

MARTS 2020  
REGION SYDDANMARK

# INKLUSION VIA GLASVÆRKET

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



MARTS 2020  
REGION SYDDANMARK

# INKLUSION VIA GLASVÆRKET

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A099230  
DOKUMENTNR. 305.S  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 30.03.2020  
UDARBEJDET LILH  
KONTROLLERET KATK  
GODKENDT LCPE



## INDHOLD

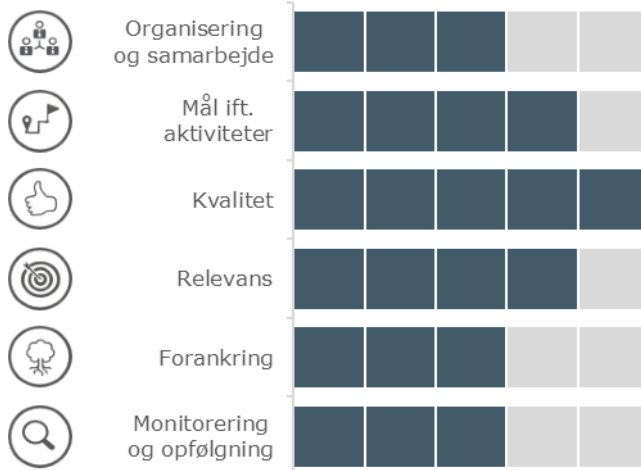
1	Resumé: Inklusion via Glasværket	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Indsatsens effektmål	13
7	Anbefalinger og læring	15



# 1 Resumé: Inklusion via Glasværket

## Projektets implementering

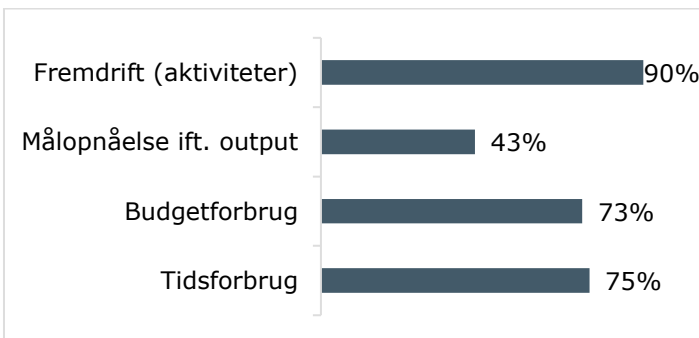
Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5) **3,6**



Vi kan konstatere, at projektet bidrager til at styrke borgernes selvværd og tro på egne evner, hvilket på sigt vil øge deres muligheder for at indgå på det ordinære arbejdsmarked – særligt i form af støttet beskæftigelse, som f.eks. fleksjob eller skånejob. Vi vurderer dog, at flere deltagere i højere grad vil være i målgruppen for at finde arbejde i en socialøkonomisk virksomhed, som er bedre i stand til at håndtere borgernes individuelle behov, end at finde ordinær beskæftigelse.

Projektet har skabt et godt samarbejde med Odense Kommune omkring dels visitationen af deltagere til inklusionsforløbet og dels opfølgningen på deltagerne. Samarbejdet med hhv. Nyborg og Nordfyns Kommuner har ikke vist sig succesfuldt.

## Målopnåelse



Projektet har en tilfredsstillende målopnåelse i stort set alle aktiviteter. Dog er effektmålet på 27 gennemførte borgerforløb ikke nået. Det betyder, at projektet ikke har formået at få de målsatte 24 borgere klargjorte til beskæftigelse umiddelbart efter deltagelse. I 3 ud af de 7 gennemførte forløb er borgeren kommet i ordinær beskæftigelse umiddelbart efter endt forløb, mens 3 har fået beskæftigelse i en socialøkonomisk virksomhed.

Projektet har indtil seneste status pr. 31. august 2019 fulgt planen ift. budgetforbruget.

## Effektvurdering



	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere, der gennemfører indslusningsforløb	26 %
C2: Antal deltagere beskæftiget i socialøkonomiske virksomheder	100 %
C3: Antal deltagere i beskæftigelse	38 %
C4: Antal erhvervsinaktive deltagere, der er i gang med at søge arbejde umiddelbart efter deltagelsen	6 %
C5: Antal deltagere i beskæftigelse, herunder som selvstændige, 6 måneder efter deltagelsen	25 %
C6: Anslået skabt årlig omsætning (kr.)	+ 100 %

Projektet har ikke formået at få kommunerne til at visitere et tilstrækkeligt antal borgere til projektet. Vi vurderer, at det primært skyldes et ikke succesfuldt samarbejde med hhv. Nyborg og Nordfyns Kommuner. Det har betydet, at projektet ikke er nået de endelige effektmål. Dog vurderer vi, at projektets effektmål har været for ambitiøse målgruppen taget i betragtning. Projektet har i den sidste del af projektperioden formået at styrke forretningsmodellen for Glasværket som en socialøkonomisk virksomhed. Som en del af forretningsmodellen har Glasværket blandt andet formået at etablere et stærkt frivillignetværk. Derudover har projektet skabt en omsætning på 2,2 mio. kr. (til og med 2019), og altså nået målsætningen på 2 mio. kr. i projektperioden.

## 2 Fakta om projektet

*Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.*

### Overordnet projektbeskrivelse

Projektets overordnede formål er at løse såvel sociale som beskæftigelsesmæssige udfordringer for socialt udsatte borgere, der befinder sig uden for arbejdsmarkedet. Gennem indslusningsforløb skal socialt udsatte borgere, som befinder sig uden for arbejdsmarkedet, opnå træning i og udførelse af arbejdsfunktioner i den socialøkonomiske virksomhed. Gennem deltagelse på forløbene, skal deltagerne kompetencemæssigt blive forberedt til arbejdsmarkedets krav, og herigennem også opnå en styrkelse af selvværd og selvtillid, der gør dem i stand til at håndtere tilværelsens øvrige krav og udfordringer.

Forløbet vil være understøttet af en fokuseret og løbende opfølgning for de enkelte deltagere, og de forløb, der udvikles i projektet, er samtidig fokuseret på, at deltagerne bringes tættere på det private arbejdsmarked igennem projektets samspil med det lokale erhvervsliv, der udgør et vigtigt omdrejningspunkt i projektet.

Projektet vil bestå af flere dele:

- > Der skal etableres de rette rammer for samarbejde med kommunerne om modtagelse af ledige til et forløb.
- > Indholdet af forløb, samt samarbejdspartnere og forretningsmodel for disse skal beskrives, og samarbejderne skal sættes i gang.
- > Der skal etableres et netværk af frivillige som med forskellige kompetencer kan bidrage til indsatsen.
- > Til etablering af ovenstående er der behov for at arbejde med Glasværkets forretningsplan samt med etablering af procedurer og opsætning af samarbejdsmodeller med kommunerne, uddannelsesinstitutioner og virksomheder.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	<b>Tilskudsmodtager:</b> Glasværket ved Odense Havn ApS
>	<b>Vækstforum:</b> Region Syddanmark
>	<b>Sagsbehandler:</b> Anna Gete Villefrance, ERST
>	<b>Finansieringskilde:</b> Socialfonden (ESF)
>	<b>Indsatsområde:</b> Inklusion, socialøkonomiske virksomheder (ESF-3b)
>	<b>Samlet budget:</b> DKK 2,9 mio.
>	<b>Bevillingsperiode:</b> 01.03.2018 - 29.02.2020



## 2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Udvikling af Glasværkets forretningsmodel for forløb som socialøkonomisk virksomhed</li> <li>&gt; Etablering af formelle samarbejder med kommuner om visitation af deltagere</li> <li>&gt; Udvikling og konceptualisering af indslusningsforløb for deltagere</li> <li>&gt; Deltagerne gennemfører indslusningsforløb</li> <li>&gt; Etablering af virksomhedsnetværk og frivillignetværk, der kan bidrage i og efter forløbene</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Deltagerne oplever styrket tillid og selvværd, der gør dem bedre i stand til at tackle omverdens krav og udfordringer</li> <li>&gt; Deltagerne er kompetencemæssigt forberedt til arbejdsmarkedets krav</li> <li>&gt; Virksomhedsnetværket og frivillignetværket sikrer opbakning fra det lokale erhvervsliv mhp. at understøtte beskæftigelse for deltagere</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Der skabes progression i målgruppens vej mod beskæftigelse</li> <li>&gt; Øget beskæftigelse i målgruppen af borgere</li> <li>&gt; Der er udviklet en model for en bæredygtig forretningsmodel for socialøkonomisk virksomhed</li> </ul>

## 3 Overordnet status

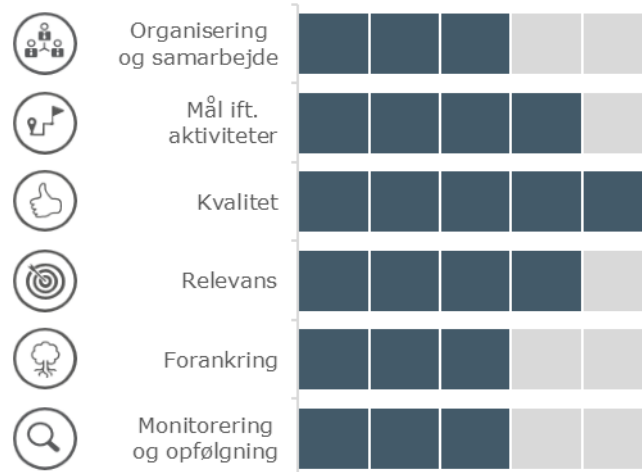
Vi forventer ikke, at projektet formår at nå de opsatte effektmåltal. Projektet har seks måneder før afslutning (pr. 31.08.2019) haft 13 af et måltal på 30 deltagere på et inklusionsforløb. Syv af de 13 forløb er afsluttet, hvoraf tre borgere er kommet i ordinær beskæftigelse.

Projektet har nået målet på etablering af tre kommunale samarbejdsaftaler (hhv. Odense, Nyborg og Nordfyn), dog er størstedelen af deltagerne på forløbet visiteret fra Odense Kommune. Projektet har etableret et stærkt frivillignetværk med 320 deltagere i Glasværkets støtteforening.

Derudover har projektet afholdt 23 ud af 30 virksomhedsrettede netværksaktiviteter, og vi vurderer, at Glasværket har formået at promovere deres produkter bredt set i erhvervslivet i Odense, hvilket forventes at styrke forretningsgrundlaget på sigt. Projektet har skabt en omsætning på 2,2 mio. kr. (til og med 2019), og altså nået målsætningen på 2 mio. kr. i projektperioden.

## 4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



**På trods af et succesfuldt samarbejde med Odense Kommune har projektet ikke formået at sikre visitation af et tilstrækkeligt antal deltagere til projektet.**

Et års tid inde i projektperioden (pr. 1. februar 2019) blev der ændret i projektledelsen på projektet. Den oprindelige projektleder fratrådte sin stilling og en ny overtog. Den tidligere projektleder tager fortsat del i det administrative arbejde på projektet. Derudover har projektet fået tilknyttet en ny profil i projektledelsesgruppen. Profilen, som til dagligt arbejder som forretningsudvikler på SDU, arbejder frivilligt én dag om ugen på projektet. Udover at varetage kommunikationen med den tidligere projektleder, arbejder vedkommende for at systematisere læring fra projektet. Vi vurderer, at reorganiseringen i projektledelsen har skabt bedre forudsætninger for både det interne samarbejde på projektet og opsamling af central læring fra projektet.

Som også konkluderet i forbindelse med midtvejsevalueringen, har projektet oplevet, at det har været en større udfordring end forventet at etablere samarbejder med kommunerne. Projektholder nævner, at nogle kommuner har udtrykt forbehold overfor at indgå aftaler med EU-finansierede projekter, da de juridiske betingelser ift. riskikovurdering er anderledes, og projektpartnere bliver økonomisk medansvarlige. Projektet har formået at etablere formelle samarbejder med Nordfyn, Nyborg og Odense Kommuner.

På trods af at der er etableret formelle samarbejder med tre kommuner, kan vi konkludere, at stort set alle projektdeltagere er visiteret fra Odense Kommune. Samarbejdet med hverken Nordfyns og Nyborg Kommune har vist sig at være succesfuldt ift. visitation af borgere. Vi vurderer, at det kan skyldes en manglende forventningsafstemning mellem projektet og kommunerne. Ifølge Odense Kommune, har både Nordfyn og Nyborg Kommune forventet at jobkonsulenten fra Odense Kommune og projektet ville varetage opfølgningen og kontakten med alle deltagere på projektet (på tværs af kommunegrænser),

hvilket ikke har været meningen. Projektet har i den forbindelse valgt at fokusere på visitationen fra Odense Kommune, da relationen her har været stærkest og samarbejdet bedst. Dog har det ikke været muligt for Odense Kommune at visitere alle 30 borgere til projektet.

En partner i projektet vurderer, at det har været en stor fordel for projektets kontakt til erhvervslivet, at bestyrelsen har bestået af repræsentanter fra erhvervslivet. Herved har projektet nemmere kunne forholde sig til og følge de rammevilkår, der er for erhvervslivet i kommunen. Bestyrelsen har ligeledes kunnet promovere det udviklede produktionskatalog og Glasværket som virksomhed, hvilket har bidraget til at styrke Glasværket som forretning.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektets model understøtter i udgangspunktet, at deltagerne rykkes tættere på arbejdsmarkedet, men i praksis er målgruppen for langt fra arbejdsmarkedet til, at modellens potentiale kan blive indfriet.** Det har været et centralt rationale for projektet, at et fleksibelt og individuelt tilrettelagt inklusionsforløb på Glasværket vil rykke borgeren tættere på ordinær beskæftigelse. Vi vurderer, at inklusionsforløbet på Glasværket overordnet har medvirket til at styrke deltagerens selvværd, hvilket i sidste ende er centralt for at få dem rykket tættere på arbejdsmarkedet.

For at få bevilget et indslusningsforløb på Glasværket skal kommunen vurdere, at borgeren ikke vil kunne indgå i et virksomhedsrettet forløb med praktik på en ordinær arbejdsplads. Projektets målgruppe er hermed en del af en meget udsat borgergruppe, som er langt fra arbejdsmarkedet, og måske endda længere væk fra at kunne være en del af det ordinære arbejdsmarked end antaget ved udarbejdelsen af projektansøgningen. På den baggrund vurderer vi, at det har været urealistisk for projektet inden for en toårig periode at få 19 ud af de målsatte 27 gennemførte forløbsdeltagere i arbejde i enten en socialøkonomisk eller ordinær virksomhed. Flere af deltagerne har aldrig været på det ordinære arbejdsmarked, og alle deltagerne har massive sociale og personlige udfordringer udover ledighed, som er tydelige barrierer i forhold til at kunne indgå på det ordinære arbejdsmarked.

Flere af de deltagere, som vi har interviewet i forbindelse med slutevalueringen, interviewede vi også i forbindelse med midtvejsevalueringen. På trods af at det fortsat er svært for dem alle at se sig selv på en ordinær arbejdsplads, vurderer vi dog, at størstedelen af deltagerne har rykket sig tættere på arbejdsmarkedet (se mere i kapitel 6).

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagerne udtrykker stor tilfredshed med deres arbejdsfunktioner- og opgaver på Glasværket, og trives i høj grad på projektet.** Som også konstateret i forbindelse med midtvejsevalueringen, vægter deltagerne højt, at deres arbejdsopgaver på Glasværket skaber en tydelig og direkte værdi overfor virksomhedens ordinært ansatte, som for eksempel klargøring af produkter eller oprydning på værkstedet, og derimod ikke er "ligegyldigt" arbejde, hvor værdikæde ikke er synlig (for eksempel fremhæves monotont samlebåndsarbejde som noget, der ikke skaber en direkte og synlig værdi). Deltagerne føler ejerskab over for de produkter, der skabes på Glasværket, og er

stolte over at være med til at lave dem. Dette skaber i høj grad positiv motivation hos deltagerne.

Som vi også observerede i forbindelse med midtvejsevalueringen, kan vi konstatere, at borgerne oplever en følelse af medbestemmelse på forløbet, som gør, at de føler sig værdsat og nødvendige på Glasværket. Deltagerne får overordnet selv mulighed for at vælge deres arbejdsopgaver, og der er blandt medarbejdere på Glasværket og i driftsledelsen en forståelse for, hvis deltagerne i starten af forløbet (eller undervejs) har et behov for at koble af og sidde og kigge på i stedet for at deltage aktivt i oprydningen eller produktionen. Vi vurderer, at det bl.a. er denne medbestemmelse, frihed og forståelse fra projektledelsen, der er med til at skabe fundamentet for opbygningen af sociale kompetencer og styrkelsen af selvværd. Vi kan altså konstatere, at inklusionsforløbet på Glasværket, imødekommer deltagerens behov for et fleksibelt og individuelt tilrettelagt forløb, som er tilpasset borgerens tempo. Derudover kan vi konstatere, at det er meget virkningsfuldt, at deltagerne møder ligesindede på arbejdspladsen, som de kan spejle sig i, søge inspiration og få støtte fra hinanden.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Projektet udmærker sig ved at arbejde målrettet mod at styrke deltagerens selvværd og skabe rum for progression.** Da deltagerne på forløbet i overvejende grad er en del af en meget udsat borgergruppe, nogle med svære psykiske lidelser, vil de trods progression som følge af forløbet, sandsynligvis fortsat have nogle behov som en fremtidig arbejdsplads skal tage hensyn til. Vi vurderer derfor, at det er mest sandsynligt, at borgerne kommer i støttet beskæftigelse efter endt forløb (f.eks. fleksjob, skånejob, småjob og lign.) modsat målsætningen om ordinær beskæftigelse.

For at borgere i projektets målgruppe skal kunne overgå til beskæftigelse, eller blot se sig selv som en del af en ordinær arbejdsplads, kan vi konstatere, at der er brug for en meget håndholdt indsats over for borgeren. Vi vurderer, at samspillet mellem jobkonsulenten fra Odense Kommune og Glasværket tilbyder denne indsats. For eksempel kan vi konstatere, at det gør en stor positiv forskel for deltagerne, at samtalerne med jobkonsulenten fra jobcentret afholdes på Glasværket i stedet for på jobcentret. Derudover fremhæves den tætte og tillidsbaserede relation, der er skabt mellem deltagerne på inklusionsforløbet og driftslederen på Glasværket, som særlig værdiskabende for at styrke deltagerens selvværd og flytte dem tættere på beskæftigelse. Ifølge deltagerne har det bidraget til at skabe et bekymringsfrit rum, hvor de trygt kan finde ro og stabilitet, som har vist sig at være fundamentet for, at de kan udvikle sig og finde overskud til at håndtere de personlige udfordringer, der ligger udover ledighed. Det er vores vurdering, at det i sidste ende er medvirkende til at rykke deltagerne tættere på det ordinære arbejdsmarked.

Forankring af  
output



**Projektet har formået at skabe en solid kontakt til erhvervslivet i Odense Kommune, og forventes at indgå leverandørkontrakt med Odense Kommune.** Glasværket har fra opstart af projektet været meget opmærksomme på at virksomheden, og ikke projektfinansieringen, skal være den bærende del af forretningsmodellen. Det har gennem hele projektperioden været en udfordring at skabe den nødvendige likviditet og volumen i salget til at få virksomheden til at køre rundt. I den sidste halvdel af projektperioden er det

virksomhedsrettede fokus derfor blevet opjusteret af projektholder. Der er bl.a. blevet udviklet et produktkatalog, som promoveres gennem den etablerede kontakt til virksomhedsnetværk, samt gennem virksomhedsbesøg på Glasværket. Glasværket har derudover haft en pop-up forretning i Odense centrum og oplever, at den tætte relation til bl.a. Håndværker- og Industriforeningen har blåstemplet Glasværket overfor "nye" virksomheder.

Det etablerede samarbejde med forretningsudvikler fra SDU, som har fået bevilget tid af SDU til at indsamle relevante erfaringer ift. socialøkonomiske virksomheder og deltagerforløb, bidrager til at skabe forudsætningerne for en systematisk forankring af den læring som projektet har gjort sig.

Derudover er projektet i skrivende stund ved at indgå en aftale med Odense Kommune om at lade Glasværket være leverandør på området for aktivitetsparate kontakthjælpsmodtagere, og herigennem sikre at inklusionsforløbene på Glasværket fortsætter efter projektets ophør. Dette kan potentielt sikre en delvis deltagerbetaling, som vil bidrage positivt til Glasværkets forretningsgrundlag.

Monitorering og  
opfølgning



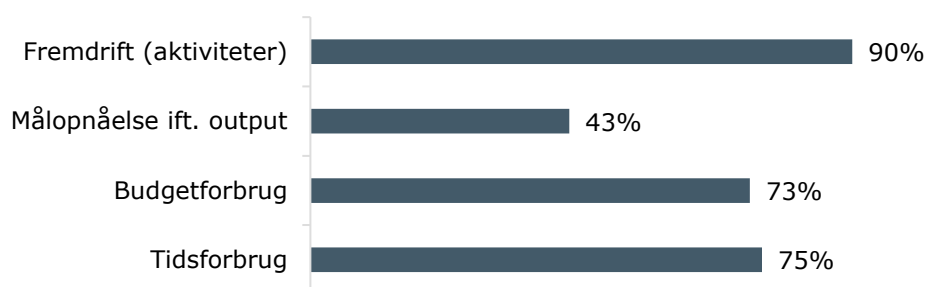
**Mundtlig opfølgning med borgerne er en integreret del af projektaktiviteterne, mens den digitale deltagerregistrering har vist sig at være en udfordring.** Som også nævnt i forbindelse med midtvejsevalueringen, har Erhvervsstyrelsen i starten af 2019 godkendt, at der i stedet for en digital timeregistrering gennem borgerens NemID blev udfyldt manuelle skemaer (på papir). Borgeren printer og underskriver skemaet, som den tidligere projektleder herefter indtaster i det digitale system. Vi vurderer fortsat, at denne ekstra opgave for projektledelsen både har kvalificeret registreringspraksis samt mindsket frustration hos borgerne på forløbet.

Derudover kan vi konstatere, at der fortsat er løbende og god dialog mellem projektleder og borgere. Alle adspurgte deltagere, giver udtryk for, at både driftsleder- og projektleder generelt er tilgængelige, og at de altid kan få en snak omkring hverdagen/aktiviteterne eller andet relevant, hvilket vi vurderer er en væsentlig faktor for deres tilfredshed på og output af forløbet.

Vi vurderer, at det kunne dog være en fordel for Glasværket fremadrettet, at skabe en mere systematik opfølgning på borgernes progression. Det kunne evt. være relevant med individuelle samtaler i fast kadence, hvor der gennem systematiske spørgsmål til borgeren, skabes en målrettet refleksion overfor borgers videre forløb og hvilke aktiviteter der skal sættes i gang for at skabe progression. Vi vurderer, at projektets rammer og aktiviteter bidrager til at skabe progression for borgeren, dog kunne en systematisk belysning af denne bidrage til dels at dokumentere projektets effekt, og dels at skabe viden om hvilke aktiviteter/individuelle målsætninger der passer til borgergruppen. Det kunne f.eks. være spørgsmål som: Har borgeren tiltro til egne kvalifikationer/kompetencer? Kan borgeren i højere grad se sig selv på en arbejdsplads nu end ved sidste samtale? Har borgeren kendskab til muligheder og krav på arbejdsmarkedet? mv.

## 5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



### 5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

**Status på evalueringstidspunktet er, at 90 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Udvikling af koncepter	100 %	100 %	100 %
A2: Etablering af formelle samarbejder med kommuner	3	3	100 %
A3: Udvikling af Glasværkets forretningsmodel	1	0,75	75 %
A4: Netværksaktiviteter ifm. etablering af virksomhedsnetværk	30	23	77 %
A5: Netværksaktiviteter ifm. etableringen af frivilligenetværk (antal frivillige)	100	320	+ 100 %

Note: Statustal er fra 31.08.2019.

Konceptet for indslusningsforløbet er færdigudviklet. 13 borgere har påbegyndt et indslusningsforløb, mens 7 har afsluttet forløbet (pr. 31.08.2019). På forløbet får deltageren mulighed for at træne og afprøve forskellige arbejdsrelaterede jobfunktioner og herigennem udvikle kompetencer, så borgeren på sigt kan indgå i praktikforløb på det ordinære arbejdsmarked. Forløbene kan vare op til 2\*13 uger.

Glasværket har etableret samarbejdsaftaler med tre kommuner på Fyn (Odense, Nyborg og Nordfyns Kommuner). Odense Kommune har været med på projektet fra start, hvorimod de to øvrige kommuner først er kommet med på projektet omkring halvvejs inde i projektperioden. Stort set alle deltagerne er blevet visiteret til inklusionsforløbet gennem Odense Kommune. Samarbejdet med de to øvrige kommuner har altså ikke styrket visitationen af deltagere til forløbet **(se læringspunkt 2 og 3)**.

Projektet har i den sidste del af projektperioden formået at styrke forretningsmodellen for Glasværket som en socialøkonomisk virksomhed. Glasværket har bl.a. udviklet et produktionskatalog som promoveres bredt blandt virksomhederne i Odense Kommune. Derudover har bl.a. HC Odense (Håndbold Odense) kontaktet Glasværket med henblik på et samarbejde om at promovere produkterne og Glasværket som koncept. Projektet har skabt en omsætning på 2,2 mio. kr. (til og med 2019) og har altså nået målsætningen på 2 mio. kr. i projektperioden.

I forbindelse med midtvejsevalueringen anbefalede vi, at projektet målrettede og styrkede sin virksomhedsopsøgende kontakt. Dels da fremdriften på denne aktivitet var minimal på tidspunktet for midtvejsevalueringen, og dels da projektet antager, at en styrket direkte kontakt til virksomhederne var/er et bærende element for at sikre, at borgerne kommer i beskæftigelse efter endt forløb - enten ordinær eller støttet beskæftigelse. Projektet har efterfølgende intensiveret sin virksomhedskontakt, og har pr. 31. august 2019 afholdt 23 ud af 30 virksomhedsrettede netværksaktiviteter. Det har primært drejet sig om virksomhedsbesøg på Glasværket og møder i forskellige erhvervsnetværk (for eksempel med HC Odenses erhvervsnetværk, Håndværker- og industriforeningen, LO Fyn og AMU Fyns Erhvervsnetværk).

Det har været et mål for projektet at etablere et virksomhedsnetværk i form af en erhvervsklub på omkring 20-30 virksomheder primært inden for produktionserhverv. Herigennem skulle virksomhederne agere samarbejdspartnere i forbindelse med inklusionsforløbene og styrke deltageres relation til arbejdsmarkedet og potentielt set ansætte en del af deltagerne på virksomhederne efter afslutning af deres forløb på Glasværket. Projektet har imidlertid vurderet, at det har været mere værdiskabende for projektet at skabe og styrke kontakten til de allerede etablerede erhvervsnetværk i kommunen i stedet for at etablere sit eget virksomhedsnetværk **(se læringspunkt 4)**.

Projektet har formået at skabe et stærkt frivilligenetværk. Der er p.t. omkring 320 medlemmer i Glasværkets støtteforening, som udgør netværket af frivillige (måltal på 100). De frivillige varetager praktisk og socialt arbejde på Glasværket, som f.eks. at være tilknyttet konkrete projekter i Glasværket, hjælp i caféen, støtte til deltagere i indslusningsforløbene samt praktisk arbejde i forbindelse med afholdelse af aktiviteter og støttearrangementer.

Budget- og  
tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug pr. d. 31.08.2019	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	2,9	2,1	73 %
Tidsforbrug (måneder)	24	18	75 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet pr. 31.08.2019 brugt omkring 75 % af den samlede finansiering. Projektet har pr. 31.08.2019 forventet at udnytte det samlede budget for slutperioden i projektet, og følger dermed den planlagte budgettering.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet.

**På evalueringstidspunktet er 43 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Mål i Projekt- perioden	Status pr. d. 31.08.2019	Målopnå- else
B1: Antal deltagere	30	13	43 %

13 borgere er blevet visiteret til et inklusionsforløb på Glasværket. Dermed har projektet ikke formået at nå sit overordnede mål på 30 deltagere.

I forbindelse med midtvejsevalueringen konkluderede vi, at det var sandsynligt, at projektet nåede målet på de 30 deltagere. På tidspunktet for midtvejsevalueringen havde projektet netop fået skabt kontakt til to nye kommuner, som vi antog ville styrke visitationen af borgere til projektet. Det viste sig dog ikke at ske, og vi kan konstatere, at stort set alle deltagere på projektet er visiteret fra Odense Kommune (**se læringspunkt 2**).



## 6 Effektivurdering

*I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er derfor evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.*

Indsatsens potenti-  
ale for effekter

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltageres *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter. Vi har derfor interviewet deltagerne om, hvorvidt:

- > de har styrket selvværd/tro på egne evner efter deltagelse i projektet,
- > de er mere motiverede for at indgå i arbejdsstyrken,
- > de oplever, at de har fået større viden om de sociale krav, erhvervslivet stiller til deres medarbejdere.

Alle seks deltagere, som vi har interviewet i forbindelse med udarbejdelsen af slutevalueringen, udtrykker stor tilfredshed med at være i inklusionsforløb på Glasværket. Alle deltagere er udsatte borgere over 30 år, som har været tilknyttet jobcentret i en årrække. Flere har tidligere været i virksomhedspraktikker eller anden aktivering bevilget af jobcentret og har en negativ erfaring med det ordinære arbejdsmarked, hvis nogen.

Som ligeledes var konklusionen i forbindelse med midtvejsevalueringen, oplever alle deltagerne, at de på Glasværket bliver forstået som de mennesker, de er, med de mangler og udfordringer som de har. På Glasværket får de ikke følelsen af at være malplacerede, som de tidligere har gjort i virksomhedspraktikker på det ordinære arbejdsmarked. Dette påvirker i høj grad positivt deres motivation og lyst til at møde op og tage ansvar på Glasværket. Nogle deltagere fortalte endda, at de ofte kommer forbi Glasværket på deres fridage.

Noget, der fremhæves af deltagerne som særligt virkningsfuldt for deres positive udvikling, er projektledelsens forståelse for, at det kan blive nødvendigt for dem at trække sig fra en vagt og tage hjem før tid. Denne accept, og fraværet af forventningen om en forklaring, gør, at de sjældent benytter sig af muligheden for at afbryde en vagt. Men at de har muligheden for det, skaber en ro hos deltagerne, som i høj grad medvirker til, at de kan fokusere på deres egen udvikling og kan nyde arbejdet på Glasværket.

Vi kan dog konstatere, at deltagerne fortsat har meget svært ved at se sig selv på en ordinær arbejdsplads – også selvom det er støttet beskæftigelse (skånejob, fleksjob el.lign.). Som redegjort for i kapitel 4, er målgruppen for projektet meget langt fra arbejdsmarkedet, og det kan tage langt tid for dem at blive afklarede og motiverede i forhold til at indgå på det ordinære arbejdsmarked. Flere af deltagerne kæmper med en frygt for at skulle være en del af en ordinær arbejdsplads, og de har svært ved at tro på og se, at deres individuelle behov kan rummes på en ordinær arbejdsplads.

Flere af de interviewpersoner som vi har talt med i forbindelse med slutevalueringen, har vi også interviewet i forbindelse med midtvejsevalueringen. På trods af at det fortsat er svært for dem alle at se sig selv på en ordinær arbejdsplads, vurderer vi dog, at størstedelen af deltagerne har rykket sig tættere på arbejdsmarkedet. Progression for denne målgruppe skal ses igennem små positive ændringer. Stort set alle deltagerne har øget deres ugentlige antal timer på Glasværket, én er blevet ordinært ansat på Glasværket, mens en anden er kommet i beskæftigelse hos en partner på projektet (håndværkervirksomhed). Vi vurderer, at deltagelsen på inklusionsforløbet har styrket borgernes tro på dem selv, og har klædt dem bedre på til at kunne håndtere udfordringer i livet. En borger som under interviewet i midtvejsevalueringen gav udtryk for, at han aldrig ville blive en del af det ordinære arbejdsmarked, har undervejs i forløbet været til en jobsamtale i forbindelse med et job i en lagerhal, mens en anden parallelt med forløbet på Glasværket har været i psykiatrisk udredning og fået hjælp til at håndtere sin diabetes. Vi vurderer dermed, at projektet og inklusionsforløbet på Glasværket rykker deltagerne langsomt, men stabilt, tættere på arbejdsmarkedet – her særligt inden for støttet beskæftigelse.

## 6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status pr. d. 31.08.2019	Procentvis målopnåelse
	i projekt- perioden	efter projekt- perioden		
C1: Antal deltagere, der gennemfører indslusningsforløb	27	0	7	26 %
C2: Antal deltagere beskæftiget i socialøkonomiske virksomheder umiddelbart efter deltagelsen	3	0	3	100 %
C3: Antal deltagere i beskæftigelse, herunder som selvstændige, umiddelbart efter deltagelsen	8	0	3	38 %
C4: Antal erhvervsinaktive deltagere, der er i gang med at søge arbejde umiddelbart efter deltagelsen (antal fuldtidsjobs)	16	0	1	6 %
C5: Antal deltagere i beskæftigelse, herunder som selvstændige, 6 måneder efter deltagelsen	0	8	2	25 %
C6: Anslået skabt årlig omsætning (kr.)	2.000.000	1.000.000	2.268.000*	+ 100 %

\* Omsætning til og med 2019 inkl. tilskud fra fonde

Projektet har endnu ikke udarbejdet den endelige opgørelse på indsatsens effektmål. Den seneste status er udarbejdet 31. august 2019.

Ud af måltallet på 30 deltagere har det været målet, at 27 deltagere skulle gennemføre et inklusionsforløb på Glasværket. Det betyder en gennemførselsandel på 90 %. På tidspunktet for seneste status (31. august 2019) har projektet haft 13 deltagere på forløb, hvoraf syv borgere pr. 31.08.2019 har gennemført forløbet. Dette giver en gennemførselsprocent på 54 %, hvilket ligger en del lavere end de forventede 90 %. Dette vil dog stige i takt med at deltagerne afslutter forløbet.

I tre ud af de syv afsluttede forløb er borgeren blevet beskæftiget i socialøkonomiske virksomheder umiddelbart efter deltagelsen. Tre deltagere er kommet i ordinær beskæftigelse, herunder selvstændige, umiddelbart efter deltagelse mens den sidste borger søger fuldtidsarbejde.

Det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at opgøre antallet af deltagere, som er i beskæftigelse, herunder selvstændige, seks måneder efter deltagelse på inklusionsforløbet. Vi vurderer, at borgernes forståelse af det ordinære arbejdsmarked har rykket sig efter deltagelse på inklusionsforløbet. Men flere af

deltagerne har markante personlige og psykiske udfordringer, som udgør klare barrierer for, at de kan indgå på det ordinære arbejdsmarked. Vi vurderer hermed, at det er urealistisk at forestille sig, at stort set alle borgere, der afslutter et inklusionsforløb hos Glasværket efter maksimalt 2\*13 uger, er klargjort til at kunne varetage en fuldtidsbeskæftigelse. Dermed vurderer vi, at det er urealistisk, at projektet formår at indfri dets effektmål.

## 7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

### Læringspunkt 1

**Der har været behov for at forlænge inklusionsforløbene, ligesom det er en central læring for projektet, at progression for denne målgruppe ikke er afgang til ordinær beskæftigelse.** Som redegjort for i kapitel 4, er projektets deltagere en del af en målgruppe, som er meget langt fra arbejdsmarkedet. Flere har aldrig været på det ordinære arbejdsmarked, og alle har massive sociale og personlige udfordringer udover ledighed, som er tydelige barrierer i forhold til at kunne indgå på det ordinære arbejdsmarked. Konceptet for Glasværkets inklusionsforløb er, at forløbene skal vare op til 2\*13 uger, og at næsten 90 % af deltagerne efter denne periode på op til seks måneder skulle være klar til at varetage et fuldtidsarbejde på det ordinære arbejdsmarked (30 % skulle være i arbejde umiddelbart efter deltagelsen, mens 60 % skulle være aktivt jobsøgende). De seks deltagere som vi har interviewet, har alle fået forlænget deres forløb og har været på Glasværket mellem seks og 12 måneder. På trods af at de har været på Glasværket længere end først forventet, føler ingen af de seks på nuværende tidspunkt, at de er i stand til at blive ansat på det ordinære arbejdsmarked. En har dog været til en jobsamtale, men uden efterfølgende ansættelse.

Det er derfor en central læring for projektet, at når man har med aktivitetsparate borgere at gøre, som kan være relativt langt fra arbejdsmarkedet, skal progression og effekt ikke forstås som afgang til job og uddannelse efter deltagelse. Dette er passende for jobparate borgere, men for aktivitetsparate borgere, er det en effekt og progression i sig selv, at skabe et socialt miljø og en hverdag, hvorigennem deltagerne kan få afstemt deres forventninger til og muligheder i livet og på arbejdsmarkedet i deres eget tempo.

Vi vurderer umiddelbart, at nogle af deltagerne har behov for hensyn som på sigt kan varetages af ordinære arbejdspladser (primært gennem fleksjob). Dog vil det for størstedelen af deltagerne gælde, at de bedst vil kunne indfinde sig på en social økonomisk virksomhed som for eksempel Glasværket, der i højere grad vil kunne tage hensyn til borgernes særlige behov. Det er derfor afgørende, at projektets effektmål i høj grad afspejler den borgergruppe, som projektet forventer at inddrage.

### Læringspunkt 2

**Kommunerne skal forpligte sig til visitation af deltagere og afsætte midler til fysisk tilstedeværelse på projektet.** Det har været en stor udfordring for projektet at sikre visitation af borgere fra andre kommuner end Odense Kommune. Projektledelsen og jobkonsulenten fra Odense Kommune, som har været fysisk tilstede på Glasværket ugentligt, oplever at hverken Nyborg eller Nordfyns Kommuner har været villige til at afsætte ressourcer til at varetage den håndholdte opfølgning på deres borgere på inklusionsforløbet og til en vis grad har regnet med, at jobkonsulenten fra Odense Kommune ville varetage den

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

trivselsrelaterede kontakt med borgerne på projektet. Vi vurderer, at forventningsafstemningen mellem Glasværket og de to øvrige kommuner ikke har været tilstrækkelig ift. dette. Det er en udfordring, da en central læring fra projektet er, at den tætte kontakt mellem deltagerne, deres jobkonsulent og Glasværkets driftsledelse er afgørende for borgernes progression. Dette kan eksempelvis gøres gennem et projektfinansieret frikøb af en jobkonsulent fra kommunen en eller flere dage om ugen.

### Læringspunkt 3

**Det har været en udfordring at konceptualisere Glasværkets værdiskabelse.** På trods af at Glasværket ikke har nået de opstillede effektmål, er det tydeligt for os, at deltagelsen på et inklusionsforløb skaber stor værdi hos deltagerne. Alle som har været involveret i projektet, giver udtryk for, at projektet er med til at styrke borgernes selvværd og muligheder for på sigt at indgå på arbejdsmarkedet (ordinære/socialøkonomiske virksomheder). Dog i et langsommere tempo end antaget ved projektopstart.

Det opleves, som svært for parterne at konceptualisere og generalisere den værdiskabelsesproces, som der sker på inklusionsforløbene på Glasværket. Som vi ofte hører i lignende projekter, er projektets succes forholdsvist afhængig af *ildsjæle* på projektet, som med deres engagement og interesse yder en særlig indsats for projektets formål. Det gør sig i høj grad også gældende i dette projekt. Både projektleder, driftsleder samt jobkonsulent fra Odense Kommune vurderer vi, er sådanne ildsjæle. Det er tydeligt, at det er svært for projektet at konceptualisere og konkretisere, hvad det rent faktisk vil sige at være en ildsjæl, så den læring kan videreføres til andre lignende projekter. For at komme 'opskriften' nærmere, oplister vi herunder de faktorer, som vi på tværs af dataindsamlingen, har identificeret som værende væsentlige for at skabe det 'projektmiljø', som der kræves for at flytte den udsatte borgergruppe tættere på arbejdsmarkedet:

- > Projektet skal have en tværfaglig kontaktperson eller tovholder, der har kendskab til projektets *udbud og efterspørgsel*. I dette projekt er det jobkonsulenten fra Odense Kommune, som har stort kendskab til de rammer og aktiviteter, som Glasværket kan tilbyde, og de behov og kompetencer, som udsatte borgere i kommunen har. Det skaber de bedste forudsætninger for matchet mellem borger og Glasværket, og opfølgningen med borgeren undervejs.
- > Driftsledelsen på projektet skal have erfaring inden for kommunikation med målgruppen, og herunder besidde stor forståelse for, at deltagerne har massive personlige udfordringer, som kan være udfordrende for dem at italesætte. På dette projekt har driftsledelsen årelang erfaring med at håndtere og skabe relation til målgruppen og stiller ikke direkte spørgsmål, men bruger i stedet tid på at opbygge en tillidsbaseret relation til deltagerne, så dialogen og kommunikationen sker på deres vilkår og i deres tempo. Dette skaber tryghed og ro hos deltagerne, som er med til at øge deres selvværd.
- > Det er en fordel for deltagerne, hvis den socialøkonomiske virksomhed har en direkte forbindelse til det ordinære arbejdsmarked. I dette projekt gælder det, at deltagerne bidrager til at producere glaskunst, som sælges til

ordinære virksomheder. Herved føler deltagerne, at deres indsats er meningsfuld og at de bidrager til noget værdifuldt.

#### Læringspunkt 4

**Projektet har haft gode erfaringer med at benytte sig af allerede etablerede virksomhedsnetværk, frem for at etablere sit eget.** Det har været et mål for projektet at etablere et virksomhedsnetværk på omkring 20-30 virksomheder. Virksomhederne skulle agere samarbejdspartnere i forbindelse med inklusionsforløbene og styrke deltagerens relation til arbejdsmarkedet og potentielt set ansætte en del af deltagerne på virksomhederne efter afslutning af deres forløb på Glasværket. For virksomhederne har det været vigtigt ikke at blive overbelastet af forskellige initiativer i kommunen. Projektet har derfor vurderet, at det har været mere værdiskabende at skabe og styrke kontakten til de allerede etablerede erhvervsnetværk i kommunen, i stedet for at etablere sit eget virksomhedsnetværk. Især partnerskabet med Håndværker- og Industriforeningen har bidraget til at skabe en stærk kobling til erhvervslivet i kommunen.

## Bilag A Sådan scorer vi

### OVERORDNET

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

### 1. Implementering (afsnit 4)

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejsevaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

### 3. Effektvurdering (afsnit 6)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.