



TEKNOLOGISK  
INSTITUT

# Vejen til Vækst

– anbefalinger og evaluering af  
"Vækst med social bundlinje"

**Titel:**

“Vejen til Vækst – anbefalinger og evaluering af Vækst med social bundlinje”

**Udarbejdet for:**

Den Sociale Kapitalfond  
Vester Voldgade 108  
1552 København

**Udarbejdet af:**

Teknologisk Institut  
Teknologiparken  
Kongsvang Allé 29  
8000 Aarhus C  
Analyse og Erhvervsfremme  
[www.teknologisk.dk](http://www.teknologisk.dk)

Maj 2019

Forfatter: Martin Eggert Hansen

## Indholdsfortegnelse

|  |    |
|--|----|
| 1. Indledning .....  | 4  |
| 1.1.    Evalueringsens formål .....  | 4  |
| 1.2.    Evalueringsens metode og datagrundlag .....  | 4  |
| 1.3.    Præsentation af projektet "Vækst med Social Bundlinje – Payments by Results"<br>5  |    |
| 2. Konklusioner.....   | 7  |
| 2.1.    Model for forbedring af samarbejdet .....  | 12 |
| 3. Kommunernes erfaringer fra projektet .....  | 13 |
| 3.1.    Kommunernes organisering og forankring af indsatsen .....  | 13 |
| 3.2.    Hvilke nye erfaringer er tilført kommunerne .....  | 13 |
| 3.3.    Virksomhedernes behov for at få tilført viden og hjælp .....   | 15 |
| 3.4.    Kommuners vurdering af projektets styrker og svagheder .....   | 15 |
| 3.5.    Kommunernes læring og vurdering af forbedringsmuligheder .....   | 17 |
| 4. Virksomhedernes erfaringer og vurderinger .....   | 20 |
| 4.1.    Virksomhedernes baggrund for at deltage i projektet .....  | 20 |
| 4.2.    Virksomhedernes vurdering af samarbejdet med jobcentret .....  | 21 |
| 4.3.    Virksomhedernes læring og udbytte af forløbet .....  | 23 |
| 4.4.    Hvad kan jobcenteret gøre bedre i samarbejdet? .....   | 25 |
| 4.5.    Hvad kan Den Sociale Kapitalfond gøre bedre? .....   | 26 |
| 4.6.    Virksomhedernes oplevelse af lovgivningens rammer .....  | 27 |
| 5. Eksperternes vurderinger .....  | 28 |
| 5.1.    Muligheder og udfordringer forbundet med at få virksomheder til at tage socialt<br>ansvar og beskæftige udsatte ledige ..... | 28 |
| 5.2.    Udfordringer med at få virksomheder til at samarbejde med kommunale<br>jobcentre om rekruttering af udsatte ledige.....      | 29 |
| 5.3.    Hvordan kan Den Sociale Kapitalfond bidrage til et bedre samarbejde mellem de<br>kommunale jobcentre og virksomheder .....   | 30 |
| 5.4.    Vurderinger af behovet for effektvurderinger.....  | 31 |
| Bilag: Oversigt over interviewpersoner .....   | 33 |

## 1. Indledning

Teknologisk Institut præsenterer hermed en evaluering af projektet "Vækst med Social Bundlinje - Payment by Results". Evalueringen er gennemført for Den Sociale Kapitalfond i februar-marts 2019.

"Vækst med social Bundlinje - Payment by Results" er et acceleratorforløb, som skal hjælpe små og mellemstore virksomheder med at skabe vækst og beskæftigelse af udsatte ledige. Projektet er et partnerskab, som er lanceret af Den Sociale Kapitalfond sammen med en række fonde (TrykFonden, Bikubenfonden, Tuborgfondet og Markedsmodningsfonden) samt en række kommuner. Projektet har haft deltagelse af 8 kommuner og 26 virksomheder. Projektet er et pilotprojekt, der afprøver en ny model for acceleratorforløbet, som er lokalt forankret og baseret på samarbejde mellem virksomheder og kommunale jobcentre således, at forretningsudvikling og beskæftigelsesindsats kombineres. Projektet præsenteres nærmere i afsnit 1.3 nedenfor.

### 1.1. Evalueringens formål

Projektet "Vækst med Social Bundlinje - Payment by Results" bygger på Den Sociale Kapitalfonds hidtidige erfaringer, og projektet afprøver, om sociale vækstprogrammer med succes kan overføres til en lokal, kommunal kontekst og skabe vækst og på den baggrund beskæftigelse til udsatte mennesker hos små og mellemstore virksomheder i Danmark.

Evalueringens formål er på denne baggrund at analysere følgende hovedspørgsmål:

- Hvad skal der til, før samarbejdet mellem private små og mellemstore virksomheder lettere kan anvende de lokale jobcentre som rekrutteringssamarbejdspartner – særligt med henblik på ansættelse af udsatte ledige?
- Hvad mener henholdsvis kommunerne (jobcentrene) og virksomheder, der stimulerer samarbejdet?
- På hvilken måde har projektet "Vækst med Social Bundlinje – Payment by Results" styrket virksomhedernes forudsætninger for at ansætte udsatte ledige?
- På hvilke områder har virksomhederne brug for mere viden, inden de kan ansætte udsatte ledige?
- Hvordan kan Den Sociale Kapitalfond bidrage til et bedre samarbejde mellem de kommunale jobcentre og virksomheder med henblik på at gøre det nemmere at få udsatte ledige i beskæftigelse?

Evalueringens hovedmål er således at analysere samarbejdet mellem virksomhed og jobcenter, og hvorledes dette kan forbedres med henblik på at fremme små og mellemstore virksomheders vækst og jobskabelse for udsatte ledige. På baggrund af resultaterne præsenterer evalueringsrapporten anbefalinger til styrkelse af samarbejdet mellem jobcentre og virksomheder.

### 1.2. Evalueringens metode og datagrundlag

Evalueringen er baseret på kvalitative interview med de **8 kommuner** og **24 deltager-virksomheder**. I hver kommune har Teknologisk Institut interviewet flere personer, der har været involveret i projektet. I deltager-virksomhederne er interviewene blevet

gennemført med de kontaktpersoner, der har været involveret i acceleratorforløbet og virksomhedens samarbejde med kommunen.

Derudover er der gennemført interview med 10 "eksperter", der med forskellige indgangsvinkler er interessenter i forhold til beskæftigelsesindsatsen for udsatte ledige. Det være sig kommunaldirektører i udvalgte kommuner, repræsentanter for virksomheder/aktører, samt viden- og forskningsinstitutioner, der arbejder med rekruttering og jobskabelse for udsatte ledige. Med betegnelsen "eksperter" menes i denne sammenhæng, at de ikke er blevet interviewet om selve projektet, men om deres generelle erfaringer med, hvad der virker med hensyn til at få udsatte ledige i beskæftigelse.

Evalueringens interview er gennemført på grundlag af en interviewguide udviklet af Teknologisk Institut i dialog med Den Sociale Kapitalfond.

Teknologisk Institut vurderer, at de gennemførte interview er forløbet godt, og at projektets deltagende kommuner og virksomheder har bidraget konstruktivt med nuancerede erfaringer fra projektet. Teknologisk Institut vurderer derfor, at evalueringens datamateriale giver et sikkert grundlag for formulering af anbefalinger til forbedring af den fremtidige indsats i lignende acceleratorprojekter. En liste over interviewpersoner er præsenteret i bilaget.

### **1.3. Præsentation af projektet "Vækst med Social Bundlinje – Payments by Results"**

Projektet "Vækst med Social Bundlinje – Payments by Results" er en acceleratormodel, der har som mål at skabe forretningsudvikling og vækst i SMV'er med henblik på at skabe beskæftigelse af udsatte ledige.

#### **Lokalt forankret kombination af erhvervs- og beskæftigelsesindsats**

Det nye element i modellen er, at den er lokalt forankret således, at virksomhedernes forretningsudvikling sammenkobles med kommunernes beskæftigelsesindsats. Med andre ord en inklusion af udsatte ledige ved kombinationen af kommunens erhvervs- og beskæftigelsespolitik. I projektet foregår dette således, at deltagervirksomheder og kommuner bringes sammen i acceleratorforløbenes kurser, og her indleder de et samarbejde om at skabe udvikling og jobmuligheder. Projektet har haft deltagelse af 8 kommuner, hvor der i hver kommune har været 3-4 deltagervirksomheder.

#### **Udvælgelse af deltagervirksomheder**

Kommunalfuldmagten betyder, at en kommune ikke kan støtte eller tilbyde udviklingsforløb til udvalgte erhvervsvirksomheder fremfor andre. Projektets rekruttering af virksomheder er derfor tilrettelagt således, at virksomhederne screenes, analyseres og udvælges af Den Sociale Kapitalfond i dialog med lokale erhvervsråd/foreninger. Af hensyn til kommunalfuldmagten er det således ikke kommunen selv, som udvælger de virksomheder, der modtager acceleratorforløb og rådgivning i forretningsudvikling.

Målgruppevirksomhederne for vækstacceleratoren er små og mellemstore virksomheder, der ønsker at tage socialt ansvar, samt socialøkonomiske virksomheder. Målgrupperne blandt de udsatte ledige defineres nærmere af de enkelte kommuner, men som udgangspunkt omfatter målgruppen primært udsatte unge og fleksjobbere. I kraft af den lokale

forankring er det således tanken, at acceleratoren kan målrettes særlige udfordringer i lokalsamfundet (udsatte brancher, områder, fag) eller udsatte målgrupper af særlig interesse som fx unge udsatte, tidligere kriminelle, flygtninge mv.

### **“Payment by Results”**

Projektets acceleratormodel er baseret på et investeringsprincip “payment by results”, som går ud på, at kommunerne indgår en aftale med en aktør – i dette tilfælde Den Sociale Kapitalfond – om at udføre den givne indsats, hvor betalingen til aktøren er baseret på de opnåede effekter i stedet for på aktiviteterne. Det vil sige, at desto flere udsatte ledige, der kommer i beskæftigelse, desto mere betaler kommunen til Den Sociale Kapitalfond, som finansierer projektet i samarbejde med TrygFonden, Bikubefonden, Tuborgfondet og Markedsmodningsfonden. På den måde påtager den private investor sig den fulde eller delvise økonomiske risiko, og kommunen betaler for de skabte resultater og ikke de pågældende aktiviteter, som det ellers normalt er tilfældet.

Virksomhederne skal ikke selv betale for at være med i projektet ud over den arbejdstid, som de bruger i projektet. Kommunerne betaler det samlede beløb (typisk i størrelsesordenen 300.000 – 600.000 kr.) til Den Sociale Kapitalfond for at være med. Prisen varierer alt efter, hvor stor en indsats, der skal gøres for at engagere det kommunale erhvervsliv, og hvor mange virksomheder fra kommunen, der skal deltage i programmet.

## 2. Konklusioner

Projektet "Vækst med social Bundlinje" har som acceleratormodel været en nyskabelse, hvor kommuner og virksomheder samarbejder tæt om jobskabelse for udsatte ledige ved at tage udgangspunkt i virksomheders forretningsudvikling, jobåbninger og kompetencebehov. På baggrund af evalueringen af projektet kan der udledes vigtige erfaringer om, hvordan samarbejdet mellem virksomheder og kommuner kan styrkes med henblik på at fremme små og mellemstore virksomheders vækst og jobskabelse for udsatte ledige. Herunder kommer vi med anbefalinger til, hvad kommunen og virksomheden hver især kan gøre for at opnå et velfungerende samarbejde om at bringe udsatte ledige i holdbare ansættelser.

Da "Vækst med social Bundlinje" har karakter af et pilotprojekt, har evalueringen også samlet erfaringer fra de deltagende kommuner og virksomheder om, hvordan den iværksatte acceleratormodel kan forbedres. På baggrund heraf præsenteres også anbefalinger til, hvorledes Den Sociale Kapitalfond kan forbedre indsatsen i lignende, fremtidige projekter.

Afslutningsvis sammenfattes evalueringens hovedkonklusioner i en model for forbedring af samarbejdet mellem kommuner, virksomheder og Den Sociale Kapitalfond.

### **En nyskabende acceleratormodel, der bygger bro mellem erhvervs- og beskæftigelsespolitik, skaber værdi**

Projektet "Vækst med social Bundlinje" vurderes af projektets deltagere samlet set som en nyskabelse, der både bygger bro internt i kommunen og i forhold til virksomhederne.

*Kommunerne* har typisk organiseret projektet på tværs af erhvervs- og beskæftigelsesafdelingerne, og de fremhæver, at projektet har givet nye erfaringer med at arbejde tværgående med erhvervs- og forretningsudvikling og jobskabelse for udsatte ledige. De oplever, at projektet har lært dem at fokusere mere på den forretningsmæssige vækst og udvikling i virksomhederne som grundlag for jobskabelse. Kommunerne beskriver også, at de i kraft af projektet er blevet bedre til at samarbejde med virksomhederne om substitution. Med substitution menes, at når virksomhederne har svært ved at skaffe kvalificeret arbejdskraft, fx faglærte, så hjælper jobcenteret virksomhederne med at finde løsninger, hvor nogle opgaver evt. kan løses af andre typer af medarbejdere end faglærte.

*Virksomhederne* begrundet især deres deltagelse med, at projektet udgør en attraktiv mulighed for at kombinere forretningsudvikling og vækst med at arbejde mere systematisk med socialt ansvar. Virksomhederne har typisk valgt at deltage med henblik på forretningsudvikling, mens ansættelse af udsatte ledige betragtes som en "sidegevinst".

**Anbefaling 1:** *Evaluators anbefaler, at kommuner styrker det tværgående erhvervs- og beskæftigelsesmæssige samarbejde således, at der i jobskabelsen tages mere systematisk udgangspunkt i virksomheders forretningsudvikling, mulige jobåbninger og kompetencebehov. Ved at lægge vægt på en forretningsmæssig tilgang med fokus på vækst kan kommunen gøre det mere attraktivt for virksomhederne at medvirke i at skabe jobåbninger for udsatte ledige.*

*Kommuner kan med fordel anlægge en bred, branchemæssig tilgang i deres opsøgende samarbejde med virksomheder. Det kan fx ske således, at kommunen fokuserer på*

*”bundter” af virksomheder i vækstbrancher, der vurderes at opleve mangel på faglært arbejdskraft, og som derfor med fordel vil kunne afgive visse jobfunktioner til udsatte ledige.*

### **Gensidig indsigt mellem virksomhed og jobcenter bidrager til langsigtet, resultatskabende samarbejde**

Både deltagervirksomheder og kommuner vurderer, at projektet har været udbytterigt ved at fremme det langsigtede samarbejde mellem virksomhed og kommune. Det betegnes som en af projektets væsentligste styrker, at deltagervirksomheder og kommuner bringes sammen i et undervisningsforløb, hvor de lærer hinanden at kende og kan forberede deres samarbejde. Virksomhederne får mere konkret kendskab til, hvilke tilbud og ordninger kommunen har til virksomhederne ved ansættelse af udsatte ledige, og kommunerne lærer virksomhedernes forretningsgrundlag, produktion og kompetencebehov at kende. Den Sociale Kapitalfonds forretningsudviklere opleves som meget kompetente, og både kommuner og virksomheder vurderer, at de har haft stort udbytte af deres rådgivning. Det at virksomheder og kommuner er bragt sammen i forbindelse med forretningsudviklingen betyder samtidig, at kommunerne får en mere forretningsmæssig forståelse for, hvordan udsatte ledige kan gavne virksomhederne.

**Anbefaling 2:** *Evaluator anbefaler, at kommuner iværksætter initiativer, der kan styrke det langsigtede samarbejde mellem virksomheder og kommuners jobcentre med henblik på jobskabelse for udsatte ledige. Kommuner foreslås at iværksætte initiativer, der er målrettet virksomheder, der både ønsker at skabe forretningsudvikling og vækst og samtidig tage socialt ansvar ved at skabe jobåbninger for udsatte ledige. Initiativerne kan fx gennemføres som kortvarige ”vækst -og jobåbningsforløb”, hvor virksomheder og jobcenteret sammen afdækker virksomhedernes kompetencebehov og muligheder for at samle jobfunktioner, der kan skabe beskæftigelse for udsatte ledige. I lighed med projektet kan kommuner i forløbene med fordel inddrage forretningsudviklere, der kan hjælpe med at identificere jobfunktioner, der kan afgives til udsatte ledige og dermed frigive tidsmæssige ressourcer for virksomhedens ordinære arbejdskraft.*

### **Udfordringer for samarbejdet: At finde de rette ledige, som møder virksomhedernes behov og forventninger**

Evalueringen viser, at udfordringen for samarbejdet typisk ikke er, at jobcentre reagerer for langsomt på virksomheders henvendelser og heller ikke, at jobcentre har en bureaukratisk kommunikationsform med virksomhederne. Tværtimod udtrykker virksomhederne, at jobcentre typisk reagerer hurtigt, men at den væsentligste udfordring er, at kommunerne enten ikke kan udsøge og finde de rette ledige, eller at de formidlede ledige viser sig at mangle væsentlige forudsætninger i forhold til jobbet. Virksomheder beskriver flere eksempler på ”overraskelser”, hvor den ledige ikke har de rette sundhedsmæssige forudsætninger for at imødekomme jobbet krav eller udviser manglende mødestabilitet og hurtigt falder ud af jobbet igen. Dette mønster bekræftes i høj grad af de interviewede eksperter, der vurderer, at de væsentligste udfordringer i samarbejdet er at skabe tillid hos virksomheden og imødekomme dens behov for mødestabilitet i jobbet, og det at kunne fungere fagligt godt og socialt på arbejdspladsen. Ideelt set vil virksomheder gerne have flere relevante ledige at vælge imellem, og at de lediges kompetencer, sundhedstilstand og motivation for jobbet er tilstrækkeligt afklaret fra kommunens side, inden de møder på jobbet.



Dette bekræftes af kommunerne, som gennemgående erkender, at det har været en væsentlig udfordring at udsøge de rette ledige med de rette kompetencer til virksomhederne. Dels er det en udfordring blandt kommunerne at kende deres egen bestand af ledige, deres kompetencer og motivation godt nok til at kunne levere relevant formidling til virksomhederne. Dels er det en udfordring, at virksomhederne er forskellige med hensyn til, hvilken type af udsatte ledige, de synes de har forudsætningerne for at ansætte. Nogle virksomheder er parate til at have "tunge" kontanthjælpsmodtagere ansat, mens andre virksomheder vurderer, at de ikke kan ansætte sådanne ledige.

**Anbefaling 3:** *Evalueringen viser, at en væsentlig udfordring er at udsøge og finde relevante ledige, der imødekommer virksomhedernes behov, og som har fået afklaret deres sundhedstilstand og motivation inden de formidles til job. I stedet for at tage udgangspunkt i den ledige og finde relevant job til denne, så er det en bestemt virksomhed, der skal findes den rette ledige til. Dette kræver, at kommuner har et godt kendskab til deres egen bestand af ledige. Evaluator anbefaler derfor, at kommuner styrker deres overblik over deres egen bestand af ledige, og at der i forbindelse med jobformidlingen tidligt gennemføres en sundhedsmæssig afklaring og forberedelse af de ledige således, at det undgås, at de påbegynder ansættelser, hvor de har utilstrækkelige forudsætninger. Ydermere anbefales det, at kommuner tilbyder virksomhederne oversigter over udsatte ledige og deres CV'er, så virksomhederne har ledige at vælge imellem. Sådanne løsninger er etableret i nogle af de deltagende kommuner, men ikke i alle og derfor anbefales det, at Den Sociale Kapitalfond arbejder for erfaringsspredning mellem kommuner på dette område.*

### **Virksomheder kan med fordel afdække jobmuligheder og sørge for en god faglig og social indslusning af den ledige**

Både virksomheder og eksperter vurderer, at indslusningen af udsatte ledige er en proces, der kræver, at ledelsen sørger for at forberede kollegaer i virksomheden og følger løbende op undervejs med samtaler og evt. mentorordning. Eksperterne udtrykker, at det ikke kun handler om jobskabelse, men også jobfastholdelse. Mødestabilitet og det at begå sig socialt på en virksomhed kan være en naturlig udfordring for udsatte ledige, der har været udenfor arbejdsmarkedet i mange år. Det beskrives derfor som vigtigt, at både virksomheden, jobcentret og den ledige er forberedt på, at en ansættelse tilrettelægges som en udviklingsproces, hvor den ledige lærer at indgå i en social og faglig sammenhæng på en arbejdsplads og gradvist påtager sig en arbejdsbelastning, der passer til den lediges forudsætninger.

**Anbefaling 4:** *Evalueringen viser, at virksomhedens indslusning af den udsatte ledige og opfølgning undervejs er vigtig for at sikre jobfastholdelse. Det handler således ikke kun om virksomheden kan skabe vækst og jobåbninger, men også om hvordan den vil modtage og fastholde udsatte ledige. Evaluator anbefaler derfor, at virksomheder, der ønsker at tage et socialt ansvar, lægger vægt på, at de har etableret en plan for modtagelse og opfølgning i forbindelse med den udsatte lediges ansættelse. Projektets erfaringer viser, at det er vigtigt, at virksomhedens ledelse går foran og forbereder virksomhedens medarbejdere på, både fagligt og socialt, at modtage den udsatte ledige. Ligeledes bør virksomhedens ledelse sørge for at tilrettelægge en gradvis indslusning i jobbet, hvor arbejdsbelastningen øges i det tempo, der passer til den lediges forudsætninger.*

## **Kommunen/jobcentret bør være den opsøgende part og koordinere virksomhedskontakt**

Evalueringen viser, at virksomheder både ønsker og forventer, at jobcentret er den opsøgende part, der kontakter virksomheden. Ideelt set ønsker virksomhederne, at jobcentret formidler oversigter over ledige, som virksomheden kan vælge imellem. Nogle virksomheder foreslår, at der gennemføres initiativer, hvor mulige kandidater til et jobområde/branche samles evt. i form af en slags speed-dating for disse brancher. Dette vil efter virksomhedernes vurdering kunne give et bedre rekrutteringsgrundlag og mere holdbare ansættelser, hvor den ledige passer til jobbet.

Virksomhederne understreger, at det er vigtigt, at jobcentret så vidt muligt samler og koordinerer virksomhedskontakten, da virksomheder oplever at blive kontaktet af en del forskellige sagsbehandlere og aktører inden for erhvervs- og beskæftigelsesområdet. Ydermere beskriver virksomhederne, at de har vanskeligt ved at finde ud af, hvem de skal henvende sig til i det kommunale jobcenter, og at der i nogle af kommunerne er oplevet personudskiftninger i jobcentret. Virksomhederne oplever det derfor som vigtigt, at jobcentret har "orden i eget hus", så den enkelte medarbejder er i stand til at hjælpe virksomheden videre, og at den enkelte virksomheds forespørgsler og historik huskes sådan, at der ikke skal startes forfra ved næste medarbejder.

**Anbefaling 5:** *Evaluator anbefaler, at kommuner/jobcentre koordinerer deres opsøgende virksomhedskontakt således, at virksomhederne ikke oplever for mange forskellige henvendelser. Projektet viser, at virksomheder lægger vægt på at have faste kontaktpersoner i jobcentret, som de kan henvende sig til.*

*Det anbefales også, at jobcentrets opsøgende kontakt ikke kun formidler ledige "enkeltvis", men også omfatter initiativer såsom jobdating og databaser/kataloger over ledige således, at både virksomheder og ledige gensidigt gives flere valgmuligheder.*

## **Anbefalinger til fremtidige projekter:**

### **Tilpasning af forløbets varighed og mere konkrete forpligtelser til deltagelse**

Projektets deltagervirksomheder gennemgår et undervisningsforløb på ca. 6 måneder, der omfatter fælles udviklingscamps samt individuel sparring med en forretningsudvikler, som tilknyttes virksomheden. Projektets efterfølgende dataindsamling i forbindelse med effekt-opgørelse strækker sig over tre år. Både virksomheder og kommuner vurderer, at projektets forløb kan udgøre en svaghed, idet virksomheder kan have svært ved overskue at medvirke i et forløb af denne længde.

Derudover viser evalueringen, at en svaghed ved projektet er, at det har for ukonkrete forpligtelser til parternes deltagelse. Virksomhederne har således ikke i løbet af projektet skullet opstille konkrete målsætninger for, hvordan de ville arbejde på at finde jobåbninger og antallet af udsatte ledige, de vil ansætte. Evaluator vurderer, at virksomhedernes besvarelser indikerer, at det har varieret meget fra virksomhed til virksomhed, hvorvidt de har gjort en systematisk indsats for at afdække opgaver og jobfunktioner, der potentielt kunne besættes med udsatte ledige, fx i fleksjob, i stedet for ordinære fuldtidsansættelser.

Kommunerne har ligeledes heller ikke opstillet målsætninger for, hvordan de vil udsøge og forberede relevante udsatte ledige til virksomhederne, så de passer til virksomhedernes

kompetencebehov, og at virksomhederne har nogle ledige at vælge imellem. Ydermere viser evalueringen, at det har været forskelligt på tværs af kommunerne, hvordan de har organiseret og forankret projektet, og dermed også hvilke medarbejdere, der har været med til udviklingsforløbene sammen med virksomhederne. Flere kommuner har efterfølgende gjort den læring, at de enkelte sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter godt kunne være med fra starten af projektet og forberede samarbejdet med virksomhederne. Hvis de først kommer med senere, har de ikke samme forståelse for projektets rationale.

Ydermere karakteriseres det blandt kommunerne som vigtigt, Den Sociale Kapitalfond tydeliggør projektets mål og rationale for de medvirkende virksomheder og kommuner. Det skal på en enkel måde kommunikeres, hvad projektet kan tilbyde den enkelte virksomhed og kommunen.

**Anbefaling 6:** På baggrund heraf anbefaler evaluatoren, at Den Sociale Kapitalfond i lignende fremtidige projekter udmelder mere konkrete forventninger til, hvilke typer medarbejdere fra kommunen, der vil være relevante at have med i undervisningsforløbene. Det vurderes, at det især er relevant, at jobcentrets virksomhedskonsulenter er med i projektet. For at tydeliggøre projektets rationale anbefales det, at der udarbejdes "businesscases", der illustrerer, hvordan en virksomhed kan skabe værdi ved at afgive udvalgte jobfunktioner til udsatte ledige i stedet at besætte dem med fuldtidsstillinger. For at have gennemslagskraft bør casene formidle virksomhedernes fortællinger fremfor jobcentres/kommuners.

### **Opgørelsen af effekter til brug for "Payment by Results" bør forenkles**

Projektet "Vækst med social Bundlinje - Payment by Results" er tilrettelagt efter et investeringsprincip, hvor kommuners betaling beror på de effekter, der opnås. Den gennemgående vurdering blandt kommunerne og eksperter er, at effektvurdering er vigtig i forhold til at kunne prioritere beskæftigelsestiltag for ledige, som står i passende forhold til resourceforbruget. Nogle af kommunerne vurderer også, at projektets løbende rapportering af effekter leverer et nyttigt og detaljeret datagrundlag, der giver mulighed for tæt opfølgning. Blandt eksperterne bemærkes det også, at princippet om "payment by results" er positivt, fordi det tvinger de medvirkende parter i projektet til at skabe værdi.

Blandt kommunerne vurderes det dog, at opgørelsesprincipperne til brug for "payment by results" både kan forenkles og gøres mere retvisende. Det foreslås bl.a., at opgørelsen forenkles således, at den kun omfatter skabte lønnede jobs og ikke praktikforløb. Dette begrundes med, at kommunerne helst kun vil betale for de job som aflønnes i virksomheden, da det er disse job, der rummer den reelle besparelse i offentlige sociale ydelser.

**Anbefaling 7:** Evaluatoren anbefaler, at Den Sociale Kapitalfond opretholder en form for effektvurdering i fremtidige projekter som grundlag for de medvirkende parter betaling for projektets ydelser og værdiskabelse. Det anbefales, at Den Sociale Kapitalfond forenkler effekttopgørelsens principper og dataindsamling i dialog med kommunerne, som har erfaring med det hidtidige opgørelsesskema. Forenklingen bør fastholde indsamling af de data, der vurderes mest relevante for kommunernes opfølgning på indsatsen.

Blandt eksperter bemærkes det også, at selvom effektvurderinger er relevante, så er det ikke nok at fokusere på det økonomiske aspekt, hvis man vil fremme udsatte lediges beskæftigelse ved at styrke samarbejdet mellem jobcenter og virksomheder. Ligeledes

vurderes det, at det ikke er nok at se på det økonomiske aspekt af at bringe udsatte ledige i beskæftigelse, man skal også se på den værdi, der skabes i form af øget livskvalitet for den ledige og pårørende.

**Anbefaling 8:** *Evaluators anbefaler, at Den Sociale Kapitalfond i fremtidige projekter sammen med kommunerne undersøger muligheden for at udvide effektvurderingen med vurderinger af kvalitative gevinster for projektets parter. Det være sig fx forbedret livskvalitet og trivsel for den ledige, organisations- og kulturændringer i virksomheden samt i jobcentre/kommuner.*

## 2.1. Model for forbedring af samarbejdet

På baggrund af evalueringen præsenteres nedenfor en model, der sammenfatter, hvad projektets parter hver især kan gøre for at forbedre samarbejdet om at få flere udsatte ledige i beskæftigelse.



### 3. Kommunernes erfaringer fra projektet

Dette afsnit analyserer kommunernes erfaringer fra gennemførelsen af projektet "Vækst med Social Bundlinje – Payments by Results" og på baggrund heraf kommunernes vurderinger af, hvorledes indsatsen vil kunne forbedres i fremtiden.

#### 3.1. Kommunernes organisering og forankring af indsatsen

De 8 kommuner er i evalueringen blevet bedt om at beskrive, hvorledes de har organiseret projektets indsats i kommunen og de involverede forvaltninger/aktører. Det gennemgående, fælles træk er, at "Vækst med Social Bundlinje – Payment by Results" forvaltningsmæssigt er blevet organiseret som et tværgående projekt, der involverer både erhvervsafdelingen og beskæftigelsesafdelingen/jobcentret. De to forvaltninger har typisk haft forskellige roller og opgaver således, at erhvervsafdelingen har stået for rekrutteringen af deltagervirksomheder sammen med det lokale erhvervsråd, mens beskæftigelsesafdelingen/jobcentret har stået for udsøgningen af udsatte ledige og kontakten med deltagervirksomhederne.

Da projektet går på tværs af forvaltningerne, har kommunerne typisk udnævnt en projektleder, der har ansvaret for at koordinere projektets aktiviteter. Det være sig dels den op søgende virksomhedskontakt og -samarbejde, dels tilbagemeldingen til Den Sociale Kapitalfond om antallet af ledige, der er rekrutteret i virksomhederne.

På spørgsmålet om, i hvilken forvaltning projektet primært er forankret, varierer dette en del mellem kommunerne. I nogle kommuner er det forankret i beskæftigelsesforvaltningen, mens det i andre er forankret i erhvervsafdelingen.

Følgende citater fra kommunerne illustrerer, hvordan det tværgående element typisk beskrives:

*"Der er tale om et samarbejde på tværs af rådhuset og, hvis man kan sige det sådan, vores stab i kommunen, det vil sige de medarbejdere, der sidder lige under direktørerne. Projektet er altså organiseret i et samarbejde mellem vores udviklingsenhed, erhvervsenheden og vores jobcenter – og er forankret i Social- & Sundhedsforvaltningen."*

*"Jeg koordinerer projektet – har en projektlederfunktion som forretningspartner. Jeg optræder som kommunens repræsentant og står for den op søgende virksomhedskontakt og vedligeholdelsen af relationerne med virksomhederne. Jeg melder også tilbage til Den Sociale Kapitalfond, hvor mange ledige og hvilken slags ledige m.m., der er kommet ind i de deltagende virksomheder."*

Blandt de deltagende kommuner nævnes det som et nyt element ved projektet, at der arbejdes på tværs mellem erhvervs- og beskæftigelsesafdelingen, og at det erhvervsmæssige tænkes sammen med beskæftigelsesindsatsen.

#### 3.2. Hvilke nye erfaringer er tilført kommunerne

Kommunerne fremhæver gennemgående, at projektet "Vækst med Social Bundlinje – Payments by Results" har givet erfaringer med at arbejde tværgående med erhvervs- og forretningsudvikling og jobskabelse for udsatte ledige. Blandt kommunerne beskrives det, at

projektet har lært dem at fokusere mere på den forretningsmæssige vækst og udvikling i virksomhederne som grundlag for jobskabelse. I kommunerne er man nu mere bevidst om, at det forretningsmæssigt skal kunne betale sig for virksomhederne at medvirke i indsatsen for beskæftigelse af udsatte ledige. Det nye i projektet er, at kommunerne sammen med virksomhederne fokuserer på, hvorledes forretningsudviklingen kan medføre øget jobskabelse, og hvilke kompetencer og ledige, der kan besætte givne jobåbninger. Det beskrives fx således:

*“Vi har fået en bedre forståelse af, hvor jobåbninger opstår, og hvilke af dem vi kan besætte. Også en forståelse af, hvor lang tid vækst- og forretningsudvikling tager, og hvornår i den proces man kan forvente jobskabelse. Vi har desuden brugt erfaringer fra projektet til at videreudvikle andre projekter vedrørende forretningsudvikling og vækst i relation til ansættelse af udsatte ledige.”*

Kommunerne beskriver også, at de i kraft af projektet er blevet bedre til at samarbejde med virksomhederne om substitution. Med substitution menes, at de substituerende medarbejdere påtager sig givne opgaver i virksomheden, fordi der er mangel på arbejdskraft. Fx i en el-virksomhed, hvor en el-installatør laver opgaver, som kræver el-autorisation, mens en udsat ledig kan hjælpe med ikke-el-autoriserede opgaver som fx at lægge ledninger i jorden.

Blandt kommunerne vurderes det også, at man i kraft af projektet har udviklet sin kommunikation med virksomheder på flere måder. For det første søger man nu at tydeliggøre, hvorledes kommunen kan hjælpe med at fremme virksomhedens vækst, og for det andet søger man sprogligt at fokusere mere på det forretningsmæssige og mindre på administrative og juridiske problemstillinger. Følgende citater fra kommuner beskriver det fx således:

*“Det er ikke nyt for kommunen at forsøge at få socialt udsatte ud i virksomheder, men kommunikationen fra kommunens side er blevet anderledes, fordi vi er blevet opmærksom på, at det skal kunne betale sig for virksomhederne. Virksomhederne har både en social og økonomisk bundlinje, og gennem dette projekt har kommunen fået for øje, at særligt den økonomiske bundlinje er vigtig for virksomhederne. Selvom beskæftigelse af udsatte ledige kan være en del af virksomhedens CSR-strategi, så er den økonomiske bundlinje vigtigst.”*

*“Det er, som om vi vender bøtten på hovedet: Man giver virksomhederne noget vækst for at få dem til at tage socialt ansvar. Og det har formet vores fremadrettede tilgang til virksomhederne. Det giver mening at give virksomhederne noget, hvis de skal ind på vores banehalvdel og hjælpe med beskæftigelsesindsatsen.”*

*“Styrkerne er helt klart, at man giver et vækstforløb og får virksomhederne til at tage social ansvarlighed – det er genialt. Og virksomhederne lytter nu meget mere, de kan se meningen i det og muligheden for at styrke deres økonomi, samtidig med at de gør en social indsats.”*

Citaterne illustrerer, hvordan man fra kommunerne nu mere betoner overfor virksomhederne, at vækst og det at tage socialt ansvar kan kombineres, fx ved substitution.

### 3.3. Virksomhedernes behov for at få tilført viden og hjælp

Kommunerne er blevet bedt om at vurdere, på hvilke områder virksomhederne har særligt behov for at få tilført viden og anden hjælp for at få styrket deres forudsætninger for beskæftigelse af udsatte ledige. Kommunerne vurderer, at virksomhederne især har behov for viden på følgende områder:

#### Viden om substitution og mulighederne for ansættelser på mindre end fuld tid

Kommunerne vurderer, at virksomhederne har begrænset kendskab til de ordninger, der giver muligheder for at ansætte ledige i mindre end 37 timer om ugen. Det opleves, at mange virksomheder har en række "rest" opgaver eller rutineprægede jobfunktioner, der kan være svære at besætte med fuldtidsansatte. I stedet for at lade virksomhedens ordinært ansatte udføre disse opgaver, kan det være mere effektivt for virksomheden at lade udsatte ledige, der ansættes på mindre end fuld tid, overtage disse opgaver.

#### Virksomheder kan have behov for kommunens hjælp til papirarbejdet

Det opleves blandt kommunerne, at virksomhederne kan finde det besværligt at have udsatte ledige i fleksjob, hvis de selv skal stå for papirarbejdet. Det går derfor nemmere, hvis kommunerne hjælper med papirarbejdet.

#### Kommunen skal være opsøgende overfor virksomhederne

For di virksomhederne selv henvender sig til kommunen med henblik på at ansætte udsatte ledige, skal kommunerne være opsøgende overfor virksomhederne. En erfaring fra projektet er, at virksomhederne er meget forskellige i deres behov og forventninger, og derfor må kommunen ud i hver virksomhed for at hjælpe. Nogle virksomheder forventer fx et stort antal ledige at vælge imellem til besættelse af givne jobåbninger, mens andre forventer, at kommunen i højere grad selv udvælger de rette ledige.

#### Kommunen skal følge op undervejs i ansættelsesforløbet

Det opleves som vigtigt, at kommunen følger op undervejs i ansættelsesforløbet og vurderer, hvordan det går. Blandt kommunerne beskrives der tilfælde, hvor udsatte ledige med psykiske problemer har fungeret dårligt i en virksomhed, og hvor de er blevet hjulpet over i en anden virksomhed.

### 3.4. Kommuners vurdering af projektets styrker og svagheder

De medvirkende kommuner er i evalueringen blevet bedt om at vurdere styrker og svagheder ved projektet "Vækst med Social Bundlinje – Payment by Results".

Blandt kommunerne vurderes projektet især at have følgende **styrker**:

- *Udbytterigt, at virksomheder og kommuner bringes sammen i undervisningsforløb*  
Det betegnes som en af projektets væsentligste styrker, at deltagervirksomheder og kommuner bringes sammen i forbindelse med undervisningsforløbet, hvor de lærer hinanden at kende og kan forberede deres samarbejde. Virksomhederne får mere konkret kendskab til, hvilke tilbud og ordninger kommunen har til virksomhederne i forbindelse med ansættelse af udsatte ledige, og kommunerne lærer virksomhedernes forretningsgrundlag, produktion og kompetencebehov at kende.

- *Projektet fremmer det langsigtede samarbejde mellem virksomhed og kommune*  
Det at blive bragt sammen skaber et fælles udgangspunkt for det efterfølgende samarbejde, hvor udsatte ledige skal bringes ind i virksomhederne. Blandt kommunerne fremhæves det som en styrke, at projektet fremmer det langsigtede samarbejde med fokus på kompetenceudviklingen som grundlag for at få de ledige i arbejde. En kommune beskriver det således:

*"Det er helt klart en styrke at fokusere på det langsigtede, på kompetenceudviklingen, og at lægge den ind i de virksomheder, som er altafgørende for at få de udsatte ledige i arbejde. Det langsigtede arbejde er en klar styrke."*

Samtidig beskrives samarbejdet om udsatte ledige også som mere ressourcekrævende, fordi der bruges mere tid på den enkelte virksomhed. Der bliver brugt mere tid på at afklare, hvilke kompetencebehov og jobåbninger virksomheden har, samt at udsøge udsatte ledige såvel som at besætte givne jobåbninger. En kommune beskriver det således:

*"Vi skal bruge mere tid på den enkelte virksomhed, end vi ellers gør – og vi bruger generelt meget tid på at finde jobs til vores ledige. Normalt, når der kommer en jobåbning, så kan vi enten besætte stillingen eller ikke. Men her i projektet har vi et større ansvar, og så bruger vi langt flere ressourcer på at besætte de her jobs."*

- *Forretningsudviklerne opleves som meget kompetente*  
Kommunerne vurderer, at forretningsudviklerne er meget kompetente, og at deltagervirksomhederne giver udtryk for, at de har haft stort udbytte af deres rådgivning. Det, at virksomheder og kommuner er bragt sammen i forbindelse med forretningsudviklingen, betyder samtidig, at kommunerne får en mere forretningsmæssig forståelse for, hvordan udsatte ledige kan gavne virksomhederne.
- *Projektets løbende rapportering af effekter leverer nyttigt datagrundlag*  
Projektet er baseret på princippet "payment by results", og effekterne er blevet opgjort ved, at kommunerne i et skema rapporterer til Den Sociale Kapitalfond om, hvilke borgere med hvilke kompetencer, der er kommet ind i virksomhederne og varigheden af deres forløb/ansættelse. Blandt kommunerne vurderes det som en styrke, at projektet giver dem et detaljeret datagrundlag, der giver mulighed for tæt opfølgning.
- På den anden side opleves detaljeringsgraden også som en udfordring. Nogle kommuner beskriver det således:

*"Det er en styrke, at arbejdet med projektet giver os et meget tydeligt datagrundlag, der giver os mulighed for en meget tæt opfølgning. Vi har meget gavn af disse data, der er meget grundige og detaljerede. I virkeligheden er det enormt overbevisende, men vi tvivler på, om dette niveau af grundighed er nødvendigt. Vi har sagt til Den Sociale Kapitalfond, at det måske ikke er så vigtigt for os som kommune med den høje grad af detaljer, fordi det bliver meget tidskrævende."*



*“Metodisk har vi brugt de indsamlede opgørelser og regnet internt på data-grundlaget. Vi har brugt det meget med fokus på effekten af vores indsats i projektet. Men alt for snirklede udregninger – det kan vi ikke bruge til noget, det tager for lang tid.”*

Blandt kommunerne nævnes især følgende forhold som **svagheder**:

- *Det treårige forløb opleves som langt blandt virksomhederne*  
Blandt kommunerne vurderes det, at nogle virksomheder har svært ved at medvirke i et forløb på 3 år. Flere kommuner nævner, at dette har været en del af baggrunden for opstarten af “Kickstarter”-projektet.
- *Deltagervirksomhederne har ikke haft tilstrækkeligt konkrete målforpligtelser*  
Det beskrives blandt kommunerne, at virksomhederne kun i begrænset grad var konkret forpligtede i projektet med hensyn til, hvilke mål de ville opnå. Det være sig med hensyn til antallet af jobåbninger og ledige, som de ville ansætte. Dette opleves blandt kommunerne at være en særlig udfordring i samarbejdet med små og mellemstore virksomheder, hvor ledelsen kan ombestemme sig undervejs, fx som følge af travlhed eller markedsudsving. Ligeledes opleves det blandt kommunerne, at de enkelte virksomheders ledelse kan have forskellig tilgang og forventning til, hvad de vil have ud af projektet, og at de kan ombestemme sig undervejs. En kommune beskriver det således:  
*“Det er en udfordring, at vi i projektet arbejder med små og mellemstore virksomheder, der styres af mennesker, som kan ombestemme sig. Det betyder rigtig meget, hvem der er direktør i en deltagende virksomhed, og hvordan de vælger at tilgå projektet.”*
- *Rapporteringsskemaet til opgørelse af effekter opleves som kompliceret*  
Det opleves, at skemaet er relativt kompliceret at udfylde, og at det er tidskrævende at indsamle de oplysninger, der ønskes rapporteret.

### **3.5. Kommunernes læring og vurdering af forbedringsmuligheder**

Kommunerne har på baggrund af deres læring og erfaringer fra projektet beskrevet en række forbedringsmuligheder i lignende fremtidige projekter.

#### **Det kan være en udfordring at udsøge de rette ledige til deltagervirksomhederne**

Blandt kommunerne erkendes det, at det har været en udfordring at udsøge de rette ledige med de rette kompetencer til virksomhederne. Dels er det en udfordring blandt kommunerne at kende deres egen bestand af ledige, deres kompetencer og motivation godt nok til at kunne levere hurtig formidling til virksomhederne. Dels er det en udfordring, at virksomhederne er forskellige med hensyn til, hvilken type af udsatte ledige de synes, de har forudsætninger for at ansætte. Nogle virksomheder er parate til at have “tunge” kontant-hjælpsmodtagere ansat, mens andre virksomheder ikke vurderer, at de kan ansætte sådanne ledige.

Nogle kommuner beskriver, at det er en udfordring, at projektet så at sige vender deres beskæftigelsesindsats på hovedet. Normalt er kommunerne vant til at tage udgangspunkt i den enkelte lediges kompetencer og forudsætninger og så finde relevante virksomheder

og jobmuligheder. Men i dette projekt skal de ledige findes med udgangspunkt i deltager-virksomhedernes behov og forretningsudvikling. Dette vender situationen om således, at kommunerne i højere grad skal finde de få, rette ledige mellem de mange, der passer til givne deltagervirksomheder.

Set i "bakspejlet" beskriver et par kommuner det således:

*"Vi ville udvælge virksomhederne anderledes, nemlig med udgangspunkt i de ledige, som vi har i kommunen. Og så ville vi i højere grad fokusere på ansættelse helt fra starten af projektet. I 'Kickstarter'-forløbet sker det med vækst og jobskabelse samtidig. Ved det her projekt var det først forretningsudvikling og så jobskabelse senere."*

*"I 60 % procent af tilfældene har vi kunnet matche virksomhedernes behov. I de andre tilfælde havde vi desværre ikke passende profiler til virksomhederne. Hvis det skulle gøres forfra, skulle man have udvalgt virksomheder med behov, der passer til de ledige borgeres kompetencer."*

### **Kommunens sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter skal være med fra starten**

Det har været forskelligt på tværs af kommunerne, hvordan de har organiseret og forankret projektet, og dermed også hvilke medarbejdere, der har været med til udviklingsforløbene sammen med virksomhederne. Flere kommuner har efterfølgende gjort den læring, at de enkelte sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter godt kunne være med fra starten af projektet og forberede samarbejdet med virksomhederne. Hvis de først kommer med senere, har de ikke samme forståelse for projektets rationale. En kommune beskriver det således:

*"De enkelte sagsbehandlere eller virksomhedskonsulenter kunne godt være med fra starten. Projektet repræsenterer en anden måde at tænke på, altså at kommunen ikke kun tilbyder virksomheden arbejdskraft men også støtter dem i deres forretningsudvikling. Virksomhedskonsulenterne har haft lidt svært ved at forstå, hvorfor kommunen skulle gøre det. De har ikke været med fra starten af projektet og havde svært ved at se gevinsten ved at tilbyde virksomhederne støtte til vækst. Virksomhedskonsulenterne kunne derfor med fordel inviteres til den indledende undervisning i projektet fra Den Sociale Kapitalfonds side for at hjælpe dem med at se projektets langsigtede fordele for kommunen."*

*"En klar forbedringsmulighed er en mere omfattende inddragelse af jobcentrets virksomhedskonsulenter i projektet. Nu var det et pilotprojekt, men næste gang det gennemføres, kunne det have været stærkere. Virksomhedskonsulenterne fra jobcentret skal ind i motorrummet helt fra starten af. De skal ikke inviteres senere i forløbet og fx kun deltage i det sidste kursus. Koordinationen og samarbejdet med disse konsulenter skal forstærkes til en anden gang. Og det er også kommunens opgave at sørge for, at det sker, men det må også gerne beskrives mere tydeligt fra Den Sociale Kapitalfonds side. Det var lidt uklart i starten, at de ville spille en meget vigtig rolle i projektet."*

På baggrund heraf vurderes det blandt kommunerne, at Den Sociale Kapitalfond i lignende fremtidige projekter gerne må melde mere konkrete forventninger ud til, hvilke

medarbejdere fra kommunen, der vil være relevante at have med i undervisningsforløbene. Det vurderes blandt kommunerne, at det især er relevant, at jobcentrets virksomhedskonsulenter er med i projektet.

### **Den Sociale Kapitalfond skal gøre processen i kommunen selvkørende**

Kommunernes erfaring med, at virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere skal involveres fra starten, er udtryk for deres ønske om, at Den Sociale Kapitalfond så vidt muligt skal søge at gøre processen selvkørende i kommunen. Det udtrykkes på den måde, at Den Sociale Kapitalfond skal være en katalysator, men at fonden ikke skal forblive inde i processen således, at dens fremdrift beror på fonden.

Dog er der også enkelte vurderinger blandt kommunerne, der afviger fra dette synspunkt. De beskriver det således, at der i projektet kan opstå en lidt for stor afstand mellem vækst-udviklingsdelen i virksomheden og jobcenteret, der skal levere den udsatte ledige med relevante kompetencer. Derfor vurderer disse kommuner, at Den Sociale Kapitalfond burde være med i samtaler med borgeren ude i virksomhederne. De vurderer, at fonden dermed får bedre kendskab til de udsatte ledige og på den baggrund bedre kan hjælpe virksomhederne med deres forretningsudvikling.

### **Vigtigt at kommunens ledelse følger og fremmer projektet**

Projektet "Vækst med Social Bundlinje – Payment by Results" afprøver nye samarbejdsformer, som indebærer, at kommunen betaler nogle virksomheder fremfor andre. Dette opleves blandt kommunerne som juridisk kompliceret, og som en model, der går tæt på kommunalfuldmagtens grænser. I nogle kommuner er advokatrådgivning derfor blevet inddraget. Derfor vurderes det blandt de interviewede kommunale medarbejdere som vigtigt, at kommunens ledelse følger projektet og sikrer opbakning således, at det ikke kun er på medarbejderniveau, at beslutninger skal træffes.

### **Den Sociale Kapitalfond skal tydeliggøre projektet på en enkel måde**

I kommunerne opleves det, at der er behov for, at Den Sociale Kapitalfond på en mere enkel måde kommunikerer projektets mål og rationale til de medvirkende virksomheder og kommuner. Det skal på en enkel måde kommunikeres, hvad projektet kan tilbyde den enkelte virksomhed og kommunen. Kommunerne vurderer, at projektets overgang fra udviklingsfase til implementering kan have medvirket til at gøre kommunikationen uklar. Blandt de interviewede medarbejdere opleves det, at der er mange forskellige projekter/beskæftigelsesindsatser, som iværksættes sideløbende, og derfor er det vigtigt, at det tydeliggøres, hvorledes dette projekt adskiller sig fra andre.

### **Opgørelsen til brug for "payment by results" kan forenkles**

Blandt kommunerne vurderes det, at opgørelsesprincipperne til brug for "payment by results" både kan forenkles og gøres mere retvisende. Det foreslås bl.a., at opgørelsen forenkles således, at den kun omfatter skabte lønnede job og ikke praktikforløb. Dette begrundes med, at kommunerne helst kun vil betale for de job, som aflønnes i virksomheden, da det er disse job, der rummer den reelle besparelse i offentlige sociale ydelser.

## 4. Virksomhedernes erfaringer og vurderinger

Dette afsnit analyserer virksomhedernes erfaringer fra deres deltagelse i projektet "Vækst med Social Bundlinje – Payment by Results" og på baggrund heraf deres vurderinger af, hvorledes samarbejdet om indsatsen for beskæftigelse af udsatte ledige vil kunne forbedres i fremtiden.

### 4.1. Virksomhedernes baggrund for at deltage i projektet

Virksomhederne anfører typisk følgende grunde til at deltage i projektet:

#### **At kombinere forretningsudvikling med at arbejde mere systematisk med socialt ansvar**

Et gennemgående træk i virksomhedernes begrundelse for at deltage i projektet er, at de finder det attraktivt at kunne kombinere forretningsudvikling med det at tage socialt ansvar ved at ansætte udsatte ledige. Cirka halvdelen af de interviewede virksomheder har inden projektet haft erfaring med ansættelse af udsatte ledige - det være sig i fleksjob, med løntilskud eller som praktikforløb. Derudover forekommer det også, at virksomheder har haft udsatte personer ansat i kortvarige stillinger med mentorforløb. Blandt virksomhederne beskrives det også, at de ser projektet som en anledning til at arbejde mere systematisk med det at tage socialt ansvar og også at blive bedre til at fastholde udsatte ledige i beskæftigelse.

Følgende citat er et eksempel:

*"Siden vi startede vores virksomhed, ville vi gerne inddrage udsatte ledige, men det blev ikke rigtig til noget, fordi det ikke lykkedes os at fastholde dem. Desuden havde vi brug for at vækste, og derfor var projektet lige det rigtige for os."*

#### **Ønske om mere fleksibel rekruttering**

Virksomheder beskriver, at de har en del arbejdsopgaver, som ikke passer til at blive dækket med fuldtidsansættelser.

#### **Virksomhedens udvikling og produktion påvirker vilkårene for ansættelse af udsatte ledige**

Virksomhedernes motivation og forudsætninger for at ansætte udsatte ledige hænger til en vis grad sammen med virksomhedens produktion og markedssituation. For eksempel er der virksomheder, der oplevede, at lavkonjunktoren efter finanskrisen medførte mindre råderum for ansættelse af udsatte ledige. Andre virksomheder oplever, at højkonjunktur og travlhed kan gøre det vanskeligt at tage sig den tid, det tager at ansætte udsatte ledige.

Der forekommer også eksempler på, at virksomhedens udvikling og produktion skaber nye behov for arbejdskraft, og at virksomheden derfor gerne vil kombinere socialt ansvar med ansættelse af ny arbejdskraft. En virksomhed i byggebranchen beskriver fx, at den i dialog med Den Sociale Kapitalfond omlagde sin produktion ved at fungere som hovedentreprenør i byggeprojekter i stedet for som fagentreprise, hvilket gav den bedre mulighed for at ansætte udsatte ledige som malere.

## 4.2. Virksomhedernes vurdering af samarbejdet med jobcentret

Deltagervirksomhederne er i evalueringen blevet bedt om at vurdere, hvilke styrker og udfordringer, de oplever i samarbejdet med jobcentret.

Virksomhederne vurderer gennemgående, at samarbejdet med jobcentret i kraft af projektet er forbedret og præget af positiv velvilje fra begge sider samt større indbyrdes kendskab og tillid. Virksomhederne har fået bedre kendskab til kommunens ordninger for udsatte ledige såsom fleksjob m.m., og kommunen har fået større forståelse for virksomhedens forretningsudvikling og kompetencebehov i forbindelse med mulige jobåbninger. Samtidig viser virksomhedernes besvarelser dog, at der opleves udfordringer i samarbejdet, som primært bunder i, at det kommunale jobcenter har vanskeligt ved at finde de relevante ledige, som passer til virksomhedens behov. Blandt virksomhederne vurderes det, at jobcentret generelt reagerer hurtigt på deres henvendelser, men at de ikke har ledige med de rette kompetencer.

Virksomhederne oplever ikke, eller kun i begrænset omfang, at det er jobcentrets sprogbrug, administration eller tilgængelighed for kontakt, der udgør en barriere. Dette citat er typisk:

*”Jobcentret reagerer ikke langsomt. De vender tilbage og siger, at de ikke har nogen ledige med den rette profil eller vender tilbage med nogen, der ikke matcher.”*

Virksomhederne oplever typisk følgende **styrker** i samarbejdet med kommunens jobcenter:

### **Jobcentret har mere indsigt i virksomhedens forretningsudvikling og kompetencebehov**

Virksomhederne oplever, at det kommunale jobcenter er blevet bedre til at formidle relevante ledige, der passer til virksomhedernes behov i forbindelse med jobåbninger.

### **Virksomhederne kan få mere systematisk indsigt i udbuddet af ledige**

Blandt virksomhederne vurderes det, at de i kraft af projektet nu har mulighed for indblik i udbuddet af ledige. En virksomhed beskriver fx, at de har fået et godt samarbejde med fleksjobafdelingen, og at kommunen har en database over fleksjobbere, så hvis de mangler en fleksjobber, kan de finde en der.

### **Jobcentret handler hurtigere ved virksomhedernes henvendelser**

Virksomhederne oplever, at de kommunale jobcentre reagerer hurtigere på virksomhedernes henvendelser ved mangel på arbejdskraft. Tidligere oplevede virksomhederne, at nogle medarbejdere i jobcentre havde lange svartider, og at det kunne være svært for virksomheden at vide, om den havde henvendt sig til den rette medarbejder.

Virksomhederne oplever typisk følgende **svagheder/udfordringer** i samarbejdet med kommunens jobcenter:

### **Det kan være svært for kommunen at levere relevante ledige med den rigtige profil**

Virksomhederne oplever, at kommunerne kan have vanskeligt ved at levere ledige med den rette profil. Det opleves, at dette dels kan skyldes, at kommunens jobcentre har for begrænset kendskab til sin bestand af ledige og deres kompetencer, dels at det har sammenhæng med konjunkturerne og den generelle beskæftigelsessituation. Når der er højkonjunktur og god beskæftigelse opleves det, at jobcentret har færre relevante ledige at vælge imellem, mens det faglige udbud af ledige har større bredde ved stigende ledighed. En virksomhed beskriver det således:

*"Samarbejdet har været fint nok. De kan bare ikke levere de ledige, som vi har bedt om. Det hænger dog sammen med økonomien, når der er mindre gang i den, og der udbydes færre arbejdsopgaver, så vil de formentlig have flere relevante ledige igen. Om et halvt års tid dukker de op igen, fordi der så er mindre fart på end for et eller halvandet år siden."*

Ligeledes beskrives det blandt virksomhederne, at de har oplevet, at nogle af de formidlede ledige ikke har haft den rette motivation for jobbet, og de har derfor haft utilstrækkelig mødestabilitet i ansættelsen. Virksomhederne vurderer, at kommunen har et ansvar for at afklare den lediges motivation i forbindelse med formidlingen. Virksomhederne formoder dog, at en medvirkende forklaring er, at kommunen kun har få ledige at vælge mellem med de rette kompetencer. En virksomhed beskriver det således:

*"Vi har ikke så meget kontakt til jobcentre, fordi vi bliver trætte af, at profilerne, som de kommer med, rent faktisk ikke er motiverede. Det skyldes dog også, at der nok ikke findes reelle kandidater med en relevant uddannelse ift. vores behov, som fx slagtersvende."*

### **Virksomhederne har brug for faste kontaktpersoner i jobcentrene**

Virksomhederne beskriver, at de har vanskeligt ved at finde ud af, hvem de skal henvende sig til i det kommunale jobcenter. I nogle af kommunerne har virksomhederne oplevet, at der har været personaleudskiftninger i jobcentret, og at dette kan betyde, at der skal startes forfra med at opbygge et gensidigt kendskab. Virksomhederne oplever det derfor som vigtigt, at jobcentret har "orden i eget hus" således, at den enkelte medarbejder er i stand til at hjælpe virksomheden videre til den rette medarbejder.

Det er også vigtigt, at den enkelte virksomheds forespørgsler og historik huskes således, at der ikke skal startes forfra ved næste medarbejder. Det beskrives også som vigtigt, at jobcentret er opsøgende og selv henvender sig til virksomheden med dets tilbud og initiativer som fx initiativer jobdating og databaser.

Samtidig anføres det blandt virksomhederne, at der kan være behov for, at kommunens jobcenter og "anden aktør" koordinerer de initiativer og henvendelser, der finder sted i forhold til virksomheden. En virksomhed siger således:

*"Som virksomhed kan jeg få 10 til 15 henvendelser om ugen fra forskellige fra kommunen samt 'anden aktør'. Det ville være bedst, hvis der var en person fra kommunen med viden om, hvad vi er for en virksomhed, hvilke kompetencer*

*vi har behov for, hvad er virksomhedens rammer m.m. Der mangler en bedre koordinering fra kommunens side.”*

### **De fleste virksomheder forventer, at jobcentret er den opsøgende part i samarbejdet**

På spørgsmålet om, hvorvidt virksomheden kunne gøre noget for at styrke samarbejdet med jobcentret, svarer de fleste virksomheder nej, og de synes ikke, at de kan gøre mere, end de gør. Den gennemgående holdning blandt virksomhederne er, at det er jobcentret, der forventes at være den opsøgende part. Der er dog en mindre gruppe af virksomheder, der vurderer, at de kan gøre følgende:

- Måske kunne de være mere tydelige om, hvor mange CV'er de gerne vil have tilsendt fra jobcenteret, så de har nogle flere at vælge imellem.
- De skal være bedre til at afdække, hvilke opgaver i virksomheden, der kan løses af udsatte ledige på nedsat tid fremfor en fuldtidsstilling og så have tillid til, at jobcenteret kan klare at finde en, der passer ind.
- At virksomheden tidligt afklarer, hvilke specifikke krav, der stilles til den udsatte ledige, fx at den ledige skal have kørekort og have fysik til tunge løft m.m.

### **4.3. Virksomhedernes læring og udbytte af forløbet**

Virksomhederne har i evalueringen vurderet, på hvilken måde projektet "Vækst med Social Bundlinje – Payment by Results" har styrket virksomhedens forudsætninger for at ansætte udsatte ledige. Virksomhederne vurderer gennemgående, at de især har fået styrket deres forudsætninger således, at de nu tænker mere systematisk på, hvilke opgaver, der kan løses af udsatte ledige fremfor i fuldtidsstillinger.

Virksomhederne beskriver, at de har lært nyt om forretningsudvikling, markedsføring og udvikling af deres organisation samtidig med at kombinere dette med, hvordan der skabes jobåbninger for socialt udsatte ledige.

Virksomhederne er blevet mere opmærksomme på at tage socialt ansvar, og at det kan tilføre arbejdspladsen og arbejdsmiljøet noget nyt at ansætte udsatte ledige. Der gives eksempler på, at ansættelse af udsatte ledige især kan skabe værdi ved at ansætte dem på deltid i jobfunktioner, som virksomhederne har svært ved at besætte med ordinær arbejdskraft. En virksomhed beskriver det fx således:

*"Vi har fundet ud af, hvordan vi kan bruge udsatte ledige i vores virksomhed - og hvor det giver rigtig god mening at anvende fleksjobbere. Det er i vores supportafdeling - den har før været meget præget af, at de "ordinære", som vi havde ansat i den afdeling, var svære at holde på. Vi oplevede dem som nogen, der hopper hurtigt fra job til job. Men med en udsat ledig får vi en super loyal arbejder, der er glad for sit arbejde. Og fordi de bliver ansat på deltid, kan vi supplere ved at ansætte flere af de udsatte."*

Virksomhederne beskriver også, at de er blevet mere åbne for at ansætte fleksjobbere end tidligere og at tage en chance med hensyn til at tage nye typer af medarbejdere ind.

## Hvad kræver det at tage socialt ansvar

Virksomheder vurderer også, at det at gå fra tanke til handling og tage socialt ansvar stiller nogle særlige krav til og udfordringer til virksomheden. De nævner typisk følgende:

- *At det kræver, at de øvrige ansatte i virksomheden er forberedte og opmærksomme på, at virksomheden har rekrutteret udsatte ledige, og hvor der skal tages særlige hensyn.* Det betyder, at der især i starten ikke kan stilles de samme krav til medarbejderens arbejdsbelastning og kapacitet. Den ansattes belastning bør kun øges gradvist i dialog med den udsatte ledige. Samtidig skal den udsatte ledige opleve at arbejdet er meningsfuldt, for det styrker motivationen.
- *At der skal følges mere op end hos ordinært ansatte.* Den nærmeste ledelse eller kontaktperson bør have jævnlige samtaler med den udsatte ledige:

*"Det kræver, at man konstant følger op på det, når noget ikke fungerer. Jeg tager løbende fat i min kontaktperson, og derudover bruger vores egne mentorer meget tid på at hjælpe de "tungeste" ledige under deres arbejde hos os."*

- *At ledelsen går foran og bidrager til, at de øvrige medarbejdere socialt er åbne for at lukke nye medarbejdere ind i fællesskabet.* Dette skal man som virksomhed være opmærksom på i forhold til fasttømrede medarbejdergrupper. Det kan være en særlig udfordring for udsatte ledige, hvis de kun er der få timer hver uge. En virksomhed beskriver det således:

*"Medarbejderne i virksomheden skal forklares, at man skal hjælpe andre. Så fungerer det bedre. Alle skal have forståelse for, at det er lidt mere besværligt, fordi man bruger mere tid på det. Og ledelsen skal sørge for, at vedkommende føler sig velkommen. Man må tage en social snak med dem en gang i mellem. De er ofte lidt "sårede", når de kommer. Der er mange mennesker med til mødet, når de starter - både fra jobcenter og virksomhed. Det er helt forkert. Man skal ikke sætte det helt store maskineri i gang for det. Det er synd for den udsatte."*

Citatet illustrerer, at der skal etableres en balance: På den ene side skal kolleger og ledelse tage særlige hensyn til den udsatte ledige. På den anden side skal den ledige ikke opleve at skille sig ud fra fællesskabet i kraft af for megen hjælp og opmærksomhed. Derfor kan en normal snak på tomandshånd være bedre end et større fællesmøde mellem virksomhed og jobcenter.

- *At det kan være en udfordring, at virksomheden kan have begrænset forhåndskendskab til den lediges problemer og funktionsevne.* Ideelt set ville virksomheden gerne vide besked om den udsatte lediges eventuelle fysiske og psykiske helbredsproblemer, men Persondataloven udgør en begrænsning i forhold til dette. I nogle tilfælde forekommer det, at den ledige heller ikke selv har fortalt kommunens jobcenter om eventuelle problemer. En virksomhed beskriver dette med følgende eksempel:

*"Vi havde en ledig til samtale, som var henvist af jobcenteret. Samtalen varede kun to minutter, fordi vedkommende havde rygproblemer. Det ville vi gerne have vidst på forhånd, men det er svært at bebrejde jobcentret, for de vidste det heller ikke."*



- *At det kræver opfølgning sammen med kommunen, hvis den udsatte ledige har psykiske problemer.* Virksomhederne beskriver, at den ledige kan have forbehold mod at fortælle virksomheden om evt. psykiske problemer, da dette er en privat-sag. Hvis den ledige har særlige psykiske problemer, kan det være vigtigt med en fast kontaktperson ved kommunen, der kan følge op på, hvordan det går og danne forbindelse til det sundhedsfaglige system.

#### **4.4. Hvad kan jobcenteret gøre bedre i samarbejdet?**

Virksomhederne er i evalueringen blevet bedt om at vurdere, hvad jobcenteret kan gøre bedre for at forbedre samarbejdet om at få udsatte ledige i beskæftigelse. Virksomheder-nes vurderinger er meget varierede og afspejler, at kommunerne griber samarbejdet forskelligt an, og at virksomhederne i nogen grad har forskellige forventninger til, hvor meget jobcentret skal opsøge og hjælpe virksomheden i samarbejdet. En del af virksomhederne udtrykker, at jobcentret klarer det udmærket og gør, hvad de kan, men at der alligevel er to hovedudfordringer i samarbejdet: Dels kan jobcentret have vanskeligt ved at finde ledige med den rette profil, dels kan den ledige have problemer, som hverken jobcentret eller virksomheden ved besked om inden ansættelsen.

Blandt virksomhederne forekommer følgende forslag til forbedringer:

##### **At jobcentret sørger for at praktiske forhold om den lediges ansættelse er forbedret**

Virksomhederne nævner eksempler på, at der har været ledige, der pga. manglende bil havde problemer med transporten til virksomheden, der lå et stykke væk. Transportproblemer kan gøre et ansættelsesforhold mere belastende og usikkert. Andre nævner eksempler på, at den udsatte ledige i forbindelse med et praktikforløb, manglede det nødvendige arbejdstøj, og at der var juridiske problemer med at opnå kommunale midler til arbejdstøjet.

##### **At virksomheden får mere indblik i jobcentrets bestand af ledige**

Virksomhederne vil ideelt set gerne have flere ledige at vælge imellem. Derfor efterspørger en del af virksomhederne, at jobcentret kan give virksomheden et mere systematisk indblik i de ledige, de kan tilbyde, deres baggrund og kompetencer - eventuelt i form af databaser. Virksomhederne erkender dog, at der kan være hensyn at tage i forhold til lovgivningen om personoplysninger og GDPR.

Nogle virksomheder foreslår, at der gennemføres initiativer, hvor mulige kandidater til et jobområde/branche samles fx i form af en slags speeddating for givne brancher. Dette vil efter virksomhedernes vurdering kunne give et bedre rekrutteringsgrundlag og mere holdbare ansættelser, hvor den ledige passer til jobbet:

*"Hvis det var muligt, kunne de samle kandidaterne, og så kunne man holde en slags speeddating for malere, slagtere, osv. Så kunne man møde de ledige, der findes inden for en given branche, og spare virksomhederne for utrolig meget tid. Og vi kunne få et førstehåndsindtryk af flere kandidater på en gang."*

*"På uddannelsessteder er der jobdating med virksomheder. Vi efterspørger det samme med fleksjobbere."*

### **At jobcentret kommer ud i virksomheden og følger op, er vigtigt**

Virksomhedernes svar afspejler, at kommunerne i nogen grad har forskellig tilgang til samarbejdet, og at det er forskelligt, hvor meget de kommer ud i virksomhederne og følger op. Følgende citater viser forskelligheden:

*"Der har slet ikke været noget opfølgning. Men det kunne vi godt tænke os. Omfanget ville afhænge meget af de enkelte ansattes behov, men vi kunne generelt godt tænke os at drøfte løbende, hvordan det går, og om der er noget, som man kan gøre bedre for den enkelte medarbejder."*

*"Jobcenteret har arrangeret et møde hver måned. Det har fungeret godt."*

En del af virksomhederne understreger, at jobcentret er gode til at komme ud i virksomheden og følge op på, hvordan det går med de udsatte ledige. Andre virksomheder efterspørger, at jobcentret kommer mere ud i virksomheden. Dels med henblik på sammen med virksomheden at afdække, hvilke småjob, der findes, så jobcentret kan lave et "jobkartotek", dels for at afdække de kompetencer, som de respektive job kræver.

Derudover ønsker virksomhederne også, at jobcentret er opsøgende med information om hvilke kandidater de har, som de vurderer kan passe ind i virksomheden.

### **4.5. Hvad kan Den Sociale Kapitalfond gøre bedre?**

Virksomhederne er i evalueringen blevet spurgt om, hvad Den Sociale Kapitalfond kan gøre bedre for at skabe bedre rammer for samarbejdet mellem jobcenter og virksomhed. Det overordnede billede er, at virksomhederne synes, at Den Sociale Kapitalfond har leveret et veltilrettelagt og godt gennemført projektforsløb. Deltagervirksomhederne har derfor kun få forslag til forbedringer. Fonden roses generelt for at være god til at gennemføre møder/arrangementer med en struktureret dagsorden, hvor der skabes et bedre samarbejde mellem kommune og virksomheder. Derudover fremhæves det blandt virksomhederne, at forretningsudviklerne er blevet oplevet som meget kompetente, og at de har tilført virksomhederne meget relevant sparring og viden.

Virksomhederne har bl.a. følgende forslag til forbedringer:

#### **I uddannelsesforløbet bør der tidligere være mere fokus på parternes forpligtelser**

Virksomhederne skal i højere grad forpligtes på, hvordan de vil afdække jobmuligheder, og hvor mange ledige de har som målsætning at ansætte. Ligeledes skal virksomhederne forpligte sig til at blive klædt på til at modtage de ledige. Det være sig med hensyn til ledelsens forberedelse af de øvrige ansatte, mentorordning og opfølgning. Kommunerne skal forpligtes i forhold til, hvordan de screener de ledige og forbereder dem på rekrutteringen til virksomhederne.

#### **Øget refusion af ressourceforbrug til mentorer i virksomheder**

En virksomhed beskriver, at den bruger en del tid på de allertungeste ledige, og at dette ikke dækkes tilstrækkeligt af de 500 kr. pr. borger, som refusionen udgør.

## **Mere viden om de lediges baggrund inden ansættelse**

Virksomhederne vil gerne have, at kommunen i det forberedende arbejde afklarer, om den ledige har psykiske problemer eller andre helbredsproblemer, inden ansættelsen påbegyndes. Virksomhederne erkender dog, at lovgivningen om personoplysninger og GDPR kan vanskeliggøre dette.

### **4.6. Virksomhedernes oplevelse af lovgivningens rammer**

Virksomhederne er i evalueringen blevet bedt om at vurdere, hvorvidt de oplever, at der er lovgivningsmæssige rammer, der hæmmer indsatsen for at hjælpe de udsatte ledige.

Kun få virksomheder oplever lovgivningsmæssige barrierer, og det generelle billede er, at virksomhederne ikke har så meget at sige til spørgsmålet. Enkelte tilføjer, at kommunen som myndighed følger lovgivningen, og at det derfor er forståeligt, at de har tendens til at tænke i kategorier, kasser og regler for hvilke tilbud, der kan gives til de ledige.

Virksomhederne nævner kun enkelte barrierer på følgende områder:

#### **Ved registrering af sygemeldinger**

Hvis man har en fleksjobber, der er sygemeldt, så opleves det som besværligt, at man ikke kan indberette sygemeldingen én gang, men at det skal ske løbende og inden for bestemte deadlines. Den tid, som virksomheden skal bruge på dette arbejde, ønskes minimeret.

#### **Krav til ledighedsperiode inden tilskud**

En virksomhed har oplevet det som en barriere, at en ledig, som de ønskede at ansætte, ikke kunne modtage tilskud, før vedkommende havde gået ledig i tre måneder. Blandt virksomhederne foreslås det, at jobcentret/kommunen gerne måtte hjælpe virksomhederne med det papirarbejde, der er i forhold til sygedagpenge. De begrundet det med, at det jo er jobcentret, som i forvejen har al den viden, der der er brug for for at håndtere det korrekt og effektivt.

Virksomhederne oplever gennemgående, at kommunerne viser vilje til at udnytte lovgivningens rammer bedst muligt i forhold til at hjælpe udsatte ledige. De oplever, at kommunens ansatte er fleksible, og så vidt muligt søger at imødekomme den lediges og virksomhedernes ønsker inden for rammerne.

*”De er meget gode til at kigge på de individuelle behov hos den udsatte, og hvordan det kan forenes med virksomheden, uden at det går udover lov og regler.”*

Virksomhederne har ikke oplevet, at det er kommunens medarbejdere, der er uflexible. Derudover tilføjer en del virksomheder, at de ikke har tilstrækkelig lovgivningsmæssig indsigt til at kunne vurdere, om de udsættes for mangel på fleksibilitet.

## 5. Eksperternes vurderinger

### 5.1. Muligheder og udfordringer forbundet med at få virksomheder til at tage socialt ansvar og beskæftige udsatte ledige

Eksperternes vurderer gennemgående, at de væsentligste udfordringer forbundet med at få virksomheder til at beskæftige udsatte ledige er at skabe tillid hos virksomheden og imødekomme dens behov for mødestabilitet i jobbet, og det at den ledige skal kunne fungere fagligt godt og socialt på arbejdspladsen. På trods af disse udfordringer og forbehold hos virksomhederne, vurderer eksperterne, at virksomhederne også oplever, at det at ansætte udsatte ledige kan tilføre virksomheden noget positivt. Dels vurderes det, at virksomheder ved at ansætte udsatte ledige kan få medarbejdere, der er glade for at få et arbejde, og som er dedikerede og loyale, dels at det kan give et rigere og bredere socialt arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Eksperterne beskriver bl.a. følgende udfordringer, som det er vigtigt at forholde sig til:

#### **At mødestabilitet og positiv forstærkning af sociale kompetencer er afgørende for vellykket ansættelsesforhold**

Mødestabilitet og det at begå sig socialt på en virksomhed kan være en naturlig udfordring for udsatte ledige, der har været uden for arbejdsmarkedet i mange år. Det beskrives derfor som vigtigt, at både virksomheden, jobcentret og den ledige er forberedte på, at der forestår en udviklingsproces, hvor den ledige lærer at indgå i en social og faglig sammenhæng på en arbejdsplads.

En ekspert beskriver det således:

*"Hvis vi taler om den gruppe med yderligere barrierer ud over ledighed, der fx har personlige, psykologiske og sociale udfordringer, så handler det også om at lære at indgå på en arbejdsplads. Det vil sige, hvordan man begår sig rent praktisk, hvad man taler om, hvad man ikke taler om. Det handler om at få en god start på arbejdslivet."*

Ydermere beskrives det, at udsatte ledige kan blive dedikerede og loyale medarbejdere, fordi de er glade for at komme ind på arbejdsmarkedet. Det, at der er medarbejdere, som der skal tages særlige hensyn til, kan samtidig være med til at stille nye krav til ledelsen om at blive mere tydelig i sin kommunikation og organisation, hvilket kan ændre og styrke arbejdsmiljøet og fællesskabet på arbejdspladsen.

En ekspert beskriver det således:

*"Når du som leder har den mangfoldige arbejdskraft, hvor nogen måske er lidt sårbar - så er du nødt til at styrke din kommunikation og din kultur - og dermed løfter du hele kulturen i virksomheden. Det hænger godt sammen, når vi taler om god trivsel, et godt arbejdsliv - det løftes for alle medarbejdere."*

#### **Kommunerne skal afklare de udsatte lediges sundhedstilstand og motivation før job**

Blandt eksperterne vurderes det, at der kan være behov for at skabe bedre sammenhæng mellem sundhedssystemet og jobcenterets/kommunens arbejde med at beskæftige

udsatte ledige. Jobcenteret kan derfor have med udsatte ledige at gøre, der ikke er lægeligt udredte. Det vurderes som vigtigt, at jobcenteret har fået afklaret den enkeltes sundhedstilstand og motivation, før de kan komme i job. Dette er vigtigt for at undgå "overraskelser" ved mødet mellem virksomheden og den udsatte ledige, hvor det viser sig, at den ledige ikke har de sundhedsmæssige forudsætninger for at klare jobbet.

### **At virksomheden kan have tillid til, at kommunens sagsbehandlere viser konsekvens og holder aftaler i deres samarbejde med virksomheden**

Det beskrives som vigtigt, at virksomheden i dens samarbejde med kommunens virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere kan have tillid til, at de udviser konsekvens i forhold til de aftaler, der indgås med og om de ledige. Som eksempel nævner en ekspert en virksomhed, der efter en stor indsats var nået frem til, at en ledig kunne ansættes i løntilskud. Herefter gav en sagsbehandler den ledige lov til at springe fra og i stedet gå på overførselsindkomst.

### **At kontakten med virksomheden koordineres**

Det opleves, at virksomhederne typisk bliver kontaktet af forskellige folk i kommunen, såsom sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter eller andre, og at de nævnte aktører ikke nødvendigvis taler sammen om, hvem der henvender sig til virksomheden. Det vurderes blandt eksperterne derfor som gavnligt, hvis der er én kontaktperson fra kommunen, der kommunikerer udadtil til virksomhederne.

### **At det kan være svært at finde udsatte ledige med de kompetencer virksomheder efterspørger**

Blandt eksperterne vurderes det, at det både kræver en indsats fra jobcenterets og virksomhedens side: Jobcentret skal kende sin bestand af udsatte ledige og deres kompetencer godt, mens virksomheden skal afdække, hvilke opgaver og jobfunktioner, der kan dækkes af udsatte ledige, der ikke arbejder i fuldtidsstillinger.

*"Der mangler jobs til de langtidsledige på kanten af arbejdsmarkedet. Der er derfor behov for, at virksomhederne tager sig af denne svære øvelse, det vil sige tilpasser deres forretning på en måde, der skaber jobs til målgruppen."*

### **At virksomheder skal afsætte ekstra ressourcer til mentorindsats**

Det at ansætte ledige, som har andre problemer end ledighed, vurderes som en opgave, der kræver opmærksomhed og ressourcer fra virksomhedens side. Det kræver forberedelse af den ledige fra kommunens side og mentorer i virksomheden, der kan følge op undervejs.

## **5.2. Udfordringer med at få virksomheder til at samarbejde med kommunale jobcentre om rekruttering af udsatte ledige**

Ekspertene har i evalueringen vurderet, hvilke udfordringer og barrierer, der kan være forbundet med få virksomheder til at samarbejde med kommunale jobcentre om rekruttering af udsatte ledige. Blandt eksperterne vurderes det, at hovedudfordringen er mødet mellem den private forretningsorienterede virksomhed og den politisk styrede myndighed. Jobcentrene er politisk styrede myndigheder, der dels har en lang række reguleringer og proceskrav til sagsbehandlingen, dels opleves jobcentrene at have en kultur, hvor deres udgangspunkt er, at de skal hjælpe nogle sårbare mennesker. Dette står i modsætning til

kulturen i erhvervslivet, der er præget af hastighed og eksekveringskraft. Hvis jobcentrene skal kunne etablere et godt samarbejde med virksomhederne, skal de kunne forstå virksomhedernes virkelighed og ikke kun tænke i beskæftigelse, men i arbejdsopgaver. Det vil sige, at de sammen med virksomhederne skal afdække, hvilke arbejdsopgaver, der kan varetages af udsatte ledige.

### **5.3. Hvordan kan Den Sociale Kapitalfond bidrage til et bedre samarbejde mellem de kommunale jobcentre og virksomheder**

Ekspertene er i evalueringen blevet spurgt, hvordan den Sociale Kapitalfond kan bidrage til et bedre samarbejde mellem de kommunale jobcentre og virksomheder med henblik på at gøre det nemmere at få udsatte ledige i beskæftigelse.

Et gennemgående træk i eksperternes vurderinger er, at Den Sociale Kapitalfond skal lægge vægt på at få jobcentrene til at tænke mere i virksomhedernes forretningsudvikling, behov og arbejdsopgaver, og at bruge dette som grundlag for at skabe jobåbninger for udsatte ledige. En del af eksperterne fremhæver i den forbindelse, at Den Sociale Kapitalfond i form af fælles camps og kurser har gjort det rigtige for at fremme gensidigt kendskab og forståelse mellem kommuner/jobcentre og virksomheder.

Ekspertene vurderer, at der især er behov for at styrke jobcentrenes virksomhedsforståelse. De kommunalt ansatte vurderes som prægede af at arbejde i et politisk ledet og lovreguleret system, hvor der ofte sker ændringer i reguleringer. De ansatte i jobcentrene kan derfor få tendens til, at opfyldelse af de administrative mål og bestemmelser bliver et mål i sig selv. En ekspert beskriver det således:

*"Den Sociale Kapitalfond bør opfordre til, at kommunerne underviser deres konsulenterne bedre til at se ting fra virksomhedernes perspektiv. For ellers tænker de mest på at "please" deres sociale system således, at de tror, at opgaven er at sætte nogle flueben i et system, i stedet for at hjælpe de borgere, som de i virkeligheden skal hjælpe."*

#### **Fokuser både på jobskabelse og -fastholdelse**

Det vurderes også blandt eksperterne, at Den Sociale Kapitalfond skal hjælpe kommunerne til ikke kun at fokusere på jobskabelse men også jobfastholdelse. Det karakteriseres som typisk for en del af de udsatte ledige, at de ikke bliver særligt længe i et job. Det karakteriseres som en udfordring indbygget i det nuværende system, at når en ledig først er blevet ansat og ikke længere er på kontanthjælp, så har kommunen ikke længere en forpligtelse til at bistå med hjælp. Det vurderes derfor, at det er i denne efterfølgende fase, at den udsatte ledige kan falde ud af jobbet igen. Det er derfor vigtigt, at Den Sociale Kapitalfond også styrker indsatsen for at modvirke dette.

Det foreslås også blandt eksperter, at Den Sociale Kapitalfond lægger mere vægt på kommunernes sundhedsmæssige udredning af de udsatte ledige som en vigtig del af afklaringsen før job. Det bemærkes også blandt eksperterne, at de nuværende IT-systemer ikke gør det muligt at søge oplysninger på de udsatte ledige på tværs af kommunegrænser, og at dette betyder, at der ved flytning mellem kommuner startes forfra. Dette er også en udfordring, som blandt eksperterne vurderes relevant for fonden at fokusere på.

Blandt eksperterne foreslås det, at Den Sociale Kapitalfond kan fungere som brobygger mellem virksomheder og jobcentre ved at vise eksempler på, hvordan virksomheder forretningsmæssigt kan skabe vækst og beskæftige udsatte ledige på samme tid.

*”Den Sociale Kapitalfond skal få virksomhederne til at nævne de gode eksempler. Det har større indvirkning end, når jobcentrene gør det.”*

Ligeledes kan Den Sociale Kapitalfond give viden til virksomhederne om, hvilke muligheder der er ved at beskæftige udsatte ledige i småjob, de mulige støtteordninger, der findes, og hvad det indebærer for virksomhederne, samt give jobcentrene besked om, hvad virksomhederne har brug for.

Enkelte eksperter foreslår også, at Den Sociale Kapitalfond bør inddrage andre aktører, herunder også socialøkonomiske virksomheder, i indsatsen for at fremme beskæftigelse af udsatte ledige. Det nævnes herunder, at der er socialøkonomiske virksomheder, der særligt specialiserer sig i at danne indgang til arbejdsmarkedet, ved at de udsatte ledige gennemgår forløb og udvikling hos dem, inden de går videre til ansættelse i ordinære virksomheder.

Enkelte eksperter vurderer også, at Den Sociale Kapitalfond i sine projekter bør fokusere mere på at fremme videndeling mellem de kommunalt ansatte i forbindelse med projekter som ”Vækst med Social Bundlinje - Payment by Results”. Det begrundes bl.a. med, at der ofte gennemføres en del forskellige sideløbende projekter i kommunernes beskæftigelsesindsats, og at kommunalt ansatte uden for projektorganisationen kan have begrænset viden om givne projekter. Det vurderes derfor som vigtigt, at det enkelte projekts erfaringer synliggøres og forankres i kommunen. Det foreslås bl.a., at Den Sociale Kapitalfond i projekter afsætter midler til personalet, fx til at en del af de projektansattes arbejdstid går med formidling internt i kommunen.

#### **5.4. Vurderinger af behovet for effektvurderinger**

Projektet ”Vækst med social Bundlinje - Payment by Results” er tilrettelagt efter et investeringsprincip, hvor kommuners betaling beror på de effekter, der opnås. På denne baggrund er eksperterne blevet bedt om at vurdere det generelle behov for effektvurderinger i projekter/tiltag, der søger at fremme beskæftigelse af udsatte ledige.

Den gennemgående vurdering blandt eksperterne er, at effektvurdering er vigtig i forhold til at kunne prioritere beskæftigelsestiltag for ledige, som står i passende forhold til resourceforbruget. Blandt eksperterne bemærkes det også, at princippet om ”payment by results” er positivt, fordi det tvinger de medvirkende parter i projektet til at skabe værdi.

Dog vurderes det blandt eksperterne, at det kan være besværligt at opgøre effekterne, og at der metodisk set kan være mange faldgruber, der gør det svært at opgøre den faktiske effekt. Eksperterne nævner bl.a. følgende vurderinger:

##### **Beskæftigelseseffekten bør renses for misvisende tal**

Det vurderes som en grundlæggende metodisk udfordring ved opgørelse af beskæftigelseseffekten af særlige indsats, at man kommer til at tælle personer med, som formentligt ville være blevet ansat alligevel uden indsatsen. Ligeledes kan en simpel opgørelse af ansættelser mangle at tage højde for, hvorvidt ansættelserne har holdbarhed over tid.

Derudover vurderes det som vigtigt at vurdere omkostningerne ved at få ledige i arbejde ved givne initiativer og sammenligne effekterne ved andre initiativer.

### **Ikke nok at se på pengene - det kræver også ændring af kultur og trivsel/livskvalitet**

Blandt eksperter bemærkes det også, at selvom effektvurderinger er relevante, så er det ikke nok at fokusere på det økonomiske aspekt, hvis man vil fremme udsatte lediges beskæftigelse ved at styrke samarbejdet mellem jobcenter og virksomheder. Det kræver også, at man påvirker den kultur, der findes i både jobcentre og virksomheder: Jobcentre har lovmæssige og administrative proceskrav, som de skal overholde, der nemt kommer til at udgøre mål i sig selv, og dermed også bliver det, som de ansatte måler sig i forhold til. Omvendt skal virksomhederne ikke udelukkende fokusere på det økonomiske aspekt af at ansætte udsatte ledige, men også hvad det betyder for virksomhedens sociale arbejdsmiljø, og hvilken betydning det har, at virksomheden tager socialt ansvar.

Ligeledes vurderes det, at det ikke er nok at se på det økonomiske aspekt af at bringe udsatte ledige i beskæftigelse, men også den værdi, der skabes i form af øget livskvalitet for den ledige og pårørende.

### **At enkelhed og pragmatisme også er vigtig**

Nogle eksperter advarer om, at effektvurderingen risikerer at blive for kompliceret og ressourcekrævende, hvis den skal tage højde for alle mulige faktorer og kræver løbende omfattende dataindsamling.



## Bilag: Oversigt over interviewpersoner

### Virksomheder

| Navn:                         | Interviewperson:      | Kommune:              |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Condi ApS                     | Poul Corfitsen        | Albertslund Kommune   |
| Dansk Auto Logik              | Steffen Schaumann Yde | Albertslund Kommune   |
| J.M. Gulv & Rengøring ApS     | Michael Karlsen       | Albertslund Kommune   |
| Kontorzonen                   | Peter Hassing         | Albertslund Kommune   |
| Diakonissestiftelsen          | Mette Fjording        | Frederiksberg Kommune |
| Mæsk ApS                      | Frederik Ketager      | Frederiksberg Kommune |
| Slagter Lund ApS              | Tina Lund             | Frederiksberg Kommune |
| INFOBA ApS                    | Maria Væring          | Gladsaxe Kommune      |
| V.S. Larsen                   | René E. Pedersen      | Gladsaxe Kommune      |
| Weidingerglas A/s             | Claus Weidinger       | Gladsaxe Kommune      |
| ENCO A/S- VVS                 | Karsten Hansen        | Glostrup Kommune      |
| Frandsen El                   | Henrik Ramlov Hansen  | Glostrup Kommune      |
| Fasterholt Maskinfabrik A/S   | Peter Flø Pedersen    | Herning Kommune       |
| Multiair ApS                  | Klaus Svendsen        | Herning Kommune       |
| AP Auto og Maskinværksted     | Per Jensen            | Ikast-Brande Kommune  |
| JW Industri                   | John Winther          | Ikast-Brande Kommune  |
| Niebuhr Gears A/S             | Rasmus Niebuhr        | Ikast-Brande Kommune  |
| Bellcom ApS                   | Linda Skov            | Kolding Kommune       |
| Handy Transportvogne A/S      | Henrik Sig            | Kolding Kommune       |
| Rudersdal Murerforretning ApS | Lis Ramsø Stavnbo     | Rudersdal Kommune     |
| Trekantens Diamantskæring     | Michael Madsen        | Kolding Kommune       |

**Kommuner**

| <b>Kommune:</b>       | <b>Navn:</b>               | <b>Stilling:</b>                                       |
|-----------------------|----------------------------|--|
| Albertslund Kommune   | Annette Thode Nielsen      | Virksomhedskonsulent                                   |
| Albertslund Kommune   | Jan Eriksen                | Afdelingschef borger & arbejdsmarked                   |
| Frederiksberg Kommune | Christina Juell-Sundbye    | Leder  |
| Frederiksberg Kommune | Ditte Møller Munch         | Forretningspartner                                     |
| Glostrup Kommune      | Gitte Lohse                | Direktør   |
| Gladsaxe Kommune      | Katrine Stenild Petersen   | Chefkonsulent  |
| Gladsaxe Kommune      | Tommy Engedal Kronborg     | Erhvervskonsulent                                      |
| Glostrup Kommune      | Niels Thede Schmidt-Hansen | Erhvervschef   |
| Herning Kommune       | Merete Gammelmark          | Projektleder/Udviklingskonsulent By, Erhverv og Kultur |
| Ikast-Brande Kommune  | Charlotte Gye Sørensen     | Arbejdsmarkeds- og borger-servicechef                  |
| Ikast-Brande Kommune  | Svend Østergaard           | Udviklingskonsulent                                    |
| Kolding Kommune       | Tine Roos                  | Socialøkonomisk konsulent                              |
| Rudersdal Kommune     | Martha Ahlmann             | Beskæftigelseschef                                     |

**Ekspertter**

| <b>Navn:</b>             | <b>Stilling:</b>                                       |
|--------------------------|--|
| Anne Marie Ravn          | HR-direktør, IBM                                       |
| Camilla S. Bjørkmann     | Direktør, Empano                                       |
| Dragana Radic            | Chefkonsulent, Københavns Professionshøjskole          |
| Flemming Hansen          | Selvstændig konsulent, samarbejder med Empano          |
| Frederik Ketager         | Direktør, Mæsk   |
| Frederik Thuesen         | Seniorforsker, VIVE Arbejde og Ældre                   |
| Heidi Refsgaard Steensen | Direktør, Virksomhedsporten                            |
| Henning Hansen           | Tidl. Kommunaldirektør, Ikast-Brande Kommune           |
| Katrine Stenild Petersen | Chefkonsulent, Gladsaxe Kommune                        |
| Kent Jensen              | Tidl. Chef for forebyggelse og sundhed, PensionDanmark |
| Mette Rønnau             | Direktør, Cabi   |
| Peter Holm               | Kommunikationsdirektør, Skandia                        |
| Troels van Dijk          | Områdeleder, Odsherred Kommune                         |