

---

# Integrationskit – inspiration til den beskæftigelsesrettede integrationsindsats

Gode eksempler fra det kommunale landskab



---

ISBN: 978-87-93445-18-5

© Udlændinge- og Integrationsministeriet, Styrelsen for International Rekruttering og Integration, 2018

Styrelsen for International Rekruttering og Integration Strandgade 25 C  
1401 København K

Tlf: 72 14 20 00  
E-mail: [Siri@siri.dk](mailto:Siri@siri.dk)  
[www.uim.dk/siri](http://www.uim.dk/siri)

### **Juni 2018**

Alle fotos: Publico for Styrelsen for International Rekruttering og Integration. Alle rettigheder tilhører Styrelsen for International Rekruttering og Integration.

Udgivelsen kan frit hentes på [www.integrationsviden.dk](http://www.integrationsviden.dk)

Udgivelsen kan frit citeres med tydelig kildegengivelse

# Indholdsfortegnelse

<b>Indholdsfortegnelse</b>	<b>3</b>
<b>God integration skal blive endnu bedre</b>	<b>4</b>
<i>Sådan er integrationskittet struktureret</i>	5
<b>Tema 1: Tidlig kommunal virksomhedsrettet indsats</b>	<b>7</b>
<i>Vejle Kommunes samarbejde med Asylcenter Jelling om en tidlig indsats</i>	8
<i>Tidlig virksomhedsrettet indsats og virksomhedssamarbejde bidrager til integrationsopgaven</i>	10
<b>Tema 2: Beskæftigelsesrettet samarbejde med virksomhederne</b>	<b>13</b>
<i>Kombination af virksomhedspraktik og ordinære løntimer giver bonus</i>	14
<i>Fokus på efterspørgsel af arbejdskraft i Middelfart Kommune</i>	16
<i>Fremskudt service til virksomheder virker</i>	18
<i>En klar prioritering af Integrationsgrunduddannelsen</i>	20
<i>Integrationsgrunduddannelsen hjælper kvinder ud på arbejdsmarkedet</i>	22
<i>Ledere hjælper flygtninge ind på arbejdsmarkedet</i>	24
<b>Tema 3: Organisering af den beskæftigelsesrettede integrationsindsats</b>	<b>27</b>
<i>Integrationshuset samler indsatsen i Esbjerg Kommune</i>	28
<i>Investering i integrationsindsatsen giver besparelser i Hjørring Kommune</i>	30
<i>Sanktioner virker i Helsingør Kommune</i>	31
<b>Tema 4: Integrationsindsats for særlige grupper</b>	<b>35</b>
<i>Barselsgruppe for flygtningekvinder med fokus på danskundskaber og beskæftigelse</i>	36
<i>Fokus på job og uddannelse for kvinder i Haderslev Kommune</i>	37
<i>En styrket indsats for flygtninge med traumer</i>	40
<i>Indsatser for aktivitetsparate i Sønderborg Kommune</i>	42
<i>En målrettet vej til ordinær uddannelse for unge flygtninge</i>	44
<b>Tema 5: Sproglæring og samarbejde med sprogcentre i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats</b>	<b>47</b>
<i>Nytænkende danskundervisning bringer flygtningekvinder tættere på arbejdsmarkedet</i>	48
<i>Sprogakkere lærer fra sig på arbejdspladserne</i>	50
<i>Tæt samarbejde mellem kommune og sprogcenter løfter integrationsindsatsen markant</i>	52
<b>Afrunding</b>	<b>54</b>

---

## God integration skal blive endnu bedre

---

Det går fremad med integrationen i Danmark. På landsplan er andelen af flygtninge og familiesammenførte til flygtninge i lønmodtagerbeskæftigelse steget markant: Fra 20 procent i 4. kvartal 2015 til 38 procent i 4. kvartal 2017 efter tre års ophold i Danmark. Regeringens ambition er, at hver anden flygtning og familiesammenført skal være i beskæftigelse efter tre år i Danmark. Dette har nogle kommuner allerede nået. Andre kommuner er tæt på at nå i mål, mens andre igen har længere vej, før målet er nået.

Det er vigtigt at bygge videre på de senere års gode erfaringer og fastholde fokus på integrationsopgaven, så den gode udvikling fortsætter. Dette integrationskit er en samling af 19 eksempler på gode integrations tiltag fra 26 kommuner i det kommunale landskab, der tilsammen har ca. en tredjedel af alle flygtninge og familiesammenførte til flygtninge under integrationsprogrammet.

Fælles for eksemplerne er, at kommunerne oplever, at arbejdet med dem har løftet den beskæftigelsesrettede integrationsindsats positivt. Integrationskittet er tænkt som inspiration for andre kommuner til nye integrationsinitiativer eller arbejdsmetoder. Da alle kommuner er forskellige, er det naturligvis op til hver enkelt kommune at vurdere relevansen af eksemplerne for lige præcis deres kommune.

Indsend en mail til [Integrationskit@siri.dk](mailto:Integrationskit@siri.dk), hvis din kommune ligger inde med et interessant integrations tiltag, der kan inspirere andre.

Eksemplerne i integrationskittet er udvalgt på baggrund af Styrelsen for International Rekruttering og Integrations (SIRI) eksisterende kendskab til de udvalgte kommuners indsatser og vurdering af deres kvalitet på baggrund af indsatsernes resultater. Der er dermed ikke tale om indsatser, der er udvalgt på baggrund af validerede undersøgelser.

De forskellige cases er indsamlet og udarbejdet i samarbejde med de pågældende kommuner i sidste halvdel af 2017. Hvis der ønskes mere information om de omtalte integrationsindsatser, kan der rettes henvendelse til den pågældende kommune. Der kan desuden rettes henvendelse til de regionale integrationskoordinatorer eller SIRI. Se kontaktoplysninger bagest i Integrationskittet.

Målgruppen for indsatserne i integrationskittet er primært flygtninge og familiesammenførte til flygtninge under integrationsprogrammet. For formidlingens skyld vil denne målgruppe i integrationskittet blive refereret til som flygtninge.

Det er hensigten, at integrationskittet løbende opdateres og udgives med nye gode eksempler på kommunale beskæftigelsesrettede integrationsinitiativer. Der kan desuden findes relevant viden om undersøgelser, god praksis, rapporter mv. på [www.integrationsviden.dk](http://www.integrationsviden.dk)

Tak til de kommuner, som har bidraget til de gode eksempler på integrationstiltag.

---

## Sådan er integrationskittet struktureret

Integrationskittet er delt op i fem temaer med tilhørende eksempler på gode integrationstiltag fra kommuner. De fem temaer er følgende:

- 1) Tidlig kommunal virksomhedsrettet indsats
- 2) Beskæftigelsesrettet samarbejde med virksomhederne
- 3) Organisering af den beskæftigelsesrettede integrationsindsats
- 4) Integrationsindsats for særlige grupper
- 5) Sproglæring og samarbejde med sprogskolerne i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats

Temaerne dækker ikke alle aspekter af den kommunale beskæftigelsesrettede integrationsindsats, men er nedslag på områder, hvor kommunerne kan lære af hinanden. Temaerne kan læses hver for sig, eller som en del af det samlede Integrationskit.

Eksemplerne er delt op, sådan så de 1) beskriver den konkrete indsats, 2) beskriver resultaterne fra indsatsen og 3) giver gode råd til andre, der gerne vil starte en lignende indsats op. I hvert kommunalt eksempel fremgår kommunens antal flygtninge og familiesammenførte til flygtninge mellem 18-64 år, der er omfattet af integrationsprogrammet. Disse tal er hentet fra Integrationsbarometeret og er opgjort pr. 1. januar 2018. Tallene er skrevet ind i eksemplerne for at give en fornemmelse af, hvor omfattende integrationsopgaven er i de enkelte kommuner.

God læselyst!





---

## Tema 1: Tidlig kommunal virksomhedsrettet indsats

---

For at få flere flygtninge i beskæftigelse skal den jobrettede integrationsindsats begynde tidligere og i højere grad foregå ude på virksomhederne. Det betyder helt konkret, at flygtninge som udgangspunkt skal mødes som jobparate, og at de skal i et beskæftigelsesrettet tilbud inden for den første måned efter ankomst til kommunen. For at kunne honorere kravet om en tidlig indsats, er det vigtigt, at informationer om den enkelte flygtningens kompetencer overleveres til kommunerne. Dette kræver et godt samarbejde med asylcentre.

I det følgende afsnit præsenteres to gode eksempler på kommunale initiativer med fokus på den tidlige indsats:

- [Hurtig kompetenceafklaring i Vejle Kommune](#) i samarbejde med Jelling asylcenter
- Fokus på [tidlig virksomhedsrettet indsats i Assens Kommune](#), hvor kommunen har indgået samarbejde med flere virksomheder om tage flygtninge i praktik indenfor en måned.

## Vejle Kommunes samarbejde med Asylcenter Jelling om en tidlig indsats

*Gennem sit samarbejde med Asylcenter Jelling får Vejle Kommune hurtigt rustet borgerne til et liv i kommunen, så de er klar til et virksomhedsrettet tilbud.*

Vejle Kommune har siden 2015 haft et samarbejde med Asylcenter Jelling om den tidlige integrationsindsats – *Den gode modtagelse*. I samarbejdet indgår også Sprogcenter Vejle.

Kommunens integrationsindsats begynder mens flygtningene stadig er på asylcentret. Langt størstedelen af kommunens flygtninge kommer fra Asylcenter Jelling. I samarbejde med borgeren sørger kommunen blandt andet for, at der er en bolig klar, at der oprettes NEM-id og bankkonto, og at eventuelle børn bliver skrevet op til institution eller skole. Flygtningens medbragte kompetencer bliver afklaret, og de visiteres til danskuddannelse. Desuden afholdes der kursus i medborgerdansk, som er et danskursus, der er forberedende til egentlig danskuddannelse. Medborgerdansk varer i fire uger med undervisning fire gange ugentligt. Jobcentret holder desuden formøder for nye flygtninge en gang månedligt som led i indsatsen med at gøre dem klar til at kunne starte på en virksomhedspraktik senest fire uger efter modtagelsen i kommunen.

---

*"Gennem den tidlige integrationsindsats får vi også skabt en forventningsafstemning, om at man som borger hurtigst muligt skal bidrage, og vi får skabt empowerment hos borgeren."*

Lone Lisby, afdelingsleder, Jobcenter Vejle

---

Kommunens velfungerende samarbejde med Asylcenter Jelling skyldes først og fremmest, at man regelmæssigt mødes og har en fast organisering omkring indsatsen. Konkret afholder kommunen styregruppemøder på ledelsesniveau to gange årligt, mellem Jobcenter Vejle, Asylcenter Jelling og Sprogcenter Vejle. Det samme har været tilfældet på det operationelle niveau.

Møderne er med til at sikre enighed om indhold og form på samarbejdet, fortæller Lone Lisby. Samarbejdet har været styrket af, at der har været fælles opfattelser af mål, og at man har talt samme sprog. *"Man forsøger at danne bro med respekt for forskellige fagligheder, lovgivning og ansvarsområde"*, som Lone Lisby udtrykker det.

### Resultater

Gennem samarbejdet med Asylcenter Jelling og Sprogcenter Vejle får Vejle Kommune sat det virksomhedsrettede tilbud tidligt i gang samt en række nye flygtninge, der er godt forberedt på tilværelsen i kommunen.

Den gode forberedelse gør også, at flygtningene oplever mere stabilitet og føler sig mere trygge ved opstarten af deres nye liv i kommunen, da en del af de praktiske omstændigheder allerede er ordnet på asylcentret. Indsatsen er derfor allerede godt i gang, når flygtningene ankommer til kommunen fra asylcenteret.



---

## Vejle Kommunes gode råd:

- Opnå *enighed om rammen* og *målene for samarbejdet*.
- Sørg for at *få baglandet med*, så alle sigter efter de samme mål *med respekt for ansvarsområder og faglighed*.
- Afhold *møder regelmæssigt*. Her holdes samarbejdets ramme klar, og eventuelle problemstillinger i samarbejdet kan tages op.
- *Del erfaringer og viden* på møderne.

## Tidlig virksomhedsrettet indsats og virksomhedssamarbejde bidrager til integrationsopgaven

At få flygtninge ud på arbejdsmarkedet kræver en indsats fra dag ét. I Assens Kommune har de styrket den tidlige virksomhedsrettede indsats og fået flygtninge i virksomhedsrettede tilbud inden for den første måned gennem et formaliseret og kontinuerligt virksomhedssamarbejde.

Assens kommune har etableret et virksomhedssamarbejde, hvor virksomheder modtager flygtninge i virksomhedspraktik, inden der er gået en måned efter boligplacering. Praktikkerne varer typisk i op til tre måneder. Samarbejdet er bygget på en grundig forventningsafstemning imellem virksomhed og kommune. Begge parter har dermed en gensidig forståelse for målet, og for hvordan det daglige samarbejde skal foregå eksempelvis ved fravær, konfliktløsning, vurdering af arbejdsparathed o. lign.

Det vigtigste for et succesfuldt virksomhedssamarbejde er at etablere et tæt samarbejde med virksomheder, der er åbne for flygtninge med meget begrænsede sprogkunderskaber, og at kommunen tidligt kan observere flygtningenes arbejdsmarkedsparathed. For at understøtte indsatsen er sprogundervisningen af flygtningene placeret på virksomhederne.

---

*"Hvis der opstår relevante jobåbninger i andre virksomheder, kan vi hurtigt matche med en af praktikanterne. På den måde fungerer vores samarbejde også som en rekrutteringsplatform"*

Araz Khan, virksomhedskonsulent, Assens Kommune

---

Gennem erfaringerne fra samarbejdet kan kommunen sammensætte forløbet, så både den flygtning der er i praktik, virksomheden og kommunen får gavn af det. Hvis flygtningen fortsat ikke er selvforsørgende efter endt praktikforløb, afklares flygtningen mod anden aktivitet, eksempelvis ved ny relevant virksomhedspraktik.

### Resultater

Gennem samarbejdet opnår Assens Kommune hurtigt en viden om borgerens faglige og personlige kompetencer på det danske arbejdsmarked. Denne viden er værdifuld i forhold til fremtidige match med andre virksomheder og potentielle jobåbninger, da kommunen kan minimere risikoen for forkerte match og således værne om det gode samarbejde med virksomhederne.

Gennem virksomhedssamarbejdet oparbejder virksomhederne desuden en værdifuld kulturel viden om målgruppen. Denne viden kan bruges til at give flygtningen en tydelig introduktion til både de skrevne og uskrevne regler på det danske arbejdsmarked, og hvilke misforståelser der kan opstå.

## Gode råd fra Assens Kommune:

- **Afsæt ressourcer til virksomhedsservice** med hurtig og kontinuerlig støtte til de daglige udfordringer for virksomheden.
- **Lad dialogen mellem virksomhed og kommune gå gennem én virksomhedskonsulent** og aftal, at konsulenten kan være en aktiv medspiller i at observere borgeren på virksomheden i løbet af praktikperioden.
- **Sørg for løbende forventningsafstemning om praktikens formål** med både virksomhed og praktikant.
- **Vær kreativ i at kombinere et alsidigt forløb på virksomheden**, så praktikanten udfordres i sine daglige arbejdsopgaver, eksempelvis ved at følge en kollega tæt eller ved at inddrage en frivillig kontaktperson som fagsprogsmentor på virksomheden.
- **Find en ny praktikplads med potentiale for ordinær ansættelse**, når praktikanten har opnået god forståelse for kravene på arbejdspladsen og løser arbejdsopgaverne tilfredsstillende, hvis den igangværende praktik ikke rummer mulighed for ansættelse i virksomheden.



---

## Tema 2: Beskæftigelsesrettet samarbejde med virksomhederne

---

Med regeringens ambition om, at hver anden flygtning skal være selvforsørgende efter tre år i Danmark, er integrationsprogrammet blevet mere målrettet mod at få flere flygtninge i beskæftigelse. Kommunernes integrationsindsats er derfor nu i højere grad sigtet mod at få etableret ordinære job eller aftaler om opkvalificerende forløb for flygtninge på virksomhederne. Dermed spiller samarbejdet med de lokale virksomheder en central rolle i integrationsindsatsen.

Til inspiration præsenteres der i det følgende kapitel seks forskellige initiativer, der belyser forskellige kommuners samarbejde med virksomhederne med henblik på at få flere flygtninge i beskæftigelse:

- Brug af småjobs og deltidsjobs i Nordfyns Kommune som vej til ordinær beskæftigelse
- Fokus på lokal efterspørgsel på arbejdskraft og virksomhedsservice i Middelfart Kommune, hvor det tætte samarbejde mellem kommune og virksomhed giver gode resultater
- Fremskudt service i Roskilde Kommune, der med kommunal base i en virksomhed kan løse problemer hurtigt, når de opstår
- Jammerbugt Kommunes brug af IGU-forløb i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats
- IGU-forløb i offentlige stillinger i Allerød Kommune, hvor kommunen samarbejder med et lokalt plejehjem om at få flere kvinder i beskæftigelse.
- Ledernes Hovedorganisations frivillige integrationsmentorere, der i samarbejde med kommunerne hjælper flygtninge i beskæftigelse.

## Kombination af virksomhedspraktik og ordinære løntimer giver bonus

*Selv en lille lønseddel giver store resultater – uanset om det er 5 eller 15 timer om ugen. Nordfyns Kommunes kombination af virksomhedspraktik og ordinært lønnede timer bidrager til at få borgere tættere på arbejdsmarkedet.*

I Nordfyns Kommune har man siden begyndelsen af 2017 aktivt kombineret virksomhedspraktik med ordinært lønnede timer i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats. Ifølge Kim Sørensen, projektleder og virksomhedskonsulent i Nordfyns Kommune, er det vanedannende at tjene sine egne penge hver måned, og det øger borgerens motivation og stolthed.

Det kan være en udfordring for virksomhederne at få defineret de funktioner, hvor flygtninge skaber en merværdi, som bør udløse ordinære løntimer. Nordfyns Kommune har formået at overkomme dette ved at fremhæve den værdi, som borgeren skaber for virksomheden. Og kommunen fremhæver over for såvel borger som virksomhed, at når virksomheden betaler løn, kan de også stille højere krav, der kan udvikles på. I dialogen med virksomhederne og borgerne om ordinært lønnede timer bruger Nordfyns Kommune et progressionsskema, der er udarbejdet for hver borger. Progressionsskemaet giver et godt udgangspunkt for at vurdere udviklingen i borgerens kompetencer, og dermed hvilke opgaver der bør gives løn for.

Med sit fokus på at skabe ordinært lønnede timer for flygtningene, oplever Nordfyns Kommune også at beskæftigelsesindsatsen for flygtninge kommer tættere på den ordinære beskæftigelsesindsats. Dermed er indsatsen i mindre grad en særlig integrationsindsats, hvilket også virker motiverende for flygtningene.

### Resultater

Ved at kombinere virksomhedspraktik med ordinært lønnede timer bliver der over for flygtningen tydeliggjort et formål med praktikken, og flygtningen opnår øget selvværd og motivation.

Pr. 2. januar 2018 har kommunen 14 flygtninge med kombineret praktik og løntimer på 14 virksomheder. I alt har der været 25 forløb i 2017 med denne kombination. Der er forskel på varigheden af forløbene. Nogle forløb varer kortere tid, mens andre udvikler sig til yderligere løntimer og selvforsørgelse.

Resultaterne af Nordfyns Kommunes kombination af virksomhedspraktik og ordinært lønnede timer finder genklang i STAR's midtvejsevaluering af JobFirst, hvor der også kombineres praktik med ordinære timer. Evalueringen fandt bl.a., at ordinære timer skabte mere motivation, gav borgerne styrket tro på deres egne muligheder for at komme i ordinært job eller uddannelse, og en oplevelse af et økonomisk incitament ved ordinært lønnede timer.



### Nordfyns Kommunes gode råd:

- Forelæg en **klar plan** for virksomheden ved opstart af praktik. Hvis borgeren tillærer sig kvalifikationer som skaber værdi for virksomheden, så ønskes der også lønnede timer.
- **Italesæt altid den progression**, der er i en praktik, og forsøg at få omsat funktioner til lønnede timer. Virksomhederne kan ofte se argumentet for at betale løn, da de til gengæld får en borger, der er meget mere motiveret for at arbejde i virksomheden.
- **Fremhæv borgeren som en ressource** som virksomhederne efterspørger.
- Husk på, at man som jobcentre **godt kan stille krav** til virksomhederne.
- **Vær opmærksom på**, at det kan være svært at skabe yderligere progression i ansættelsesforholdet, hvis borgeren og virksomheden er tilfredse med et lavt antal lønnede timer.

---

## Fokus på efterspørgsel af arbejdskraft i Middelfart Kommune

*I Middelfart Kommune har man et specifikt øje på det lokale arbejdsmarkeds efterspørgsel på arbejdskraft og en særligt fokuseret virksomhedsservice.*

Middelfart Kommunes gode resultater med at få flygtninge i beskæftigelse bunder i, at de virksomhedsrettede tilbud for flygtninge samt IGU-forløb primært målrettes brancher med efterspørgsel på arbejdskraft. Derudover har kommunen især på integrationsområdet en specielt tilrettelagt virksomhedsservice som led i deres samarbejde med virksomhederne.

Virksomhedsservicen består bl.a. af ikke-bindende partnerskabsaftaler med virksomhederne, udrykning inden for 24-timer, hvis der opstår problemer i et forløb, grundig forventningsafstemning med virksomheden samt løbende opfølgning på de igangværende forløb. For at klæde virksomhederne godt på til at modtage flygtninge på arbejdspladsen, udbyder Middelfart Kommune desuden en gratis mentoruddannelse til virksomhedernes medarbejdere. Her lærer medarbejderne, hvordan kulturmødet på arbejdspladsen kan håndteres, og hvordan medarbejderne kan lære det danske sprog og den danske arbejdskultur fra sig.

---

*”Vi oplever, at det lokalpolitiske fokus på integrationsindsatsen og vores særligt fokuserede virksomhedsservice har afgørende betydning for vores samarbejde med virksomhederne. Virksomhederne tager ejerskab for at øge flygtninges beskæftigelse og anser det som værende en fælles opgave.”*

Kia Lund McDermott, leder af Job- og Virksomhedsservice, Middelfart Kommune

---

### Resultater

Middelfart kommune oplever, at deres særligt fokuserede virksomhedsservice har styrket samarbejdet med de lokale virksomheder, og at virksomhederne ser det som en fælles opgave at få kommunens flygtninge i beskæftigelse. Målretningen af beskæftigelsestilbud mod brancher med efterspørgsel på arbejdskraft samt virksomhedsservicen har i høj grad bidraget til, at 40 pct. af kommunens flygtninge er kommet i ordinær beskæftigelse efter tre år.

## Middelfart Kommunes gode råd:

- Ansæt **virksomhedskonsulenter**, som udelukkende har fokus på virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft. Vend tilbage til virksomhederne inden for 24 timer, når de ønsker hjælp til rekruttering af arbejdskraft.
- Når der er indgået en aftale om, at en flygtning skal i et virksomhedsrettet forløb, skal **virksomhedskonsulenterne rykke ud på virksomhederne inden for 24 timer**, hvis der er henvendelse om problemer. Hvis problemet ikke kan løses, så afslut forløbet med omgående virkning.
- Lav **ikke-bindende partnerskabsaftaler** med virksomhederne. Det er vigtigt, at det er virksomhederne, der siger til, når de er klar til at tage imod flygtninge, og at det ikke er noget, som presses ned over hovedet på virksomhederne. Samtidig er virksomhederne efter et afsluttet forløb frit stillet til at holde en pause.
- Udfør altid en **grundig forventningsafstemning** med virksomhederne i forhold til, hvad formålet med forløbene er: Er det f.eks. sproglig opkvalificering, kendskab til det at være på en dansk arbejdsplads, faglig opkvalificering eller forløb med sigte på job med løntilskud eller ordinær ansættelse?
- **Løbende opfølgning** på forløbene er vigtigt. Hvis virksomhederne oplever udfordringer med den flygtning, de har på arbejdspladsen, vil virksomhedskonsulenten hurtigt tage hånd om udfordringen og vende det med den pågældende flygtning.
- Tilbyd en **gratis mentoruddannelse** til medarbejdere i virksomhederne. Her kan bl.a. undervises i, hvordan kulturforskelle kan tackles, hvordan de bedst kan hjælpe flygtningene med at lære dansk og håndtere de sproglige udfordringer, der kan opstå.

## Fremskudt service til virksomheder virker

*Virksomhederne kan ofte mangle en direkte indgang til kommunen, når det kommer til at håndtere de virksomhedsrettede forløb. Medarbejdere fra Roskilde kommune har en base hos BC Hospitality Group, så eventuelle problemer kan løses i fællesskab med det samme.*

Roskilde Kommune har etableret et godt samarbejde med BC Hospitality Group om integration af flygtninge på arbejdspladsen. Virksomheden mangler arbejdskraft og har derfor indgået en aftale om virksomhedsforløb for et større antal flygtninge. To medarbejdere fra kommunen har en base og kommer fast hos virksomheden for at støtte, motivere og hjælpe de flygtninge, der er i praktik. En stor del af arbejdet i den fremskudte indsats er at forebygge problemer ved at være til stede i dagligdagen, lære forskellige arbejdsfunktioner at kende og i nogle tilfælde være bindeled mellem arbejdsgiver og medarbejder. Medarbejderne håndterer alt fra de helt små praktiske ting til de større ting, der kan have en indflydelse på forløbet.

Relationen og samarbejdet mellem medarbejdere fra Roskilde Kommune og BC Hospitality er væsentlig, da den danner grundlag for at løse problemer og komme i mål med forløbet i fællesskab. Medarbejderne fra Roskilde Kommune er også bindeled mellem flygtninge og andre relevante kolleger i Roskilde Kommune, så flygtningen kan koncentrere sig om forløbet. Særligt skal misforståelser af sproglig og kulturel karakter fra både medarbejderens og arbejdsgiverens side løses hurtigst muligt.

---

*”Det kan for eksempel være, at en flygtning har en manglende erkendelse af, hvad der kræves for at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Fra arbejdsgivers side kan det nogle gange være et misforstået hensyn, så en udfordring, som ikke bliver italesat, kan udvikle sig til et problem, som flygtningen ikke er klar over eller oplever som et problem. Og det kan køre mentorer eller kolleger trætte, hvis der ikke bliver taget hånd om det specifikke problem.”*

Mads Tran Bertelsen, projektmedarbejder, Roskilde Kommune

---

Arbejdsmetoden tager udgangspunkt i virksomhedens behov. Roskilde Kommune samarbejder med virksomheden om rekrutteringen af kandidater til virksomhedsforløbene, og det er et fælles ansvar at opnå det rette match mellem virksomhed og flygtning. Medarbejderne er fælles om at finde mulige kandidater og screene dem, hvorefter virksomheden har samtaler med kandidaterne. Til sidst opnår de en endelig liste af kandidater, der kan starte i et forløb. Denne investering fra begge parter gør, at man kører forløbet i fællesskab, både når det går godt, men også når der er udfordringer.

Fra Roskilde Kommune er de primære personer i projektet en projektleder og en projektkonsulent, der understøtter samarbejdet gennem en god virksomhedsservice. Der bliver også udvalgt primære kollegaer fra f.eks. socialrådgiverteamet og virksomhedskonsulentteamet, der kan støtte og vejlede i forhold til fagspecifikke spørgsmål, samt agere som sparringspartnere. Det er vigtigt både i opstartsfasen, og når forløbet kører. Projektkonsulenten har en særlig vigtig rolle med at motivere og støtte flygtningene i dagligdagen og agere som kulturformidler, så misforståelser og forkerte opfattelser bliver udredt. I dette tilfælde taler projektkonsulenten arabisk.

## Resultater

I efteråret 2016 indgik BC Hospitality Group og Roskilde Kommune en aftale om at etablere et tre måneders skræddersyet praktikforløb for 29 flygtninge med fokus på tre fagområder i brancherne: Køkken, Teknisk Service og Facility Service.

---

Ud af de 29 flygtninge, som deltog i jobskolen, gennemførte 18 hele forløbet. I dag er 6 af disse fortsat tilknyttet BC Hospitality Group i ordinære stillinger og IGU-forløb.

I det seneste projekt deltog 30 flygtninge – hvoraf 10 var kontanthjælpsmodtagere og 20 var borgere på integrationsydelse. Heraf blev 1 flygtning på kontanthjælp og 13 flygtninge på integrationsydelse fra både Roskilde og Greve Kommune tilbudt ansættelse med løntilskud. På nuværende tidspunkt er 6 af de 14 borgere stoppet i løntilskud af forskellige årsager. Dermed er der 8 tilbage, hvoraf 1 er kommet i ordinært job. Forventningen er, at flere vil følge efter i ordinært job, når deres faglige kunnen er på højde med de krav, som stilles af hotellet, som er en del af BC Hospitality Group.

Der har desuden været afledte effekter af samarbejdet med BC Hospitality Group. Eksempelvis er 5 stillinger blevet besat i Bella Center udenom projektsamarbejdet. Ligeledes er en række flygtninge blevet afklaret i forhold til, om f.eks. uddannelse i form af VUC er vejen for dem.

Samarbejdet har også resulteret i styrkede relationer i samarbejdet mellem Roskilde Kommune og BC Hospitality Group, samt en dybere forståelse af de forskellige arbejdsfunktioner, der er i virksomheden. Dermed bliver fremtidige projekter knap så ressourcekrævende at igangsætte.

### Roskilde Kommunes gode råd:

- Overvej at bruge metoden, når der er tale om *flere flygtninge*, der er i forløb samtidigt i en virksomhed, og der er et *oprigtigt rekrutteringsbehov fra virksomheden*.
- *Vær opmærksom på virksomhedens behov for støtte efter* afslutning af de konkrete forløb, så medarbejdere i virksomheden ikke oplever, at kommunen trækker stikket, når projektets afsluttes.
- *Sørg for at forventningsafstemme* mellem de forskellige aktører.
- *Hav én indgang til kommunikation i både kommune og virksomhed*, hvor det også er vigtigt med kommunikation på lederniveau.
- *Giv forudgående instruktioner til mentorer*, så de føler sig klædt på til at varetage en opgave, der umiddelbart kan virke stor.

## En klar prioritering af Integrationsgrunduddannelsen

*Prioritering og bearbejde i forhold til et tæt virksomhedssamarbejde har været medvirkende til Jammerbugt Kommunes succes med Integrationsgrunduddannelsen (IGU) i deres beskæftigelsesrettede integrationsindsats.*

Jammerbugt Kommune har valgt at prioritere IGU'en, da kommunen ser denne indsats som en oplagt mulighed for at kommunens flygtninge får fodfæste på arbejdsmarkedet.

---

*"Målgruppen har ofte ikke de fornødne kvalifikationer til at tage et ordinært job, og IGU'en er derfor en spændende mulighed for både at opkvalificere sig, men også at kunne lære det danske sprog igennem en praktisk hverdag og på en social arbejdsplads."*

Birgitte Manø Nielsen, virksomhedskonsulent, Jammerbugt Kommune

---

Som led i arbejdet med ordningen, har kommunen arbejdet målrettet med at få kontakt til de lokale virksomheder, og derigennem fået oprettet mange IGU-forløb siden ordningen blev indført.

I løbet af sommeren 2016 udsendte kommunen informationsmateriale om ordningen ud til ca. 700 virksomheder i kommunen. Derudover fordoblede man antallet af virksomhedskonsulenter (fra to til fire) med henblik på at fokusere på ordinære jobs og IGU.

Virksomhedskonsulenterne har været ude på virksomhederne – også i et opsøgende arbejde hos virksomheder, som kommunen ikke tidligere har været i kontakt med. IGU'en er indgået i konsulenternes værktøjskasse, når de har været ude på virksomhederne. Typisk har en praktik ført til oprettelsen af en IGU-aftale. I mødet med virksomhederne har virksomhedskonsulenterne arbejdet med at få skabt et rigtigt match mellem virksomhed og borger. Det har også været vigtigt at få sikret, at flygtningens kompetencer er blevet fremhævet og kommet i spil i virksomheden.

Derudover har kommunen haft gode samarbejder med virksomhederne om tilrettelæggelsen af uddannelsesforløbene som led i IGU'en. Her har der været et særligt fokus på danskundervisning i praksis.

Ifølge kommunen har prioriteringen af ressourcer til virksomhedskonsulenterne været udslagsgivende, da det styrker det vigtige og nødvendige arbejde ude hos virksomhederne.

### Resultater

Jammerbugt Kommune havde pr. december 2017 oprettet 43 IGU-forløb. Dette har medført, at et antal flygtninge er kommet tættere på integration på arbejdsmarkedet. Ifølge kommunen har de nuværende IGU-ansatte hurtigere fået tillært sig det danske sprog og kvalifikationer, hvilket har styrket værdien af deres arbejdskraft på deres arbejdsplads. Endvidere oplever kommunen mærkbare effekter for flygtningene på det personlige plan gennem tilknytningen til arbejdsmarkedet, hvor den enkelte har mulighed for at opbygge et socialt netværk for både sig selv og sin familie.

Det høje antal aftaler om IGU har desuden medført, at et øget antal flygtninge er selvforsørgende, og kommunen har derfor oplevet et markant fald i udgifter til integrationsydelse for målgruppen.



## Jammerbugt Kommunes gode råd:

- Det er vigtigt at **få prioriteret IGU-ordningen i forhold til ressourcer og mål, at sætte den på dagsordenen** og at **styrke profileringen af indsatsen**. På den måde synliggøres IGU-indsatsen lokalt.
- Det er ligeledes vigtigt, at **alle beskæftigelsesmedarbejdere har fokus på IGU-ordningen**, så der sikres en god og sammenhængende indsats.
- **Motivér kontinuerligt borgeren**. Tydeliggør, at en IGU er **mere end løn, nemlig et forløb, der giver kvalifikationer** gennem praktik og uddannelse.
- **Styrk samarbejdet med virksomhederne** med henblik på **udbredelse af ordningen**.

**Faktaboks:** Jammerbugt Kommune var pr. december 2017 førende blandt danske kommuner over antal oprettede IGU-aftaler (med udgangspunkt i, hvilken kommune den IGU-ansatte har bopæl).

Jammerbugt Kommune var blandt de første kommuner til at oprette aftaler om IGU efter ordningens begyndelse 1. juli 2016.

## Integrationsgrunduddannelsen hjælper kvinder ud på arbejdsmarkedet

*Kvindelige flygtninge deltager ikke i lige så høj grad på arbejdsmarkedet, statistisk set, som mandlige flygtninge. Med IGU-forløbene for flygtningekvinder får Allerød Kommune en gruppe flygtninge, der ofte er længere fra arbejdsmarkedet, tættere på beskæftigelse.*

I forlængelse af Allerød Kommunes arbejde med IGU-indsatsen, har kommunen i august 2017 ansat ni flygtningekvinder i IGU-forløb på ældreområdet. IGU-forløbene består af en praktisk del på et af kommunens plejecentre og undervisning på en uddannelsesinstitution. Arbejdet med IGU-ordningen er en del af strategien for integrationen af flygtninge, der understøtter, at flygtninge og virksomheder indgår så mange IGU-aftaler som muligt. Kommunen har endvidere oprettet en pulje til IGU-ansættelser for at tilskynde kommunens virksomheder til at indgå aftaler om IGU.

Ifølge Ena Giorgi, virksomhedskonsulent i Integrationshuset i Allerød Kommune, er formålene med IGU-forløbene med flygtningekvinder tobenet. Først og fremmest ønsker kommunen, at integrationsarbejdet afspejler det danske samfund, hvor begge køn er en del af arbejdsmarkedet. Derudover har kommunen en forventning om, at flygtningekvindernes deltagelse i projektet smitter af på hjemmefronten, i de tilfælde, hvor deres mænd er uden job og har forskelligartede udfordringer. For når kvinderne tjener deres egen løn, udvikler sig og får relationer på arbejdspladsen, kan det samtidig motivere mændene, så de også kommer tættere på arbejdsmarkedet.

Kvindernes uddannelsesbaggrund og erfaring med arbejdsmarkedet er varierende. Nogle af kvinderne har ingen uddannelse, andre har hvad der svarer til folkeskole, og nogle har en universitetsuddannelse. Nogle har arbejds erfaring, hvor andre har været hjemmegående.

Forløbene er fordelt på fire kommunale plejecentre, hvor den praktiske del af IGU'en foregår. Her skal kvinderne opnå praktisk erfaring med det danske arbejdsmarked og ældreområdet. Uddannelsesdelen for de ni kvinder begyndte i november 2017 på et VEU-branchepakkeforløb kaldet *Trainee på Ældreområdet*.

Undervisningen foregår hos SOPU, som udbyder uddannelser inden for omsorg, sundhed og pædagogik. SOPU uddanner for eksempel SOSU-hjælpere, SOSU-assistenters og pædagogiske assistenter.

Undervisningen af de ni flygtningekvinder er fordelt på 20 uger over en periode på to år. De vil bl.a. blive undervist i hygiejne og forebyggelse af smittespredning, forebyggelse af ulykker, ergonomi og praktisk hjælp til ældre. Derudover undervises de i fagrelevant dansk, hvor fokus er på arbejdsmarkedsnormer og kultur- og samfundsforståelse sat i forhold til ældreområdet. Derudover vil kvinderne løbende blive introduceret til yderligere uddannelsesmuligheder i AMU-systemet.

Der opleves stor opbakning fra kommunen og plejecentret omkring forløbet med kvinder i IGU. Plejecentrenes opbakning har været afgørende for forløbets succes. Først og fremmest via modtagelsen af kvinderne på arbejdspladsen, og ved at kvinderne på plejecentrene har fået plads til at lære af de situationer, som opstår.

### Resultater

Mange kommuner kan have udfordringer med at få flygtningekvinder ud på arbejdsmarkedet. Overordnet set har Allerød Kommune med IGU-forløbene formået at få en gruppe af disse kvinder tættere på selvforøgelse.

---

Plejecentrene beretter da også, at kvinderne er stabile og arbejder godt med de opgaver, som stilles til dem. De er hurtigt blevet en del af de daglige rutiner, fortæller Ena Giorgi.

Ifølge kommunen er kvinderne stolte af deres IGU-ansættelser og over, at deres danskundskaber forbedres. Kvinderne fortæller også om et stort kulturelt udbytte, heriblandt et gennembrud i forhold til deres forforståelse af dansk plejehjemskultur.

### Allerød Kommunes gode råd:

- Forsøg at **lav et godt match**. Afdæk borgerens interesse, og **overvej hvilke kandidater**, som vil have størst fordel af en IGU. Der er eksempelvis **et klart økonomisk incitament for borgere**, hvis ægtefælle er i beskæftigelse, da familien vil opnå et større rådighedsbeløb pr. måned.
- Hav **fokus på motivation**, det økonomiske incitament er kun en del af fordelene for borgeren. **Fokusér på de langsigtede fordele**, f.eks. ferie, pension, erhvervede kompetencer og muligheden for at påbegynde en erhvervsrettet uddannelse.

**Faktaboks:** Allerød Kommune er primo december 2017 blandt de 20 kommuner, der har flest IGU-aftaler.

Allerød Kommune er primo december 2017 den kommune med flest kvinder i IGU-forløb, og har den tredjehøjeste andel af kvindelige IGU-forløb på landsplan.

## Ledere hjælper flygtninge ind på arbejdsmarkedet

*Mangel på netværk og viden om arbejdsmarkedet kan være en betydelig udfordring for flygtninge, der gerne vil ind på arbejdsmarkedet. I det sydlige Jylland hjælper organisationen Lederne flygtninge i arbejde via mentorstøtte fra tidligere og aktive ledere, der har store netværk, viden og detailkendskab til det lokale arbejdsmarked. Indsatsen kan være en model for, hvordan kommunerne kan skabe mentornetværk med rod i det lokale erhvervsliv.*

Gennem projektet Mentor Aktiv Integration i Lederne arbejder Ledernes Hovedorganisation aktivt for at styrke den beskæftigelsesrettede integration. Projektet er et supplement til den kommunale virksomhedsrettede integrationsindsats og foregår regionalt i et samarbejde mellem Lederne og Esbjerg, Fredericia, Odense, Tønder, Aabenraa og Sønderborg kommuner. Projektet er støttet af Udlændinge- og Integrationsministeriet og projektledelsen ligger hos Lederne. Projektet er aktuelt i gang i Ledernes afdelinger i Sydvestjylland, Sønderjylland og Sydøstjylland.

Selvom projektet ikke som sådan ligger ved kommunerne, kan modellen i projektet inspirere til at igangsætte lignende indsætter, i samarbejde med lokale arbejdsgiverorganisationer – enten i den enkelte kommune eller i samarbejde med andre kommuner.

Mentorerne i projektet udvælges, så de dækker brede dele af det regionale erhvervsliv. På den måde skaffes adgang til en række små og mellemstore virksomheder, som normalt ikke er i fokus i forhold til et virksomhedsforløb for en flygtning. De nuværende og tidligere ledere har særligt gode forudsætninger for succesfuldt at agere mentorer, og der ligger en ekstra dimension i fortsat at bruge deres kompetencer til aktivt at gøre en forskel. Alle lederne klædes på til opgaven via to uddannelsesdage, hvor deltagere trænes i rollen som mentor og får adgang til et netværk af andre mentorer fra samme område. Det er kommunerne, der står for match mellem mentor og flygtning.

---

*”Det er generelt svært for kommunerne at skaffe ordinære job til flygtninge og ligeledes svært at komme i dialog med de små og mellemstore virksomheder. Vores medlemmer har et rigtig stort netværk, som de kan trække på, og som kan få mindre virksomheder, der ikke har tænkt i de her baner før, til at åbne dørene og give flygtninge et job.”*

Kim Vestergaard Larsen, sekretariatschef, Lederne

---

Når mentor og mentee mødes, er det ofte emner som regler på arbejdspladsen (skrevne som uskrevne) samt normer og kulturforståelse, der fylder. Men også forhold der gør sig gældende hos den konkrete virksomhed italesættes. Mange mentorer har tilmeldt sig, og oplevelsen i projektet er, at mentorerne finder det attraktivt at gøre en forskel samtidig med, at de bliver en del af et netværk med andre mentorer.

### Resultater fra projektet

I kraft af deres viden og netværk skaber de tidligere og nuværende ledere adgang til en del af arbejdsmarkedet, som ellers kan være svært at nå for kommunen i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats. Der er pt. 44 mentorer i projektet, og ca. halvdelen er blevet matchet med en flygtning. En enkelt flygtning er allerede kommet i arbejde. Der er løbende rekruttering til projektet, hvorfor de endelige resultater ikke foreligger endnu.

## Ledernes gode råd:

- **Rekrutter frivillige** blandt nuværende eller andre tidligere ledere, fx tidligere ledere der er **på efterløn eller ledere, der har under 6 måneders anciennitet som pensionister** og derfor stadig har et indgående kendskab til det lokale arbejdsmarked og særligt gode forudsætninger for at agere mentorer.
- **Brug chefmentorer**, der agerer bindeled mellem projektledelse og de deltagende mentorer. Chefmentorerne i projektet har ansvaret for kommunikation med ca. 20 mentorer og mødes med projektledelsen efter behov.
- **Gør det attraktivt for mentorerne at være med fx via netværksmøder og konferencer.** Det er helt centralt, at der er gode rammer for, at mentorerne kan mødes med hinanden, udveksler erfaringer og få fornyet energi til indsatsen for de nyankomne flygtninge.
- **Lav et godt match.** Der skal være god kemi mellem mentor og mentee, og det skal være i orden for både mentor og mentee at takke nej til et match.
- **Skab et godt samarbejde med kommunen**, så der skabes dynamik og synergi.
- **Rekruttering og uddannelse af mentorer skal finde sted i god tid**, så mentorerne også når at få skabt gode og udbytterige relationer i netværket.





---

## Tema 3: Organisering af den beskæftigelsesrettede integrationsindsats

---

Den kommunale integrationsindsats består af mange forskellige indsatser i kommunerne, som indebærer et samarbejde på tværs af mange aktører og forvaltninger. Med mange involverede parter, der alle arbejder med integrationsindsatsen, kan der opstå udfordringer eller forsinkelser, der i sidste ende kan få konsekvenser for, hvor hurtigt flygtninge kommer ud på arbejdsmarkedet. Der er flere kommuner, der har positive erfaringer med at gennemføre nye tiltag internt i kommunen, der kan bidrage til en smidigere og mere effektiv håndtering af den beskæftigelsesrettede integrationsindsats.

Til inspiration præsenteres der i dette tema tre forskellige initiativer, som eksempler på et tættere og mere helhedsorienteret samarbejde i kommunen, der bidrager til at få flere flygtninge i beskæftigelse:

- Oprettelse af et Integrationshus i Esbjerg Kommune, hvor de har samlet alle faglige kompetencer på integrationsområdet under samme tag.
- Brug af investeringstankegangen i Hjørring Kommune, hvor de med en investering i deres integrationsindsats har oplevet markante besparelser på integrationsydelse.
- Konsekvent brug af sanktionering i Helsingør Kommune, for at øge flygtninges deltagelse i virksomhedsrettede tilbud.

## Integrationshuset samler indsatsen i Esbjerg Kommune

*Det er op til den enkelte kommune at organisere integrationsindsatsen bedst muligt. Ved at samle integrationsområdet har Esbjerg Kommune styrket koordinationen, og kan lettere tænke nye tiltag på tværs af faggrupperne.*

Esbjerg Kommune reorganiserede integrationsindsatsen i 2016 ved at oprette et Integrationshus, hvor alle faglige kompetencer på integrationsområdet er samlet. Denne beslutning tog Esbjerg Kommune på baggrund af deres holdning til, at integrationsindsatsen forudsætter et stærkt samarbejde internt i Jobcentret mellem beskæftigelsesrådgivere og jobkonsulenter, og mellem andre forvaltninger, aktører og frivillige.

Formålet med et integrationshus, hvor jobcentrets indsats er samlet, er at fremme samarbejdet og koordineringen af indsatsen for den enkelte flygtning, og dermed bidrage til bedre integration og beskæftigelse. Derfor er alle Esbjerg Kommunes beskæftigelsesrådgivere, jobkonsulenter, familieguider og projektmedarbejdere, der arbejder med integration, nu samlet under ét tag i Integrationshuset.

Et tiltag, der er opstået som resultat af det styrkede tværfaglige samarbejde, er projektet "God Start". Her havde en beskæftigelsesrådgiver, en familieguide, en projektmedarbejder og en jobkonsulent et fælles ønske om at styrke flygtningenes fastholdelse i ordinær beskæftigelse, IGU, løntilskud og uddannelse. Medarbejderne oplevede, at mange flygtninge ikke kunne fastholde en situation med selvforsørgelse på grund af problematikker og misforståelser, der kunne have været forebygget tidligt i forløbet af de pågældende medarbejdere. Derfor kan flygtninge nu møde op én aften ugentligt og få den fornødne vejledning, og således få en forståelse for de ændringer, der sker, når de går fra offentlig forsørgelse til selvforsørgelse.

---

*"At vi har samlet alle faglige kompetencer på integrationsområdet betyder, at vi hurtigere kan løse problemer, når de opstår. I stedet for at skubbe bolden videre, griber vi den nu sammen og tager fælles ansvar for at løse udfordringerne. Derudover synes jeg også, at vi med vores tværfaglige dialog kan udtænke bedre tilbud og løsninger."*

Mai-Britt Schmidt Pedersen, kontorchef i Integrationshuset, Esbjerg Kommune

---

## Resultater

Integrationshuset har kun eksisteret siden februar 2017 og fordelene ved at samle integrationsindsatsen kunne mærkes tidligt i forløbet af medarbejderne. Samlingen af ledelsen og medarbejderne på tværs af faggrupperne betyder nemlig, at koordineringen mellem faggrupperne er blevet styrket. I og med, at medarbejderne nu sidder sammen, oplever de, at der bliver taget et fælles ansvar for at løse opgaverne, hvilket resulterer i, at medarbejderne nemmere og hurtigere kan løse de problemer, der opstår på tværs af faggrupperne. De oplever også, at det styrkede samarbejde resulterer i, at medarbejderne oftere kommer med forslag og idéer til nye metoder, der kan optimere integrationsindsatsen.

Kommunen oplever også, at flygtningenes fastholdelse i selvforsørgelse styrkes gennem én indgang til vejledning hos kommunens forskellige medarbejdere. I forhold til projektet "God Start" vurderer medarbejderne, at det har sikret fortsat selvforsørgelse for i hvert fald 13 flygtninge, der alle var tæt på at opgive deres stillinger eller droppe ud af deres uddannelse.

## Esbjerg Kommunes gode råd:

- *Saml indsatsen i fysiske rammer*, der er nye for alle, da det giver et fællesskab.
- Sørg for, at der er *en veldefineret opgavefordeling*.
- Sæt jer sammen *på tværs af de faglige grupper* og *lav opgavefordelingen sammen*.
- *Giv plads* til at de nye ideer og løsninger, der opstår og udtænkes på tværs af faggrupperne, kan blive til noget.
- *Lad de fysiske rammer give mulighed* for, at man *nemt kan mødes på tværs af faggrupperne*.

## Investering i integrationsindsatsen giver besparelser i Hjørring Kommune

*Med en investering i beskæftigelsesindsatsen har Hjørring Kommune formået at få en stor del af kommunens flygtninge i beskæftigelse. Desuden har kommunen reduceret udgifterne til offentlig forsørgelse markant.*

Hjørring Kommune besluttede i 2014 at investere 158 mio. kr. ekstra i kommunens samlede beskæftigelsesindsats over en fireårig periode. Formålet er at få flest mulige borgere på kanten af arbejdsmarkedet, heriblandt flygtninge, ind på arbejdsmarkedet. Derudover skal investeringen bidrage til, at virksomhederne kan få den fornødne arbejdskraft. Beskæftigelses- og integrationsindsatsen tager i højere grad end tidligere udgangspunkt i den enkelte borger. Parallelt med virksomhedsforløb tilbyder jobcenteret sundhedsrettede aktiviteter og en intensiv mentorindsats.

Ændringerne betød, at Hjørring Kommune i 2. kvartal 2016 igangsatte to initiativer på integrationsområdet:

1. Organisatorisk blev Integrationsteamet lagt sammen med Virksomhedsservice, som har ansvaret for matchning af jobcentrets målgrupper med virksomheder.
2. Indholdsmæssigt tilrettelagde Hjørring Kommune integrationsindsatsen på en ny måde inspireret af branchepakkekonceptet

Nyankommne flygtninge skal fra dag 1 deltage i et velkomstforløb, som består af 4 ugers introduktion til det danske samfund og arbejdsmarked. Hertil kommer boligplacering, opstart af sprogundervisning, som kører parallelt med det efterfølgende forløb, samt børnepasning.

Inden udløbet af de 4 ugers introduktion starter en intropraktik, typisk af 4-6 ugers varighed, hvis primære formål er, at flygtningen skal opleve, hvad det vil sige at være på en dansk arbejdsplads. Velkomstforløbet glider direkte over i branchepakkeforløbet, hvor flygtningene introduceres til fem brancher, hvor der er særligt gode jobmuligheder, og hvor der er mange jobtyper med begrænsede kvalifikationskrav. Hidtil har det været detailhandel, industri og byggeri, landbrug, rengøring/service og køkken/restauration, men listen er under stadig forandring.

Introduktionen af hver branche består af én dags klasseundervisning efterfulgt af et virksomhedsbesøg den efterfølgende dag. I løbet af branche-introen skal flygtningene vælge mindst to brancher, som de gerne vil i praktik inden for. Efter introen starter den første virksomhedspraktik, som efterfølges af yderligere praktikker efter behov. Der arbejdes med høj grad af progression gennem hele det virksomhedsrettede forløb. Opfølgning på flygtningene i virksomhedsforløb gennemføres af virksomhedskonsulenterne. Kommunen har udviklet et særligt koncept for opfølgningen, hvor progressionen vurderes ud fra centrale indikatorer, som er identificeret i et Beskæftigelsesindikatorprojekt.

### Resultater

Jobeffekten af indsatsen har været markant. Effekten er særligt høj for de flygtninge, som har haft opholdstilladelse i tre år eller mindre. Her er 37 pct. startet i job ved udgangen af 2017, og 9 pct. (svarende til 20 flygtninge) er startet i løntilskudsforløb, som alle er tæt på at blive omsat til ordinære job.

Foruden de gode resultater i integrationsindsatsen har investeringsstrategien været medvirkende til at reducere kommunens samlede udgifter til overførselsindkomster. Fra 2015 til og med 2017 investerede Hjørring således 84,1 mio. kroner, og i samme periode sparede kommunen 115,5 mio. kroner på overfør-

selsindkomster. I både 2016 og 2017 var de samlede besparelser på udgifter til overførselsindkomster større end forventet i forhold til deres budget. I 2016 og 2017 sparede de henholdsvis 20 mio. kroner og 11,8 mio. kroner mere end budgetteret.

Hjørring Kommune forventer desuden, at de gode resultater vil blive endnu mere markante som investeringen skrider frem. Kommunen forventer, at man ved udgangen af 2019 vil have reduceret udgifterne til samtlige overførselsindkomster på i alt 324,5 mio. kroner.

### Hjørrings kommunes gode råd:

- Arbejd efter **et key account koncept**, hvor **alle virksomheder har en fast virksomhedskonsulent tilknyttet**, som lynhurtigt kan gribe ind, hvis en virksomhedspraktik udvikler sig i en forkert retning
- **Tænk brancheorienteret** og fokusér på **brancher med mangel på arbejdskraft**. **Giv plads** til, at de nye ideer og løsninger, der opstår og udtænkes på tværs af faggrupperne, kan blive til noget.
- **Øg kendskabet til det lokale arbejdsmarked**. Eksempelvis udarbejder Jobcenter Hjørring hvert år (i samarbejde med Frederikshavn og Brønderslev Kommuner) et jobbarometer, som viser ca. 850 virksomheders forventning om jobåbninger i de kommende 12 måneder. Her spørges også ind til, hvor parate virksomhederne er til at samarbejde om integrationsindsatsen. Denne viden bruges fremadrettet.
- **Forventningsafstem med virksomhederne** om, hvad formålet med forløbene er for at undgå misforståelser.
- **Lav løbende monitorering af integrationsindsatsen** – dette er forudsætningen for en løbende udvikling af indsatsen og for et højt beredskab til at ændre indsatsen.

---

## Sanktioner virker i Helsingør Kommune

*I Helsingør Kommune har de organiseret en systematisk og konsekvent brug af sanktioner. Dette har øget flygtninges deltagelse i dels aktiviteter der indgår i integrationsprogrammet, samt samtaler med kommunen og jobsamtaler.*

Helsingør Kommune oplever, at brugen af sanktioneringer ved ikke-lovlige fravær er et vigtigt redskab til at få gruppen af flygtninge langt fra arbejdsmarkedet til at møde op til de aktiviteter, der indgår i integrationsprogrammet. Helsingør Kommune sanktionerer således alle flygtninge som har ikke-lovlige fravær fra aktiviteter der indgår i integrationsprogrammet, samtaler med kommunen, undervisning og jobsamtaler. Formålet med indsatsen er at få flygtningene tættere på arbejdsmarkedet og dermed i job gennem aktiv deltagelse i integrationsindsatsen. Flygtningens jobkonsulent vejleder flygtningen om sanktionsreglerne samt konsekvenser ved manglende deltagelse i de aktiviteter, der er forbundet med integrationsprogrammet.

Kommunen har organiseret sig således, at det er to administrative medarbejdere, der står for sanktioneringen og partshøringen af flygtningene. Der tages udgangspunkt i dokumentation fra sprogcentre, virksomheder, læger, jobkonsulenter og andre parter. Flygtningen modtager et partshøringsbrev og får mulighed for at komme med bemærkninger. Flygtningen får også mulighed for at aflevere eventuel dokumentation for fravær, eksempelvis i form af afsendte sms'er omkring sygemelding, som af en eller anden årsag ikke er blevet registreret. Hvert kvartal foretages gennemsnitligt 150 sanktioneringer, og nogle flygtninge har i perioden fået mere end én sanktion.

---

*"Det er vigtigt, at flygtningene ved hvorfor de bliver sanktioneret. Vi har derfor udarbejdet en vejledning om sanktioner, der bliver oversat til fire forskellige sprog, så vores flygtninge fremover kan få vejledningen udleveret efter en samtale med jobkonsulenten."*

Lars Trap Olsen, leder af Team Integration, Helsingør Kommune

---

For at sikre at sanktioneringen gøres korrekt, foretager medarbejderne en konkret vurdering af, om flygtningen skal sanktioneres på baggrund af den dokumentation der er indsamlet, samt flygtningens eventuelle bemærkninger. Hvis administrationen vurderer, at flygtningen skal sanktioneres, træffes den endelige afgørelse af kommunens Ydelsesafdeling.

### Resultater

Den systematiske indsats med sanktionering af flygtninge betyder, at flere flygtninge i højere grad deltager uden fravær i de krævede aktiviteter som led i integrationsprogrammet. Det forventes at bidrage til, at flygtningene hurtigere kvalificerer sig til at komme ud på arbejdsmarkedet.

## Helsingør Kommunes gode råd:

- Lad en *administrativ medarbejder* stå for indsatsen. Det sikrer ensartethed og kvalitet i sanktioneringen.
- *Lav en systematisk og fyldestgørende indsamling* af dokumentation fra alle samarbejdspartnere omkring borgerne – herunder fra sprogcentre, virksomheder og andre aktiveringstilbud.

### **Faktaboks: Sanktionering af bestemte grupper af flygtninge har en særlig positiv effekt**

Tal fra perioden februar til juli 2017 viser, at effekten af sanktionering er størst for flygtninge, der har højt fravær. For flygtninge, der havde under 20 procent fremmøde ved tidspunktet for sanktionering, steg deltagelsen i gennemsnit 400 procent efter sanktionering. For flygtninge med 20-39 pct. fremmøde steg deltagelsen i gennemsnit med 60 procent, for flygtninge med 40-59 procent fremmøde steg deltagelsen i gennemsnit med 34 procent, og for flygtninge med fremmøde mellem 60-99 procent fremmøde havde sanktioneringen minimal effekt. Desuden har det vist sig, at hvis flygtningen har fået mere end én sanktionering, stiger flygtningens deltagelse mere.





---

## Tema 4: Integrationsindsats for særlige grupper

---

I kommunerne går det mange steder godt med at få en stor del af flygtningegruppen i beskæftigelse. Samtidig er der dele af flygtningegruppen, der af forskellige årsager er sværere at få i beskæftigelse. For at integrere alle flygtninge i det danske samfund og få alle dele af flygtningegruppen med ud på arbejdsmarkedet, kræves der ofte en ekstraordinær indsats i kommunerne.

Til inspiration præsenterer dette tema fem eksempler på særligt fokuserede initiativer målrettet særlige grupper af flygtninge:

- Oprettelse af en barselsgruppe for kvinder på integrationsydelse i Kolding Kommune, hvor der er fokus på dansk og muligheder for beskæftigelse efter barsel
- Kvindeforløb i Haderslev Kommune, hvor der bl.a. sættes fokus på behovet for drøftelse af arbejdsmarked, iværksætteri og kønsroller
- Styrkelse af opsporing og identifikation af traumeramte i Horsens, Greve, Gribskov og Frederikshavn kommuner
- Indsats for aktivitetsparate i Sønderborg Kommune, hvor den beskæftigelsesrettede og sundhedsfaglige indsats for de aktivitetsparate samles
- Holstebro, Struer og Lemvig kommuners samarbejde om en målrettet vej til ordinær uddannelse for unge flygtninge gennem et forberedende uddannelsesforløb.

## Barselsgruppe for flygtningekvinder med fokus på danskundskaber og beskæftigelse

*Når flygtningekvinder går på barsel, kan de risikere at aflære deres danske sprog og komme længere væk fra arbejdsmarkedet. I Kolding Kommune øver de det danske sprog og forbereder sig på at komme i arbejde efter barslen.*

Kolding kommune oplevede, at mange flygtningekvinder gav udtryk for, at de var bekymrede for at miste deres tillærte danske sprog, når de skulle på barsel, og at de gerne vil fortsætte med at være aktive. Kolding Kommune har derfor fra september 2017 oprettet en barselsgruppe for flygtningekvinder. Her kan kvinderne vedligeholde og udvikle deres danskundskaber, samt tale om deres job- og uddannelsesmuligheder efter endt barsel.

Barselsgruppen etableres under graviditeten, og gruppen mødes én gang ugentligt i to timer. Møderne i gruppen faciliteres af en dansklærer og en af kommunens jobkonsulenter. Møderne starter med en halv times danskundervisning. For at forberede kvinderne på deres jobmuligheder efter endt barsel, præsenterer kommunen deres beskæftigelsesrettede tilbud, hvor de taler med kvinderne om, hvilke brancher der oftest er jobåbninger i, og hvordan de når deres beskæftigelsesmæssige målsætninger. Det kan for eksempel være at opkvalificere sig gennem virksomhedspraktik og IGU. De hjælper også kvinderne med at få udarbejdet og kvalificeret deres CV. Derudover taler de med kvinderne om brug af daginstitutioner.

---

*”Vi taler meget med kvinderne om, at man som udgangspunkt går på arbejde i Danmark. På den måde forsøger vi at rykke ved deres normer, og kvinderne har også givet udtryk for, at de ser sig selv på arbejdsmarkedet og ikke som hjemmegående.”*

Rikke Lund Geertsen, dansklærer, Kolding Kommune

---

Barselsgruppen er ikke kun for flygtningekvinder, der er på barsel. Kommunen oplever, at det kan være svært for mange kvinder at få deres arbejdsliv og familie til at hænge sammen, når de kommer tilbage fra barsel. For at imødekomme de udfordringer, har Kolding kommune valgt at gøre barselsgruppen til en del af integrationsprogrammet for de kvinder, der netop har afsluttet deres barsel. Kvinder der er på vej på barsel kan også deltage i barselsgruppen, for at fastholde fokus på deres igangværende danskundervisning og beskæftigelsesrettede aktiviteter.

### Resultater

Efter tre måneder har 14 flygtningekvinder besøgt gruppen. Ved at tale om, at man som kvinde i Danmark går på arbejde efter endt barsel, oplever kommunens medarbejdere, at de får rykket ved kvindernes tankegang og identitet om at være hjemmegående. Kvinderne ser i højere grad muligheden for at arbejde frem for at gå derhjemme. Og at rykke på kvindernes identitet som arbejdstagere frem for hjemmegående er et stort skridt mod, at de kan komme ud på arbejdsmarkedet efter endt barsel.

---

## Kolding Kommunes gode råd:

- **Skab gode relationer og tillid** for at rykke på kvindernes identitet fra hjemmegående til arbejdende kvinde, og for at kvinderne føler sig trygge i forløbet.
- **Vær opmærksom på timingen af de forskellige aktiviteter i forløbet.** Man kan med fordel lade de mere direkte beskæftigelsesrettede aktiviteter fylde lidt mindre i starten og mere hen af vejen, når kvindernes arbejdsidentitet har udviklet sig.
- **Strukturér mødet** for at nå de planlagte aktiviteter, da kvinderne har deres babyer med.

## Fokus på job og uddannelse for kvinder i Haderslev Kommune

Tallene viser, at langt færre flygtningekvinder end mænd er i beskæftigelse efter tre år. Der er derfor god grund til at have særlig fokus på flygtningekvinderne. I Haderslev er der sat fokus på nydanske kvinders ressourcer og muligheder i forhold til det danske arbejdsmarked.

Som supplement til de aktiviteter, der indgår i integrationsprogrammet, har Integrations- og Modtagecenteret i Haderslev kommune oprettet et forløb for flygtningekvinder. Temaerne og målet for forløbet er selvforsørgelse via job eller uddannelse.

Forløbet varer i 12 uger med et ugentligt møde af tre timer. Til hvert møde er der et tema, som kan være det danske arbejdsmarked og uddannelsessystem, økonomi, iværksætteri og identitet. På møderne tales der også om hverdagens struktur og kvindernes eget syn på sig selv og den rolle de har som mor, hustru, kvinde og medarbejder. Nogle af kvinderne giver udtryk for, at de føler sig under pres, da deres rolle som ansvarlig for hjemmet fortsætter i Danmark samtidig med, at de møder krav fra jobcentre om deltagelse i blandt andet virksomhedsrettede tilbud og sprogskole.

---

*"Kvinderne har flere udfordringer, når det gælder at finde en plads på det danske arbejdsmarked. For nogle er det en ny rolle, som kræver tilpasning af familielivet og rollerne i familien. Ligeledes oplever kvinderne, at sproget er en barriere for dem. Desuden kræver det, at virksomhederne vil tage et ansvar og give kvinderne en chance for at vise deres værd."*

Gunhild Fyhn Mortensen, socialrådgiver,  
Haderslev kommune

---

I forløbet taler kvinderne og kommunens medarbejdere om krydspresset mellem arbejde og familie, og hvordan kvinderne kan håndtere det. Blandt andet ved at arbejde med deres egne forventninger, og ved at inddrage deres børn og ægtefæller mere i hverdagens opgaver. Derfor blev der også afholdt et fælles opstartsmøde, hvor kvindernes ægtefæller var inviteret med.

### Resultater

I det første forløb, der startede i marts 2017, deltog syv flygtningekvinder, både jobparate og aktivitetsparate, og endnu et forløb er sat i gang. Blandt deltagerne på det første forløb er seks ud af de syv kvinder nu selvforsørgende. Fem af kvinderne er startet i uddannelse, en kvinde har startet selvstændig virksomhed. Den sidste kvinde er kommet væsentligt tættere på selvforsørgelse og vurderes snart klar til virksomhedspraktik.

Derudover har kvinderne fået et stort personligt udbytte af forløbet. De har opnået klarhed om deres muligheder og rettigheder, styrket selvtillid, mere håb og mod, samt glæde og energi. For at understøtte kvindernes positive udvikling, er der planlagt opfølgning til alle kvinder, der har deltaget i forløbet, hvor de bliver tilbudt et månedligt møde i gruppen.

## Haderslev Kommunes gode råd:

- **Vær klar og tydelig omkring forløbets formål** om at få kvinderne i selvforsørgelse.
- **Tydeliggør for kvinderne** hvorfor dette særlige kvindeforløb er igangsat.
- **Hold møde uden for jobcenteret.** Det er vigtigt, at signalere et skift af ramme fra den almindelige tilknytning til jobcenteret.
- **Afhold et opstartsmøde**, hvor kvindernes ægtefæller eventuelt kan deltage. Her kan der informeres om indhold, temaer og mål i forløbet samt forventninger til kvindernes fremmøde, afbud og tavshedspligt.
- Brug **tolk** på møderne. På den måde undgås misforståelser mellem kvinderne og fagpersonerne.
- **Lad kun kvinder deltage i forløbet.** Derved skabes et rum hvor kvinderne oplever et fællesskab, hvor de frit kan tale om uddannelse, job, familie, ønsker og mål.
- **Lav ikke klassisk tavleundervisning**, men tilstræb i stedet at skabe **et ligeværdigt forum**, hvor dagens tema drøftes, virksomheder og uddannelsesinstitutioner besøges og oplæg udefra inkluderes.
- Der kan med fordel oprettes et **sideløbende forløb for mænd** hvor disse opkvalificeres og informeres på lige vilkår.

## En styrket indsats for flygtninge med traumer

*Mange flygtninge der kommer til Danmark har traumer fra deres oplevelser. Det kan være en betydelig hindring for deres trivsel og integration, og fire kommuner arbejder derfor med at sætte bedre ind med hjælp til traumatiserede flygtninge og deres familier.*

I Greve, Gribskov, Frederikshavn og Horsens kommuner arbejder man på at styrke en tværfaglig og helhedsorienteret indsats for flygtninge med traumer. Traumer kan have store konsekvenser for både den enkelte flygtning, men også for hele familiens trivsel. Særligt børnene er udsatte, hvis deres forældre er påvirkede af traumer. For at styrke den tidlige forebyggelse er indsatsen i de fire kommuner derfor særligt målrettet familier med børn. Ifølge kommunerne kan indsatsen også bidrage til at bringe flygtningene tættere på arbejdsmarkedet, fordi der arbejdes med at reducere traumesymptomer, som ellers kan stå i vejen for beskæftigelse.

Projektet er målrettet flygtninge med traumer eller traumerelaterede problemstillinger, som ikke er behandlingskrævende i sundhedsfagligt regi. I projektet arbejdes der med at styrke opsporing og identifikation af flygtninge med traumer. Kommunerne afprøver et identifikationsredskab, der bl.a. benyttes af relevante medarbejdere på kommunernes jobcentre og af integrationskonsulenter i kommunerne. Redskabet screener borgerne for traumesymptomer og kan give de kommunale medarbejdere en indikation af risikoen for traumer hos den pågældende flygtning. Efter identifikation af familier eller flygtninge med behov for støtte, tages der i tværfaglige teams stilling til, hvilken indsats der skal sættes i gang, herunder om det er relevant at arbejde med traumer i familien. Personalet i kommunernes eksisterende behandlingstilbud er gennem projektet blevet uddannet til at kunne tilbyde indsatser for flygtninge med traumer, og der arbejdes med metoder inden for bl.a. narrativ eksponeringsterapi, psykoedukation og psykomotorisk terapi. Samtidig arbejdes der systematisk med progressionsmåling og inddragelse af feedback fra borgerne for løbende at følge op på, hvorvidt de givne indsatser, der iværksættes, er til hjælp.

### Resultater

Kommunerne har fået etableret forebyggende og behandlende tilbud i eget regi, hvor der kan arbejdes med flygtninges traumer. Gennem projektet har kommunerne ligeledes fået etableret en systematik omkring identifikation af flygtninge med traumer, og der arbejdes med at skabe øget opmærksomhed omkring problematikken på tværs af medarbejdergrupper.

Foreløbige resultater fra kommunerne peger på, at flygtningene i projektet oplever en reduktion i symptomer på traumer. Der ses fx en reduktion i symptomer som søvnbesvær, mareridt, vrede og koncentrationsbesvær. De foreløbige erfaringer viser desuden, at forløbene kan føre til større trivsel i familierne, og at særligt de nære relationer i familierne påvirkes positivt af forløbene. Fra forløbenes start til afslutning ses fx en stigning i antallet af forældre, der vurderer, at dialogen indbyrdes mellem forældrene såvel som mellem forældre og børn er forbedret. Der ses også en stigning i antallet af forældre, der oplever sig i stand til at støtte deres børn, herunder fx i forbindelse med at tale med børnene om deres udfordringer, at støtte børnene i at opbygge venskaber, og i forbindelse med lektier. Kommunerne oplever også, at hårdt ramte familier motiveres til at opsøge yderligere hjælp, og at forløbene i nogle tilfælde også har bidraget til at motivere de voksne mod og lyst til en fremtidig tilknytning til arbejdsmarkedet.

Projektet er stadig under afprøvning og skal evalueres i 2019. Indtil videre har projektet dog bidraget til, at det tværfaglige samarbejde omkring familierne er blevet styrket i kommunerne. Der er således iværksat en struktur for det tværfaglige samarbejde, der har bidraget til at skabe et øget kendskab til kompetencer, arbejdsopgaver og indsatser på tværs af medarbejdergrupper i kommunerne.

## Kommunernes gode råd:

- **Overvej om der både** skal iværksættes indsatser til opsporing, identifikation, behandling og tværfagligt samarbejde, **eller** om man i kommunen vil fokusere på færre indsatsområder.
- **Start med en pilotafprøvning** af indsatsen for at skabe bedre muligheder for at justere og tilpasse.
- **Læg en plan for løbende opsporing** af familier til indsatsen.
- **Tænk i muligheder for varig forankring** fra starten, så indsatsen tænkes ind i kommunens øvrige driftsopgaver.
- Sørg for at sikre **ledelsesmæssig opbakning og opfølgning** på tværs af forvaltninger i kommunen.
- **Hav en tydelig og klart defineret model** for det tværfaglige samarbejde. Afklar i denne forbindelse indledningsvist, hvilke medarbejdere der er i kontakt med målgruppen og bør indgå i det tværfaglige samarbejde.
- **Læg en plan for, hvordan indsatsen og redskaberne vedligeholdes**, fx i forbindelse med udskiftninger i medarbejderstaben.
- Afsæt tid og ressourcer til, at medarbejdere, der skal arbejde med nye metoder og retningslinjer, kan **øve sig og sparre med hinanden**.

**Faktaboks:** Indsatsen er finansieret af satspuljemidler fra 2012 og støttet af Styrelsen for International Rekruttering og Integration. Der kommer forskellige redskaber ud af projektet – fx det nævnte identifikationsredskab – som bliver stillet til rådighed for alle kommuner efterfølgende.

## Indsatser for aktivitetsparate i Sønderborg Kommune

*Det er en særlig udfordring at få aktivitetsparate flygtninge ind på arbejdsmarkedet. Koordinering og samling af den sundhedsfaglige og beskæftigelsesrettede indsats kan skabe mere viden om den aktivitetsparate flygtning, så flygtningen selv erfarer en positiv udvikling i egen sygdomsforståelse og kompetencer på arbejdsmarkedet.*

Sønderborg Kommune arbejder med en håndholdt og samlet indsats for de aktivitetsparate flygtninge, hvor der er fokus på helbredsmeistring, fysisk træning og faglig opkvalificering. I dialogen med flygtningen anvendes et progressionsværktøj (FIP), og der følges løbende op på borgerens udvikling.

Først har kommunens medarbejdere en drøftelse med sociallægen. En sociallæge er en uddannet læge, der er ansat af jobcenteret, hvor kommunens medarbejdere kan bestille tid og fremlægge sager med flygtninge, der har forskellige diagnoser og helbredsrelaterede udfordringer. Denne drøftelse bygger bro mellem lægeverdenens diagnoser til, hvilke kommunale indsatser der kan være realistiske at igangsætte for at støtte flygtningen mod selvforsørgelse. Sammenhængen styrkes af en tæt dialog mellem kommunen og flygtningens lægefaglige aktører, såsom praktiserende læge, speciallæge, psykolog, mv. Flygtningene tilbydes desuden at få tilknyttet en mentor, der er ansat af Sønderborg Kommune og specifikt tilknyttet integrationsafdelingen. Flygtningene kan dermed have deres mentor med både ved læge- og sygehusbesøg og eventuelle virksomhedsbesøg.

Sideløbende arbejder kommunens medarbejdere på at bearbejde de aktivitetsparate flygtninges sygdomsforståelse samt deres forståelse af muligheder på arbejdsmarkedet, og afprøve dem i forskellige funktioner med tilknytning til det ordinære arbejdsmarked.

### Resultater

Foreløbigt har ti aktivitetsparate flygtninge deltaget i forløbet. Én flygtning er i ordinær uddannelse, én i ordinært job, én meget motiveret for IGU og én er udrejst. De resterende seks aktivitetsparate flygtninge har endnu behov for en socialfaglig indsats og en faglig opkvalificering, førend de bliver jobparate.

Sønderborg Kommune vurderer, at observationen af de aktivitetsparate flygtninge i nye kontekster har afsløret hidtil usete kompetencer hos den enkelte flygtning, både for flygtningen selv og for kommunen. Ved at benytte progressionsværktøjet FIP, er samtalen med flygtningen blevet mere systematiseret, og der er skabt et visuelt indblik i flygtningens ressourcer og udvikling - både for kommunen og flygtningen.

Samarbejdet om et fælles mål for flygtningen forbedres med sagsbehandlerens og mentorens fokus på at skabe dialog imellem flygtning, kommune og lægefaglige aktører. Samtidig minimeres usammenhængende forløb på tværs af sektorer og forsinkelser i den beskæftigelsesrettede indsats, der kan opstå som resultat af uenighed og misforståelser mellem flygtning, lægefaglige aktører og kommune.



## Sønderborg Kommunes gode råd:

- **Etabler et tæt samarbejde med de lægefaglige aktører** om den aktivitetsparate flygtning ved at tilbyde deltagelse af mentor, sagsbehandler eller fagkoordinator, når flygtningen skal besøge egen læge, har tid på sygehuset og til den afsluttende samtale hos ATT (afdelingen for traume og torturoverlevende).
- **Specialisér en lille gruppe sagsbehandlere** med ansvar for de aktivitetsparate flygtninge. Denne tilgang optimerer koordineringen imellem de forskellige lægefaglige aktører, og sagsbehandlerne vil få en dybdegående viden om sygdom og arbejdsmarkedet.
- Sørg for, at **kommunens sociallæge og sagsbehandlere sparrer**, så det bliver tydeligt, hvilke skånehensyn der anbefales ved forskellige diagnoser.
- **Inspirér de ansvarlige sagsbehandlere og øvrige kommunale medarbejdere**, der er i kontakt med de aktivitetsparate flygtninge, eksempelvis ved oplæg om fagrelevante emner og IPS-uddannelse. IPS-uddannelsen er en uddannelse med særligt fokus på, hvordan medarbejdere kan tilgå borgere med psykisk diagnose og iværksætte indsatser for dem.
- **Isolér ikke de aktivitetsparate flygtninge i et samlet forløb**, men lad dem indgå i en indsats med jobparate flygtninge, så de kan blive inspireret og motiveret derfra.
- **Afprøv flygtningene i arbejdsfunktioner, som kombineres med timer på sundhedscenter**, hvor flygtningen bliver vejledt i at takle de sygdomssymptomer, der kan opstå i afprøvningen.

## En målrettet vej til ordinær uddannelse for unge flygtninge

Der er mange veje ind på arbejdsmarkedet, og én af dem er igennem det ordinære uddannelsessystem. Særligt i forhold til de unge flygtninge kan det være relevant, men mange kommuner oplever udfordringer her. Holstebro Kommune, Lemvig Kommune og Struer Kommune tackler udfordringen ved at sætte særligt ind for at få unge flygtninge forberedt til ordinær uddannelse, der passer til deres fremtidige jobmuligheder og ønsker. Samtidigt bruges virksomhedspraktikken til at give flygtninge praktisk erfaring inden for fagområdet og til at afklare, om de er på rette vej uddannelsesmæssigt.

I Holstebro, Lemvig og Struer har de tre kommuner skabt et forberedende uddannelsesforløb for unge flygtninge mellem 18-30 år. Sammen med Sprogcentret Holstebro og VUC Holstebro-Lemvig-Struer kombinerer projektet "Flygtninge i Uddannelse" virksomhedspraktik med danskundervisning og undervisning på VUC.

På grund af det særlige uddannelsesperspektiv er det nødvendigt, at de unge flygtninge i forløbet har både stor motivation for at deltage, samt stærke faglige kvalifikationer. Sprogcentret visiterer derfor kursister til forløbet ud fra en vurdering af, om kursisterne har de sproglige og læringsmæssige forudsætninger, der skal til, for at kunne gennemføre en ordinær uddannelse efter forløbets afslutning. Kursisterne skal derfor være egnede til danskuddannelse 2, og desuden kunne tale og skrive grundlæggende engelsk.

---

*"Som vores resultater også understreger, har mange unge flygtninge evnerne til at indgå i det ordinære uddannelsessystem. Vi skal derfor have ambitioner for disse unge og ikke sætte barren for lavt. De skal inkluderes i studiemiljøer som gør dem i stand til at gå samme vej som danske unge".*

Karina Byskov Viborg, facilitator, jobcenter Holstebro

---

Selve forløbet varer i et år og tre måneder. Det er bygget op af intensiv danskundervisning, undervisning på VUC i engelsk, matematik og samfundsfag samt virksomhedspraktik med seks ugers mellemrum. De unge flygtninge modtager danskundervisning under hele forløbet, mens undervisningen på VUC optrappes løbende. Forud for etablering af flygtningenes virksomhedspraktik afdækker jobkonsulenten i samarbejde med sprogcentret kursisternes fremtidige realistiske jobmuligheder og jobønsker. Denne afdækning danner baggrund for jobkonsulentens arbejde med at finde virksomhedspraktik, der så vidt muligt ligger i tråd med den unges ønsker for fremtiden. Virksomhedspraktikken indgår som en aktiv del af forløbet, således at sprogcentret og VUC aktivt tænker praktikken ind i de unges undervisning og opgaveafleveringer.

### Resultater

Erfaringerne med projektet har været meget positive. Medarbejderne tilknyttet projektet har været positivt overraskede over, hvor hurtigt de unge flygtninge har udviklet deres faglige niveau. De oplever, at flygtningene har et højt engagement, og at de tager stort ansvar for egen læring.

Langt størstedelen af de unge flygtninge har kunnet fortsætte i ordinær uddannelse efter forløbets afslutning. På de fire hold, der har afsluttet forløbet, har der i alt været 49 deltagere. Her er seks fortsat på elektriker – og tømreruddannelsen, og yderligere 35 er fortsat på ordinær SU berettiget uddannelse på VUC.

Virksomhedspraktikken opleves også som gavnlig, idet virksomhedspraktikken er med til at give flygtningene praktisk erfaring med de fag, de i fremtiden ønsker at beskæftige sig inden for. Nogle virksomhedspraktikker har desuden haft den positive effekt, at flygtningene efterfølgende har fået småjobs det sted, de var i virksomhedspraktik.

### Holstebro Kommunes gode råd:

- *Etabler et tæt samarbejde* mellem VUC, sprogcentret og jobcentret. Sørg for **løbende at forventningsafstemme og koordinere indsatsen**, for at fastholde et godt samarbejde.
- *Forsøg at lægge virksomhedspraktik i VUC's ferieperioder*. På den måde er kursisterne kontinuerligt i gang.
- Skab et *samarbejde mellem sprogcentret, VUC og jobkonsulenten for at forberede flygtningene på virksomhedspraktik*. På den måde sikres sammenhæng mellem virksomhedspraktik og undervisning i forløbet.
- Lad jobkonsulenten *afklare flygtningens realistiske ønsker til fremtidig beskæftigelse tidligt i forløbet*. Derved kan jobkonsulenten bestræbe sig på at finde virksomhedspraktik inden for de ønskede fag.



---

## Tema 5: Sproglæring og samarbejde med sprogcentrene i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats

---

At kunne tale dansk er en af de vigtigste forudsætninger for at komme i beskæftigelse og fastholde et arbejde. Det viser den første evaluering af to- og trepartsaftalerne. Sproglæring spiller derfor en central rolle i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats.

Ændringerne i lovgivningen på området viser en udvikling hen mod, at sprogcentrene og sproglæringen i højere grad skal være en integreret del af den kommunale beskæftigelsesrettede integrationsindsats. Indsatsen for at lære dansk, og inddragelsen af sprogcentrenes kompetencer, har et stort potentiale for at løfte den beskæftigelsesrettede integrationsindsats til glæde for flygtninge, erhvervsliv og kommune.

I dette afsnit præsenteres dette potentiale gennem tre eksempler:

- Et kvindeprojekt i Odder Kommune, hvor danskundervisning og beskæftigelsesindsats rykker kvinderne tættere på arbejdsmarkedet
- Sprogmakker-indsats i Esbjerg Kommune, hvor kollegaer på virksomhederne sørger for at flygtninge træner sproget i deres praktik
- Virksomhedskonsulenter på sprogskolen i Herning Kommune, der er tæt på flygtningene, og kan skabe bedre kvalificerede match mellem dem og de lokale virksomheder.

## Nytænkende danskundervisning bringer flygtningkvinder tættere på arbejdsmarkedet

*Odder Kommune har, lige som mange andre kommuner, udfordringer i forhold til at få flygtningkvinder ud på arbejdsmarkedet. Samtidig mangler der hænder indenfor social- og sundhedsområdet. Et projekt med en ny tilgang til danskundervisning, praktik og IGU slår de to fluer med ét smæk.*

I september 2017 startede ni flygtningkvinder i et helhedsorienteret kvindeprojekt i Odder Kommune. Kvinderne var alle hjemmegående i deres hjemlande og uden særlig uddannelse. I projektet får de særligt tilrettelagt danskundervisning samtidig med, at de er i beskæftigelsesrettede forløb. De startede med tre måneders forpraktik i rengøring, køkken eller pleje på forskellige plejehjem i kommunen, og er derefter startet på IGU i januar 2018. Projektet finansieres af puljen "En virksomhedsrettet indsats med en brancheorienteret tilgang over for flygtninge og indvandrere", og løber til januar 2019.

Kvinderne er på danskuddannelse 1 og 2, og undervises i dansk 1-2 dage om ugen på Sprogcenter Midt. Sproglæreren er også projektleder, og undervisningen er en integreret del af projektet. Projektet tager også nye metoder i brug, der på et bredere plan søger at sætte kvinderne i stand til at klare sig selv.

Blandt andet indgår "Aladdins tæppe". Tæppet er oprindeligt udviklet af Skanderborg Kommune til kompetenceafklaring, og indeholder felter med forskellige emner, såsom fx familie, praktik, og økonomi. Her skal kvinderne vælge et emne, de gerne vil snakke med underviseren og de andre kursister om. Her får kvinderne mulighed for, på dansk, at reflektere over egen situation, ønsker og fremtidsudsigter, og spejle sig i hinanden. På den måde hjælper kvinderne hinanden og udvikler deres motivation for at komme ud på arbejdsmarkedet.

---

*"En af kvinderne nævnte på et tidspunkt, at hun gerne ville have penge til at købe sine egne sko. Og det er et godt symbol på den forandring der er sket. Kvinderne har her i projektet fundet ud af, at de gerne vil arbejde, fordi de får større bestemmelse over deres eget liv."*

Sofie Naia Stenager Fallesen, underviser og projektleder på kvindeprojektet,  
Odder Kommune og Sprogcenter Midt

---

Desuden er underviseren i dialog med flygtningkvindernes ledere og praktikkoordinatorer, lige som hun løbende er med kvinderne ude på praktikstederne. Det giver et værdifuldt indblik i kvindernes hverdag og de sproglige vanskeligheder, de oplever på deres arbejde. På denne måde tilrettelægges undervisningen, så kvinderne præsenteres for billeder og opgaver, der sætter dem i stand til at håndtere de udfordringer, de har haft svært ved at håndtere på arbejdspladsen. Underviseren har også været på hjemmebesøg hos hver af kvinderne, hvilket også giver stof til diskussionsemner i undervisningen.

### Resultater

Undervisningens klare udgangspunkt i flygtningkvindernes konkrete hverdag giver betydeligt udslag. Kvinderne vurderer selv, at har lært lige så meget dansk på de første 3 måneder, som de har gjort i et år på almindelig sprogscole. Det viser sig også, at de består deres modultest væsentligt hurtigere end forventet. Der er desuden ingen problemer med fremmøde til undervisningen, som ellers kan være et betydeligt problem for den ordinære danskundervisning.

Igennem projektet får kvinderne oparbejdet og styrket en tro på, at de kan og vil arbejde. De får øje på fordelene ved at tage et job, ved at diskutere problematikker i forhold til økonomi, familie og arbejde i et

tillidsfuldt miljø. Selvom projektet kun har været i gang i kort tid, viser resultaterne sig allerede. Kvinderne nævner selv, at de i starten havde svært ved at forestille sig at være ude på arbejdsmarkedet – hvor de nu er meget glade for at gå på arbejde. Samtidig har de også fået en større forståelse for, hvad det vil sige at arbejde i Danmark, og hvordan man som ægtepar kan hjælpe hinanden i hjemmet. Og de er alle opsatte på at fortsætte i arbejde eller uddannelse efter IGU'en.

### Odder Kommunes gode råd:

- ***Saml et kvindehold indenfor samme branche.*** Ellers kan det være svært at skabe relevant undervisning for hele holdet.
- ***Mød kvinderne på halvvejen.*** Tag udgangspunkt i, hvad der er vigtigt for dem og byg videre på det i forhold til både danskundervisning og arbejdsmarked. Det at være mor kan for eksempel være en kraftfuld platform for at handle.
- ***Hav øje på kvindernes arbejdsidentitet.*** Alt afhængigt af, hvor meget arbejds erfaring kvinderne har, bredt forstået, kan det tage lidt længere tid før de er klar til at træde ind på arbejdsmarkedet.
- ***Vær opmærksom på timingen i hvornår de forskellige informationer om arbejdsopgaver gives i forløbet.*** I starten kan kvinderne have barrierer og reservationer omkring fx at skulle varetage opgaver relateret til hygiejne på det modsatte køn. Disse reservationer kan dog overvindes i takt med at kvinderne forstår arbejdsopgaverne bedre og kan se sig selv indenfor social- og sundhedsområdet.
- ***Hav fokus på udvikling i den langsigtede proces og vær fleksibel med arbejdsopgaverne i branchen.*** Kvindernes ønsker kan være forskellige og udvikler sig som projektet skrider frem, og deres mål kan ændre sig efterhånden som de får nye erfaringer.

## Sprogfolk lærer fra sig på arbejdspladserne

At lære at tale dansk som flygtning kan være en udfordring. I Esbjerg går danskundervisningen videre end bare på sprogcentret. Her sørger sprogfolk for, at flygtninge aktivt får brugt deres danske sprog på deres arbejdsplads.

Det kan ofte være svært for flygtninge at få trænet deres danske sprog, når de er ude på en arbejdsplads. Det er en stor barriere, hvis flygtningen ikke har mulighed for at forstå og kommunikere med ledere og kolleger. At tale dansk sker ikke af sig selv, og hvis en flygtning ikke taler dansk, fx i en praktik, er der risiko for at flygtningen glemmer det tillærte sprog.

Derfor har Esbjerg Kommune valgt at have et større fokus på sproglæring, når de etablerer virksomhedsrettede forløb og uddanner såkaldte sprogfolk. En sprogfolk er en kollega til en flygtning, der i samarbejde med en sproglærer arbejder med at motivere og støtte den sproglige udvikling på arbejdspladsen. For at støtte flygtningens sproglæring bliver sprogfolket trænet i, hvordan man lærer et nyt sprog, og i hvordan man selv bruger sproget. Det indebærer blandt andet at tale langsomt og tydeligt og udtale ordene, gentage og omformulere. Et vigtigt aspekt er dog også, hvordan man kan sikre sig mere dialog i hverdagen i det hele taget, og få mål og metoder til at øge ordforrådet.

---

*"Manglende danskundskaber er den største barriere for vores borgere, både for at få og fastholde et arbejde og for at blive integreret i det hele taget. En sprogfolk kan gøre en stor forskel, fordi der er et italesat mål om at øve både hverdagsprog og fagsprog, der er afsat 15-30 minutter i daglig intensiv øvelse, og der er fokus på sproget i arbejdsdagen, både hos flygtningen og hos sprogfolket."*

Dorthe Nissen, koordinator, Esbjerg Kommune

---

Desuden præsenteres sprogfolket for helt konkrete metoder til, hvordan de kan sikre sig, at flygtningen forstår en instruktion. Dette gør det muligt for flygtningen at bruge og træne det danske sprog - ikke blot i nogle få timer, men i løbet af en hel arbejdsdag.

En sprogfolks indsats har også en social funktion, og en tillidsfuld relation mellem sprogfolk og flygtning er vigtig. En sprogfolk arbejder sammen med flygtningen i dagligdagen, og sprogfolket har en masse viden om fx arbejdspladskultur og kollegaskab, som det er relevant for den enkelte flygtning at få indsigt i.

### Resultater

Esbjerg Kommunes indsats bygger videre på DanskPlus-projektet, hvor en tredjedel af de gennemførte forløb førte til job eller uddannelse. Indsatsen med sprogfolk til flygtninge i Esbjerg Kommune startede i slutningen af 2017. Der er en klar forventning om, at indsatsen sætter turbo på den enkelte flygtninges sproglige udvikling, hvilket igen øger chancen for selvforsørgelse.

Sprogfolk-konceptet styrker også integrationsindsatsen ved at etablere nye relationer mellem erhvervslivet og de flygtninge, kommunen modtager. Indsatsen inddrager virksomhederne aktivt i integrationsopgaven, opkvalificerer den enkelte medarbejder, og skaber nye gode historier.



## Esbjerg Kommunes gode råd:

- Hav *fokus på den sproglige udvikling* ved etablering og opfølgning på forløb
- *Find medarbejdere, der har lyst til at lære fra sig*
- Sørg for, at der er *hyppige opfølgninger med en sproglærer*
- Lav en *solid forventningsafstemning* mellem borger, sprogmakker og virksomhed
- Tilskynd *flygtninge til at være opsøgende og nysgerrige* på arbejdspladserne
- Giv et *diplom til sprogfolkere for deltagelse* – det gør det nemmere at finde deltagere og kan bruges til branding af virksomhederne, og samtidig fungerer det som et bevis for opkvalificering af medarbejdere.

## Tæt samarbejde mellem kommune og sprogcenter løfter integrationsindsatsen markant

*At få flygtninge i de rette beskæftigelsesrettede forløb kræver kendskab til målgruppen og indsats fra alle gode kræfter. I den henseende har Herning Kommune haft succes med at placere virksomhedskonsulenter på Lærdansk Herning.*

I Herning Kommune har kommunens virksomhedskonsulenter siden oktober 2015 været ansat på det lokale sprogcenter. De tre faste virksomhedskonsulenter udfører stadig kommunens myndighedsopgave, men i det daglige er de en del af sprogcentrets miljø. Formålet er at komme tættere på flygtningene, og indsatsen koster ikke ekstra for kommunen, i og med at sprogcentret blot har fået lønmidlerne til virksomhedskonsulenterne. Virksomhederne kan desuden altid ringe til virksomhedskonsulenterne, hvis der opstår problemer i fx et praktikforløb.

---

*"Der er rigtig meget værdifuld viden om den enkelte borger, der ville gå tabt, hvis sprogskolen bare leverede undervisning."*

Peter Sønderby, projektleder, Herning Kommune

---

### Resultater

At have virksomhedskonsulenterne på sprogcentret beskrives af Herning Kommune som værende meget positivt. Flygtninge bruger meget tid på sprogcentret, og når virksomhedskonsulenterne også befinder sig på sprogcentret, får de et helt andet kendskab til flygtningene, end de ville få, hvis de sad på jobcenteret.

Dette kendskab til flygtningene er højst anvendeligt i den beskæftigelsesrettede integrationsindsats. Det giver bl.a. gode muligheder for at lave en velkvalificeret screening af flygtningenes kompetencer og motivation. Det øgede kendskab til flygtningene opstår både på grund af den direkte kontakt mellem flygtninge og virksomhedskonsulenter, men i særdeleshed også på grund af virksomhedskonsulenternes tætte kontakt med lærergruppen. Lærergruppen opnår igennem undervisningen af flygtningene en værdifuld viden om dem. Denne viden er eftertragtet hos de lokale virksomheder, og muliggør et godt match mellem virksomhed og flygtning.

Af de 324 flygtninge, der fra oktober 2015 til oktober 2017 har været i kontakt med virksomhedskonsulenterne, er over halvdelen på vej videre mod arbejdsmarkedet. 29 pct. af gruppen er i ordinært arbejde, deltidsjob, løntilskud eller startet på en IGU eller et uddannelsesforløb på SU, mens 23 pct. er i praktik eller på vej til det.

Samarbejdet mellem Herning Kommune og Lærdansk Herning har desuden ført til flere konkrete beskæftigelsesrettede integrationsprojekter. Her bliver mangel på lokal arbejdskraft adresseret igennem bl.a. projektet "Ny Fremtid" i samarbejde det lokale erhvervsliv og med støtte fra Industriens Fond, og "Ny Start" indenfor sundheds- og ældreplejen.

## Herning Kommunes gode råd:

- *Saml de vigtigste aktører i samarbejdet og følg jævnligt op på processen sammen.* Det er essentielt, at lederne fra såvel kommune som sprogcenter bakker op om projektet.
- *Lærerne på sprogskolen skal tage ansvaret på sig, og støtte op om, at sprogskolens rum benyttes til flere beskæftigelsesrettede formål.* Det er et sted hvor flygtninge ikke blot lærer dansk, men også får mere konkret hjælp til at komme ud på arbejdsmarkedet.

### Faktaboks: Kolding Kommunes indsats bringer sproglærerne ind i forvaltningen

I Kolding Kommune har man valgt at gå lidt anderledes til værks end i Herning. Her sidder 10 sproglærere i selve integrationsafdelingen i kommunen. De underviser i bl.a. branchepakker og job- og medborgerskabsforløb, står for branchespecifik sprogtræning på virksomhederne, hjælper borgerne med CV og jobsøgning i jobklubben, og arbejder med sprog, kultur, adfærd og personlighed.

Lærerne har et stort kendskab til arbejdsmarkedet og hvilke krav der er til både de sproglige kompetencer, men også kravene til de faglige kompetencer. Dette inddrager de aktivt i undervisningen. Og lige som i Herning er det direkte daglige samarbejde mellem sproglærere og virksomhedskonsulenter en stor gevinst for kommunens integrationsindsats.

---

## Afrunding

---

Integrationsindsatserne er indsamlet og udarbejdet i samarbejde med de pågældende kommuner i sidste halvdel af 2017. Hvis der ønskes mere information om de omtalte integrationsindsatser, kan der rettes henvendelse til den pågældende kommune, SIRI's regionale Integrationskoordinatorer eller SIRI.

### SIRI's regionale integrationskoordinatorer:

De tre regionale Integrationskoordinatorers opgaver er at understøtte den virksomhedsrettede integrationsindsats i kommunerne, så den bliver mere målrettet. Integrationskoordinatorerne understøtter således samarbejdet mellem jobcentre og virksomheder om integration på arbejdsmarkedet. De yder endvidere et vigtigt bidrag til at opsamle og formidle viden om virksomme metoder og god praksis i kommunerne. Hvis der ønskes mere information om de præsenterede integrationsindsatser kan Integrationskoordinatorerne kontaktes via nedenstående kontaktoplysninger:

Peter Lauritsen: Region Midt og Nord. Tlf.: 72 14 20 70, mail: [pela@siri.dk](mailto:pela@siri.dk)

Anna Britta Engedal Jacobsen: Region Syd. Tlf.: 72 14 20 90, mail: [abj@siri.dk](mailto:abj@siri.dk)

Anette Sjørup Christiansen: Region Øst og Hovedstaden. Tlf.: 72 22 34 73, mail: [asch@siri.dk](mailto:asch@siri.dk)

### Kontaktpersoner hos SIRI:

Nikolaj Thorborg: Tlf.: 72 14 28 38, mail: [fnt@siri.dk](mailto:fnt@siri.dk)

Helle Aen: Tlf.: 72 14 28 50, mail: [hla@siri.dk](mailto:hla@siri.dk)

Tobias Weltzer Søborg: Tlf.: 72 14 21 92, mail: [twes@siri.dk](mailto:twes@siri.dk)

—

—