



STYRELSEN FOR ARBEJDSMARKED OG REKRUTTERING

# SLUTEVALUERING AF JOB, JOB OG JOB UDEN OMVEJE

ADRESSE COWI A/S  
Parallelvej 2  
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00

FAX +45 56 40 99 99

WWW cowi.dk

PROJEKTNR.

DOKUMENTNR.

VERSION  
0.4

UDGIVELSESDATO  
08-05-2019

BESKRIVELSE

UDARBEJDET  
HLE

KONTROLLERET  
PROJEKTET

GODKENDT  
HLE

# INDHOLD

1	Introduktion	2
2	Projektet	3
2.1	Forandringsteori	3
3	Målopfyldelse	6
3.1	Projektændringer undervejs	6
3.2	Aktivitetsmål	9
3.3	Læringer	19
3.4	Forankring	26
4	Samlet vurdering	27

## 1 Introduktion

### Indhold

Dette notat indeholder resultaterne af slutevalueringen af projektet **Job, job og job uden omveje**, som er blevet gennemført af Horsens Kommune, Handicap, Psykiatri og Socialt udsatte (HPS). Projektet har fået midler fra puljen "Initiativer for personer med handicap", 2015.

Slutevalueringen er gennemført på baggrund af resultaterne af midtvejsevalueringen og et telefoninterview med projektmedarbejderne den 3. december 2018, samt et evalueringsmøde med projektlederen og den projektansvarlige den 5. december 2018.

### Metode og data-grundlag

Rent metodisk er slutevalueringen baseret på en opfølgning på den forandrings-teori og de måltal, der blev fastsat på den indledende workshop i 2016, og som der også blev fulgt op på i forbindelse med midtvejsevalueringen.

Datagrundlaget består af

- > Telefoninterview med projektets tre projektmedarbejdere den 3. december 2018.
- > Evalueringsmøde med den projektansvarlige i Handicap, Psykiatri og Socialt udsatte (HPS) og projektlederen.
- > Projektets registreringer i HPS' Resultat- og Effektmålingsystem, som indeholder muligheder for at følge udviklingen i de enkelte deltagers funktions- og mestringssevne.
- > Midtvejsevalueringen, som blev gennemført i november 2017.

Der skal gøres opmærksom på, at noget af teksten er den samme, som i forbindelse med Midtvejsevalueringen. Det gælder beskrivelsen af projektet, forandringsteorien, og de måltal, der opfyldt, samt nogle af erfaringerne og læringerne.

## 2 Projektet

### Mål

Målet med projektet er at **integrere og fastholde psykisk sårbare/sindslidende på arbejdsmarkedet**. Herudover har projektet som en selvstændig målsætning at **udvikle langtidsholdbare løsninger** gennem en systematisk og løbende dokumentation af de anvendte metoder og resultater.

Basisoplysninger for projektet			
<b>Projektperiode</b>	01.01.2016	til	31.12.2018
<b>Samlet projektbudget</b>			4.608.280 kr DKK
<b>Overordnet mål</b>	At få sindslidende/psykisk sårbare, der endnu ikke har fået et varigt fodfæste på arbejdsmarkedet, i job eller uddannelse.		
<b>Primære målgruppe</b>	Borgere, der er sindslidende, og som endnu ikke har opnået en varig tilknytning til arbejdsmarkedet. Ydelsesgrundlaget er kontanthjælp, ledighedsydelse og førtidspension.		
<b>Sekundære målgrupper</b>	Virksomhederne.		
<b>Samarbejdspartnere</b>	Jobenter Horsens.		
	Handicap- og Ældrerådgivningen.		

### Samarbejdspartnere

Projektet er gennemført i tæt samarbejde med Jobcenter Horsens og Handicap- og Ældrerådgivningen, der bl.a. har bistået med visitationen af borgere og deltaget i projektets styregruppe.

I det daglige er projektet blevet gennemført af en projektgruppe bestående af to projektmedarbejdere og en projektleder. De to projektmedarbejdere er uddannet henholdsvis fysioterapeut og sygeplejerske. Herudover har der i det sidste år af projektperioden været tilknyttet en virksomhedskonsulent fra Jobcentret i forbindelse med varetagelsen af den virksomhedsrettede del.

Den person, der har varetaget projektlederrollen i størstedelen af perioden, blev ansat udefra og startede 1. maj 2016. Projektlederen stoppede med udgangen af juni 2018 og dermed et halvt år inden projektet blev afsluttet. Herefter er projektledelsen overgået til lederen af Tilbudsservice i Jobcentret.

Der har i hele projektperioden været tilknyttet en styregruppe til projektet bestående af to ledere fra HPS (Handicap, Psykiatri og Socialt Udsatte), to ledere fra jobcentret, en leder fra psykiatrisk afdeling, Regionshospitalet og en repræsentant fra Specialfunktionen Job og Handicap. Styregruppen har afholdt møder løbende og er på møderne blevet orienteret om projektets fremdrift.

### 2.1 Forandringsteori

#### Projektets virkemidler

Projektets centrale virkemidler er:

- > Afdækning af **virksomhedernes behov for arbejdskraft** og **krav til kompetencer** og videreformidling af denne viden til borgerne.

- > Opbygning af borgernes motivation, forudsætninger og evne til at mestre en hverdag med job, herunder ændring af borgernes selvbillede.
- > Sikring af **det realistiske match** mellem borgeren og virksomheden, så borgeren opfylder et reelt behov hos virksomheden, som samtidigt passer til borgerens kompetencer.
- > Borgerne ansættes i **ordinære jobs med det samme**.
- > Brugen af metoden "**Åben dialog**", der er en netværksbaseret tilgang til borgere med psykiske udfordringer.
- > **Introduktion til foreningslivet** med henblik på at øge borgerens sundhed og netværk.
- > Fokus på at sikre, at det er **borgeren selv, der tager ansvar for eget liv**, herunder for de ændringer, der er en forudsætning for at komme i job.
- > Mindskift hos medarbejderne **fra behandlingsspor til jobspor**.

Omdrejningspunktet for projektet er således at sikre det bedst mulige match mellem borgerne og virksomhederne med brug af mindst mulig indgriben fra projektes side og mest mulig indsats fra den enkelte borger selv. Projektet har i denne henseende stor fokus på at opbygge de unges forudsætninger og kompetencer i forhold til selv at kunne tage ansvar for eget liv, herunder kunne mestre en hverdag med job.

I forbindelse med rekrutteringen af borgere til projektet er der i overensstemmelse hermed lagt stor vægt på, at det er borgerne selv, der aktivt skal sige ja til at deltage i projektet og være motiveret og parat til at ændre deres livssituation og have et ønske om at skabe forandring.

#### Forandringsteori

Nedenfor er forandringsteorien bag projektet præsenteret. Forandringsteorien viser, hvordan projektet vil nå det overordnede mål med projektet, hvilke resultater, der går forud på kort og lang sigt, og hvilke aktiviteter disse resultater kræver.

Forandringsteorien er fastlagt i forbindelse med den indledende workshop, hvor hele styregruppen deltog.

Tabel 2-1 Projektets forandringsteori.

Hovedaktiviteter	Resultat på kort sigt	Resultat på lang sigt	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Beskrivelse og afgrænsning af indsats, metode og det tværfaglige samarbejde.</li> <li>› Etablering af mobil jobbutik.</li> <li>› Afholdelse af informationsmøder med sagsbehandlerne i Jobcentret og ungeenheden.</li> <li>› Udvikling af medarbejderne i de relevante enheder i Horsens Kommune og Regionshospitalet Horsens' kompetencer hvad angår brugen af Åben Dialog.</li> <li>› Udarbejdelse af informationsmateriale til rekruttering af borgere og virksomheder.</li> <li>› Rekruttering af borgere og virksomheder.</li> <li>› Afklaring af målgruppens kompetencer og jobønsker, samt funktionsniveau.</li> <li>› Udredning af borgerne i Resultat og effektmål -CSC.</li> <li>› Afholdelse af 2 workshops af ca. 2-3 timer med 4-7 dage i mellem med deltagelse af borgere og virksomheder.</li> <li>› Målgruppen gennemfører et individuelt tilrettelagt forløb på virksomheden.</li> <li>› Anvendelse af virtuel rådgivning.</li> <li>› Systematisk opsamling af erfaringer.</li> <li>› Afholdelse af evaluerende workshop midtvejs med deltagelse af borgere og virksomheder.</li> <li>› Etablering af ordinære jobs til borgeren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Medarbejderne har større viden om metoden "Åben dialog".</li> <li>› Borgeren er mere bevidste om deres kompetencer, potentialer, motivation og jobønsker.</li> <li>› Borgeren er blevet introduceret til et arbejdsrelateret netværk.</li> <li>› Borgeren er blevet introduceret til foreningslivet.</li> <li>› Virksomhederne er bevidste om CSR-perspektivet.</li> <li>› Virksomhederne har større viden om borgernes ønsker og kompetencer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Medarbejderne arbejder med åben dialog.</li> <li>› Borgeren kan mestre og fastholde et job.</li> <li>› Borgeren er aktiv i foreningslivet.</li> <li>› Borgeren kan mestre eget liv.</li> <li>› Borgeren har fået en arbejdsidentitet.</li> <li>› Borgeren har fået en højere livskvalitet.</li> <li>› Borgerne har øget deres mestrings- og funktionsevne.</li> <li>› Virksomhederne ansætter i højere grad borgerne i ordinære jobs end tidligere, dvs. med løn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Målgruppen er fastholdt og integreret på arbejdsmarkedet.</li> </ul>

Nedenfor følger en mere detaljeret gennemgang af opfyldelsen af de enkelte mål for projektet.

### 3 Målopfyldelse

I forbindelse med den indledende workshop blev der fastlagt en række konkrete aktivitets-, resultat- og effektmål. Målene er fastlagt med udgangspunkt i forandringsteorien og udgør projektets forventninger til i hvilket omfang de planlagte aktiviteter vil udmønte sig i et ændret kompetence-, videns-, og erkendelsesniveau hos målgruppen og de involverede aktører på kort sigt og til i hvilket omfang det på længere sigt vil medføre ændret mestringsevne hos målgruppen og ændret indsats og adfærd hos de involverede aktører.

#### 3.1 Projektændringer undervejs

I forbindelse med implementeringen af aktiviteterne er der foretaget nogle få **ændringer** af dels indholdet af indsatsen, dels af organiseringen af indsatsen.

Ændringer af indsats

**Ændringerne af indsatsen** omfatter følgende:

- > I forbindelse med de 3 første forløb har projektet **alene omfattet unge mellem 16 og 30 år**. Baggrunden herfor var, at det var her behovet var størst i starten af projektperioden. I forbindelse med forløb 4, besluttede styregruppen at **udvide målgruppen til også at omfatte borgere op til 40 år på ledighedsydelse**. I forbindelse med forløb 5 og dermed det sidste forløb, blev målgruppen udvidet til også at omfatte jobafklaringsforløb for borgere mellem 30-40 år. Oprindeligt var målgruppen ikke afgrænset til en bestemt aldersgruppe. Samtidigt var der "kun" planlagt at gennemføre fire forløb.
- > Oprindeligt var det endvidere meningen, at der skulle gennemføres i alt **3 workshops med borgerne og virksomhederne pr. forløb**, hvoraf de to første skulle gennemføres med tre dages mellemrum. Det tredje skulle være en opfølgende workshop. Den tredje workshop er efterfølgende blevet droppet, da det har vist sig ikke at give mening. Workshop 2 anvendes til "matchmaking" mellem borgerne og virksomhederne, der også deltager i denne workshop. Herefter starter borgerne typisk i job eller praktik, hvorfor det ikke giver mening med en opfølgende workshop. I forbindelse med 4. og 5. forløb er der kun afholdt et "skarpt" match-møde af 2 timers varighed. Ændringen er sket på baggrund af feedback fra deltagerne og virksomhederne.
- > Projektet havde fra start som mål, at der skulle **rekrutteres 25 virksomheder** til projektet. Fra start blev der taget kontakt til mellem 70-80 virksomheder. Heraf tilkendegav ca. halvdelen interesse i at deltage i projektet. Det har imidlertid efterfølgende vist sig, at det ikke har været muligt at fastholde kontakten til 25 virksomheder gennem projektperioden. Dette skyldes ifølge projektet flere faktorer, herunder udskiftning i virksomhedernes ledelse, kontakt fra andre aktører, begrænsede økonomiske muligheder ift. ansættelser og begrænsede muligheder for at oprette praktikpladser. Projektet har i stedet valgt at prioritere et tættere samarbejde med færre, men større virksomheder. Denne kontakt er nemmere at vedligeholde. Projektet

bruger i denne henseende betegnelse Stjernevirksomhed. **Tre virksomheder udgør projektets stjernevirksomheder** og har alle ansat borgere fra projektet med løn fra start. De tre virksomheder er: Learnmark, Reitan Distribution og Lanmannen Unibake. De tre virksomheder har indgået i projektets udviklingsarbejde med det mål at skabe yderligere ejerskab til projektet samt motivere flere virksomheder til aktiv deltagelse og ansættelser af borgere. Udviklingsarbejdet med stjernevirksomhederne har kørt sideløbende med andre aktiviteter i projektet. Udviklingsgruppen har bestået af repræsentanter fra de 3 stjernevirksomheder samt projektmedarbejdere og projektleder. Udviklingsarbejdet har bl.a. bestået af udviklingsmøder, analyser samt udvikling af idékoncepter.

- > Projektet havde oprindeligt et mål om at afprøve **virtuel rådgivning/kommunikation**. Mere konkret havde projektet som mål at afprøve et virtuelt koncept, der gav borgerne mulighed for at kommunikere med en kontaktperson via en smartphone, iPad eller computer. Den virtuelle del har under hele forløbet været i fokus og relevansen er løbende blev vurderet. Projektet har ikke anvendt Virtuel kommunikation i stort omfang, idet aktiviteterne i projektet løbende har udviklet sig til i højere grad at være tiltagende gruppebaserede frem for individuelle. Det har været afprøvet i trænings- og undervisningsdelen, men ikke i virksomhedsdelen, da der her har været et ønske om mere personlig kontakt. Desuden er der generelt en tæt kontakt med borgerne og behovet for individuel kontakt derfor ikke været så stort, som antaget i forbindelse med udarbejdelsen af ansøgningen om puljemidler. Virtuel rådgivning er blevet anvendt til samtaler, når det har givet mening, som fx ved individuel træningsopfølgning eller praktikopfølgning, men ellers ikke.
- > I stedet har projektet arbejdet på at udvikle en **mobil-app til virksomhederne**. Appen med titlen "Vejen til Stjerne" er et resultat af samarbejdet mellem projektets medarbejdere og de tre stjernevirksomheder. Appen var tænkt som et rekrutteringsværktøj for virksomheder bestående af en såkaldt Ønskebank som servicefunktion og en Kandidatbank som selvbetjeningsfunktion. Formålet med Appen var at bane vejen for en nem og hurtig adgang til kandidaterne samt fremme det helt rigtige match mellem kandidat og virksomhed<sup>1</sup>. Projektet har imidlertid opgivet udviklingen af Appen, da det bl.a. viste sig at blive relativt dyrt at udvikle. Herudover vægtede argumentet om ikke at udvikle et parallelt system, i forhold til det Jobcentret bruger, ligeledes højt.
- > Projektet har med det mål at understøtte netværksdannelsen blandt deltagerne og branding af projektet oprettet både en **lukket og åben facebook-gruppe**. Den lukkede facebookgruppe anvendes, som et netværksredskab, både i forhold til koordinering af aktiviteter, jobformidling- og søgning samt netværksskabelse for målgruppen. Den åbne facebookside er bl.a. blevet

---

<sup>1</sup> Horsens Kommune, HPS: "FRA ISOLATION TIL SELVFORSØRGELSE OG FÆLLESSKAB. Kombination af fagligheder i socialt og personligt motivationsarbejde. Beskrivelser af medarbejdernes tilgang ved løsning af opgaverne i projektet". Projekt Job, job og job, Horsens Kommune, jan. 2018

brugt til synliggørelse af projektets relevante aktiviteter, herunder synliggørelse af virksomhedernes deltagelse i projektet. Dette med henblik på at styrke virksomhedernes profil udadtil. Det har ligeledes været et fokus at få flere relevante virksomheder til at være nysgerrige på tilgangen ved at synliggøre den på Facebook. I forhold til brandingsaspektet, så har projektet holdt adskillige oplæg internt i kommunen om projektet, herunder for byrådet. Regionsrådet har ligeledes været forelagt projektets metoder. Endelig er der udgivet en artikel i det landsdækkende blad "Helse".

- > Herudover har projektet gennemført en **teknologiafklaring** af alle deltagerne og her set på hvilke hverdagsteknologier/Devices', de bruger og deres evner til at bruge dem.
- > Projektet havde endvidere som mål at etablere en **mobil jobbutik**. Jobbutikken var i projektbeskrivelsen oprindeligt tænkt, som et tilbud til de borgere, som har svært ved at møde op i jobcentret. Projektet har i stedet valgt at gøre brug af eksisterende løsninger og lære borgerne at bruge disse ud fra det rationale, at det er de løsninger, de også skal bruge fremadrettet. Projektdeltagerne har således præsenteret borgerne for både de ledige stillinger, som er slået op i Jobcentrets "Jobshop" og i Jobnet, herunder undervist dem i at udvikle og uploade CV. Deltagerne er endvidere blevet undervist i at søge jobs via de sociale medier og andre jobdatabaser end Jobnet.
- > Endelig er indholdet af de enkelte forløb **løbende blevet tilpasset** og skærpet. Det er sket dels i forbindelse med målretningen af indholdet i forhold til sammensætningen af de enkelte forløb og samarbejdet med stjernevirksomhederne, dels i forbindelse med, at projektet har opnået erfaringer med, hvad det er, der virker. Projektet har gennem hele perioden fastholdt fokuset på job og på, at det er de unge, der selv skal tage ansvar for eget liv og den forandring, der skal til for, at de kan mestre en hverdag med job, men det er blevet mere og mere klart, at de unges **selvbillede og nuværende mestringsstrategier og livsstil** ofte står i vejen herfor. Gennem projektperioden er der således kommet styrket fokus på at få de unge til at erkende, at ernæringsrigtig kost, søvn og motion er basale forudsætninger for, at kan klare en hverdag med job, samt på at få dem til selv at ønske en forandring. Det har krævet **vedholdenhed og tydelige krav og forventninger**, samt **tid og tålmodighed**.

Ændringerne af organiseringen

Ændringerne af organiseringen omfatter følgende:

- > Tidligt i projektperioden blev det besluttet, at **de to projektmedarbejdere skulle undervise sammen** med det mål at sikre den nødvendige undervisningsdifferentiering i forhold til gruppestørrelsen på ca. 17 unge. Det har samtidigt muliggjort, at de to projektmedarbejdere har kunnet støtte hinanden i svære situationer og kunnet udvikle indholdet sammen.
- > Som nævnt, så stoppede projektlederen med udgangen af juni 2018 og dermed et halvt år inden projektet blev afsluttet. Herefter er **projektledelsen overgået til lederen af Tilbudsservice i Jobcentret**.



- > Der er i det sidste år af projektperioden blevet **tilknyttet en fast virksomhedskonsulent**, som har deltaget i undervisningen hver anden gang. Virksomhedskonsulenten tager sig af alt det praktiske i forbindelse med den virksomhedsrettede indsats, og sparrer med de unge om, hvad det er for et job, de gerne vil have. Virksomhedskonsulenten arrangerer ligeledes virksomhedsbesøg. Forud for virksomhedsbesøget klæder underviserne de unge på og sikre sig, at de unge er godt forberedte, inden de tager ud på virksomhedsbesøg enten sammen med underviserne eller alene. Tidligere var det ikke en fast person i Jobcentret, der havde ansvaret for den virksomhedsrettede indsats.

Alt i alt er det evaluators vurdering, at det er velbegrundede ændringer, der er blevet foretaget, og at de som hovedregel understøtter målet om at bringe flere psykisk sårbare/sindslidende ind på arbejdsmarkedet. Ændringerne er funderet i konkrete læringer og/eller ønsker om at skærpe indsatsen og/eller ønsker om at imødekomme virksomhedernes behov. Under sidstnævnte begrundelse hører udviklingen af den mobile App, som på den ene side er innovativt, men på den anden side også meget ambitiøst, givet at der i dag eksisterer et system i jobcenter regi, som systemet i givet fald skulle kunne tale sammen med. Ønsket om ikke at lave et parallelt system har således, som nævnt, også været begrundelsen for at opgive idéen igen.

## 3.2 Aktivitetsmål

### Aktivitetsmål

Projektet har fastlagt i alt 10 konkrete aktivitetsmål, som stort set **alle er nået ved projektets afslutning**. I de tilfælde hvor aktivitetsmålene kun er delvis opnået er det typisk begrundet i bevidste valg baseret på læringer og/eller nødvendige valg af andre alternative løsninger. Dermed sagt, at det typisk ikke skyldes, at projektet ikke har forsøgt at nå de fastsatte mål.

I det følgende gennemgås de enkelte mål kort enkeltvis, herunder hvilke aktiviteter projektet mere konkret har gennemført. De fremgår ligeledes af tabellen neden for.

Tabel 3-1 De fastsatte **aktivitetsmål** og status herpå ved slutvejsevalueringen

Aktivitetsmål/leverancer		
Aktiviteter	Mål	Status ved slutevalueringen
A1: Projektmetoden/-erne valgt og beskrevet.	1	✓: Er sket løbende i forbindelse med hvert forløb.
A2: Tværfagligt samarbejde er beskrevet.	1	✓: Det er indskrevet i metodebeskrivelsen (A1).
A3: Udarbejdet formidlingsmateriale til virksomheder og borgere, samt samarbejdspartnere.	1	✓: Der er lavet en brochure, der henvender sig til alle tre partner.
A4: Udvikling og afprøvning af metoder, der systematisk er beskrevet.	1	✓: Er sket løbende ved hvert forløb og dermed fortløbende (samme dokument som A1).
A5: De relevante medarbejdere i Horsens Kommune og Regions-	12-13 medarbejde	✓: Det er sket og der er fulgt op med spørgeskemaer.

hospitalet er opkvalificeret i brugen af Åben dialog.	j-dere i alt	
A6: Der er rekrutteret borgere til projektet.	50	√: 81
A7: Der er rekrutteret virksomheder til projektet.	25	(√): Det har ikke været muligt at rekruttere 25 faste virksomheder, men der i stedet valgt en løsning med tættere kontakt til en række af de større virksomheder, der har ansat deltagere i ordinære stillinger med løn, samt udpeget tre større stjernevirksomheder, som har indgået i projektudviklingen.
A8: De borgere, der indgår i projektet, er udredt i Resultat- og effektmål.	100%	√: Det er sket løbende. Alle borgerne er blevet scoret fra start på udvalgte indikatorer og igen efter 6 måneder.
A9: Der er afholdt workshops med borgere.	3 pr forløb	(√): Der kun afholdt tre workshops i forbindelse med det første forløb. Det viste sig ikke at give mening at afholde den tredje workshop. I forbindelse med 4. og 5. forløb er det ændret til et skrap matchmøde med virksomhederne.
A10: En testet og gennem-prøvet "Horsens model" for virksomhedsrettet inklusion af psykisk sårbare unge.	1	√: Der er udarbejdet en metodebeskrivelse.

Projektmetoden/erne valgt og beskrevet

Projektet har haft et mål om at **udvikle nye metoder** til at bringe borgere med sindslidelser i job og til at sikre, at de bliver fastholdt eller starter på en uddannelse. Projektet har i denne henseende fra start haft et klart afsæt hvilende på principperne om, at indsatsen skal tage udgangspunkt i virksomhedernes behov for arbejdskraft og borgernes kompetencer og egne ønsker om og til en forandring, samt et tværgående samarbejde mellem HPS, Jobcenter Horsens og Handicap- og ældrerådgivningen. Med udgangspunkt heri har projektet løbende udviklet og beskrevet de anvendte metoder og læringer. De beskrevne læringer og metoder er mundet ud i en egentlig metodebeskrivelse med titlen "Fra isolation til selvforsørgelse og fællesskab"<sup>2</sup>. I denne publikation har projektlederen og projektmedarbejderen sat ord på, hvad det er, de har gjort anderledes og hvilke metoder og tilgange til borgerne, de konkret har gjort brug af i forbindelse med projektet.

Det er evaluators vurdering, at dette **aktivitetsmål er nået**.

<sup>2</sup> Horsens Kommune, HPS: "FRA ISOLATION TIL SELVFORSØRGELSE OG FÆLLESSKAB. Kombination af fagligheder i socialt og personligt motivationsarbejde. Beskrivelser af medarbejdernes tilgang ved løsning af opgaverne i projektet". Projekt Job, job og job, Horsens Kommune, jan. 2018

Tværfagligt samarbejde er beskrevet

Det tværfaglige samarbejde er beskrevet overordnet i metodebeskrivelsen "Fraktion til selvforsørgelse og fællesskab". Vægten er lagt på at beskrive projektteamets kompetencer og samarbejdsfladerne til de forskellige relevante enheder i kommunen, idet fokus her har været på at beskrive metoder og tilgangen til borgerne. Begge dele hænger snævert sammen med projektteamets kompetencer.

Det er evaluators vurdering, at dette **aktivitetsmål er nået**.

Udarbejdet formidlingsmateriale

Projektet har haft som mål at udarbejde formidlingsmateriale til virksomheder og borgere, samt samarbejdspartnere. Projektet har her valgt at udarbejde en fælles brochure, som de har anvendt i forhold til alle tre målgrupper.

Det er hermed evaluators vurdering, at dette **aktivitetsmål er nået**.

Udvikling og afprøvning af metoder, der systematisk er beskrevet

Projektet har endvidere haft et mål om at udvikle og afprøve de systematisk beskrevne metoder (A1). Projektet har været tro mod de grundlæggende metoder og tilgange, som de har beskrevet i deres ansøgning. Om end der har været konkrete elementer, som de har valgt af fravælge, da det viste sig, at de ikke gav mening i praksis, jf. afsnittet ovenfor. Men de metoder og tilgange, der er blevet systematisk beskrevet i den udarbejdede metodebeskrivelse, er alle blevet udviklet og afprøvet. De beskrevne metoder rummer således de læringer og erfaringer, som projektet har gjort i forbindelse med afprøvningen af de grundlæggende metoder og tilgange, og dermed ligeledes de tilpasninger og skærper af metoderne og tilgange, der har været nødvendige for at rykke de pågældende borgere. Typisk har rækkefølgen dog været, at de først er blevet udviklet og afprøvet og derefter beskrevet.

Det er på det grundlag evaluators vurdering, at dette **aktivitetsmål er opfyldt**.

Der er rekrutteret borgere til projektet

Projektet havde fra start et mål om at rekruttere 50 borgere til projektet fordelt på 15 på hver af de to første forløb og 10 på hver af de to sidste forløb. Konkret har der været rekrutteret i alt 81 borgere til projektet og dermed 31 flere end forventet.

Målet er dermed **opfyldt**.

Der er rekrutteret virksomheder til projektet

Projektet har haft et mål om at rekruttere 25 virksomheder til projektet.

Projektet oplyser, at der har været taget kontakt til 70-80 virksomheder, og at halvdelen heraf har været interesseret i at deltage i projektet, jf. afsnit ovenfor. Men det har ikke været muligt at holde kontakten til 25 faste virksomheder, hvorfor projektet i stedet valgte at styrke samarbejde med en række større virksomheder, der alle har ansat borgere fra projektet u ordinære stillinger med løn. I forbindelse hermed er virksomhedsbesøg blevet en del af undervisningen. Samtidigt har projektet udpeget tre såkaldte stjernevirksomheder (Learnmark, Reitan Distribution og Lanmannen Unibake), som har indgået i projektets udviklingsarbejde, jf. afsnittet om projektændringer.

Vurderet bogstaveligt er dette mål således kun **delvis opnået**.

Projektet har brugt en del ressourcer på at nå målet, men har måtte erkende, at det ikke var muligt, og har valgt en alternativ løsning. De er evaluators vurdering, at projektet har valgt en god alternativ løsning, som muliggør, at projektet fortsat har kunnet holde fast i de grundlæggende principper om, at der skal tages udgangspunkt i virksomhedernes behov for arbejdskraft og om, at deltagerne som hovedregel skal ansættes i ordinære stillinger. Ved at målrette indsatsen og samarbejdet med de virksomheder, der ønsker at gøre en forskel i forhold til målgruppen og som samtidigt har relevante jobåbninger for målgruppen, er det samtidigt vurderingen, at ressourcerne er blevet anvendt bedst muligt. Så selvom målet kun er delvis opfyldt, er det vurderingen, at det valgte alternativ i høj grad, understøtter projektets mål. Det er i overensstemmelse hermed ligeledes projektets egen vurdering, at deres succes bl.a. kan henføres til, at de har haft en direkte, tæt og fortløbende kontakt med de virksomheder, som både ønsker og har muligheden for at gøre en forskel for målgruppen.

De borgere, der indgår i projektet, er udredt i Resultat- og effektmål

Projektet har fra start haft et mål om, at alle deltagerne skulle have udarbejdet en mestrings- og funktionsudredning ved hjælp af det Resultat- Effektmålingssystem, der anvendes i HPS, samt at målingerne skulle foretages ved start og 6 måneder efter.

Projektet oplyser, at de har scoret alle deltagerne fra start og 6 måneder efter på udvalgte indikatorer omfattende følgende:

- > Struktureringsevne
- > Selvfølelse
- > Livsindstilling
- > Omstillingsevne
- > Personlig pleje
- > Beskæftigelse/uddannelse
- > Kontakt til familie
- > Kontakt til venner
- > Kontakt til ukendte
- > Helbred og vaner.

Aktivitetensmålet er dermed **opfyldt**.

Der er afholdt workshops med borgerne

Projektet havde oprindeligt et mål om, at det ville gennemføre tre workshops i forbindelse med hvert forløb. Det er kun gennemført i forbindelse med forløb 1, jf. afsnittet ovenfor om projekt ændringer. I forbindelse med forløb 2 og 3 er afholdt to workshops med tre dages mellemrum. I forbindelse med forløb 4 og 5 er antallet af workshops ændret til en. Ændringen er, som fortalt, sket som et resultat af feedback fra deltagerne og virksomhederne.

Aktivitetensmålet er således kun **delvis opfyldt**.

Selvom aktivitetensmålet kun er delvis opfyldt ud fra en bogstavelig vurdering af målet, er det evaluators vurdering, at de valgte ændringer har været fornuftige og i overensstemmelse med ønsket om at tilpasse indsatsen undervejs på baggrund af de opnåede læringer og erfaringer.

En testet og gennemprøvet "Horsens model" for virksomhedsrettet inklusion af psykisk sårbare unge

Et af målene med projektet var at udvikle en testet og gennemprøvet "Horsens Model" for virksomhedsrettet inklusion af psykisk sårbare unge.

Det er evaluators vurdering, at dette **mål er nået**.

Projektet har gennem projektperioden udviklet og afprøvet en indsatsmodel for virksomhedsrettet inklusion af psykisk sårbare unge, og løbende tilpasset indsatsen med det mål at opnå det bedst mulige resultat inden for de givne rammer. Indsatsen er dokumenteret i metodebeskrivelsen "FRA ISOLATION TIL SELVFORSØRGELSE OG FÆLLESSKAB. Kombination af fagligheder i socialt og personligt motivationsarbejde" (Udarbejdet af projektteamet i januar 2018).

De afprøvede metoder, herunder den **helhedsorienterede og konfronterende tilgang** vil efterfølgende blive forankret i Jobcentret, jf. neden for.

### 3.2.1 Resultatmål

Resultatmålene omfatter både de kortsigtede og de langsigtede resultatmål og således både de ændringer i kompetence-/vidensniveauet og de adfærdsmæssige ændringer, som projektet har givet anledning til.

Projektet har fastlagt i alt **6 resultatmål**.

Evalueringen viser, at projektet har formået at bibringe såvel medarbejderne som borgerne nye kompetencer. Kompetencerne har for medarbejdernes vedkommende i et vist omfang medført, at de har **ændret deres syn på den måde de fremover vil arbejde med borgerkontakten på**. Borgerne har på den anden side fået **øget deres mestrings- og funktionsevner**.

Neden for gennemgås de enkelte resultatmål en for en. Datagrundlaget for vurderingen af målopfyldelsen er dels survey gennemført blandt de medarbejdere, der har deltaget i kursus om Åben Dialog, virksomhederne og de deltagende borgere, dels resultaterne af før og eftermålingerne af deltagernes funktions- og mestringssevne, samt interview med projektlederen, projektmedarbejderne og den projektansvarlige.

Tabel 3-2 De fastsatte **resultatmål** og status herpå i forbindelse med midtvejsevalueringen

Indikatorer	Resultatmål	
	Mål	STATUS ved slutvejsevalueringen
B1: Andel af de deltagende medarbejdere, der arbejder med "Åben dialog" i praksis.	70%	√: 10 af de 14 deltagere har brugt det efter de har været på kursus, svarende til 71%.
B2: Andel af borgere, der i højere grad oplever, at deres kompetencer kan bruges på en arbejdsplads.	70%	Datagrundlaget er for spinkelt til, at der kan svares herpå.
B3: Andel af borgere der oplever at have fået en arbejdsidentitet.	40%	Datagrundlaget er for spinkelt til, at der kan svares herpå.
B4: Andel borgere, der er aktive i foreningslivet.	40%	(√): 30% er aktive i foreningslivet ved afslutningen (6 ud af 20) (Start: 18% (8

		ud af 44). 60% (12 ud af 20) dyrker selv motion (Start: 36% (16 ud af 44)).
B5: Andel af borgere, hvor der kan dokumenteres positiv progression af mestrings- og funktionsevne.	85%	(√):Mellem 59 og 66 procent af deltagerne har oplevet progression af deres funktions- og mestringsevne i relation til selvforsørgelse (59%), selvopfattelse (66%) og helbred (59%).

Medarbejderne har brugt "Åben Dialog" efterfølgende

Projektet har haft som mål, at de involverede medarbejdere skulle kompetenceudvikles i metoden "Åben Dialog", og at 70 procent heraf efterfølgende skulle gøre brug af metoden.

10 af de 14 medarbejdere, som har deltaget i kurset, angiver i forbindelse med en survey undersøgelse, at de har brugt metoden efterfølgende, svarende til 71 procent.

Hermed er målet om, at 70 procent af deltagerne skal bruge metoden i praksis efterfølgende, **opfyldt**.

Hovedparten (8 ud af 10) angiver endvidere, at brugen af "Åben Dialog" i enten høj grad eller i nogen grad har ændret deres syn på den måde, de fremover vil arbejde med borgerkontakten på. I forbindelse med surveyen blandt de 14 medarbejdere, som har deltaget i kurset, siger to af dem i forlængelse heraf:

*"Jeg er blevet bekræftet i, at min tilgang til borgerne går fint i tråd med tilgangen i Åben Dialog, og jeg har fået nye redskaber, som kan bruges i mit samarbejde med borgerne og mine kolleger".*

*"Jeg er blevet opmærksom på, at den tilgang, jeg har haft tidligere, minder meget om tilgangen i Åben Dialog, men hvor der i Åben Dialog er endnu mere fokus på netværksdelen".*

Kurset i Åben Dialog har således på den ene side bekræftet de to medarbejdere i den deres tilgang til borgerne, men samtidigt givet dem nye redskaber og større fokus på netværksdelen.

Borgerne oplever, at deres kompetencer kan bruges på en arbejdsplads

Projektet har haft som mål, at 70 procent af deltagerne skal opleve, at **deres kompetencer kan bruges på en arbejdsplads**.

Projektet har bedt deltagerne om at svare på følgende spørgsmål ved start og slut: "Tror du dine kompetencer, kan bruges på en arbejdsplads".

Der er imidlertid kun 17 deltagere, der har svaret både på start og slutske maet, hvorfor **grundlaget for at vurdere dette mål er for spinkelt**. Fordelingen af svarerne fremgår af tabellen neden for.

Tabel 3-3 Deltagernes svar på spørgsmålet "Tror du dine kompetencer kan bruges på en arbejdsplads" ved start og ved afslutning af forløbet.

Tror du dine kompetencer kan bruges på en arbejdsplads?	Start	Slut
	Antal	Antal
Jeg er sikker på, at jeg har noget at tilbyde en arbejdsplads	10	11
Jeg er for det meste sikker på, at jeg har noget at tilbyde en arbejdsplads	3	5
Det svinger meget. Jeg er indimellem usikker på, om jeg har noget at tilbyde en arbejdsplads	4	0
Jeg tvivler meget på, at jeg har noget at tilbyde en arbejdsplads	0	0
Jeg tror ikke, jeg har noget at tilbyde en arbejdsplads	0	1

Kilde: Survey blandt deltagerne ved start og sluttidspunktet for deres deltagelse i projektet

Selvom datagrundlaget er meget lille, er det bemærkelsesværdigt, at så mange fra start er sikker på, at de har noget at tilbyde en arbejdsplads. Det er på sin vis glædeligt, men set i lyset af det generelle billede af deltagerne og deres selvbillede, er det overraskende.

Betragter vi alene de 29 borgere, der har svaret på slutschemaet, er der 15, der svarer, at de er sikker på, at de har noget at tilbyde en arbejdsplads, og 10, der svarer, at de for det meste er sikker på, at de har noget at tilbyde en arbejdsplads. 86 procent af de 29 deltagere, som har svaret på slutschemaet, oplever således enten altid eller for det meste at have noget at tilbyde en arbejdsplads. Det er alt andet lige flere end forventet. Om end tallet er usikkert, da vi ikke kender til fordelingen blandt, de der ikke har svaret på slutschemaet.

Andel af borgere der oplever at have fået en arbejdsidentitet

Projektet har haft som mål, at 40 procent af deltagerne ved afslutningen af deres forløb, har skullet opleve, at de har fået en **arbejdsidentitet**.

Her støder vi ind i samme problem, som ovenfor, hvad angår antallet af deltagere, der har svaret på det spørgsmål. Det er således heller **ikke muligt at vurdere målopfyltelsesgraden på dette mål**, men taget i betragtning, at det er lykkes at bringe 25 procent af borgerne i ordinær beskæftigelse, 2 procent i virksomhedspraktik og 21 procent i ordinær uddannelse, vidner det om, at det er lykket at ændre på deltagerne identitet mere generelt, jf. afsnittet om effektmålene neden for, jf. status på effektmålene neden for.

Andel borgere, der er aktive i foreningslivet

Fra start havde projektet et mål om, at 40 procent af deltagerne skulle være **aktive i foreningslivet** efter at have deltaget i projektet.

Af de 20 personer, der i forbindelse med slutspørgeskemaet har svaret på spørgsmålet om, hvorvidt de dyrker motion i en idrætsforening, svarer kun 6 personer ja hertil, svarende til 30 procent. Antallet af personer, der har svaret på spørgsmålet, er for lille til, at der kan drages en konklusion i forhold til graden af målopfyltelse. Men det er indtrykket fra interviewene, at deltagerne ikke har gjort brug af foreningslivet i det omfang, som det oprindeligt var tænkt.

Det skal i denne henseende nævnes, at projektet bevidst har valgt i højere grad at fokusere på, at deltagerne var fysisk aktive og ikke så meget på om, aktiviteten skete som led i medlemskab af en forening eller ej. I forhold til at få deltagerne til i højere grad at være fysisk aktive, har det samtidigt været et bevidst valg at få dem til at **bruge de muligheder, der ligger lige for og som ikke koster penge** eller som kræver samvær med andre idrætsudøvere. Projektet har således **brugt den omkring liggende natur** til at vise deltagerne, at det ikke er nødvendigt at starte i fitness eller i klubber, for at blive mere fysisk aktiv og dyrke motion.

Projektmedarbejderne fortæller i denne henseende, at det har været en god måde at få deltagerne i gang med motion på. Om end ikke alle fra start har været lige positive overfor kravet om gåture og fysisk aktivitet, og ofte har haft mange "undskyldninger" for ikke at deltage. Kravet om fysisk aktivitet har ifølge projektmedarbejderne betydet, at flere efterfølgende er kommet i gang med at motionere og flere, som en konsekvens heraf, har tabt sig. Vægttabet har dog ikke været et selvstændigt mål. Målet har været at øge deres funktionsevne, så de kan påtage sig og fastholde et arbejde.

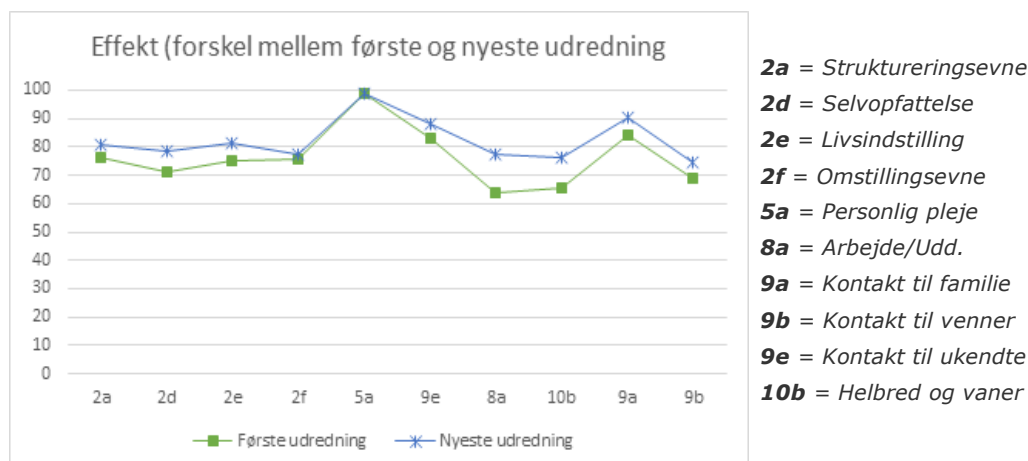
Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen blandt deltagerne indikerer i sammenhæng hermed, at deltagerne efter deltagelsen er begyndt at **dyrke mere motion alene**. Således svarer 16 ud af 27 i forbindelse med slutskemaet ja til, at de er begyndt at dyrke mere motion efter, at de har deltaget i projektet, svarende til 60 procent. 12 ud af 20 svarer, at de primært dyrker motion alene. Selvom datagrundlaget ikke dækker alle deltagerne, vidner resultaterne om, at projektet har medført, at deltagerne er begyndt at dyrke mere motion end de gjorde før de startede i projektet.

Det er således evaluators vurdering, at det konkrete mål om at øge andelen af unge, der deltager aktivt i foreningslivet, **kun er delvis opnået**. Det er dog samtidigt evaluators vurdering, at det har været rigtigt at prioritere at understøtte, at de unge blev mere fysiske aktive "frem for", at de blev mere aktive i foreningslivet. Ikke mindst set i lyset af, at målet har været at øge deres funktions- og mestringsevne i forhold til at kunne opnå og fastholde et job.

Borgerne har oplevet progression i mestrings- og funktionsevne

Projektet har haft et mål om, at der for 80 procent af deltagernes vedkommende skulle kunne dokumenteres en **progression af mestrings- og funktionsevne**.

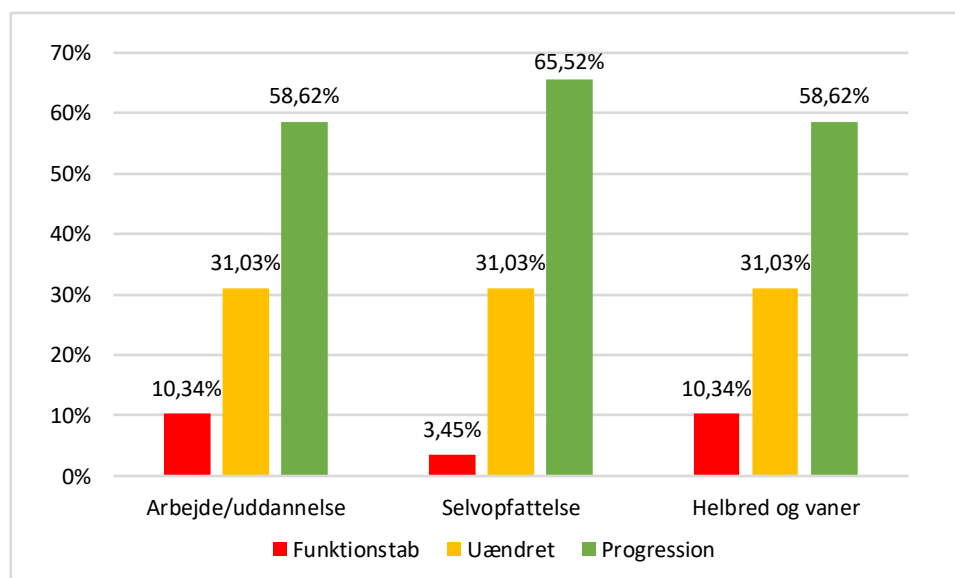


Figur 3-1 *Udviklingen i deltageres progression af funktions- og mestringsevne.*

Kilde: Projektet Job, job og job – uden omveje, HPS Horsens Kommune

Anm: Der indgår 29 personer i målingen, der er foretaget med den 6. november 2018. Der er 178 dage mellem den første og seneste måling.

Deltagerne har især oplevet progression i deres funktions- og mestringsevne hvad angår **Selvopfattelse**, **Arbejde/uddannelse** og **Helbred og vaner**. Mere konkret har mellem 59 og 66 procent af deltagerne oplevet progression på disse tre indikatorer i forbindelse med deres deltagelse i projektet, jf. figuren neden for.

Figur 3-2 *Udviklingen i deltageres progression af funktions- og mestringsevne hvad angår indikatorerne **Arbejde/uddannelse**, **Selvopfattelse** og **Helbred og vaner**.*

Kilde: Projektet Job, job og job – uden omveje, HPS Horsens Kommune

Progressionen på **indikatoren "Arbejde/uddannelse"** betyder, som nævnt ovenfor, at borgerne har forbedret deres muligheder for at tage en uddannelse eller arbejde. Herunder hører at være mødestabil, at tage initiativ, at kunne mestre selvstændigt at varetage processer i arbejdet, at kunne koncentrere sig om opgaven og at kunne håndtere de rammer der indgår i at varetage et job eller en uddannelse som f.eks. at håndtere krav, og kommunikere med kollegaer/ med-studerende.

Progressionen på **indikatoren "Selvopfattelse"** betyder, ifølge projektet, at borgerne har opnået en bedre opfattelse af egen situation, har bedre selvværd og selvtillid, bedre opfattelse af sig selv i forhold til andre og bedre realisme.

Progressionen på **indikationen "Helbred og vaner"**, betyder, ifølge projektet, at borgerne bedre kan mestre at tage hensyn til egne begrænsninger, forstå egen sygdom, passe en eventuel diæt, og have en forståelse for og aktivt forebygge funktionstab.

Idet andelen, som har oplevet progression i deres funktions- og mestrings-evne, er mindre end 80 procent, er dette mål kun **delvis opnået**.

Selvom målet ikke er nået fuldstændigt, så er det er evaluators vurdering, at det er relativt mange, der har oplevet progression og det på nogle af de områder, som er særligt vigtige i forhold til at kunne mestre en hverdag med job. Set i lyset af, at målgruppen samtidigt har været svagere end forventet fra start og har skullet bruge relativ lang tid på at "overgive" sig i forhold til at gå i gang med den nødvendige forandringsproces, er det **en succes, at det er lykket så mange at opnå progression**. Sagt med andre ord har måltallet nok været for ambitiøst.

### 3.2.2 Effektmål

Endelig hvad angår effekten af projektet, så har projektet haft et mål om, at 50 procent af borgerne kommer i ordinært job eller uddannelse.

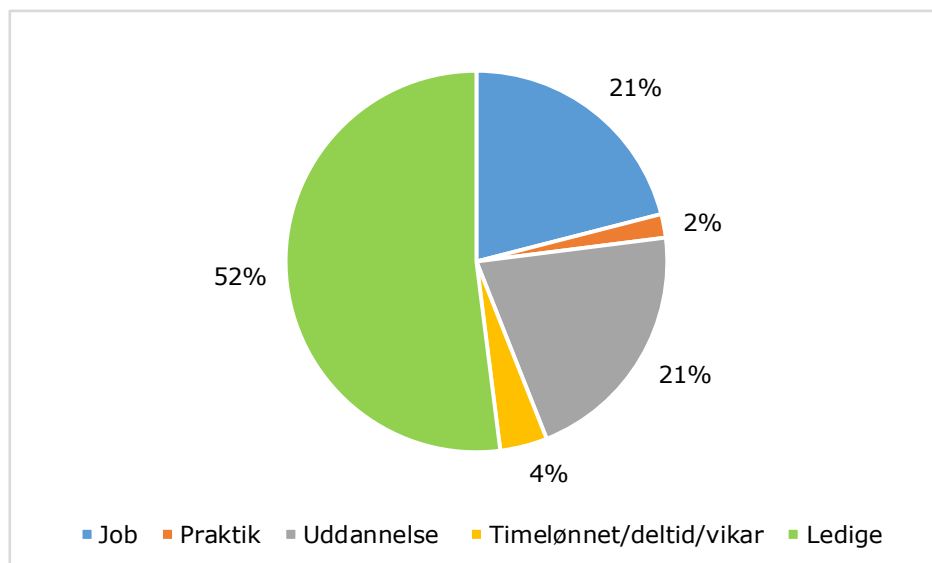
Tabel 3-4 Det fastsatte effektmål og status ved slutevalueringen

Effektmål		
Indikatorer	Mål	STATUS ved slutevalueringen
C1: Antal borgere som er i job (ordinært, løntilskud, virksomhedspraktik) eller uddannelse.	50%	✓: 48 %

Figuren neden for viser, at blandt de 75 ud af de 81 borgere, som var afsluttet ultimo november 2018, var 21 procent kommet i ordinære jobs, 4 procent var timelønnet, på deltid eller vikar, 2 procent var i virksomhedspraktik og endelig var 21 procent startet på en uddannelse. **Målopfyldelsen er således 48 procent, hvilket er 2 procentpoint lavere end målet.**

Men givet at det er så tæt på de 50 procent vurderer evaluator, at **målet er nået**.

Figur 3-3 Beskæftigelsesstatus for de 75 deltagere, der var afsluttet ultimo november 2018



Kilde: Projektet Job, job og job – uden omveje, HPS Horsens Kommune

Det skal fremhæves, at det er et flot resultat, når det tages i betragtning, at målgruppen fra start var længere væk fra arbejdsmarkedet end forventet. I denne sammenhæng er det samtidigt bemærkelsesværdigt, at det er lykket at få hver fjerde i **ordinære jobs**. Det vidner om, at det kan lade sig gøre at få borgere, som er langt fra arbejdsmarkedet direkte i job, når der gives den nødvendige tid og der sættes fokus på både at sikre, at borgerne forstår, at regelmæssig søvn, kost og fysisk aktivitet er en grundforudsætning for at kunne klare et job og/eller en uddannelse, og på at lære dem de basale færdigheder i forhold til at kunne opnå og fastholde et job, herunder give dem troen på, at de vil kunne klare et job.

### 3.3 Læringer

Projektet har opnået en række værdifulde læringer erfaringer i forbindelse med projektet i forhold til

- > Borgerne
- > Indsatsen overfor og tilgange til borgerne
- > Samarbejdet med virksomhederne
- > Det tværfaglige samarbejde.

I det følgende gennemgås de erfaringer og læringer projektet har gjort inden for de enkelte emner.

#### 3.3.1 Erfaringer og læringer i forhold til borgerne

Karakteristika ved borgerne

Hvad angår **borgerne**, så har projektet peget på følgende karakteristika hos deltagerne:

**Deltager profil<sup>3</sup>:**

- > Er ikke sikker på at kunne klare job eller uddannelse (**lav arbejdsidentitet**).
- > Giver udtryk for at have haft en **vanskelig/problematisk opvækst**.
- > Kaster ansvaret over på andre og udviser **manglende personligt ansvar for eget liv**.
- > **Gemmer sig ofte bag diagnoser**, som kommer til at definere deres identitet og begrænser deres handlingskompetencer.
- > **Gemmer sig i udredningsforløb**, der endnu ikke er afsluttet, og hvor borgerne går i stå, indtil diagnoser er stillet.
- > Flygter ind i **forskellige grader af misbrug** (stoffer, alkohol, mad, cigaretter).
- > Flygter ind i forskellige grader af **symptomforklaringer og fastlåste selvbilleder** (sover meget, smerter, "Jeg er sådan en, der ikke kan være sammen med andre", "Jeg er sådan en, der ikke kan handle ind" mv.).
- > Fremstår med **lavt selvværd**, bl.a. pga. tidligere stigmatisering af omgivelserne ("Du er urolig", "Du er en ballademager", "Du passer ikke ind", "Du ender i fængsel" mv.)
- > **Manglende søvn-, kost- og motionsforståelse** og for sammenhængen mellem de tre faktorer og borgerens evne til at klare en hverdag med job.
- > **Manglende kontakt med egen krop og følelser** (tør ikke mærke sig selv, apatisk eller kører for hårdt på).
- > **Begrænset socialt netværk**.
- > Har **ingen struktur** eller **ekstrem struktur i hverdagen**.

Borgerne er således generelt **relativt ressourcetsvage** og ikke vant til at tage ansvar for eget liv. De lever ofte et **parallelt liv**, hvor de sidder og spiller computere eller ser tv hele natten og **sover om dagen**, og hvor de typisk ikke får en normal sund og nærende kost og/eller er fysisk aktive regelmæssigt. Samtidigt er der mange, der har et **begrænset socialt netværk** og **manglende arbejdsidentitet**.

#### Borgernes væsentligste barrierer

Borgernes **væsentligste barrierer** er, dels deres  **eget selvbillede**, dels deres **manglende erfaringer med at varetage et almindeligt liv**, hvor søvn (om natten), nærende kost og fysisk aktivitet er en selvfølge og en erkendt forudsætning for at kunne varetage et job eller tage en uddannelse.

Hvad angår deres selvbillede, så har de typisk en **fast fortælling om sig selv** og i sammenhæng hermed faste begrundelser for, hvorfor de ikke kan gøre eller deltage i bestemte ting. Mange bruger således ofte vendingen "Jeg er sådan en, som ikke kan...". Deres selvbillede er typisk funderet i en diagnose og/eller mange års nederlag og andres fortællinger om, hvem de er og hvad de ikke kan. De har typisk **mange års erfaring med at udleve deres selvbillede**, og med at mestre et liv, hvor de ikke behøves at blive konfronteret med en anden måde at leve tilværelsen på og eller nye potentielle nederlag. Selvbilledet og deres livsførelse bruges således ofte som et redskab/flyverskjul til at skærme sig selv.

Det forhold, at de typisk har brugt mange år på at mestre det liv, de lever i dag og på at opretholde deres selvbillede, betyder ifølge projektet, at det kræver relativt **lang tid** at få dem til at erkende nødvendigheden af en forandring og der-

<sup>3</sup> Kilde: Projekt Job job job, Horsens Kommune, 2018: "FRA ISOLATION TIL SELVFOR-SØRGELSE OG FÆLLESSKAB. Kombination af fagligheder i socialt og personligt motivationsarbejde. Beskrivelser af medarbejdernes tilgang ved løsning af opgaverne i projektet".

næst at få dem til at tage ansvar for forandringen. Projektet fortæller i tilknytning hertil, at mange af de unge er **bange for at lykkes** og **for at mærke efter**, og derfor har et stort behov for at holde fast i deres eksisterende mestringsstrategier og selvbillede, så længe som muligt. Typisk har projektdeltagerne været i projektet i 29 uger, men der er relativ mange, der har været der i længere tid. 45 procent har således været i projektet i mere end 30 uger og 17 procent i mere end 50 uger.

De borgere, der er sværest at flytte

Projektet fortæller, at de borgere, det er sværest at flytte og overbevise om, at det er nødvendigt at ændre deres nuværende livsførelse og selvbillede, er

- > unge, som er i et eller anden form for **misbrug**
- > borgere, der har **været systemet meget længe** og er **over 30 år**.

Hvad angår først nævnte gruppe, så drejer det sig ifølge projektet om den gruppe af unge, som ikke er kommet ud af deres misbrug og som derfor typisk ikke er klar og/eller reelt villig til at gå i gang med en forandringsproces.

Hvad angår sidstnævnte gruppe, så er det projektets erfaring, at det kan være meget svært at ændre på de borgere, der har været i systemet i mange år og som er over 30 år. Årsagerne hertil er for det første, at de typisk har endnu flere års erfaring med den form for livsmestring, de praktiserer i dag end de helt unge, og for det andet og i sammenhæng hermed, at de ofte ikke har den samme gnist og tro på en mulig forandring, som de yngre. Det er således projektets erfaring, at målgruppen over 30 år og her især de, der har været længe i systemet, er mere tidskrævende og i højere grad kræver en mere håndholdt og en-til-en indsats.

### 3.3.2 Tilgangen til og indsatsen overfor borgerne

Tilgangen til borgerne

Projektet har holdt flere oplæg om, hvad det er de gør anderledes og hvad det er, der gør en forskel i forhold til at opnå succes. Det har de endvidere sat ord på i metodebeskrivelsen og i forbindelse med to fokusgruppeinterview i december 2018 med deltagelse af henholdsvis projektmedarbejderne og den projektansvarlige og projektlederen

På baggrund heraf kan det udledes, at **det centrale i projektets tilgang** er:

- > Vedvarende fokus på at **ende målet er uddannelse og/eller job**, herunder på at indsatserne i forhold til søvn, kost og motion alene handler om at understøtte, at borgerne kan mestre en hverdag med et job og/eller en uddannelse.
- > Opbygning af en **tæt og tillidsbaseret relation med borgerne**.
- > Fokus på at **skabe rammerne for, at de kan varetage en hverdag med job**, herunder på kontinuerligt at få spurgt ind til deres basale livsførelse såsom søvn, kost og motion.
- > Fokus på **kropsbevidsthed**.
- > Fokus på **ressourcer og på det borgerne kan og vil** fremfor på begrænsninger og diagnoser.
- > Der **tales ikke om diagnoser**, men de psykiske udfordringer italesættes og accepteres som vilkår.
- > Fokus på **brydning af negativ automatisk tankegang og negativt selvbillede**.

- > Fokus på at få borgerne til selv at ønske en forandring og selv tage ansvar for at forandringen sker: "Vi lader dem handle selv og slå sig".
- > Fokus på kun at tage et skridt ad gangen, men samtidigt være vedholdende og stille krav.
- > Holde fast i dem ligegyldig hvilken adfærd, men konfrontere dem med deres adfærd. Det er dem, der har sagt ja til at deltage og også dem, der skal sige nej, hvis de ikke vil være en del af projektet mere.
- > Inddrage sig selv (projektmedarbejderne) som eksempler, så de får et billede af, at det eksempelvis er normalt, at man bliver træt og i dårligt humør eller sover dårligt, hvis man ikke har spist: "Jeg har sovet elendigt, det er nok fordi, jeg har sovet for lidt".
- > Fokus på at de skal opbygge deres eget netværk, som de kan støtte sig til, når de træder ud af projektet.

Projektets omdrejningspunkt er at få borgerne i enten ordinær uddannelse og/eller ordinært job og som led heri få borgerne til selv at tage ansvar for den forandringsproces, der er nødvendig for at nå dette mål. Projektmedarbejdernes rolle er i denne henseende at agere facilitator og i denne rolle på den ene side stille krav til borgerne og konfronterer dem med de ting, der skal forandres for, at de kan varetage en hverdag med job og på den anden side hjælpe dem med at se vejen til målet og støtte dem i at gennemføre den ønskede forandringsproces. "Vi skal vise, at der er en mulighed for dem". Projektet bruger i denne forbindelse betegnelsen "balanceret konfronterende tilgang".

I forhold til fokuset på uddannelse og job og på iværksættelsen af en helhedsorienteret indsats giver projektet udtryk for, at de som udgangspunkt er "lige glade med om borgerne ryger eller spiser for meget, men de skal kunne varetage et job. Men hvis de gerne vil tage sig, så støtter vi dem gerne i det, men det er ikke det primære mål."

Læringer og anbefalinger i forhold til samarbejdet med borgerne

I metodebeskrivelsen har projektet listet følgende ti anbefalinger og læringer i forhold til samarbejdet med borgerne<sup>4</sup>:

- 1 **FOKUSÈR PÅ MÅLET HVER DAG** - Kandidaterne omtaler sig selv som jobsøgende og der ses på kandidaternes resultater i fællesskab.
- 2 **GRIB DET SAGTE** – Emner der kommunikeres i det fælles rum skal gribes, forstås og bearbejdes i nuet. Spring ikke over muligheden for at finde ind til kernen i det, der er svært for den enkelte.
- 3 **HUMOR** – Grin og vær af og til også den, der bliver grinet af
- 4 **SPIL DIG SELV IND** – Tilbyd dig selv, men som rollemodel - ikke som ven. På den måde bevarer du den professionelle relation og troværdighed.
- 5 **HOLD FAST I DET KONFLIKTFYLDTE** – Også selvom det er svært for både underviseren og kandidaten. Det er værdifuldt at undersøge, hvad der er på spil hos kandidaten i forhold til at kunne komme videre med sit liv. Forvent derfor meget. På den måde er der mere at leve op til og få succes med for kandidaten, end hvis forventningerne er lave og bekvemme.

<sup>4</sup> Horsens Kommune, HPS, 2018: "FRA ISOLATION TIL SELVFORSØRGELSE OG FÆLLESSKAB. Kombination af fagligheder i socialt og personligt motivationsarbejde. Beskrivelser af medarbejdernes tilgang ved løsning af opgaverne i projektet". Projekt Job, job og job, Horsens Kommune, jan. 2018.

- 6 **EKSPERT I EGET LIV** – Det er kandidaternes eget ansvar at blive dette.
- 7 **HUSK BÅDE KROP OG PSYKE** – Bevidstgør samspillet mellem træthed i kroppen, fysiske udfordringer, opbygning af muskler, udholdenhed og psykisk velbefindende og selvværd i arbejdet med kandidaten. Det er alment menneskeligt – og ikke en sygdom - at mærke både glæde og sorg. Kunsten er at finde balancen.
- 8 **VÆR VEDHOLDENDE I SAMARBEJDET** – Kontakt konsekvent kandidaten ved fravær, sæt nye mål sammen og minimér fravær og pauser ved at være tydelig omkring forventningerne fra start
- 9 **GØR SAMVÆRET MED ANDRE ATTRAKTIVT** – Giv alle en mulighed for at bidrage. Dette er en god erfaring at bringe med sig i arbejdslivet.
- 10 **SYNLIGGØR SUCCES** – Det er vigtigt, at kandidaten oplever at både underviser og de andre kandidater selv lykkes i projektet. Det er ikke kun underviseren, der fortæller om dette.

Hvad skaber succes?

Herudover har projektmedarbejderne gjort følgende refleksioner i forhold til, hvad det er der skaber succes<sup>5</sup>:

- > *"Vi er mere direkte og konfronterende end støttende."*
- > *"Vi holder fokus på målet hver dag, vi forstyrrer dem uden at stresse."*
- > *"At gøre det som kandidaterne oplever til noget alment menneskeligt."*
- > *"Vi har hver vores faglighed, henholdsvis som sygeplejerske og fysioterapeut, og vi har begge en lang praksis med socialfagligt arbejde i forhold til målgruppen."*
- > *"Det er magisk at opleve når kandidaterne får en 'Aha'-oplevelse og opdager, hvordan kroppen hænger sammen med bevidsthed og selvopfattelse, samt hvordan man kan bruge denne selvindsigt konstruktivt til at reducere brugen af forsvarsmekanismer i livet."*

### 3.3.3 Læringer i forhold til samarbejdet med virksomhederne:

Udgangspunkt i virksomhedernes behov

Hvad angår samarbejdet med virksomhederne er en af de helt centrale læringer, at det er vigtigt, at der **tages udgangspunkt i virksomhedernes behov for arbejdskraft og i at skabe ordinære jobs**, og at der i processen i forhold til at komme frem til dette, lægges vægt på at skabe **gode relationer til virksomhederne**.

Fokus på det rigtige match og ordinære stillinger

Projektet har i sammenhæng hermed fået bekræftet, at deres **tilgang til virksomhederne har været rigtig**, og at den sammen med fokuset på at skabe det bedst mulige match mellem virksomhedernes behov og borgernes kompetencer, har muliggjort, at borgerne som hovedregel har **kunnet ansættes i ordinære stillinger fra start** og dermed ikke først i virksomhedspraktik.

<sup>5</sup> Horsens Kommune, HPS, 2018: "FRA ISOLATION TIL SELVFORSØRGELSE OG FÆLLESSKAB. Kombination af fagligheder i socialt og personligt motivationsarbejde. Beskrivelser af medarbejdernes tilgang ved løsning af opgaverne i projektet". Projekt Job, job og job, Horsens Kommune, jan. 2018.

Den virksomhedskonsulent, der er tilknyttet projektet, giver i denne henseende udtryk for, at fokuset på at bruge virksomhedspraktik så lidt som muligt, er en lidt anden tilgang, end han har været vant til før, men at projektet har vist, at det kan lade sig gøre, når det sikres, at borgeren er klar til at varetage en hverdag med et job på det tidspunkt, der rettes henvendelse til virksomheden.

Projektet fortæller i denne henseende om en borger, der aldrig før havde været i job, men som i forbindelse med projektet er kommet i et ordinært job. Det har kunnet lade sig gøre, fordi borgeren i forbindelse med projektet har opnået mod på at komme i job og samtidigt fået struktur på sin hverdag. Borgeren har endvidere tabt relativ mange kilo. Processen for at nå hertil har været relativ lang, men har samtidigt betydet, at borgeren har fået genaktiveret sit tætte netværk i form af hjælp fra sin mor, der før havde opgivet at hjælpe. Borgeren har ifølge projektet stillet følgende spørgsmål: "Hvis jeg ikke havde sagt ja, mon jeg så stadig sad i sofaen og røg smøger." Eksemplet viser, at projektet er lykkedes med at **bringe unge på kanten af arbejdsmarkedet direkte i ordinære jobs**.

Workshops ude på virksomhederne

Projektet har afholdt workshops for borgere og virksomheder ude på virksomhederne. Workshopperne har bl.a. bestået af velforberedte dialoger mellem kandidaterne (borgerne) og arbejdsgiverne, konkrete øvelser samt direkte match-making, hvor aftaler om konkrete jobmøder er blevet indgået. Projektet fortæller, at virksomhederne har været meget glade for denne arrangementsform, da det har givet dem mulighed for at møde og tale med kandidaterne i et mere uformelt rum og dermed danne anderledes personlige indtryk<sup>6</sup>.

Direkte, tæt og inddragende samarbejde

Projektet har generelt haft positive erfaringer med at have **et tæt og inddragende samarbejde** med virksomhederne, herunder med at involvere få større virksomheder i tilrettelæggelsen af indsatsen overfor målgruppen. Det skaber større ejerskab til indsatsen og gensidig vidensudveksling til gavn for borgerne. Læringen er endvidere i denne henseende, at "hvis virksomhederne får forklaret, hvad det handler om, så er der ikke ret mange, der ikke gerne vil hjælpe". Det tætte samarbejde med de tre større virksomheder har endvidere betydet, at projektet har kunnet drage fordel af de pågældende virksomheders relationer og netværk med andre virksomheder.

Virksomheder der ønsker at gøre en forskel og har uflaglærte jobs

I forhold til **hvilke virksomheder**, det giver mest mening at inddrage og have et tæt samarbejde med, peger projektet på, at det er vigtigt, at det er virksomheder med en **tydelig CSR-politik og et særskilt fokus på at gøre en forskel**. Det er endvidere vigtigt, at det er større virksomheder og virksomheder med mange **ufaglærte jobs og løbende jobåbninger**, da de har lettere ved at finde relevante jobs til målgruppen. Endelig er det vigtigt, at samarbejdet foregår på ledelsesniveau, og at de pågældende er engageret.

<sup>6</sup> Horsens Kommune, HPS, 2018: "FRA ISOLATION TIL SELVFORSØRGELSE OG FÆLLESSKAB. Kombination af fagligheder i socialt og personligt motivationsarbejde. Beskrivelser af medarbejdernes tilgang ved løsning af opgaverne i projektet". Projekt Job, job og job, Horsens Kommune, jan. 2018".



Virksomhedskonsulent Projektmedarbejderne understreger at det har været rigtigt **godt, at der er blevet tilknyttet en virksomhedskonsulent** til projektet, som har kunnet gå målrettet ud og skabe kontakt til relevante virksomheder og arrangere virksomhedsbesøg.

**10 anbefalinger** til samarbejdet med virksomhederne

Projektet har formuleret følgende konkrete **10 anbefalinger til samarbejdet med virksomhederne<sup>7</sup>**:

- 1 **KEND VIRKSOMHEDEN** – Vær nysgerrig og undersøgende omkring virksomhedens behov og ønsker til kandidaten.
- 2 **ITALESÆT FORVENTNINGERNE TIL LØNNET ARBEJDE** – Gør det klart for virksomheden fra begyndelsen, at det vægtes, at kandidaten ansættes med løn. Omvendt forventes det naturligvis også at kandidaten opfylder virksomhedens behov.
- 3 **SKAB FÆLLES MÅL** – Forpligt virksomheden til at engagere sig i projektets aktiviteter og deltage i møder, events og lign. både med og uden kandidater, ved at skabe fælles mål.
- 4 **SYNLIGGØR FORDELE** – Gør det tydeligt overfor virksomheden, hvad den får ud af samarbejdet og beskriv gerne win-win situationer.
- 5 **TÆT SPARRING** – Gå i jævnlig dialog med virksomheden omkring ansættelsesmuligheder og gør gerne opmærksom på alternative jobåbninger.
- 6 **SKAB EN ÆRLIG DIALOG** – Vær åben og ærlig omkring kandidaternes potentialer og udfordringer, så matchet med virksomheden bliver optimalt for alle parter.
- 7 **VÆR TILGÆNGELIG** – Giv virksomheden let adgang til projektet – både telefonisk, via sociale medier og på adressen, og til hver en tid. Det administrative skal ikke fylde.
- 8 **SAMARBEJD KREATIVT** – Invitér virksomheden til møder med fokus på udvikling og kreativitet. Anerkend virksomhedens viden og meninger, og skab gode muligheder for medindflydelse på mål og retning.
- 9 **FACILITÉR MØDER MED MÅLGRUPPEN** – Lad virksomheden møde kandidaterne i et forum med plads til både formel og uformel snak, fx, match-making-events ude på virksomheden. Dette giver virksomheden og kandidaten mulighed for at se hinanden personligt an og selv vurdere potentialet for et fremtidigt samarbejde.
- 10 **SYNLIGGØR SUCCES** – Brug de sociale medier til at dele gode historier og fremhæve virksomhedens engagement i forhold til målgruppen.

<sup>7</sup> Horsens Kommune, HPS, 2018: "FRA ISOLATION TIL SELVFORSØRGELSE OG FÆLLES-SKAB. Kombination af fagligheder i socialt og personligt motivationsarbejde. Beskrivelser af medarbejdernes tilgang ved løsning af opgaverne i projektet". Projekt Job, job og job, Horsens Kommune, jan. 2018.

### 3.3.4 Læringer i forhold til det tværfaglige samarbejde internt i kommunen

Forankring på ledelsesniveau og baseret på fælles tilgang og prioritering

Det tværfaglige samarbejde har ligeledes været et kerneelement i projektet. Her er det erfaringen, at det er lettest, når der ikke er indblandet økonomi. Skal samarbejdet lykkes, så er det læringen, at **cheferne og lederne skal med fra start** og prioritere samarbejdet, samt **kommunikere det samme ud til alle afsnit**, så samarbejdet er baseret på en **fælles tilgang og prioritering**. Det har i denne henseende været en fordel, at projektet er blevet fulgt tæt af en styregruppe bestående af to ledere fra HPS, to ledere fra jobcentret, en leder fra psykiatrisk afdeling, Regionshospitalet og en repræsentant fra Specialfunktionen Job og Handicap. Styregruppen har været aktiv involveret i de til- og fravalg, der er sket i projektperioden.

Kombination af sundhedsfaglige kompetencer og kompetencer i at tilgå virksomhederne

Det er endvidere projektets erfaring, at det har været en stor fordel, at de to medarbejdere, der har haft den daglige kontakt med borgerne, har haft en **sundhedsfaglig baggrund** og at projektet samtidigt har haft tilknyttet en **virksomhedskonsulent** med stor erfaring i at tilgå og samarbejde med virksomhederne.

Projektmedarbejdernes sundhedsfaglige baggrund har både betydet, at projektet har kunnet tage afsæt i en række velafprøvede metoder indenfor det sygeplejefaglige, fysiologiske og fysioterapeutiske område og i det daglige har kunnet **vejlede de unge, når de har oplevet fysiske smerter** i forbindelse med træning og/eller har været bekymret for, om de har kunnet deltage i konkrete fysiske aktiviteter qua deres diagnose/sygdom. Det har været et stort plus i forhold til denne målgruppe, der ofte har ondt i både livet og kroppen.

Projektmedarbejderne fremhæver endvidere selv, at det har været en fordel, at de er **vant til at arbejde med mål** og har kunnet tage denne faglighed og erfaring med ind i projektet.

Flytningen af projektet til Jobcentret har lettet samarbejdet med jobcentret.

Endelig påpeger projektmedarbejderne, at de har fået et tættere samarbejde efter med Jobcentret efter, at de fysisk er flyttet fra HPS til Jobcentret i forbindelse med skiftet af projektleder. Hermed er det bl.a. blevet lettere at aftale, hvem der gør hvad i forhold til målgruppen. "*Det har åbnet en anden verden for os, og det kunne have været fedt at have lavet et sådant et samarbejde tidligere*", påpeger en af de interviewede projektmedarbejdere.

## 3.4 Forankring

Projektet afsluttes med udgangen af 2018, men den nuværende projektleder, der er leder af Tilbudsservice i Jobcentret, vil videreføre de centrale kerneelementer i Jobcentre regi i forhold til i første omgang de unge aktivitetsparate unge. Det er endnu ikke helt på plads, hvordan erfaringerne og læringerne skal implementeres, men der vil blive sat særskilt fokus på at øge de unges funktions- og mestringsevne og på brugen af den balancerede konfronterende tilgang, samt på at gøre de unge ansvarlige egne forandringsproces. Der vil endvidere blive sat særskilt fokus på at udbrede de læringer, der er gjort i projektet til Jobcentrets øvrige ansatte og på at inddrage personale med sundhedsfaglig viden i forhold til at konfrontere og støtte de unge i deres forandringsproces. Det er

ikke afgjort, hvor de sundhedsfaglige medarbejdere skal være placeret rent organisatorisk. Men uanset den organisatoriske placering er lederne fra HPS og Jobcentrets tilbudsservice ikke i tvivl om, at projektet har været med til at skabe et godt fundament for et tættere samarbejde mellem de to områder i fremtiden. Projektet har således været med til at skabe en større og gensidig indsigt i og forståelse hinandens forskellige rammevilkår, tilgange og metoder i forbindelsen med indsatsen fælles målgrupper, herunder i hvordan der kan samarbejdes om målgruppen.

Jobcentret har i denne sammenhæng bl.a. planer om at gøre brug af det system til måling af borgernes progression af funktions- og mestringssevne, som i dag anvendes i HPS.

## 4 Samlet vurdering

Projektet har haft som mål at **integrere og fastholde psykisk sårbare/sindslidende på arbejdsmarkedet** og at **udvikle langtidsholdbare løsninger** gennem en systematisk og løbende **dokumentation** af de anvendte metoder og resultater.

Det er evaluators vurdering, at projektet er lykket med at nå dette mål, og at projektet samtidigt har opnået nogle **værdifulde erfaringer og læringer** i forhold til, hvordan målgruppen skal tackles og støttes i processen og i forhold til hvordan virksomhederne kan gøres til en aktiv medspiller.

Projektets fokus på at sikre **det realistiske match** mellem borgeren og virksomheden, så borgeren opfylder et reelt behov hos virksomheden, som samtidigt passer til borgerens kompetencer, vurderes at have været særlig værdifuld og medvirkende til, at det er lykket at bringe hver fjerde af deltagerne direkte i ordinær beskæftigelse. Udsigten til ordinære jobs har endvidere haft en positiv effekt på målgruppens motivation.

Herudover er det samtidigt vurderingen, at projektmedarbejdernes **vedholdenhed og balancerende konfronterende tilgang** til målgruppen i forhold til at få dem til at erkende nødvendigheden af at ændre deres basale livsstil og selvbillende ligeledes har været central i forhold til at nå de fastsatte mål. I denne henseende har det klart været en fordel, at de to projektmedarbejdere har kunnet trække på deres **sundhedsfaglige baggrund** samt at projektmedarbejderne har været **vant til at arbejde med at sætte mål** for og løbende måle på borgernes progression hvad angår deres funktions- og mestringssevne. Det skal i denne sammenhæng fremhæves, at det endvidere har været en styrke, at projektet hele tiden har fastholdt fokusset på, at det endelige mål var ordinære job og at indsatserne i forhold til at øge borgernes funktions- og mestringssevner "alene" har været nødvendige skridt i forhold til at nå dette mål.

Projektets mål om at udvikle **langtidsholdbare løsninger** er bl.a. endvidere opnået gennem det **tværfaglige samarbejde mellem HPS og jobcentret**. Det har været udfordrende fra starten at opnå en fælles chefforankring af projektet, men det er lykket over tid og bl.a. gennem repræsentationen i styregruppen. I dette regi har de forskellige læringer og udfordringer kunnet drøftes. Det er vurderingen, at det tværfaglige samarbejde er blevet yderligere styrket i den sidste del af projektet, hvor der er blevet **tilknyttet en virksomhedskonsulent fra**

Jobcentret, og ikke mindst i forbindelse med at projektet fysisk er flyttet til Jobcentret. Sidstnævnte har betydet, at det daglige samarbejdet og kendskabet til hinandens rammebetingelser og kompetencer er øget. Det har her vist sig, at det er vigtigt, at de medarbejdere, der samarbejder omkring tilbuddet, har fortløbende mødevirksomhed, med hinanden. Flytningen til Jobcentret er sket i forbindelse med, at projektledelsen overgik til lederen af Tilbudsservice, og har betydet, at det daglige samarbejde om målgruppen og kendskabet til hinandens rammebetingelser og kompetencer er blevet styrket. Læringen har her været, at det er afgørende, at sagsbehandlere og undervisere omkring projektet arbejder tæt sammen, for at kvalitetssikre indsats og videndeling. Det er alt andet lige lettere, når personer er placeret i samme enhed og/eller dør om dør.

Samlet betragtet det evaluators vurdering, at **projektet er velgennemført**.

Projektet har således gennemført størstedelen af de planlagte aktiviteter og afprøvet de kerneelementer, som projektet havde søgt om økonomisk støtte til. De aktiviteter, som projektet har fravalgt, er sket på baggrund af de læringer, der er opnået i projektet og med støtte fra projektets styregruppe.

Set i bagespejlet kunne det have været en styrke, hvis de spørgeskemaer, der blev udviklet til brug for målingen af borgernes progression, hvad angår arbejdsidentitet, trivsel, sundhed og fysisk aktivitet var blevet anvendt mere konsekvent, herunder sikret, at alle besvarede dem på faste tidspunkter i projektførelsen. Men det forhold, at skemaerne er blevet udviklet undervejs og tilrettet, flere gange har betydet, at de ikke har kunnet anvendes, som tænkt oprindeligt. Projektets brug af det eksisterende mål og effektmålings redskab til måling af funktions- og mestringsevne har langt hen ad vejen kompenseret for det manglende brug af start- og slutskemaerne, og samtidigt været det redskab, som projektet på forhånd havde angivet, at det ville anvende som progressionsmålingsredskab.