0	5	0	0 %

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

I forlængelse af ovenstående, er kun 1 af de 8 deltagere, der på evalueringstidspunktet har gennemført indslusningsforløbet, kommet i beskæftigelse. Der er etableret ansættelser med løntilskud for yderligere to deltagere, som dog ikke medregnes i ovenstående effektmål. Ligeledes fremgår det ikke af ovenstående effektmål, at nogle deltagere undervejs frafalder forløbet, hvis de f.eks. starter i uddannelse eller småjob.

Derimod er der på nuværende tidspunkt 12 deltagere, der er i gang med at søge arbejde, ud af et måltal på 15. Dette relaterer sig til det store antal deltagere, det er lykkedes at få visiteret til projektet. Med det store deltagerantal og den

høje andel heraf, der på nuværende tidspunkt er i gang med at søge job, vurderer vi det sandsynligt, at projektet har etableret et grundlag og potentiale for, at effekterne mht. beskæftigelse kan indfries både i og efter projektperioden. Dertil kommer den værdi og de kompetencer, som flygtningene får tilført i projektet, som styrker deres evne og vilje til at søge beskæftigelse i og efter projektperioden.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger² og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Anbefaling 1

Projektet kan med fordel inddrage jobcentrenes sagsbehandlere mere for at sikre større ejerskab over indsatsen. Der er i projektet et tæt samarbejde mellem projektholder og de kommunale ledere i styregruppen, hvilket projektet er helt afhængigt af, for at sikre adgang til målgruppen og for at forankre projektets metoder og tilgange i jobcentrene efter projektperioden. Samtidig peger både Business Training konsulenterne og de kommunale ledere på, at samarbejdet mellem konsulent og den kommunale sagsbehandler er mere vanskeligt og i højere grad er medvirkende til frustrationer hos begge parter. Konsulenternes oplevelse er, at de ofte er nødt til at rykke for, at sagsbehandler overholder deres aftalte tidsfrister, mens de kommunale ledere oplever, at deres medarbejdere har travlt og har svært ved at overskue og prioritere udfyldelsen af dataark og dokumentation i projektet. Ifølge de kommunale ledere kan dette desuden have den konsekvens, at enkelte borgere i målgruppen ikke bliver visiteret til Business Training-forløbet, grundet manglende opmærksomhed på indsatsen blandt medarbejderne.

Vores anbefaling går i den forbindelse på at inddrage jobcentrenes medarbejdere mere i indsatsen og arbejde mod, at de får samme ejerskab over projektet, som lederne har. Konkret mener vi, at det kan gøres på følgende måder:

- > **Bedre koordinering af indsatser.** Projektet kan med fordel gøre større brug af og koordinere Business Training-indsatsen med de kommunale ressourcer og indsatser. De kommunale ledere påpeger, at i perioden fra projektets ansøgning blev udformet til tilsagnet blev givet og projektet kunne begynde, havde kommunen haft tid til selv at arbejde mere med målgruppen og igangsætte aktiviteter for at få dem tættere på beskæftigelse. For at sikre projektets overordnede relevans for kommunerne og synergier til de indsatser, som sagsbehandlere i forvejen har mulighed for at tilbyde borgerne, mener vi, at det er hensigtsmæssigt at se nærmere på, om der er indsatser og aktiviteter, der kan koordineres. Derved ville sagsbehandlere formentlig også føle en større grad af involvering i udtænkningen af borgernes forløb.

I forlængelse heraf, foreslår de kommunale ledere konkret, at virksomhedskonsulenterne i kommunerne og Business Training konsulenten, som ligeledes varetager det virksomhedsrettede arbejde, med fordel kan arbejde tættere sammen eller på anden vis lægges sammen til én funktion. Ved at inddrage kommunernes virksomhedskonsulenter, der i forvejen kender virksomhederne i området, vurderer vi, at noget af den usikkerhed i forbindelse med virksomhedsopsøgningen, som konsulenterne giver udtryk for, desuden kan imødekommes.

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

- > **Etablering af arbejdsgruppe.** Det andet konkrete tiltag, som kunne iværksættes for at øge sagsbehandleres ejerskab, er ved at involvere dem aktivt i projektet i form af f.eks. en arbejdsgruppe. Dermed kan projektholder sikre, at de kommunale medarbejdere i højere grad får kendskab til projektets formål og muligheder, hvilket Business Training konsulenterne giver udtryk for, på nuværende tidspunkt ofte skal gentages over for medarbejderne. Ligeledes vil sagsbehandlere i en arbejdsgruppe få mulighed for at præge projektet og komme med input, hvilket yderligere vil kunne gøre implementeringen af projektets metode og aktiviteter i jobcentrene nemmere.
- > **Større overlevering af viden og dokumentation.** Dette uddyber vi særskilt i nedenstående anbefaling 2.

Anbefaling 2

Understøt overlevering af dokumentation til kommunale sagsbehandlere, for at skabe større værdi og sammenhængende sagsbehandlerforløb. Som tidligere nævnt giver dataarket og den store dokumentationsbyrde i forbindelse med visitering af borgere til forløbet, udfordringer for sagsbehandlerne. Enkelte kommunale ledere påpeger dog, at det i nogle tilfælde kan være en hjælp for sagsbehandler til at få det fulde overblik over en borger, som de i deres arbejde ellers sjældent har tid til. Noget andet er dog, at kommunale ledere og sagsbehandlere ikke oplever, at der kommer en lige så omfattende dokumentation om borgerne i Business Training forløbet tilbage fra konsulenterne. Dette er en udfordring i den kommunale sagsgang, hvor dokumentation om de forløb en borger har deltaget i, er en nødvendighed for at skabe sammenhæng til kommunens egne indsatser. F.eks. er der store krav om skriftlig dokumentation i forbindelse med udarbejdelsen af en rehabiliteringsplan for borgerne, hvilket ikke på nuværende tidspunkt opfyldes i Business Training forløbet.

Vi anbefaler i den forbindelse, at det i dialog med de kommunale ledere og sagsbehandlere bliver afklaret, hvilken dokumentation de har behov for, for at kunne overholde deres forpligtelser i kommunalt regi, samt i hvilket format denne dokumentation bedst viderefremmes til jobcentrene. Projektholder gør i den forbindelse opmærksom på, at grundet den kommunale dokumentationsforpligtelse må de, jf. strukturfundsreglerne om additionalitet, ikke i projektet levere skriftlig dokumentation vedr. borgernes deltagelse. Den skriftlige dokumentation foregår således i kommunerne, mens projektet tilbyder overlevering af borgere mundtligt gennem opfølgingsmøder. For at lette sagsbehandleres arbejde og skabe større værdi for kommunerne, vurderer vi dog, at projektholder såvel som bevillingsgiver med fordel kan undersøge mulighederne for, at kommunernes behov om øget skriftlig dokumentation kan imødekommes i projektet.

Anbefaling 3

Overvej at lægge større vægt på virksomhedernes motivation for socialt ansvar i screeningen og understøt deltagerens langsigtede arbejdsmarkedstilknytning. I midtvejsevalueringen af søsterprojektet var vores observation, at projektet imødeså virksomhedernes arbejdskraftbehov. Derfor kunne virksomhederne på tidspunktet for evalueringen i højere grad end nu, tilbyde deltagerne ansættelse efter forløbet. Der er imidlertid sket en ændring i virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft, som gør, at flere af virksomhederne i projektet allerede fra begyndelsen af 'place-and-train'-forløbet ved, at de ikke kan tilbyde deltagerne en ansættelse efterfølgende. Den nuværende

COVID-19 situation taget i betragtning vil virksomhedernes arbejdskraftbehov formentlig også i den kommende tid været begrænset. Dette giver efter vores opfattelse to vigtige opmærksomhedspunkter for projektet:

I screeningen af virksomhederne bør man lægge større vægt på deres motivation for at løfte et socialt ansvar, da virksomhedernes arbejdskraftbehov i mange tilfælde vil være faldende og hurtigere vil kunne dækkes af andre ledighedsgrupper. Dette afspejler ligeledes, at projektets værdiskabelse i forhold til virksomhederne vil være via hjælp til at nå deres ambitioner for socialt ansvar.

Da en del af de virksomheder som projektet samarbejder med fra start, ved, at de ikke kan ansætte deltagerne, er det efter vores opfattelse væsentligt at overveje, hvordan man kan fastholde deltagernes tilknytning til arbejdsmarkedet, som generelt er udbyttet ved projektet. Det kan eksempelvis ske ved at øge samarbejdet med kommunerne på dette punkt.

Anbefaling 4

Overvej om metoden kan bredes ud til en større målgruppe eller større geografisk område for at sikre tilpasningsdygtighed og relevans. Da der siden projektansøgningen er kommet færre flygtninge til Danmark end forventet, har kommunernes behov for at få hjælp til at få denne borgergruppe i beskæftigelse skiftet karakter. Som tidligere nævnt ser kommunerne dog stadig et stort behov for Business Training indsatsen, men gruppen af borgere, der har brug for indsatsen, er mindre end de havde forventet.

Den dynamiske målgruppe mener vi i den forbindelse understreger nødvendigheden af tilpasningsdygtighed i indsatsen. Vores anbefaling er derfor for det første at overveje, om forløbet kan fungere på andre målgrupper, som vil understøtte projektets relevans i kommunerne. F.eks. til flygtninge, der har været i Danmark i længere tid, men som ikke er blevet inkluderet på det danske arbejdsmarked eller i uddannelse, eller ved at udvide forløbet til også at omfatte andre udsatte borgere. For det andet kan det overvejes, om indsatsen kan bredes ud til flere kommuner, som kan indgå i samarbejde om at visitere borgere til projektet. Business Training indsatsen har nu forløbet i både Region Syddanmark og Hovedstaden og gjort sig flere erfaring med indsatsen, hvorfor vi mener, at projektholder er klædt godt på til en udbredelse til andre geografiske områder, som står med samme udfordringer ift. at få målgruppen i beskæftigelse.

Bilag A Sådan scorer vi

OVERORDNET

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

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

1. Implementering (afsnit 4)

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

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

2. Målopnåelse (afsnit 5)

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

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

3. Effektvurdering (afsnit 6)

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