

Afslutningsevaluering



Oktober 2003



□ DMA/Research
Dansk Markedsanalyse A/S
CVR nr. DK-17557580

Tel: +45 87 32 77 77
Fax: +45 87 32 77 88

www.dma-research.com
mail@dma-research.com

□ Aarhus:
Sct. Clemens Torv 15
DK-8000 Aarhus C

□ Copenhagen:
Vester Fælledsgade 5, 2
DK-1605 København V


RETAIL INSTITUTE
Business


FOOD
Forening af Danske
Indkøbsretailere Danmark


EuroNet

1	Indledning	1
2	Om FIR-projektet.....	2
3	Evalueringsdesign	4
4	Samlet konklusion.....	6
5	Opfølgning på de to foregående evalueringer – anbefalinger til det videre arbejde... 10	
5.1	FIR-konsulenternes baglande.....	10
5.2	Lønmodtagerorganisationer	11
5.3	Arbejdsgivere	12
5.4	Sprogskoler	13
5.5	Kommuner	13
5.6	Målformulering og opfølgning	14
5.7	Samarbejde.....	15
5.8	FIR som forsøgsmaskine.....	16
5.9	FIR som projektlederuddannelse	16
5.10	Videreførelse og forankring.....	17
6	Samarbejde og videreførelse.....	18
6.1	Projektformen – fra kaos til forankring	18
6.2	Status for samarbejdet.....	19
6.3	Fremtiden for samarbejdet	20
6.4	Nye former for samarbejde	21
6.5	Forankringen af projekterfaringerne	22
6.6	Udviklingspotentialer på området.....	27
7	Virksomhedsundersøgelse	29
7.1	Virksomhedens ansættelse af flygtninge og indvandrere	30
7.2	Virksomhederne og FIR.....	38
7.3	Virksomhedernes holdninger til integrationen.....	42

1 Indledning

Denne rapport er den afsluttende evaluering af et omfattende og perspektivrigt samarbejdsprojekt i Viborg Amt om at integrere flygtninge og indvandrere på arbejdsmarkedet. Projektets navn er FIR, Flygtninge og Indvandrere på det Regionale arbejdsmarked. Det samlede projekt, der er finansieret af "satspuljefenge", vedrører alle faser i integrationen og har omfattet 14 projekter, hvoraf 11 projekter er gennemført og de sidste tre er udgået. Dertil kommer, at der indenfor rammerne af FIR er gennemført en række understøttende aktiviteter.

Slutevalueringen har overvejende et læringsigte, som både sigter mod aktører i og uden for Viborg Amt. Det er svært at opgøre, hvilke konkrete effekter projekter har haft i beskæftigelsesindsatsen, fordi projektets aktiviteter i høj grad er blevet integreret i eksisterende indsats. Det har heller ikke været formålet med FIR, som i højere grad har fokuseret på processer, metoder og holdninger, frem for konkrete resultater i form af jobplaceringer. Med andre ord har nøglebegrebet været kvalificering af alle aktører på området. Derfor har evalueringen fokus på de resultater, der vedrører samarbejde frem for, hvor mange flygtninge og indvandrere der er kommet i arbejde. Evalueringen har endvidere fokus på holdninger til spørgsmålet omkring integrationen af flygtninge og indvandrere.

Da der er tale om en læringsevaluering, kan det meget vel tænkes, at en del af de spørgsmål, evalueringen rejser, allerede er blevet løst eller drøftet.

Slutevalueringen er gennemført i perioden juni til september 2003. Der gennemført 28 interview med i alt 36 deltagere i projektet, styregruppe og virksomhedsrepræsentanter samt en telefonundersøgelse med 100 personaleledere og 100 medarbejderrepræsentanter.

DMA/Research har været gennemgående evaluator i FIR projektet og har således udarbejdet denne rapport. DMA takker for stor velvilje hos de forskellige aktører, der har deltaget i undersøgelsen.

Århus, oktober 2003

Christian L. Sørensen
Seniorkonsulent

Jesper Pedersen
Seniorkonsulent

2 Om FIR-projektet

FIR er et projekt, der skal styrke tilgangen, fastholdelsen og integrationen af flygtninge og indvandrere på arbejdsmarkedet i Viborg Amt. Med initiativet ønskes en udvikling, hvor samarbejdsstrukturer, holdninger og resultater skal glide over i daglige præstationer og rutiner.

Til at gennemføre FIR-projektet er der nedsat en styregruppe og en arbejdsgruppe (FIR-konsulenterne). LO Viborg Amt er tovholder og økonomisk ansvarlig og har ansat en projektleder til at lede projektet. Herudover sidder der repræsentanter fra DA, AF, Kommuneforeningen, Viborg Amt, Socialpædagogisk Landsforbund og LO i styregruppen.

Der er p.t. 15 deltagende FIR-konsulenter, som arbejder med projekterne i projektperioden. FIR-konsulentgruppen er sammensat således:

- To tillidsrepræsentanter fra SID og FOA
- En repræsentant fra Viborg Amt, som er etnisk konsulent
- To fagforeningsrepræsentanter fra KAD og FOA
- Tre kommunale integrationsmedarbejdere fra Bjerringbro, Kjellerup og Møldrup. Møldrup blev formelt set erstattet af Hanstholm
- Tre kommunale jobkonsulenter fra Bjerringbro, Skive og Viborg
- Tre AF-repræsentanter fra områderne syd, midt og nord
- En uddannelseskonsulent fra Nordvestjysk Uddannelsescenter

Herudover er der – som nævnt – ansat en projektleder.

FIR-konsulenterne har etableret en række konkrete, arbejdende projekter, som tilsammen udgør FIR-projektet. Projekterne præsenteres nedenfor:

Projekt		Integrationsstadie	Målgruppe
P1	Hanstholm	Asylansøgere	Asylansøgere og F&I med opholdstilladelse
P2	Rejseholdet	Aktivering. Praktik. Jobtræning. Arbejde	Arbejdsgivere og medarbejdere
P3	Nye metoder i mødet med F&I	Opholdstilladelse. Handlingsplan. Dansk og samfundsforståelse. Aktivering. Arbejde	Nyankomne flygtninge med opholdstilladelse
P4	Nye metoder i kombinationen mellem sprog og arbejde	Dansk. Aktivering m.v. Arbejde. Uddannelse	Flygtninge i integrationsperioden med dansk, så de kan være på en arbejdsplads
P5	Individuel kompetence-afklaring	Handlingsplan. Aktivering m.v. Uddannelse. Arbejde	F&I med lang uddannelse registreret hos AF og kommuner
P6	Mentoruddannelse	Aktivering m.v. Uddannelse. Arbejde	Ansatte på alle niveauer
P7	Træ- og møbel-projekt	Aktivering. Praktik. Jobtræning. Arbejde	Kontanthjælpsmodtagere
P8	SOSU	<i>Udgået</i>	
P9	Dem der står udenfor	Uddannelse. Arbejde	F&I, der ikke kan få vejledning andre steder
P10	Personalepolitik	<i>Udgået</i>	
P11	Profilavis	Arbejde	Veluddannede F&I
P12	Uddannelse – sprog – praktik	Dansk. Praktik. Uddannelse. Arbejde	F&I med dansk niveau. Så de kan følge undervisning
P13	FIR-avis	Udgivelse af en avis med angivelse af navne og adresser på FIR aktører	
P14	Kursus for nydanskere	<i>Udgået på baggrund af manglende tilmelding</i>	

Projekterne, deres målsætning og gennemførelse er formuleret af projektkonsulenterne selv, således at hver enkelt konsulent i de indledende konsulentsamlinger har kunnet præge projekterne efter interesse og prioritering af indsatsområder. Med andre ord har projektkonsulenterne ikke stået overfor færdigformulerede projekter, da de startede på FIR-projekterne, men selv bidraget til at formulere dem.

3 Evalueringsdesign

Denne evaluering er tredje og sidste trin i det anvendte evalueringsdesign. Modellen er følgende:

	FIR-konsulenter og styre-gruppe	Relevante aktører
1. Start Muligheder og barrierer for samarbejde	<i>Hhv. 20 og 7 personlige dybdeinterview</i>	<i>9 personlige dybdeinterview</i>
2. Undervejs Muligheder og barrierer for samarbejde	<i>Selvevaluering + 20 personlige telefoninterview</i>	
3. Slutevaluering Resultater og udviklingsmuligheder	<i>Personlige dybdeinterview med 29 konsulenter, deltagere og styregruppemedlemmer. Gen-nemgang af dokumentations-materiale</i>	<i>6 personlige dybdeinterview med ledelse, medarbejdere samt flygtninge og indvandrere på to virksomheder Telefoninterview med 100 personaleledere og 100 medarbejderrepræsentanter</i>

Som afslutning på hver af de tre evalueringsfaser leveres en skriftlig rapport, hvor nærværende rapport er den tredje i rækken. I startevalueringen var fokus på de overordnede muligheder og barrierer for samarbejde, mens der i midtvejsevalueringen var fokus på de konkrete aspekter i FIR-projekterne. Som afslutning på projektet har denne evaluering fokus på resultater af samspilsmæssig karakter. Denne evaluering vil inddrage pejlemærker fra 1. og 2. fase samt et selvstændigt datagrundlag. Alle tre evalueringer har et procesudviklings-sigte, mens denne tredje evaluering herudover også har et resultatsigte:

- 1. Startevaluering.** At kortlægge barrierer og muligheder for samarbejde under processen.
- 2. Midtvejsevaluering.** At kortlægge barrierer og muligheder for arbejdet med de enkelte FIR-projekter.
- 3. Slutevaluering.** At kortlægge det samlede FIR-projekts resultater. Indeholder resultater af samspilsmæssig karakter samt anbefalinger til det videre arbejde med at integrere flygtninge og indvandrere på det regionale arbejdsmarked.

Formålet med at interviewe FIR-konsulenterne og øvrige aktører i FIR projektet er at afdekke deres forskellige behov og erfaringer samt deres samspil indbyrdes og med andre involverede parter. Formålet med at interviewe virksomheder og medarbejdere kvalitativt og kvantitativt er dels at få deres vurdering af FIR projektet, men mest af alt deres holdninger til at antage flygtninge og indvandrere på deres virksomhed.

4 Samlet konklusion

DMA/Research A/S har gennemført slutevalueringen af FIR-projektet. Af de 14 igangsatte projekter er der gennemført 11 projekter, som bevæger sig på samtlige niveauer og således omfatter både kommuner, amtet, AF, uddannelsesinstitutioner, tillidsmænd, virksomheder, arbejdsmarkedets parter samt naturligvis flygtninge og indvandrere. FIR har gennem hele projektperioden i høj grad haft fokus på processer og metoder. Således kan succes ikke måles i antal jobplaceringer, men i stedet i de metoder der er udviklet, herunder de bærende netværk, der efterfølgende skal varetage driften og videreudviklingen af erfaringerne.

Generelt må det siges at FIR projektet er en succes. Der er skabt forbindelser lokalt og regionalt mellem de forskellige aktører på området, aktører som ikke alle kendte hinanden på forhånd. I fællesskab er der udviklet metoder og samarbejdsrelationer, som det er oplagt at udnytte i fremtiden – ikke mindst set i lyset af, at en række af FIR projektets erfaringer og resultater er blevet en del af regeringens initiativer og nye love, som bl.a. kommuner og AF skal arbejde efter de kommende år. FIR projektet har generelt haft succes med at forankre metoder og tiltag både lokalt, regionalt og nationalt – det man i fagsprog kalder mainstreaming. Fremtiden skal vise, om de forskellige aktører i Viborg Amt fortsat vil gøre brug af erfaringerne og videreudvikle dem.

Vejen til denne succes har været hård. De første to år blev anvendt til at udvikle netværkene og idéerne. Det har ikke været uden sværds slag, men har omvendt betydet, at der blev etableret et fælles og tværgående grundlag for at gennemføre idéerne i praksis. Andre projekter kan derfor lære af FIR projektet i den forstand, at man med fordel kan operere med en indledende fase – også kaldet ”kaostilstanden” – hvor aktørerne finder sammen, udvikler idéerne og planlægger forløbene i fællesskab.

Undervejs er der opbygget et velfungerende samarbejde både internt og eksternt. Det interne samarbejde mellem FIR-konsulenterne er præget af et stærkt netværk og generelt klare kompetencefordelinger samt gensidig respekt og forståelse. Derimod har der heller ikke ved afslutningen af FIR-projektet været tilfredsstillende deltagelse af eksterne samarbejdspartnere såsom fagforeningerne og arbejdsgiverorganisationerne. Også blandt kommunerne har styrken af deltagelsen varieret meget kraftigt. Med regeringens nye tiltag på arbejdsmarkedet er der dog sendt et klart signal om, at disse parter skal inddrages i højere grad i den fremtidige integrationsindsats.

Forankringen af FIR og de etablerede samarbejdsrelationer er lokalt sket gennem klare aftaler om 'arvinger'. Her spiller Etnisk Konsulenttjeneste en central rolle for flere af projekterne. Det er evaluators vurdering, at fremtiden for de enkelte FIR-projekter er afhængig af, at de etablerede netværk udgør de bærende elementer i det fremtidige samarbejde. Derfor er det afgørende vigtigt, at disse netværk vedligeholdes. Dette sker delvist gennem budskabet fra regeringens nye tiltag på arbejdsmarkedet, men herudover bør det overvejes at tilføre ressourcer til Etnisk Konsulenttjeneste for at koordinere og vedligeholde netværkene.

Det er vigtigt, at det etablerede samarbejde og netværk holdes i gang. Netop de nye samarbejdsformer udgør de centrale fornyende elementer i FIR. Som eksempler kan nævnes Rejseholdet og andre projekter, hvor der inddrages virksomheder, mentorer, kommuner og sprogcentre på samme tid. Ligeledes er inddragelsen af etniske foreninger udtryk for en ny tankegang i integrationsprocessen.

Når det gælder virksomhederne, tegner der sig et billede af, at der på de fleste arbejdspladser ikke skelnes mellem flygtninge og indvandrere på den ene side og danskere på den anden side. Virksomhederne er åbne for flygtninge og indvandrere. Konjunkturerne er for de virksomheder, som har deltaget i FIR-projektet, den væsentligste barriere for at ansætte flere flygtninge og indvandrere. For de virksomheder, som ikke har deltaget i FIR-projektet, er det kvalifikationer og sprogkendskabet hos flygtninge og indvandrere, der er ifølge dem selv er den væsentligste barriere.

Virksomhedsundersøgelsen viser herudover, at FIR har bidraget positivt til, at en stor del af virksomhederne fremover vil ansætte flere flygtninge og indvandrere, ligesom de positive erfaringer fra deltagelsen i FIR vil blive brugt også fremover. Til gengæld kunne virksomhederne have tænkt sig mere opfølgning fra kommunernes side, mere hensyn til virksomhedernes behov og forudsætninger i visiteringen, samt en forbedring af sprogundervisningen, herunder en bedre integration af undervisningen ude i virksomhederne.

Når det gælder virksomhedernes holdninger til integrationsprocessen, tegner der sig et positivt billede, og FIR har for en del virksomheders vedkommende påvirket i retning af denne positive holdning. Det gælder især holdningen om, at det skal være lige så almindeligt at være flygtning og indvandrer på det danske arbejdsmarked, som det er at være dansker. Men også prioriteringen af en mentorordning og arbejdsgivernes ansvar i integrationsprocessen er i høj grad blevet påvirket af FIR.

12 gode råd til det videre arbejde

1. For at bevare og videreudvikle FIR samarbejdet er det vigtigt at vedligeholde netværkene. Derfor bør de forskellige **regionale aktører** i Viborg Amt, som eksempelvis **RAR** eller **amtsrådet**, støtte op omkring **Etnisk Konsulenttjenestes** koordinerende aktiviteter gennem økonomisk støtte til en koordinatorstilling, lignende den, der blev etableret i FIR projektet. Med Etnisk Konsulenttjeneste som bærer, vil chancerne for at bevare og udvikle de etablerede netværk være større. Det er ligeledes vigtigt at få de nytilkomne aktører med i dette netværk. Her tænkes specielt på de aktører, der har gennemført en række af projekterne i løbet af det sidste år af FIR-projektet.
2. Det er vigtigt, at de forskellige aktører, der arbejder med flygtninge og indvandrere, får mere opbakning og plads af deres **arbejdsgivere** til at netværke og arbejde tværsektorielt. Eksempelvis har det især været svært at få enkelte af **kommunerne** til at lade deres medarbejdere involvere sig i FIR.
3. Det kan anbefales **kommunerne** at frikøbe en koordinerende person, som kan være med til at åbne døre hos virksomhederne, og som kan hjælpe til, når det 'brænder på', og der opstår konflikter på arbejdspladsen. Pengene tjenes hurtigt hjem igen, set i lyset af hvor meget det koster at have mennesker på forsørgelse og deltage i en lang række uformålstjenlige projekter. Herudover er der allerede i dag mulighed for at få del i ministerielle penge til eksempelvis en jobguide. Med andre ord er behovet erkendt centralt, det gælder blot om at udmønte det lokalt.
4. Det kan anbefales, at **kommuneforeningen** inviterer nogle af FIR aktørerne til at fortælle om deres erfaringer til politikere, social- og arbejdsmarkedschefer samt medarbejdere fra arbejdsmarkeds- og integrationsafdelinger, således at erfaringerne spredes til alle kommuner i området.
5. I enhver **lokal organisation** skal toppen engagere sig og give klare meldinger ned gennem organisationen om, at man vil deltage i dette. Det gælder **borgmester, forvaltningschef, virksomhedsleder** og **fagforeningsformand**. Herefter skal de også følge aktivt op på deltagelsen. Borgmesteren og forvaltningen bør derfor i samarbejde med arbejdsmarkedets parter etablere et lokalt netværk til fremme af en samlet indsats.
6. Det er oplagt at koordinere **kommunernes** erhvervsrettede indsats med arbejdsmarkedsindsatsen. En mulighed er at få **borgmestrene** på banen, idet denne netop har tæt

kontakt med det lokale erhvervsliv igennem de lokale erhvervsfora. Hvis man kan få borgmesteren til at gå forrest med de **lokale arbejdsmarkedsparter** bag sig, kan der åbnes mange døre i erhvervslivet.

7. Det virker oplagt at satse på den lokale virksomhedskontakt, hvor fokus rettes mod lokale erhvervsråd og brancheforeninger i stedet for at vente på opbakning fra de centrale arbejdsgiverorganisationer. **Kommunerne** og **AF** kan benytte disse som genvej til virksomhederne.
8. Enhver virksomhedskontakt skal være konkret, og den skal følges lige så konkret op. Medarbejdere i **kommuner** og **AF** bør derfor overfor virksomhederne præsentere en konkret flygtning eller indvandrere tilknyttet en konkret ordning.
9. **Virksomheder** bør i en tid med udsigt til mangel på arbejdskraft udnytte netværket blandt flygtninge og indvandrere for at rekruttere nye kvalificerede medarbejdere. Erfaringerne fra virksomhedsundersøgelsen peger på, at ansættelsen i en bestemt virksomhed rygtes og fører til mange ansøgninger fra flygtninge og indvandrere til den pågældende virksomhed. Det må forventes, at inddragelsen af foreningslivet i flygtninge og indvandrere kredse vil have den samme effekt.
10. I stedet for decideret holdundervisning af flygtninge og indvandrere bør uddannelsesinstitutioner og fagforbund i højere grad vende blikket mod den enkelte flygtning eller indvandrere. Med udgangspunkt i den enkelte kan fagforeningerne være med til at åbne døre på de enkelte arbejdspladser, sådan som TIB har været med til i P7 møbelprojektet. Det gælder om at gøre "den enkelte til et hold". Derfor bør **uddannelsesinstitutionerne** og **fagforeningerne** bakke kommuner og AF op i den individuelle indsats.
11. Når nye projekter sættes i værk, gælder **generelt**, at chancerne for succes er større, hvis projektidéen bliver konkret og fælles formuleret. FIR projektet har vist, at der med fordel kan indledes med en længere periode, hvor forskellige aktører finder sammen, formulerer forskellige idéer og konkretiserer dem til gennemførlige projektforslag.
12. **Generelt** gælder, at forankring af projekterfaringer og metoder skal forberedes og gennemføres undervejs i projektforslaget.

5 Opfølgning på de to foregående evalueringer – anbefalinger til det videre arbejde

I dette kapitel følges der op på den status og de anbefalinger der fremkom af de to første evalueringer, nemlig opstartsevalueringen (efteråret 2001) og midtvejsevalueringen (efteråret 2002). Der lægges vægt på, hvordan man i Viborg Amt kan arbejde videre med de forskellige spørgsmål.

5.1 FIR-konsulenternes baglande

Startevaluering: At FIR-konsulenterne og deres baglande får defineret deres roller og får en forståelse af hinandens arbejdsområde, dels med hensyn til de enkelte projekter, dels med hensyn til den samlede indsats.

Status ved midtvejsevalueringen: FIR-konsulenterne har opnået et bedre kendskab til hinanden og er begyndt at trække på hinandens kvalifikationer. Konsulentgruppen er blevet mindre, og det er kendetegnende for de fleste deltagere, at det er svært at finde tid til FIR-projekterne. Der er stadig usikkerhed med hensyn til nogle af FIR-konsulenternes baglande. Det virker ikke tilstrækkeligt afklaret, hvilken rolle baglandene skal have i videreførelsen af FIR-projektet.

Slutevaluering: En række af FIR konsulenterne holder stadig kontakt med hinanden, men den mere hyppige kontakt finder primært sted inden for de tre regioner i Viborg Amt. Netværkene er meget personafhængige og afføder hele tiden nye netværk. I netværkssammenhæng er en af de vigtigste gevinster, at ”man ved, hvem man kan ringe til!”

FIR projektledelsen hyrede en række nye aktører til det sidste år at gennemføre og koordinere en del af FIR projekterne. Enkelte af disse aktører har ikke kunnet nå at blive været involveret i det tværgående netværk, men ser gerne at de bliver involveret fremover. De kunne passende inviteres til de halvårslige konsulenttræf, som Etnisk Konsulenttjeneste agter at planlægge.

5.2 Lønmodtagerorganisationer

Startevaluering: At specielt lønmodtagerorganisationer og deres tillidsmænd får defineret deres rolle mere konkret, f.eks. i forhold til FIU, mentorordninger og Rejsehold. Spørgsmålet er, hvad er fagforbundenes og tillidsmændenes ansvar i integrationsindsatsen i Viborg Amt?

Status ved midtvejsevalueringen: FIR-konsulenterne giver udtryk for, at det er svært at vinde gehør blandt lønmodtagerorganisationerne og tillidsmændene. Der er behov for, at tillidsmændene bakkes op fra centralt hold, og der savnes strategier for, hvordan lønmodtagerorganisationer kan nå ud blandt medlemmerne, når det omhandler integrations-spørgsmål. Endvidere er det oplagt at drøfte, hvilken rolle lønmodtagerorganisationerne skal have i videreførelsen af FIR-projektet.

Slutevaluering: Aktørerne i FIR har i høj grad prøvet at få engageret fagforeningerne, men det er kun lykket at få engageret TIB. Mange fagforeninger er venligt indstillede over for integrationen af flygtninge og indvandrere, men de vil helst holde aktiviteterne for sig selv. Der er mange afdelinger og aktører at nå ud til. De er meget autonome, og det kræver derfor en stor indsats at få dem engageret.

TIB har vist vejen i P7 møbelprojektet, selv om det ikke har været uden vanskeligheder. Både lokale og centrale TIB aktører har været involveret aktivt i projektet. Hvis man skal have fat i de lokale fagforeninger, er det vigtigt at have fokus på nogle konkrete forløb, mens det mere handler om legitimitet, når det gælder det centrale niveau. Det er dog ikke altid fagforeningerne der er barrieren i sig selv. En af grundene til, at et SOSU projekt ikke blev til noget i FIR regi, var formentligt, at de involverede kommuner ikke kunne se, hvad FOA havde med projektet at gøre. Kommunerne valgte selv at gennemføre projektet uden FOA's deltagelse.

Både fagforeninger og uddannelsesinstitutioner giver udtryk for, at det er svært at samle hold med flygtninge og indvandrere til præ-uddannelsesforløb. Bl.a. med denne argumentation giver en række fagforeninger udtryk for, at der netop på deres område ikke er behov for en indsats. I stedet burde fagforeningen vende blikket mod den enkelte flygtning eller indvandrer og arbejde med at åbne døre på de enkelte arbejdspladser, sådan som TIB har været med til i P7 møbelprojektet.

Med hensyn til FIU nytter det ikke at få mentoruddannelsen i FIU systemet, hvis der ikke er opbakning og interesse. FIR projektet har endnu ikke mærket denne interesse fra fagforeningernes side.

5.3 Arbejdsgivere

Startevaluering: At specielt arbejdsgiverrepræsentanterne - herunder DA og DI - bringes mere på banen. Spørgsmålet er, hvad kan DA og DI gøre, for at FIR-projektet bliver en succes i Viborg Amt?

Status ved midtvejsevalueringen: FIR-konsulenterne giver udtryk for, at repræsentanter for arbejdsgiverne ikke er kommet nok på banen, og at der er brug for dem i en række projekter for at få kontakt til flere arbejdsgivere i stedet for, at det er de samme arbejdsgivere, der går igen. Derfor bør det tilstedelighed afklares, hvad DA og DI kan gøre, for at FIR-projektet bliver en succes, herunder hvilken rolle DA og DI spiller i videreførelsen af FIR-projektet.

Erhvervsrådene er en alternativ mulighed og kan bruges mere aktivt i FIR-projektet. Set i lyset af, at projekterne har svært ved at nå virksomhederne, kan Erhvervsrådenes virksomhedsnetværk udnyttes. FIR kan f.eks. møde op på netværksmøder. Erhvervsrådene kan også anvendes i spredningsøjemed. P.t. planlægges to erhvervsarrangementer.

Slutevaluering: FIR-konsulenterne og en række af de andre interviewede aktører giver udtryk for samme holdning som i opstarts- og midtvejsevalueringerne. Det virker mere oplagt at satse på den lokale virksomhedskontakt, hvor fokus rettes mod lokale erhvervsråd og brancheforeninger.

I det hele taget kan både arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationerne lette og styrke jobkonsulenternes arbejde, da de har en anden indgangsvinkel til arbejdspladserne.

5.4 Sprogskoler

Startevaluering: At det afklares, hvordan sprogskolerne kan involveres i FIR-samarbejdet og de enkelte projekter.

Status ved midtvejsevalueringen: Sprogskolerne er nu med i et tæt samarbejde.

Slutevaluering: Efter startevalueringens kritik af sprogskolernes manglende involvering, blev der ved hjælp af en projektkonsulent skabt klarere kommandoveje, som banede vejen for, at sprogskolerne blev en del af FIR. Samtidig med dette giver den nye lovgivning mulighed for, at sprogskolerne i meget højere grad gennemfører virksomhedsnær undervisning. Sprogskolerne kan derfor drage nytte af den viden, de har opnået gennem deltagelsen i FIR projektet. Erfaringerne indebærer blandt andet, at der kan opstå konflikt mellem hensynet til undervisningen og hensynet til produktionen, ligesom sproglærerne rent arbejdsmæssigt er nødt til at tilpasse sig virksomhedernes rytme.

Noget tyder på, at det ofte vil være de meget engagerede sproglærere, der tager en tørn med virksomhedsnær undervisning, dels fordi de har en mere idealistisk tilgang til idéen, dels fordi de ikke er så skeptiske overfor nye tiltag og idéer.

5.5 Kommuner

Status ved midtvejsevalueringen: Erfaringer fra FIR-projektet viser, at det kræver meget tid at involvere kommunerne. Mange kommuner har ikke kapacitet til større projekter og har heller ikke plads til, at medarbejdere kan frikøbes. Der efterlyses flere "FIR-lobbyister" i kommunerne. I det hele taget har kommunerne svært ved at overskue FIR set i lyset af de mange andre flygtninge- og indvandrersprojekter, der florerer i Viborg Amt, og den nye lovgivning, der skal implementeres. Det er derfor en stor udfordring for FIR projektet at få kommunerne til at adoptere FIR-succeserne. En mulighed er, at FIR-projektet medvirker til at danne overblik over de erfaringer, der er opnået i Viborg Amt de seneste år og måske indarbejder det i FIR-avisen eller i P3 projektets metodehæfte, hvor erfaringer fra FIR-projekter og andre projekter opsamles.

Slutevaluering: Med den nye lovgivning får kommunerne i Viborg Amt brug for de metoder, FIR projektet har udviklet. Det er derfor vigtigt, at kommunerne viser større interesse for FIR projektet, så de ikke selv skal opfinde den dybe tallerken.

Det kan anbefales, at kommuneforeningen inviterer nogle af FIR aktørerne til at fortælle om deres erfaringer til politikere, social- og arbejdsmarkedschefer samt medarbejdere fra arbejdsmarkeds- og integrationsafdelinger.

I øvrigt er det oplagt, hvis kommunernes erhvervsrettede indsats koordineres med arbejdsmarkedsindsatsen. En mulighed er at få borgmestrene på banen. De har netop tæt kontakt med det lokale erhvervsliv. Hvis man kan få borgmesteren til at gå forrest med LO og DA bag sig, kan der åbnes mange døre i erhvervslivet.

FIR har leveret redskaberne og erfaringsnetværkene, nu skal de lokale og konkrete netværk dannes med kommunerne i front.

5.6 Målformulering og opfølgning

Startevaluering: At relatere de enkelte projektbeskrivelser til FIR-projektets overordnede målsætninger og formulere målsætninger, man kan følge op på ved selvevalueringer og eksterne evalueringer. Målsætninger kan både være af kvalitativ og kvantitativ karakter. De kan f.eks. handle om samarbejde, holdninger og antal arbejdspladser.

Status ved midtvejsevalueringen: Det er evaluators opfattelse, at projekterne godt kunne fastsætte flere mål for succes, herunder implementering og videreførelse. En række selvevalueringer er meget kortfattede, og det er derfor svært at anvende dem konkret til evaluering. Selvevalueringernes relativt begrænsede indholdsmæssige karakter skal formentlig ses i lyset af, at FIR-konsulenterne generelt har svært ved at finde tid til projektarbejdet.

Slutevaluering: Det har vist sig vanskeligt at måle effekten af integrationen af flygtninge og indvandrere på arbejdsmarkedet, da projektets indsats har været koblet på eksisterende indsatser. Fokus har derimod rettet sig mod metodeudvikling, og et væsentligt resultat af denne er, at den er blevet til lovgivning. Mainstreamingen eller spredningen af erfaringerne har således ikke bare fundet sted i Viborg Amt, men også uden for dets grænser i kraft af lovgivningen. Netværk og metodebeskrivelser har derfor vist vejen frem for de selvevalueringer, man havde fokus på undervejs i projektet.

5.7 Samarbejde

Startevaluering: At det er samarbejdet og indholdet, man lægger vægt på i promoveringen – ikke navnet FIR.

Status ved midtvejsevalueringen: Fokus synes nu overvejende at være på samarbejde og indhold, og FIR-projektets koordinator bruger stadig mange ressourcer på at nå vigtige samarbejdspartnere. Der er stadig meget at gøre, set i lyset af vanskelighederne med at involvere kommuner og lønmodtager-, og arbejdsgiverorganisationerne tilstrækkeligt. P.t. planlægges en kampagne for at få flere virksomheder til at ansætte flygtninge og indvandrere. Herudfra udarbejdes en liste med virksomheder, som FIR-deltagerne og andre kan få gavn af.

Slutevaluering: Samarbejde har banet vejen for FIR projektets succes. Der er stadig meget at gøre, specielt for at holde samarbejdet i kog. Det er derfor vigtigt, at de forskellige aktører i Viborg Amt støtter op omkring Etnisk Konsulenttjenestes koordinerende aktiviteter, evt. gennem økonomisk støtte til en koordinatorstilling, lignende den der blev etableret i FIR projektet.

Den kampagne, der skulle rettes mod virksomhederne og hvor sprogundervisningen fra sprogskolerne var en del af løsningsmodellen, blev aflyst i sidste øjeblik, selv om folderen var trykt og godkendt hos alle parter. Det skyldtes, at DA umiddelbart før udsendelsen traf en central beslutning om, at man ikke ville deltage i promoveringen af en enkelt type af uddannelsesinstitution, nemlig sprogskolerne, når der eksisterer et frit marked. Således måtte de regionale DA-repræsentanter springe fra. Det viser, at der stadig er lang vej, når det gælder det overordnede samarbejde.

Virksomhedsundersøgelsen viser, at kendskabet til FIR ude i virksomhederne til dels er præget af, at man kender FIRs indhold og samarbejdsformer, men ikke selve navnet FIR. Dette stemmer således fint overens med anbefalingen fra startevalueringen.

5.8 FIR som forsøgsmaskine

Startevaluering: At huske, at FIR er et forsøg, hvorfor ikke alle projekter nødvendigvis skal blive en succes.

Status ved midtvejsevalueringen: Det er svært på nuværende tidspunkt at vurdere, om projekterne bliver succes eller fiasko, specielt fordi strategier for videreførelse af de enkelte projekter er under udarbejdelse. Man kan dog umiddelbart konstatere, at visse projekter er afbrudt, hvilket er ganske naturligt i forsøgsmodeller. Samtidig tegner en række projekter til at blive succesrige, hvis de kan forankres og spredes.

Slutevaluering: En række af erfaringerne fra de forsøg, FIR projekter har gennemført, er blevet til praksis. Alle projekterne har i større eller mindre omfang arbejdet med en forankringsstrategi, som er med til at sikre, at forsøgsmaskinens erfaringer og succeser lever videre og spredes. Det er lykkedes at skabe så meget politisk opmærksomhed omkring FIR, at mange af projektelementerne er blevet elementer i regeringens nye tiltag på arbejdsmarkedet. På denne måde kan FIR siges også at have været forsøgsmaskine for landspolitiske beslutninger.

5.9 FIR som projektlederuddannelse

Startevaluering: At alt ikke skal være afklaret. FIR er et udviklingsprojekt, hvor løbende projektuddannelse og læring har en central plads.

Status ved midtvejsevalueringen: FIR-konsulenterne er stadig midt i en læringsproces, som er højaktuel nu, da metoderne er ved at blive afprøvet.

Slutevaluering: En række af FIR-konsulenterne har haft teten i de enkelte projekter, mens andre har været med på sidelinjen. Det må konstateres, at det har været nødvendigt at købe ekstern bistand til at koordinere og gennemføre en del af FIR-projekterne. Derfor har FIR som projektlederuddannelse kun haft succes for enkelte af FIR-deltagerne.

5.10 Videreførelse og forankring

Status ved midtvejsevalueringen: En strategi for videreførelse bør udarbejdes i tæt samarbejde med DA, LO, kommuner, amtet og de enkelte FIR-projekter. Det bør være styregruppens fornemste opgave. Strategien bør udarbejdes umiddelbart efter udgivelsen af denne midtvejsevaluering, således at det sidste halve år af FIR-projektets levetid kan skabe grundlaget for videreførelse og videnspredning: I denne strategi bør for eksempel FIR-avisen eller P3 projektets metodehæfte indgå.

P.t. er en såkaldt "arvestrategi" ved at blive udarbejdet. "Rummeligt arbejdsmarked" og "Etnisk Konsulenttjeneste" planlægges at spille en central rolle i videreførelsen af FIR-projektets aktiviteter.

Slutevaluering: En del af metodeudviklingen er blevet forankret i lovgivningen, samtidig med at en lang række aktører er blevet klædt på til at forankre metoderne i deres egne organisationer. Sammenlignet med andre projekter har FIR projektet gjort meget ud af at få projektet forankret både i regionen, men så sandelig også i Integrationsministeriet. Der foreligger klare aftaler for, hvordan de enkelte projekter forankres i Viborg Amt, og en videreførelse af netværket er henlagt til Etnisk Konsulenttjeneste.

FIR avisen er trykt og sendes ud til en bred kreds af interessenter, mens metodehæftet forventes færdigt oktober 2003.

Se i øvrigt afsnit 6.5. for en systematisk gennemgang af de enkelte projekters forankring.

6 Samarbejde og videreførelse

6.1 Projektformen – fra kaos til forankring

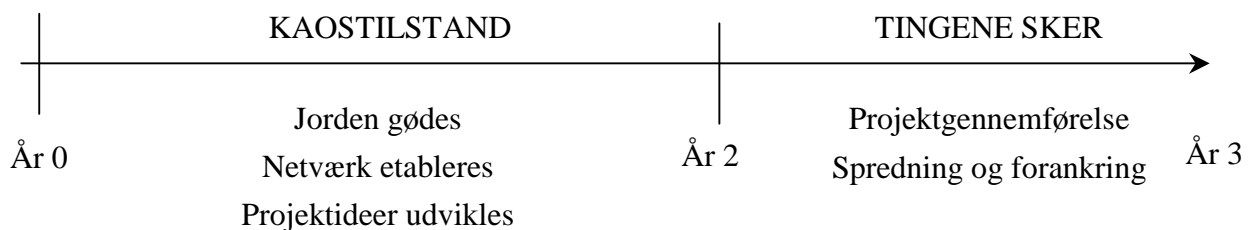
Historien om den kinesiske bambusmand:

Bambusmanden får et stykke jord der er fyldt med sten og ukrudt. Han fjerner ukrudt og sten, gøder jorden og planter bambus. Det tager lang tid før bambusen kommer op af jorden, men pludselig vokser bambusen med stor hast og bliver stor og flot.

Fra interview med Leif Balle, Personalechef hos Steens Møbler

FIR projektet har i modsætning til mange andre projekter haft en lang forberedelsestid, hvor netværk etableres, barrierer brydes og idéer udvikles. Traditionelt er projekter formuleret på forhånd, hvilket begrænser mulighederne. FIR's første to leveår kan betegnes som kaotiske, dels fordi der ikke var fuldstændig klarhed over hvilke konkrete veje man skulle følge, og dels fordi man ikke kendte hinanden særligt godt.

Projektforløbet:



Ikke alle brød sig om kaostilstanden, specielt da man var midt i den og ikke rigtig vidste, hvad der skulle ske. Imidlertid påpeger flere efterfølgende, at det faktisk er en fordel at befinde sig i en kaostilstand, hvor ikke alt er defineret og fastlåst på forhånd. Kaostilstanden er blevet brugt til at bringe de forskellige aktører sammen om at udvikle idéer til at løse den overordnede vision, nemlig at det skal være lige så almindeligt at være flygtning og indvandrer på arbejdsmarkedet, som det er at være dansker.

Desuden er det en fordel, at så mange projekter er samlet i et koordinerende projekt, hvor FIR konsulenterne har kunnet inspirere og hjælpe hinanden på tværs af projekter.

6.2 Status for samarbejdet

Meget tyder på, at der med tiden er etableret et internt samarbejde i de forskellige projekter, som forløber forholdsvist gnidningsfrit og positivt, når man tager det komplekse samarbejde i betragtning, hvor nye samarbejdspartnere skulle finde sammen. Nok har der været indledende uoverensstemmelser, som er naturlige med den projektform, der er valgt for FIR, hvor der ikke lå en færdigformuleret projektbeskrivelse fra starten. I og med at projektdeltagerne selv har skullet formulere projektet, dets formål og gennemførelse, har der været grobund for uoverensstemmelser. Her skal man naturligvis være opmærksom på, at en del projekter har haft deltagelse af en række meget forskellige faggrupper med hver deres tilgangsvinkel. De fleste af disse uoverensstemmelser er efter alt at dømme blevet ryddet af vejen gennem projektførelsen, selvom det for nogle af projekterne har taget tid og krævet visse ressourcer. Projektdeltagerne har med andre ord langt hen af vejen fået afmystificeret hinandens tilgange, fået slebet kanter af og generelt opnået en fælles platform og indblik i integrationsområdet. I det mindste kender man hinandens formåen og interesse på området, så man på forhånd kan se på barrierer og muligheder i nye tiltag.

Til gengæld var der i et af de projekter, der ikke er blevet til noget, manglende forståelse for hinandens berettigelse. Kommunerne havde svært ved at se FOA's rolle som banebryder blandt medarbejderne i SOSU projektet, og ønskede bl.a. derfor at gennemføre projektet uden for FIR regi. Det er synd, netop fordi kommunerne i andre sammenhænge – og i hvert fald når det gælder åbninger til de private virksomheder – efterlyser større engagement fra fagforeningernes side.

Når det gælder de etablerede projekter, er samarbejdet imidlertid for langt de fleste projekter præget af respekt for hinanden og fleksibilitet. Som udgangspunkt kender projektdeltagerne hinanden godt. Nogen giver udtryk for, at der er en klar kompetencefordeling mellem projektdeltagerne, som sikrer gnidningsfrit samarbejde og forhindrer at beslutninger må omgøres. Andre giver udtryk for at der er et stykke vej endnu. Det handler også om paratheden hos de forskellige ledelser til at sætte ressourcer af til projektgennemførelsen. Den har ikke altid været der, hvorfor FIR har måtte købe eksterne ressourcer til gennemførelse af nogle af projekterne.

Konklusionen er, at når projektidéen bliver konkret og fælles formuleret, så er chancerne får et godt samarbejde store.

Når det gælder det eksterne samarbejde med eksempelvis kommuner og virksomheder, nævner flere projektdeltagere, at det har været en styrke, at FIR har stået bag projektet som garant for 'lødigheden', og at projektet er gennemtænkt og sat ind i en helhed. De fleste virksomheder har været positivt indstillet. Eksempelvis har der været en god arbejdsdeling mellem sproglærere og værkførere omkring sprogundervisningen, hvor læreren stod for det pædagogiske og værkføreren for det faglige.

Enkelte projektdeltagere mener dog, at der godt kunne have været afsat mere tid til diskussioner mellem de forskellige faggrupper i projektet, så man i højere grad kunne have fulgt op på, hvad der virker, og hvordan virksomhederne klædes på til at integrere flygtninge og indvandrere. På den anden side er der ikke altid opbakning fra baglandet til at bruge ekstra tid på netværks- og projektarbejdet, selv om der har været en relativ god opbakning til deltagelsen i FIR-konsulentsamlingerne.

6.3 Fremtiden for samarbejdet

Interviewene med projektdeltagerne tyder på, at samarbejdet – i hvert fald på kort sigt – vil fortsætte. Som tidligere nævnt er en stor del af formålet med FIR, at skabe netværk, som fortsætter og afleder nye netværk. Disse netværk vil sandsynligvis være det bærende element i et fremtidigt samarbejde om integrationen. Enkelte projektdeltagere tvivler dog på, at netværkene og dermed samarbejdet overlever på længere sigt, da det efter deres mening kræver en ramme som FIR. Andre projektdeltagere er overbeviste om, at FIR har medvirket til at skabe faste samarbejdsformer, som også fortsætter efter FIRs afslutning. Det bliver foreslået af flere, at der også efter FIRs afslutning afholdes møder for at vedligeholde netværket. Møderne skal dog have et konkret og relevant indhold og formål, således at der ikke blot bliver afholdt møder for mødernes skyld.

På flere af projektdeltageres arbejdspladser – det gælder især i kommunerne – har FIR-projektet været ét af flere værktøjer i det daglige arbejde. I disse tilfælde vil det etablerede samarbejde og netværk fortsætte som hidtil, idet kontaktpersonerne forhåbentligt vil gribe til telefonen og ringe til hinanden i det omfang, de støder på problemer og trænger til inspiration.

I enkelte projekter er det aftalt at afholde erfa-møder, hvor projektdeltagerne diskuterer videre og tager erfaringerne med hjem i deres dagligdag. Imidlertid er der intet konkret på bordet endnu. Det er således også evaluators vurdering, at der i visse tilfælde vil være brug for et skub, eller at en samlende figur – en ildsjæl – tager initiativ til at indkalde til mødet.

Overordnet set udgør regler og intentioner i regeringens nye tiltag på arbejdsmarkedet et klart budskab til alle involverede i integrationsindsatsen, nemlig at der er tale om en fælles opgave, hvor alle skal yde en fælles indsats. Det gælder aktører i både det offentlige og det private. På den baggrund er flere af projektdeltagerne fortrøstningsfulde i forhold til fortsættelsen af samarbejdet.

6.4 Nye former for samarbejde

FIR-projektet har initieret nye former for samarbejde. Det var således nyskabende, at en række af FIR-konsulenterne, som ikke kendte hinanden på forhånd – men arbejder med de samme problemstillinger – blev sat sammen. Eksempelvis havde tillidsmændene ikke et særligt godt kendskab til, hvad der foregår i den kommunale verden, og kommunalfolkene havde svært ved at forstå, hvad der i praksis foregår i et tillidssystem på den enkelte arbejdsplads. I det følgende nævnes nogle konkrete eksempler på nye former for samarbejde.

Rejseholdet

Et godt eksempel på en ny samarbejdsform er Rejseholdet, som er et netværk af praktiske folk, der til dagligt arbejder med integration af flygtninge og indvandrere. Holdet kommer til fyraftensmøder, kurser, forsamlinger i virksomheder, fagforeninger og organisationer. Det formidler viden og lægger op til dialog om betydningen af integration af flygtninge og indvandrere på arbejdspladsen. Deltagerne i Rejseholdet kompletterer hinanden godt. Én har god viden om forholdene på arbejdsmarkedet, en anden om modtagelsen af flygtninge og indvandrere i kommunerne og en tredje om flygtningenes og indvandrernes kultur.

Når virksomheder og erhvervsforeninger inviterer Rejseholdet, opstår der en relation mellem den professionelle verden og arbejdspladsen, der hvor flygtningene og indvandrerne skal integreres. Myter og fordomme aflives, og nye muligheder for arbejdspladser åbner sig. Det er i øvrigt oplagt, at både LO og DA bakker op omkring disse aktiviteter – evt. økonomisk – sådan som det anbefales i midtvejsevalueringen.

Samarbejde mellem virksomheder, kommuner og sprogcentre

At tale om integreret sprogundervisning og arbejdsmarkedsintegrationen er i sig selv en helt ny samarbejdsform, hvor der er tale om et samlet forløb i stedet for tre selvstændige forløb. Sat på en spids stod sprogskolerne tidligere alene med undervisningen, kommunerne med jobformidling og virksomhederne med jobtræningen. Nu er der etableret et tæt samarbejde mellem de tre parter, som i nogle tilfælde endda kræver involvering af en fjer-

de undervisende part, f.eks. fra en teknisk skole. Den sidste part, der mangler at indgå i samarbejdet – og forpligte det – er arbejdsgiverorganisationerne.

Samarbejde om mentoruddannelse og tilhørende integration af svage grupper

Projekt ”Træ- og møbelindustri” har vist vejen for samarbejde omkring uddannelse af mentorer eller ’buddyer’ til at bistå integrationen af svage flygtninge og indvandrere på deres arbejdsplads. Disse svage mennesker havde kommunerne over en årrække næsten opgivet integrationen af. TIB har både fra centralt og lokalt hold støttet op omkring projektet og har været med til at åbne døre på virksomhederne. Buddyen har sammen med sproglæreren og en kommunal kontaktperson ansvaret for integrationen. Projektet viser, at det er afgørende, at fagforeningen deltager aktivt, og at der frikøbes en koordinerende person, som er med til at åbne døre og hjælpe til, når det gang på gang brænder på, når der opstår konflikter på arbejdspladsen. Pengene tjenes hurtigt hjem igen set i lyset af, hvor meget det koster at have mennesker på forsørgelse og deltage i en lang række uformålstjenlige projekter.

Samarbejde med foreningslivet

Et biprodukt i forhold til P9 ”Dem, der står uden for” er dannelsen af en forening for jobsøgende flygtninge og indvandrere i Viborg Amt, hvor flygtninge og indvandrere hjælper andre flygtninge og indvandrere. Foreningen hedder FIVA. Det bemærkelsesværdige er, at netværket er opblomstret ud fra projektets målgruppe. P9 var ellers et af de projekter, der naturligt har haft de sværeste startbetingelser i forhold til at identificere og møde målgruppen på naturlig måde. Dette er det eneste eksempel på inddragelse af foreningslivet i FIR projektet. Netop inddragelsen af foreningslivet vil kunne udgøre næste skridt i Viborg Amt for at styrke indsatsen på arbejdsmarkedet og integrationen i det hele taget.

6.5 Forankringen af projekterfaringerne

Ved FIRs afslutningskonference blev den samlede forankringsstrategi for FIR understreget ved mottoet: ”Vedgå arv og gæld”. Ved konferencen blev der uddelt en såkaldt FIR avis med adresser, billeder og beskrivelser af de centrale FIR aktører, sådan at alle har mulighed for at kontakte dem. Planen er, at avisen skal udsendes sammen med det metodehæfte, som bliver udarbejdet på baggrund af P3 projektet ”Nye metoder i mødet med flygtninge og indvandrere”. Avisen og metodehæftet udsendes til samtlige kommuner, amter og AF kontorer i Danmark. Konferencen, materiale fra de enkelte projekter, FIR avisen og metodehæftet skal således være med til at sprede erfaringerne udadtil og påvirke de aktører, der dels beslutter og dels udfører aktiviteter rundt omkring i landet.

Konkret er der skrevet kontrakt med en række arvtagere, som har vedgået både arven og gælden i projektet (jf. nedenfor). Én af de mere fremtrædende arvtagere er Etnisk Konsulent-tjeneste, som har overtaget visse funktioner fra FIR. Det er evaluators vurdering, at Etnisk Konsulent-tjeneste kan udfylde den 'overordnede rolle', som flere projekter efterlyser for at kunne fortsætte samarbejdet, netværket og brugen af de gode erfaringer. Men hvis det skal have en langsigtet effekt, kan det anbefales, at der tilføres ressourcer til Etnisk Konsulent-tjeneste til at koordinere netværk, hvis det ikke skal gå ud over det projektarbejde, tjenesten allerede foretager.

Enkelte projekter er allerede forankret i kraft af deres metoder, som er inkorporeret i dagligdagen i både kommuner og virksomheder. Denne type forankring kan være meget svær at måle, idet metoderne indgår i det daglige arbejde og er ét af flere redskaber i integrationsprocessen. Helt konkret kan det dog konstateres, at sprogundervisningen på virksomheder fortsætter.

Udover denne konkrete forankring, udgør regeringens nye tiltag på arbejdsmarkedet en god grobund for forankring af en række FIR-projekter. Regeringens nye tiltag på arbejdsmarkedet har således åbnet muligheder for at kunne anvende bestemte metoder i integrationen. Flere af disse metoder har været centrale i FIR-projekter. På den måde hjælper lovgivningen med til at forankre FIR i det daglige arbejde også udenfor Viborg Amt.

På de enkelte arbejdspladser vil en række projektdeltagere imidlertid på trods af konkrete aftaler og lovgivningens hjælp skulle holde sig selv og hinanden fast på fortsat at anvende metoder og erfaringer fra FIR i det daglige arbejde. Dette vil især kunne lade sig gøre for ildsjælene, som har energien til at fortsætte med at påvirke integrationen i det daglige arbejde. Netop energi og engagement er vigtige forudsætninger for at fastholde erfaringerne og metoderne, ellers glemmes de i dagligdagen, eller bliver opslugt af den måde, man 'plejer' at arbejde på. Dertil kommer, at ledelsespres kan risikere at underminere de gode erfaringer, forstået på den måde, at medarbejderne ikke kan holde fast i de nye metoder og erfaringerne fra FIR.

Det er evaluators vurdering, at klare succeskriterier for det daglige arbejde kan være medvirkende til at forankre FIRs metoder og erfaringer. På denne måde holdes både medarbejdere og ledelse op på at anvende det gode fra FIR. Herudover vil det – som nævnt – være en fordel med en 'overordnet' ansvarlig (eksempelvis Etnisk Konsulent-tjeneste), som kan planlægge og tilrettelægge fx erfa-møder, og holde de tidligere deltagere fast på at bruge de nye metoder i det daglige arbejde.

I det følgende gennemgås forankringen for de konkrete projekter sammenholdt med overvejelserne omkring forankringen fra midtvejsevalueringen:

P1, Hanstholm

Midtvejsevalueringen: Den stærke lokale forankring, som sikrer lokal beslutningskompetence, er én af de største styrker ved projektet. Der er etableret et stort lokalt samarbejde med fagforeninger, erhvervslivet, foreninger m.fl. Den stærke forankring også i asylcentret gør, at projektet kan leve videre, hvilket ligeledes påvirker stemningen omkring projektet.

Slutevalueringen: Den stærke lokale forankring er stadig en styrke ved projektet. Dertil kommer, at projektets kerne – aktivering i præasylfasen – er inddraget i regeringens nye tiltag på arbejdsmarkedet. Videreførelsen af projektet forankres således både lokalt i Hanstholm og på nationalt plan via lovgivningen.

P2, Rejseholdet

Midtvejsevalueringen: Det er ikke planlagt, hvordan projektet videreføres. Der opereres med forskellige muligheder, herunder uddannelse af nye deltagere efter princippet med følorder, købe projektmagere på fuld tid eller en overtagelse gennem 'Etnisk Konsulent-tjeneste'

Slutevaluering: Etnisk Konsulent-tjeneste har arvet projektet og tager efter planen kontakt til FIR-konsulenterne med henblik på et fremtidigt samarbejde lokalt i det omfang, der er behov. Der er dog stadig en del arbejde med hensyn til at få bl.a. virksomhederne, fagforbund og kommunerne til at invitere Rejseholdet, samtidig med at LO og DA bakker op omkring aktiviteten.

P3, Nye metoder

Midtvejsevalueringen: Netværket planlægges at fortsætte efter FIR-projektets afslutning. Der udarbejdes et metodehæfte, som kommuner kan lade sig inspirere af. 'Rummeligt Arbejdsmarked' kunne være arvtager, hvis man finder midler til at fortsætte projektet efter FIRs afslutning.

Slutevaluering: Der er udviklet et metodehæfte, som skal bruges af integrationsafdelingerne i kommunerne, men der er ikke udpeget nogen egentlig arvtager. P3s videreførelse er ligesom andre projekter i høj grad afhængig af det stærke personlige engagement hos centrale deltagere og deres kolleger. De direkte involverede vil således fortsætte flowet, mens

de ikke direkte involverede langsomt vil glide ud på grund af deres travle hverdag og pres fra ledelsen. De vil i stedet deltage i en tilfældig erfaringsudveksling.

P4, Sprog og arbejde

Midtvejsevaluering: Erfaringer fra projektet skal umiddelbart kunne anvendes af andre kommuner og af andre arbejdspladser. Selve indholdet i projektet er afprøvet i andre kommuner og nu vedtaget ved lov.

Slutevaluering: P4 er forankret i kraft af den nye lovgivning omkring sprogundervisning på arbejdspladserne. Kommunerne, sprogskolerne og virksomhederne bliver nu holdt op på kravet omkring projektets indhold, hvorfor det er oplagt at drage nytte af erfaringerne fra projektet.

P5, Individuel Kompetenceafklaring

Midtvejsevaluering: Det er håbet, dels at der kommer ambassadører ud i virksomhederne, som kan virke som en personlig godkendelse af nye flygtninge og indvandrere på arbejdspladserne, dels at der bliver udviklet værktøjer og metoder, som kan spredes. Det økonomiske fundament er en væsentlig trussel mod videreførelsen af projektet. Der kan være behov for, at metoden og erfaringerne bliver placeret centralt, så kommunerne kan lære af dem efter projektets afslutning. AF virker som den naturlige arvtager.

Slutevalueringen: P5 er ligeledes ved at blive overhalet indenom af lovgivningen. Der er således planer om at etablere 4-5 kompetenceafklaringsenheder, som skal i udbud. Der er dog endnu ikke foretaget noget i den forbindelse. Dertil kommer, at AF skal kompetenceafklare alle flygtninge og indvandrere, som er tilmeldt AF. AF agter således at gøre brug af projektets erfaringer i den fremtidige kompetenceafklaring.

P6, Mentoruddannelsen

Midtvejsevalueringen: Der er etableret en erfaringsudvekslingsgruppe på tværs af virksomhederne, ligesom det er planen, at alle tre hold vil blive koblet sammen i en webgruppe, så de kan fortsætte med at udveksle erfaringer. Selvom projektet er lokalt orienteret, kan det uden problemer spredes ud til et større område. Det kan dog blive vanskeligt at finde en arvtager, som er villig til at betale fuld lønkomensation under uddannelsen. Der er indtil videre – i overensstemmelse med planen – ikke udarbejdet en forankringsstrategi, dog overvejes 'Etnisk Konsulenttjeneste' og 'Rummeligt Arbejdsmarked' som en mulighed for forankring.

Slutevaluering: Der foreligger nu en velbeskrevet mentoruddannelse, som er spredt til hele landet. Mange henvender sig for at høre mere om uddannelsen. Uddannelsen er søgt videreført som AMU uddannelse, men man fik afslag. I stedet undersøges andre muligheder som FIU eller økonomiske midler fra Beskæftigelsesministeriet. En tredje mulighed er at sælge konceptet som 'vare', men det er tvivlsomt, om kommuner og AF har råd til at betale for 'varen'.

P7, Træ- og møbelprojekt

Midtvejsevalueringen: Det skal overvejes, hvordan projektet kan fortsætte uden en projektkoordinator, da kommunerne sandsynligvis ikke har råd til at ansætte en koordinator efter projektets afslutning. Alternativt kunne 'Rummeligt Arbejdsmarked' være en arvtager.

Slutevaluering: En del af de centrale personer har fået andet arbejde og er dermed ude af projektet. Der er en følelse af, at projektet ikke blev helt afsluttet, før finansieringen stoppede. Ikke desto mindre fortsætter erfaringerne fra P7 i ny lovgivning omkring sprog på virksomhederne og dermed i det daglige arbejde. Herudover er andre projekter (herunder et centralt TIB-projekt) inspireret af P7s erfaringer. Økonomisk set kunne kommunerne tjene pengene hjem mange gange igen ved at entrere en koordinator, der som i P7 arbejder intenst med denne målgruppe, som ellers i det daglige arbejde er opgivet i mange kommuner.

P9, Dem, der står udenfor

Midtvejsevalueringen: Projektet er ved midtvejsevalueringen ikke kommet særligt langt på grund af startvanskeligheder i forbindelse med at identificere og møde målgruppen. Hvis det lykkes at komme videre, og få kendskabet udbredt, vil næste skridt være at koncentrere sig om at forankre projektet.

Slutevalueringen: Projektet er arvet af konsulentfirmaet "Kempe, hjælper dem der hjælper", som planlægger at gøre projektet til et produkt, som kan sælges til kommuner og AF.

P12, Uddannelse, sprog og praktik

Midtvejsevalueringen: Projektholderne har forpligtet sig til sidst i projektperioden at fortælle om projektet til andre interesserede, hvilket er væsentligt for at udbrede viden om projektets erfaringer. Herudover er der ikke arbejdet med forankring.

Slutevalueringen: Samarbejdet mellem sprogcentret og teknisk skole i Thisted fortsætter, således at indholdet i P12 er forankret lokalt. Der forventes et nyt hold kursister, og undervisningen justeres efter de nye kursisters niveau.

6.6 Udviklingspotentialer på området

På baggrund af vores research vil DMA pege på følgende udviklingspotentialer for det fortsatte arbejde med at integrere flygtninge og indvandrere på det regionale arbejdsmarked:

- *Dansk ude i virksomhederne.* Hvis man kan få virksomhederne og deres medarbejdere til at gå sammen i faglige netværk omkring uddannelse af mentorer og arbejdspladsdansk, kan man komme længere inden for de økonomiske rammer. Endnu stærkere ville det stå, hvis man kunne få de lokale fagforeninger og brancheforeninger til at gå sammen med virksomhederne og kommunen som ramme om disse faglige netværk
- *Efteruddannelse af kommunale medarbejdere.* Der synes et behov for efteruddannelse af kommunale medarbejdere. Det er oplagt at bruge metodehæftet, som er udviklet i P3.
- *Fritid og netværk.* Dette emne har FIR ikke berørt, bortset fra perifært i P9 ”Dem der står uden for”. Projektet viser, at har man selv været i situationen, så er man også god til at rådgive. Netværk er indgangen til arbejdsmarkedet. Måske kunne man lade sig inspirere af Ry Kommune, hvor både virksomheder, borgmesteren og lokale idrætsforeninger er i front med hensyn til at integrere flygtninge og indvandrere i netværkssamfundet.
- *Samarbejde mellem asylcentre og kommuner.* Sprog, arbejds erfaring og socialisering på samme tid letter integrationen. Hvis man i et samspil kan få lokalsamfundene og virksomhederne med på integrationsvognen, så er vejen til integration mere åben.
- *Rejseholdet.* For få er interesseret i at få Rejseholdet på besøg. Det gælder både tilhørere (medarbejdere og virksomheder) og udførere (kommunerne). Her ligger virkelig en opgave for DA, LO og kommune foreningen i forhold til dels at videreføre aktiviteten, og dels at overbevise sine medlemmer om aktivitetens værd.

- *Kompetenceafklaring.* Den enkelte professionelle aktør kan ikke kompetenceafklare en hver type af flygtning eller indvandrer. Der kunne med fordel laves en database med oversigt over de steder, hvor der kan kompetenceafklares (f.eks. virksomheder og uddannelsesinstitutioner). AF har i hvert tilfælde behov for en sådan database, da AF nu skal kompetenceafklare samtlige flygtninge og indvandrere, som er tilmeldt AF.
- *Dem der er opgivet.* P7 ”Træ og møbelprojektet” har vist, at det kan lade sig gøre, at integrere en gruppe på arbejdsmarkedet, som ellers næsten er opgivet af det traditionelle system. For P7 lykkedes det at opnå en succesrate på 50%, hvilket er mange at få i arbejde i denne målgruppe. Metoden kan både bruges til flygtninge / indvandrere og danskere (bortset fra sprog).

7 Virksomhedsundersøgelse

Gennemgangen af erfaringerne med FIR i denne afslutningsevaluering bygger indtil videre udelukkende på projektdeltagernes og evaluatorernes observationer. I det følgende kapitel gennemgås holdninger til integration i almindelighed og FIR i særdeleshed set ud fra *virksomhedernes* synsvinkel. Kapitlet bygger på en kvantitativ og en kvalitativ virksomhedsundersøgelse.

Med en FIR-virksomhed menes en virksomhed, som har deltaget i et FIR-projekt, primært som aftager af flygtninge og indvandrere.

Den kvantitative undersøgelse består af 102 telefoninterview med ledelsesrepræsentanter og 102 telefoninterview med medarbejderrepræsentanter omkring FIR og integrationen af flygtninge og indvandrere. Der indgår både FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder, idet FIR-virksomhederne er overrepræsenteret. Undersøgelsen er således ikke repræsentativ for alle virksomheder i Viborg Amt, men er repræsentativ, hvis man ser på resultaterne for henholdsvis FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder. Dette betyder, at en række af de kvantitative resultater – som tager udgangspunkt i det *samlede* udtag – skal tages med et vist forbehold, da det ikke er muligt at vægte data i forhold til deltagelsen i FIR eller ej.

Som udgangspunkt har det været hensigten at interviewe ledelse og medarbejdere fra de samme virksomheder. Af praktiske årsager har dette ikke kunnet lade sig gøre, da kun knap tre fjerdedele af lederne har kunnet henvise til en tillidsmand / medarbejderrepræsentant eller mentor i virksomheden, samtidig med at enkelte af disse medarbejderrepræsentanter ikke har ønsket at deltage i undersøgelsen.

Der er i alt gennemført 102 telefoniske interview, hvoraf der blandt ledelsesrepræsentanter er tale om 44 FIR-virksomheder, mens resten (58) er ikke-FIR-virksomheder. Blandt medarbejderrepræsentanterne er der tale om 37 FIR-virksomheder og 65 ikke-FIR-virksomheder. Seks af ti FIR-virksomheder kender til FIR, mens det blandt ikke-FIR-virksomhederne er omkring to af ti.

De kvalitative data er indhentet ved casestudier af to FIR-virksomheder, hvor der er interviewet en ledelsesrepræsentant, en medarbejderrepræsentant og en ansat med flygtninge eller indvandrerbaggrund på hver af de to virksomheder. Disse to virksomheder er blevet udvalgt på baggrund af deres store interesse for og omfattende deltagelse i FIR.

Der er tale om to virksomheder med en stor andel af medarbejdere med flygtninge eller indvandrerbaggrund. Begge virksomheder arbejder inden for områder præget af manuelt arbejde. Alligevel har de to virksomheder – som det vil fremgå – hver deres tilgang til at ansætte medarbejdere med flygtninge eller indvandrerbaggrund.

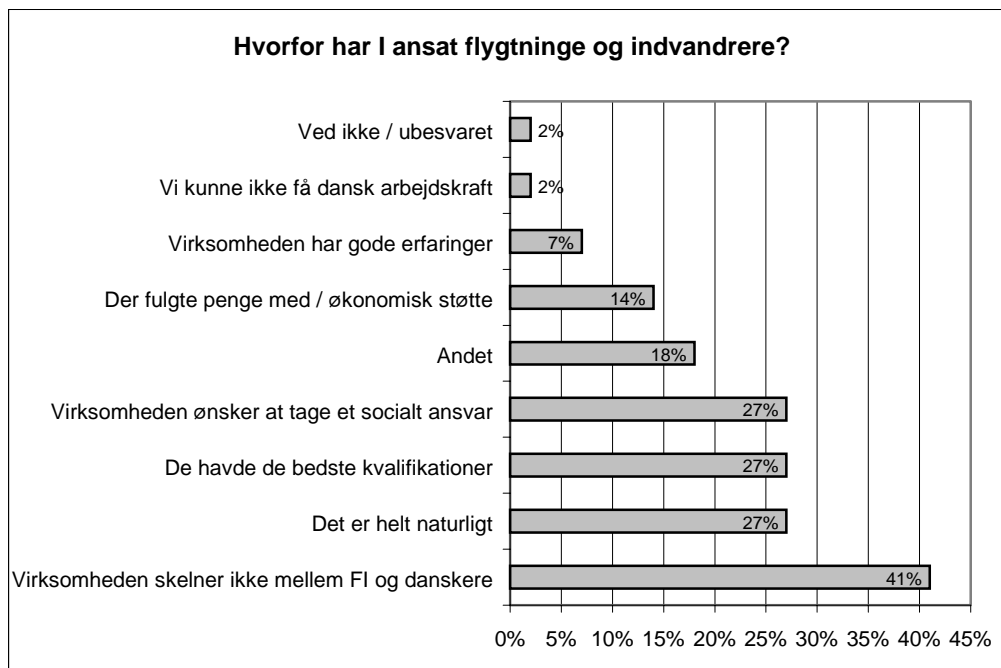
7.1 Virksomhedens ansættelse af flygtninge og indvandrere

Virksomhedernes ledere er blevet spurgt, hvor mange medarbejdere i alt og hvor mange med flygtninge eller indvandrerbaggrund, der er ansat i virksomheden. Knap seks af ti har ikke ansat flygtninge og indvandrere, mens der i 15% af virksomhederne er ansat en enkelt og i 14% er ansat mellem to og tre, og i yderligere 14% er ansat fire flygtninge og indvandrere eller flere. Især de mindre virksomheder med op til 20 medarbejdere har ikke ansat flygtninge og indvandrere.

Sættes disse tal i forhold til virksomhedens samlede antal medarbejdere, betyder det, at knap hver femte virksomhed har op til 5% ansatte med flygtninge- eller indvandrerbaggrund, hver tiende har mellem 5% og 10% ansat, mens hver syvende har over 10% ansatte med flygtninge- eller indvandrerbaggrund. Ikke overraskende er procentandelen højere blandt de mindre virksomheder end blandt de større virksomheder.

Det er især FIR-virksomheder, som har ansat flygtninge og indvandrere, idet omkring seks af ti FIR-virksomheder har ansat flygtninge og indvandrere, mens det samme kun gælder for omkring en tredjedele af ikke-FIR-virksomhederne. Også andelen af flygtninge og indvandrere i forhold til det samlede antal ansatte er større for FIR-virksomheder.

Virksomhedernes ledere er blevet spurgt, hvorfor de har ansat flygtninge og indvandrere. Svarene fremgår af nedenstående figur. Der har været mulighed for at afgive flere svar.



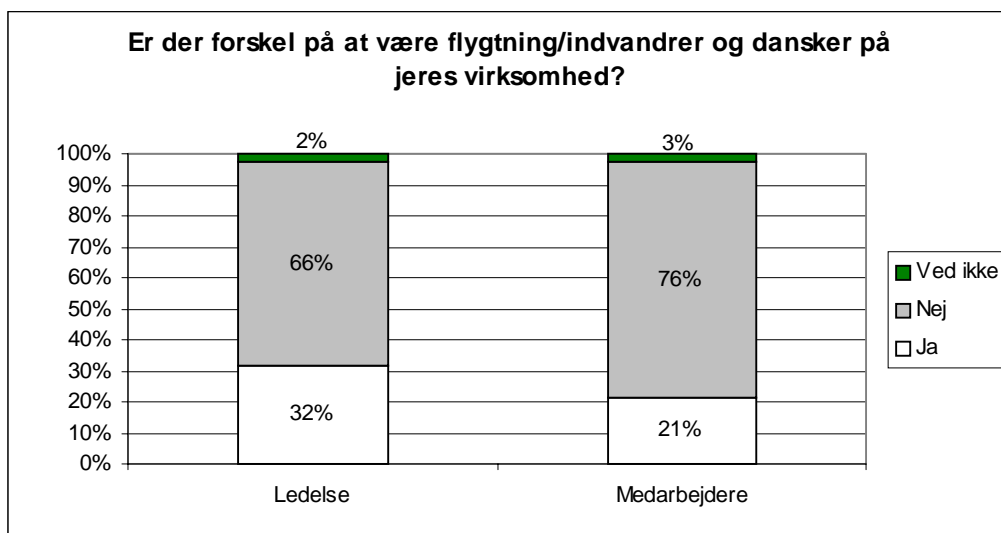
(n = 44)

Som det ses af figuren, er den mest udbredte begrundelse for at have ansat flygtninge og indvandrere, at flygtninge og indvandrere ikke opfattes som en særlig gruppe. Således svarer 41% af lederne, at der ikke skelnes mellem flygtninge og indvandrere på den ene side og danskere på den anden side, mens 27% mener, at det er helt naturligt at ansætte medarbejdere med anden etnisk baggrund, og ligeledes 27% angiver, at flygtninge og indvandrere havde de bedste kvalifikationer. Det er bemærkelsesværdigt, at kun 14% angiver den økonomiske støtte som årsag, mens 27% begrundes ansættelsen af flygtninge og indvandrere ud fra sociale eller samfundsmæssige hensyn.

Ikke-FIR-virksomheder synes at skelne mindre mellem flygtninge/indvandrere og danskere, samtidig med at ledelsen i flere ikke-FIR-virksomheder end i FIR-virksomheder finder det naturligt at ansætte flygtninge og indvandrere. Dette er et meget interessant resultat, som på den ene side enten kan betyde, at FIR tiltrækker de virksomheder, som i højere grad skelner mellem flygtninge/indvandrere og danskere, eller også påvirker FIR virksomhederne negativt i forhold til FIRs centrale målsætning om, at det skal være lige så almindeligt at være flygtning og indvandrer på det danske arbejdsmarked, som det er at være dansker. På den anden side kan forklaringen også være den, at FIR-virksomheder i højere grad end ikke-FIR-virksomheder tør være åbne netop på grund af deres tilknytning til FIR. Data giver ikke mulighed for at pege på, hvilken forklaring, der ligger tættest på sandheden.

Casestudierne af de to FIR-virksomheder tyder på, at én af grundene til, at virksomhederne har ansat flygtninge og indvandrere, er, at kommunerne har gjort en ihærdig indsats for at få placeret flygtninge og indvandrere på de to virksomheder. Samtidig hermed har begge virksomheder oplevet, at ansættelse af en enkelt medarbejder med flygtninge og indvandrer baggrund hurtigt ryktes i dennes omgangskreds, således at virksomheden umiddelbart bag efter modtager en del uopfordrede ansøgninger fra flygtninge og indvandrere. Én af de to virksomheder har således modtaget 67 uopfordrede ansøgninger umiddelbart efter ansættelsen af en enkelt med flygtninge- eller indvandrerbaggrund. For den ene virksomhed er der typisk tale om at kunne tiltrække arbejdskraft, som vil arbejde for den tilbudte løn, hvilket erfaringerne viser, at danskerne ikke vil. Især ikke, fordi det drejer sig om manuelt arbejde. Derimod har den anden virksomhed en mere idealistisk indgang til ansættelsen af flygtninge og indvandrere, idet den gerne vil spille en rolle i integrationen af denne målgruppe og give dem en ballast, så de kan søge videre til andre arbejdspladser. På begge virksomheder skelnes der imidlertid ikke mellem danskere på den ene side og flygtninge og indvandrere på den anden.

Billedet af, at der generelt ikke skelnes meget mellem flygtninge/indvandrere og danskere, stemmer meget godt overens med de kvantitative svar fra både medarbejdere og ledere på de virksomheder, som har ansat flygtninge og indvandrere, når det gælder spørgsmålet, om der er forskel på dem og danskerne. Svarene fremgår af nedenstående figur.



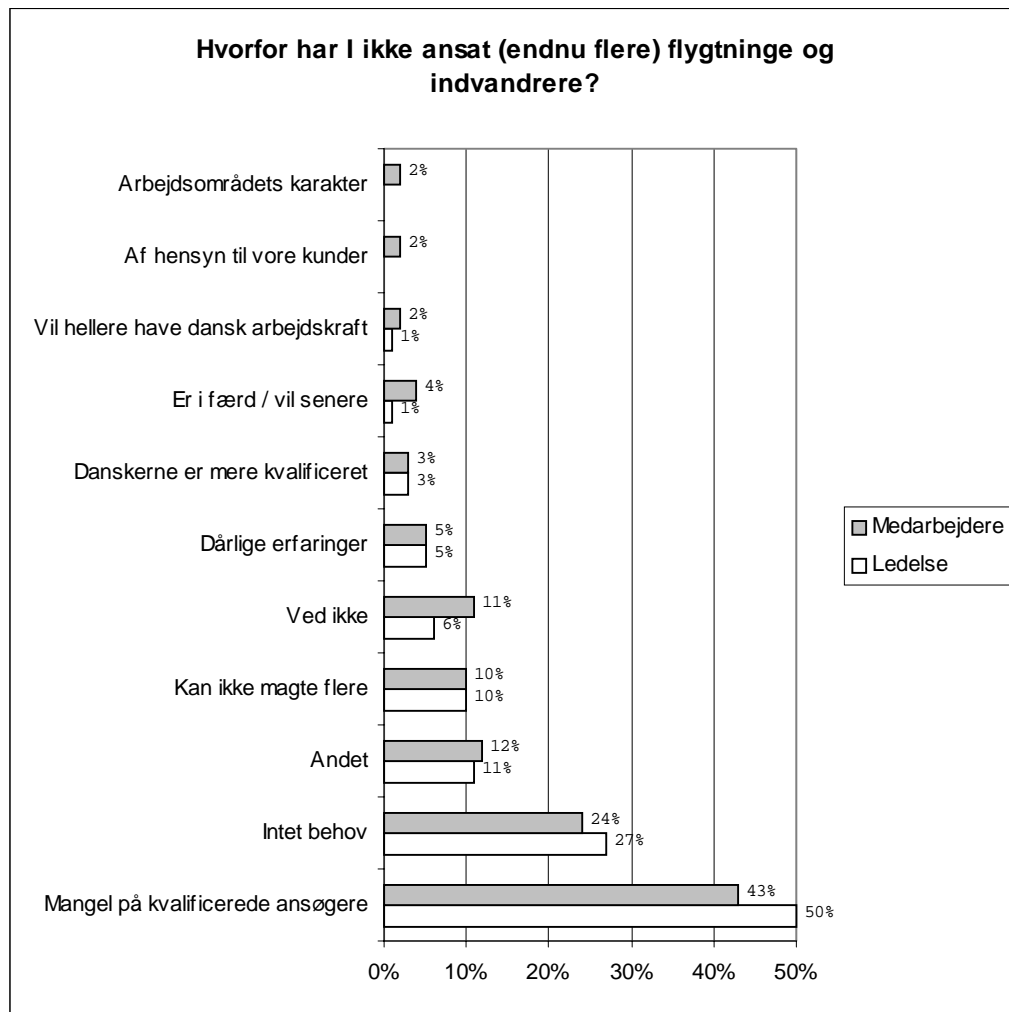
(n = 44 og 38)

Som det ses af figuren, giver medarbejderne i højere grad end ledelsen udtryk for, at der ikke er forskel på flygtninge og indvandrere på den ene side og danskere på den anden (76% mod 66%). Der er stort set ingen forskel i dette spørgsmål mellem ikke-FIR-virksomheder og FIR-virksomheder.

Svarene kan naturligvis være udtryk for, at respondenterne ønsker, at give det 'rigtige' svar, forstået som det politisk korrekte svar. Casestudierne på de to virksomheder tyder på, at der langt hen ad vejen vil være en vis form for kulturel forskel på danskere og flygtninge/indvandrere, som der tages højde for. På begge virksomheder tages der således med stor succes hensyn til religiøse forbehold i forbindelse med julefrokosten. I starten kan netop hensynet til religionen være præget af fordomme blandt medarbejderne eksempelvis omkring, at alle muslimer skal have regelmæssige pauser og et bederum for at kunne praktisere deres tro.

Arbejdet, som medarbejderne skal udføre, er imidlertid det samme, uanset om der er tale om danskere eller medarbejdere med anden etnisk baggrund. På én af de to virksomheder har man direkte afskediget danske medarbejdere, som ikke kunne acceptere at skulle arbejde sammen med en kollega med flygtninge- eller indvandrerbaggrund.

Både ledelsen og medarbejderne i samtlige virksomheder er i den kvantitative undersøgelse blevet spurgt om grunden til, at de ikke har ansat (endnu) flere flygtninge og indvandre-re. Svarene fremgår af nedenstående figur.



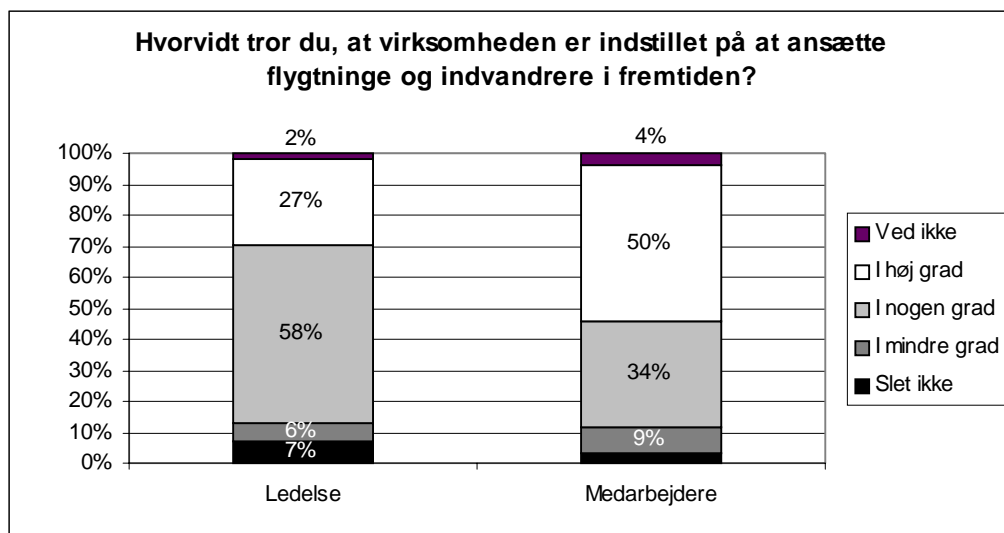
(n = 102)

Som det fremgår, er den mest anvendte begrundelse for ikke at ansætte (endnu) flere flygtninge og indvandrere, at der enten ikke har været nok kvalificerede ansøgere, eller at virksomheden ikke har behov for nye medarbejdere. Både blandt ledelsesrepræsentanterne og medarbejderrepræsentanterne er der den forskel mellem FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder, at førstnævnte i højere grad ikke har haft behov for mere arbejdskraft, mens sidstnævnte ikke har haft kvalificerede ansøgere.

Casestudierne viser, som tidligere nævnt, at ansættelse af en enkelt medarbejder med flygtninge- eller indvandrerbaggrund ofte bidrager til flere ansøgere, da ansættelsen rygtes. Virksomhederne vil således i visse tilfælde kunne imødegå den største af hindringerne for at ansætte flere medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, ved at starte med en enkelt og så bruge hans eller hendes netværk til at få flere kvalificerede til at søge. En anden måde er at opsøge etniske foreninger og eventuelt åbne op for virksomhedsbesøg. I en

tid med en kommende mangel på arbejdskraft, vil dette være en åbenlys måde at komme i kontakt med kvalificerede ansøgere.

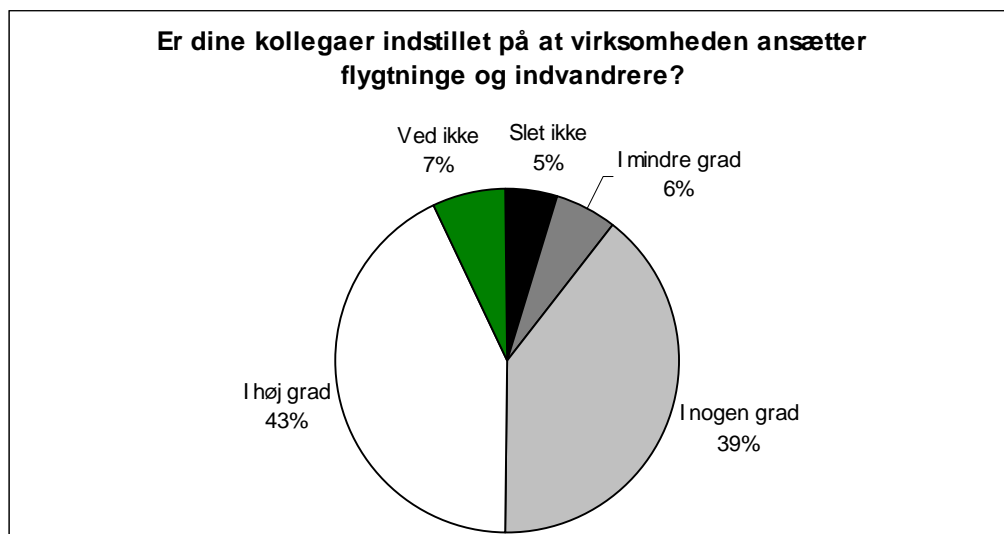
For at få et generelt billede af udsigten til fremtidige jobåbninger for flygtninge og indvandrere, er respondenterne blevet spurgt om, hvorvidt de mener, at virksomheden i fremtiden vil ansætte flygtninge og indvandrere. Svarene fremgår af nedenstående figur.



(n = 102)

Det ses, at medarbejderne i lidt højere grad end ledelsen mener, at virksomheden i fremtiden vil ansætte flygtninge og indvandrere. Alligevel er der ikke stor forskel på ledelsens og medarbejdernes positive henholdsvis negative svar, idet 12-13% af dem svarer 'slet ikke' eller 'i mindre grad', mens resten svarer 'i nogen grad' eller 'i høj grad'. Der er stort set ingen forskelle i dette spørgsmål mellem FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder. Med udsigten til mangel på arbejdskraft, er det imidlertid også oplagt, at virksomhederne åbner endnu mere op for medarbejdere med flygtninge- eller indvandrerbaggrund.

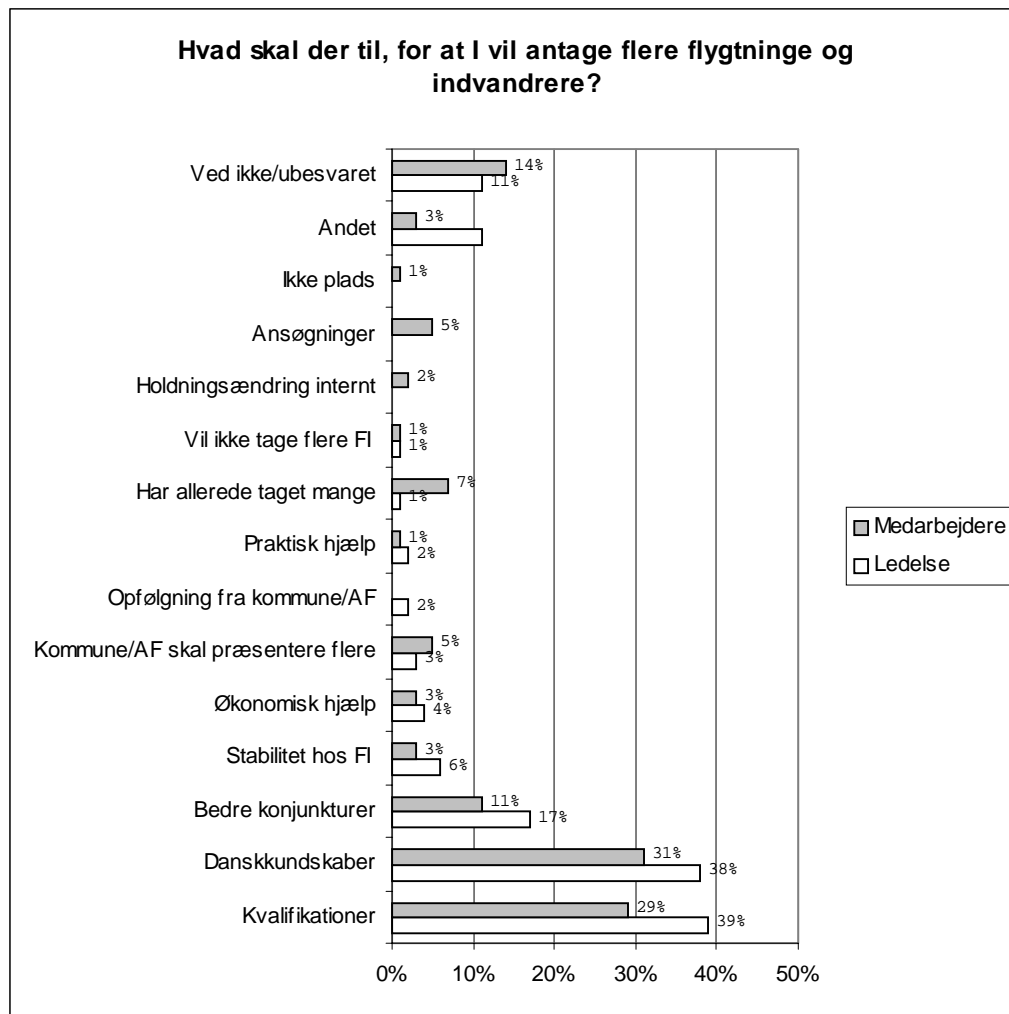
Selvom virksomhederne er indstillet på at ansætte flygtninge og indvandrere i fremtiden, er det et andet spørgsmål, om *medarbejderne* kan forventes at være indstillet på dette. Derfor er medarbejderrepræsentanterne blevet spurgt, hvorvidt de tror det er tilfældet. Svarene på dette spørgsmål skal sammenholdes med, at medarbejdere – som netop nævnt – viser en lidt større opbakning til ansættelsen af flygtninge og indvandrere (alternativt, er lidt mindre ærlige end ledelsesrepræsentanterne). Svarene fremgår af nedenstående figur.



(n = 102)

82% af medarbejderrepræsentanterne mener, at deres kolleger i nogen eller i høj grad er indstillet på at få flygtninge og indvandrere som nye kolleger. Heller ikke her er der forskelle mellem FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder, hvilket er interessant, idet den positive holdning dermed synes at præge en stor del af samtlige medarbejdere på arbejdsmarkedet i Viborg Amt.

Det er samtidig vigtigt at vide, hvad der skal til, for at virksomhederne vil antage flere flygtninge og indvandrere. I figuren nedenfor ses ledelsens og medarbejderens holdninger til dette spørgsmål.



(n = 102)

Som det ses af figuren, efterspørger en stor gruppe (39%) af virksomhedsledere bedre kvalifikationer hos ansøgerne med flygtninge- og indvandrerbaggrund. Næsten lige så mange (38%) af lederne mener, at bedre danskkundskaber ville fremme ansættelsen af flygtninge og indvandrere. Også medarbejderne mener, at det primært er kvalifikationer og danskkundskaber, som er nødvendig for at virksomhederne antager flere flygtninge og indvandrere. Herudover har både ledelsen og medarbejderne nævnt bedre konjunkturer, som en forudsætning (hhv. 17% og 11%), hvorimod praktisk eller økonomisk hjælp samt praksis fra kommuner eller AF, eller den personlige indstilling blandt flygtninge og indvandrere ikke nævnes i så høj grad.

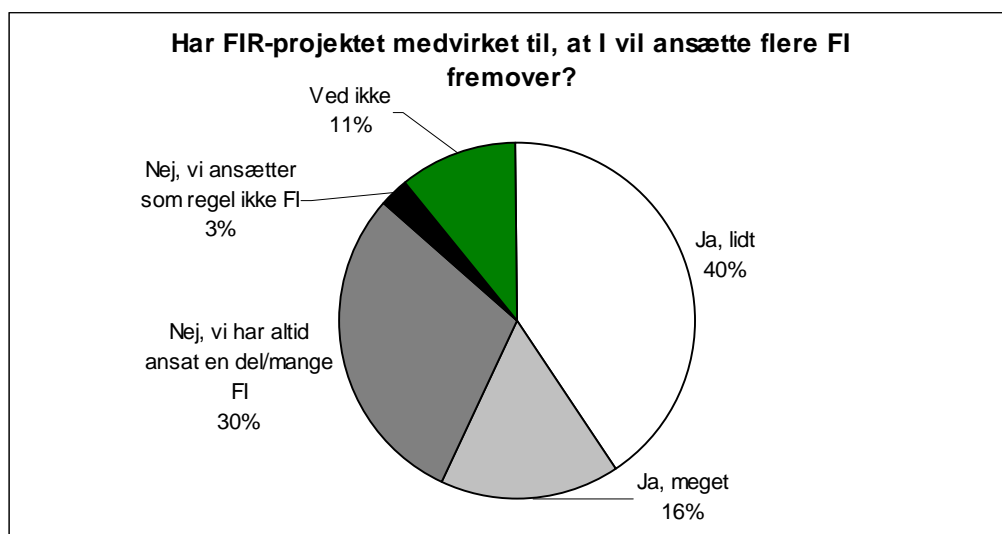
Både blandt ledelsesrepræsentanterne og medarbejderrepræsentanterne er der den forskel mellem FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder, at sidstnævnte i højere grad efterspørger bedre kvalifikationer hos flygtingene og indvandrerne, mens førstnævnte mener,

at bedre konjunkturer kunne hjælpe. Groft sagt, er det således de virksomheder, som har et kendskab til flygtninge og indvandrere i arbejdssituationen, som nævner konjunkturer som hindring for at ansætte (endnu) flere, mens de virksomheder, som ikke kender til flygtninge og indvandrere påpeger manglende kvalifikationer.

Også de to casestudier tyder på, at både konjunkturer og sprogkunderskaber spiller en stor rolle for, hvor mange ansatte med flygtninge- eller indvandrerbaggrund, der er plads til på virksomhederne. Som en ledelsesrepræsentant udtrykker det, sætter sproget en grænse for, hvor mange flygtninge og indvandrere man kan have ansat, idet kommunikationen gøres vanskelig. Dertil kommer, at der naturligvis også skal være et behov for arbejdskraft.

7.2 Virksomhederne og FIR

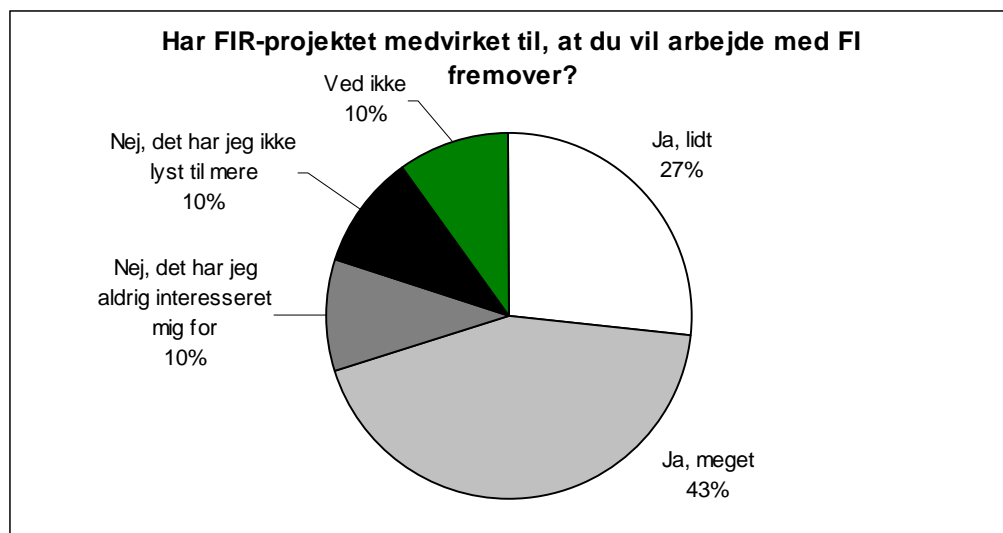
De virksomhedsledere, hvis virksomheder har deltaget i FIR, er blevet spurgt, hvorvidt FIR har medvirket til, at virksomheden vil ansætte flere flygtninge og indvandrere fremover. Svarene fremgår af nedenstående figur.



(n = 37)

Over halvdelen (56%) giver et positivt svar, idet fire af ti mener, at FIR har medvirket lidt, mens omkring hver sjette mener, at FIR har medvirket meget. Dertil kommer at 30% angiver, at de altid har ansat en del eller mange flygtninge og indvandrere. Netop denne store andel, kan måske forklares ved FIR-virksomhedernes formodede positive indgangsvinkel til at ansætte flygtninge og indvandrere. Omvendt bør det erindres, at der stort set ikke er forskelle mellem FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder i de foregående holdnings-spørgsmål omkring flygtninge og indvandrere.

Medarbejderrepræsentanterne er blevet spurgt om, hvorvidt FIR har medvirket til, at de også fremover vil arbejde med flygtninge og indvandrere. Figuren nedenfor viser fordelingen af svarene.



(n = 30)

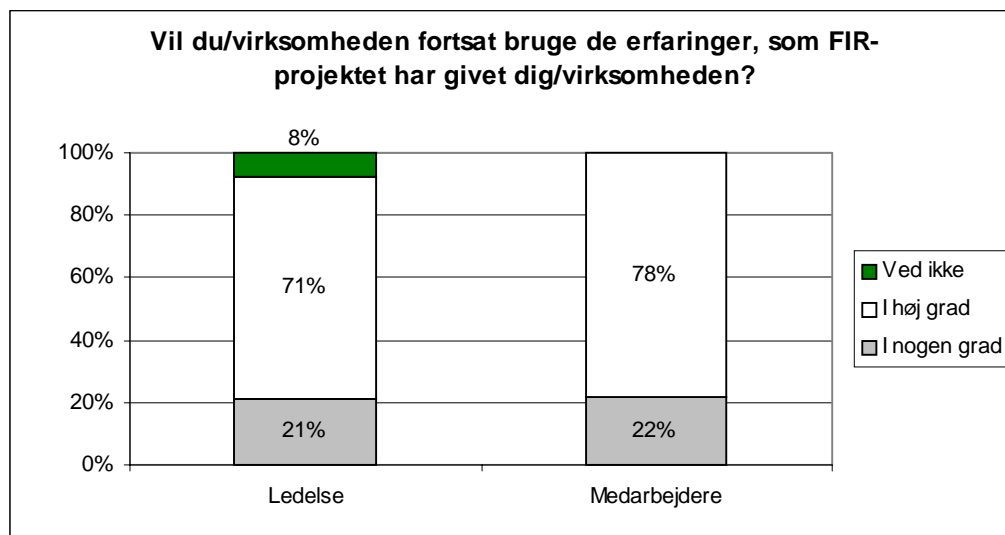
Syv af ti medarbejderrepræsentanter giver et positivt svar. Det er bemærkelsesværdigt, at 43% af dem mener, at FIR har medvirket meget til, at de fremover vil arbejde med flygtninge og indvandrere. Hver tiende har ikke lyst til det mere, mens en lige så stor gruppe mener, at de aldrig har interesseret sig for at arbejde med flygtninge og indvandrere. Netop fordi der er tale om FIR-virksomheder med en formodet positiv indgangsvinkel til flygtninge og indvandrere, er medarbejdernes svar bemærkelsesværdige, idet det gennemgående er lykkedes at påvirke medarbejderne i en endnu mere positiv retning. Med andre ord giver arbejdet med flygtninge og indvandrere positive erfaringer.

Casestudierne i de to virksomheder peger på, at de involverede medarbejdere ofte får et personligt udbytte af deltagelsen i FIR, idet langt de fleste ansatte flygtninge og indvandre-re gennemgår en meget positiv udvikling i forhold til den faglige, sociale og personlige udvikling som led i integrationen. Omvendt udvikler enkelte sig slet ikke. Førstnævnte bliver i stort omfang fastansatte, mens sidstnævnte ikke har den store chance.

Når det gælder spørgsmålet om, hvorvidt FIR har tilført virksomheden erfaringer, svarer 65% af ledelsesrepræsentanterne ja, mens 60% af medarbejderrepræsentanterne svarer, at FIR har givet nogle gode erfaringer til dem personligt. Blandt ledelsesrepræsentanter nævnes oftest viden om andre kulturer eller udbyttet af kurser og uddannelse, og de gode erfa-

ringer med sprogindlæringen samt det at have hjulpet nogle på vej. Blandt medarbejderne nævner hovedparten viden, inspiration og erfaringsudveksling med andre virksomheder.

Som det fremgår af nedenstående figur, vil stort set alle blandt de respondenter, som har fået tilført gode erfaringer fra FIR, uanset om der er tale om ledelses- eller medarbejderrepræsentanter, fortsat bruge disse erfaringer.



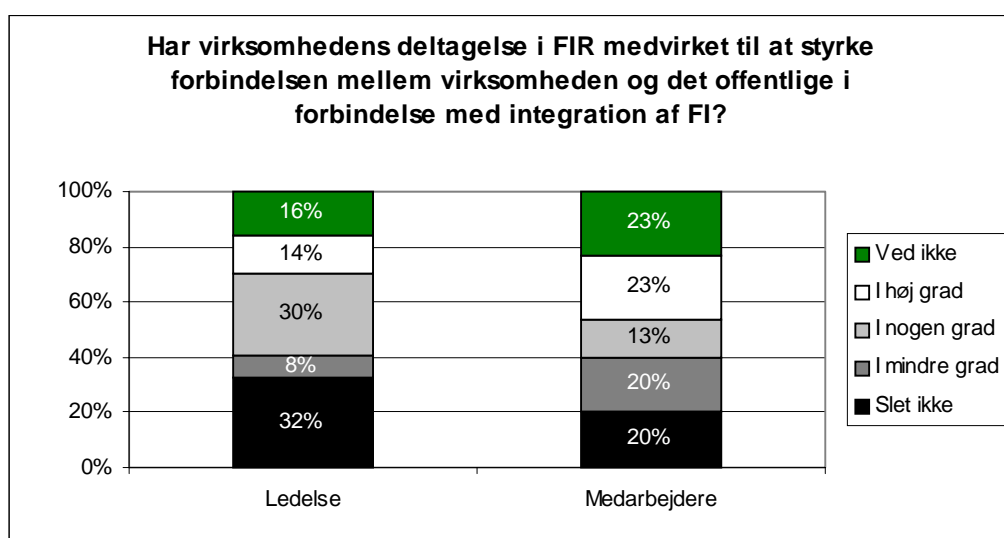
(n = 24 og 18)

Omkring hver femte ledelses- og medarbejderrepræsentant fra disse virksomheder svarer, at de 'i nogen grad' vil bruge erfaringerne, mens mellem syv og otte af ti svarer 'i høj grad'. Blandt ledelsesrepræsentanterne ved dog knap hver tiende ikke, hvorvidt de fortsat vil bruge disse erfaringer eller ej. Med andre ord har FIR betydet noget i disse virksomheder. FIRs forankring i virksomhederne er åbenlys, idet erfaringer og metoder i stort omfang videreføres i virksomhederne – i hvert fald ifølge dem selv.

Casestudierne viser, at én af de vigtigste erfaringer har været det gode samarbejde med kommunens konsulent, som har været meget opmærksom på virksomhedernes behov og opfølgningen på placeringen af de nye medarbejdere. Der er blevet lavet evalueringer. Virksomhederne pointerer imidlertid også, at forståelsen for kulturelle forskelle, eksempelvis med henblik på det, respondenterne kalder flygtninge og indvandreres ønske om at behage, er blevet større. Man skal således ikke altid tage et ja for et ja, når der spørges til, om den nyansatte med flygtninge- eller indvandrerbaggrund har forstået arbejdsprocessen. I visse tilfælde dækker et ja over, at de ikke har forstået det, men ikke tør indrømme det, for ikke at skuffe arbejdsgiveren.

Ifølge respondenterne på de to virksomheder i casestudierne har også medarbejderne med flygtninge- eller indvandrerbaggrund fået tilført en række gode erfaringer. Således har de lært, hvordan en dansk arbejdsplads fungerer, og hvilke regler der gælder på arbejdsmarkedet.

Respondenterne i den kvantitative undersøgelse er i forbindelse med deres udbytte af deltagelsen i FIR-projektet blevet spurgt, om deltagelsen har styrket forbindelsen mellem virksomheden og det offentlige i forbindelse med integrationen af flygtninge og indvandre-re. Svarene fremgår af nedenstående figur.



(n = 37 og 30)

Ledelsesrepræsentanterne synes at være mere positive end medarbejderrepræsentanterne overfor, om forbindelsen er styrket, idet 44% svarer enten 'i nogen grad' eller 'i høj grad', mens dette kun gælder for godt hver tredje blandt medarbejderne. Omvendt er ledelsesrepræsentanterne også mere skeptiske, idet næsten hver tredje mener, at det slet ikke er tilfældet, mens dette kun gælder for hver femte blandt medarbejderne. Der er blandt både medarbejder- og ledelsesrepræsentanter en væsentlig gruppe (16-23%), som har svaret 'ved ikke'.

Casestudierne på de to virksomheder peger på, at forbindelsen til kommunen for netop disse to virksomheder er blevet styrket. Således roses kommunens medarbejdere for at være meget opmærksomme på virksomhedens behov, ligesom der følges konsekvent og systematisk op på placeringerne af medarbejdere med flygtninge- eller indvandrerbaggrund på virksomhederne.

Netop opfølgningen synes at ligge virksomhederne meget på sinde: Når det gælder spørgsmålet om, hvad FIR-aktørerne kunne gøre endnu bedre i fremtiden, foreslår enkelte medarbejderrepræsentanter i den kvantitative undersøgelse nemlig, at der laves mere opfølgning, og at der udføres en vis kontrol med, om flygtninge og indvandrere kommer i arbejde bagefter. Herudover ønsker nogle medarbejdere flere kurser (bl.a. med deltagelse af en flygtning eller indvandrer som 'gæstelærer'), mens andre omvendt ønsker færre møder. Endelig foreslår enkelte medarbejdere, at sprogundervisningen integreres bedre på virksomheden.

Blandt ledelsesrepræsentanterne er der i højere grad fokus på, at virksomhederne og deres ledelse skal inddrages, samtidig med at der skal tages hensyn til virksomhedernes behov og forudsætninger, når der henvises flygtninge og indvandrere. Også opfølgningen burde ifølge ledelsesrepræsentanterne kunne gøres bedre. Endelig er der forslag fremme om flere kurser især til mentorer, en anden aflønning af flygtninge og indvandrere, så de bliver mere motiverede, samt en forbedring af flygtninge og indvandreres danskundskaber og kendskab til den danske kultur.

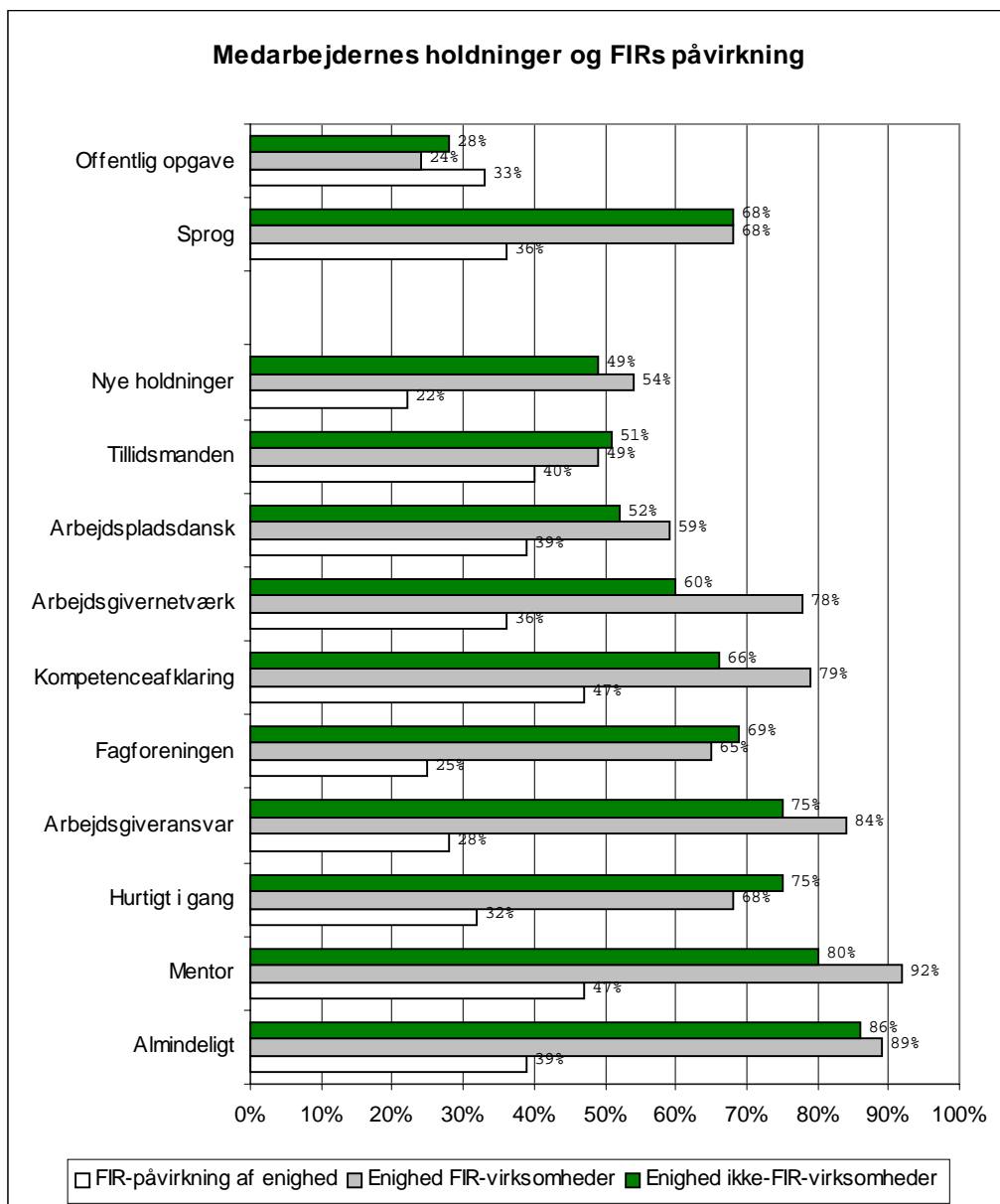
Casestudierne i de to virksomheder giver ligeledes et billede af, hvad der kunne gøres bedre. Således har sprogundervisningen ikke fungeret optimalt på begge virksomheder. Dels er sprogundervisningen først kommet i gang for enkelte ansatte 7-8 måneder efter ansættelsesstart, dels har virksomhederne ikke oplevet, at sprogskolerne har været helt stabile og vedholdende i deres undervisning. Sproglæreren har med andre ord ikke holdt den løbende kontakt. Dertil kommer at opfølgningen på undervisningen ifølge de to virksomheder ikke har været tilfredsstillende.

7.3 Virksomhedernes holdninger til integrationen

En del af slutevalueringen af FIR-projektet går ud på at undersøge, hvorvidt FIR har medvirket til en holdningsændring omkring integrationen af flygtninge og indvandrere. For at måle holdninger og FIRs påvirkning af disse holdninger, er respondenterne blevet bedt om at angive deres enighed i en række udsagn omkring integrationen. Udsagnene fremgår af nedenstående figurer og beskrives mere indgående fra side 45 og frem.

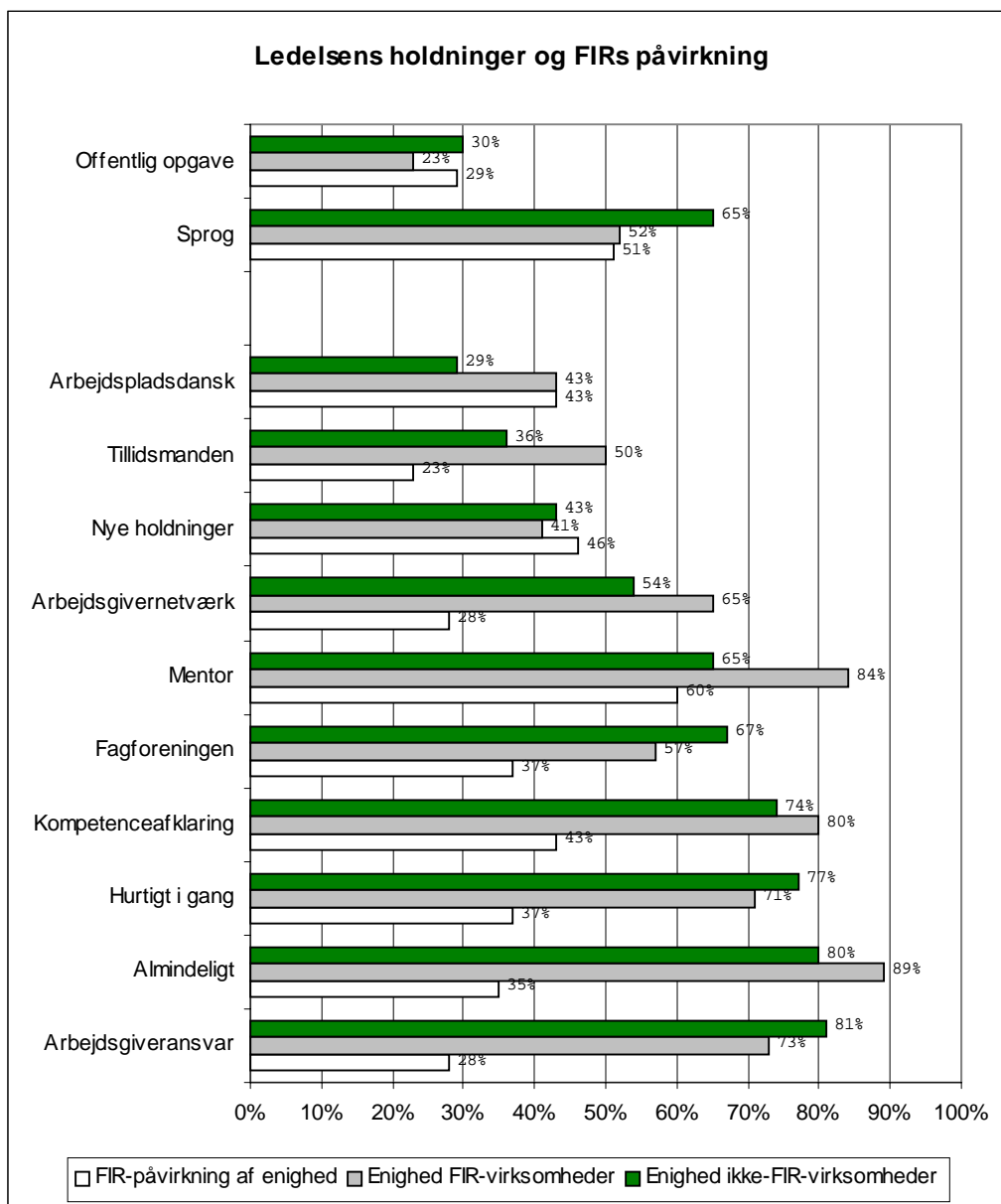
FIR-virksomhederne er herudover blevet spurgt, om FIR har været medvirkende til at respondenterne har denne holdning. FIRs påvirkning kan således både være i retning af mindre og mere enighed i udsagnene.

I nedenstående figur ses andelen af medarbejdernes enighed i disse udsagn om integrationen (andelen af 'enige' eller 'meget enige') opdelt efter ikke-FIR-virksomheder og FIR-virksomheder, og for FIR-virksomhederne hvorvidt FIR har påvirket denne enighed ('i nogen grad' eller 'i høj grad').



(n = 65 og 37)

I nedenstående figur ses ledelsens besvarelse af enigheden i udsagnene og FIRs påvirkning af denne enighed.



(n = 58 og 44)

I det følgende beskrives de enkelte udsagn og respondenternes enighed i dem, ét for ét.

Udsagn om integration, der tager udgangspunkt i FIRs værdigrundlag¹ og midtvejsevalueringen:

- **Hurtigt i gang:** *Flygtninge og indvandrere skal være aktive på arbejdsmarkedet så tidligt som muligt – bedst allerede i asylfasen (FIRs værdigrundlag).*

Omkring tre fjerdedele af respondenterne er enige i dette centrale udsagn. Blandt ikke-FIR-virksomhederne er der større enighed i udsagnet end blandt FIR-virksomhederne. Det gælder både for ledelses- og medarbejderrepræsentanterne. Det kan virke paradoksalt, at en central FIR-værdi finder større støtte hos virksomheder, der ikke har deltaget i FIR. Omkring en tredjedel af respondenterne i FIR-virksomhederne mener, at FIR har påvirket dem til at have denne holdning.

- **Arbejdspladsdansk:** *Danskundervisningen skal i højere grad – i forbindelse med aktivering – placeres på virksomhederne (FIRs værdigrundlag).*

Dette er et udsagn, som harmonerer med udsagnet om 'Hurtigt i gang'. Flygtninge og indvandrere skal således – i forbindelse med aktiveringen – i højere grad lære dansk ude på virksomhederne frem for allerede at kunne sproget, når de kommer ud på arbejdsmarkedet. Dette udsagn kan der findes størst støtte til hos medarbejderrepræsentanterne, idet godt halvdelen af disse er enige i udsagnet, mens det samme gælder for omkring hver tredje ledelsesrepræsentant. Ligeledes er repræsentanterne fra FIR-virksomhederne i højere grad enige i udsagnet end dem fra ikke-FIR-virksomhederne. FIR har påvirket godt halvdelen af medarbejderne til at have denne holdning, mens det samme gælder kun knap en tredjedel af ledelsesrepræsentanterne.

- **Mentorskab:** *Ved ansættelse af en flygtning eller indvandrer skal virksomhederne så vidt muligt knytte en mentor (kollega) til flygtningen eller indvandrerens (FIRs værdigrundlag).*

Mentorskab kan karakteriseres som én af de centrale nyskabelser i FIR. Derfor er det også bemærkelsesværdigt, at omkring 9 af 10 repræsentanter fra FIR-virksomhederne er enige i udsagnet omkring mentorskab. Blandt ikke-FIR-virksomhederne er enigheden mindre, især blandt ledelsesrepræsentanterne, hvor kun to tredjedele er enige. Omkring halvdelen af ledelsesrepræsentanterne på FIR-virksomhederne angiver, at FIR har påvirket dem til at have denne holdning, mens det samme gælder for 6 af 10 medarbejderrepræsentanter.

¹ ”FIR-konceptet – Centrale elementer af FIR-projektet i Viborg amt”

- **Kompetenceafklaring:** *Virksomheden er i virkeligheden det bedste sted, man kan afklare den enkelte flygtning eller indvandrers kompetencer og dermed finde frem til, hvilke muligheder der er for den enkelte på det danske arbejdsmarked (FIRs værdigrundlag).*

Også dette udsagn er et centralt element i FIR-ånden. Omkring tre fjerdedele af respondenterne er enige i det. Dette gælder især ledelsesrepræsentanterne. Der er blandt lederne ikke væsentlig forskel på FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder, mens der blandt medarbejderrepræsentanterne er større enighed i FIR-virksomhederne. Lige knap halvdelen af respondenterne, som har deltaget i FIR, har oplevet, at FIR har påvirket dem i forhold til denne holdning.

- **Nye holdninger:** *Holdninger til flygtninge og indvandrere i offentlig regi, hos direktørerne på virksomhederne og blandt tillidsfolk og medarbejdere bør flyttes for at imødegå fordomme og myter (FIRs værdigrundlag).*

Selvom dette udsagn er centralt for FIR, nemlig at holdningsbearbejde, hører det blandt de udsagn, som respondenterne er mindst enige i. Blandt medarbejderrepræsentanterne er omkring halvdelen enige i udsagnet, mens det blandt ledelsesrepræsentanterne kun er omkring 4 af 10. Der er ikke væsentlig forskel på virksomheder, som har deltaget i FIR, og de som ikke har. Til gengæld er det bemærkelsesværdigt, at knap halvdelen af ledelsesrepræsentanterne mener, at de er påvirket af FIR til denne holdning, mens det samme kun gælder for hver femte medarbejderrepræsentant.

- **Fagforeningen:** *Den enkelte fagforening skal spille en aktiv rolle i den lokale integrationsindsats ved at klæde medlemmerne på til at modtage flygtninge og indvandrere (Midtvejsevaluering).*

Dette udsagn udmærker sig ved, at færre FIR-virksomheder end ikke-FIR-virksomheder er enige i det. Forskellen er størst for ledelsesrepræsentanterne. Samtidig er der tale om et udsagn, hvor enigheden ikke synes at være påvirket særligt af FIR.

- **Arbejdsgivernes netværk:** *Arbejdsgiverne skal i højere grad bruge deres netværk til at udbrede kendskabet til integrationsindsatsen til kolleger i andre virksomheder – fx i lokale netværk (Midtvejsevaluering).*

Både blandt ledelsesrepræsentanterne og medarbejderrepræsentanterne er der markante forskelle i enigheden mellem FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder. Således er de virksomheder, der har deltaget i FIR, mere enige end de virksomheder, som ikke har deltaget i FIR. Det gælder især medarbejderrepræsentanterne. På trods af den store forskel mellem FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder, angiver kun omkring hver tredje respondent, at FIR har påvirket holdningen.

- **Arbejdsgivernes ansvar:** *Private virksomheder har et lige så stort ansvar som det offentlige for at integrere flygtninge og indvandrere på det danske arbejdsmarked (Midtvejsevaluering).*
Både blandt medarbejderrepræsentanterne og ledelsesrepræsentanterne er omkring tre fjerdedele enige i dette udsagn. Blandt medarbejderrepræsentanterne er FIR-virksomhederne mere enige, mens det blandt ledelsesrepræsentanterne er ikke-FIR-virksomhederne, som er mest enige. Kun godt hver fjerde respondent angiver, at have ladet sig påvirke af FIR i denne holdning.
- **Tillidsmænd:** *Tillidsmændene (medarbejdernes repræsentanter) bør i højere grad interessere sig for integrationssspørgsmål og påvirke kolleger og ledelse til at engagere sig i ansættelse af flygtninge og indvandrere på virksomheden (Midtvejsevaluering).*
Udsagnet hører til blandt dem, respondenterne er mindst enige i. Således er kun omkring halvdelen af dem enige i udsagnet. Blandt ledelsesrepræsentanterne, er respondenterne fra ikke-FIR-virksomhederne noget mindre enige i udsagnet end de øvrige respondenter. Flere medarbejderrepræsentanter end ledelsesrepræsentanter har ladet sig påvirke af deres deltagelse i FIR, når det gælder holdningen til dette spørgsmål.
- **Almindeligt:** *Det skal være lige så almindeligt at være flygtninge og indvandrere på arbejdsmarkedet, som det er at være dansker (FIRs værdigrundlag).*
Dette udsagn er det, flest respondenter er enige i. Det gælder både FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder. Næsten 9 af 10 er således enige. Blandt FIR-virksomhederne er enigheden lidt større end blandt ikke-FIR-virksomhederne. Omvendt gælder det kun for godt en tredjedel af FIR-virksomhederne, at deltagelsen har påvirket dem til denne holdning.

Udsagn omkring integration, som strider mod FIRs grundlag

- **Sprog:** *Flygtninge og indvandrere skal mestre sproget, inden de skal ud på arbejdsmarkedet*
Dette udsagn strider mod ånden i FIR, idet sproget ifølge FIRs grundlag bør læres ude på virksomhederne. Dette er så at sige kun slået moderat igennem blandt ledelsesrepræsentanterne på FIR-virksomhederne, hvor halvdelen af respondenterne er enige i udsagnet – og således uenige i én af FIR-værdierne – mens den tilsvarende andel er omkring to tredjedel for de øvrige respondenter. Halvdelen af ledelsesrepræsentanterne har ladet sig påvirke af FIR-deltagelsen i denne holdning, mens det blandt medarbejderrepræsentanterne er godt en tredjedel.

- **Offentlig opgave:** *Det er alene en offentlig opgave at sikre at flygtninge og indvandrere bliver arbejdsmarkedsparate.*

Også dette udsagn strider mod ånden i FIR, idet integrationsopgaven ifølge FIR er et ansvar for både det offentlige og det private. Det er da også det udsagn, som færrest respondenter tilslutter sig, idet kun omkring hver fjerde er enige. Det tyder dog ikke på, at FIR har påvirket holdningen, idet kun knap en tredjedel angiver, at denne holdning er påvirket af FIR.

Overordnet set kan det konstateres, at mellem 49% og 87% af *medarbejderne* er enige eller meget enige i de udsagn, som tager udgangspunkt i FIRs grundlag, mens mellem en tredjedel og to tredjedele er enige i de udsagn, der strider mod FIRs grundlag. Det er interessant, at henholdsvis 68% og 73% af medarbejderrepræsentanterne er enige i, at flygtninge og indvandrere både mestrer sproget *inden* de kommer ud på arbejdsmarkedet og samtidig er aktive på arbejdsmarkedet så *tidligt* som muligt – bedst allerede i asylfasen. Begge dele vil i praksis være ganske vanskeligt at sikre på samme tid. En nærmere analyse af data viser, at knap halvdelen (47%) af medarbejderrepræsentanter er enige i begge de to modstridende udsagn.

Det er ligeledes interessant, at medarbejderrepræsentanterne i så høj grad er enige i de udsagn, der understreger virksomhedernes ansvar i integrationsprocessen. Det gælder mentorskab, arbejdsgiveransvar og kompetenceafklaring. Også udsagnet om arbejdsgivernetværk er der stor enighed i blandt medarbejderrepræsentanterne. Omvendt er medarbejderne ikke enige i udsagnene omkring, at det alene er en offentlig opgave at sikre, at flygtninge og indvandrere bliver arbejdsmarkedsparate, eller at tillidsmændene i højere grad bør interessere sig for integrationsspørgsmål for at påvirke omgivelserne.

Forskellene i enigheden i udsagnene mellem medarbejderne på FIR-virksomheder og ikke-FIR-virksomheder er størst, når det gælder arbejdsgivernetværk, mentorordning, arbejdsgiveransvar og kompetenceafklaring. Mere konkret er især medarbejderne på FIR-virksomheder enige i de udsagn, som giver arbejdsgiverne et større ansvar i integrationen.

FIRs påvirkning af medarbejdernes holdninger er størst for mentorskab og kompetenceafklaring. Det er meget interessant, at netop holdningen til mentorskab er påvirket så meget af FIR, fordi der er tale om et af de udsagn, som medarbejderne er mest enige i. Men også enigheden i udsagnet omkring, at det skal være lige så almindeligt at være flygtning og indvandrer på arbejdsmarkedet, som det er at være dansker, er blevet påvirket kraftigt af FIR. Ligesom holdningen om sprogkravet til nyansatte flygtninge og indvandrere.

Overordnet set er der ikke store afvigelser i ledelsens besvarelser set i forhold til medarbejderrepræsentanternes. Gennemgående er ledelsesrepræsentanterne imidlertid ikke helt så enige i udsagnene, som medarbejderrepræsentanterne. Der er dog ikke store forskelle, når det gælder rangordningen af udsagnene efter enighed, selvom ledelsesrepræsentanterne er noget mindre enige end medarbejderrepræsentanterne i udsagnene omkring arbejdspladsdansk og mentorskab.

Også blandt ledelsesrepræsentanterne kan der observeres selvmodsigelser i forhold til enigheden i at flygtninge og indvandrere skal hurtigt i gang, samtidig med at de skal mestre dansk, inden de kommer ud på arbejdsmarkedet. Blandt ledelsesrepræsentanterne er 36% enige i begge udsagnene.

Der er større forskelle mellem ikke-FIR-virksomheder og FIR-virksomheder på ledelsesplan end på medarbejderplan. Således kan der konstateres større enighed blandt FIR-virksomhedernes ledelse i udsagnene omkring mentorskab, tillidsmand og arbejdsgivernetværk, mens FIR-virksomheder er mindre enige i udsagnene om, at flygtninge og indvandrere skal mestre dansk, inden de kommer ud på arbejdsmarkedet, og at fagforeningerne skal spille en større rolle.

Selvom FIR også blandt ledelsesrepræsentanterne har påvirket holdningen omkring mentorer mest, er der forskelle mellem medarbejderne og lederne, når det gælder FIRs påvirkning af holdningerne. Gennemgående har ledelsen i højere grad end medarbejderne ladet sig påvirke af FIR. Dertil kommer tre markante forskelle, hvor FIR i langt højere grad har påvirket ledelsen end medarbejderne. Det gælder for det første 'Nye holdninger', nemlig at holdninger bør flyttes for at imødekomme myter og fordomme. For det andet holdningen om at fagforeninger skal spille en mere aktiv rolle. Og for det tredje holdningen om, at flygtninge og indvandrere skal mestre sproget, inden de kommer ud på arbejdsmarkedet. Omvendt har FIR i mindre grad påvirket ledelsen end medarbejderne, når det gælder holdningen om, at tillidsmanden i højere grad bør påvirke kolleger og ledelse.

Samlet kan det således konkluderes, at én af de helt store succeser for FIR har været mentorskab, som man har kunnet åbne både medarbejderrepræsentanternes og ledelsesrepræsentanternes øjne for. Samtidig tyder noget på, at FIR har gjort virksomhederne mere bevidst om, at de selv – i samarbejde med det offentlige – har et stort ansvar for integrationen af flygtninge og indvandrere. Endelig er der sket en vis påvirkning i retning af FIRs centrale målsætning om, at det skal være lige så almindeligt at være flygtninge og indvandrere på arbejdsmarkedet, som det er at være dansker.