



# SOSU som sluse til job og uddannelse

Slutevaluering af Equalprojektet

”Fremme af uddannelse og beskæftigelse inden for  
social- og sundhedsområderne for kvinder med  
anden etnisk baggrund end dansk”

**mht**consult  
Januar 2008

# SOSU som sluse til job og uddannelse



THE EUROPEAN COMMUNITIES



The European Social Fund



# Indholdsfortegnelse



<b>1.</b>	<b>5</b>
<b>DE SIDSTE SKRIDT PÅ EN SUCCESFULD VEJ</b>	<b>5</b>
1.1 INDLEDNING	5
1.2 SAMMENFATNING AF RESULTATER I ET DELTAGERPERSPEKTIV	6
1.3 SAMMENFATNING AF RESULTATER I ET SAMARBEJDSPEKTIV	9
<b>2.</b>	<b>12</b>
<b>KVINDER MED MÅLRETTET KURS MOD UDDANNELSE OG BESKÆFTIGELSE</b>	<b>12</b>
2.1 INDLEDNING	12
2.2 GENNEMFØRT TIL UG – OM DELTAGERNES UDSLUSNINGSRISULTATER	13
2.3 UDDANNELSESPARTNERSHED GIVER POSITIVE RESULTATER	16
2.4 FASTHOLDELSE AF DEN OPRINDELIGE MÅLGRUPPEPROFIL	18
2.5 FRAVÆR ER DEN KRITISKE FAKTOR	20
MED LANGVARIG LEDIGHED SOM FÆLLESTRÆK	21
USIKKERT FODFÆSTE I DEN DANSKE ARBEJDSMARKEDSSTRUKTUR	22
<b>3.</b>	<b>24</b>
<b>NÅR MOTIVATIONEN OVERVINDER MODSTANDEN</b>	<b>24</b>
3.1 INDLEDNING	24
3.2. KVINDER MED KAMPÅND SOM KENDETRÆK – OM DELTAGERNES POTENTIALER	25
3.3 KVINDER I KLEMME MELLEM KØN OG KULTUR – OM BARRIERER PÅ DELTAGERSIDEN	29
DEN DOBBELTE FAMILIEDANNELSE – FÆNOMEN BAG FACADEN?	32

3.4 FLERSTRENGET LÆRINGSFORM FREMMER RESULTATERNE	34
3.5 INTERKULTUREL KOMMUNIKATION – OM BARRIERER PÅ ARBEJDSPLADSSIDEN	35
3.6 NÅR POSITIV SÆRBEHANDLING PÅVIRKER MOTIVATIONEN NEGATIVT	38
3.7 KVINDER MELLEM POTENTIALER OG BARRIERER	39
<hr/> 4.	41
<hr/> <b>SAMARBEJDE OG VIDENDELING SOM VEJEN TIL SUCCES</b>	41
4.1 INDLEDNING	41
4.2 BEDRE BRUGERSERVICE Gennem TVÆRSEKTORIELT SAMARBEJDE	42
4.3 FRA DIREKTIV TIL DIALOG I EN PROJEKTORGANISATION	45
4.4 FRA DISTANCE TIL DIALOG I DET TVÆRINSTITUTIONELLE SAMARBEJDE	47

# 1.

## De sidste skridt på en succesfuld vej

En sammenfatning af centrale resultater og konklusioner fra slutevalueringen



### 1.1 Indledning

Den foreliggende rapport udgør slutpunktet i den procesevaluering, der er fulgt i sporene af Equalprojektet siden efteråret 2005. Evalueringen har over den godt toårige periode sat fokus på en række evalueringsspektiver, som til sammen har dækket det brede spektrum af udviklingstemaer i Equalprojektet:

- Deltagerperspektivet
- Metodeperspektivet
- Samarbejdsperspektivet
- Mangfoldighedsperspektivet
- Mainstreamingsperspektivet.

Disse perspektiver er med vekslende vægt lagt til grund for den løbende vurde-

ring af Equalprojektets fremdrift og resultater.

Som afslutning på evalueringen er blikket vendt mod de kvinder, der har stået i centrum for projektets udviklingsproces. Det er kvinder, som i løbet af projektperioden har arbejdet målrettet og vedholdende for at fuldføre et langsigtet uddannelsesmål. Nogle deltagere er nået i målinde projektets udløbsdato. For andre vinker målet stadig forude. Det afgørende er, at projektdeltagelsen for langt størsteparten af kvinderne har betydet opfyldelsen af en uddannelsesdrøm, der dels har givet dem lejlighed til at realisere nogle personlige ambitioner og ressourcer – dels kan blive springbræt til selvforsørgelse og større økonomisk tryghed for dem selv og deres familier.

Projektresultaterne er således udtryk for en integrationsproces, der både på det personlige og samfundsmæssige plan må betegnes som en vigtig sejr.

I det kommende sammenfattes de resultater og konklusioner, der vedrører evalueringens deltager- og samarbejdsperspektiv.

I de efterfølgende kapitler redegøres der herefter nærmere for de potentialer og barrierer, der har haft betydning for kvindernes udslningsresultater og integrationsproces.

Som et sidste punktum opsummerer evalueringen erfaringerne fra det tværgående samarbejde, der ligeledes har været et kernepunkt i Equalprojektet.

## 1.2 Sammenfatning af resultater i et deltagerperspektiv

I alt 140 deltagere har afsluttet forberedelsesforløbet på CBSI. Heraf er 111 deltagere gået videre i det særligt tilrettelagte grundforløb, svarende til knap 80 pct. Evalueringen giver derved grund til at fremhæve den høje gennemførelsesgrad. Sammenlignet med det generelle elevbillede på sosu-uddannelserne har frafaldet ligeledes ligget markant lavere blandt Equal-deltagerne. Projektets resultater må således også give anledning til at overveje, hvordan den særlige uddannelsesmodel kan nyttiggøres i den bredere indsats mod elevfrafald.

### Uddannelsesparathed giver positive resultater

Evalueringen har bekræftet, at deltagerens skole- og uddannelsesbaggrund i et vist omfang har påvirket det samlede uddannelsesresultat i den positive retning. For mange af kvinderne har Equalprojektet angiveligt været nøglen til at opfylde en "vestlig" uddannelsesdrøm, hvor grundpillerne er ønsket om:

**At** realisere sine personlige potentialer



**At** blive anerkendt og respekteret for sine potentialer



**At** udnytte sine potentialer som springbræt til social og økonomisk tryghed og uafhængighed for sig selv og familien. Det er således en uddannelsesdrøm, hvor de personlige ambitioner går op i en

højere enhed med et samfundsøkonomisk behov for kompetence og selvforøgelse.

### Manglende arbejdsmarkedstilknytning trods høj motivation

Der er dog grund til at være opmærksom på, at **uagtet** den høje uddannelsesmotivation og tidligere uddannelseserfaringer har kvinderne ikke tidligere vundet fodfæste på det danske arbejdsmarked.

Evalueringen giver dermed grundlag for at konkludere, at kvindernes uddannelseserfaringer ikke i sig selv har haft en beskæftigelsesfremmende betydning forud for projektdeltagelsen.

Men uddannelseserfaringerne har til gengæld været en vigtig forudsætning for deltagerens uddannelsesambitioner. Set i dette perspektiv spiller uddannelseserfaringerne således en vigtig rolle som motivationsfaktor.

### Fravær er den kritiske faktor

Fraværsproblematikken har igennem hele projektperioden været et vigtigt opmærksomhedspunkt. Det er samtidig fremhævet, at fraværet ikke har været På tværs af CBSI og sosu-skolen har der klare advarsler om, at kvindernes uddannelses- og beskæftigelsessituation er mærkbart præget af deres høje fravær.

Det bliver samtidig fremhævet, at fraværet ikke har været udtryk for manglende engagement eller ansvarlighed. Forklaringen skal entydigt søges i kvindernes særlige sociale og kulturelle livssituation, hvor familieansvaret og familieforpligtel-

serne alene hviler på deres skuldre. I tråd med erfaringerne fra andre projekter for etniske minoritetskvinder giver evalueringen dermed grund til at pege på den stærke kønsmæssige arbejdsdeling, der på det nærmeste udgør et "naturaliseret" mønster i mange minoritetsmijøers familie- og livsformer.

Det kalder samtidig på løsningsmodeller, der dels kan imødekomme kvindernes særlige støttebehov i en hverdag, hvor familieliv og uddannelseskraav skal kombindes. Det kalder også på en overvejelse om mulighederne for mere fleksible ansættelsesforhold.

### Øget professionalisering gennem praksislæring

Deltagerne har omtalt praktikkerne i meget positive vendinger, fordi praktikperioderne anskueliggør og konkretiserer de funktioner og den arbejdsorganisering, der knytter sig til hjælperjobbet og sosu-arbejdspladserne. Det gælder både i forhold til selve sosu-fagligheden og i forhold til arbejdspladskulturen.

Praktikperioderne har skærpet appetitten på faget og deltagernes engagement i den teoretiske undervisning, når de efter en tid på arbejdspladsen er vendt tilbage til skolebænken. Men praktikperioderne og den jobmæssige kontekst har tillige tydeliggjort behovet for at styrke den dansksproglige kompetence – og herigennem kvalificere og professionalisere mødet borgerne.

### Styrket mangfoldighed gennem mentorordninger

Praktikkernes positive skær skal desuden ses i lyset af den mentorordning, der er etableret som led i Equalprojektets mangfoldighedsperspektiv. Projekterfaringerne peger klart i retning af interessen og behovet for at videreføre en mentoruddannelse og udbrede mentorordningen til en bredere vifte af sosu-arbejdspladser.

Det må derfor anbefales, at der i en videre forankring af projekterfaringerne sker en afklaring af:

- Hvordan et tilbud om mentoruddannelse kan udbredes som et tilbud til den brede kreds af praktiksteder, der indgår i sosu-skolens kontaktnet.
- Hvordan der via sosu-skolens centrale koordinering og fordeling af praktikpladser kan ske en særlig matchning af elever med etnisk minoritetsbaggrund og praktiksteder med en mentorordning og et interkulturelt beredskab.
- Hvordan der via den centrale koordinering kan opbygges en fordelingspraksis, hvor praktikanter med etnisk minoritetsbaggrund får mulighed for at bibeholde de samme praktiksteder, således at der kan skabes en kontinuitet i kontakten mellem praktikant og mentor – men også gerne i kontakten til undervisere og vejledere på grundforløb og uddannelse.
- Hvordan der kan ske en systematisk spredning af de erfaringer, der pt. indhøstes i projekt "Mangfoldighed i æl-

dreplejen”, som er iværksat i Københavns Kommune på baggrund af Equalprojektet<sup>1</sup>.

Set i et deltagerperspektiv kan det samles konkluderes, at:

- Kvindernes høje gennemførelsesgrad vidner om en stærk personlig motivation, som kompenserer for de mange sociale barrierer.
- Kvindernes høje gennemførelsesgrad afspejler også, at flere har haft faglige ambitioner, som de ikke i deres hidtidige tilværelse har haft socioøkonomisk eller sociokulturelle muligheder for at realisere. Det være sig i oprindelseslandene såvel som i Danmark.
- Kvindernes stærke motivation giver bemærkelsesværdige uddannelsesmæssige resultater. De ligger ganske enkelt i top blandt alle elever på den ordinære hjælperuddannelse.
- Kvinder klarer de ordinære uddannelseskrav i kraft af høje ambitioner. Men den personlige motivation er skærpet og fastholdt i kraft af projektorløbet og den særligt tilrettelagte uddannelsesmodel.
- Den praksisnære læring i de mange praktikperioder spiller en afgørende rolle for deltagernes opbygning af en professionel sosu-faglig identitet .

---

<sup>1</sup> Jf. projekt Etnisk mangfoldighed på plejehjem, der er igangsat i 2007 af Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Folkesundhed i København. Projektet udspringer som et selvstændigt initiativ af det forvaltningssamarbejde, der er etableret i Equalprojektet. Projektet afprøver via et kompetenceudviklingsforløb på plejehjem og i hjemmeplejen de mangfoldighedsprincipper, der er søsat i Equalprojektet.

- Kvindernes motivation er usvækket gennem det lange uddannelsesforløb, fordi uddannelsesmodellen støtter dem i at holde det langsigtede mål for øje. Men motivationen svækkes, når kvinderne oplever, at de trods topplaceringer på den ordinære uddannelse er pålagt et ekstra tidsforbrug, som ikke er gældende for andre elevgrupper. Hvor den positive særbehandling i de forberedende faser af uddannelsesmodellen har en afgørende betydning for kvindernes gennemførelsesgrad – har særbehandlingen på den ordinære hjælperuddannelse en negativ indvirkning på kvindernes selvfølelse, selv om de fuldfører forløbet.
- Kvindernes stærke værdisætning af social- og sundhedsområdet og ældreplejen kan på sigt bidrage til at øge rekrutteringen af velmotiverede kandidater til både uddannelser og til arbejdspladser inden for sosu-området. Det må anses for at være en væsentlig samfunds- og velfærdsmæssig gevinst.
- På samme måde kan etniske minoritetskvinder i længden være med til at skabe nye medarbejderprofiler og give professionen en fornyet samfunds-mæssig status i og med, at kvinderne i praksis er med til at markere, at ældre- og hjemmepleje er en nøgleopgave i velfærdssamfundet.
- En forudsætning er imidlertid, at arbejdspladserne inden for sosu-området formår at nyttiggøre de ressourcer, som kvinderne bringer ind i det faglige og kollegiale arbejdsmiljø.



- Kvindernes fraværsproblemer kan i sidste ende være den bremsekreds, der spærrer vejen til uddannelse, beskæftigelse og selvforsørgelse. Det rejser især spørgsmålet om, hvorvidt der på arbejdspladserne kan skabes større fleksibilitet, når kvinderne som ansatte og kolleger skal indgå i en kollektiv arbejdsplanlægning. Det vil i denne forbindelse være en fordel at rette blikket mod de fleksible ansættelsesordninger, der allerede kendetegner arbejdsmarkedet i form af seniorordninger, fleksjob uden lønning mv. Det skal samtidig være en fleksibilitet, der ikke svækker kvindernes status og integration i det faglige og kollegiale miljø – men tværtimod skærper opmærksomheden om de generelle fleksibilitetsbehov i medarbejderstaben.
- Ud over fleksible ordninger i arbejdslivet er der behov for at sondere mulighederne for sociale støtteforanstaltninger. Der er i evalueringen stillet forslag om en såkaldt bedstemorordning, hvor etniske minoritetskvinder i de ældre aldersgrupper kvalificeres til at blive dagplejemødre og "hjemme hos'ere" med særligt sigte på at bistå medsøstre, der er i fare for at miste fodfæstet i uddannelse og arbejde, fordi de mangler hjælp til børnepasning såvel som til andre hjemlige og familiemæssige gøremål.

## 1.3 Sammenfatning af resultater i et samarbejdspektiv

### Integration og mangfoldighed – et tværsektorielt "makkerpar"

Det tværsektorielle samarbejde i Equal-projektet har været tæt sammenkædet med projektets helhedsorienterede perspektiv, hvor integrationsmålet er gået hånd i hånd med mangfoldighedsmålet. Denne dobbelte målsætning har gjort det nærliggende at operere med et partnerskab på tværs af forvaltningsgrænser og ressortområder.

Evalueringen viser, at der ikke er etableret et egentligt partnerskab på hverken det strategiske eller operationelle niveau. Der har snarere været tale om et forvaltningsprojekt med tilknyttede samarbejdspartner.

Alligevel er der grund til at fremhæve de værdifulde og fremadrettede resultater, der er indhøstet med det tværgående samarbejde i og med, at der er skabt:

#### På det forvaltningsmæssige niveau:

- En bedre gensidig forståelse for de lovrammer, organiseringsformer, kulturer, værdier og metoder, der danner ramme om indsatsen i den enkelte forvaltning.
- En samhørighed og fælles strategisk tænkning som en modvægt til den traditionelle silotænkning.

- Et bredere og stærkere erfaringsgrundlag, der kan danne udgangspunkt for nye fælles kvalitetsmål i den kommunale service over for både borgere og arbejdspladser.

#### På det tværinstitutionelle niveau:

- En gensidig metodisk indsigt mellem CBSI og sosu-skolen, som giver grobund for en videreførelse af projektets uddannelsesmodel. Det gælder ikke mindst perspektiverne for en tættere dialog om de metodiske principper og praksisformer – og om den læringsmæssige progression, der går på tværs af de forberedelsesforløbet på CBSI samt grundforløbet og den ordinære hjælperuddannelse på sosu-skolen.

En fælles tanke om at udbygge et tværgående udviklingssamarbejde, hvor parterne har lige status i en idéudvikling, målformulering og prioritering af fælles initiativer. Det indebærer også en præcisering af parternes indbyrdes rollefordeling, opgavefordeling og beslutningskompetence.

### Med kurs mod en anerkendende organisationskultur

Hvad angår det tværgående samarbejde inden for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens egne rammer – har Equalprojektet været et gennembrud for den tværfaglige tankegang og organiseringsform. Det gælder først og fremmest samarbejdet mellem centralforvaltningen i BIF og Center for Beskæftigelse, Sprog og Integration (CBSI), men der er grund til at antage, at der er tale om erfaringer

med en omfattende overførselsværdi til andre ressortområder i den samlede kommunale organisation. Set fra forvaltningens vinkel har Equalprojektet haft følgende effekt:

- En større indsigt blandt alle projektmedarbejdere i den samlede forvaltningsmæssige organisation. Projektet har tydeliggjort, at man har et fælles tilhørsforhold, selv om man i dagligdagen er både fysisk og funktionelt placeret i forskellige led af den samlede organisationskæde.
- En fælles bevidsthed om behovet for at opbygge en anerkendende organisationskultur, som værdsætter, at forvaltningens indsats og resultater baserer sig på en bred vifte af kompetenceprofiler. Jo mere denne kultur vinder indpas, desto større synergi kan der skabes i fremtidige projekter og initiativer.

Set i dette lys har projektet dannet ramme om flere læringsprocesser i den beskæftigelses- og integrationspolitiske indsats:

- Før det første den læringsproces, som målgruppen har gennemgået via projektets særlige uddannelsesmodel.
- For det andet den læringsproces, som er opnået på et organisatorisk plan blandt ledelse og medarbejdere på tværs af forvaltningsniveauer.

### Strategisk placering af projektledelsen

Evalueringen har tydeliggjort behovet for nøje at overveje placeringen af projektledelsen

delsen i fremtidige projekter. På baggrund af evalueringen må det samlet anbefales, at projektledelsen:

- Ud fra en **strategisk begrundelse** er det hensigtsmæssigt at placere projektledelsen i centraladministrationen tæt på de politiske og ledelsesmæssige beslutninger. Den strukturelle placering er dog ikke i sig selv et adgangskort til den politiske interesse. Det er nødvendigt at formalisere en løbende kontakt og koordinering i forhold til det øverste ledelsesniveau.
- Ud fra en **kompetencemæssig begrundelse** er det hensigtsmæssigt at oprette et tværfagligt projektledelsesteam, som inden for en formaliseret mødeform er i løbende dialog og samspil med en projektleder fra centralforvaltningen – og som tildeles formel kompetence til at medvirke i projektbeslutninger. Det skal være et team af medarbejdere, der kan bidrage med praksiserfaringer og ekspertise fra driften. Med det tværgående team er der samtidig bygget bro til de medarbejdergrupper, der varetager implementeringen lokalt i driftsorganisationen.
- Ud fra en **samarbejds-mæssig begrundelse** er det hensigtsmæssigt at etablere teamet allerede i en idé- og ansøgningsfase for at sikre, at der fra starten er skabt ejerskab og motivation på tværs af de organisatoriske niveauer. Det gælder i forhold til medarbejdersiden såvel som i forhold til de forskellige ledelseslag. Et vigtigt led består fra begyndelsen i at afklare og beskrive, hvordan den formelle kom-

petence fordeles mellem et projektledelsesteam og den øvrige ledelsesstruktur.

## 2.

# Kvinder med målrettet kurs mod uddannelse og beskæftigelse

Om projektets resultater i et udslningsperspektiv



### 2.1 Indledning

Equal-projektet i Københavns Kommune indskriver sig i en lang række af projekt-initiativer, som over en længere periode har været rettet mod etniske minoritetskvinder. Der er især i de seneste år sket en intensivning af indsatsen over for de kvinder, som enten er kommet til Danmark som flygtninge eller familiesammenførte eller bor i landet som efterkommere.

Kvindernes tilhørsforhold til arbejdsmarkedet taler i sig selv et tydeligt sprog om behovet for den særlige indsats. I dag er mere end 100.000 kvinder fra ikke-vestlige lande bosiddende i Danmark.

Under halvdelen af dem er i arbejde, og meget få er aktive i det danske foreningsliv. Beskæftigelsesfrekvensen blandt kvindelige indvandrere fra ikke-vestlige lande udgør i alt kun lidt over 40 pct.<sup>2</sup>

*Der bliver talt meget om disse kvinder. Jeg synes også, at vi skal huske at tale med dem. Samtidig vil jeg gerne sende et signal om, at det er utroligt vigtigt, at vi sætter fokus på netop kvinderne... Undersøgelser viser nemlig, at hvis mor er i arbejde eller på anden måde er aktiv, så klarer børnene sig også bedre i skolen. "Det viser, at kvinder udgør en yderst vigtig brik i puslespillet, når det handler om integration... (...) Et nordafrikansk ordsprog siger, at uddanner du en mand, så uddanner du en mand. Men uddanner du en kvinde, så uddanner du hele familien. Det har jeg tilladt mig at oversætte til: Hvis man integrerer en mand, så risikerer man, at man kun integrerer en mand. Men integrerer man en kvinde, så integrerer man en hel familie. Det har vi ikke været opmærksomme nok på tidligere, så jeg vil gerne sætte fokus på kvindernes rolle i år" (Tidl. Integrationsminister Rikke Hvilshøj på hjemmesiden Ny i Danmark, [www.nyidanmakr.dk](http://www.nyidanmakr.dk), sommeren 2007).*

Det er vel at mærke i en situation, hvor flaskehalsproblemerne spreder sig med stor hast i både den offentlige og private sektor, og hvor efterspørgselspresset næppe nogensinde har været større.

Der er således et klart samfundsøkonomisk behov for at inddrage den arbejds-

<sup>2</sup> Jf. Danmarks Statistik, Statistikbanken. Beskæftigelsesefekten er defineret som de beskæftigedes andel af den givne befolkningsgruppe.

kraftreserve, som etniske minoritetskvinder repræsenterer. Men som påpeget i citatet af tidligere integrationsminister Rikke Hvilshøj, er det også vigtigt at være opmærksom på den integrationsfremmende rolle, som kvinderne generelt spiller i kraft af deres placering i familierne. Flere erfaringer tyder på, at kvindernes integrationsproces baner vej for familiernes samlede sociale og kulturelle integrationsproces<sup>3</sup>, fordi kvinderne generelt udgør familiens omdrejningspunkt.



Kvinderne i Equalprojektet har vist sig at lægge stor vægt på at styrke deres selvforsørgelsesmuligheder. De har været bevidste om, at arbejdsmarkedstilknytningen og selvforsørgelsen, er en grundlæggende forudsætning for at skabe tilhørsforhold til velfærdssamfundet og dets sociale og kulturelle fællesskaber. De har også været klar over, at uddannelse er et vigtigt led i arbejdsmarkedsintegrationen.

Denne indsigt er et kendetræk, der har præget deltagergruppen på tværs af alder, etnisk-kulturel baggrund, skolegang og tidligere erhvervs erfaringer fra Danmark såvel som fra oprindelseslandene.

Det kommer ikke mindst til udtryk i deres høje gennemførelsesprocent, som placerer Equalprojektets udslusningsresultater

---

<sup>3</sup> Jf. fx: mhtconsult: "Coaching fra bred motivation til målrettet jobsøgning.". Evalueringsrapport fra projektet "Fra jobisolation til jobintegration" på Clavis, Center for Sprog og Kompetence.

flot på den generelle resultatskala i beskæftigelses- og integrationsindsatsen.

På denne baggrund tegner de følgende afsnit et signalement af deltagernes udslusningsresultater og endvidere af deres fordeling på en række demografiske indikatorer.

## 2.2 Gennemført til ug – om deltagernes udslusningsresultater

I alt 171 deltagere har påbegyndt forberedelsesforløbet på Center for Beskæftigelse, Sprog og Integration (CBSI) i løbet af den samlede projektperiode fra sommeren 2005 til udgangen af 2007. På projektets sluttidspunkt i december 2007 er 31 deltagere fortsat tilknyttet CBSI. Forventningen er, at hovedparten af den tilbageværende gruppe også vil overgå til sosu-skolens særligt tilrettelagte grundforløb efter projektets afslutning.

I alt 140 deltagere har afsluttet forberedelsesforløbet på CBSI. Heraf er 111 deltagere gået videre i det særligt tilrettelagte grundforløb, svarende til knap 80 pct. Det er dermed grundlag for at konkludere, at deltagerne i bemærkelsesværdig grad har draget nytte af projektets trinvis uddannelsesmodel, hvor individuel behovsorientering med stigende sværhedsgrad har været det bærende pædagogiske princip<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Se en nærmere beskrivelse af Equalprojektets metodiske principper og praksisformer i mhtconsult: "Sosu som sluse til job og uddannelse – metodekatalog", november 2007.

## Individuel behovsorientering giver individuelle tidsforløb

Som vist i den nedenstående tabel 1, afspejler den individuelle behovsorientering sig i varigheden af forberedelsesforløbet på CBSI. Tabellen viser, at der har været tale om betydelige forskelle i deltagernes forberedelsesbehov. Tidsrammen for forberedelsen spænder således fra ganske få uger til længerevarende ophold af op mod et års varighed.

Som det fremgår af tabellen, er der sket en generel forøgelse af forberedelsestiden, når der sammenlignes mellem første og andet projektår. En nærliggende forklaring er, at projektet i stigende grad har rekrutteret målgruppepersoner fra de nedre matchkategorier, som nærmere beskrevet i det nedenstående.

Tabel 1: Deltagernes gennemsnitlige opholdstid i forberedelsesforløbet på CBSI, 2005 og 2006, opgjort i antal uger.

	2005	2006
	Antal uger	Antal uger
1-4	5	5
5-8	5	3
9-12	30	10
13-16	6	7
17-20	4	10
21-24	5	10
25-28	2	4
29-32	10	11
33-36	4	5
37-40	4	5
41-44	1	1
45-48	1	1
49>	8	10
<b>Gennemsnitstid</b>	<b>22</b>	<b>26</b>

Kilde: Opgørelser i OPUS-systemet.

Note: Bemærk, at der ikke på opgørelsestidspunktet i december 2007 forelå endelige tal for 2007.

Men samtidig er det værd at bemærke, at de længerevarende forberedelsesforløb af mere end et halvt års varighed kun er øget marginalt gennem projektperioden.

Samlet tegner der sig en klar tendens til, at hovedparten af deltagerne har brug for knap et halvt års forberedelse som optakt til det særligt tilrettelagte grundforløb på sosu-skolen.

Forberedelsestiden på CBSI og gennemførelsesgraden på henholdsvis grundforløbet og den ordinære hjælperuddannelse varierer dog over tid.

## Gennemførelse langt over gennemsnit

Tabel 2 neden for fremstiller deltagernes optagelse og gennemførelse på det særligt tilrettelagte grundforløb og den ordinære hjælperuddannelse på sosu-skolen. Tabellen dokumenterer, hvordan deltagerne i højt antal har præsteret at følge den lange vej fra forberedelsesforløbet på CBSI til den ordinære hjælperuddannelse.

Bedst er det indtil videre gået de allerførste deltagere. Som det fremgår af tabel 2, blev 20 deltagere visiteret videre til det særligt tilrettelagte grundforløb fra CBSI ved det første optag i august 2005. Heraf gennemførte 19 deltagere grundforløbet, svarende til 95 pct. - hvilket må anses for at være en flyvende start for projektet.

Succes'en er ydermere beseglet ved, at 14 af disse første deltagere siden har færdiggjort den ordinære hjælperuddannelse, svarende til knap 75 pct. Herudover er 3 stadig igangværende med en

forventning om at fuldføre uddannelsen. Derved vil gennemførelsesprocenten på hjælperuddannelsen runde knap 90 pct. Kun 2 af de 20 første deltagere har afbrudt uddannelsesforløbet.

sammenlignes med den samlede elevmasse på sosu-uddannelserne.

Som et eksempel kan nævnes, at 10 ud

*Tabel 2. Deltagernes optagelse og gennemførelse af særligt tilrettelagt grundforløb (SG) samt hjælperuddannelse, fordelt på antal og starttidspunkt, 2005-07.*

	Aug. 2005	Jan. 2006	Aug. 2006	Jan. 2007	Aug. 2007
Optaget på SG	20	17	22	28	24 <sup>1)</sup>
Fuldført SG og fortsat i hjælperuddannelse	19	10	14	19	
Fuldført SG, men ikke fortsat i hjælperuddannelse	0	1			
Afbrudt SG	1	6	7	7	4
Afbrudt SG og påbegyndt andet SG-udd	0	0			
Flyttet til senere SG			1	2	
Fuldført hjælperuddannelse	14				
Igangværende hjælperuddannelse	3	9	13		
Afbrudt Hjælperuddannelse	2	1	1		

Kilde: Dataopgørelser fra OPUS-systemet + sosu-skolens deltagerregistreringer.

Note 1: Heraf 3 genoptaget.

Note 2: Bemærk, at der i tomme felter ikke findes tilgængelige oplysninger på opgørelsetidspunktet.

## Forsvindende lille frafald

Som nævnt har billedet ændret sig en smule i forbindelse med de efterfølgende optagelsesrunder. Men det er værd at understrege, at der fortsat er tale om markante resultater, når Equal-deltagerne

af 17 deltagere fuldførte det særligt tilrettelagte grundforløb og overgik til hjælperuddannelsen efter optagelse i januar 2006. Det svarer til en optagelsesgrad på knap 60 pct. – og 9 ud af de 10 deltagere er fortsat i gang med hjælperuddannel-

sen, mens kun en enkelt deltager er op-  
hørt.

Andelen af deltagere, der er gået videre i den ordinære uddannelse efter grundforløbet, steg til knap 64 pct. blandt de deltagere, der blev optaget på grundforløbet i august 2006. Med en enkelt undtagelse er alle stadig i gang med den ordinære uddannelse. Den positive tendens er fortsat stigende efter de seneste indtag på sosu-skolen.

Uddannelsesrådet for de grundlæggende social- og sundhedsuddannelser i Københavns og Frederiksberg kommuner samt H:S har i de seneste år gennemført en undersøgelse af frafaldet blandt eleverne på social- og sundhedsuddannelserne på skolerne i Frederiksberg Kommune og Københavns Kommune med det formål at kortlægge frafaldets omfang, frekvens og årsager på uddannelserne<sup>5</sup>.

Resultaterne viser, at mere end en trediedel af de optagne elever i Københavns Kommune afbryder hjælperuddannelsen i utide – svarende til 37.2 pct. for elever uden voksenelevløn og 29.2 pct. for elever med oksenelevløn. Frafaldet modsvarer det generelle billede på erhvervsuddannelserne set på landsplan.

Undersøgelsen dokumenterer yderligere, at frafaldet hovedsageligt bæres af unge under 30 år. Årsagerne til afbrydelse af uddannelsen varierer stærkt. Der ses dog en tendens til, at personlige, sociale og sygdomsrelaterede årsager har en særlig forklaringsværdi.

---

<sup>5</sup> Jf. Børne- og Ungdomsudvalget, dagsorden for ordinært møde den 21. juni 2006, hvor resultaterne af undersøgelsen er fremlagt. Se [www2.kk.dk](http://www2.kk.dk)

Sammenholdt med dette generelle billede er der grund til at fremhæve Equal-deltagernes gennemførelses- og frafaldsprocenter. Projektets resultater må også give anledning til at overveje, hvordan den særlige uddannelsesmodel kan nyttiggøres i den bredere indsats mod elev-  
fracald.

## 2.3 Uddannelsesparathed giver positive resultater

*"..De eksisterende forløb på UCI (CBSI, vor bem.) er tilrettelagt som et vejlednings- og afklaringsforløb i forhold til social- og sundhedshjælperuddannelsen...Det nye forløb tilrettelægges og udvikles med udgangspunkt i vejlednings- og afklaringsforløb for en svagere målgruppe end tidligere, som med den nye lovgivning kan visiteres til ordinære grundforløb på social- og sundhedsskolen. En stor del af denne målgruppe har kun begrænsede boglige og sproglige kompetencer samt begrænset eller ingen tidligere erfaring med arbejdsmarkedet. Desuden har størstedelen af målgruppen forsørgelsesforpligtelse over for hjemmeboende børn..." (Citeret fra den oprindelige projektansøgning til Socialfonden).*

Som nævnt i det foregående kan forskellene i deltagernes gennemførelsesgrad med sandsynlighed forklares ud fra forskelle i faglige og sociale forudsætninger i målgruppen. For eksempel kan forskelle i skole- og uddannelsesniveau være en medvirkende årsag til, at der har vist sig en svagt faldende tendens i gennemførelsesgraden i løbet af projektperioden.



Set i Equalprojektets historiske lys er der grund til at antage, at de allerførste projektdeltagere har været bedre rustet til et uddannelsesforløb end de deltagere, der siden er visiteret til projektet.

Som nævnt i citatet oven for havde CBSI i en årrække forud for Equalprojektet forestået opkvalificeringsforløb med en sosufaglig toning med det sigte at forberede etniske minoriteter til optagelse på sosuhjælperuddannelsen. Der blev til disse forløb typisk rekrutteret deltagere med en høj grad af arbejdsmarkedsparathed, dansksproglig kompetence og uddannelsesparathed mv.

Som også angivet i citatet fra den oprindelige projektbeskrivelse har det fornyende perspektiv i Equalprojektet netop bestået i at bane en vej til ordinær uddannelse og beskæftigelse for etniske minoriteter med *dårligere* forudsætninger – udtrykt i målet om at rekruttere ledige fra matchkategori 3 og 4. Det kan dog ikke udelukkes, at der i overgangsperioden fra de tidligere forløb til Equalprojektets start er visiteret ledige med lidt højere uddannelsesparathed.

*Tabel 3: Deltagernes skoleuddannelse, 2005-07.*

	2005		2006		2007	
	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd
7-10. klasse med prøve	11	1	5	0	5	0
7-10. klasse uden prøve	12	1	5	0	5	0
Student, HF, HTX, HHX	29	0	13	0	3	0
Skoleuddannelse i udlandet	28	2	54	1	65	0
Ikke oplyst	1		4	0	4	5
I alt	81	4	81	1	82	5

Kilde: OPUS deltagerstatistik

*Tabel 4: Deltagernes erhvervsuddannelsesgrundlag 2005-07.*

	2005		2006		2007	
	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd
Ingen erhvervsuddannelse	20	0	39	1	49	4
Kursus mv. (max 1½ år)	4	0	2	0	5	0
Faglig uddannelse (1½-4 år)	18	1	15	0	17	1
Videregående uddannelse	9	0	8	0	3	0
Ikke oplyst	30	3	17	0	8	0
I alt	81	4	81	1	82	5

Kilde: OPUS deltagerstatistik

Som illustreret i tabellerne 3 og 4 oven for adskiller de første deltagere sig i hen-

seende til skolegang og uddannelse fra de næstkommende deltagere.

Godt en tredjedel af deltagerne fra 2005 var således i besiddelse af en afgangseksamen på studenterniveau mod henholdsvis 15 og 3 pct. i de efterfølgende år. Det er samtidig ensbetydende med, at en stigende andel af deltagerne udelukkende har erfaringer fra udenlandsk skolegang, når de møder det danske beskæftigelses- og uddannelsessystem. Det gælder for 35 pct. fra den første deltagerrunde i 2005, mens andelen er steget til 67-75 pct. i de næste år.

På samme måde var knap en fjerdedel af deltagerne i 2005 registreret som ikke-faglærte, mens den tilsvarende andel lå på knap 50 pct. og 60 pct. i 2006 og 2007. Undervisere og vejledere på CBSI og sosu-skolen har desuden bekræftet, at deltagerne fra 2006 og 2007 gennemgående har haft et svagere dansksprogligt fundament, end tilfældet var i 2005.

Det er dog værd at bemærke, at omkring 10 pct. af deltagerne både i 2005 og 2006 er registreret med en videregående uddannelse. Der er ikke tilgængelig viden om de uddannelseskategorier, der gemmer sig bag disse oplysninger. Men flere deltagere har i interviewrunderne tilkendegivet, at de tidligere har været i gang med uddannelsesaktiviteter i oprindelseslandene, men at de af forskellige årsager har været nødsaget til at afbryde deres uddannelsesplaner. Det kan derfor ikke udelukkes, at andelen af videregående uddannelser også dækker over uafsluttede forløb.

Som mere indgående beskrevet i det efterfølgende kapitel, har kvindernes skole- og uddannelsesbaggrund spillet en vis rolle for de uddannelsesresultater, de har opnået i Equalprojektet. Evalueringen har

således givet flere eksempler på deltagere, som er kommet til landet med en stærk uddannelsesmotivation. For disse kvinder er Equalprojektet blevet en nøgle til den gamle ønskedrøm om at uddanne sig. Det gælder i flere tilfælde en drøm om at uddanne sig i retning af sundhedsvæsenet.

## 2.4 Fastholdelse af den oprindelige målgruppeprofil

I den oprindelige projektbeskrivelse tog projektet sigte på en primær målgruppe af ledige kvinder med etnisk minoritetsbaggrund med kompetencer og ressourcer, der kun delvist kunne matche arbejdsmarkedets krav – svarende til ledige placeret i matchkategori 3, subsidært matchkategori 4.

Tabel 5 over deltagerne fordeling på køn og aldersgrupper bekræfter, at projektet i praksis har formået at rekruttere den primære målgruppe, selv om opgørelsen

*Tabel 5: Deltagere fordelt på køn og aldersgrupper 2005-07*

	2005	2006	2007
Kvinder under 25 år	16	13	10
Kvinder over 25 år	65	68	72
Mænd under 25 år	1	0	0
Mænd over 25 år	3	1	5
Kvinder i alt	81	81	82
Mænd i alt	4	1	5
Deltagere i alt	85	82	87

Kilde: OPUS-deltagerstatistik

Note: Deltagertallene for de tre projektår til sammen overstiger det totale deltagertal på 171 personer, fordi der har været tale om et afløb af deltagere fra år til år.

ikke differentierer deltagerne efter match-kategorier.

Tabellen vidner om, at der har været en markant overvægt af kvinder i aldersgrupperne over 25 år. I 2005 tilhørte tre-fjerdedele af deltagerne de over 25 årige. I de efterfølgende projektår steg andelen af over 25 årige til 80 pct.

Aldersfordelingen skal ses i lyset af kvindernes adgang til offentlige ydelser under det samlede uddannelsesforløb i projektet. Kvinderne er generelt familieforsørgere og har i mange tilfælde flere hjemmeboende børn, jf også det ovenstående citat fra den oprindelige projektbeskrivelse. I henhold til de givne rammer har kvinder over 25 år gunstigere betingelser for at opretholde et forsørgelsesgrundlag.

Endelig skal det bemærkes, at der i alle tre projektår er visiteret et marginalt antal mandlige ledige, svarende til knap 4 pct. Det er en følge af, at der i de tidligere sosu-rettede kvalificeringsforløb på CBSI også har givet adgang til mænd.

I den oprindelige projektbeskrivelse var de formuleret et mål om at oprette 24-72 deltagerpladser årligt på forberedelsesforløbet. Med et gennemsnitligt deltagertal på 84 personer må dette mål siges at være opfyldt.

### Deltagergruppe med bred etnisk-kulturel bagage

Tabel 6 fremstiller deltagerens fordeling på etnisk herkomst. Der kan ikke ud fra det givne datagrundlag trækkes en skillelinie mellem indvandrere og efterkommere. Men interviewrunden indikerer, at

mange deltagere har haft indvandrerstatus, idet opholdstiden i Danmark varierer fra få år til længerevarende perioder.

Tabel 6: Deltagerne fordelt på etnisk herkomst, 2005-07.

	2005	2006	2007
Danmark	0	2	2
Skandinavien, EU, Nordamerika	7	1	3
Øvrige Europa	8	7	6
Asien/Afrika	62	68	70
Øvrige verden	7	3	5
Ikke oplyst	1	1	1
I alt	85	82	87

Kilde: OPUS deltagerstatistik

Tabellen viser, at et markant flertal af deltagerne har haft etniske rødder i Asien og Afrika, svarende i snit til knap 80 pct. af den samlede deltagergruppe.

Denne andel kan ikke overraske i betragtning af, at etniske minoriteter med etnisk baggrund i Asien og Afrika generelt dominerer kursistgrundlaget på CBSI. Det afspejler desuden den generelle sammensætning i Københavns Kommune, hvor andelen af indvandrere og efterkommere med baggrund i Asien og Afrika ligger på et højere niveau end i resten af landet<sup>6</sup>.

Hertil kommer, at beskæftigelsesfrekvensen blandt nogle afrikanske og asiatiske

<sup>6</sup> Jf. opgørelser i Integrationsministeriets udlændingedatabase i Danmarks Statistik, senest pr. 1. januar 2007.

grupper er markant lavere end for etniske minoriteter som helhed i Københavns Kommune. Det gælder med særlig vægt blandt kvinderne<sup>7</sup>.

Samlet kan det konkluderes, at Equalprojektet både kvalitativt og kvantitativt har haft succes med at rekruttere og fastholde den ønskede målgruppe igennem hele projektperioden.

## 2.5 Fravær er den kritiske faktor

Fraværsproblematikken har udgjort et tilbagevendende tema i Equalprojektet. På tværs af CBSI og sosu-skolen har der lydt klare toner om, at kvindernes uddannelses- og beskæftigelsessituation er mærkbart præget af deres høje fravær.

Det bliver samtidig fremhævet, at fraværet ikke er ensbetydende med, at kvinderne "skulker" fra uddannelsesaktiviteterne. Den manglende tilstedeværelse er ikke et udtryk for manglende engagement eller ansvarlighed i forhold til det uddannelses- og beskæftigelsesperspektiv, der er givet med projektet.

Som nærmere beskrevet i det næste kapitel skal fraværet entydigt ses i lyset af kvindernes særlige sociale og kulturelle livssituation, hvor familieansvaret og familieforpligtelserne alene hviler på deres skuldre.

Tabel 7 gengiver kvindernes fravær under forberedelsesforløbet på CBSI. Som det fremgår af tabellen, er fraværet blevet

<sup>7</sup> Jf. Integrationsministeriets udlændingedatabase, op.cit.

opdelt i såkaldte lovlige fraværstimer og i egentlige sygdomsperioder, hvor det lovlige fravær betegner det fravær, der udspringer af børns eller andre familiemedlemmers sygdom, systemaftaler med sagsbehandlere, læge- og tandlægebesøg mv. Der er med andre ord tale om et fravær, som i vidt omfang hænger sammen med kvindernes ledighedsstatus og offentlige forsørgelse. Herudover må fraværet i høj grad tilskrives kvindernes egne sygdomsperioder og indlæggelser.

Samlet set har fraværet udgjort 25-30 pct. af det samlede antal deltagertimer i forberedelsesforløbet. Det er nærliggende at antage, at de længstvarende forberedelsesforløb – som vist i tabel 1 – i vidt omfang kan forklares med fravær. Jo flere fraværstimer kvinderne har – desto større bliver behovet naturligt for længerevarende forløb, der har kompenseret for de afbrydelser, som fraværet har givet i læringsprocessen.

Interviewrunden har bekræftet, at det samme billede gør sig gældende på det særligt tilrettelagte grundforløb, for så vidt at overgangen fra beskæftigelsessystemet på CBSI til uddannelsessystemet på sosu-skolen ikke i sig selv forandrer kvindernes livsomstændigheder. Fraværsproblemet er imidlertid skærpet, når kvinderne er overgået til grundforløbet i og med, at de herved er blevet underlagt de formelle fraværregler, der kendetegner det ordinære uddannelsessystem.

Selv om deltagernes frafald er mønsterværdigt i sammenligning med fraværsmønstret i den generelle elevgruppe på sosu-skolen, må kvindernes fraværskvants mane til eftertanke.

Tabel 7: Deltagernes fordeling på undervisning, praktik, fravær og sygdom, 2005-07, angivet i antal timer og procentvis.

	2005		2006		2007	
	Antal timer	Procent	Antal timer	Procent	Antal timer	Procent
Teoritimer (vejledning, almen undervisning, erhvervsfaglig undervisning)	20.329	67.2	20.160	55.2	15.313	63.8
Praktiktimer (praktik- og arbejdsstræning, jobtræning, løntilskud)	1.968	6.5	3.324	9.1	2.142	8.9
Lovlige fraværstimer	2.305	7.6	5.591	15.3	1.448	6.0
Sygdom	5.644	18.7	7.466	20.4	5.100	21.2
Deltagertimer i alt	30.246	100.0	36.550	100.0	24.003	100.0

Kilde: OPUS deltagerstatistik

## Med langvarig ledighed som fælles-træk

Tabel 8 i det nedenstående taler et tydeligt sprog om deltagernes svage arbejds-

markedstilknytning. Omkring 60 pct. af den samlede deltagergruppe havde været ledige i 4-5 år forud for rekrutteringen til Equalprojektet. 62 pct. har endvidere angivet, at de slet ikke har været i beskæftigelse i en 5 årig periode før projektdeltagelsen.

Tabel 8: Deltagerne fordelt på beskæftigelse og ledighed, 2005-07.

	2005		2006		2007	
	Samlet ledighed (inkl. aktivering) inden for de sidste 5 år	Samlet beskæftigelse inden for de sidste 5 år inden projektstart	Samlet ledighed (inkl. aktivering) inden for de sidste 5 år	Samlet beskæftigelse inden for de sidste 5 år inden projektstart	Samlet ledighed (inkl. aktivering) inden for de sidste 5 år	Samlet beskæftigelse inden for de sidste 5 år inden projektstart
Under 3 måneder	0	1	0	4	1	4
3-11 måneder	6	9	2	8	3	11
Mellem 1 og 2 år	5	7	4	8	7	4
Mellem 2 og 3 år	13	10	9	5	7	7
Mellem 3 og 4 år	14	2	18	2	11	4
Mellem 4 og 5 år	46	0	48	1	57	7
Har ikke arbejdet	0	55	0	53	0	49
Ikke oplyst	1	1	1	1	1	1
I alt	85	85	82	82	87	87

Kilde: OPUS deltagerstatistik

Der ses desuden en klar tendens til, at andelen af langtidsledige blandt deltagerne stiger år for år.

Deltagernes ledigheds- og beskæftigelsesprofil er ikke noget særsyn. Profilen stemmer tværtimod overens med det generelle billede blandt etniske minoritetskvinder i Danmark. I midten af 2007<sup>8</sup> dokumenterede landsdækkende opgørelser, at trods den øgede efterspørgsel stod over halvdelen af alle etniske minoritetskvinder fra ikke-vestlige lande uden for beskæftigelsen<sup>9</sup>.

På det landsdækkende niveau trækker tallene samtidig en tydelig tråd mellem kvindernes familietype og arbejdsmarkedstilknytning, hvor beskæftigelsen falder markant i takt med børneflokkens størrelse og antallet af hjemmeboende børn.

Den samme proportionalitet ses blandt kvinder med danskfødt baggrund. Men sammenhængen mellem beskæftigelse og mange hjemmeboende børn er her langt mindre udtalt.<sup>10</sup> Beskæftigelsesfrekvensen blandt etniske danske kvinder med en stor børneflokk ligger således højere end blandt etniske minoritetskvinder med et enkelt hjemmeboende barn.

<sup>8</sup> Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration, juni 2007: <http://www.nyidanmark.dk>.

<sup>10</sup> Ved 1 barn ligger beskæftigelsesfrekvensen blandt etniske minoritetskvinder på ca. 50 pct, mens frekvensen blandt minoritetskvinder med 5 hjemmeboende børn eller derover er helt nede på ca. 10 pct. De tilsvarende frekvenser blandt etniske danske kvinder udgør hhv. ca. 85 pct (1 barn) og 58 pct (5 børn og derover). Ibid.

## Usikkert fodfæste i den danske arbejdsmarkedsstruktur

Det er ikke muligt ud fra det foreliggende datagrundlag at afdække sammenhængen mellem deltagerne arbejdsmarkedstilknytning og uddannelsesbaggrund.

Tabel 9 vidner dog om, at deltagerne kun undtagelsesvist har haft medlemskab af en A-kasse.

Tabel 9: Deltagere fordelt på medlemskab af A-kasse, 2005-07.

	2005	2006	2007
Ja	1	3	4
Nej	79	77	83
Ikke oplyst	5	2	0
I alt	85	82	87

Kilde: OPUS deltagerstatistik

Interviewrunden har imidlertid givet et lille fingerpeg om, at uddannelseserfaringer fra oprindelseslandene ikke automatisk går hånd i hånd med en stærkere arbejdsmarkedsintegration i Danmark. Tilsvarende har flere undersøgelser<sup>11</sup> i tidens løb påvist, at udenlandske uddannelser langt fra er et sikkert adgangstegn til det danske arbejdsmarked.

I lighed med de generelle erfaringer giver Equalprojektet således også anledning til at konstatere, at uddannelseserfaringer ikke har haft en beskæftigelsesfremmende betydning.

<sup>11</sup> Fx mhtconsult: "Fra chauffør til AC'er – forsøg med systematisk kompetenceafklaring af udlændinges medbragte kompetencer og kvalifikationer", for Københavns Kommune og Integrationsministeriet, 2005 samt "Mangfoldighed i staten – et udviklings- og rekrutteringsprojekt til fremme af højtuddannede etniske minoriteters beskæftigelse i statsadministrationen", for Personalestyrelsen og Integrationsministeriet.

*"- Har du en uddannelse fra dit hjemland?*

*- Ja, medicin. På universitetet. Men jeg blev ikke færdig. Jeg manglede kun halvanden år...*

*- Har du haft arbejde i dit hjemland?*

*- Nej.*

*- Har du arbejdet i Danmark?*

*- Nej. Da jeg kom hertil, fødte jeg tre børn..."*

Til gengæld har uddannelseserfaringerne været en vigtig forudsætning for deltagerne uddannelsesambitioner. Set i dette perspektiv spiller uddannelseserfaringerne således en vigtig rolle som motivationsfaktor.

Som uddybet i det næste kapitel har motivationen for uddannelse været en afgørende drivkraft for deltagerne høje gennemførelsesprocent. Det er en drivkraft, som samtidig har kompenseret for den manglende arbejdsmarkedsintegration, der massivt har kendetegnet deltagerne.

# 3.

## Når motivationen overvinder modstanden

Om projektets resultater i et kvalificeringsperspektiv



### 3.1 Indledning

*"Nu giver det danske samfund nogle muligheder, som de ikke havde før. Det er mennesker, der ikke har gået i børnehave, dansk folkeskole osv. De skal lære det hele som voksne. Det med bare at give mennesker muligheder: så kan de godt!"*

*"Der var en kursist – hun gik 6 år i koranskole. Hun blev så glad for muligheden og sagde: endelig kan jeg gå mere i skole, endelig kan jeg få en uddannelse. Og hun kunne godt. Det var svært med grammatik, men ellers var der fuld fart på med hende..."*

*(Interviewrunder på CBS).*

I dette kapitel rettes fokus mod de kvalitative forhold, der gemmer sig bag deltagerne høje udslusningsresultater.

Sigtet er **for det første** at belyse de særlige potentialer og ressourcer, som deltagerne har bragt i spil for at nå deres uddannelsesmål.

Sigtet er **for det andet** at synliggøre de barrierer, som samtidig har været snublesten på kvindernes lange vej fra forberedelsesforløbet til optagelsen på den ordinære hjælperuddannelse.

Det gælder de barrierer, der står i forbindelse med kvindernes livssituation og de sociokulturelle og socioøkonomiske rammebetingelser, der præger deres dagligdag.

Det gælder endvidere de barrierer, der knytter sig til system- og arbejdsmarkedssiden, dvs. Equalprojektets institutionelle rammer og de arbejdspladser, der er kvindernes bindeled til en mere stabil beskæftigelse.

De følgende afsnit gør nærmere rede for de potentialer og barrierer, der samlet har haft den største betydning for deltagerne og projektets resultater.



### 3.2. Kvinder med kampånd som kendetræk – om deltagerne potentialer

*"..At jeg gennemførte det. Det var svært, men jeg satte mig et mål, og jeg klarede det..."*

*(Interviewrunder blandt deltagere).*

*"Jeg tager virkelig hatten af for de kvinder..." (Interviewrunder på sosu-skolen).*

Som citaterne afspejler, har evalueringen givet mange – overvældende - eksempler på den kampvilje, målrettethed og resultatorientering, der samlet har kendetegnet deltagergruppen.

Deltagerne har været opfyldt af et engagement, som kun kan imponere i betragtning af de rammebetingelser, der omkranser deres samlede livssituation.

*Tabel 10: Deltagernes vurdering af egenindflydelse på projektdeltagelsen, opgjort i antal deltagere, 2005-07.*

	2005		2006		2007	
	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Medindflydelse på deltagelsen	74	6	75	1	85	1
Antal deltagere i alt	85		82		87	

Kilde: OPUS deltagerstatistik

### Frivillighed og medindflydelse befordrer motivationen

Som angivet i tabel 10 har et flertal af deltagerne tilkendegivet, at deres projektdeltagelse har stået i frivillighedens tegn. Set over den samlede projektperiode har mere end 90 pct. af kvinderne givet udtryk for, at de selv har haft indflydelse, da de blev visiteret til Equalforløbet på CBSI. Det er en vigtig retningspil på, at deltagerne generelt har været motiverede for at modtage og nyttiggøre det uddannelses tilbud, der ligger i projektet.

Samtidig har underviserne på CBSI gjort gældende, at det ikke er alle deltagere, der fra starten har haft overblik over de uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder, som har vinket forude.

*"jeg starter ikke med at tale uddannelse. Det kører mere på, at nu er vi her sammen. Vi vil gerne høre, hvad du fortæller. De fleste er voksne mennesker, der gerne vil vise respekt, men de forstår ikke, at det betyder noget i denne her situation....Man skal passe på med at tale uddannelse for nogle af dem – det er for stort...Jeg bruger motivation gennem den faglige viden..."*

*"Jeg bruger faget til at motivere til faget, så de kan nå til erkendelsen: jeg har muligheder, jeg kan forstå de her ting..."*

*"Jeg snakker ikke om uddannelse dagligt – men at grundforløbet starter der og der, målet ligger der, det fortæller jeg..."*

*(Interviewrunder på CBSI).*

De fleste har mødt undervisningen og vejledningen med interesse og motivation. Men det er vigtigt at pointere, at motivationen er vokset i styrke **i kraft af** projektets helhedsorienterede undervisnings- og vejledningsmetoder. Det er selve uddannelsesforløbet, der for alvor har åbnet blikket for projektets uddannelses- og beskæftigelsesudsigter.

Den brede motivation har været til stede på forhånd. Den har været drivkraften for, at kvinderne har fundet modet til at gå i lag med et længerevarende uddannelsesforløb, selv om de færreste i udgangspunktet har været i stand til at overskue indholdet, formen og de kompetencemæssige krav i projektets særlige uddannelsesmodel.

Men den brede uddannelsesmotivation er blevet målrettet og fokuseret gennem de faglige og personlige udfordringer, som kvinderne trin for trin har stiftet bekendtskab med gennem den progression, der er kendetegnende for projektets uddannelsesmodel<sup>12</sup>.

Det er denne proces, der i det ovenstående citat er beskrevet som en metode, hvor faget motiverer til faget.

### Både mentale og materielle "motivationskerner"

Evalueringen har vist, at der kan ligge forskellige visioner til grund for kvindernes uddannelses- og beskæftigelsesmotivation. Det kommer til syne, når kvinderne selv har ordet og fortæller om de-

res forventninger og fremtidsdrømme, som vist i citaterne.

#### Når kvinderne selv har ordet...

*"Det gør, at man har bevist noget, og at man har været i skole. Man kan få arbejde bagefter og måske videreudanne sig til noget mere..."*

*"Efter denne uddannelse vil jeg gerne fortsætte uddannelse og blive assistent. Mmen jeg vil også gerne have job og tjene penge. Så det må vi se på..."*

*"Den forventning, jeg havde, var at få en uddannelse og at blive bedre til dansk. Jeg ville også blive bedre til kommunikation. De skulle lære mig, hvordan man kommunikerer med borgerne. Selvfølgelig har jeg arbejdet med det før på mit arbejde i hjemmeplejen, men det er ikke det samme, som når man lærer det i skolen..."*

*"Jeg vil gerne tage denne uddannelse! Nogen gange er mine børn sure, og vi har travlt. Men det er mig, der gerne vil tage den – det er vigtigt for mig. Så jeg skal nok klare det..."*

*(Interviewrunder blandt deltagerne).*

Selvfølelsen og den personlige integritet stiger sideløbende med, at deltagerne stykke for stykke erobrer det faglige terræn. Den personlige og faglige lærings- og udviklingsproces går herved op i en højere enhed. Det er dette læringsmæssige samspil, der til stadighed styrker og fastholder motivationen.

Deltagernes motivation vil altid være tonet af de individuelle forudsætninger og livserfaringer. Men som nævnt kan kvinderne beskrives ud fra en række fælles "motivationskerner", som både udspringer

<sup>12</sup> Jf. mhtconsult: metodekatalog, op.cit.

af kvindernes mentale og materielle ambitionsniveau og livsforhåbninger. Det gælder:

- **Ambitionen** om at styrke den sociale status indadtil i familien og udadtil i samfundet.
- **Ambitionen** om at blive selvforsørgende og forbedre familieøkonomien.
- **Ambitionen** om at anvende sosuuddannelsen som springbræt til videregående uddannelse.
- **Ambitionen** om at forbedre den dansksproglige kompetence både via en uddannelses- og jobbaseret kvalificering.
- **Ambitionen** om at udnytte sine evner og kvalificere sig fagligt.
- **Ambitionen** om at være rollemodel sine børn.

Det er værd at bemærke, at der med disse ambitioner tegner sig et ret "vestligt" billede af deltagergruppen i den forstand, at kernepunkterne er drømmen om:

**At** realisere sine personlige potentialer



**At** blive anerkendt og respekteret for sine potentialer



**At** udnytte sine potentialer som springbræt til social og økonomisk tryghed og uafhængighed for sig selv og familien.

Ud over den individuelle drøm er det samtidig kernepunkterne i et bredere samfundsmæssigt ligestillingsperspektiv, der både indeholder en kønsmæssig og en etnisk-kulturel dimension.

I udgangspunkter har kvinderne i større eller mindre grad haft en selvværdsfølelse, der har givet grobund for en drøm om en bedre tilværelse. De har også haft en bevidsthed om egne ressourcer og kompetencer. Men de har haft brug for projektet til at erkende, hvordan ressourcerne og kompetencerne målrettet kunne bygge bro til et bedre livsgrundlag – det være sig både på det mentale og materielle plan.

*"- Hvordan er det at være kvinde i Danmark sammenlignet med i dit hjemland?  
- Selvfølgelig meget forskelligt. Vi sidder hjemme i Somalia, og kun manden arbejder. Men her skal vi gøre det samme. Manden har sine egne penge, og jeg har penge selv.*

*(Interviewrunder blandt deltagere).*

De har også gennem uddannelsesforløbet styrket bevidstheden om de ligestillingsresultater, der i store træk har ligestillet kvinder og mænd på det danske arbejdsmarked – i hvert fald hvad angår adgangen til at søge arbejde og forsørge sig selv.

Disse livsperspektiver har været så stærk en motivationsfaktor for kvinderne i projektet, at de har sat alle kræfter ind på at realisere mulighederne, selv om prisen i hverdagen i mange tilfælde har været ganske høj.

## Fra passiv forsørgelse til top præstationer

Fra underviserne på den ordinære hjælperuddannelse lyder der en klar melding om, at Equal-deltagerne som helhed har udgjort et elitelag, sammenlignet med den samlede elevskare. Det er således ikke kun på de forberedende niveauer, at kvinderne udviser et bemærkelsesværdigt ambitionsniveau og en høj arbejdsomhed.

Ambitionerne stiger snarere i takt med, at kvinderne når tættere på det endelige uddannelsesmål. Som vist i det foregående kapitel giver det sig et håndfast udtryk i den høje gennemførelsesprocent. Men det har også fået en markant manifestation, når deltagerne i vidt omfang har opnået topkarakterer ved de afsluttende eksamener.

*"De ligger bare i top. De er jo meget motiverede. Dette hold er de første Equal elever, jeg har haft, og de er meget arbejdsomme..."*

*"De ligger jo højere end dem, vi ellers får ind i det hele taget. Hvis jeg skal være lidt grov, så er det ligegyldigt, hvilken etnisk baggrund man har. Mange danske elever har også problemer. Vi får jo alle mulige typer mennesker ind her på skolen. Det er ikke etnicitet, det handler om, vil jeg sige. Det er en skolingssag..."*

*(Interviewrunder på sosu-skolen).*

Det er disse slutresultater, som for alvor bestyrker troen på, at der med Equalprojektet er udviklet en bæredygtig uddannelsesmodel, som med fordel kan videre-

føres og forankres i den ordinære beskæftigelses- og integrationsindsats over for etniske minoritetskvinder og andre målgrupper, der har tilsvarende problemer med at vinde fodfæste i det danske uddannelsessystem og på det danske arbejdsmarked.

Med deltagernes kvalificeringsresultater er det således dokumenteret, at erhvervskompetencegivende uddannelse ikke kun er forbeholdt etniske minoriteter i de øverste matchkategorier, som tidligere har haft langvarig tilknytning til det danske arbejdsmarked - og måske har medbragt og afprøvet længerevarende uddannelse fra oprindelseslandene.

Uddannelse kan også være en farbar vej til selvforsørgelse for etniske minoriteter, der ikke umiddelbart ser ud til at matche de gængse forestillinger om arbejdsmarkeds- og uddannelsesparathed.

Særligt tilrettelagt uddannelse, der kvalificerer målrettet til konkrete jobtyper og professioner – med vægt på flaskehalsområder – åbner uddannelses- og beskæftigelsesmulighederne for en langt bredere kreds af etniske minoriteter og andre udsatte målgrupper end hidtil set<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Se også mhtconsult: "Når flere veje fører til faglighed. Evaluering af mainstreamingprojektet Uddannelse og job til alle".

### 3.3 Kvinder i klemme mellem køn og kultur – om barrierer på deltagerensiden

*“Grundforløbet er lidt svært. Men det er meget sværere på den rigtige uddannelse. Det svære er arbejdet. Du må ikke få fravær. Det er svært for os. Nu forstår vi reglerne, det forstod vi ikke før. Nu forstår vi og kender skolens regler - og ved, hvad det handler om. Men mange går ud af skolen, fordi de har fravær, og nogle kan ikke gå videre...”*

*(Interviewrunder blandt deltagere).*

Evalueringen har undervejs i projektforsøget beskrevet, hvordan deltagerens ressourcer spejler sig i en række barrierer, som står i tæt forbindelse med deres etnisk-kulturelle baggrund.

Som understreget blandt alle projektaktører har den største hæmsko vist sig at være kvindernes manglende sociale netværk og manglende mulighed for aflastning ved børns og andre familiemedlemmers sygdom.

Som vist i det foregående kapitel kommer det til udtryk i kvindernes høje fraværprocent, og det vejer tungest på vægtskålen, når der som afslutning skal gøres status over barrierensiden. Som gengivet i citatet ser deltagerne selv med bekymring på fraværproblematikken. Bevidstheden vokser i takt med, at fremmødekravene skærpes og håndteres med stadig større fasthed, når uddannelsesforløbet skrider frem, og deltagerne bliver underlagt de givne regelsæt omkring fremmøde og

fravær mv. Selv om kvindernes gennemførelsesprocent ligger højt på den generelle skala, er det vigtigt at notere de få tilfælde, hvor deltagere har forladt forløbet grundet fravær.

Det er netop vigtigt, fordi der *ikke* er tale om et fraværsmønster, som bunder i manglende engagement, vedholdenhed og ansvarlighed.

Det er tværtimod et fraværsmønster, som bunder i en livssituation, hvor kvinderne kommer i klemme mellem forskellige forventninger til deres kønsrolle.

**På den ene side** bærer kvinderne enansvaret for familielivet ud fra en traditionel kønsarbejdsdeling, som fortsat er dybt rodfæstet i de livsformer og kønsmønstre, der er overført fra oprindelseslandene.

**På den anden side** konfronteres kvinderne i det danske samfund med uddannelses- og beskæftigelseskrav, som er fulgt i kølvandet af den ligestillingsproces, der principielt giver alle kvinder adgang til uddannelse og arbejde på lige fod med mænd.

Kvinderne fanges derved i et krydspres mellem forskellige kulturelt betingede forventninger til de roller og funktioner de skal opfylde i kraft af deres køn.

#### Det naturaliserede kønsmønster

I tråd med erfaringerne fra andre projekter for etniske minoritetskvinder giver evalueringen grund til at pege på den stærke kønsmæssige arbejdsdeling, der præger

familie- og livsformerne i mange etniske minoritetsmiljøer<sup>14</sup>.

Kvinderne er generelt hovedansvarlige – og i mange tilfælde eneansvarlige – for familiens og hjemmets opretholdelse – både i henseende til madlavning, rengøring, børnepasning og børneopdragelse mv. Den traditionelle kønsarbejdsdeling er tilsyneladende så rodfæstet, at den ikke bare kan reduceres til at være et spørgsmål om kvindernes subjektive valg. Kønsarbejdsdelingen er ikke blot et forhold, som kvinderne individuelt kan gøre oprør mod, hvis de – som kvinderne i projektet - er indstillet på at realisere sig selv via uddannelse og arbejde i det danske samfund.

Hvis kvinderne skal have støtte i en kønsmæssig ligestillingsproces, er det vigtigt at anerkende, at kønsarbejdsdelingen i kvindernes bevidsthed udgør en *objektiv* ramme omkring deres livsmuligheder – og ikke et forhold, som de let krænger af sig.

Kønsarbejdsdelingen og det kønsopdelte arbejdsmarked har ganske vist været kernepunktet i den danske ligestillingsdebat i godt 30 år. Men det må ikke sløre blikket for det faktum, at kønsarbejdsdelingen i mange minoritetskvinders bevidsthed fremstår som et "naturgroet" fænomen, der efterlader dem i et hverdagsliv, hvor alle familieforpligtelser entydigt er placeret som deres ansvars- og opgaveområde.

<sup>14</sup> Fx mhtconsult 2007: "Fra bred motivation til målrettet jobsøgning" op.cit., "Projekt Sammenhæng", et kvindeprojekt i Glostrup Kommune m.fl.

*"De vil rigtig gerne have en uddannelse og blive selvforsørgende. Der er stor lyst til det. Der er også en masse ting, der er svære: manglende netværk til for eksempel syge børn...Det faglige kan de lære. Men de andre ting fylder og spiller ind. Det med at få tid til det hele. De skal til tandlæge, sagsbehandler, arbejdsformidlingen, børnene osv. De har rigtig mange kontrolaftaler hos sagsbehandlere osv., synes jeg. Det er meget for dem. De ting foregår samtidig, så det fylder rigtig meget."*

*(Interviewrunder på sosu-skolen).*

*"Jeg har tre børn, så der er ikke nogen, der hjælper mig. De (CBSI og sosu-skolen, vor bem.) skal prøve at løse det problem i fremtiden. Jeg læser lektier, efter der er ryddet op efter kl. 21.00."*

*(Interviewrunder blandt deltagere).*

Konklusionen må være, at der er et samfundsmæssigt behov for at finde løsningsmodeller, der kan understøtte kvinderne i en ligestillingsproces, hvor de både ud fra et kønsmæssigt og etnisk-kulturelt perspektiv får bedre betingelser for at udnytte deres individuelle potentialer til gavn for den samlede families forsørgelsesgrundlag.

## Behov for fleksible ansættelsesformer og nye støtte modeller

Samtidig må det erkendes, at der ikke findes nogen nemme løsninger på kvindernes fraværs mønster.

**I forhold** til selve uddannelsesforløbet, er fraværet en barriere, som ikke kan løses

institutionelt eller lovgivningsmæssigt gennem en ændring af de givne fraværsregler. Det er næppe heller farbart at indføre kompensatoriske ordninger, der kunne give kvinderne adgang til en lempeligere ramme for fremmødet. Kvinderne har selv gjort gældende, at fraværet er et skråplan, fordi det fratager dem muligheden for at følge undervisningen kontinuerligt. Fraværet får derved både faglige og sociale følger – og intensiverer blot det tidspres, der i forvejen hviler så tungt på deres individuelle hverdagsorganisering.

*“For nogle af dem, der ikke gennemfører, handler det om, at de ikke kunne få hjælp til børnene. At være fraværende 2-3 gange om ugen, så duer det altså ikke med en uddannelse. Vi er ikke aktiveret. Så vurderer vi, at de ikke er klar til uddannelse. Det er den sociale manglende parathed...”*

*“Det med deltagelsen: vi kan sagtens forstå, at de skal alt muligt andet. Men så kan de ikke tage en uddannelse. Der skal helst være rimelig styr på det...”*

*“Der er nogle, der aldrig har andre aftaler, nogle har hele tiden. Hver uge. Der er meget sygdom og aftaler med advokat angående skilsmisse, mange ting.”*

*(Interviewrunder på sosu-skolen).*

I forhold til arbejdspladserne kan det derimod ikke udelukkes, at der kan tages større hensyn til kvindernes situation i forbindelse med arbejdsplanlægningen og fordelingen af weekendvagter mv. Et tilsvarende behov kan gøre sig gældende, når seniormedarbejdere ønsker at få nedsat arbejdstiden, eller når medarbej-

dere med sygdomsproblemer overgår til fleksjob uden lønnedgang mv.

Der eksisterer i dag en række ansættelsesordninger, som samlet sigter på at styrke fleksibiliteten på et arbejdsmarked, der mere end nogensinde har brug for at integrere den arbejdskraftreserve, som Equal-deltagerne har tilhørt. Set i dette lys giver projekterfaringerne grund til at overveje, hvorvidt og hvordan der kan skabes mere fleksible rammer.

Det skal være rammer, som ikke svækker kvindernes status og integration i det faglige og kollegiale miljø – men som tværtimod skærper opmærksomheden om de generelle fleksibilitetsbehov i medarbejderstaben.

I forhold til kvindernes manglende sociale netværk og manglende støttepunkter i en hverdagsorganisering, der skal kombinere uddannelseskraav og familieansvar – er der fremsat forskellige idéforslag til konkrete ordninger.

Et vigtigt bud består i en såkaldt bedstemorordning, hvor etniske minoritetskvinder i de ældre aldersgrupper kvalificeres til at blive dagplejemødre og ”hjemmehos´ere” med særligt sigte på at bistå medsøstre, der er i fare for at miste fodfæstet i uddannelse og arbejde, fordi de mangler hjælp til børnepasning såvel som til andre hjemlige og familiemæssige gøremål.

Anbefalingen må være, at der sker en sondering af mulighederne for at iværksætte beskæftigelsesfremmende aktiviteter ud fra et helhedsorienteret princip, hvor:

- Minoritetskvinder med spinkle muligheder for beskæftigelse på det ordinære arbejdsmarked kvalificeres til at blive et professionelt støttekorps inden for familierettede funktioner, som de er vant til at organisere og tage hovedansvar for.
- Minoritetskvinder med positive muligheder for uddannelse og beskæftigelse på det ordinære arbejdsmarked får adgang til at tilknytte støttepersoner, der på et professionelt og "statsliggjort" grundlag kompenserer for et manglende netværk.

## Den dobbelte familiedannelse – fænomenet bag facaden?

I evalueringen er det blevet nævnt, at nogle deltagere giver antydninger af, at deres partnere ikke er til stede hele tiden. Bag antydningerne ligger øjensynlig en praksis, hvor nogle mænd i perioder "pendler" mellem flere familier.

Det er det omfattende fravær, der har givet anledning til, at denne problemstilling overhovedet er kommet på tale. Som beskrevet i citatet, er det ikke et emne, som italesættes åbent. De eksempler, der er givet, tyder klart i retning af, at der snarere er tale om et tabu. Det er også et tema, som kun er kommet sporadisk til udtryk. Flere undervisere og vejledere har gjort gældende, at de aldrig har stiftet bekendtskab med sådanne familiemønstre i deltagergruppen. Det er således ikke en problemstilling, der er sat på dagsordenen i projektets individuelle vejledning og rådgivning, som kvinderne har haft til rådighed gennem hele forløbet. Andre undervisere har angiveligt set en

flig af en sådan virkelighed, men kan ikke afgøre, hvor udbredt den såkaldte dobbelte eller parallelle familiedannelse har været i projektets deltagergruppe.

*" - De har en mand, men det viser sig, at han ikke er der. For eksempel andre familier, der skal passes. Blandt de afrikanske mænd især. Kvinderne taler for eksempel om dem - og også om, hvordan han hjælper. Så viser det sig, at han ikke er der i perioder. Det er tabu for dem at tale om. De fortæller så i stedet om andre, for eksempel: min far gør sådan. Men så viser det sig, at det også handler om deres egen familie. Der er ikke tilfredshed med det - med storfamilier og lignende. De oplever modarbejdelse fra de andre kvinder, jalousi osv. Det er ikke som et kollektiv, hvor de hjælper hinanden...*

*- Det er ikke italesat i vores samfund, at nogle kvinder lever sådan?*

*- Det er mest de vestafrikanske kvinder. De taler om mænd nogle gange: han er en værre én...og så snakker de om mænd, der har andre, eller mænd, der har en dansk kvinde, som ikke aner, at han også har en afrikansk kone.*

*(Interviewrunder på sosu-skolen).*

Uanset om det har drejet sig om undtagelser blandt deltagerne i Equalprojektet – eller om der skuler sig et helt isbjerg af parallelle familiedannelser bag hverdagslivets facade – er der grund til at være opmærksom på, at det er et fænomen, der kan forekomme. I den udstrækning, det findes, vil det i høj grad påvirke kvindernes hverdagsorganisering og mulig-



heder for at koordinere og kombinere familieansvaret med uddannelsesforløb.

Hvis det officielt hedder sig, at man lever i et parforhold med to voksne til at dele ansvaret over for den hjemmeboende børneflokk – kan det være vanskeligt at vinde forståelse i uddannelsessystemet eller på arbejdspladsen for et omfattende fravær. Hvis der ikke er en opmærksomhed omkring kvindernes sociokulturelle livsformer og familiefunktion – kan problemerne let blive individualiserede med den konsekvens, at den enkelte kvinde trods motivation, vedholdenhed og høj arbejdsmoral er i fare for at miste fodfæstet i uddannelsen eller i ansættelsen.

Derfor kan det være på sin plads at nævne problematikken, selv om den kun har optrådt sporadisk i projektforsøget.

Flere forskere og samfundsdebattører har sat fokus på de problemstillinger, der knytter sig til den parallelle familiedannelse<sup>15</sup>. Lektor og ph.d. i Antropologi Margrethe Silberschmidt<sup>16</sup> - ekspert i afrikanske mænd og maskulinitetsopfattelser i det moderne Afrika – har beskrevet, hvordan den udbredte maskulinitetsopfattelse forbinder sig strukturelt med mændenes seksualitet. Det gælder især blandt mænd, som af socioøkonomiske årsager er afskåret fra at opnå social status og anseelse, fordi de uden arbejde mangler det økonomiske grundlag herfor. Der ses ofte et mønster, hvor mændene kompensere for den lave sociale status ved at forstærke den herskende kønsarbejdsde-

<sup>15</sup> Fx Fahmy Almajid, debattør og integrationskonsulent – og Mohammad Rafiq, jobkonsulent i Politiken, 23. maj 2007.

<sup>16</sup> Lektor, antropolog, Margrethe Silberschmidt, Ph.d., Afd. For Medicinsk Kvinde- og Kønsforskning, Institut for Folkesundhedsvidenskab, Københavns Universitet.

ling og markere en endnu stærkere skillelinie til kvindernes livsrum og familiemæssige opgaver. For at styrke den maskuline identitet og status kan mændene vælge forskellige strategier:



- De kan vælge at markere et køns-mæssigt og seksuelt overherredømme ved at etablere flere parallelle kone- og kæresteforhold
- De kan vælge at markere kønshierarkiet ved at afstå konsekvent fra at udføre de funktioner og opgaver, der traditionelt er defineret som kvindearbejde – hvilket vil sige hele det hjemlige domæne.

Det er netop strategier, som i høj grad vil være på kollisionskurs med en ligestillingsstrategi, der sigter på at styrke kvinders position i arbejds- og samfundslivet. Jo mere mændene modsætter sig en aktiv deltagelse i de familiemæssige ansvarsområder, desto større bliver kvindernes dilemma, når de tager skridt til at realisere en uddannelsesdrøm og et øn-

ske om at blive højne familiens levevilkår gennem lønarbejde og selvforsørgelse.

*"- De problemer, der er de største, er dem derhjemme. Kvinderne ændrer status med uddannelse og arbejde. Det er en gevaldig stressfaktor, at de starter her, også i forhold til deres mænd. De skal have overskud til at frigøre sig fra deres traditionelle kvinderoller..."*

*- Fortæller de om det?*

*- Ja, det gør de, når man sidder ned og hører om det. Ansvar for børnene er deres, og mændene gør noget andet. .."*

*(Interviewrunder på sosu-skolen).*

### 3.4 Flerstrengt læringsform fremmer resultaterne

Evalueringen har vist, hvordan deltagerne har profiteret af de særlige pædagogiske principper, der er lagt til grund for undervisningen i både forberedelsesforløbet og grundforløbet<sup>17</sup>. Et af omdrejningspunkterne har netop været den flerstrengede læringsform, der kombinerer teoretisk læring med kreative og praksisnære læringsstile. Praktikken er et af elementerne.

#### At bryde den kulturelle kode

Flere deltagere har omtalt praktikkerne i meget positive vendinger. Praktikperio-

<sup>17</sup> Jf. den nærmere beskrivelse i projektets metodekatolog, op.cit.

derne og den praksisbaserede læring på arbejdspladserne beskrives som det element i den samlede uddannelsesmodel, der for alvor har skabt en helhedsforståelse for faget og den professionelle jobudførelse. Det gælder både praktikophold under forberedelsesforløbet, grundforløbet og den ordinære uddannelse.

Det gennemgående synspunkt har været, at praktikkerne for alvor anskueliggør og konkretiserer de funktioner og den arbejdsorganisering, der knytter sig til hjælperjobbet og sosu-arbejdspladserne. Det indbefatter selve sosu-fagligheden. Men det indebærer i høj grad også arbejdspladskulturen. Det vil sige de grundlæggende antagelser, normer, traditioner og værdier, der præger de gensidige forventninger og omgangsformer i det kollegiale miljø såvel som mellem ledelse og medarbejdere - og mellem medarbejdere og brugere.

*"Når man har været igennem et praktiksted, så forstod man det hele, hvad det handler om. Før forstod man ikke rigtigt i dybden, hvad det var, det at passe ældre på plejehjem i Danmark. Men bagefter mærker man rigtigt, hvordan det er... "*

*"Jeg har lært om dansk kultur. Praktikken var meget godt..."*

*(Interviewrunder blandt deltagere).*

Ud over den kulturelle dimension har kommunikationen med borgerne vejet tungt i deltagernes positive beskrivelser. Mange oplever, at de ældre har brug for at kommunikere meget, og det har skærpet opmærksomheden på den betydning, som

den dansksproglige kompetence har for jobudførelsen.

Deltagerne har generelt udvist et stort engagement i arbejdet med ældre mennesker. Det er et tilbagevendende tema, hvor deltagerne anvender begreber som kommunikation, omsorg, kærlighed og tid, når de skal gøre rede for de vigtigste elementer i det professionsudøvelsen og samspillet med plejehjemsbeboerne.

Motivationen til at lære bedre dansk bliver herved styrket i en kontekst, hvor læringen bliver nøglen til professionalismen og til følelsen af, at man er *kompetent* i jobbet.

*"Jeg snakker dansk på praktikpladsen. Sidste gang havde jeg to ældre beboere. En gammel mand ville gerne snakke med mig, en eller en halv time om dagen. Jeg kan godt lide at arbejde sammen med de andre, og at hjælpe de ældre. Jeg lærer mere dansk. De ansatte hjælper mig også godt. De hjælper også med nogle ting omkring kultur. ..."*

*"Jeg vil gerne lære mere at kommunikere med beboerne (...). Det er også vigtigt at kommunikere med personalet, for jeg kan godt være lidt lukket og genert i starten. Og mange af de ældre har brug for at man snakker med dem. De kan være ensomme og alene og måske demente, og har brug for meget kontakt..."*

*(Interviewrunder blandt deltagere).*

Sammenfattende har det vist sig, at de mange praktikperioder i uddannelsesmodellen spiller en afgørende rolle for delta-

gernes opbygning af en professionel sosu-faglig identitet. Praktikperioderne har skærpet appetitten på faget og deltagerne engagement i den teoretiske undervisning, når de efter en tid på arbejdspladsen er vendt tilbage til skolebænken. Samspillet mellem teoretisk og praksisbaseret læring har netop givet anledning til den cirkulære læringsform, hvor deltagerne løbende har genoptaget tidligere undervisningstemaer på et stadig højere vidensniveau – efterhånden som de via den praktiske afprøvning på arbejdspladserne er blevet parate til at sætte erfaringerne på begreb.

### 3.5 Interkulturel kommunikation – om barrierer på arbejdspladssiden

*"Det vigtigste er at man har en fornuftig indstilling til mødet med andre mennesker, hvor du ikke behøver at være forudindtaget, men er åben og også har en indsigt i andre kulturer og kan sige: hvad kan vi så lære her. I stedet for at sige: her gør vi sådan! Alle arbejdspladser har en kultur. Der har hersket en kultur i det danske samfund om, at os, der har job, det er os, der bestemmer! Men hvis de skal være attraktivt for den nytilkomne – se på hendes kompetence, så hun ikke mister sin identitet for at blive som os andre..." (Interviewrunde blandt mentorer).*

Mangfoldighedsprincippet og den interkulturelle kompetenceopbygning på sosu-arbejdspladserne har udgjort et af projektets forsøgeperspektiver. Mangfoldighedsdelen er især udmøntet gennem

etableringen af en mentoruddannelse og iværksættelsen af en mentorordning på medvirkende arbejdspladser. Der er afholdt flere mentorkurser undervejs i forløbet, og erfaringerne tyder positivt i retning af, at der vil ske en videreførelse af mentorordningen og kursusforløbene efter Equalprojektets afslutning.

Praktikken har været et centralt element i de sosu-rettede forløb, som CBSI har afholdt igennem en længere årrække. På samme måde udgør praktikken et obligatorisk led i sosu-uddannelserne, og derfor er der en lang tradition for, at skole og praktiksteder samarbejder og kommunikerer omkring praktikperioderne.

Men der er ikke nødvendigvis en tradition for, at praktikarbejdspladserne forholder sig til integrationsaspektet og mangfoldighedsprincippet, når de modtager praktikanter med etnisk minoritetsbaggrund. På denne baggrund har Equalprojektet netop sigtet på at styrke arbejdspladsernes indsigt i integrations- og mangfoldighedsperspektivet. Der er sket via den interkulturelle træning af mentorer, der har fungeret som brobyggere mellem arbejdspladskulturen og praktikanter. En af de centrale opgaver har bestået i at formidle en indsigt i Equal-praktikanternes særlige forudsætninger – faglige og personlige ressourcer såvel som sociokulturelle barrierer, der har haft betydning for praktikforløbene. Det er en ordning, som er mødt med rosede toner fra alle sider i projektet.

Evalueringen viser imidlertid, at der i et fremtidsperspektiv er behov for at justere ordningens funktionsmåde. Det vil være hensigtsmæssigt, at mentoruddannelsen ikke begrænses til CBSI's kontaktnet,

men at mentorredskabet også udbredes til at omfatte de praktiksteder, som anvendes af sosu-skolen i forbindelse med praktikerne i det særligt tilrettelagte grundforløb og i den ordinære hjælperuddannelse.

*"Mentorerne og praktikvejlederne kender de problemer og er problemløsende. Men de praktiksteder, hvor de ikke kender til dem, der er de ubøjelige og forstår ikke problemet: vi møder kl. 7! uanset at du har 5 børn derhjemme der skal af sted..."*

*"Praktik er noget helt andet. Det er noget med at få gode ideer, at træne kommunikationen på dansk og se hverdagen på et plejehjem. Arbejdspladskultur, regler, samarbejde, kaffepauser osv.; der er kæmpe forskel på stederne også. Der, hvor der er mentorer eller vejledere, som giver dem lov til at få nogle opgaver, der går det rigtig godt. Men der er stor forskel på praktikstederne. Det lykkes der, hvor der er mentorer. De andre kender ikke målgruppen og der er det et stort benarbejde..."*

*(Interviewrunder på sosu-skolen).*

## Behov for tæt koordinering i fordelingen af praktikpladser

Det er normal praksis på sosu-skolen, at fordelingen og matchingen af praktikpladser og praktikanter koordineres centralt af skolens uddannelseskoordinatorer, som retter henvendelse til de plejehjemsdistrikter, de hver især har kontakt til. Den centrale koordinering gælder for alle elever, hvilket også har indbefattet de særlige Equal-deltagere. Der er således i den

centrale koordinering ikke taget højde for, at Equal-deltagerne har haft brug for at blive matchet med praktiksteder, der har medvirket i mentoruddannelsen og mentorordningen. Equal-deltagerne er - i lighed med alle andre elever – visiteret til de praktiksteder, der aktuelt havde ledige pladser. Samtidig har nogle af de arbejdspladser, som har deltaget i den interkulturelle mentortræning, ikke modtaget Equal-praktikanter – og heller ikke andre elever med etnisk minoritetsbaggrund.

Set ud fra Equalprojektets forsøgsperspektiver er der således opstået et mismatch mellem praktiksteder og praktikanter. I praksis har den manglende koordinering afstedkommet en række unødige problemstillinger, for så vidt at praktikstederne ikke i alle tilfælde har været indforstået med integrations- og mangfoldighedsperspektivet. Det er ikke alle steder, at Equal-deltagernes særlige socio-kulturelle og faglige udfordringer er mødt med den samme indsigt og forståelse, som har været kendetegnende arbejdspladser med en mentorordning

Konklusionen lyder, at der i et fremadrettet perspektiv er behov for at afklare:

- Hvordan et tilbud om mentoruddannelse kan udbredes fra den snævre kreds af praktiksteder i Equalprojektet og i CBSI's kontaktnet til et bredt forum af sosu-rbejdspladser i sosu-skolens kontaktnet.
- Hvordan der via den centrale koordinering og fordeling af praktikpladser kan ske en særlig matchning af elever med etnisk minoritetsbaggrund og

praktiksteder med en mentorordning og et interkulturelt beredskab.

- Hvordan der via den centrale koordinering kan opbygges en fordelingspraksis, hvor praktikanter med etnisk minoritetsbaggrund får mulighed for at bibeholde de samme praktiksteder, således at der kan skabes en kontinuitet i kontakten mellem praktikant og mentor – men også gerne i kontakten til undervisere og vejledere på grundforløb og uddannelse.
- Hvordan der kan ske en systematisk spredning af de erfaringer, der pt. indhøstes i projekt "Mangfoldighed i ældreplejen", som er iværksat i Københavns Kommune på baggrund af Equalprojektet<sup>18</sup>.

*"Det skal være interesserede praktiksteder. Det er ikke hjælperelever, det skal de være indstillede på..."*

*"Og mentorerne, der så ikke får nogen deltagere ud, siger: hvorfor får vi ikke nogen? De vil gerne følge en udvikling. De vil også gerne have eleverne igen, så de kan arbejde videre derfra med dem. Der er også flere deltagere der gerne vil det..."*

*(Interviewrunder på sosu-skolen).*

<sup>18</sup> Jf. projekt Etnisk mangfoldighed på plejehjem, der er igangsat i 2007 af Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Folkesundhed i København. Projektet udspringer som et selvstændigt initiativ af det forvaltningssamarbejde, der er etableret i Equalprojektet. Projektet afprøver via et kompetenceudviklingsforløb på plejehjem og i hjemmeplejen de mangfoldighedsprincipper, der er søsat i Equalprojektet.

## 3.6 Når positiv særbehandling påvirker motivationen negativt

Med Equalprojektet er der udviklet en særlig uddannelsesmodel, som i hele sin

*"Vi ved rigtig meget om det allerede. På grundforløbet har vi naturfag, engelsk og dansk. Og her på hjælperuddannelsen har vi så meget mere, og vi kan meget mere allerede (end de andre elever, vor bem.)..."*

*(Interviewrunder blandt deltagere).*

opbygning og faglig-pædagogiske progression har taget hensyn til målgruppens særlige forudsætninger og behov. Gennem forberedelsesforløbet på CBSI og det særligt tilrettelagte grundforløb har deltagerne kvalificeret sig til at søge optagelse på den ordinære hjælperuddannelse med sigte på endemålet om at opnå varig beskæftigelse inden for sosu-sektoren.

Som nævnt flere gange har modellen vist sin bæredygtighed via deltagernes høje gennemførelsesprocenter på den ordinære uddannelse. Det er blevet fremhævet, at de forberedende faser har været de grundpiller, der understøtter deltagernes egen motivation og målrettedhed på den lange uddannelsesvej.

Trods de positive konklusioner er der imidlertid grund til at pege på en barriere, som endnu er en "sten i skoen" i den samlede uddannelsesmodel.

Som led i den særlige tilrettelæggelse er der for Equal-deltagerne indføjet et ekstra modul som afslutning på den ordinære uddannelse. Det sker, uanset:

- At Equal-deltagerne i øvrigt følger de samme spilleregler og kravspecifikationer som alle andre elever på uddannelsen.
- At Equal-deltagerne generelt er blevet betegnet som mønsterelever i sammenligning med den generelle elevgruppe.
- At Equal-deltagerne har gennemgået et meget langvarigt kvalificeringsforløb, inden de når frem til hjælperuddannelsen.
- At Equal-deltagerne hermed ikke får mulighed for at afslutte uddannelsen i et vigtigt fællesskab med de øvrige holdeelever.
- At Equal-deltagerne må udskyde deres sommerferie, selv om de i hovedreglen har flere hjemmeboende børn.

Den vigtigste konsekvens er imidlertid, at Equal-deltagerne efter en kæmpeindsats og en rosende omtale alligevel ender med at føle sig uretmæssigt behandlet.

Den positive særbehandling, der har båret frugt via det særligt tilrettelagte forberedelses- og grundforløb – vender sig i den allersidste uddannelsesfase til en barriere. Den bliver til særbehandling med et negativt fortegn.

Som citaterne neden for understreger, er der også fra underviserside på den ordi-

nære uddannelse fremsat undrende bemærkninger om det særlige slutmodul.

Der lyder således et forslag om, at man i en videreførelse af Equalprojektets succesfulde model overvejer at indføre en revurdering af deltagernes behov for et yderligere modul, når de nærmer sig afslutningen af den ordinære uddannelse.

*"Jamen, Equal-eleverne går ned i en kul-kælder over det... de synes, det er dybt uretfærdigt, fordi de jo ligger langt foran de andre. De er jo meget dygtigere. Der er for eksempel et par stykker, der skulle have et modul mere nu her, og de synes simpelthen, det er så urimeligt..."*

*"De sidder der og arbejder hårdt med deres ordbøger på arabisk og dansk. De er ganske dygtige. De har svært ved at forstå det her..."*

*"Men jeg kan sige det helt firkantet: lad dem køre almindeligt på den ordinære uddannelse – ikke forlænget..."*

*(Interviewrunder på sosu-skolen).*

Det kan muligvis også indebære en positiv økonomisk gevinst i forhold til det resourceforbrug, der både administrativt og undervisningsmæssigt knytter sig til det ekstra modul.

### 3.7 Kvinder mellem potenti-aler og barrierer

Set i et udslnings- og kvalificeringsperspektiv giver evalueringen anledning til at konkludere følgende:

- Kvindernes høje gennemførelsesgrad vidner om en stærk personlig motivation, som kompenserer for de mange sociale barrierer.
- Kvindernes høje gennemførelsesgrad afspejler også, at flere har haft faglige ambitioner, som de ikke i deres hidtidige tilværelse har haft socioøkonomisk eller sociokulturelle muligheder for at realisere. Det være sig i oprindelseslandene såvel som i Danmark.
- Kvindernes stærke motivation giver bemærkelsesværdige uddannelsesmæssige resultater. De ligger ganske enkelt i top blandt alle elever på den ordinære hjælperuddannelse.
- Kvinder klarer de ordinære uddannelseskra- v i kraft af høje ambitioner. Men den personlige motivation er skærpet og fastholdt i kraft af projektforløbet og den særligt tilrettelagte uddannelsesmodel.
- Kvindernes motivation er usvækket gennem det lange uddannelsesforløb, fordi uddannelsesmodellen støtter dem i at holde det langsigtede mål for øje. Men motivationen svækkes, når kvinderne oplever, at de trods topplaceringer på den ordinære uddannelse er pålagt et ekstra tidsforbrug, som ikke er gældende for andre elevgrupper. Hvor den positive særbehandling i de forberedende faser af uddannelsesmodellen har en afgørende betydning for kvindernes gennemførelsesgrad – har særbehandlin-

gen på den ordinære hjælperuddannelse en negativ indvirkning på kvindernes selvfølelse, selv om de fuldfører forløbet.

- Kvindernes stærke værdisætning af social- og sundhedsområdet og ældreplejen kan på sigt bidrage til at øge rekrutteringen af velmotiverede kandidater til både uddannelser og til arbejdspladser inden for sosu-området. Det må anses for at være en væsentlig samfunds- og velfærdsmæssig gevinst.
- På samme måde kan etniske minoritetskvinder i længden være med til at skabe nye medarbejderprofiler og give professionen en fornyet samfunds-mæssig status i og med, at kvinderne i praksis er med til at markere, at ældre- og hjemmepleje er en nøgleopgave i velfærdssamfundet.
- En forudsætning er imidlertid, at arbejdspladserne inden for sosu-området formår at nyttiggøre de ressourcer, som kvinderne bringer ind i det faglige og kollegiale arbejdsmiljø.



# 4.

## Samarbejde og videndeling som vejen til succes

Om projektets resultater i et samarbejdsperspektiv



### 4.1 Indledning

Med samarbejdspektivet har evalueringen sat fokus på det tværinstitutionelle og tværfaglige samarbejde, der er en af hjørnestenene i Equalprojektets særlige uddannelsesmodel. Et vigtigt aspekt har i denne forbindelse været de organiseringsformer, der er taget i brug for at fastholde den tværinstitutionelle koordinering af indsatsen og for at fremme tværfagligheden i den metodiske tilgang til målgruppens forudsætninger og behov.

Det gennemgående spørgsmål har været, hvordan der i praksis kan skabes et "ægte" partnerskab, hvor samarbejdsaktører-

ne retter blikket ud over deres egne institutionelle og kulturelle rammer – og hver især bidrager med erfaringer til nye fælles koncepter.

Der har fra starten været talt om et sådant fælles rum, hvor samarbejdsaktørerne skulle give plads for en fælles begrebsdannelse, fælles metodeudvikling - og en fælles ansvarlighed i forhold til opfyldelsen af projektets idégrundlag og resultatmål.

Det er en nytænkning, der ikke etableres på et enkelt samarbejds møde, endsig med et pennestrøg i en projektbeskrivelse. Et tværgående samarbejde i Equalprojektets størrelsesorden stiller omfattende krav til den strategiske planlægning såvel som til den strukturelle opbygning, organisatoriske implementering, indholdsmæssige tilrettelæggelse, koordinering og opfølgning mv.

Som vist i de foregående kapitler er det i Equalprojektet lykkedes at nå de mål, der angår målgruppens arbejdsmarkedsintegration. Det er resultater, som i høj grad må tilskrives det tværgående samarbejde og de fælles bestræbelser, der er udfoldet gennem projektforløbet.

Det er samtidig en bekræftelse på, at der med Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i spidsen er taget væsentlige skridt i retning af et samarbejde, som på kryds og tværs af forvaltninger, institutionstyper og organisatoriske niveauer har taget den tværfaglige udfordring alvorligt.

Samtidig tegner der sig ved afslutningen en fælles bevidsthed om de muligheder, der er for en videreudvikling og konsolidering af samarbejdserfaringerne.

Det engagement, som samarbejdspartnerne har lagt for dagen i den sidste fase, er i sig selv et løfte om, at Equalprojektets værdier og læringsprocesser ikke går i glemmebogen, men tværtimod har lagt de første grundsten til en samarbejds tradition og til en videre projektorganisering.

### Tværgående samarbejde på flere niveauer

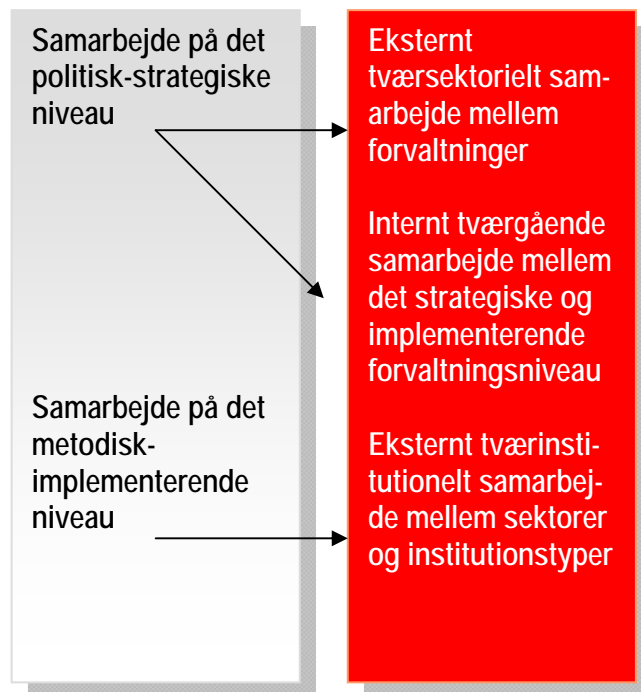
De følgende afsnit opsummerer kort de centrale konklusioner, der er formuleret omkring projektets samarbejdsperspektiv. Samarbejdet ansues på to forskellige niveauer, nemlig det politisk-strategiske niveau og det metodisk-implementerende niveau, som vist i figur 1.

Ud fra det politisk-strategiske niveau sættes der først fokus på det samarbejde, der har fundet sted på tværs af flere forvaltninger i den samlede kommunale organisering.

Dernæst følger en vurdering af det samarbejde, der er etableret på tværs af centraladministrationen og CBSI inden for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens egne grænser.

Endelig rettes søgelyset mod det tværinstitutionelle samarbejde mellem CBSI og sosu-skolen, der har været grundstammen i Equalprojektets særlige uddannelsesmodel.

Figur 1: Equalprojektets samarbejdsniveauer



## 4.2 Bedre brugerservice gennem tværasektorielt samarbejde

Selv om Equalprojektet har haft sin klare forankring i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, har det fra starten været hensigten at skabe et tværasektorielt partnerskab omkring projektets etablering og videreudvikling. Det lyder således i den oprindelige projektbeskrivelse, at det er målet på et systemniveau at bygge projektets aktiviteter:

*"...på et forpligtende samarbejde mellem parterne ud fra en tværsektoriel indsats. Formålet er fremadrettet at styrke målgruppens muligheder for uddannelse og beskæftigelse i branchen og via fælles indsats at sikre mangfoldighedsledelse og et rummeligt arbejdsmarked med plads til forskelle..."*

*(Citeret fra den oprindelige projektbeskrivelse).*

## Integration og mangfoldighed – et tværsektorielt "makkerpar"

Det tværsektorielle samarbejde har således været tæt sammenkædet med projektets helhedsorienterede målsætning om at fremme arbejdsmarkedsintegrationen blandt etniske minoritetskvinder via en uddannelsesmæssig indsats og via en styrkelse af mangfoldighedsprincippet på kommunale arbejdspladser inden for so-su-sektoren.

Med det samlede integrations- og mangfoldighedsperspektiv har det været naturligt – og også nødvendigt at operere på tværs af forvaltningsgrænser, for så vidt at projektet herved har rettet sig mod forskellige forvaltningsmæssige ressortområder.

Som det tidligere er fremgået af evalueringen, var der ikke fra starten et tydeligt fælles fodslaw omkring projektimplementeringen. Set i bakspejlet har der heller ikke været fuldstændig klarhed over den præcise ansvars- og arbejdsfordeling i det tværsektorielle samarbejde.

I og med at BIF var initiativtager, ansøger og projektholder, har projektet i realiteten har sin forankring i beskæftigelses- og integrationsindsatsen. Det kan rejse spørgsmålet, om der rent faktisk er etableret et tværsektorielt partnerskab, og om Equalprojektet har bidraget til at svække den "silotænkning", der traditionelt præger den kommunale forvaltningsstruktur. Har forvaltningerne via projektet skabt et samspil omkring integrations- og mangfoldighedsindsatsen, eller foretrækker man stadig et parallelløb, hvor hver forvaltning etablerer sine egne projekter?

For så vidt at projektets formulerings- og ansøgningsfase var forbeholdt én forvaltning, er der ikke fra starten skabt rum for den fælles visions- og måludvikling, der altid er det bærende led i et ejerskab. Det tværsektorielle samarbejde er bygget på et idégrundlag, som kun er genereret i den ene forvaltning.

Ud fra denne betragtning har der snarere været tale om et forvaltningsprojekt med tilknyttede samarbejdsparter – end om et egentligt partnerskabsprojekt. Alligevel er der grund til at konkludere, at projektet har givet værdifulde og fremadrettede resultater på det tværsektorielle samarbejdsniveau.

Det er blandt andet kommet til udtryk på styregruppemøderne, hvor alle samarbejdsaktører har været repræsenteret og medvirket aktivt og engageret i projektets fremdrift og løbende problemstillinger. Der er skabt et forum, hvor projektledelsen har modtaget et fagligt feedback og en inspirerende sparring. Det er samtidig et forum, der har bygget på den forudsætning, at projektledelsen og projekt-

medarbejderne i BIF var ansvarlige for den videre implementering.

## Samarbejde og erfaringsudveksling i et samlet strategisk perspektiv

Det er en samarbejdsform, der kan siges at have erfaringsudvekslingen som sit mål og omdrejningspunkt. Det er en samarbejdsform, der kan systematiseres og formaliseres i et fast forum med en planlagt møderamme, som sikrer, at der foregår en kontinuerlig dialog på tværs af forvaltninger omkring den samlede integrations- og mangfoldighedsindsats og servicekvaliteten over for borgere og arbejdspladser i kommunen.

Det er endvidere en samarbejdsform, der ikke nødvendigvis skal udmøntes i fælles partnerskabsprojekter. Den vil primært bestå i en gensidig erfaringsudveksling og videndeling omkring indsatsformer og metoder med det sigte, at kommunen som *samlet* organisation til stadighed videreudvikler og kvalificerer strategierne og de konkrete indsatsområder inden for kernefeltene integration og mangfoldighed.

Set fra denne vinkel vil det tværsektorielle samarbejde tage form af en kommunal tænketank, hvor aktørerne forpligter sig til at lægge låg på konkurrenceelementet for i stedet at sammenfatte erfaringer og udviklingsidéer i en samlet strategisk tænkning.

*"Et sted, hvor vi hver især føder vores projektting ind til en fælles, tværgående tænketank – og hvor vi også tænker ejerskabet ind..."*

*(Interviewrunder blandt projektaktører).*

Erfaringsudveksling er ikke det samme som en fælles erfaringsdannelse, som netop beror på et direkte samarbejde om i opgaveløsningen.

Men i den udstrækning der kan etableres en dialog og et udviklende møde på tværs af forvaltningerne, er der grund til at forvente, at erfaringsudvekslingen får en positiv afsmitning på de projekter, der iværksættes i den enkelte forvaltning.

Det gælder også de erfaringer, som eksterne samarbejdsparter kan bidrage med. Inddragelsen af eksterne partnere har således været et værdifuldt element, fordi der herigennem er tilsat en specialistviden, som har kvalificeret beslutningsgrundlaget i Equalprojektet. Det er manifesteret sig gennem det omfattende analysemateriale, som New Insight som projektpartner har bidraget med gennem hele perioden. Det gælder tillige det fagpolitiske input, som FOA har bragt ind i den løbende debat i styregruppen og i arbejdsgrupper.

Samlet viser erfaringerne fra Equalprojektet, at det tværsektorielle samarbejde kan resultere i:

- En bedre gensidig forståelse for de lovrammer, organiseringsformer, kulturer, værdier og metoder, der danner ramme om indsatsen i den enkelte forvaltning.
- En samhørighed og fælles strategisk tænkning som en modvægt til den traditionelle silotænkning.
- Et bredere og stærkere erfaringsgrundlag, der kan danne udgangspunkt for nye fælles kvalitetsmål i

den kommunale service over for både borgere og arbejdspladser.

### 4.3 Fra direktiv til dialog i en projektorganisation

*"Vi havde svært ved at genkende det fra forvaltningens hånd i forhold til vores egne idéer og tanker i vores oplæg. Der var for meget af det, der var i forvejen – hvad var det nye så?"*

*(Interviewrunde blandt projektaktører).*

Samarbejdet mellem centraladministrationen og driftsorganisationen i BIF har udgjort et kernepunkt i Equalprojektet. Set i tilbageblik har dette samarbejde undergået en forvandlede proces undervejs i projektperioden. Det er en udvikling, som har båret den bedste frugt i og med, at det tværgående samarbejde inden for forvaltningens egne rækker er blevet fremtidssikret i kraft af erfaringerne fra Equalprojektet.

Som antydning i citatet tog det interne samarbejde ikke sin begyndelse i begejstringens tegn. Set fra centraladministrationens synspunkt var der formuleret en række nyskabende perspektiver i projektbeskrivelsen. På centerniveau i CBSI blev der stillet spørgsmålstejn ved nyhedsværdien ud fra den begrundelse, at man allerede havde gjort væsentlige erfaringer med sosu-tonede forløb.

Men i takt med at projektet tog praktisk form, voksede også den fælles følelse af, at der med den særligt tilrettelagte uddannelsesmodel var sat et nyt skib i sø-

en. Selv om fødslen var barsk, har projektet fået en fremtrædende plads i forvaltningen i kraft af det fællesskab, som efterhånden blev opbygget på tværs af forskellige medarbejdergrupper og forskellige lokalkulturer i den samlede organisation.

### Med kurs mod en anerkendende organisationskultur

*"Det positive er, at vi nu er blevet mere synlige- også i forvaltningen. Man bliver jo også inspireret af hinanden..."* (Interviewrunde blandt projektaktører).

Set i bakspejlet repræsenterer samarbejdet mellem centraladministrationen i BIF og CBSI således et positivt gennembrud for den tværfaglige tankegang og organiseringsform i forvaltningen – og muligvis i kommunen som helhed.

En vigtig effekt har således været, at alle projektmedarbejdere har opnået en større indsigt i den samlede organisation. Projektet har tydeliggjort, at man har et fælles tilhørsforhold, selv om man i dagligdagen er både fysisk og funktionelt placeret i forskellige led af den samlede organisationskæde.

Det har bidraget til at skærpe den gensidige respekt og anerkendelse, der kan danne grobund for en sammenhængskraft – og dermed også for ønsket om at generere nye fælles projekter og forsøgs- perspektiver i den beskæftigelses- og integrationsindsats, som er det fælles strukturelle arbejdsgrundlag.

Ved vejs ende er der herved skabt en platform for, hvordan der i en stor og mangfoldig forvaltning kan arbejdes med organisatoriske læringsprocesser. Der er nu konkrete erfaringer for, hvordan der kan iværksættes en tværfaglig videndeling, som synliggør og nyttiggør den kompetence og ekspertise, der findes på tværs af det strategiske og implementerende niveau i forvaltningen.

Eller anderledes sagt: Equalprojektet har lagt grunden til en anerkendende organisationskultur, som værdsætter, at forvaltningens indsats og resultater baserer sig på en bred vifte af kompetenceprofiler. Jo mere denne kultur vinder indpas, desto større synergi kan der skabes i fremtidige projekter og initiativer.

## Organisatorisk læring gennem tværfagligt samarbejde

Set i dette lys har projektet dannet ramme om flere læringsprocesser i den beskæftigelses- og integrationspolitiske indsats:

- **Før det første** den læringsproces, som målgruppen har gennemgået via projektets særlige uddannelsesmodel.
- **For det andet** den læringsproces, som er opnået på et organisatorisk plan blandt ledelse og medarbejdere på tværs af forvaltningsniveauer.

Selv om projektet har indeholdt en målsætning om at iværksætte en kompetenceudvikling blandt medarbejdere i beskæftigelses- og integrationsindsatsen – må det fremhæves, at den organisatoriske læring i projektet langt har overgået de oprindelige forventninger.

Projektet har sat en kompetenceudvikling i system gennem pædagogiske dage og en metodisk videndeling mv. Det er en læring, der relaterer sig direkte til målgruppeindsatsen.

Men projektet har samtidig givet anledning til en udviklingsproces, der retter sig indad i organisationen og handler om at håndtere udfordringerne i en projektorganisation, der ofte vil overskride de traditionelle bureaukratiske forretnings- og beslutningsgange. Det har således været en læringsproces, der har sat nye organiseringsformer på dagsordenen og peget på mulighederne for at opretholde et permanent udviklings- og projektberedskab inden for den faste organisation.

## Strategisk placering af projektledelsen

Tilbage står spørgsmålet om, hvor projektledelsen skal placeres. På dette punkt hersker der delte meninger.

Nogle aktører har erklæret, at den daglige projektledelse bør knyttes til det implementerende niveau, hvor projekterne føres ud i livet.

Argumentet er, at projektledelsen bedst varetages af de medarbejdergrupper, der har det største kendskab til målgruppernes forudsætninger og behov – og til den praktiske organisering af indsatsen.

Ulempen ved denne decentrale model kan være at det enkelte projekt let drukner i mylderet af projekter. Det svækker både synligheden og gennemslagskraften.

Andre har gjort gældende, at projektledelsen bør udgå fra det strategiske niveau i centraladministrationen.

Begrundelsen er her, at jo tættere projektledelsen placeres på den øverste forvaltningsledelse - desto større bliver den politiske og ledelsesmæssige bevågenhed og opbakning.

Svagheden ved den centraliserede model vil være, at afstanden mellem det projektledende og det udførende led bliver for stor.

På denne baggrund giver projekterfaringerne grund til at anbefale en kombination af de to modeller, således at projektledelsen:

- Ud fra en **strategisk begrundelse** placeres i centraladministrationen tæt på de politiske og ledelsesmæssige beslutninger. Den strukturelle placering er dog ikke i sig selv et adgangskort til den politiske interesse. Det er nødvendigt at formalisere en løbende kontakt og koordinering i forhold til det øverste ledelsesniveau.
- Ud fra en **kompetencemæssig begrundelse** oprettes et tværfagligt projektledelsesteam, som inden for en formaliseret mødeform er i løbende dialog og samspil med en projektleder fra centralforvaltningen – og som tildeles formel kompetence til at medvirke i projektbeslutninger. Det skal være et team af medarbejdere, der kan bidrage med praksiserfaringer og ekspertise fra driften. Med det tværgående team er der samtidig bygget bro til de medarbejdergrupper, der vare-

tager implementeringen lokalt i driftsorganisationen.

- Ud fra en **samarbejds-mæssig begrundelse** etableres teamet allerede i en idé- og ansøgningsfase for at sikre, at der fra starten er skabt ejerskab og motivation på tværs af de organisatoriske niveauer. Det gælder i forhold til medarbejdersiden såvel som i forhold til de forskellige ledelseslag. Et vigtigt led består fra begyndelsen i at afklare og beskrive, hvordan den formelle kompetence fordeles mellem et projektledelsesteam og den øvrige ledelsesstruktur.

Det er en model, som samtidig synliggør det ressourcebehov, der altid knytter sig til både de administrative og implementerende opgaver i fornyende projekter. Uden ekstra midler er det ikke muligt i længden at opretholde en dynamisk og udviklingsorienteret projektorganisering.

## 4.4 Fra distance til dialog i det tværinstitutionelle samarbejde

Som et sidste led i samarbejds-kæden skal der peges på det tværinstitutionelle samarbejde mellem sosu-skolen og CBSI, der har konstitueret selve uddannelsesmodellen i projektet.

Projektets fornyelsesperspektiv har netop været særligt knyttet til opbygningen af den uddannelsesmodel, hvor forberedelsesforløbet, grundforløbet og den ordinære hjælperuddannelse danner en samlet

*“Vi fik mulighed for det særlige grundforløb, og det var noget, der optog os meget. Men det, at det var et projekt i BIF og forberedelsen på CBSI...vi kunne ikke helt se i starten, hvad er egentlig projektet. Er det aktiviteterne på CBSI, der er projektet. Det, man havde fokus på, var, hvordan man laver et forløb på CBSI, der ruster kvinderne i målgruppen. Men hurtigt blev fokus til det, der sket hos os. Derfor var det svært at gennemskue fra starten, hvor projektets fokus var. Måske var det også bare nye for os alle. Jeg havde i hvert fald slet ikke forstået, at vi skulle være så meget i fokus. Men det vigtigste er jo at kvalificere kvinderne til den ordinære uddannelse. Der står vi i centrum, selv om vi ikke var med til projektformuleringen...Jeg siger det, fordi det har været enormt spændende og rigtig givende at være med...”*

*(Interviewrunder blandt projektaktører).*

uddannelseskæde i pagt med målgruppens forudsætninger og kvalificeringsbehov. Derved er det lykkedes at skabe et uddannelsesmodel, der i praksis har fungeret som en organisk og sammenhængende helhed på tværs af en aktiverings-tradition under beskæftigelsesindsatsen, en lovreguleret uddannelsestradition inden for sosu-uddannelserne.

Det har stillet store krav til samarbejdsaktørerne, og i projektets indledende faser kunne der stadig spores en vis distance mellem de forskellige systemer. Men igen har det vist sig, at den gensidige interesse og anerkendelse gradvist er opbygget under indtryk af målgruppens positive resultater, som uddannelsesmodellen har givet basis for. Den fælles succes har fremmet samarbejdsånden og udmøntet

sig i konkrete samarbejdsaktiviteter såsom fælles pædagogiske dage mv.

En direkte koordinering og fælles planlægning af det samlede pædagogiske forløb er der ikke blevet tale om. Men projektet har formidlet en gensidig metodisk indsigt, som har givet grobund for en videreførelse af uddannelsesmodellen. Et fremtidigt skridt kan måske være en endnu tættere dialog om de metodiske principper og praksisformer – og om den læringsmæssige progression, der går på tværs af de tre led i uddannelseskæden, således som fremstillet i det nedenstående skema 1.

### **Skema 1: En tværinstitutionel metodeudvikling og kompetenceudvikling**

- Fælles metodeudvikling med udgangspunkt i de forskellige institutionelle mål og rammer – og med udgangspunkt i målgruppens forudsætninger og behov
- Fælles, tværgående erfaringsudveksling om deltagernes forudsætninger, kvalificeringsbehov og lærilæringsprocesser



**Fælles kompetenceudvikling og tværororganisatorisk læring**

Som angivet i det ovenstående citat er det imidlertid vigtigt, at et fortsat samarbejde beror på en gensidig forståelse for



de rammebetingelser, der i henhold til forskellige lovrammer og registreringssystemer sætter visse grænser for, hvor fleksibelt samarbejdet kan tilrettelægges.

Et andet opmærksomhedspunkt er behovet for at udbygge et fælles udviklings-samarbejde, hvor parterne har lige status i en idéudvikling, målformulering og prioritering af fælles initiativer. Det indebærer også en præcisering af parternes indbyrdes rollefordeling, opgavefordeling og beslutningskompetence.

Som eksempel kan nævnes perspektiverne for at opbygge en fælles mentoruddannelse, der samlet kan tilgodese de behov og krav, der udspringer af praktikperioderne i henholdsvis forberedelsesforløbet, grundforløbet og den ordinære hjælperuddannelse.

Igen er der i kraft af Equalprojektet støbt et fundament for et fælles ejerskab, der kan udbygge det hidtidige samspil.