

EVALUERING "3P-netværket"

FOR INDUSTRIENS FOND, MAJ 2019

[Indholdsfortegnelse]

Del 1: Indledning	Side 2
Del 2: Projektets organisering	Side 6
Del 3: Projektets vilkår og rammer	Side 7
Del 4: Projektaktiviteter	Side 9
Del 5: Erhvervsmentorerne	Side 16
Del 6: Mentees	Side 20
Del 7: Resultater i tal	Side 23

Indledning

Industriens Fond har med temaindkaldelse iværksat en særlig indsats til afhjælpning af mangel på kvalificeret arbejdskraft til industrien. Indkaldelsen blev udmøntet i 2016 og havde særligt fokus på indsatser for små og mellemstore danske industrivirksomheder. Med temaindkaldelsen blev der i alt givet støtte til 8 indsatser, som alle havde til formål at styrke udbuddet af arbejdskraft gennem rekruttering af nyankomne flygtninge.

Ét af de støttede projekter var ”3P-netværket – et Permanent, Prestigefyldt og Professionelt virksomhedsnetværk”, som er et virksomhedsnetværk af mentorer, der alle er ledere af sydfynske private erhvervsvirksomheder. Nærværende evalueringsnotat omhandler denne netværksindsats, som fremover benævnes 3P.

3P blev iværksat af Erhvervsintegration Nord, som er en forening forankret i det private erhvervsliv på Sydfyn. Det overordnede formål med 3P-netværket var at øge udbuddet af arbejdskraft med flygtningebaggrund på det sydfynske arbejdsmarked. For at opnå denne målsætning havde indsatsen tre delmål:

- At samle private erhvervsfolk i et permanent, prestigefyldt og professionelt drevet virksomhedsnetværk, hvis formål er at øge virksomhedernes ledelsesmæssige og organisatoriske kapacitet til at rekruttere, ansætte og fastholde flygtninge som arbejdskraft.
- At sende et meget kraftigt signal til alle sydfynske virksomheder om vigtigheden af, at virksomhederne engagerer sig aktivt for at få flygtninge hurtigere i gang på arbejdsmarkedet.
- At få flygtninge hurtigere i gang på arbejdsmarkedet ved hjælp af erhvervsmentorerne.

3P-netværket havde allerede forud for ansøgningens bevilling sikret godkendelse fra 13 fynske virksomheder, ligesom flere kommuner har været en del af netværkets samarbejdspartnere.

3P-netværket har haft to hovedaktiviteter, som har bestået af henholdsvis:

1. Etablering af et virksomhedsnetværk af erhvervsmentorer samt
2. mentorforløb med erhvervsmentorer

Projektindsatsen 3P har således afprøvet og givet læring til, hvordan et virksomhedsnetværk af ledende erhvervsmentorer etableres, fastholdes og sikres tilstrækkelig sparring og kontakt ift. at styrke mentees' tilknytning til arbejdsmarkedet.

3P-netværket er gennemført i perioden fra d. 1. november 2016 – 31. marts 2019. I nærværende evaluering afdækkes erfaringer og resultater af 3P-netværket. Evalueringen er finansieret af Industriens Fond og udarbejdet af LG Insight i maj 2019.

Evalueringens metode

I forbindelse med evalueringen af 3P-netværket er der indsamlet kvantitative og kvalitative data, ligesom materialestudier indgår som en del af evalueringsgrundlaget.

Evalueringen har i henhold til projektets aktiviteter og mål særligt fokus på etablering af virksomhedsnetværk af erhvervsmentorer samt læring og resultater fra mentorforløb.

I evalueringsperioden er der samlet gennemført 16 interviews – heraf 12 virksomhedsinterviews.

Projektlederen for 3P-netværket har i projektperioden sikret, at kvantitative data for mentees og erhvervsmentorer er blevet indsamlet og registreret. Hertil er anvendt det registreringskema, som indledningsvist blev udarbejdet af evaluator og hvor mentee's baggrund og status før og efter projektforløb er angivet.

Der foreligger således bl.a. elektronisk data for antal mentees, mentees' alder og køn, deres uddannelses- og beskæftigelsesmæssige kompetencer, aktiviteter og beskæftigelsesstatus ved afslutning af projektet.

I evalueringen indgår ligeledes udarbejdet projektmateriale som fx referater og formidlingsmateriale.

Projektet i korte træk

3P-netværket er blevet gennemført for en samlet sum på 1.992.950 kr., hvoraf 33 pct. var medfinansiering fra Erhvervsintegration Nord, erhvervsmentorerne, Svendborg Kommune og LærDansk Fyn & Sjælland, mens øvrig finansiering er sket med støtte fra Industriens Fond.

Arbejdsudbuddet på Sydfyn har gennem de seneste ti år været faldende og forventes at blive et stadigt større rekrutteringsproblem for sydfynske virksomheder. Antallet af erhvervsaktive borgere er således i perioden 2008-2013 faldet med 6,2 pct., mens der på landsplan var tale om et fald på 2,4 pct. Med 3P har det været ønsket at styrke arbejdskraftudbuddet og samtidig øge flygtninges beskæftigelsesmuligheder gennem øget adgang til beskæftigelsesfaglige netværk.

Konkret har 3P-netværket derfor etableret et mentornetværk af ledere fra private, sydfynske erhvervsvirksomheder, som har stillet deres tid, viden og netværk til rådighed for flygtninge, der har ønsket at styrke deres beskæftigelsesfaglige kompetencer og netværk med målsætning om at blive selvforsørgende.

Projektindsatsen har været organisatorisk forankret i privat erhvervs- og virksomhedsregi og har fungeret i samspil med og som et supplerende tiltag til den kommunale integrationsindsats.

Projektets hovedelementer

Nedenfor skitseres kort de grundlæggende elementer i 3P-netværket.

Mentorerne

3P-netværket har indledende henvendt sig til en række sydfynske virksomheder for at høre om deres interesse for deltagelse i netværket. Interessen for netværket har været meget positiv og allerede før projektets tilblivelse havde 13 virksomheder givet tilsagn om deltagelse. Igennem perioden har i alt 27 virksomheder deltaget i netværket.

Efter tilkendegivelsen om deltagelse blev mentorerne indkaldt til møde i erhvervsnetværket. Det har således været bærende for indsatsen, at lederne har indgået i et netværk, hvor de har kunnet lære af hinanden og søge inspiration. Erhvervsmentorerne har derfor løbende været inviteret til og deltaget i netværksmøder.

Netværksmøderne har bestået af flere delelementer:

- ⇒ Erfaringsudveksling om muligheder og barrierer, når flygtninge skal være med til at opfylde virksomhedernes behov for arbejdskraft
- ⇒ Opdatering af viden inden for arbejdsmarkedsintegration og mangfoldighedsledelse
- ⇒ Inspirerende eksterne oplæg fra bl.a. virksomheder
- ⇒ Supervision, coaching og sparring
- ⇒ Tilfredshedsmåling med fokus på virksomhedernes udbytte

Foruden virksomhedsnetværket har erhvervsmentorerne forpligtet sig til at indgå i et mentorforløb. Formålet har været at mindske flygtningenes netværksbarrierer ved at indgå i en mentorrelation med ressource- og netværksstærke virksomhedsledere med stor kontakthænde til det lokale erhvervsliv.

Erhvervsmentorerne har haft fem opgaver:

- i) At bringe eget netværk og lokale/regionale kendskab til brancher og virksomheder i spil med henblik på at styrke mentees beskæftigelseschancer.
- ii) At formidle kultur og såvel skrevne som uskrevne regler på det danske arbejdsmarked.
- iii) At give konkret support til jobansøgning.
- iv) At give en bredere vejledning til karrierevalg og -strategi.
- v) At være tovholder for mentormøderne – herunder at samle op og konkludere ved afslutning af møderne.

Mentees

Målgruppen af mentees har været flygtninge, som har gennemført en uddannelse eller på anden vis vurderes at have relativt gode arbejdsmarkedskompetencer. Flygtningene har været motiverede for at komme i beskæftigelse som lønmodtager, starte

egen virksomhed eller gennemføre en uddannelse, ligesom det har været en forudsætning, at mentees har været åbne overfor nye input og parate til at arbejde aktivt mellem mentormøderne. I alt har 33 flygtninge været mentees i 3P-indsatsen.

Proces for mentorforløb

Mentorforløbene har bestået af seks delelementer:

- ⇒ Rekruttering af erhvervsmentorer
- ⇒ Rekruttering af mentees
- ⇒ Matching af erhvervsmentorer og mentees
- ⇒ Opfølgning på mentor-/menteerelation
- ⇒ Dokumentation og afrapportering til jobcentre
- ⇒ Tilfredshedsmåling med fokus på mentee's udbytte.

Når erhvervsmentorerne blev rekrutteret, sagde de ja til at stå for et mentorforløb med en varighed på 6 måneder og et tidsforbrug på 20 timer. I praksis har der været store variationer mellem mentorforløbene både for så vidt angår varighed og timeforbrug, og mange af forløbene har derfor haft en længere varighed end de 6 måneder.

Erhvervsmentorerens indsats har været bygget på princippet *Corporate Volunteering*, hvorfor mentorerne har været frivillige og ikke er blevet honoreret for deres arbejde. Gennem forløbet har mentorerne haft mulighed for at få coaching og sparring ved projektledelsen.

De to hovedaktiviteter har været tætforbundne, da mentorerne har skullet varetage en mentorfunktion for at blive en del af virksomhedsnetværket.

Succeskriterier

Forud for projektindsatsen blev følgende succeskriterier blandt andet defineret:

- ⇒ Fremmødeprocenten til netværksmøderne er i gennemsnit 75 pct.
- ⇒ Der rekrutteres 50 erhvervsmentorer og gennemføres 50 erhvervsmentorforløb
- ⇒ 3 måneder efter afslutningen på et mentorforløb er mindst halvdelen af mentees enten i ordinær beskæftigelse, i gang med at skabe egen virksomhed som selvstændig eller i gang med en uddannelse

I nærværende evaluering præsenteres projektets resultater. Der inddrages data opnået gennem interviews og registreringer, ligesom øvrige materialer fra projektforbøbet inddrages i evalueringen.

Projektets organisering

Projektets hovedansøger er Erhvervsintegration Nord, hvor konsulentfirmaet Sisyfos har varetaget rollen som projektleder. Det er således Sisyfos, der har haft den opsøgende kontakt til og rekruttering af såvel erhvervsmentorer og mentees. Rekrutteringen af mentees er primært sket via kommuner og sprogcentre, der har haft kontakten til målgruppen af ressourcestærke flygtninge.

Gennem 3Ps forløb har følgende eksterne aktører været involveret i projektindsatsen:

- ⇒ Svendborg Kommune
- ⇒ Odense Kommune
- ⇒ Ærø Kommune
- ⇒ Nordfyns Kommune
- ⇒ LærDansk Sydfyn
- ⇒ Aktive Boligområder i Svendborg

Aktørerne har ikke haft en mentorfunktion, men har bl.a. bidraget med at udbrede kendskabet til projektindsatsen og visitere mentees til projektet.

Projektlederen har løbende haft en dialog med ovenstående aktører, der sammen med mentorer og mentees har været inviteret med til de halvårslige netværksmøder. På netværksmøderne har der også deltaget eksterne oplægsholdere, som har perspektiveret mentoropgaven samt virksomhedernes rolle, udfordringer og udbytte af mentorrelationen.

27 virksomheder har været involveret i projektindsatsen ved, at en leder fra virksomhederne har fungeret som mentor.¹ Sparring og rådgivning er undervejs blevet tilpasset den enkelte mentors behov. Nogle mentorer har således efterspurgt løbende sparring, mens andre har haft et beskedent behov for sparring. Projektlederen har gennem en personlig kontakt til mentorerne haft mulighed for at imødekomme de enkelte mentors ønsker og forventninger til støtte.

Foruden de halvårslige netværksmøder, hvor både samarbejdspartnere, mentees og mentorer har deltaget, er der afviklet halvårslige møder, hvor målgruppen alene har været erhvervsmentorerne. Her har mentorerne i et lukket netværk haft mulighed for at dele positive og negative erfaringer fra konkrete forløb og derved lære af og inspirere hinanden fra virksomhed til virksomhed.

¹ Skulpturstøberiet, Scandinavian Brake System A/S, SBS Friction A/S, Halberg A/S, Mac Baren Tobacco Company A/S, JIMCO A/S, Berendsen Tekstil Service A/S, Sydfyns Elforsyning A/S, Midtangeland Fjernvarme A.m.b.a., Kortermann-IT A/S, Rema 1000, Leica Geosystems Technology A/S, Svendborg Erhvervsskole og Gymnasier, Sct. Nicolai Apotek, Danske Bank, Skiftevær Økologi, Kjaer Group, BaggårdTeatret – Svendborg Egnsteater, Gine Aps, EGN Netværk Danmark, Sygehusapotek Fyn, DB Lab A/S, Gymnastikhøjskolen i Ollerup, KAR+CO, Nicoline Sko Aps, Taa-singe Elementer, Nadiro A/S

Projektets vilkår og rammer

Fald i rekrutteringsgrundlag

Temaïndkaldelsen fra Industriens Fond rettede sig i høj grad mod indsatser, som skulle øge rekrutteringsgrundlaget til industrien via inddragelse af nyankomne flygtninge. Da der imidlertid skete et markant fald i antallet af nyankomne flygtninge i perioden efter temaïndkaldelsens iværksættelse, har projekterne været udfordret ift. at finde et tilstrækkeligt antal kvalificerede nyankomne flygtninge til de planlagte indsatser. Dette har været tilfældet for alle indsatserne under Industriens Fond og de enkelte projekter har valgt forskellige løsninger ift. at imødegå disse udfordringer. Nogle projekter har udvidet målgruppen til at omfatte flygtninge, som har været i Danmark i mere end 3 år, mens andre har nedjusteret deres målsætninger.

Faldet i antallet af flygtninge har også for 3P haft betydning for rekrutteringsgrundlaget af mentees, da målgruppen var mindre end forventet ved ansøgningstidspunktet. Det oprindeligt tilstræbte måltal på 50 mentees-/mentorforløb viste sig derfor hurtigt at være urealistisk. Det var således ikke mangel på mentorer, som var udfordringen, men derimod antallet af flygtninge.

Borgernes kompetenceprofil

Samlet har 33 flygtninge eller familiesammenførte til flygtninge indgået i 3P-netværket som mentees. I tabel 1 er det angivet, hvorvidt mentees har haft en kompetencegivende uddannelse, som var godkendt i Danmark.

Tabel 1. Kompetencegivende uddannelse, som er godkendt i Danmark

Har mentee en kompetencegivende uddannelse, som er godkendt i Danmark?	Antal
Ja	10
Nej	23
I alt	33

Kilde: Registreringer foretaget af 3P-netværket; N=33

Tabel 1 viser, at 10 – dvs. ca. 1/3 - af projektborgerne i 3P-netværket havde en kompetencegivende uddannelse, som var godkendt i Danmark, mens 23 borgere ikke havde en godkendt kompetencegivende uddannelse. Hovedparten af mentees havde således ikke en uddannelse, der umiddelbart var omsættelig på det danske arbejdsmarked.

Tabel 2. Mentees' forudsætninger for beskæftigelse ved projektstart

Uddannelses- og erhvervs erfaring	Antal
Ingen erhvervs- eller uddannelseserfaring med relevans for danske industrivirksomheder	22
Erhvervs erfaring fra hjemlandet med relevans for danske industrivirksomheder	7
Uddannelseserfaring fra hjemlandet med relevans for danske industrivirksomheder	3
Både uddannelses- og erhvervs erfaring fra hjemlandet med relevans for danske industrivirksomheder	1
I alt	33

Kilde: Registreringer foretaget af 3P-netværket; N=33

Tabel 2 understøtter i høj grad tabel 1, da tabellen viser, at projektaktørerne samlet har vurderet, at 22 af 33 mentees hverken havde erhvervs- eller uddannelseserfaring med relevans for danske industrivirksomheder. 11 borgere – dvs. 1/3 af samtlige projektborgere - blev vurderet til at have uddannelses- og/eller erhvervs erfaring med relevans for danske industrivirksomheder.

Samlet vurderet havde hovedparten af mentees i 3P-projektet hverken erhvervs- eller uddannelseserfaring med relevans for danske virksomheder. Da 3P-netværket oprindeligt tog udgangspunkt i ressourcestærke flygtninge med relevant uddannelse og erfaring for det danske arbejdsmarked, var forudsætningerne for indsatsen anderledes end ventet. 3P satte derfor ekstra fokus på at styrke både uddannelses- og erhvervs-kompetencerne blandt flygtningene gennem deres mentorer, der har fungeret som sparringspartnere vedrørende uddannelses- og beskæftigelsesmulighederne i Danmark.

Projektaktiviteter

I nærværende afsnit præsenteres delelementerne for virksomhedsnetværk og mentorordning, ligesom resultaterne og udbyttet heraf beskrives.

Virksomhedsnetværk for erhvervsmentorer

I projektperioden er der etableret et virksomhedsnetværk bestående af erhvervsmentorer, som er mødtes til fire årlige netværksmøder. Formen på netværksmøderne er blevet tilpasset behov og deltagerkreds, således at to af de årlige netværksmøder har haft input fra eksterne oplægsholdere. De to øvrige årlige møder har haft karakter af fyraftensmøder, hvor erhvervsmentorerne er mødtes på en af de tilknyttede erhvervsmentorens virksomhed. Over 75 pct. af erhvervsmentorerne har deltaget på netværksmøderne, og projektet opfylder derved målsætningen om fremmøde.

Virksomhedsnetværkets form har været tilpasset virksomhedernes muligheder, idet erhvervsmentorerne har haft vanskeligt ved at afsætte tid til længerevarende netværksarrangementer. Et oprindeligt projektforslag med tre længerevarende netværksdage viste sig således ikke hensigtsmæssigt for virksomhederne, der ønskede kortere møder, som i højere grad kunne tilpasses en travl arbejdsdag og mødekalender. Det har således været et nødvendigt vilkår i dette projekt som i øvrige indsatser, hvor der er ønske om at inddrage virksomheder, at møder og tiltag tager højde for virksomhedens og lederens muligheder for at frigøre tid.

Det har været centralt for projektets netværkssucces at finde en tids- og ressourcemæssig balance, der kunne give engagerede og fremtrædende erhvervsmentorer mulighed for at finde tid til deltagelse i både mentorrelation og netværksmøder. Hyppigere fyraftensmøder har derfor været et godt alternativ til færre og længerevarende netværksmøder.

Det vurderes samtidig at have været afgørende for engagement og fremmøde på netværksmøderne, at programmet er oplevet som attraktivt af erhvervsmentorerne. I en travl kalender skal virksomhederne opleve, at det er værd at prioritere tiden til netværksmøder, som oftest træder i stedet for løsning af andre arbejdsopgaver. Projektlederen har derfor med 3P skræddersyet skiftende programmer, hvor virksomheds-ejerne har kunnet komme med ønsker til mødeindhold. Derved er der blevet skabt et fundament for et værdifuldt udbytte for erhvervsmentorerne samt grundlag for fastholdelse af deres deltagelse på møderne.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Det var en vigtig motivationsfaktor for mig at blive en del af et fagligt dygtigt og spændende netværk af ledere. Det er meget givende med sådan en forsamling, og møderne har en fin form. Næste møde er kl.17-22, hvilket passer godt med en travl hverdag. Antallet af møder er også passende- jeg har ikke tid til mere.

På møderne har der bl.a. været deltagelse af oplægsholdere i form af eksterne ledere fra større internationale virksomheder som IBM Danmark og Grundfos A/S, fra erhvervsskoler, sprogskoler og lokale virksomheder. Oplæggene har givet konkret viden om inklusion af nye medarbejdere, men også givet ny viden inden for arbejdsmarkedsintegration og mangfoldighedsledelse.

Foruden de eksterne oplæg har erfaringsudveksling på tværs været en bærende del af møderne. Virksomhedernes egne erfaringer og læring med at have nyankomne flygtninge som medarbejdere har givet basis for god vidensdeling. I forbindelse med møderne har projektlederen desuden stillet sig til rådighed for supervision, coaching og sparring.

På netværksmøderne har udvalgte mentees ligeledes præsenteret deres erfaringer med 3P-netværket og kommet med anbefalinger til erhvervsmentorerne i deres rolle som dels erhvervsfolk og dels mentorer.

I interview giver flere af erhvervsmentorerne udtryk for, at netværksmøderne har været et godt og trygt forum for vidensdeling og sparring.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Det er en stor styrke, at vi kender hinanden på forhånd – de fleste af os i hvert fald. Dette gør, at det er et meget tillidsfuldt rum. Vi har brugt møderne til at håndtere udfordringen med at indsluse på arbejdsmarkedet. I den forbindelse er det godt at få vidensdelt udfordringen med at få allerede ansatte medarbejdere til at acceptere en ”ny medarbejdergruppe”

Der er således ikke alene brug for at have fokus på den nye medarbejder, men også på virksomhedens øvrige ansatte, hvis den gode opstart og videre fastholdelse skal sikres. Dette kan være svært for nogle virksomhedsledere i en erhvervskreds, da man kan være usikker på, om man fremstår som en utilstrækkelig leder eller som en virksomhed med intolerante ansatte, hvis man deler denne udfordring. Her har det været en positiv læring, at der er tale om en helt almindelig problemstilling, hvor man kan hente hjælp fra andre virksomheder, som har gjort sig erfaringer med at lave ”den gode indslusning” med tryghed for alle parter.

Visitation til mentorforløb

Foruden deltagelse i virksomhedsnetværket har erhvervsmentorerne haft til opgave at indgå i et mentorforløb, hvor de er blevet matchet med en mentee i form af en flygtning eller familiesammenført til flygtning.

Iværksættelsen og styringen af mentorforløbene er blevet varetaget af projektleder. Han har indledningsvist stået for rekruttering af erhvervsmentorer og mentees samt varetaget match af mentor og mentee. I starten af 3P blev erhvervsmentorer visiteret

til 3P-netværket, før mentees var fundet. Når mentor var på plads, blev der søgt og visiteret en relevant mentee til ventende mentor. Dette blev dog senere ændret, da det viste sig uhensigtsmæssigt, at der ikke var en mentee, der kunne kobles til forløbet, når mentor meldte sig klar. Det var således væsentligt lettere at finde en mentor, når der var en mentee, som gerne ville medvirke end omvendt. Derfor blevet matchprocessen i 3P senere ændret, således at der først visiteredes mentee, hvorefter der visiteredes mentor hertil.

Potentielle mentees er primært blevet visiteret fra kommuner og sprogcenter (Lær-Dansk), efter at projektlederen indledningsvist har gennemført en forventningsafstemning med disse aktører vedrørende visitationskriterier. Samarbejdet mellem visitierende aktører og projektet beskrives som godt, og de visiterede mentees har da også generelt været ressourcestærke. Der har været få med uddannelse og relevant erfaring, men dette skyldes ikke fejlvisitation, men et behov for ændring af målgruppe, da der var for få, der kunne opfylde krav om relevant uddannelse og/eller erfaring.

Der har dog været flere forløb, som er iværksat med begrænset viden om flygtningens praktiske arbejdsmarkedskompetencer, da disse først afdækkes tilstrækkeligt gennem mentorforløbet. Det vurderes – ikke overraskende - af mentorer og projektleder, at jo mere afklaret den enkelte mentee har været ved opstart af forløb, desto større har sandsynligheden været for et godt forløb. Det er vigtigt for både virksomhedens leder og ansatte at vide, hvilke kompetencer og hensyn der er knyttet til en ny medarbejder/kollega.

Efter visitationen af potentielle mentees og efterfølgende screeningssamtaler er mentee blevet matchet med mentor. Matchet er foregået på baggrund af en screeningssamtale mellem projektleder og mentee – en samtale af 1½-2 timers varighed. Samtalerne har fulgt en fast procedure, hvor projektlederen har afdækket flygtningens faglige baggrund, interesser samt dansksproglige kompetencer. Der er ligeledes brugt meget tid på at orientere flygtningen om selve 3P-netværket og formålet med at få tilknyttet en mentor – alt sammen for at sikre dækkende forventningsafstemning. Det har ved samtalerne vist sig, at de dansksproglige kompetencer var en stor udfordring for mange af de potentielle kandidater.

Projektlederen har på baggrund af den enkelte mentee's kompetencer søgt at sikre et meningsfuldt match. Når mentee's kompetencer er afdækket på baggrund af screeningssamtale, har projektlederen taget kontakt til en erhvervsmentor, som vurderedes som et godt match. Vurderingen baseres både på virksomhedens fagområde og funktioner, men også på den enkelte mentee's personlighed, kompetenceniveau og uddannelses- og jobønsker.

Erhvervsmentorerne er rekrutteret ved, at projektlederen har taget kontakt til virksomhedsejere, direktører el.lign. og forhørt sig om deres interesse i at være en del af netværket. Enkelte erhvervsmentorer er blevet en del af netværket gennem allerede tilknyttede erhvervsmentorer. Det opsøgende virksomhedsarbejde beskrives som skræddersyet og én-til-én, hvor projektlederen kontakter og evt. afholder møder med potentielle erhvervsmentorer. Derudover er hjemmesiden for 3P-netværket blevet

brugt til generel orientering, dokumentation og PR – bl.a. med henblik på rekruttering af erhvervsmentorer.

Projektledelsen vurderer, at det har været relativt nemt at visitere mentorer til 3P-netværket. Projektlederen har været aktiv i området i lang tid og har et stort netværk i lokalområdet. Det har betydet, at projektlederen og mange af erhvervsmentorerne har kendt hinanden på forhånd. Virksomhederne tilskriver i interviews også hjemmesiden en betydning for deres rekruttering, da sidens professionelle udtryk har skabt interesse for at være mentor. Der har ligeledes været tilknyttet en fotograf til bl.a. at dokumentere netværksarrangementer og for at skabe synlighed omkring projektet.

Som tidligere nævnt har det været en udfordring for 3P (som for andre projekter) at visitere flygtninge/mentees til 3P-netværket. Der har været for få flygtninge ift. den målsætning og ambition, som projektet indledende havde ift. omfang af match og deltagere i netværk. Samtidig havde de relevante og motiverede flygtninge manglende relevante uddannelses- eller erhvervskompetencer.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

[Mentee's navn] havde et godt arbejde i hjemlandet, men hans erfaring og uddannelse kunne ikke anvendes i Danmark. Han var eneste forsørger i familien, og hans indtægt var at køre med aviser. Det var tydeligt, at [mentee's navn] havde lavt selvværd, og at han følte et identitetstab ved at skulle tage et sådant job. Dette gjorde, at [mentee's navn] ikke havde overskud til at være i et mentorforløb.

Afvikling af mentorforløb

Foruden visitation og match af mentees og mentorer har projektlederen fulgt op på mentorforløbene og sikret et oplevet flow og udbytte af mentorforløb – hos både mentee og mentor. Omfanget af opfølgning har varieret, men generelt beskrives mentorforløbene som velfungerende og selvkørende, hvor projektlederen primært har været med på sidelinjen og er blevet orienteret om forløbet. Alle har dog haft mulighed for sparring eller rådgivning ved behov.

Mentorforløbene har været tilrettelagt forskelligt og med en høj grad af autonomi i de enkelte relationer mellem mentor og mentee. Rammerne for mentorforløbet har været relativt frie, idet erhvervsmentorerne har forpligtet sig til et mentorforløb af højst seks måneders varighed og med brug af ca. 20 timer. Mentorerne har engageret sig frivilligt og har gennem forløbet haft mulighed for coaching og sparring fra projektleder.

Det er samlet lykkedes at rekruttere 27 mentorer til indsatsen, og ingen af mentorerne er faldet fra i forløbet. Erhvervsmentorerne kan beskrives som travle og betydningsfulde erhvervsfolk fra sydfynske virksomheder. De har været kendetegnet af stort engagement for mentoropgaven i 3P-netværket. Formålet med at rekruttere virksomhedsledere som erhvervsmentorer har været at styrke flygtningenes arbejdsmarkedsrelaterede netværk. Mentees har med mentorforløb fået en personlig relation til en ressource- og netværksstærk leder med en stor kontaktflade til det lokale erhvervsliv.

Konkret har erhvervsmentorerne haft nogle specifikke opgaver, som de har kunnet tilrettelægge individuelt med deres mentee.

De bundne opgaver var:

- at bringe eget netværk i spil
- at formidle dansk arbejdsmarkedskultur
- at vejlede i forbindelse med jobansøgning
- at vejlede i forbindelse med karrierevalg generelt
- at være tovholder på mentormøderne.

Projektlederen vurderer, at ”virkelighedsvejledning” har været mentorernes vigtigste funktion med henblik på, at mentees på sigt kan opnå selvforøgelse. Det kan være svært for flygtninge at vurdere, hvor langt deres medbragte kompetencer og erfaring rækker på et dansk jobmarked. Vejledningen har da også fyldt meget i mentorforløbet – ikke mindst fokus på karrierevejledning. En central læring fra 3P-netværket har således været, at selv om mentees har været relativt ressourcerstærke, har de haft vanskeligt ved at navigere i forhold til det danske arbejdsmarked og uddannelsessystem.

Mentorforløbene – dvs. møderne mellem mentor og mentee – er typisk ikke foregået på virksomhederne, men erhvervsmentorerne har i forbindelse med mentorforløbene vist deres mentees rundt på virksomheden for at give et indblik i, hvad virksomheden laver.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Jeg har brugt [virksomhedens navn] en smule i forhold til at vise [mentee's navn] andre og hurtigere veje til en teknisk uddannelse, hvis ikke det kan lykkes med CBS. Han har klart kunnet se muligheden for at blive industritekniker som en hurtigere løsning. Han undersøger alting selv. Men det har også været pointen med forløbet. Jeg gør det ikke for ham.

I interviews med virksomheder og projektaktører fremhæver flere, at erhvervsmentorerens status som virksomhedsledere kan være en barriere, som mentees skal overkomme. Den ulige relation mellem erhvervsmentor og mentee vil således kunne være en barriere, hvis mentee har svært ved at aflæse og forstå selve præmissen og baggrunden for mentorrelationen - dvs. forstå hvorfor en erhvervsleder frivilligt afsætter tid og prioriterer at være mentor for en nyankommen flygtning. Der har med 3P da også været behov for at tydeliggøre rollefordelingen og forventningsafstemningen i forløbet, så begge parter har kunnet gå ind til forløbet med samme viden og forventningsgrundlag.

Der er af mentorer og projektleder blevet registreret en meget autoritetstro holdning blandt mange mentees overfor erhvervsmentorer. Denne form for underdanighed ift. erhvervsledere har i nogen grad udgjort et benspænd ift. etableringen af en givende mentorrelation. Det har således været nødvendigt at introducere mentee til at navigere i en lærende, men samtidig gensidigt anerkendende relation med en virksomhedsejer. Projektlederen har forsøgt at afstemme dette i forbindelse med visitationen

af mentee, men flere erhvervsmentorer påpeger i interviews, at de har brugt tid på at nedbryde denne relationsbarriere.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

I Mellemøsten er man generelt mere autoritetstro. Her er det vigtigt, at man mødes i øjenhøjde på neutral grund – fx på biblioteket til en kop kaffe.

Flere mentorer har oplevet, at deres mentee har haft en meget stor respekt for dem i kraft af deres status som virksomhedsleder. Flere mentorer har derfor brugt tid på indledningsvist at nedbryde denne barriere, så initiativet i højere grad kommer fra mentee frem for mentor i mentorforløbet.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Jeg har i projektet lært, hvordan man er - og ikke er - en god distancementor. Det har været nyt for mig ikke at være arbejdsgiver og mentor på samme tid. I den forbindelse har jeg erfaret, at det kræver mere af mentoren at sikre opfølgning, og at det kan være lidt hårdt at være mentor, fordi det kræver mere initiativ – særligt i starten.

I forbindelse med vejledningen har job- og uddannelsesmulighederne i Danmark sjældent svaret til den enkelte mentee's drømme og forventninger. Mentorer har derfor ofte skullet tydeliggøre over for deres mentees, at deres fremtidsplaner/-drømme har været for urealistiske ift. deres kompetencer. Forventningsafstemning i forhold til det danske arbejdsmarked har været et centralt fokus i mentorforløbene.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Mentee har i projektet fundet ud af, at det vigtigste ikke var, at han blev elektriker. Det vigtigste var, at han i første omgang fik et arbejde.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Det er vigtigt, at man deler forventningen fra virksomhed til flygtning – og omvendt. Alle må have sin religion, men der er præmisser på virksomheder, som alle skal overholde.

Koordinering og formidling

Projektlederen har gennem hele forløbet dokumenteret og afrapporteret til jobcentrene. Denne opgave har været central ift. at sikre, at mentorernes vejledning ikke kom til at stride mod kommunens indsatser. Der har således været en koordinering med

henblik på at skabe fælles fodslag mellem mentors vejledning og kommunale indsatser og aktiviteter.

Nyhedsbrev

Foruden ovenstående delelementer har projektlederen udarbejdet et nyhedsbrev til mentorerne med orientering vedrørende bl.a. nye integrationsindsatser og ny lovgivning med betydning for integrationsindsatsen. Denne formidlingsaktivitet er blevet iværksat på efterspørgsel fra mentorerne og var oprindeligt ikke en del af projektbeskrivelsen.

Hjemmeside

Der blev indledningsvist i projektperioden udarbejdet en hjemmeside (www.3pmentor.dk), som har haft til formål at fungere som eksternt kommunikationsmedie. Mentorerne er blevet præsenteret på hjemmesiden med billede, navn og en beskrivelse af mentoren. Medieomtale og relevante nyheder er desuden blev offentliggjort på hjemmesiden.

Erhvervsmentorerne

Erhvervsmentorerne har udgjort et afgørende element i projektindsatsen. Nærværende afsnit vil derfor præsentere erhvervsmentorerne og deres virksomheder med vægt på motivation, erfaring, læring og udbytte af at fungere som erhvervsmentor og indgå i virksomhedsnetværket.

Den primære målgruppe af mentorer for 3P-netværket har været erhvervsledere fra lokale, sydfynske virksomheder.

Erhvervsmentorerens motivation

Erhvervsmentorerne og projektleder fremhæver, at de deltagende virksomheder har haft et stort ønske om at tage socialt ansvar, og at dette har været en drivende motivation for deres mentorrolle. Gennem 3P-netværkets mentorforløb har mentorerne fået et én-til-én indblik i en problemstilling, som politisk fylder meget, og hvor mange virksomheder gerne vil gøre en forskel ift. at styrke integration og beskæftigelse blandt flygtninge.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Min motivation for at være mentor var, at jeg gerne ville hjælpe mennesker med at blive integreret i Danmark – eller give dem en erfaring, som de kan bringe med hjem.

Foruden ønsket om at tage socialt ansvar fremhæver mentorerne i interviews, at de har sat pris på muligheden for at få sparring og rådgivning af projektlederen ”24/7”. Dette tillægges stor betydning af såvel mentorer som mentees. Muligheden for at tage kontakt til projektlederen, hvis mentorforløbet ikke er forløbet som forventet, har været en vigtig faktor for, at flere mentorer har engageret sig i projektindsatsen.

Erhvervsmentorerne fremhæver desuden i interviews, at 3P-netværkets fokus på arbejde og selvforsørgelse for målgruppen har været en vigtig motivationsfaktor. Mentorerne vil gerne afsætte tid til vejledning med henblik på selvforsørgelse, hvorimod andre forhold som eksempelvis vejledning ift. NemID, SKAT o. lign. opleves at ligge uden for mentorernes opgave.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

En faktor (red. motivationsfaktor) var, at man i dette projekt kun er mentor, og ikke som ved en praktik også er arbejdsgiver. Det gør, at man i større omfang kan overskue opgaven.

Rekrutteringspotentialer i 3P-netværket fremhæves også af enkelte mentorer som en motivationsfaktor. Her beskrives mentorfunktionen som lærerig, da det giver mentorerne viden og mulighed for at dygtiggøre sig til at håndtere medarbejdere med andre forudsætninger og kulturelle baggrunde. Gennem 3P-netværket har mentorerne således opnået at få kompetencer til at ruste virksomhederne til et udvidet rekrutteringsgrundlag. Virksomhederne har fået redskaber til at håndtere tilknytning af nye medarbejdere med forskellige kulturelle baggrunde.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Det er ud fra et meget enkelt "hjælp til selvhjælp"-fokus. Jeg ønsker som industrivirksomhed at have muligheden for også at kunne rekruttere arbejdskraft i fremtiden.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Det er blevet en fast "kulturting" på virksomheden, at vi har mange forskellige medarbejdere med forskellig alder, religion og etnicitet.

Erhvervsmentorernes virksomhedstilknytning

Erhvervsmentorerne har været tilknyttet 3P-netværket i form af deres rolle som virksomhedsledere på øverste niveau i organisationen. Det har været essentielt, at mentorerne har haft en central og kendt rolle i det lokale erhvervsliv.

Projektlederen har i kraft af sin erfaring fra Erhvervsintegration Nord og øvrige aktiviteter i det lokale virksomhedsmiljø haft personligt kendskab til mange af de rekrutterede mentorer. I interviews bliver det fremhævet som af betydning, at de lokale erhvervsledere har kendt projektlederen. Der er dog også blevet taget kontakt til og rekrutteret erhvervsmentorer, som ikke har kendt projektlederen.

Erhvervsmentorerne er ledere af virksomheder inden for forskellige brancher og af varierende størrelse. I tabel 3 og 4 er virksomhedernes branche og størrelse i form af antal medarbejdere angivet.

Tabel 3. Størrelse af erhvervsmentorernes virksomheder

Størrelse (antal ansatte)	Antal
Mikro-virksomhed (0-9 ansatte)	2
Lille virksomhed (10-49 ansatte)	9
Mellemstor virksomhed (50-249 ansatte)	10
Stor virksomhed (250 ansatte eller derover)	6
I alt	27

Kilde: Registreringer foretaget af 3P-netværket; N=27

Tabel 4. Branche for erhvervsmentorerens virksomheder

(Del)branche	Antal
Fremstillingsindustri	9
Detail og handel	6
El- og fjernvarmeforsyning	2
Undervisning og uddannelse	2
Andet	8*
I alt	27

Kilde: Registreringer foretaget af 3P-netværket; N=27

* IT, forskning, grafisk industri, landbrug, finans, kultur, anden forretningsservice, faglige sammenslutninger, virksomhedsrådgivning

Tabel 3 viser, at der er tilknyttet erhvervsmentorer fra virksomheder af varierende størrelse – fra 0-9 ansatte og mere end 250 ansatte. 19 af erhvervsmentorerne er fra små eller mellemstore virksomheder, der samlet udgør 70 pct. af det samlede antal virksomheder, som mentorerne har tilknytning til.

Med hensyn til branchefordelingen for erhvervsmentorerens virksomheder viser tabel 4, at den primære branche har været fremstillingsindustri. Fremstillingsindustri udgør således knap 1/3 af virksomhederne for de tilknyttede erhvervsmentorer. Den næststørste branche er detail og handel i form af seks virksomheder. Med 3P-netværket er der visiteret erhvervsmentorer med tilknytning til virksomheder, som spænder bredt med hensyn til branche.

I interviews med erhvervsmentorerne fremhæver de særligt danske sprogkompetencer som en central faktor for potentiel virksomhedstilknytning. Der er dog også enkelte brancher, hvor dansksproglige kompetencer ikke er en forudsætning. Det er eksempelvis tilfældet inden for IT-branchen.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Indenfor IT-branchen er sproget ikke en udfordring i samme omfang som indenfor andre fag. Derfor vil det være lettere at komme ind på arbejdsmarkedet, når vi bruger engelsk og IT-sprog. Særligt ved opgaver på udviklingssiden indenfor IT-branchen er der gode jobmuligheder.

Erhvervsmentorerens udbytte

I forbindelse med interviews med erhvervsmentorerne har de tilkendegivet, hvilket udbytte de har opnået gennem mentorforløbet.

Generelt fremhæver erhvervsmentorerne, at forløbet har været lærerigt. Det vedrører blandt andet styrket indblik i og viden om andre kulturer, hvor en mentor oplever at have fået et bedre indblik i de kulturelle forskelle, som kan udgøre en barriere for job

og civilsamfundsdeltagelse. En anden mentor har fået kendskab til samfundets rolle og funktion med hensyn til at inkludere flygtninge på arbejdsmarkedet.

En mentor fremhæver indblik i betydningen af sprog med henblik på at opnå uddannelse og nyttiggøre fagligheder fra hjemlandet i en dansk kontekst som central læring.

Samtidig fremhæves det i interview, at kommune og projektleder har kunnet sikre et bedre samspil omkring afdækning af kompetencer inden tilknytning af mentor. Etablering af hensigtsmæssige mentorforløb kræver således meget forberedelse. Det har særligt for de flygtninge, som var relativt tæt på arbejdsmarked eller uddannelse, fungeret godt med et mentorforløb, hvor de har kunnet få den nødvendige vejledning og afklaring.

Generelt viser mentorernes tilfredshed med mentorforløbet sig ved, at de er blevet fastholdt gennem hele forløbet (ingen er hoppet fra), ligesom stort set alle mentorer tilkendegiver, at de også vil være interesserede i at fungere som mentorer i fremtiden.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Det har været tilfredsstillende at løse det for [borgerens navn] i en én-til-én relation og ikke som "one-size fits all". Et forløb som det med [borgerens navn] kræver ikke flere ressourcer, end at det kan jeg sagtens forestille mig at gøre igen en anden gang.

En enkelt mentor har oplevet rollen som mentor som meget lidt ressourcekrævende. På den baggrund har mentor gjort den erfaring, at i et lignende forløb i fremtiden vil mentor have et forløb med en mentee, som er mere "grøn". Vedkommende ønsker at gøre en forskel for mindre ressourcestærke borgere.

CITAT, ERHVERVSMENTOR

Jeg har lært, at skal jeg være mentor igen, så vil jeg arbejde med nogen, som er mere "grønne". Det handler om at føle man gør en forskel – og at man ikke blot stiller sit netværk til rådighed.

Mentees

Ét af projektets succeskriterier har været, at der gennemføres 50 erhvervsmentorforløb. Det har ikke været muligt at rekruttere tilstrækkeligt mange flygtninge og familie-sammenførte til flygtninge med et dækkende kompetenceniveau. Der har samlet været tilknyttet 33 borgere som mentees i projektføreløbet.

Deltagernes fordeling på køn og nationalitet er vist i henholdsvis tabel 6 og 7.

Tabel 6. Køn

Køn	Antal
Mand	27
Kvinde	6
I alt	33

Kilde: Registreringer foretaget af 3P-netværket; N=33

Tabel 7. Nationalitetsbaggrund

(opgjort for borgere i 3P-netværket)

Nationalitet	Antal
Syrien	24
Iran	3
Eritrea	1
Irak	1
Afghanistan	1
Somalia	1
Andet*	2
I alt	33

Kilde: Registreringer foretaget af 3P-netværket; N=33

*Statsløs palæstinenser og Pakistan

Tabel 6 viser, at mænd udgør hovedparten af det samlede antal mentees med ca. 82 pct. af gruppen. Med hensyn til deltagernes nationalitetsbaggrund er det ikke overraskende, at mentees hovedsageligt kommer fra Syrien i form af 24 borgere, jf. tabel 7. Det svarer til ca. 73 pct. af den samlede gruppe af mentees. Tre mentees stammer fra Iran, mens de øvrige projektborgere fordeler sig enkeltvist på seks andre nationaliteter.

Tabel 8. Alder²

(opgjort for borgere i 3P-netværket)

Alder	Antal
50-59 år	1
40-49 år	5
30-39 år	24
20-29 år	3
I alt	33

Kilde: Registreringer foretaget af 3P-netværket; N=33

Tabel 8 viser mentees' alder opgjort i aldersintervaller, hvor aldersspændet er fra 23-53 år. 24 mentees var mellem 30 og 39 år, hvilket svarer til ca. 73 pct., og der er således tale om en relativt ung gruppe af borgere, som har været tilknyttet 3P-netværket. Kun en enkelt borger var mere end 50 år gammel.

Tabel 9. Sproglige kompetencer

(opgjort for borgere i 3P-netværket)

Sprog	Antal
Dansk 1	0
Dansk 2	20
Dansk 3	13
Engelsk	20
Tysk	1
Arabisk	18
Kurdisk	2
Persisk	2
Andet*	1
I alt	77*

Kilde: Registreringer foretaget af 3P-netværket; N=33 ;*summen overstiger 33, da borgerne kan have kompetencer ift. mere end ét sprog.

*Armensk og tyrkisk

Mentees' dansksproglige kompetencer var relativt gode ved opstart af projektføreløbet, jf. tabel 9. 20 borgere blev vurderet til at have dansksproglige kompetencer på et danskuddannelses 2-niveau, mens 13 blev vurderet til at have danskkompetencer på danskuddannelse 3-niveau ved projektstart.

Danskuddannelse 2 og 3 er målrettet borgere med en henholdsvis kort og (mellem)lang uddannelse fra hjemlandet. Det relativt høje dansksproglige kompetenceniveau er således i overensstemmelse med målgruppen af flygtninge med en mellem-lang eller lang uddannelsesbaggrund. Det understøttes ligeledes i interviews med projektaktører, som fremhæver borgernes relativt gode dansksproglige kompetencer til trods for kort tids ophold i Danmark.

² Alder er udregnet for 2018

20 borgere er registreret til at have engelsksproglige kompetencer. Det understøtter ligeledes borgernes evne til at indgå i dialog på engelsk samt at modtage undervisning på engelsk.

Flere af de øvrige projekter under Industriens Fond har oplevet begrænsede sproglige kompetencer blandt projektborgerne, hvilket opleves som en stor udfordring for virksomhederne. I modsætning hertil har 3P-netværket formået at opnå kontakt til og visitere projektborgere med relativt gode sproglige kompetencer.

Det understøttes i interviews med mentorerne, som påpeger, at deres dialog primært er foregået på dansk, da det er et vigtigt kriterium for mange virksomheder, at deres medarbejdere skal kunne begå sig på arbejdspladsen sammen med øvrige kollegaer. Det gælder ikke alene faglige begreber og udtryk, men også sproglige forudsætninger for at kunne indgå i det sociale miljø. En mentor fremhæver ligeledes i interview, at han har opfordret sin mentee til at fortsætte med at dygtiggøre sig i dansk, fordi det har stor betydning med henblik på uddannelse og/eller beskæftigelse. Til trods for relativt gode dansksproglige kompetencer fremhæver erhvervsmentorerne i interview, at styrkelse af sproget fortsat er centralt for projektborgerne, hvis de vil opnå arbejdsmarkedstilknnytning.

Enkelte mentorer påpeger i interviews, at de har vekslet mellem dansk og engelsk. Hvis en mentee i udgangspunktet ikke har haft tilstrækkelige dansksproglige kompetencer til at være tryk i relationen og dialogen med sin mentor, er dialogen foregået på engelsk eller i en vekselvirkning mellem dansk og engelsk.

Resultater i tal

Det centrale i 3P-netværket har været at udvikle og afprøve en netværksbaseret mentor-mentee indsats med udgangspunkt i ressourcestærke flygtninge og familiesammenførte til flygtninge samt erhvervsledere/-chefer med stor kapacitet i det lokale erhvervsliv. 3P-netværket har formået at etablere og opretholde netværket i projektperioden, hvor ingen af de 27 mentorer er faldet fra i projektføreløbet. På baggrund af 3P-netværket er det således lykkedes at udvikle og anvende en netværksmodel, hvor erhvervsledere/-chefer er blevet rekrutteret og fastholdt gennem projektføreløbet.

3P-netværket har primært haft fokus på at etablere et mentornetværk, men dialogen mellem mentor og mentee har i høj grad taget udgangspunkt i, hvordan den enkelte mentee kan blive selvforsørgende. I tabel 10 er borgernes status ved afslutning af forløb angivet.

Tabel 10. Borgernes status på afslutningstidspunkt

(opgjort for borgere i 3P-netværket)

Status	Antal
I ordinær beskæftigelse	11
Er påbegyndt uddannelse	13
Sygdom, barsel mv.	3
Andet	6
I alt	33

Kilde: Registreringer foretaget af 3P-netværket; N=33

Tabel 10 viser, at 24 af de 33 mentees har opnået ordinær beskæftigelse eller er påbegyndt ordinær uddannelse. Det svarer til ca. 73 pct. af mentees, og der har således været en høj beskæftigelses- og uddannelseseffekt i indsatsen. De mentees, som ikke er kommet i job/uddannelse, har i stedet fået arbejde som freelancer, er blevet sygemeldt, er på barsel eller har fået inddraget opholdstilladelse.

Ét af projektets succeskriterier har været, at mindst halvdelen af mentees enten er i ordinær beskæftigelse, i gang med at skabe egen virksomhed eller i gang med en uddannelse tre måneder efter afslutning af forløb. Knap 3 ud af 4 mentees var ved projektets afslutning i ordinær beskæftigelse, i gang med en uddannelse på ordinære vilkår eller havde færdiggjort deres uddannelse, som de var begyndt på, da mentorforløbet startede op. Succeskriteriet for indsatsen er således indfriet.

Det er vigtigt at bemærke, at 3P-netværket ikke har haft fokus på etablering af virksomhedspraktik eller løntilskud på virksomheder. 3P-netværkets indsats er således foregået parallelt med evt. øvrige beskæftigelsesindsatser. Derudover skal målgruppens relativt høje uddannelsesbaggrund formentlig også tilskrives betydning for de høje uddannelses- og beskæftigelses effekter.

Forankring af mentorindsatsen

Potentialet for at forankre mentorindsatsen er ifølge projektlederen stort. Det tydeliggøres bl.a. ved, at 24 ud af 27 erhvervsmentorer har tilkendegivet, at de ønsker at fortsætte som mentorer. For de tre mentorer, som har tilkendegivet et ønske om ikke at fortsætte, har årsagen været manglende ressourcer eller jobskifte væk fra det lokale erhvervsliv.

I interview med erhvervsmentorer fremhæves det, at det for at forankre indsatsen er nødvendigt at udpege/fastholde en tovholder, som har ansvaret for at koordinere indsatsen. Den organisatoriske forankring af tovholderen vurderes ikke som afgørende, men det kan eksempelvis være en kommunal aktør. En af de centrale faktorer, som fremhæves af både projektleder og mentorer, er vigtigheden af, at tovholderen står til rådighed for både mentor og mentee i forløbet.

Hvis projektindsatsen skal forankres og fortsætte med tilstrækkelig volumen, vil det kræve, at målgruppen af mentees tilpasses, således målgruppen omfatter flygtninge og familiesammenførte til flygtninge – gruppen sammensættes således bredere ift. opholdstid, i beskæftigelse eller uddannelse og uddannelsesforudsætninger. Det fastholdes dog, at personlige og sociale ressourcer samt iværksætterdrømme er centrale egenskaber for et vellykket mentorforløb.