

Til  
**Social-, Børne- og Integrationsministeriet**

Dokumenttype  
**Endelig rapport**

Dato  
**December 2013**

# **PARTNERSKABER OM UNGESTRATEGIER**

**OPSAMLING PÅ DE FIRE ÅRS AKTIVITETER**

# PARTNERSKABER OM UNGESTRATEGIER OPSAMLING PÅ DE FIRE ÅRS AKTIVITETER

## INDHOLD

<b>1.</b>	<b>Indledning</b>	<b>1</b>
1.1	Resumé	1
1.2	Læsevejledning	3
<b>2.</b>	<b>Metodeudvikling som delresultat af partnerskaberne</b>	<b>4</b>
2.1	Konkrete metoder rettet mod børn i dagtilbud	4
2.2	Konkrete metoder rettet mod børn og unge i folkeskolen	7
2.3	Konkret metode til formidling og fastholdelse af fritidsjobs	10
2.4	Konkret metode til formidling af og fastholdelse af fritidsaktiviteter	12
2.5	Konkrete metoder til at formidle og fastholde unge i ungdomsuddannelser eller ordinære jobs	12
2.6	Konkret metoden til en kriminalitetsforebyggende indsats	15
2.7	Opsamling	17
<b>3.</b>	<b>Målte tværgående resultater</b>	<b>18</b>
3.1	Bidrage til at øge antallet af unge der påbegynder og fastholder en ungdomsuddannelse	18
3.2	Efteruddannelse i dansk som andetsprog og øgede faglige kompetencer hos eleverne	19
3.3	Fritidsjob og fritidstilbud	20
<b>4.</b>	<b>Erfaringer fra et fire-årigt partnerskab med seks kommuner</b>	<b>23</b>
4.1	En lang og lidt uoverskuelig opstart	23
4.2	Stor tilfredshed med den udstrakte frihed til at vælge aktiviteter, men det gav udfordringer i relation til for stor spredning	23
4.3	"Pålagte aktiviteter" mødte modstand	24
4.4	Deltagere i og tidspunkt for forandringsteoriworkshops var ikke altid optimalt	24
4.5	Antallet af indsatsområder og aktiviteter var for højt for alle kommunerne	24
4.6	Variert anvendelse af ministeriets udgående konsulenter	25
4.7	Stor glæde af netværket med andre kommuner	26
4.8	Fire år er lang tid, hvilket kan være en fordel og en ulempe	26
4.9	Den eksterne evaluering var krævende, men har også positive effekter	27
4.10	Sammenfatning	28

## BILAG

### Bilag 1: Oversigt over de implementerede aktiviteter

## 1. INDLEDNING

I efteråret 2009 indgik det daværende Integrationsministerium 4-årige partnerskabsaftaler med seks kommuner med det formål at styrke den kommunale indsats for at modvirke marginalisering af nydanske børn og unge. De seks kommuner er Albertslund, Fredensborg, Holstebro, Hvidovre, Odense og Slagelse.

Projektet, kaldt *Partnerskaber om ungestrategier*, blev i 2011 overført til Social- og Integrationsministeriet (nu Social-, Børne- og Integrationsministeriet). Partnerskabsaftalen blev givet som bindende tilsagn for to år med mulighed for forlængelse i yderligere to år og betinget af, at kommunen lever op til de opstillede mål. Alle kommuner har forlænget partnerskabsaftalen, dog ikke nødvendigvis for alle aktiviteter under partnerskabet.

Baggrunden for at starte partnerskaberne var en embedsmandsrapport om marginaliserede nydanske børn og unge fra 2009. Embedsmandsrapporten viser bl.a., at der allerede var igangsat en lang række initiativer for at modvirke marginalisering blandt nydanske børn og unge, og at kommunerne allerede havde en lang række redskaber til rådighed. Endvidere viser rapporten, at marginaliserede nydanske børn og unge kan opdeles i fem målgrupper:

1. Kriminelle og kriminalitetstruede nydanske børn og unge
2. Nydanske unge på kanten af arbejdsmarkedet og uddannelsessystemet
3. Fagligt svage nydanske børn og unge
4. Unge nydanske kvinder, der er isolerede fra det danske arbejdsmarked
5. Nydanske småbørn i socialt udsatte familier.

Fælles for målgrupperne er, at de ofte er kendetegnet ved at være udfordret på flere områder samtidig. De kommer typisk fra udsatte familier, som er i berøring med mange professionelle aktører. Embedsmandsrapporten peger derfor på, at hovedudfordringen i forhold til at forebygge marginalisering af nydanske børn og unge er at sikre et bedre tværfagligt samarbejde om de eksisterende initiativer samt en bedre koordination heraf, så der kommer mere helhed i indsatsen for den enkelte.

Partnerskaberne for ungestrategier har særligt været kendetegnet ved:

- Løbende og relativt tæt årlig opfølgning på aktiviteterne
- Løbende og relativt tæt kontakt mellem ministeriet og kommunerne til sparring, ideudveksling og understøttelse
- Lang implementeringsperiode på fire år
- Den store frihedsgrad i relation til typen af implementerede aktiviteter.

Formålet med partnerskaberne mellem Social-, Børne- og Integrationsministeriet og de seks involverede kommuner er på denne baggrund at medvirke til at styrke den lokale indsats for at modvirke marginalisering af nydanske børn og unge og bidrage til inklusion og deltagelse for alle ved:

- at udvikle og dokumentere samarbejdsmodeller og metoder, der kan modvirke marginalisering af nydanske børn og unge i kommunerne
- at styrke videndeling og det tværfaglige samarbejde i kommunerne.

### 1.1 Resumé

Et centralt element i Partnerskaber om ungestrategier var at udvikle og dokumentere samarbejdsmodeller og metoder, der kan modvirke marginalisering af nydanske børn og unge i kommunerne. Blandt mange forskellige metoder, der løbende er blevet præsenteret, fremhæves i

indeværende rapport en række eksempler. På tværs af eksemplerne har der særligt været arbejdet med at udvikle og forfine:

- Håndholdte indsatser
- Indsatser der tager udgangspunkt i målgruppens ressourcer
- Tværfaglige/koordinerende indsatser
- Fremskudte indsatser (placeret tæt på målgruppen).

Ud over metodeudvikling har partnerskabet bidraget til en række konkrete resultater i kommunerne. Nedenfor listes nogle af de tværgående resultater, der er etableret:

- 263 unge er startet på en ungdomsuddannelse
- 198 lærere og pædagoger er blevet efteruddannet i dansk som andetsprog (DSA) eller lignende metoder
- 485 lærere har deltaget i foredragsdage til at understøtte implementeringen af DSA
- 270 fritidsjobs er skabt til målgruppen
- 293 børn, unge eller isolerede kvinder har deltaget i fritidsaktiviteter, fritidstilbud og/eller har fået en fritidsmentor tilknyttet.

I relation til selve partnerskabet og måden, hvorpå det har været organiseret og styret, peger rapporten på følgende konklusioner og anbefalinger:

- Opstarten var lang og lidt uoverskuelig: En klar implementeringsplan, bedre koordinering i relation til de forskellige dokumentationskrav og et generelt mere klart formål anbefales.
- Der var stor tilfredshed med den udstrakte frihed til at vælge aktiviteter, men det gav udfordringer i form af alt for store forskelle i mål, indhold og målgrupper for de implementerede aktiviteter. Frihed indenfor mere begrænsede rammer anbefales.
- Aktiviteter, som kommunerne opfattede som værende "pålagt" af ministeriet, vakte modstand, og det var svært at skabe ejerskab og resultater i disse aktiviteter.
- Indledningsvis i partnerskabet skulle kommunerne skabe en række forandringsteorier med mål og succeskriterier i workshops faciliteret af Rambøll. Hverken kommune, ministeriet eller evaluator fik dog det ønskede udbytte af disse workshops. Dette skyldes bl.a., at repræsentanter for alle aktiviteter deltog på samme tidspunkt og i samme workshop. Forandringsteoriworkshops i forskellige tempi tilpasset udviklingsniveauet og indholdet for de forskellige aktiviteter anbefales i fremtiden.
- Antallet af indsatsområder/aktiviteter var for højt for alle kommuner. Færre, større og mere fokuserede indsatser anbefales i fremtidige partnerskaber.
- Kommunerne havde mulighed for at trække på ministeriets konsulenter i forbindelse med implementeringen af aktiviteter. Dette har kommunerne benyttet sig af i forskelligt omfang. Det er en god idé at have denne mulighed, og at der skabes rammer for, at kommuner og konsulenter mødes, men anvendelse må forventes at bero på behov.
- Kommunerne havde stor glæde af netværket på tværs. Det er meget forskelligt, hvor meget det er blevet anvendt, men det har givet indblik og kendskab på tværs.
- Partnerskabet varede fire år. Dette vurderes at have været en af de afgørende faktorer i relation til den relativt store andel af aktiviteter, der forankres, bl.a. fordi der er tale om aktiviteter, der løbende er blevet ændret og forbedret. Ulempen har været de mange

ændringer både i kommunen og i de enkelte aktiviteter, der har gjort det svært og nogle gange irrelevant at fastholde planlagte aktiviteter. En så lang implementering kræver stor fleksibilitet i aktiviteterne, så de kan udvikles undervejs.

- Der var omfattende dokumentationskrav til kommunerne, bl.a. grundet de mange aktiviteter der skulle følges op på løbende. Færre aktiviteter og tilpassede forandrings-teoriworkshops kan være en løsning på denne udfordring. Fordelen ved den tætte og løbende opfølgning har været, at det har holdt fokus på partnerskabet og de enkelte aktiviteterets mål. For nogle kommuner har det også været med til at øge fokus på målstyring generelt i implementeringen af aktiviteter.

## 1.2 Læsevejledning

Indeværende rapport opsummerer erfaringerne fra det 4-årige partnerskab med de seks kommuner. Rapporten indeholder:

- Et indblik i nogle af de metoder, der er blevet udviklet i partnerskaberne (kapitel 2)
- Et overblik over partnerskabernes målrealisering med fokus på de mål, der går på tværs af kommunerne (kapitel 3)
- En opsamling af erfaringerne med partnerskaberne som puljestyreingsredskab (kapitel 4).

En oversigt over partnerskabernes aktiviteter, i hvilket omfang aktiviteterne er blevet implementeret samt deres forankring forefindes i bilag 1.

## 2. METODEUDVIKLING SOM DELRESULTAT AF PARTNERSKABERNE

Et centralt element i Partnerskaber om ungestrategier var at udvikle og dokumentere samarbejdsmodeller og metoder, der kan modvirke marginalisering af nydanske børn og unge i kommunerne. I løbet af partnerskaberne blev 59 forskellige aktiviteter rettet mod marginaliserede unge og familier implementeret. 30 af disse fortsætter i drift efter partnerskabet, og erfaringerne indsamlet i de fleste af de resterende aktiviteter anvendes i kommunernes andre aktiviteter<sup>1</sup>. I dette kapitel fremhæves udvalgte samarbejdsmodeller og metoder, som er udviklet i kommunerne som led i partnerskaberne.<sup>2</sup>

### 2.1 Konkrete metoder rettet mod børn i dagtilbud

Kommunerne har arbejdet med forskellige aktiviteter rettet mod børn i dagtilbud. Her har vi valgt at fremhæve to konkrete metoder, nemlig Odenses systematiske arbejde med sprogstimulering og Fredensborgs systematiske arbejde med opsøgende pædagogisk arbejde.

#### 2.1.1 Sprogstimulering i Odense

I Odense har man valgt at sætte ind med en tidlig indsats for udviklingen af de tosprogede børns dansksproglige kompetencer. Dette er gjort gennem uddannelse af udvalgte dele af det pædagogiske personale i dansk som andetsprog (DSA).

##### *Målgruppen*

Aktivitetens målgruppe er pædagoger i børnehuse med mindst 15 pct. tosprogede. Pædagogerne er valgt af institutionslederne. Der har ikke været udvælgelseskriterier, men der deltog mindst én pædagog fra hver institution med over 15 pct. tosprogede.

Enkelte pædagoger har modtaget en længere efteruddannelse som sprogvejleder. Der er uddannet én sprogvejleder for hver "klyngeinstitution".

Tanken var, at hver institution skulle have adgang til generel viden til at understøtte arbejdet med sprogstimulering (sprogvejleder), samt at institutioner med mange tosprogede børn skulle have fagpersonale på stuerne med særlig viden om sprogstimulering af tosprogede.

##### *Overordnet om aktiviteten*

Efteruddannelsen handler om andetsprogstilegnelse og om metoder til sproglig vejledning af tosprogede. I uddannelsen har deltagerne arbejdet med emner som sprogstimulering, sproglig opmærksomhed samt udvikling af intersprog. Intersprog er det sprog, det tosprogede barn efterhånden opbygger i den sproglige læringsproces.

Overordnet anvendes der i aktiviteten fem arbejdsmetoder:

To redskaber til projektstyring:

1. SMTTE, som er kommunens interne projektstyringsredskab på dagtilbudsområdet. Dette anvendes som overordnet ramme for den enkelte pædagogs projektstyring fra idéudvikling over opstilling af mål og succeskriterier til dokumentation og opfølgning. SMTTE er meget konkret i sin beskrivelse af pædagogisk praksis, bl.a. ved at pædagogen skal be-

<sup>1</sup> Se også bilag 1.

<sup>2</sup> Det skal nævnes, at partnerskabet indeholder meget få egentlige dokumenterede samarbejdsmodeller. Partnerskabet har fra start været præget af, at det har været urealistisk at favne alle tre hovedformål: 1) tværfaglighed, 2) metodeudvikling og 3) implementering af konkrete aktiviteter, der kan mindske marginaliseringen. Som følge heraf har partnerskabet tidligt haft fokus på implementeringen af konkrete aktiviteter, der skal mindske marginaliseringen. Som oftest tog disse aktiviteter udgangspunkt i metoder, der var nye for den enkelte kommune, og hvor forskellige fagligheder, enheder og/eller organisationer skulle samarbejde, men uden systematisk dokumentation af disse samarbejdsmodeller og metoder.

skrive "tegn på, at man begynder at lykkes med projektet". Disse tegn kan eksempelvis være, at børnene selv begynder at bladre i bøger, at børnene har et fælles sprog om de lege, der leges etc.

2. Læringshistorien, som er et redskab, der anvendes til systematisk dokumentation af et projekts resultater – det indgår i pædagogernes almindelige værktøjskasse i kommunen. Det handler om at identificere og dokumentere resultater i forbindelse med iværksatte aktiviteter med specifikke læringsmål. Pædagogen skal observere og dokumentere det, der sker hos børnene som følge af en aktivitet, der er sat i gang af pædagogen med et specifikt mål for øje. Metoden er derfor særlig god, når man arbejder med metodeudvikling og intenderet læring.

Fire redskaber til sprogstimulering:

1. Dialogisk læsning: I stedet for en traditionel oplæsning, hvor børnene kun lytter, betyder den dialogiske læsning, at den voksne læser på en måde, der skaber mere sprogligt samspil med børnene. Ved at stille spørgsmål og engagere børn under læsningen bliver børnene udfordret, hvilket resulterer i, at børn udvikler flere sproglige færdigheder.
2. Tematisk sprogarbejde/TASK: Ideen med tematisk sprogarbejde er grundlæggende, at man arbejder struktureret med udvalgte sproglige områder med afsæt i et tema, som fx skoven, kroppen eller dyr.
3. Ordindsamling via oplevelser: Eksempelvis ud af huset-oplevelser, hvor børnene arbejder med (og indsamler eksempler på) ord fra naturen.
4. Fotobog til vuggestuen (og børnehavebørn næsten uden dansk sprog): Hvor det sproglige arbejde tager udgangspunkt i og dokumenteres med fotografier – bl.a. også for at sikre at dialogen tager afsæt i noget, som er nært for barnet og barnets hverdag.

Efteruddannelsen består af et fuldt modul på UCL's diplomuddannelsen (syv uger). Dette er efterfølgende fulgt op med:

- Kvartalsvise netværksmøder for alle de efteruddannede pædagoger – ét netværk og ét kvartalsvis møde per metode. Hvert netværksmøde varede tre timer. Netværkene har understøttet anvendelsen af den nye viden over en 3-årig periode, siden pædagogerne blev efteruddannet.
- Løbende opfordring til ledelsesmæssig opbakning både direkte, hvis de har været udfordringer, og indirekte gennem, at lederne informeredes om aktiviteterne og netværksmødernes resultater
- At institutionerne i starten modtog midler, som kunne anvendes eksempelvis til vikardækning i perioder, hvor de efteruddannede skal arbejde specifikt med sprogunderstøttelse, eksempelvis for en afgrænset gruppe børn.

Endelig har udvalgte pædagoger modtaget efteruddannelse som tosprogsvejleder (tre moduler på diplomuddannelsen). Tosprogsvejlederne har ikke deltaget i netværksgrupper, ligesom deres funktion ikke har været veldefineret. Dette er en af de ting, som de aktivitetsansvarlige påpeger, at de ville gøre om en anden gang. Det er vigtigt, at det er specificeret, hvilken rolle vejlederne skal påtage sig, og at de understøttes heri. Ellers er der for stor risiko for, at de ikke får anvendt deres efteruddannelse.

Netværksgruppemøderne har udviklet sig over årene. I starten blev de kørt meget stramt. Alle pædagoger skulle have gennemført et sprogstimuleringsprojekt og dokumenteret det ved brug af SMTTE<sup>3</sup>. Kommunens tosprogskonsulent læste alle projektbeskrivelser igennem og gav konkret feedback til hver af dem: Hvad var godt, hvad skulle forbedres etc. Resultatet var, at de efterud-

<sup>3</sup> Dette er kommunens interne projektstyringsværktøj på dagtilbudsområdet. Værktøjet har været i brug længe, og de ansvarlige vurderer, at det har været et vigtigt element i forløbet, at dele af de metoder, der har været brugt, har været velkendte for de involverede.

dannede pædagoger arbejdede meget systematisk med de forskellige metoder. Netværksmøderne afholdes nu (år 3 efter uddannelsen) efter en mindre stram plan, og der er langt mere fokus på, hvad der opstår af umiddelbare behov for sparring både i forhold til opfølgning på gennemførte projekter, men i lige så høj grad på udvikling af nye projekter. Ligeledes er der ikke i dag vandtætte skodder mellem metoderne. Således er det i dag muligt, at en netværksgruppe arbejder med flere metoder og at elementer fra nye metoder inddrages på møderne. Tidligere skulle man som pædagog fysisk flytte til et andet netværk, når man ønskede at arbejde med en ny metode.

#### *Metodens styrker og svagheder*

*Metodens styrker:* Den meget systematiske understøttelse af pædagogernes løbende udvikling og anvendelse af de erhvervede kompetencer har været vigtig for projektet. De løbende netværksmøder med krav om, at metoder afprøves og afrapporteres før hvert møde, således at man kan samle op, videndele og forbedre, har sikret, at de efteruddannede pædagoger systematisk har arbejdet med, reflekteret over og forbedret det tillærte. Understøttelsen har fungeret længe nok (3-4 år) til, at DSA nu er en integreret del af pædagogernes daglige arbejde<sup>4</sup>.

*Metodens svagheder:* Ikke alle efteruddannede pædagoger har oplevet, at deres ledere understøttede og værdsatte DSA-arbejdet. Denne manglende ledelsesopbakning har betydet, at ikke alle pædagoger har haft rammer til systematisk at arbejde med de nye metoder. En mere klar, systematisk og gennemgribende tilgang til at sikre ledelsesopbakning kan resultere i, at lignende initiativer får endnu større succes.

#### 2.1.2 Tidlig indsats i Fredensborg

I Fredensborg er der udviklet en metode til opsøgende pædagogisk arbejde i indsatsen for udsatte familier, der normalt ikke anvender dagtilbud til deres små børn<sup>5</sup>. Metoden har til formål at styrke nydanske forældres tillid og kendskab til de kommunale dagtilbud og dermed øge andelen af nydanske børn, der indskrives i dagtilbud, og derigennem også øge andelen af tosprogede børn, der vurderes skoleparate ved skolestart.

#### *Målgruppen*

Målgruppen for projektet er alle børn i socialt udsatte familier.

#### *Overordnet om aktiviteten:*

Udvalgte medarbejdere i kommunens dagtilbud med mange tosprogede har deltaget i opkvalificering med henblik på at arbejde med tosprogede familier og med henblik på at styrke samarbejdet mellem pædagoger, sundhedsplejerske og sprogkonsulent i det opsøgende arbejde. Gennem det tværfaglige samarbejde mellem pædagoger, sundhedsplejerske og sprogkonsulent re-præsenterer metoden en tilgang, hvor der er fokus på familien. Mens institutioner traditionelt fokuserer på at arbejde med barnet, er det opsøgende pædagogiske arbejde tilrettelagt med hjemmebesøg, hvor en pædagog kommer ud til de udsatte familier – eksempelvis i forbindelse med forældresamtaler.<sup>6</sup>

Aktivitetens hovedelement er det tætte samarbejde mellem sundhedsplejerske og dagtilbud, hvor sundhedsplejersken hjælper med at etablere den nødvendige kontakt mellem dagtilbud og familie. Dette sker bl.a. gennem:

<sup>4</sup> At netværksmøderne og deres systematik har været så vigtig, understøttes af forskning på området, der peger på, at 1) motivation for efteruddannelse og 2) efterfølgende understøttelse af anvendelse er helt centrale elementer, hvis efteruddannelse skal resultere i praksisændringer (se bl.a. Rambølls kortlægning og analyse: "Opkvalificering af lærere og pædagoger i folkeskolen).

<sup>5</sup> For beskrivelse af en velafprøvet og dokumenteret metode til tidlig opsporing blandt udsatte børn til brug i sundhedsplejen, dagtilbud, dagpleje, klubber og SFO'er, se Opsporingsmodellen, som KORA har været med til at udvikle for Socialstyrelsen (KORA 2013, *Opkvalificering af den tidlige indsats – ved tidlig opsporing af børn i en socialt udsat position*). Metodens fokus er at styrke den tidlige og tværfaglige indsats over for udsatte børn i de fora, hvor professionelle i forvejen har kontakter til familien.

<sup>6</sup> Det opsøgende arbejde overfor familien er inspireret af det arbejde, der er gennemført på Rådmandsgades Skole i forhold til aktivt opsøgende arbejde med forældrekontakt.



- At sundhedsplejersken fortæller om og "afmystificere" dagtilbuddene
- At sundhedsplejersken forestår en direkte kontakt enten ved at tage pædagogen med på besøg hos familien eller familien på besøg i dagtilbuddet.

Denne direkte kontakt hjulpet på vej af sundhedsplejerskerne og deres adgang til, fortrolighed med og kendskab til familierne suppleres af et "Åbent børnehus" i form af sociale arrangementer for forældre, pædagoger, sundhedsplejerske og børn. Erfaringen er, at samværet skaber en positiv relation mellem forældre, pædagoger og børn, hvilket styrker det daglige samarbejde mellem forældre og frontmedarbejdere i institutionen. Indledningsvis bestod arrangementerne af faglige oplæg om fx børns madvaner og søvn. For at tiltrække en større gruppe forældre blev arrangementernes indhold ændret til arrangementer, hvor forældre og børn laver aktiviteter sammen, fx musik og sanglege eller madlavning. Det resulterede i langt større glæde blandt de deltagende forældre og børn, ligesom deltagerantallet steg.

Dette arbejde suppleres med samarbejdet med tosprogskonsulenten, som bl.a. har bidraget til større fokus på sproglig udvikling blandt børn i målgruppen.

*Metodens styrker:* Der er skabt et tæt tværfagligt samarbejde i den tidlige og opsøgende indsats mellem pædagoger, sundhedsplejerske og tosprogskonsulent, der hver især bidrager med deres faglige perspektiv på børnene og familierne. Medarbejderne oplever, at kombinationen af deres forskellige perspektiver på børn og familier skaber en mere helhedsorienteret og effektiv tilgang til udsatte familier.

*Metodens svaghed:* Erfaringen er, at det er vanskeligt at skabe personlige relationer og tillid til institutionen blandt nogle af mest udsatte eller udfordrede forældre. Her er den opsøgende indsats værdifuld, men skridtet til at vælge at indskrive barnet i dagtilbud er fortsat vanskeligt for nogle familier.

## 2.2 Konkrete metoder rettet mod børn og unge i folkeskolen

Der har i partnerskaberne været stort fokus på at fremme elevernes faglige kompetencer, særligt gennem øget fokus på dansk som andetsprog. Her præsenteres to af de implementerede aktiviteter, der har været rettet mod at øge elevernes faglige niveau.

### 2.2.1 Dansk som andetsprog (DSA)

Albertslund er en af mange skoler, der har valgt at arbejde med DSA som en del af partnerskabet.

#### *Målgruppen*

Indsatsens primære målgruppe er næsten alle lærere på en af kommunens skoler med mange tosprogede elever. Indsatsens sekundære målgruppe er elever på skolen, som forventes at modtage en mere kvalificeret og involverende undervisningsform, som imødekommer eventuelle sproglige udfordringer som følge af lærernes nye kompetencer og viden.

#### *Overordnet om aktiviteten*

Formålet med efteruddannelsesforløbet er at give lærerne indsigt i tosprogethed og andetsprogpædagogik og give dem konkrete redskaber til og erfaringer med at undervise i dansk som andetsprog i fagene. Forløbene består af 60 timers undervisning varetaget af UCC. Forløbet består af 3 til 4 dage med teoriundervisning efterfulgt af aktionslæringsforløb med fagdidaktisk sparring mellem lærere og underviseren på UCC. Lærerne deltager i teams og er dermed flere på kursus samtidigt.

*Omfattende efteruddannelse:* Mere end to tredjedele af lærerne på Herstedlund Skole har deltaget i intensiv efteruddannelse. Der er tale om et strategisk valg, som blev truffet ved partnerska-

bets opstart, nemlig at fokusere indsatsen på én skole og dermed sikre et massivt kompetenceløft der og ikke andre steder i kommunen. Det har bl.a. betydet, at den samlede (eller langt størstedelen af) lærerstab på Herstedlund Skole har fået en nyt og fælles sprog om og forståelse af tosprogede elever og dansk som andetsprog. Forskning i effekten af efteruddannelse peger på, at det er vigtigt, at der er opbakning til at anvende ny viden og kompetencer i det daglige arbejde, når medarbejdere skal omsætte deres nye viden til ændret praksis.<sup>7</sup> En måde at imødekomme dette er ved at lade flere medarbejdere efteruddanne sig samtidigt.

*Aktionslæring som metode og uddannelse i teams:* I efteruddannelsesforløbet anvendes særligt en metode, nemlig aktionslæring. Det foregår ved, at lærerne observerer hinandens undervisning og efterfølgende har en didaktisk samtale om undervisningen. Under selve kurset faciliterer underviseren fra UCC observation og efterfølgende feedback for det enkelte team. Hjemme på skolen har lærerne arbejdet videre med metoden i teams, hvor de observerer hinandens undervisning. Lærerne vurderer metoden som meget udbytterig. Metoden åbner ifølge lærerne for en vigtig didaktisk dialog om DSA i undervisningen lærerne imellem, og som noget nyt giver den indblik i lærernes pædagogiske praksis. Indledningsvis var det grænseoverskridende for lærerne at blive observeret og at modtage feedback fra kolleger, men efterhånden har lærerne taget metoden til sig og sætter pris på udbyttet. Lærerne oplever, at aktionslæring forbedrer teamsamarbejdet, idet lærerne ved at observere hinandens undervisning og efterfølgende reflektere over undervisningen har etableret et fælles sprog og fokus på betydningen af dansk som andetsprog og undervisning af sprogsvage elever. Aktionslæring i årgangsteamet har ifølge lærerne bidraget til at samtalerne på årgangsteamet er ændret. Tidligere omhandlede samtalerne ofte det strukturelle, mens lærerne nu i højere grad taler om undervisningen.

*Metodens styrker:* Efteruddannelse i form af aktionslæring i teams forekommer værdifuld, idet lærerne oplever, at de som samlet lærerstab opbygger stærke kompetencer og en fælles tilgang til og sprog om arbejdet med DSA, som kan videreføres i deres daglige arbejde.

*Metodens svaghed:* Der er tale om et forholdsvis omfattende efteruddannelsesforløb, hvor den overvejende del af ressourcer er anvendt i forbindelse med de afholdte kursusdage. Således er der i mere begrænset omfang afsat ressourcer til fortløbende brug af aktionslæring og implementering af viden om DSA i undervisningen.

### 2.2.2 Turbomatematik

I Hvidovre har man valgt at tage erfaringerne fra de mange turbodanskforløb og overført dem til matematikfaget med henblik på at øge elevernes matematikkompetencer<sup>8</sup>.

#### *Målgruppen*

De fagligt svage elever er i fokus men selve forløbet foregår i klassens normale matematiktimer, hvor alle klassens elever deltager.

#### *Overordnet om aktiviteten*

Turbomatematik er et forløb, der gennemføres i klassernes normale matematiktimer. I otte dobbeltlektioner er det skolens matematikvejleder, der forestår undervisningen - med støtte fra klassens matematiklærer. Lektionerne ligger to gange om ugen. I disse lektioner er der fokus på ét emne (ligninger, sandsynlighedsregning etc.), som der arbejdes med i dybden.

Sammenlignet med en almindelig matematiktime har turbomatematik følgende særlige karakteristika:

---

<sup>7</sup> Rambøll Management Consulting og Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) 2013: "Opkvalificering af lærere og pædagoger i folkeskolen".

<sup>8</sup> For inspiration til hvordan intensive og motiverende læseforløb kan gennemføres, se eventuelt publikationen fra Rambøll og Aarhus Universitet: "Turbodansk - inspiration til intensive og motiverende læseforløb".

1. Den ekstra tid gør det muligt at arbejde lidt anderledes med stoffet, herunder at bruge mere tid på at forklare begreber og mere tid på praktiske øvelser.
2. At der kommer en ny lærer ind i klassen betyder, at eleverne har mere fokus på undervisningen. Der brydes med den almindelige måde at gøre tingene på, og dette motiverer eleverne.
3. Den ekstra lærer betyder, at der er bedre tid til at hjælpe og vejlede. Eleverne holdes i højere grad til ilden igennem hele timen, fordi de ikke skal sidde og vente på hjælp.

Forløbet starter med, at læreren præsenterer sig selv, tanken bag turbomatematik samt emnet for forløbet. Formålet er at få forventningsafstemt i forhold til, hvad der skal ske, og hvad der forventes af eleverne.

Herefter introduceres en test til måling af elevernes faglige udvikling. Der er fokus på at "afmystificere" testen og præcisere, at den blot skal bruges til at følge udviklingen af forløbet, og at den bl.a. ikke har indflydelse på elevernes karakterer.

Selve undervisningen gør brug af forskellige metoder, men udgangspunktet er en detaljeret gennemgang af de grundlæggende begreber, der relaterer sig til emnet. Her anvendes der eksempelvis konkrete eksempler for at understøtte elevernes forståelse af emnet. I forbindelse med et forløb om ligninger blev en skolevægt taget frem for at forklare det grundlæggende princip om, at der skal være ligevægt på de to sider af lighedstegnet, og at hvis man fjerner noget på den ene side, skal der fjernes lige så meget på den anden side.

Undervisningen som sådan fungerer som almindelig undervisning, men med den forskel, at der er mere tid til at fokusere på sprog både i relation til matematikken, men også andre begreber der dukker op, og som skaber forvirring (i forbindelse med et kortspil viste det sig nødvendigt at arbejde med begreber som klør, spar, hjerter og ruder). Derudover anvendes i langt højere grad praktiske eksempler: terninger, kortspil og vejrudsigten anvendes til at forklare og arbejde med sandsynlighedsregning, ligesom procentregning illustreres med, hvor meget der reelt spares, når forskellige varer er på tilbud.

#### *Metodens styrker og svagheder*

Metodens styrker: Det er vigtigt, at personen, der underviser på turboforløbene, ikke er klassens egen lærer. På denne måde bliver forløbene opfattet som noget nyt og spændende, og det øger elevernes interesse og motivation. Derudover er dette også en forudsætning for, at forløbet kan anvendes til opkvalificering af/inspiration for de kolleger, der normalt forestår undervisningen i klassen. Ved at observere og deltage i en kollegas undervisning af ens egen klasse i ens eget fag kan den enkelte lærer blive inspireret til at arbejde med nye metoder, nye tilgange og nogle gange til at få et nyt blik på de enkelte elever. Dette kan få indflydelse på lærerens senere undervisning i samme klasse.

Metodens svagheder: Først og fremmest kan det i nogle tilfælde være svært for en vejleder at få lov at "overtage" undervisningen i en klasse. Manglende samspil mellem klassens normallærer og vejlederen kan betyde, at metodens resultater ikke realiseres<sup>9</sup>. Det er desuden usikkert om metoden har betydning, ud over de konkrete emner som vejlederen underviser i. Der er en tendens til, at det særligt er nyhedsværdien og det særlige ved projektet, der betyder, at eleverne lærer mere, når vejlederen underviser, men det vides ikke, om de får kompetencer, motivation og/eller viden, der får generel indflydelse på deres læring i faget.

---

<sup>9</sup> Se eksempelvis Danmarks Evalueringsinstituts publikation: "Særlige ressourcepersoner i folkeskolen: Inspiration til skoleledelser og ressourcepersoner" for yderligere inspiration til, hvordan vejledernes rolle kan understøttes.

### 2.3 Konkret metode til formidling og fastholdelse af fritidsjobs

I Holstebro er der som led i partnerskabsprojektet ansat en fritidsjobkoordinator. Koordinatorens arbejde består i at formidle fritidsjob til unge, der ikke selv er i stand til at finde et fritidsjob, men som umiddelbart vurderes parate til at kunne varetage et fritidsjob, samt at understøtte, at de unge fastholdes i deres fritidsjob.<sup>10</sup>

#### *Målgruppen*

Målgruppen er 13-18-årige unge, der er klar til at tage et fritidsjob, men som ikke selv har de fornødne ressourcer og netværk til at søge fritidsjob. Projektet henvender sig til alle unge uanset etnisk baggrund, men størstedelen af de unge i projektet har anden etnisk baggrund end dansk.

Definitionen af, hvilke unge der hører under målgruppen, er ifølge fritidsjobkoordinatoren vanskelig i forhold til, hvornår en ung er for "god" eller for "velfungerende" til at få hjælp. Generelt gælder, at det er udsatte unge, som i en eller anden forstand har det svært, der falder ind under målgruppen. For nogle unge gælder det, at de ikke har et netværk, der kan hjælpe dem til at få et fritidsjob, mens det for andre unge handler om, at de ikke ved, hvordan de skal opføre sig for at kunne varetage et fritidsjob.

#### *Overordnet om aktiviteten*

Fritidsjobkoordinatoren er en 32-timers stilling oprettet i regi af jobcenteret og fysisk placeret hos UU. Koordinatoren har to primære funktioner, der beskrives nedenfor:

- Kontakt til potentielle arbejdsgivere
- Vejledning af de unge.

Kontakt til potentielle arbejdsgivere: En væsentlig opgave for fritidsjobkoordinatoren er at skabe kontakt til virksomheder og relevante arbejdsgivere, som ønsker at samarbejde om at få unge i målgruppen i fritidsjob. Fritidsjobkoordinatoren laver opsøgende arbejde i forhold til relevante arbejdsgivere og informerer dem om projektet. Det handler bl.a. om forventningsafstemning i forhold til, at der er tale om fritidsjob på normale vilkår, både hvad angår løn og arbejdstid. Derudover handler forventningsafstemningen om at klæde arbejdsgiveren på i forhold til at kunne rumme unge i målgruppen, fx at de kan have brug for ekstra støtte og vejledning undervejs. Fritidsjobkoordinatoren har løbende kontakt med arbejdsgiverne, og arbejdsgiveren kan også kontakte koordinatoren, hvis der opstår problemer omkring en ung i fritidsjob.

Der samarbejdes primært med arbejdsgivere i private virksomheder om fritidsjob. Derudover er der et tværfagligt samarbejde med politiets forebyggende arbejde og boligselskaberne i de udsatte boligområder. Der er oprettet fritidsjobs til de unge, hvor de udfører forskellige viceværtfunktioner i boligområdet. Boligselskabernes involvering i projektet vurderes særlig værdifuld, idet denne tværfaglighed er med til at styrke det lokale engagement og ansvar i forhold til målgruppen.

For at øge antallet af kommunale fritidsjob har skolechefen pålagt skolerne at oprette fritidsjob på skolerne. Fritidsjobkoordinatoren har udarbejdet en liste over funktioner på skolerne, der kan varetages som fritidsjob.

Vejledning af de unge: Overordnet set består fritidsjobkoordinatorens vejledning af tre forskellige typer indsats:

- 1) Hurtig vejledning til unge, som primært har brug for et skub i ryggen og evt. formidling af en jobåbning, som de herefter selv søger.

---

<sup>10</sup> En undersøgelse udarbejdet for Arbejdsmarkedsstyrelsen om effekten af fritidsjob viser, at unge, der har et fritidsjob, har 3 gange så stor sandsynlighed for at være i beskæftigelse senere hen, sammenlignet med unge der ikke har et fritidsjob (Rambøll Management 2009, Fra fritidsjob til job).

- 2) Mere omfattende vejledning, hjælp til at udarbejde en ansøgning og formidling af en job-åbning.
- 3) Håndholdt vejledningsindsats, hvor fritidsjobkoordinatoren tager med ud til arbejdsgiveren og introducerer den unge.

*Fremskudt indsats til rekruttering af unge:* Fritidsjobkoordinatoren er placeret hos UU, idet UU er nærmeste samarbejdspartner i forhold til at visitere unge til projektet. Fritidsjobkoordinatoren supplerer dette med fysisk placering én dag om ugen på to forskellige skoler samt med at afholde en ugentlig jobcafe i et beboerhus i området, hvor en stor del af målgruppen bor. På skolerne har fritidsjobkoordinatoren direkte adgang til de unge, som frivilligt kan henvende sig, samt en tættere kontakt til de unges lærere. I beboerhuset henvender interesserede unge sig for at få vejledning om fritidsjob, og det har vist sig, at enkelte forældre også henvender sig for at høre mere om indsatsen. Kontakten til forældrene er vigtig, da forældrene i nogle tilfælde er en barriere ift. de unges mulighed for at varetage et fritidsjob, fx grundet manglende kendskab til forholdene i forbindelse med et fritidsjob på det danske arbejdsmarked.

*Vejledning af de unge:* Selve vejledningsindsatsen over for de unge er individuelt tilrettelagt. Der tilbydes ikke et egentligt kompetenceudviklingsforløb. Vejledning af en ung starter med en kortlægning af den unges situation, kompetencer og ønsker. Hvis fritidsjobkoordinatoren vurderer, at den unge hører under målgruppen, tilbydes yderligere vejledning. Det kan bestå i hjælp til at udarbejde en ansøgning, at tage kontakt til en arbejdsgiver, at forberede sig på en jobsamtale og endelig at forberede sig på at varetage et fritidsjob. Herudover består vejledningen i at afstemme den unges forventninger med de realistiske muligheder for et fritidsjob.

Et eksempel på en arbejds metode er rollespil. Her kan den unge og koordinatoren afprøve dialogen mellem den unge og en potentiel arbejdsgiver. Det kan være relevant for generte unge, som ikke tør snakke med en arbejdsgiver. Fritidsjobkoordinatoren forsøger at udfordre de unge i deres tankegang om, hvad arbejdsgiveren tænker og siger. Formålet er at klæde de unge på til at kunne forstå og sætte sig ind i arbejdsgivernes virkelighed.

*Matchning* mellem arbejdsgiver og ung er afgørende. Det er kun unge, der er klar til at varetage et fritidsjob, der sendes ud til samarbejdsvirksomheder. Hvis den unge ikke er jobklar, når arbejdsgiveren tager imod vedkommende, risikeres det, at arbejdsgiveren ikke ønsker at modtage andre unge i målgruppen. Fritidsjobkoordinatoren samarbejder med en konsulent i kommunens specialiserede ungefunktion om hensigtsmæssig matchning af ung og arbejdsgiver.

Det har vist sig, at jobcentrets virksomhedsnetværk ikke er relevant ift. formidling af fritidsjob, da det er andre typer af job og tilbud, der normalt samarbejdes med disse virksomheder om.

*Fastholdelse:* Nogle unge skal have hyppig opfølgning og får en mere håndholdt vejledningsindsats. Andre unge får en opfølgende sms efter 3 mdr. for at høre om de stadig er i job. Derudover består fastholdelsesindsatsen i, at både de unge og arbejdsgiverne ved, at de altid kan kontakte fritidsjobkoordinatoren, hvis der opstår behov herfor.

#### *Styrker og svagheder ved metoden*

Metodens styrker er dels dens fleksibilitet i relation til målgruppen. At alle kan henvende sig og få hjælp, samtidig med at indsatsen tilpasses den enkeltes behov, mindsker de unges følelse af at blive stigmatiserede. Dette understøttes af det bevidste fokus på at hjælpe de unge til at hjælpe sig selv. En anden styrke er at der både er fokus på at vejlede de unge og på at identificere, vejlede og støtte arbejdsgiverne. Dermed er "begge sider af ligningen" inkluderet i aktiviteten.

Metodens svaghed er også en af dens styrker. At alle unge kan henvende sig og få hjælp skaber en risiko for, at der ikke anvendes tilstrækkeligt ressourcer på at identificere og hjælpe dem, der

har størst behov. Der er med andre ord en risiko for, at indsatsen primært rettes mod dem, der har ressourcer til selv at henvende sig.

## 2.4 Konkret metode til formidling af og fastholdelse af fritidsaktiviteter

At sikre de unges deltagelse i fritidsaktiviteter har været et centralt og ofte svært element i flere af de kommunale partnerskaber. Nedenfor præsenteres et eksempel fra Fredensborg.

### *Målgruppen*

Målgruppen er kriminalitetstruede nydanske unge mellem 10-18 år.

### *Overordnet om aktiviteten*

Fredensborg har udviklet et 100 pct. brugerdrevet fritidstilbud i form af en rapcontainer, hvor unge i målgruppen kan udvikle og indspille rapmusik. Dette tilbud blev iværksat, fordi der var stor interesse for rapmusik og et ønske om at udfolde egne musikalske evner blandt unge i målgruppen. Kendskabet til de unge var opstået gennem den boligsociale helhedsplan, og med udgangspunkt i en personlig relation til de unge blev i alt tre unge i første omgang inviteret til at deltage i udformningen af det mobile fritidstilbud.

- Brugerinvolvering har været det bærende princip i indsatsen. Valget af indhold, udstyr og placering af aktiviteterne har taget udgangspunkt i konkrete ønsker fra målgruppen. Ved at lade de unge bidrage aktivt til at udvikle indsatsen skabes der et tilbud, som de finder relevant, og som de har stort ejerskab for.
- En vigtig læring er, at det skal være "de rigtige" unge, der involveres. Herved forstås unge, som har en reel interesse, som de gerne vil udvikle, og unge, der er interesseret i at tage ansvar, og som nyder respekt blandt de øvrige unge i målgruppen. Således er det en forudsætning, at der er medarbejdere, som på forhånd har et personligt kendskab til de relevante unge. Superbrugerne har underskrevet en samarbejdskontrakt med aktivitetens projektleder, ligesom der er formuleret en række retningslinjer for studiet, som superbrugerne er ansvarlige for at videreformidle til nye brugere. Det handler fx om, at studiet ikke er et opholdssted, men kun anvendes af unge, der arbejder med deres musik. Musikstudiet er i princippet åbent på brugernes præmisser. Superbrugerne har nøgler til containeren, og det er op til interesserede brugere at indgå aftaler med superbrugerne om, hvornår de kan anvende studiet.

*Metodens styrker:* En brugerdrevet indsats blandt målgruppen af kriminalitetstruede unge ser ud til at være et godt middel til at øge målgruppens selvværd positivt og give dem en oplevelse af at blive respekteret og taget seriøst af kommunen. Det bidrager til at mindske målgruppens mistillid over for kommunale tilbud.

*Metodens svaghed:* Der er tale om en brugerdrevet indsats som i et vist omfang er afhængig af de konkrete superbrugere, som har ansvar for tilbuddet. Der stilles store krav til de konkrete superbrugere, hvad angår stabilitet, vedligeholdelse og kontakt til unge i målgruppen.

## 2.5 Konkrete metoder til at formidle og fastholde unge i ungdomsuddannelser eller ordinære jobs

Nedenfor præsenteres implementerede metoder først til formidling og fastholdelse af unge i ungdomsuddannelse og dernæst til formidling og fastholdelse i jobs.

### 2.5.1 Fastholdelse på ungdomsuddannelser

#### *Målgruppe*

I Hvidovre har man etableret et kompetencecenter, der har til formål at hjælpe unge, som vurderes at have behov for en ekstra indsats, for at de kan påbegynde eller blive fastholdt i et uddannelsesforløb.

### *Overordnet om aktiviteten*

Aktiviteten består af to vejledere, der begge arbejder tre dage om ugen i aktiviteten. Begge vejledere har lang erfaring i at være vejledere og "kender systemet og systemerne indefra". Tanken med de to vejledere er, at de skal være en fast voksenkontakt for børn og unge, der er i fare for at frafalde eller allerede er frafaldet deres uddannelse.

I denne sammenhæng har de to vejledere tre kernefunktioner. De skal:

- Være anerkendende over for de unge, høre på dem, tro på dem og ikke mindst vise de unge, at der er masser af ting, de kan gøre, hvis de sætter sig for det.
- Kende systemet, så de kan henvise de unge til lige præcis den aktivitet, de unge har mest behov for (afklaring, uddannelse, beskæftigelse, psykolog etc.), og så blive bag de unge imens og efter, at de har deltaget i aktiviteten, så de unge aldrig falder mellem to stole.
- Metodeudvikle, der hvor de ser behov (mentorer, coaching, tidlig indsats i 8. klasse etc.) samt 'trække stikket', når de kan se, at en aktivitet ikke virker efter hensigten.

For at kunne fokusere på disse kernefunktioner har de to vejledere fået to helt centrale rammer:

- De er altid to vejledere om hver ung. Dermed kan de supplere hinanden under samtalerne, de unge kan selv vælge, hvem de gerne vil have primær kontakt med i forskellige sammenhænge, og vejlederne kan sparre med hinanden om løsninger.
- De har generelt fået rammer til at pege på mulige løsninger (metodeudvikle), hvorefter UU-centeret gør, hvad det kan for at finde midlerne til at finansiere disse løsninger.

Coaching: De unge henvises til kompetencecenteret fra skoler, kommuner, UU-vejledere m.fl. Det første vejlederne gør, når en ung bliver henvist til dem, er at tage kontakt. Kan kontakten ikke etableres gennem telefon eller breve, tager vejlederne ud og taler med de unge på deres adresse. Vejlederne anvender samtaler til at afklare de unge og deres behov. Ofte anvendes en privat coach, som vejlederne har startet et godt samarbejde med<sup>11</sup>. De unge kommer til coach tre gange, hver gang i 1½ time. Coachen har fokus på at hjælpe dem til at udvikle selvtillid og selv-værd samt at sætte realistiske mål og at nå dem. Afslutningsvis udarbejdes der en rapport om, hvad den unge har opnået i løbet af coachforløbet. Sideløbende med coachen er vejlederne fra kompetencecenteret løbende i kontakt med de unge, og når coachforløbet er afsluttet, fortsætter afklaringen og vejledningen enten med nye afklaringsforløb eller i form af støtte til at søge en ind på en uddannelse.

Afklaringsforløb: På kompetencecenteret sidder ligeledes en medarbejder, der er ansvarlig for at gennemføre afklaringsforløb for unge. Afklaringsforløbene indeholder en afklaring i forhold til faglige, personlige og sociale kompetencer. Forløbet gennemføres for hold over 6 uger, men der er løbende optag, hvis der er plads på holdet, og individuelle planer for hver elev. I forløbet bruger de meget tid på afklaring af læringsstile, på at opbygge selvværd og at afdække interesser. Medarbejderen udarbejder en statusrapport på baggrund af det indgående kendskab, hun får til de unge over de seks uger lange forløb. Rapporten afleveres til den unges vejleder. Der indkaldes ligeledes til fælles møde, hvor den unge, vejlederen, den ansvarlige for afklaringsforløbet samt den unges forældre deltager og de næste faser/aktiviteter aftales – dette er en fast del af overdragelsen.

Det er centralt for aktiviteten, at vejlederne følger og hjælper de unge fra de kommer ind til de er godt i gang med deres uddannelse. Dette inkluderer hjælp til at søge psykologhjælp, hjælp til

---

<sup>11</sup> En del af centerets egne medarbejdere uddannes coach og kan også påtage sig opgaven.

at søge bolig og boligtilskud, henvisning til afklaringsforløb, prøveforløb/Besøg og egentlige forløb på EGU, ungdomsskoler, produktionsskoler, EUD, STX, HHX, HTX mv.

#### *Metodens styrker og svagheder*

Metodens styrker: Intensiteten og fleksibiliteten i indsatsen er afgørende. Den meget håndholdte indsats og ikke mindst medarbejdere, der et langt stykke af vejen forestår koordineringen mellem de mange aktører, er centralt. Derudover er det vigtigt, at hvert forløb tilpasses behovene hos den enkelte unge. Metoden bygger dermed i høj grad på principperne for håndholdte indsatser<sup>12</sup>.

Metodens svagheder: Metoden er relativt ressourcetung, og der stilles store krav til de deltagende medarbejdere om fleksibilitet, innovation, kendskab til systemet mv.

#### 2.5.2 Formidling af og fastholdelse i uddannelse eller job (kombineret indsats)

Slagelse har arbejdet med og videreudviklet en håndholdt indsats overfor unge på kanten af arbejdsmarkedet og uddannelsessystemet. Formålet med aktiviteten er – gennem en fremskudt og håndholdt indsats – at støtte personer på kanten af arbejdsmarkedet og uddannelsessystemet i at blive fastholdt eller finde beskæftigelse/uddannelse.

#### *Målgruppe*

Personer på kanten af uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet (frafaldstruede, personer på kontanthjælp etc.).

#### *Overordnet om aktiviteten*

For borgere over 29 år består indsatsen af 12 måneders håndholdt forløb, og for borgere under 30 år består indsatsen af 18 måneders håndholdt forløb. I begge tilfælde kan borgerne også henvende sig til medarbejderne efter forløbene.

Som del af forløbet udarbejdes en uddannelses-/beskæftigelsesplan efter "jobpakkemodellen"<sup>13</sup>. Borgernes interesser, muligheder og kompetencer afdækkes, og der lægges en plan for, hvordan de skal nå deres beskæftigelses-/uddannelsesmål. Uddannelses-/beskæftigelsesplanen kan også inkludere en "plan B", skulle det første ønske ikke kunne realiseres.

Herefter hjælper medarbejderne borgerne med at nå disse mål. Hjælpen kan bestå i alt fra at hjælpe med at blive indskrevet på relevante uddannelser til hjælp med at lære at cykle, fordi jobbet/uddannelsen forudsætter, at man kan komme rundt enten på cykel eller i bil.

Ifølge de interviewede medarbejdere er indsatsen især kendetegnet ved følgende:

- At opbygge en tillidsrelation og herefter sætte små overskuelige mål.
- At medarbejderne har et klart fokus på målet med indsatsen (mindst 40 pct. skal i beskæftigelse eller uddannelse) – det handler om at få borgerne i arbejde/uddannelse, herunder at identificere og fjerne borgernes individuelle barrierer (finde bolig, finde pasningsmuligheder til børnene, tale med forældre om deres støtte etc.). Alt der ikke er rettet direkte mod dette mål, kan og skal man ikke kunne håndtere i projektet.
- Klar bevidsthed om hvad de enkelte medarbejdere selv kan hjælpe med, og hvornår de skal henvise til en kollega. Eksempelvis kan man godt tage en samtale om problemer i hjemmet, men er det alvorlige problemer, henvises til de relevante myndigheder/en psykolog etc.

<sup>12</sup> Se også Fastholdelseskaravanens publikation fra 2013: "Fra viden til handling", hvor særligt kapitel 2 beskriver eksempler på indsatser og metoder for de frafaldstruede, herunder fastholdelseskoordinator, familiesamarbejde og intensive vejledningsforløb.

<sup>13</sup> Se bl.a. publikationen fra LO · DA · KL · Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration · Arbejdsmarkedsstyrelsen: "Jobparker – Sikker vej til nye medarbejdere".



- At være til rådighed når der er behov, både i forhold til borgeren selv og også i relation til den arbejdsplads/uddannelsesinstitution, hvor borgeren er.
- Aldrig gøre arbejdet for borgerne, men altid kun støtte dem i at gøre det selv.

Projektet har haft rigtig meget glæde af, at det fysisk er placeret i et tværfagligt samarbejds miljø i en udflyttet enhed (en lejlighed i det boligområde hvor målgruppen bor). Det giver et bedre kendskab til borgerne, at man kan trække på formel såvel som uformel viden fra kolleger som gadeplansmedarbejdere, familieenheden, politiet og boligforeningen, der alle er tilknyttet den udflyttede enhed. Ligeledes gør det koordineringen og samarbejdet nemmere, at kolleger, der også arbejder med samme borger, sidder så tæt på, at man lige kan stikke hovedet ind og informere, koordinere etc.

Derudover lægger medarbejderne vægt på, at det er vigtigt med kemi og ny inspiration, hvis en håndholdt indsats skal kunne fungere. Det er dermed helt legitimt at videregive en sag til en kollega, simpelthen fordi man vurderer, at man ikke selv kan komme videre med den. Ligeledes er der en rotationsordning, således at medarbejderne løbende flyttes rundt mellem de to boligområder, der indgår i indsatsen. Dette med henblik på at sikre, at der tilføres nye ideer samt for at mindske risikoen for, at indsatsen bliver for relationsbåret af enkeltpersoner.

En af projektets store udfordringer var, at de unge i starten kom i grupper. Den gruppedynamik, de unge har, gør det meget svært at hjælpe dem i en gruppe. Derfor er det i dag besluttet, at de unge sendes hjem igen, hvis de kommer i en gruppe.

#### *Aktivitetens styrker og svagheder*

Metodens styrker er den håndholdte og fremskudte indsats i målgruppens boligområde. Derudover har man håndteret faren for alt for tætte relationer og for stor personafhængighed gennem rotationsordninger. Såvel den systematiske rotation mellem boligområder som den mere løbende og behovsorienterede overdragelse af sager, når det vurderes relevant, bidrager hertil.

Metodens svagheder: Som alle andre håndholdte indsatser er den ressourcetung og meget afhængig af de enkelte medarbejdernes kompetencer samt holdet samlede kompetenceprofil.

## **2.6 Konkret metoden til en kriminalitetsforebyggende indsats**

I Holstebro har man bl.a. valgt at arbejde med at afprøve en håndholdt og koordineret indsats i form af relationsmedarbejdere. Formålet med aktiviteten er at hjælpe nydanske udsatte familier og derved sikre, at socialt udsatte og marginaliserede børn og unge kan klare sig godt og trives i fritidslivet, uddannelsessystemet og på arbejdsmarkedet.

#### *Målgruppen*

Målgruppen er kendetegnet ved at være udsatte familier med anden etnisk baggrund end dansk. Forældrene har typisk sociale og ofte fysiske og psykiske problemer. Samtidig har forældrene et manglende kendskab til det danske samfund og ofte mistillid til offentlige institutioner, herunder kommune, skole, dagtilbud og politi. Børnene har ofte faglige udfordringer, højt skolefravær og deltager sjældent i fritidsaktiviteter. Mange af børnene er kriminalitetstruede.

#### *Overordnet om aktiviteten*

Visitation: Familierne visiteres til ordningen via kommunens Familieafsnit. Visitation sker ud fra en række kriterier, fx bekymring for børnene hos lærere, pædagoger og sundhedsplejerske, dokumentation af mistro, manglende samarbejde med familien og manglende viden om familiens situation. Som led i visitationen afholdes et møde, hvor familiens situation gennemgås set i forhold til familiens udfordringer og ressourcer. Hvis det besluttes, at familien skal visiteres til projektet, er det den fagperson, der kender familien bedst, som tager kontakt til familien og tilbyder dem at deltage i ordningen. I familier med meget stærke udfordringer (fx svære psykiske

udfordringer eller kriminalitet) tilbydes eventuelt anden, mere relevant hjælp end relationsmedarbejderne.

Håndholdt indsats: Relationsmedarbejdernes primære redskab er en tæt og tillidsfuld personlig relation, der opbygges til familien gennem samvær. Med udgangspunkt i den personlige relation yder relationsmedarbejderne en håndholdt indsats for familierne, som tager udgangspunkt i den enkelte families behov. Relationsmedarbejderens hjælp til familien består af en bred vifte, som er forsøgt opsummeret nedenfor<sup>14</sup>:

- Hjælp til at forstå information fra og kommunikere med det omgivende samfund, fx skole, institutioner, bank, borgerservice, læger m.m. Det gælder både skriftlige dokumenter og fysiske møder.
- Tillidsfuld dialog og sparring om familiens udfordringer og situation, fx misbrug, sygdom, økonomi og fortid i et andet land end Danmark, samt dialog og sparring om familiens drømme, fx forældrenes ønsker og forventninger til deres børns liv, børnenes behov og ønsker til et liv i det danske samfund
- Praktisk hjælp i forbindelse med møder, lægebesøg, transport af børn til fritidsaktiviteter.

Konkret tager relationsmedarbejderne med børn og forældre til arrangementer på skolen, de følger med på skoleintra og sørger for at informere forældrene om, hvad der foregår, og kan dermed bedre støtte forældrene til at bakke op om børnenes skolegang. I forhold til fritidsaktiviteter er det ofte relationsmedarbejderen, der sørger for at "indkøre" børnene i aktiviteten, og når børnene selv er blevet i stand til at transportere sig til fritidsaktiviteten, trækker relationsmedarbejderen sig tilbage. De fremhæver dog, at forældrene som oftest ikke er i stand til at overtage arbejdet med at få deres børn til fritidsaktiviteter, så det hviler på relationsmedarbejderen og børnene selv.

Koordinerende funktion: Da målgruppen bl.a. er kendetegnet ved at have kontakt til et meget stort antal aktører i kommunen, har et af indsatsens overordnede formål været at koordinere kommunens indsats over for familierne for at skabe en mere helhedsorienteret indsats. Relationsmedarbejdernes funktion er ny, og derfor har relationsmedarbejderne arbejdet for at tydeliggøre fordelene ved den tværfaglige og koordinerende indsats, de laver over for nøgleaktører i kommunen. Koordineringen består bl.a. af "handleplans netværksmøder", hvor relationsmedarbejderen indkalder fagpersoner til at drøfte familiens ressourcer og familiens udfordringer og udarbejde en handlingsplan. På netværksmøderne inddrages viden fra de forskellige aktører, som samlet set bidrager til at udarbejde en meningsfuld handlingsplan, der imødekommer familiens konkrete udfordringer. Der er udarbejdet en procedure for møderne og en skabelon for referat af møderne. Endvidere har relationsmedarbejderne elektronisk sagsbehandling, hvor de registrerer familier og løbende opdaterer med referat af møder.

Mål og exit: Relationsmedarbejderne arbejder med at opstiller mål for familien som led i samarbejdet med den enkelte familie. Der udarbejdes desuden en handlingsplan for og afholdes netværksmøder om, hvordan familiens mål skal nås. Der er ikke sat et sluttidspunkt for, hvornår relationsmedarbejderen skal forlade familien, og en såkaldt "exit" omtales først, når familien er velfungerende og ikke længere har behov for støtte fra en relationsmedarbejder. Relationsmedarbejderne har nogle overordnede generelle pejlemærker for, hvornår og hvordan de forlader en familie. Da familierne naturligvis er forskellige, opstilles der konkrete mål for, hvornår arbejdet med en familie er lykkedes, og exit derfor kan komme på tale, som varierer fra familie til familie. Målene kan fx omhandle øget forståelse af sygdom, bedre dialog med børn og en stabil økonomisk situation. Det er indtil videre erfaringen, at de fleste familier har svært ved at slippe relati-

---

<sup>14</sup> For en uddybet beskrivelse af den udviklede metode se: "Relationsmedarbejdere. Håndholdt og relationsskabende indsats i Holstebro Kommune", (LG Insight 2012). Se endvidere beskrivelsen af metoden Individual Case Management (ICM), der er udarbejdet i forbindelse med evaluering af Hjemløsestrategien (Rambøll Management og SFI, 2013). ICM-metoden har flere lighedspunkter med relationsmedarbejdere.

onsmedarbejderen, som bliver deres livline i mange henseender. De familier, der ikke har et (stort) netværk i forvejen, tager relationsmedarbejderen til sig som en ven eller familie. Det er svært at være så tæt på.

Ved exit overtager en frivillig person eller familie kontakten til familien. Den frivillige søges i første omgang i familiens eget netværk, derefter i skolens og daginstitutioners netværk. Hvis der ikke kan findes frivillige, som vil overtage kontakten til familien, er der tilknyttet "reserve" frivillige, der kan tage kontakten.

#### *Metodens styrker og svagheder*

Metodens styrker: Relationsmedarbejderne gør en forskel for de familier, der samarbejdes med, fordi der er tale om en tæt, håndholdt indsats, der tager udgangspunkt i den konkrete families situation. Dermed bliver det muligt at styrke familiens kompetencer til at deltage aktivt i det danske samfundsliv, herunder især børnenes tilknytning til institutioner og skoler. For børnenes vedkommende bidrager ordningen til mindsket fravær i skolen og et aktivt fritidsliv.

Metodens svagheder: Da der er tale om en håndholdt indsats for udsatte familier med komplekse udfordringer, er indsatsen relativt bekostelig i form af lønudgifter til relationsmedarbejdere. Endvidere er indsatsen i høj grad afhængig af de konkrete personer, der er ansat som relationsmedarbejdere, idet det er deres personlige relation til familierne, der udgør grundlaget for samarbejde og hjælp til familierne. Således er indsatsen sårbar overfor eventuel medarbejderudskiftning.

## **2.7 Opsamling**

Som de mange eksempler viser, er der implementeret en meget lang række af forskellige aktiviteter og metoder i partnerskaberne. De fleste af dem handler om at afprøve, tilpasse og forfine eksisterende metoder, hvorfor der også løbende er henvist til andres erfaringer og beskrivelser af de anvendte metoder. Samlet set viser de beskrevne metoder, at kommunerne særligt har arbejdet med:

- Håndholdte indsatser
- Indsatser der tager udgangspunkt i målgruppens ressourcer
- Tværfaglige/koordinerende indsatser
- Fremskudte indsatser (placeret tæt på målgruppen).

### 3. MÅLTE TVÆRGÅENDE RESULTATER

Nedenfor præsenteres de opnåede resultater inden for de tre områder, hvor de fleste af de seks kommuner har implementeret aktiviteter og systematisk fulgt op på resultater<sup>15</sup>. De tre områder er:

1. bidrage til at øge antallet af unge, der påbegynder og fastholder en ungdomsuddannelse
2. efteruddannelse af personale i dansk som andetsprog med forbedring af elevernes faglige niveau som resultat og
3. bidrage til at øge antallet af personer i målgruppen, der er tilknyttet et fritidsjob eller en fritidsaktivitet.

#### 3.1 Bidrage til at øge antallet af unge der påbegynder og fastholder en ungdomsuddannelse

Med hensyn til andelen af unge i målgruppen, der påbegynder og/eller fastholdes i en ungdomsuddannelse, afspejler tallene, at kommunerne arbejder med meget forskellige målgrupper.

Kommunerne oplever således, **at mellem 52<sup>16</sup> og 86 pct. af målgrupperne for deres uddannelsesspecifikke aktiviteter påbegynder en ungdomsuddannelse**. 52 pct. forefindes i en aktivitet, der har været under mange omstruktureringer under partnerskabet. De 86 pct. forefindes i en aktivitet rettet mod en meget lille gruppe af særligt udsatte unge (15 unge total). Yderligere en kommune har i en aktivitet realiseret, at 76 pct. af en større gruppe unge (total på 97) har påbegyndt en ungdomsuddannelse. En del projekter for de unge på kanten af uddannelse har fokuseret på at fastholde unge, der allerede er på ungdomsuddannelser, disse medgår ikke i denne præsentation. **I partnerskabsprojektet er i alt 263 unge fra målgruppen startet på en ungdomsuddannelse.**

Med hensyn til fastholdelse er det i partnerskabets aktiviteter **lykkedes at fastholde mellem 36 pct.<sup>17</sup> og 92 pct. af de unge fra målgruppen i de uddannelsesaktiviteter, som de unge har påbegyndt under aktiviteten**. Fastholdelse på 36 pct. forefindes i den tidligere nævnte aktivitet, der har oplevet en del omstruktureringer under partnerskabet og de 92 pct. i aktiviteten rettet mod få udvalgte unge (total på 15). Den sidste aktivitet, der har målt fastholdelse af unge der påbegynder en ungdomsuddannelse, opnåede en fastholdelsesgrad på 85 pct.

**Fastholdelsesgraden for aktiviteter, der har fokus på at fastholde unge, der allerede er indskrevet på en ungdomsuddannelse (vs. unge, der indskrives som del af indsatsen), er på henholdsvis 80 og 91 pct.**

Boks 1 nedenfor præsenterer Albertslund Kommunes erfaringer med afklaring og fastholdelse af udsatte unge i uddannelse.

#### Boks 1: Afklaring og fastholdelse i Albertslund

Albertslund har gennemført to aktiviteter med fokus på vejledning, afklaring og fastholdelse af nydanske unge på kanten af uddannelsessystemet. Målgruppen er frafaldstruede unge i alderen 16-19 år, som er stoppet eller aldrig kommet i gang med en ungdomsuddannelse. Der er løbende optag på forløbet, hvorfor antallet af kursister kan variere. Kursistgruppen er meget sammensat. Nogle er som sådan uddannelsesparate, men har brug for et kort opkvalificeringsforløb med henblik på at blive optaget på en specifik uddannelse. Andre har brug for et længere afklarings- og opkvalificeringsforløb, hvorfor der arbejdes med mere grundlæggende barrierer i forhold til opta-

<sup>15</sup> Det skal nævnes, at partnerskaberne i kommunerne har bestået af implementering af meget forskellige typer af aktiviteter rettet mod forskellige målgrupper. Det er derfor på begrænsede områder, hvor det giver mening at se på tværgående resultater. For individuelle resultater for de enkelte aktiviteter og kommuner henvises til de kommunale statusnotater.

<sup>16</sup> Af en målgruppe på 63 meget udsatte unge. Yderligere 5 pct. af de 63 unge er kommet i beskæftigelse, da indsatsen formidler såvel jobs som uddannelse afhængigt af den unges behov og ønsker (se senere).

<sup>17</sup> Målt over tre år hvor kommunen har oplevet en stigning i frafaldet år for år.

gelse og gennemførelse af en ungdomsuddannelse, såsom motivation, ansvarsfølelse, fremmøde, sociale, personlige og økonomiske problemer mv.

Forløbet er løbende blevet defineret og omdefineret i forhold til de unge. F.eks. har man været nødt til at justere kursusplanen, da målgruppen ikke var i stand til at møde kl. 8.30. Kursisterne starter derfor først kl. 9.30. Det ugentlige timeantal er desuden hævet til minimum 18 timer, hvilket er kravet for at være berettiget til SU.

Der arbejdes ud fra en metode bestående af tre elementer:

1. Anerkendende tilgang: Mange af de unge har ikke oplevet anerkendelse før, og derfor er det vigtigt, at underviserne er med til at opbygge kursisternes selvtillid
2. Klasseledelse: Hvordan undervises, hvem sætter dagsordenen, hvilke forstyrrelser er tilladte, og hvilke kampe skal kæmpes for at få undervisningen til at fungere
3. Udviklingszone: Det nytter ikke at sætte fælles mål for hele holdet. Derfor arbejdes der med den enkeltes næste individuelle udviklingszone.

Læreren er håndværkeruddannet og spiller en central rolle, idet han fungerer som både hjælper, autoritet og omsorgsperson i det daglige arbejde, hvilket blandt andet afspejler sig i morgenvækning pr. telefon eller sms, hvilket har haft en positiv indflydelse på de unge. Der er ansat en ekstra lærer på forløbet, da der er brug for ekstra lærerkræfter og sparring.

#### Resultater

97 unge har gennemført intro- og vejledningsforløbet. Heraf har 76 pct. (svarende til 74 unge) påbegyndt en ungdomsuddannelse, og 85 pct. (63 unge) er fastholdt i ungdomsuddannelsen i mere end 6. mdr.

### 3.2 Efteruddannelse i dansk som andetsprog og øgede faglige kompetencer hos eleverne

Fire af de seks partnerskabskommuner har valgt at efteruddanne lærere og pædagoger i dansk som andetsprog (DSA). Samlet er der under partnerskaberne blevet **efteruddannet 198 lærere og pædagoger i dansk som andetsprog** eller andre metoder til systematisk at arbejde med sprogstimulering i dagtilbud. Yderligere 485 lærer har deltaget i foredragsaftener og lignende arrangementer til understøttelse af implementering af DSA<sup>18</sup>, ligesom en del af de uddannede lærere og pædagoger har haft til opgave at udvikle og efteruddanne deres kolleger.

Formålet med efteruddannelse af lærere og pædagoger i DSA er, at styrke medarbejdernes viden om og evne til at undervise tosprogede elever på en måde, hvor der tages højde for, at de har dansk som andetsprog. Herigennem er det tanken, at tosprogede elevers udbytte af undervisningen styrkes og i sidste ende også deres faglige præstationer.

Ser vi på, hvorvidt efteruddannelse af lærere og pædagoger har bidraget til en positiv udvikling i elevernes faglige præstationer, har det dog ikke kunnet påvises i nogle af kommunerne. Årsagerne hertil er mange, herunder at man har ændret målemetode over årene, hvorfor det ikke er muligt at måle udvikling, samt at der har været omstruktureringer og sammenlægninger, hvilket har gjort det svært at følge udviklingen og fokusere indsatsen på en fast gruppe elever. På tværs af kommuner opleves arbejdet med DSA dog som værende særdeles relevant og som en metode, der på sigt bør give bedre faglige resultater for alle elever og ikke kun for elever med et begrænset sprog.

Boks 2 nedenfor præsenterer Slagelses erfaringer med sprogstimulering.

---

<sup>18</sup> Alle fra samme kommune.

### Boks 2: Efteruddannelse i DSA i Slagelse

I Slagelse har 24 lærere fra skoler med mere end 10 pct. tosprogede deltaget i et 42 timers aktionslæringsforløb i dansk som andetsprog (DSA). Disse "ressourcelærere" skal fremadrettet stå for arbejdet med DSA på skolerne. Alle har de i den forbindelse udarbejdet konkrete undervisningsforløb, som skal ligge til grund for deres videre arbejde med DSA. Samtidig har alle deres kolleger og ledere modtaget opkvalificering i DSA gennem foredragslørddage om emnet, således at også de er klædt på til indsatsen. For at understøtte arbejdet er DSA nu indarbejdet i faghæfterne for alle fag. Efteruddannelsen har givet øget fokus på DSA, både i form af anvendelse af ressourcelærerne, i form af kollegial sparring om DSA og i form af yderligere at arbejde med DSA i skolens andre udviklingsprojekter. Der ses endnu ingen effekter på elevernes læseresultater.

### 3.3 Fritidsjob og fritidstilbud

**I løbet af partnerskabet er det registreret, at der er formidlet 270 fritidsjobs til unge på kanten af arbejdsmarkedet.** Kun to kommuner registrerer, om de unge fastholdes i fritidsjobbet. I den ene kommune ligger fastholdelsesgraden på 60 pct. efter 6 mdr., imens den anden kommune har fastholdt 85 pct. efter 3 mdr. Forskellen kan skyldes hvornår andel fastholdte måles (efter 3 eller 6 måneder). Derudover kan forskellen skyldes, at kommunen med 60 pct. fastholdelse ikke har haft fokus på formidling af fritidsjob, men udelukkende en opkvalificerende indsats som en del af aktiviteten, mens formidling af fritidsjob har været et integreret element i aktiviteten for udvalgte unge i den anden kommune, hvor 85 pct. fastholdes.

Overordnet set er der implementeret to typer af metoder til fritidsjob i partnerskabet. Den ene metode fokuserer på opkvalificering og vejledning om fritidsjob, hvor de unge klædes på til selv at finde et fritidsjob. Den anden type metode er mere håndholdt og består af såvel vejledning som konkret formidling af fritidsjob.

Boks 3 nedenfor præsenterer Odense Kommunes erfaringer med vejledning om fritidsjob som del af partnerskabet.

### Boks 3: Vejledning og opkvalificering til fritidsjob i Odense

Odense Kommune ansatte en fritidsjobkonsulent som en del af partnerskabsprojektet. Konsulenten blev fysisk placeret ved Vollsmoses Fritidsbutik. Indsatsen, der gives, er ikke håndholdt.

Konsulentens rolle er at klæde de unge på til at søge og varetage et fritidsjob. De unge vejledes i, hvordan de skal sælge sig selv, de får at vide, hvad de skal og ikke skal gøre til en samtale etc.

Derudover finder konsulenten stillingsopslag, som de unge kan søge på lige vilkår med andre. Når konsulenten har fundet en ledig stilling, kommer den ind på en Facebook-gruppe med det samme. Det betyder, at de unge ofte kommer i gang med at søge før andre. Nogle gange får de unge også direkte besked om nye jobs, især hvis der er et særlig godt match.

Der er ingen egentlig fastholdelsesindsats forbundet med aktiviteten. Da konsulenten er bevidst om, at fastholdelse er en udfordring, bruges der dog tid på at minde de unge om, at de skal overholde mødetider samt holde venner væk fra arbejdspladsen. Manglende møde disciplin og forstyrrende venner har vist sig at være de primære årsager, når de unge mister jobbet igen. Konsulenten nævner også for de unge, at hvis de unge holder fast og gør det godt, så kan de begynde at anbefale venner til jobs – dette kan for mange unge være en ekstra motivationsfaktor. At minde de unge om disse få fastholdelsestiltag er mulig, fordi den fysiske placering ved fritidsbutikken og i lokalområdet betyder, at konsulenten ofte møder de unge.

Mindst 90 unge har fået arbejde som følge af indsatsen. Der indsamles ikke systematisk data om fastholdelse, men en stor del af de unge kommer selv tilbage og fortæller, at de stadig har et job (eventuelt nyt job). Konsulenten ved, at 5-10 af de unge hurtigt mistede deres arbejde og ikke

har fundet et nyt.

Ud over fritidsjob har partnerskabsprojektet også bidraget til at øge antallet af fritidstilbud og ikke mindst antallet af nydanskere, der deltager i eksisterende fritidstilbud. **293 nydanske børn, unge eller isolerede kvinder har påbegyndt en fritidsaktivitet eller har fået tilknyttet en fritidsmentor/har afprøvet forskellige fritidstilbud.** Fritidsaktiviteterne spænder over alt fra sportsklubber og fritidsklubber/ungdomsklubber til mindre netværksgrupper.

Fastholdelse er registreret i to aktiviteter og spænder fra 36 pct. (5 ud af 14 unge), der stadig er tilknyttet en fritidsaktivitet efter 6 mdr., til at 67 pct. (134 ud af 200 unge) er fastholdt i en kontinuerlig fritidsaktivitet. Forskellene kan skyldes både forskelle i målgruppe, i fritidsaktiviteter og i selve aktiviteten. Målgruppen synes at spille en stor rolle, da aktiviteten med 36 pct. fastholdt har formået at fastholde 67 pct. af deltagerne i en lignende aktivitet, men med en anden målgruppe.

Boks 4 nedenfor præsenterer Fredensborg Kommunes erfaringer med at anvende fritidsmentorer til at få kriminelle og kriminalitetstruede børn og unge til at blive aktive i sports- og foreningslivet som en del af partnerskabet.

#### Boks 4: Fritidsmentorer i Fredensborg

Fritidsmentorerne er et projekt under partnerskabet i Fredensborg Kommune. Aktiviteten består i at rekruttere og fastholde frivillige mentorer, hvis opgave er at hjælpe børn og unge fra udsatte ikke-foreningsvante familier med at blive aktive sportsudøvere i en forening. Mentorernes funktion er således at introducere barnet for en eller flere sportsgrene, som det er interesseret i, herunder at indkøbe det rette udstyr, følge barnet til træning og kommunikere med barnets familie om aktiviteterne. På den måde udfører mentorerne i vid udstrækning en funktion, som det typisk forventes forældre varetager i foreningsvante og ikke-udsatte familier.

Størstedelen af mentorerne kommer selv fra udsatte familier. De interviewede aktører vurderer, at det er en stor fordel, at mentorerne kender målgruppen indgående. Det betyder, dels at mentorerne føler et stort ansvar for og kan håndtere målgruppen (som bl.a. består af verbalt højrøstede og fysisk udad reagerende unge drenge), dels at målgruppen føler sig trygge ved mentorerne og kan spejle sig i dem. I mange tilfælde fungerer mentorerne som rollemodeller for målgruppen. Enkelte mentorer er rekrutteret som repræsentanter for en forening, hvor de selv er aktive. Disse mentorer introducerer kun børn i den forening, hvor de selv er medlem.

De væsentligste elementer i aktiviteten vedrører rekruttering og fastholdelse af frivillige mentorer samt tværfaglighed.

##### *Rekruttering af frivillige mentorer*

Arbejdet med at rekruttere frivillige har udviklet sig gennem projektet. Indledningsvis satsede man bredt og forsøgte at rekruttere et så højt antal frivillige som muligt. Til brug for denne strategi anvendtes fx flyers i lokalområdet og annoncering i lokalavisen. Resultatet var mange henvendelser, hvoraf kun en mindre del var relevante for projektet. Rekrutteringsstrategien blev ændret som følge af, at det undervejs blev tydeligt, at fastholdelse af de frivillige er en udfordring. Derfor går rekrutteringsstrategien nu i højere grad ud på at fokusere det opsøgende arbejde over for potentielle mentorer gennem en mere direkte og personlig henvendelse. Den nye strategi handler især om at henvende sig til unge, som frontmedarbejderne vurderer vil være egnede som mentorer. Derudover satses der på at rekruttere frivillige mentorer internt i foreninger og sportstilbud, som viser interesse for et tæt samarbejde med projektet.

##### *Fastholdelse af frivillige mentorer*

Når nye mentorer kommer til, er der en opstartssamtale og forventningsafstemning om, hvad der

ligger i opgaven. Derefter er kontakten til mentorerne mere individuel, og tilpasset den enkelte mentor og de børn, vedkommende får tilknyttet. Nogle mentorer er løst tilknyttet og inddrages til at varetage en en-til-en relation til et barn, som de introducerer til en sportsgren eller forening, og hvor barnet herefter er mere eller mindre selvkørende i ft. aktiviteten. Andre mentorer har op til 15 børn ad gangen, som vedkommende fx følger til træning i en fodboldklub fast to-tre gange ugentligt, og hvor mentoren også har et stort arbejde i forhold til kommunikation mellem fodboldklubben og forældre. De faste mentorer har også en anden funktion i kommunen, fx børne- og ungemedarbejdere i helhedsplanen, hvor de er lønnede.

#### *Tværfaglighed*

Fritidsmentorprojektet gennemføres sideløbende med aktiviteten fritidspas (som også er støttet af Social- og Integrationsministeriet, dog ikke i regi af partnerskabet). Der samarbejdes tværfagligt i projektet i forhold til bevilling af fritidspas samt henvisning til en fritidsmentor. Således er det fx sundhedsplejerske, familierådgiver, PPR eller børne- og ungemedarbejdere, som i deres opsøgende arbejde med udsatte familier kan foreslå familien, at der ydes hjælp til, at børnene introduceres for og evt. meldes ind i en sportsforening.

#### *Resultater*

45 unge fra udsatte familier har eller har haft en fritidsmentor tilknyttet pr. oktober 2013.

Ud over de her nævnte tværgående resultater er der i hver enkelt kommune skabt en række individuelle resultater. Disse er præsenteret i statusrapporterne for hver kommune.



## 4. ERFARINGER FRA ET FIRE-ÅRIGT PARTNERSKAB MED SEKS KOMMUNER

I indeværende kapitel præsenteres de primære erfaringer med de 4-årige partnerskaber. Kapitlet bygger særligt på tilbagemeldinger fra de seks kommuner i forbindelse med de gennemførte årlige statusmøder og netværksmøder. Formålet med kapitlet er at præsentere styrker, svagheder og forbedringsmuligheder i relation til at gennemføre 4-årige partnerskaber mellem ministerier og kommuner til implementering af puljemidler.

Partnerskaberne for ungestrategier har særligt været kendetegnet ved:

- Løbende og relativt tæt årlig opfølgning på aktiviteterne
- Løbende og relativt tæt kontakt mellem ministeriet og kommunerne til sparring, ideudveksling og understøttelse
- Lang implementeringsperiode på fire år
- Den store frihedsgrad i relation til typen af implementerede aktiviteter.

Der følges derfor særligt op på disse elementer.

### 4.1 En lang og lidt uoverskuelig opstart

Opstartsfasen blev af de deltagende kommuner opfattet som langvarig. Der gik generelt lang tid fra ansøgning over udmøntningsplan, forandringsteori og metodeplatform til opstarten af aktiviteterne. Det var ligeledes ikke altid klart, hvad formålet var med de forskellige faser i opstarten og de forskellige udarbejdede dokumenter (særligt forholdet mellem udmøntningsplanen og metodeplatformen). Opstartsfasen bar således præg af, at den valgte tilgang til udmøntning af puljemidler var ny for alle parter med deraf følgende usikkerhed og uhensigtsmæssigheder.

*I et eventuelt nyt partnerskab bør der for det første være en klar tidsplan med tydelige deadlines for alle faser frem til at implementeringen kan starte. Derudover bør der fra start være en bedre koordinering mellem ministeriet og den eksterne evaluator i relation til dokumentationsbehovet. Der bør for hver kommune udarbejdes ét dokument, der kan anvendes både som aftalegrundlag for samarbejdet med ministeriet og som grundlag for den løbende monitorering eller alternativt to forskellige dokumenter, hvor det sikres, at der intet overlap er i indholdet.*

### 4.2 Stor tilfredshed med den udstrakte frihed til at vælge aktiviteter, men det gav udfordringer i relation til for stor spredning

På tværs af kommuner har der været stor ros til ministeriet for den udstrakte frihed til at udvikle og implementere aktiviteter, der var tilpasset præcis den eksisterende situation og det eksisterende behov i den enkelte kommune. Herunder muligheden for løbende at tilpasse aktiviteterne baseret på indhentede erfaringer. På tværs af kommuner har dette været nævnt som en vigtig forudsætning for, at det 4-årige partnerskab er lykkedes. Friheden har dog også skabt udfordringer, herunder at de implementerede aktiviteter har været meget forskellige både internt i kommuner og på tværs af kommuner. Det har betydet, at det ikke altid har været nemt at sætte rammerne for partnerskabet som et samlet projekt, ligesom det ikke altid har været relevant at erfaringsudveksle. Endelig har det betydet, at det er svært at tale om tværgående resultater, erfaringer og metoder i partnerskabet.

*I et eventuelt nyt partnerskab bør ministeriet gøre sig bevidst, hvorvidt ministeriet ønsker 1) at udvikle nye erfaringer bredt set, 2) at udvikle meget konkrete metoder rettet mod helt specifikke problemstillinger eller 3) at afprøve eksisterende metoder. I de første to tilfælde er der gode grunde til at arbejde med udstrakt frihed til kommunerne, om end det anbefales, at områderne, inden for hvilke der er metodefrihed, begrænses mere, end det har været tilfældet i partnerskabet. Eksempelvis gennem:*

- en mere afgrænset målgruppe (eksempelvis kun de kriminalitetstruede),
- et mere afgrænset formål (eksempelvis kun metoder, hvis primære formål det er at øge og understøtte det tværfaglige samarbejde)
- specifikke krav til typer af metoder, der skal udvikles, og hvordan de skal afrapporteres/dokumenteres (eksempelvis forskellige modeller for relationsmedarbejdere med tilhørende fælles succeskriterier og afrapporteringskrav)
- etc.

#### 4.3 "Pålagte aktiviteter" mødte modstand

På trods af den store frihed i relation til valg af implementerede aktiviteter har det alligevel været en gennemgående udfordring i partnerskabet, at skabe ejerskab, engagement og resultater i de aktiviteter, der allerede fra start blev opfattet som "ministeriets ønsker". Flere kommuner meldte om konkrete aktiviteter, der primært kom med i udmøntningsplanen efter ønske fra ministeriet. Allerede i de første statusnotater kunne Rambøll rapportere, at en stor del af disse aktiviteter mødte udfordringer i form af forsinket implementering, manglende ejerskab og/eller uklarhed om målgruppe/formål/indhold.

*Der kan være mange gode grunde til at afprøve specifikke aktiviteter i forbindelse med eksempelvis partnerskaber. Fremadrettet bør det dog overvejes, hvordan der sikres ejerskab til denne type aktiviteter, som de deltagende kommuner ikke nødvendigvis selv har ønsket at implementere. Det kan eksempelvis meldes ud fra start, at deltagende kommuner skal implementere disse aktiviteter, således at kommunerne kan vælge partnerskabet fra, hvis de ikke ønsker at implementere aktiviteten.*

#### 4.4 Deltagere i og tidspunkt for forandringsteoriworkshops var ikke altid optimalt

For nogle aktiviteter var de gennemførte forandringsteorier en rigtig god mulighed for at præcisere indsatsen, dens målgruppe, dens specifikke aktiviteter og ikke mindst dens mål. I nogle tilfælde fik hverken kommune, de aktivitetsansvarlige, Rambøll eller ministeriet dog det fulde udbytte af de gennemførte forandringsteoriworkshops. Rambøll vurderer, at den primære årsag til dette var, at det ikke altid var de rigtige personer, der deltog i forandringsteoriworkshopene. For en del aktiviteter var de personer, der skulle arbejde med at implementere aktiviteten, endnu ikke udpeget, da forandringsteoriworkshoppen blev gennemført. Dermed havde de egentlige frontmedarbejdere ikke mulighed for at deltage i workshopene. Det betød, at der aldrig blev skabt ejerskab til de opstillede målgrupper, beskrivelser af aktiviteter, indikatorer og mål. Manglende deltagelse af de personer, der efterfølgende skulle følge op på udviklingen i aktiviteterne, betød ligeledes, at der ikke altid blev opstillet indikatorer baseret på tilgængelige data. Alt dette formodes at have bidraget til nogle af de udfordringer, der har været i partnerskabet, herunder behov for at omdefinere aktiviteter og målgrupper, manglende systematik i dataindsamlingen, manglende forståelse/accept af de opstillede mål mv.

*Fremadrettet kan det være nødvendigt at stille mere konkrete krav til kommunerne i forbindelse med forandringsteoriworkshops. Først og fremmest bør det være et krav, at kommunerne stiller med de personer, der skal implementere indsatsen (frontmedarbejdere). I partnerskabet var det en anmodning, men ikke et krav. For at det skal være realistisk at stille et sådant krav, kan det dog også være nødvendigt at acceptere, at aktiviteterne igangsættes i forskellige tempi. I partnerskabet skulle alle aktiviteter igennem den samme proces, på samme tidspunkt, uafhængigt af hvor langt de selv var i processen, hvilket var en medvirkende årsag til de efterfølgende udfordringer. Det skal nævnes, at en sådan differentieret tilgang kan blive ressourcetung, når der er så mange aktiviteter, som der var i partnerskabet for ungestrategier.*

#### 4.5 Antallet af indsatsområder og aktiviteter var for højt for alle kommunerne

Partnerskabets langt største udfordring vurderes på tværs af kommuner at være det meget store antal meget forskellige aktiviteter, der blev implementeret.

Kommunerne implementerede mellem 11 og 16 aktiviteter som en del af partnerskabet, der alle var meget forskellige. Således har det i partnerskabet været muligt at arbejde med tværfaglighed, metodeudvikling og implementering af konkrete aktiviteter rettet mod alle dele af målgruppen fra børn i børnehaver over folkeskolens og ungdomsuddannelsernes frafaldstruede til de kriminelle unge og de isolerede kvinder. Der har været fokus på fritid (job, klub og forening), overgange (mellem dagtilbud og skole og mellem skole og ungdomsuddannelse), arbejde (både for de kriminelle og andre), uddannelse (fra sprogudvikling i dagtilbud over folkeskolen til ungdomsuddannelserne) mv.

Dette har skabt følgende udfordringer:

1. Det har været et omfattende arbejde for kommunernes tovholder at understøtte, arbejde med og styre de mange forskellige aktiviteter.
2. Det har været svært for kommunerne at findes fælles omdrejningspunkt, der kunne fungere som grundlag for videndeling og tværfagligt samarbejde på tværs af projekter.
3. Det har været svært at skabe et fælles partnerskabsprojekt internt i kommunen – i stedet har der været tale om en lang række individuelle aktiviteter uden fælles forankring.
4. Der har ofte været et omfattende opfølgingsarbejde i forbindelse med de årlige statusmålinger.
5. Det har været svært at opsætte gode indikatorer for de mange små aktiviteter med begrænset potentiel effekt og med mange forskellige mål.

*Det anbefales, at kommende partnerskaber i langt højere grad vælger at fokusere på enkelte aktiviteter eller alternativt flere aktiviteter, men indenfor et afgrænset område (kriminalitetstruede, unge i dagtilbud, fastholdelse på ungdomsuddannelser etc.). Det skal desuden være klart, om formålet er at metodeudvikle, at afprøve eksisterende metoder, at implementere og sprede konkrete og afprøvede aktiviteter eller noget helt andet som eksempelvis at udfordre eksisterende siloer gennem at skabe nye tværfaglige arbejds gange. Dette vil både gøre det nemmere at implementere de enkelte aktiviteter, at sikre det rette fokus på disse aktiviteter og systematisk at evaluere resultaterne af aktiviteterne.*

#### **4.6 Varieret anvendelse af ministeriets udgående konsulenter**

Som en del af partnerskabet blev kommunerne indledningsvis tilbudt støtte fra ministeriets udgående konsulenter. Der har været varieret anvendelse af disse konsulenter, men generelt har kommunerne været glade for muligheden. Erfaringen fra partnerskabet er, at det kan virke lidt tilfældigt, om konsulenterne anvendes eller ikke. I de tilfælde hvor der opstod tæt samarbejde mellem en eller flere af ministeriets konsulenter og en eller flere aktivitetsansvarlige i kommunen, skyldtes det primært konkret opståede udfordringer, der tidsmæssigt faldt sammen med, at konsulenterne præsenterede sig selv og deres særlige kompetenceområder. Mange kommuner og særligt deres tovholdere har desuden haft meget glæde af den løbende sparring med ministeriets tovholder på projektet. Dette har været anvendeligt både i forhold til styringen af projektet, men også når der har været behov for at markere partnerskabet internt i det kommunale system. Tovholderne giver generelt udtryk for, at ministeriets stempel, interesse og deltagelse har haft stor betydning for partnerskabets bevågenhed i kommunen, og at det i nogle tilfælde har været vigtige elementer i eksempelvis forhandlinger om ressourcer og fokuspunkter. På den anden side kan perioder med manglende opbakning fra ministeriet bl.a. grundet omorganiseringer resultere i en nedprioritering af partnerskaberne i kommunerne i samme periode, fordi dette sender et signal om, at partnerskabet ikke er prioriteret på højeste niveau. En løbende støtte fra ministeriets side skal dermed helst sikres i nogenlunde samme form gennem hele forløbet.

*Aktiv interesse, støtte og sparring fra ministeriets tovholder og ministeriets udgående konsulenter kan bidrage positivt til partnerskabets implementering og bør derfor videreføres, også i eventuelle kommende partnerskaber.*

#### 4.7 Stor glæde af netværket med andre kommuner

Et af de elementer i partnerskabet, som kommunerne fremhæver som positivt, var de løbende netværksmøder mellem partnerskabets seks kommuner. Partnerskabets netværksmøder har bestået såvel af konkrete oplæg som af faciliterede videndelingsseminarer. Disse møder har givet den enkelte kommune inspiration og gode ideer til, hvordan man kan arbejde med målgruppen. Flere af kommunerne rapporterer, at de konkret henvender sig til hinanden også uden for de formelle møder med henblik på at dele erfaringer og høre detaljer om hinandens aktiviteter og projekter. Særligt det såkaldte "pralemøde", hvor kommunerne kunne fortælle om de gode erfaringer og de gode projekter, var inspirerende.

*Årlige eller halvårslige netværksmøder med deltagelse af kommunale tovholdere og eventuelt styregruppemedlemmer eller aktivitetsansvarlige kan bidrage positivt til videndeling kommunerne imellem og bør derfor videreføres, også i eventuelle kommende partnerskaber.*

#### 4.8 Fire år er lang tid, hvilket kan være en fordel og en ulempe

Partnerskabet forløb over fire år. Dette har vist sig at være både en ulempe og en fordel.

Ulempene består primært i, at der sker meget i en kommune og inden for et fag- eller sektorområde på fire år. Dette resulterer nødvendigvis i ændringer i de planlagte aktiviteter. Der er en del mindre ændringer som udskiftning af personale, beslutninger om anvendelse af nye målemetoder mv., som får midlertidig betydning for implementeringen og opfølgningen på den enkelte aktivitet. En pragmatisk tilgang er her nødvendig, så der er plads til disse små ændringer, som dog samtidig søges minimeret.<sup>19</sup> Derudover er der større ændringer af såvel organisatorisk som faglig karakter. Eksempelvis er partnerskabet blevet implementeret i en periode, hvor kommunerne har bevæget sig fra at have fokus på integration af tosprogede til nu at fokusere på socialt udsatte bredt set, herunder gruppen af tosprogede. Der er dermed sket et generelt skift i hele den faglige tilgang til opgaven. Ligeledes har mindst to kommuner (Slagelse og Odense) været igennem større organisatoriske forandringsprocesser, der så at sige har overhalet partnerskabet i forhold til at skabe tværfagligt samarbejde og fokuserede indsatser rettet mod de mest marginaliserede. Dette har betydet, at det har været nødvendigt at ændre fokus i nogle af partnerskabets aktiviteter.

En sidste udfordring, der relaterer til den lange periode, er integrationen af aktiviteterne i ordinærindsatsen. En stor andel af partnerskabets aktiviteter er i løbet af den fireårige periode blevet så integreret i ordinærindsatsen, at det har været svært at adskille partnerskabets særlige bidrag. Selv om forankring er ønskværdig, så bliver det problematisk, når det ikke er muligt systematisk at følge op på, hvad midlerne er blevet anvendt til, og hvilke resultater de har skabt. Dette er yderligere en udfordring som må forventes at mindskes med færre og større aktiviteter, da disse aktiviteter bør have tilstrækkelig volumen til at være selvstændige aktiviteter, frem for at en aktivitet består af tilføjelser til eksisterende aktiviteter.

Fordelene har særligt været tydelige i de større metodeudviklingsprojekter. Flere kommuner peger på, at det er sjældent, at der i en kommunal virkelighed er mulighed for at arbejde med 4-årige projekter, herunder særligt metodeudvikling, hvor der er accept af, at der ikke nødvendigvis skabes synlige resultater på kort tid. Derfor vurderer kommunerne, at det er en stor styrke ved det 4-årige partnerskab, at der netop er skabt et rum for at arbejde med metodeudvikling og tværgående samarbejde over en længere periode – og hvor der fra alle parter har været en fæl-

<sup>19</sup> Det skal nævnes, at færre og større aktiviteter forventes at kunne mindske denne udfordring. Personaleudskiftning må således forventes at få mindre betydning i større aktiviteter, hvor der er mere personale ansat til at implementere aktiviteten og dermed flere til at føre aktiviteten videre, på trods af at en person forlader aktiviteten – det er langt mere kritisk for aktiviteter, der i høj grad er båret igennem af én person. Ligeledes kan det formodes, at det er nemmere at stille krav om, at de valgte målemetoder skal anvendes gennem et helt forløb, når aktiviteten har en vis størrelse og dermed et vist ressourceforbrug, der skal dokumenteres effekter af. Det er langt sværere at stille denne type krav ved en mindre aktivitet, hvor eksempelvis anvendelse af dobbelt-test i en periode vil kræve næsten lige så mange ressourcer, som der er afgivet til aktiviteten i perioden.

les forståelse og accept af, at nogle af de ønskede resultater af indsatsen først forventes skabt på langt sigt. Det betyder også, at kommunerne har haft mulighed for løbende opfølgning og tilpasning af metoder, efterhånden som erfaringer har gjort frontmedarbejdere og aktivitetsansvarlige klogere. Resultatet heraf er i flere tilfælde, at der er udviklet forholdsvis solide metoder, som både er afprøvet, justeret og implementeret igen.

De fire år har også været centrale i aktiviteter, der har inkluderet omfattende kompetenceudvikling af personalet. Dette fordi der har været mulighed for både at sikre kompetenceudviklingen, at understøtte anvendelsen af de nye kompetencer og at følge op på resultaterne af denne anvendelse. I projekter med kompetenceudvikling vil det første år gå med kompetenceudvikling, og selve metoden (de nye kompetencer) implementeres derfor først år 2. Først år 3 forventes metoden (de nye kompetencer) at være velintegreret i personalets hverdag, hvorfor resultater tidligst kan forventes efter år 3. Det samme billede tegner sig dog, når der er tale om eksempelvis organisationsforandringer, der gennemføres år 1, skaber nye tilgange år 2, men først er rigtigt vel fungerende fra år 3 etc.

*Der er mange gode grunde til at sikre langvarige projektperioder, især når der skal metodeudvikles og afprøves. Det er dog nødvendigt konkret at overveje, hvad tiden skal anvendes til og om de enkelte projekter egner sig til de lange projektperioder. Nedenfor præsenteres et forslag, der tager udgangspunkt i to forskellige startsituationer. Det er dog vigtigt, at tidsplanen nøje overvejes hver gang og tilpasses behovene i de enkelte partnerskaber/puljer. Aktiviteterne skal have en vis størrelse, før en 4-årig implementeringsperiode giver mening.*

*Situation 1: Der eksisterer en relativt velbeskrevet metode, og flertallet af de centrale personer, der skal forestå implementeringen, er identificeret.*

- År 1: Opstart, afprøvning og tilpasning af metoden + nulpunktsmåling
- År 2: Implementering med mulighed for mindre justeringer
- År 3: Fortsat implementering med mulighed for mindre justeringer
- År 4: Slutmåling og forankring.

*Situation 2: Der eksisterer en idé om et projekt/en metode uden at denne er velbeskrevet og det vides endnu ikke, hvem der skal implementere aktiviteten:*

- År 1: Metodeudvikling og herefter ansættelser/udpegelser
- År 2: Nulpunktsmåling, afprøvning og tilpasning af metoden
- År 3: Implementering med mulighed for mindre justeringer
- År 4: Implementering, slutmåling og plan for forankring.

*På tværs af kommuner blev det desuden gjort klart, at en 4-årig periode alene giver mening, når det kombineres med en systematisk og relativt tæt opfølgning, så man sikrer, at der holdes fokus på aktiviteterne, og at der løbende evalueres og tilpasses.*

#### **4.9 Den eksterne evaluering var krævende, men har også positive effekter**

Igennem hele forløbet har partnerskabet været fulgt af Rambøll. Dette arbejde har bidraget til de årlige statusrapporter og dermed justeringer af nogle aktiviteter, nedlukning af andre og videndeling om de aktiviteter, der når deres mål/skaber positive resultater. Derudover har flere kommuner oplevet, at selve processen med indsamling af data har været af betydning. De årlige målinger og besøg fra Rambøll har betydet, at der løbende har været fokus på partnerskabet. Derudover giver nogle kommuner udtryk for, at samarbejdet med Rambøll har bidraget til øget fokus på og mere viden om resultatopfølgning, herunder hvordan det gennemføres, og hvorfor det er vigtigt.

Der har dog også været mange udfordringer forbundet med den løbende opfølgning. Især har det været svært for mange kommuner at sikre den rette systematik i dataindsamlingen, således at tallene er sammenlignelige på tværs af årene. Vigtige årsager hertil vurderes at være de tidlige

omtalte udfordringer med at sikre, at alle relevante personer var med til at udvikle indikatorer og mål. De, der har skullet indsamle data, har således ikke altid været klar over, hvorfor de skulle indsamle data, ligesom de ikke nødvendigvis har været enige i de mål, der er opstillet for deres aktivitet. Dette kombineret med de mange ændringer, der er sket over årene, og begrænset erfaring med systematisk dataindsamling til resultatopfølgning i kommunerne har betydet, at datakvaliteten af de systematiske målinger har været noget lavere end forventet. Derudover er det ressourcekrævende årligt at følge op på de mange implementerede aktiviteter.

*Det er vigtigt, at der systematisk følges op på implementering og resultater af et partnerskabs aktiviteter. Det er dog centralt, at denne opfølgning er proportionel med indsatserne, der implementeres. Det er dog helt centralt, at der er afsat ressourcer til denne opfølgning. Dette inkluderer som minimum:*

- *Detaljerede samtaler mellem evaluator og frontmedarbejdere og/eller dataansvarlige for hver aktivitet med hensyn til, præcis hvordan de skal indsamle data. Kommunens tovholder bør deltage.*
- *En kommunal tovholder, der har til opgave:*
  - *At nedskrive, hvem der indsamler hvilke data hvordan og hvornår med henblik på at sikre den rette systematik*
  - *Løbende at følge op på og kvalitetssikre dataindsamlingen i de enkelte aktiviteter*
  - *Årligt at indsamle og indrapportere data om fremdrift og målopfyldelse*
  - *At koordinere et eventuelt samarbejde med en ekstern evaluator.*

*Systematisk at give tilbagemeldinger til frontmedarbejderne for de enkelte aktiviteter i relation til aktivitetens udvikling vis-a-vis de opstillede mål og følge op på nødvendige tiltag som følge af målingens resultater.*

#### 4.10 Sammenfatning

Sammenfattende er det erfaringen fra de gennemførte partnerskaber, at:

- Det er vigtigt med løbende og relativt tæt årlig opfølgning på aktiviteterne, især når implementeringen løber over så lang en periode. Opfølgningen sikre løbende fokus og tilpasning over tid og har været en medvirkende årsag til, at kommunerne i dag vurderer, at de står tilbage med det, der virker. Løbende og tæt opfølgning er dog også meget ressourcekrævende, og det er derfor vigtigt, at det sikres, at opfølgningen ressourcemæssigt er tilpasset indsatsens omfang.
- Løbende og relativt tæt kontakt mellem ministeriet og kommunerne til sparring, ideudveksling og understøttelse værdsættes af kommunerne. Både i relation til at sætte internt fokus på nødvendige tiltag, men også i relation til at hente og dele viden på tværs. Det er dog svært at skabe rammer, der sikrer, at viden anvendes. Det vigtige synes at være at give rammer for videndeling samt at være relativt konsistent i de understøttende tiltag, således at der ikke opleves perioder med "begrænset interesse".
- Der er mange gode grunde til at holde fast i en lang implementeringsperiode, især i metodeudviklingsprojekter og måske især i relation til metodeudviklingsprojekter, hvor metoden ikke er specielt velbeskrevet fra start. På den anden side er fire år lang tid, og det er derfor vigtigt:
  - At man sikrer sig, at de aktiviteter, der igangsættes, reelt har et omfang/indhold, der begrundes den lange projektperiode
  - At man reflekterer systematisk over, hvad der skal foregå de forskellige år, herunder giver plads til metodeudvikling, implementering/afprøvning og forankring.
  - At der er fleksibilitet i implementeringen, således at aktiviteterne løbende kan tilpasses eksterne forandringer og intern læring.

- At der systematisk og relativt tæt følges op på udviklingen, således at aktiviteter uden resultater lukkes, og aktiviteter med udfordringer løbende forbedres. Formålet skal være, at man efter de fire år står tilbage med det, der virker.
- Den store frihedsgrad i relation til typen af implementerede aktiviteter er på mange måder en god idé. Det er vigtigt, at kommunerne får lov at implementere metoder, der er tilpasset deres særlige kontekst både i form af udfordringer, kompetencer, organisering og behov. På den anden side betyder for mange frihedsgrader, at det er svært at tale om et samlet partnerskab, og at det er svært at drage erfaringer på tværs. Frihed indenfor en 1) mere afgrænset målgruppe, 2) mere afgrænset type af indsatser (tværfaglighed, udvikling af nye metoder, test og forbedring af eksisterende metoder mv.) og/eller 3) mere konkrete krav til fælles afrapportering/mål (samme skabelon for dokumentation af metoder, fælles langsigtede mål for målgruppen mv.) kan sikre mere målrettet anvendelse af midlerne og bedre grundlag for videndeling og tværgående erfaringsopsamling.

## BILAG 1: OVERSIGT OVER DE IMPLEMENTEREDE AKTIVITETER

Som en del af partnerskabsprojektet havde de seks kommuner planlagt at implementere 65 aktiviteter rettet mod partnerskabets fire målgrupper. Med udgangen af 2012 er **59 af disse aktiviteter blevet implementeret eller er i gang med at blive implementeret**. Seks aktiviteter er lukket før tid, mens en del projekter allerede er afsluttet ved udgangen af 2012.

- Klub Slagelse blev lukket i starten af 2012, da det viste sig umuligt at implementere den planlagte aktivitet.
- I Slagelse blev kommunens heltidsskole lukket i 2012 og dermed lukkede også to aktiviteter tilknyttet skolen. To andre aktiviteter blev videreført på områdets andre skoler.
- Fredensborg lukkede i 2011 et projekt med uddannelsesfjerne unge, da kommunen oprettede et fast tilbud til målgruppen.
- Holstebro lukkede i sommeren 2013 et rollemodelkorps, da det viste sig for udfordrende at gennemføre aktiviteten.
- Odense lukkede i sommeren 2013 aktiviteten SU-surfing, da det viste sig for udfordrende at gennemføre aktiviteten.

I mange tilfælde har der været forsinkelser og mindre justeringer i de implementerede aktiviteter, og **omkring 15 aktiviteter er blevet implementeret i en anden form en oprindeligt planlagt**. De primære årsager til de større ændringer er:

- Nye aktivitetsansvarlige/nye samarbejdspartnere, der har fordret en anden måde at arbejde på for at tilpasse aktiviteterne til disse personers kompetencer, netværk og andre aktiviteter.
- Erfaringer fra de første år, der har resulteret i ændringer, eksempelvis en re-fokusering af målgruppen eller en mere eller mindre håndholdt indsats end planlagt.
- Organisatoriske forandringer som skolestruktur, kommunale sammenlægninger, integration af flere aktiviteter m.m., der har givet nye arbejdsgange, nye fokusområder eller nye samarbejdspartnere.

Oversigterne nedenfor viser, hvilke konkrete aktiviteter der er lukket, ændret, forankret og implementeret inden for partnerskabernes målgrupper, på tværs af de seks kommuner.

Oprindeligt var 15 aktiviteter planlagt, hvis formål er at mindske marginaliseringen af kriminelle og kriminalitetstruede børn og unge. Heraf er 10 aktiviteter implementeret som planlagt, to aktiviteter er lukket og tre aktivitet ændret væsentligt. Syv aktiviteter er forankret ved videreførelse i drift eller særskilt finansiering, og seks aktiviteter er forankret ved, at ideen og/eller erfaringer videreføres, men ikke som særskilt indsats.



**Tabel 1: Aktiviteter rettet mod målgruppen af kriminelle og kriminalitetstruede børn og unge**

Indsatstyper	Aktiviteter	Ændret/lukket	Forankring	Kommune
Håndholdt indsats	Målgruppeanalyse og udvikling af effektmålingsundersøgelse	Ændret til metodekatalog i forsøg med koordinerende ungerådgiverfunktion	Erfaringer videreføres	Albertslund
	Forsøg med koordinerende ungerådgiverfunktion		Erfaringer videreføres	Albertslund
	Oprettelse og implementering af procedurer for SSP-enkeltsagsbehandling		Indsatsen fortsætter i drift	Holstebro
	Ansættelse og oplæring af relationsmedarbejdere		Indsatsen fortsætter med særskilt bevilling	Holstebro
Konfliktmægling	Konfliktmægling/ungemægleruddannelse		Erfaringer videreføres	Albertslund
Fritidsjob	Fritidsjob		Indsatsen fortsætter i drift	Fredensborg
Aktiv deltagelse i fritidslivet	Mobile fritidstilbud		Erfaringer videreføres	Fredensborg
	Fritidsmentorer		Indsatsen fortsætter i drift	Fredensborg
	Lokalt forankrede mobile fritidsmedarbejdere		Erfaringer videreføres	Fredensborg
	Etablering af Klub Slagelse – fritidstilbud til kriminalitetstruede	Lukket		Slagelse
	Nye sports- og foreningstilbud, der matcher kriminalitetstruedes behov	Ændret – erstattet af projekt "Hel fritid"	Indsatsen fortsætter i drift	Slagelse
	Etablering af nye netværk i eksisterende sportsklubber og foreninger	Ændret – erstattet af projekt "Hel fritid"	Indsatsen fortsætter i drift	Slagelse
	Intensivering af fritidstilbud i udsatte boligområder		Indsatsen fortsætter i drift	Holstebro
Kompetenceudvikling af frivillige	Udvikling og afholdelse af kompetenceudviklende kurser for frivillige		Erfaringer videreføres	Holstebro
Rollemodelkorps	Oprettelse af rollemodelkorps	Lukket		Holstebro

Oprindeligt var 23 aktiviteter planlagt, der har til formål at mindske marginaliseringen af fagligt svage børn og unge. Heraf er 17 implementeret, fire er ændret og to er lukket. Endvidere er 12 aktiviteter forankret ved videreførelse i drift eller særskilt finansiering og ni aktiviteter er forankret ved, at ideen og/eller erfaringer videreføres, men ikke som særskilt indsats. Tabellen nedenfor giver en oversigt over aktiviteterne.

**Tablet 2: Aktiviteter rettet mod målgruppen af fagligt svage børn og unge**

Indsatstyper	Aktiviteter	Ændret/lukket	Ændret/lukket	Kommune
Afdækning af målgruppe & analyse af effekter	Afdækning/analyse og effektmåling		Erfaringer videreføres	Albertslund
Sprogstimulering i dagtilbud	Udvikling og afprøvning af metoder til sprogstimulering i dagtilbud		Indsatsen fortsætter i drift <sup>20</sup>	Odense
	Brobygning mellem dagtilbud og skoler		Erfaringer videreføres	Slagelse
	Handleplaner for hvert tosproget barn på fire skoler		Indsatsen fortsætter i drift	Holstebro
Heldagsskole	Udvikling af heldagsskole for mellemtrinnet med fokus på fritidsliv	En skole er lukket, projektet gennemføres på de to andre	Indsatsen fortsætter i drift	Odense
	Implementering af heltidsskole på alle skoletrin	Lukket		Slagelse
Kompetenceudvikling af pædagogisk personale	Kompetenceudvikling af det pædagogiske personale på skolen		Indsatsen fortsætter i drift	Hvidovre
Kompetenceudvikling ift. dansk som andetsprog (DSA)	Efteruddannelse af lærere i dansk som andetsprog		Indsatsen fortsætter i drift	Slagelse
	Udvikling af planer for brug af dansk som andetsprog på fire skoler beliggende i kommunens udsatte boligområde		Indsatsen fortsætter i drift	Holstebro
	Efteruddannelse af lærere i dansk som andetsprog		Indsatsen fortsætter i drift	Holstebro Albertslund
Turbo-undervisning for elever	Turbodansk	Skolen er lukket, gennemføres på ny(e) skole(r)	Erfaringer videreføres	Hvidovre
	Turbomatematik			
Kulturelle og faglige ekskursioner (udvidelse af omverdensforståelse)	Ekskursionsforløb til kulturelle arrangementer		Erfaringer videreføres	Hvidovre
Integration i foreningslivet	Styrket inddragelse af fagligt svage nydanske unge i idræts- og foreningslivet		Erfaringer videreføres	Hvidovre
	Foreningsguideordning	Ændret målgruppe	Erfaringer videreføres, fortsættes evt. i drift	Albertslund
Styrkelse af forældresamarbejde	Udvidet skole-hjem-samarbejde	Lagt sammen	Indsatsen fortsætter i drift	Hvidovre
	Kompetenceudvikling af nydanske forældre			Hvidovre
	Implementering af værktøjskasser til skole-hjem-samarbejdet		Indsatsen fortsætter i drift <sup>21</sup>	Slagelse
	Udvikling og afholdelse af kurser for nydanske foræl-		Erfaringer videreføres	Holstebro

<sup>20</sup> De centralt faciliterede netværk nedlægges, men metoderne er integreret i pædagogernes hverdag, og der oprettes lokale netværk til understøttelse.

<sup>21</sup> Det centralt faciliterede netværk nedlægges, men metoderne er integreret i lærernes hverdag.

Indsatstyper	Aktiviteter	Ændret/lukket	Ændret/lukket	Kommune
	dre om at støtte deres børns skolegang			
	Videnformidling og systematiske forløb vedr. forældresamarbejde	Ændret	Erfaringer videreføres	Albertslund
	Ansættelse af skole-hjemvejleder		Indsatsen fortsætter med særskilt bevilling	Albertslund
Skolen som bindeled mellem forældre og lokalsamfund	Skolen som kulturelt centrum (integration af lokalsamfundet på skolen)	Lukket		Slagelse

Oprindeligt var 21 aktiviteter planlagt, der har til formål at hjælpe unge på kanten af uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet. Heraf er 16 implementeret som planlagt, fire er ændret og en aktivitet er nedlagt. Ni aktiviteter er forankret ved videreførelse i drift eller særskilt finansiering, og 11 aktiviteter er forankret ved, at ideen og/eller erfaringer videreføres, men ikke som særskilt indsats. Tabellen nedenfor giver en oversigt over aktiviteterne.

**Tablet 3: Aktiviteter rettet mod unge på kanten af uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet**

Indsatstyper	Aktiviteter	Ændret/lukket	Ændret/lukket	Kommune
Intensiv vejledning	Intensiveret vejledningsindsats i udskolingsfasen		Indsatsen fortsætter i drift	Fredensborg
	Intensiveret vejledningsforløb for uddannelsesfjerne unge	Lukket. Erstattet af fast tilbud til målgruppen		
Fritidsjob	Fritidsjobkonsulent		Erfaringer videreføres	Odense
	Fritidsjobformidling til unge nydanskere		Erfaringer videreføres	Hvidovre
	Udarbejdelse og implementering af fritidsjobformidling		Indsatsen fortsætter i drift med særskilt finansiering	Holstebro
Styrket inddragelse af forældre	Forælderrollemodeller		Indsatsen fortsætter i drift	Odense
	Forældreinddragelse	Lagt ind under "fastholdelsesindsatsen"	Erfaringer videreføres	Hvidovre
	Temaaftener og individuelle møder for nydanske forældre vedr. uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet		Erfaringer videreføres	Holstebro
Opkvalificering	Etablering af intensive opkvalificeringsforløb med henblik på kompetenceafklaring	Ændret målgruppe	Indsatsen fortsætter i drift	Hvidovre
	Revision af 10. klasse	Ændret indhold	Erfaringer videreføres	Hvidovre
	Kompetenceudviklende netværk		Erfaringer videreføres	Albertslund

Indsatstyper	Aktiviteter	Ændret/lukket	Ændret/lukket	Kommune
Fastholdelse på ungdomsuddannelser	Integrationsprojekt på Kongsholm Gymnasium og HF		Erfaringer videreføres, elementer af indsatsen fortsætter i drift	Albertslund
	Forsøg med særligt tilrettede introforløb			
	Relevant uddannelsesiltag med UU som tovholder			
	Fastholdelsesindsatsen på uddannelsesinstitutionerne intensiveres		Indsatsen fortsætter i drift	Hvidovre
	Møder mellem UU og fire skoler i Trekantsområdet med henblik på at få beskrevet en arbejdsgang vedrørende fravær		Indsatsen fortsætter i drift	Holstebro
	Udarbejdelse af arbejdsgangsbeskrivelse i forbindelse med overdragelsessamtaler		Indsatsen fortsætter i drift	
Håndholdt uddannelsesindsats	Fremskudt ungerådgivning		Indsatsen fortsætter i drift	Slagelse
	Håndholdt uddannelses- og beskæftigelsesrettet indsats		Indsatsen fortsætter i drift	
	Tag fat om din fremtid		Erfaringer videreføres	Odense
	Organisatorisk samarbejdsmodel	Ændret	Erfaringer videreføres	

Derudover har Odense oprettet fire aktiviteter, hvis formål er at styrke integrationen af isolerede nydanske kvinder, og Fredensborg Kommune har oprettet to aktiviteter, hvis formål er at forebygge marginaliseringen af nydanske småbørn i udsatte familier. En er ændret og en lukket, mens fire er implementeret som planlagt. De aktiviteter, der ikke blev lukket, er alle forankret som en del af driften. Tabellen nedenfor giver en oversigt over aktiviteterne.

**Table 4: Aktiviteter rettet mod særlige målgrupper**

Isolerede nydanske kvinder				
Indsatstyper	Aktiviteter	Lukket/ændret	Forankring	Kommune
Kortlægning	Den Frie Rådgivning	Ændret	Indsatsen fortsætter i drift	Odense
	SU-surfing	Lukket		
Netværk og dialog	Skolehjemvejleder		Indsatsen fortsætter i drift	
	Dalum Ungdomsskole		Erfaringer videreføres	
Nydanske småbørn i socialt udsatte familier				
Indsatstyper	Aktiviteter	Lukket/ændret	Forankring	Kommune
Opsøgende indsats	Opsøgende, pædagogisk arbejde i Kokkedal		Fortsætter med særskilt finansiering	Fredensborg
Familienetværk	Åbent børnehus		Fortsætter med særskilt finansiering	