

# Strategisk samfundsansvar i praksis



Erhvervs- og Selskabsstyrelsen  
Evaluering af projekt Virksom.nu

Analyserapport  
**mhtconsult**  
April 2009

# Indholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>3</b>
<b>1.</b>	<b>6</b>
<b>SAMMENFATNING</b>	<b>6</b>
<b>EVALUERINGENS KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER</b>	<b>6</b>
1.1 KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER I ET PARTNERSKABSPERSPEKTIV	6
1.2 KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER I ET METODEPERSPEKTIV	9
<b>2.</b>	<b>12</b>
<b>EVALUERING MED LÆRINGSPERSPEKTIV</b>	<b>12</b>
2.1 INDLEDNING	12
2.2 FORMÅL OG ANALYSETEMAER	12
2.3 EVALUERINGENS DATAGRUNDLAG	13
<b>3.</b>	<b>15</b>
<b>FRA SOCIAL FORANSTALTNING TIL SAMFUNDSANSVARLIG FORRETNING</b>	<b>15</b>
3.1 INDLEDNING	15
3.2 AT BANE VEJ FRA PRINCIPPER TIL PRAKSIS	16
3.3 INDSATS MED BÅDE UDBUDSBLIK OG EFTERSPØRGSELSSIGTE	17
3.4 FRA SOCIALT SINDELAG TIL SAMFUNDSMÆSSIG NØDVENDIGHED	19
<b>4.</b>	<b>21</b>
<b>NETVÆRK STYRKER NYTÆNKNING</b>	<b>21</b>
4.1 INDLEDNING	21
4.2 FRA SILOTÆNKNING TIL TVÆRFAGLIG SYNERGI	22
4.3 FRA ERFARINGSDELING TIL FÆLLES FORANDRINGSPROCESSER	24
4.4 ERFARING MED FLERE PARTNERSKABSMODELLER	25
4.5 LOKALE PARTNERSKABER MED EKSTERN PROJEKTSTYRING – PILOTFASENS PARTNERSKABSMODEL	26
4.6 PARTNERSKABER MED LOKAL PROFIL – UDRULNINGSKOMMUNERNES PARTNERSKABSMODEL	30

4.7 FRA FORSØG TIL FORANKRING – ER PARTNERSKABERNE LANGTIDSHOLDBARE?	32
4.8 CSR OG INTEGRATION – ER SAMMENHÆNGEN SYNLIIG?	35
4.9 CSR - ET UDVIKLINGSSTRATEGISK VÆRKTØJ TIL VIRKSOMHEDER	36
4.10 VIRKSOMHEDERNE HAR EN HOVEDROLLE I METODEUDVIKLINGEN	39
<b>5.</b>	<b>44</b>
5.1 INDLEDNING	44
5.2 DE OVERORDNEDE PROJEKT MÅL SOM PEJLEPUNKT – OM MÅL OG METODER I PILOTFASEN	45
5.3 STRATEGIER MED LOKALT SPILLERUM I UDRULNINGSFASEN	46
5.4 FORANKRING Gennem fælles mål og metoder	49
<b>6.</b>	<b>51</b>
<b>JOBSKABELSE MELLE M ØGET EFTERSPØRGSEL OG SOCIALT ENGAGEMENT</b>	<b>51</b>
6.1 INDLEDNING	51
6.2 HØJ SCORING PÅ BÅDE JOBSKABELSE OG VIDENSPREDNING	52
6.3 FORRETNINGSDREVET SAMFUNDSANSVAR – STRATEGISK SATSNING I KRISETID	54
6.4 MATCHGRUPPER MELLE M MARGINALISERING OG MANGFOLDIGHEDSREKRUTTERING	56
6.5 BEHOV FOR INDSATS BÅDE I FLASKEBUNDEN OG FLASKEHALSEN	58
6.6 VIRKSOM.NU – VIDE MULIGHEDER FOR VIDENDELING	62
6.7 CASES SKAL VÆRE KONKRETE OG OPERATIVE	67

## Forord

*"Den danske samfundsmodel giver en god platform for at styrke markedsføringen af Danmark for ansvarlig vækst. Grundlæggende værdier og normer betyder, at mange danske virksomheder opfatter det som naturligt at tage ansvar for det omgivende samfund..." (Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar, Regeringen, maj 2008).*

I maj 2008 satte et tværministerielt udvalg det sidste pennestrøg i en national handlingsplan for virksomheders samfundsansvar. Handlingsplanen er det danske svar på den internationale indsats, som under betegnelsen corporate social responsibility (CSR) skal anspore og inspirere virksomheder til at indtænke sociale, etiske og miljømæssige hensyn i deres forretningsmæssige udvikling<sup>1</sup>.

Med regeringens handlingsplan for virksomheders samfundsansvar er der givet startskud til et bredt spektrum af initiativer, som samlet skal synliggøre, at danske virksomheder hører til de førende i den globale sammenhæng, når det gælder ansvarlig vækst. En vigtig målsætning består endvidere i, at Danmark markedsføres og brandes som ansvarlig nation, men også som et unikt eksempel på, hvordan velfærdsstaten kan være en aktiv drivkraft for bæredygtig vækst.

---

<sup>1</sup> Se nærmere om den nationale handlingsplan på Erhvervs- og Selskabsstyrelsens hjemmeside om samfundsansvar på [www.samfundsansvar.dk](http://www.samfundsansvar.dk).

Som forløber for handlingsplanen er der gennemført en national og international CSR-indsats, som på den hjemlige arena først og fremmest har udspillet sig i det erhvervspolitiske regi med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og herunder Center for Samfundsansvar (CenSa) i spidsen.

Som et af de nationale eksempler kan nævnes projekt "Overskud med Omtanke"<sup>2</sup>, der udgør et af de mest omfattende initiativer til at promovere CSR som strategisk beredskab i danske virksomheder. Det strategiske perspektiv kommer ind i billedet, når virksomhederne frivilligt og systematisk iværksætter aktiviteter, hvor den forretningsmæssige og samfundsmæssige nytteværdi går op i en højere enhed. Med deltagelse af 12.000 virksomhedsrepræsentanter har projekt "Overskud med Omtanke" opnået international bevågenhed, og konceptet spreder sig i dag over hele verden, fordi indsatsen angiveligt kan sætte sig positive spor på bundlinien.

Andre hjemlige CSR initiativer sigter på at imødekomme den situation, at 60 pct. af alle danske virksomheder i dag står over for krav om CSR-erklæringer i forbindelse med underleverancer. Det har skærpet behovet for en code of conduct, og det er baggrunden for, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har udviklet CSR-Kompasset, der kan hjælpe virksomheder til at lægge den rette kurs, når de skal erklære sig i forhold til krav om sociale, miljømæssige og etiske standarder mv.

Samlet set vidner initiativerne om, at danske virksomheder har et vigtigt fortrin i og med, at der i vidt omfang er sammenfald mellem internationale codes of conduct og lovgrundlaget i den danske velfærdsstat. I mange tilfælde vil danske virksomheder

---

<sup>2</sup> Se [www.samfundsansvar.dk](http://www.samfundsansvar.dk)

alene i kraft af dansk lovgivning overholde de væsentligste leverandørkrav, eksempelvis i forhold til børnearbejde, teknologivurderinger, kemikaliebrug mv.



Men trods det gunstige udgangspunkt peger erfaringerne fra den hjemlige CSR-scene samtidig i retning af, at indsatsen skal skærpes, hvis visionerne bag strategisk og forretningsdrevet samfundsansvar skal vinde indpas i den brede kreds af virksomheder. Et vigtigt led vil blandt andet bestå i en business-to-business spredning, hvor virksomheder gensidigt formidler erfaringer med strategisk og forretningsdrevet samfundsansvar. Et andet vigtigt led i udbredelsen vil være et øget samarbejde mellem offentlige og private aktører omkring rummeligheds- og mangfoldighedsindsatsen på det danske arbejdsmarked.

Det er disse idéer og erfaringer, der har dannet grobund for et af de nyeste skud på CSR-stammen. I starten af 2008 tog Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar det første spadestik til projekt virksom.nu. Med finansiel støtte fra Integrationsministeriet og Region Syddanmark har målet været at skabe konkrete eksempler på, hvordan principperne bag strategisk og forretningsdrevet samfundsansvar ikke kun er kønne ord på glittet papir. Det er også en strategi, der kan slå rod i praksis. Det er sket gennem en helhedsorienteret indsats, der har kombineret tankerne bag forretningsdrevet samfundsansvar med arbejdsmarkedsintegrationen af etniske minoriteter, som generelt udgør en udsat målgruppe på kanten af det danske arbejdsmarked.

Omdrejningspunktet for projektet har været dannelsen af lokale partnerskaber. Her har lokale erhvervsaktører, beskæftigelsesaktører, uddannelsesaktører, foreningsaktører, organisationer og virksomheder sat sig sammen om bordet for at udforme metoder, der kan forene CSR-perspektivet og integrationsperspektivet.

Ti kommuner har på landsplan deltaget i virksom.nu indsatsen, repræsenteret ved en bred vifte af lokale aktører på tværs af flere ressortområder. Kommunerne har med udgangspunkt i de fælles projektmål udviklet hver deres lokale partnerskabs- og netværksmodeller. Det gælder kommunerne Sønderborg, Fredericia, Hillerød, Helsingør, Aalborg, Viborg, Esbjerg, Odense, Næstved og Roskilde<sup>3</sup>.

### Hvad er CSR og forretningsdrevet samfundsansvar?

Selve CSR-begrebet står for **Corporate Social Responsibility** og bliver ofte oversat til dansk som: "virksomheders sociale ansvar".

EU's definition på CSR er:

*"virksomheders frivillige arbejde med at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og interaktion med deres interessenter".*

Forretningsdrevet samfundsansvar indebærer:

*"at den enkelte virksomhed ud fra dens kernekompetencer og strategiske udfordringer frivilligt iværksætter aktiviteter, som både er til gavn for virksomheden selv og det omgivende samfund".*



virksom.nu  
LEVAT SAMFUNDSANSVAR



<sup>3</sup> Ud over de ti nævnte kommuner deltog også Slagelse i en periode. Aktørerne i Slagelse valgte dog siden at afbryde det lokale samarbejde og forlod dermed også virksom.nu projektet.

Den foreliggende analyserapport er udarbejdet af **mht**consult, der har været facilitator og evaluator i virksom.nu projektet. Analyserapporten præsenterer projektets resultater, konklusioner og anbefalinger til en videre indsats. Som supplement til analyserapporten foreligger desuden et pixinotat og et sammenfatningsnotat, der i kort form gør rede for de vigtigste resultater, konklusioner og anbefalinger.

## Rapportens opbygning

**Kapitel 1** sammenfatter evalueringens centrale resultater, konklusioner og anbefalinger.

**Kapitel 2** gør kort rede for evalueringens formål, analysetemaer, design og datagrundlag.

**Kapitel 3** introducerer idégrundlaget, helhedstænkningen og målsætningerne i projekt virksom.nu.

**Kapitel 4** sætter fokus på projektets partnerskabstanke og belyser de problemstillinger og udfordringer, der har knyttet sig til de lokale partnerskabers organisering og videre forankring.

**Kapitel 5** beskriver, hvordan de lokale partnerskaber har udmøntet projektets idégrundlag igennem fælles mål og strategier ud fra de lokale behov og rammebetingelser.

**Kapitel 6** præsenterer for det første projektets resultater og målopfyldelse. Dernæst følger eksempler på, hvordan partnerskaberne har udmøntet projektets CSR- og integrationsindsats i konkrete aktiviteter over for både nydanske borgere og virksomheder.

# 1.

## Sammenfatning

### Evalueringens konklusioner og anbefalinger

#### 1.1 Konklusioner og anbefalinger i et partnerskabsperspektiv

Med partnerskabstemaet har evalueringen sat fokus på det tværgående aktørsamarbejde, der har været den bærende struktur i virksom.nu indsatsen. Med dannelsen af lokale partnerskaber har virksom.nu projektet banet vej for nye erfaringer omkring samarbejdet mellem offentlige og private aktører. Idéen har været, at et samarbejde mellem erhvervsaktører, beskæftigelsesaktører, uddannelsesaktører, foreningsrepræsentanter og virksomheder vil udgøre den bedste grundpille for en indsats, der sammenkæder forretningsdrevet samfundsansvar og integration. Partnerskabsdannelsen indtager derfor en central plads i projektets målformulering gennem:

- Målet om, at der etableres partnerskaber mellem offentlige og private aktører, som sammen kan sikre, at CSR-indsatsen og integrationsindsatsen vejer lige tungt på vægtskålen og styrker hinanden gensidigt.

- Målet om, at de lokale partnerskaber opstiller en strategi, der gør virksom.nu indsatsen til et fælles mål og ansvarsområde for de deltagende samarbejdsaktører.
- Målet om, at de lokale partnerskaber står sammen om at formidle de gode erfaringer fra virksom.nu indsatsen via lokalpresse, medier og bidrag til projektets hjemmeside.
- Målet om, at de lokale partnerskaber opbygger et fælles fundament, der kan styrke forankringen af den helhedsorienterede CSR- og integrationsindsats efter projektets ophør.

Partnerskabstanken blev først udviklet og afprøvet i projektets 4 pilotkommuner<sup>4</sup> og siden udbredt i en revideret form til de 7 udrulningskommuner. I praksis er partnerskaberne således etableret efter forskellige modeller. Virksom.nu indsatsen har dermed også fungeret som et "laboratorium" for partnerskabsdannelse mellem lokale offentlige og private aktører i kommunerne.

Der er god grund til at forvente, at projekterfaringerne kan have en overførselsværdi til andre indsatsområder, hvor det tværgående samarbejde og helhedstænkningen er i centrum.

Som beskrevet i det følgende har både helhedsperspektivet og partnerskabsdannelsen givet anledning til en række konklusioner og anbefalinger til en videre indsats.

---

<sup>4</sup>Pilotkommunerne omfatter: Sønderborg, Fredericia, Hillerød og Helsingør, mens udrulningskommunerne består af Aalborg, Viborg, Esbjerg, Odense, Næstved, Roskilde samt Slagelse, der siden forlod projektet.

## Fra silotænkning til tværfaglig synergi

Med virksom.nu projektet har Erhvervs- og Selskabsstyrelsen sigtet på at udvikle og afprøve konkrete praksisformer, der kan virkeliggøre visionerne og principperne bag strategisk og forretningsdrevet samfundsansvar. Det er sket gennem en helhedsorienteret indsats, hvor CSR-perspektivet er lagt hen over integrations- og beskæftigelsesindsatsen for etniske minoriteter. Nyhedsværdien er, at der herved er lagt vægt på at nedbryde de grænseskel, der sædvanligvis adskiller de borgerrettede og virksomhedsrettede serviceydelser i den samlede offentlige sektor.

Projektets helhedstænkning har generelt givet anledning til en organisatorisk forandringsproces. Fornyelsen ligger deri, at projektet har samlet lokale beskæftigelsesaktører, erhvervsaktører, uddannelsesaktører, foreningsaktører og virksomheder rundt om det samme arbejdsbord med den fælles opgave at udvikle nye initiativer, der får indsatsen over for arbejdsstyrken og indsatsen over for virksomhederne til at gå op i en højere enhed.

Derved har virksom.nu indsatsen været et brud på den traditionelle "silotænkning", hvor aktørerne sædvanligvis arbejder og færdes i adskilte ressortområder med afgrænsede strategier og arbejdsopgaver.

Med etableringen af lokale partnerskaber er der i hele landet givet konkrete eksempler på den synergi og kvalitetsudvikling, som kan opstå, når aktørerne på tværs af "siloeerne" bringer ressourcer og kernekompetencer i samspil omkring en fælles indsats.



**Konklusionen** er, at gennem projektets lokale partnerskaber og den tværinstitutionelle tilgang er det lykkedes at betræde nye metodiske stier på vejen mod nye indsatsformer:

- Indsatsformer, der forener velfærdsmæssige og forretningsmæssige hensyn, så nydanske borgeres arbejdsmarkedsintegration også kan betyde positive tal på virksomhedernes bundlinie.
- Indsatsformer, der forener beskæftigelsespolitiske, erhvervspolitiske og uddannelsespolitiske redskaber i en samlet arbejdsmarkedspolitik, så ledige og virksomheder sammen får tilgodeset deres indsatsbehov.

**Konklusionen** er videre, at den helhedsorienterede indsats forudsætter, at aktørerne har en ligeværdig plads i samarbejdet, således at partnerskaberne fastholder det tværfaglige perspektiv på alle fælles aktiviteter.

**Anbefalingen** er, at partnerskabserfaringerne fra projekt virksom.nu videreføres og fortsat formidles til en bred kreds af lokale aktører og virksomheder som gode praksisråd på virksom.nu hjemmesiden eller som et særligt link på Erhvervs- og Selskabsstyrelsens hjemmeside for samfundsansvar. En videre anbefaling kan også være, at der etableres en tydelig henvisning fra Integrationsministeriets hjemmeside til virksom.nu projektets særlige partnerskabserfaringer. Det gælder dels de organisatoriske overvejelser om partnerskabsdannelsen, der er gengivet i den nærværende analyserapport og dels den brede vifte af cases fra kommuner og lokale partnerskaber, der ydermere er beskrevet på projektets hjemmeside.

### Lokale partnerskaber med klar profil og pondus

Virksom.nu projektet har i praksis fungeret som et "prøverum" for udviklingen og forankringen af funktionsdygtige partnerskabsmodeller.

I projektets indledende pilotfase blev de lokale partnerskaber konstitueret ud fra en såkaldt repræsentativ partnerskabsmodel. Denne model baserer sig på, at en ekstern projektkoordinator faciliterer partnerskabsdannelsen og varetager ansvaret for den løbende implementering og styring af de lokale projekttaktiviteter i dialog med lokale tovholdere.

I projektets efterfølgende udrulningsfase blev den repræsentative model afløst af en lokal partnerskabsmodel. Denne model

er kendetegnet ved, at ansvaret for indsatsens implementering og styring er lagt direkte i hænderne på de lokale samarbejdsaktører, som derved også er ansvarlige for at forhandle sig frem til fælles mål, strategier og metodebrug i den lokale indsats.

Begge modeller bygger på den forudsætning, at partnerskaberne sammensættes ud fra lokale behov og forudsætninger, således at partnerskabet og netværket til stadighed kan udvides og differentieres i pagt med den aktuelle udvikling i lokalsamfundet.

**Konklusionen** er, at den repræsentative partnerskabsmodel har en fordel deri, at inddragelsen af en ekstern, professionel projektkoordinator kan skabe en effektiv og hurtig projektimplementering. Den lokale partnerskabsmodel har omvendt den fordel, at holdbarheden er stærkere i og med, at samarbejdet bygger på et stærkt fundament af lokalt formulerede mål og lokalt ejerskab.

**Anbefalingen** er, at virksom.nu hjemmesiden fortsat udbygges med analyserapportens beskrivelser af forskellige partnerskabsmodeller og endvidere med en nærmere gennemgang af de procesværktøjer, der i projektperioden er taget i brug for at guide lokale samarbejdsaktører i formuleringen af fælles mål og strategier.

**Anbefalingen** er desuden, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i en afgrænset periode efter projektets afslutning følger op på partnerskabsaktiviteten og den videre læringsproces i de deltagende kommuner som led i en endelig formidling af partnerskabserfaringerne på projektets hjemmeside.

## 1.2 Konklusioner og anbefalinger i et meto- deperspektiv

Med metodematerialet har evalueringen flyttet fokus fra partnerskabernes organisatoriske ramme til de konkrete mål, strategier og metoder, der er udmøntet lokalt i kommunerne. Hvor partnerskabsdannelsen handler om at opbygge en bæredygtig struktur for samarbejdet - sigter strategien og metoderne på at give retning og indhold for samarbejdet. Idéen i virksom.nu indsatsen har således været, at partnerskaberne inden for de overordnede projektmål iværksætter aktiviteter, som matcher de lokale behov og rammebetingelser.

Med metodematerialet har evalueringen for det første vurderet sammenhængen mellem de overordnede resultatkrav og den faktiske målopfyldelse i projektet. Det gælder jobskabelseseffekt og spredningseffekten, hvor målene har været:

- En jobskabelseseffekt, hvor der samlet oprettes mindst 300 ansættelsesforhold for nydanske borgere som følge af projektaktiviteten.
- En spredningseffekt, hvor principperne i strategisk og forretningsdrevet samfundsansvar formidles til mindst 260 lokale virksomhedsrepræsentanter i løbet af projektperioden.

Sammenkædningen af CSR- og integrationsindsatsen har været den fornyende kraft i projektet. Det centrale spørgsmål har derfor været, hvordan partnerskaberne har fastholdt dette helhedsperspektiv gennem konkrete indsatsformer og metoder.

Et hovedspørgsmål er også, hvordan helhedsorienteringen i projektet indvirker både kvantitativt og kvalitativt på resultater-

ne. Målopfyldelsen er i sig selv en indikator på, om strategierne og metoderne er holdbare. Men de gode resultater kan først omsættes til good practice, når der er skabt forståelse for, hvordan resultaterne hænger sammen med de anvendte metoder.

I det følgende præsenteres konklusioner og anbefalinger omkring projektets metodeudvikling og metodebrug.

### Høj scoring på både jobskabelse og videnspredning

Mange lokale aktører har tilkendegivet, at virksom.nu projektet i sig selv har skærpert opmærksomheden omkring den indsats, der er rettet mod nydanske ledige. Den løbende offentliggørelse af resultater og cases på projektets hjemmeside har bidraget til at tydeliggøre jobskabelseffekten.

På samme måde har projektets spredningsmål styrket kommunernes fokus på virksomhedskontakten og medvirket til at fastholde et fokus på CSR-perspektivet.

De medvirkende kommuner har samlet angivet et resultat, hvor 232 nydanske borgere er udsluset til enten ordinære ansættelsesforhold eller tilskudsjob i private virksomheder. Det svarer til en jobskabelseffekt på 77 pct.

Projektets lokale mødeaktiviteter og arrangementer har på landsplan samlet godt 500 deltagere, hvoraf 275 har været virksomhedsrepræsentanter. Med hensyn til spredningseffekten har projektaktiviteterne således givet anledning til en ganske overvældende spredningseffekt.

**Konklusionen** er, at virksom.nu indsatsen samlet har udvist en høj og tilfredsstillende målopfyldelse. Det gælder ikke mindst i lyset af, at projektet tidsmæssigt har været sammenfaldende

med de begyndende krisetegn og den generelle opbremsning på arbejdsmarkedet. Det afspejler, at projektet ikke alene har påvirket den lokale rekrutteringsindsats. Projektet har også vakt interesse i relation til det voksende behov for fastholdelsesværktøjer.

### CSR – et udviklingsstrategisk værktøj til virksomheder

Evalueringen har vist, at sammenkædningen af CSR- og integrationsindsatsen har stillet nye krav til en flerstrengt metodeudvikling i alle de medvirkende kommuner. Samarbejdsaktørerne har haft en fælles udfordring i at skabe balance mellem den beskæftigelsesfremmende indsats over for nydanske ledige på den ene side – og på den anden side den konkurrencefremmende indsats over for virksomheder.

Projekterfaringerne vidner om, at der generelt i kommunerne har været behov for at klarlægge og konkretisere principperne bag strategisk og forretningsdrevet samfundsansvar. Det gælder især forståelsen for, at CSR er et ledelsesstrategisk værktøj, der ikke begrænser synsfeltet til virksomhedernes rekrutteringspraksis. CSR er et redskab til at støtte en forretningsmæssig udviklingsstrategi, der baserer sig på en bæredygtig og ansvarlig vækst under hensyntagen til klimaforhold, menneskerettigheder, arbejdsvilkår og arbejdsmiljø, korrupsion mv. i både lokale, nationale og globale forretningsforbindelser.

**Konklusionen** er, at projektets sammenkædning af CSR- og integrationsindsatsen har medvirket til at synliggøre, at bæredygtig vækst både i opgangstider og nedgangstider er betinget af, at virksomhederne kan tilvejebringe det fornødne arbejdskraft- og kompetencegrundlag. Det er kun muligt, hvis virksomhederne ikke på forhånd udelukker en væsentlig del af

arbejdsstyrken som følge af manglende investering i uddannelsesplanlægning og opkvalificering – eller som følge af fordomme, forskelsbehandling eller diskriminatorisk tankegang.

**Konklusionen** er videre, at jo stærkere CSR-indsatsen er sat på dagsordenen i de lokale partnerskaber, desto vigtigere er det at skabe kontakt til det strategiske ledelseslag i virksomhederne. Der er generelt behov for en kommunikations- og formidlingsstrategi, der tydeligt signalerer, at sammenkædningen af CSR og integration har både videnskabsmæssig og praktisk relevans for virksomhedsledere i alle brancher og erhverv.

**Anbefalingen** er, at der på grundlag af erfaringerne fra både pilotkommuner og udrulningskommuner fortsat udvikles konkrete aktivitetstilbud, der kan være med til at skabe en operativ viden om forretningsdrevet samfundsansvar og mulighederne for at føre CSR-principperne ud i praksis. Det skal således være tilbud, som ikke alene præsenterer de store og overordnede linier i indsatsen. Det skal primært være tilbud, der giver virksomhederne lejlighed til at indgå i "arbejdende værksteder", hvor de sammen med beskæftigelsesaktører, erhvervsaktører og uddannelsesaktører kan udvikle nye "lavpraktiske" metoder til fremme af kompetence- og vækstgrundlaget blandt både små og større virksomheder.

En mulighed er videre at benytte business-to-business metoden, hvor virksomheder med CSR- og integrationserfaringer optræder som instruktører og rollemønstre for andre virksomheder. Virksomhederne er også væsentlige medspillere i partnerskabernes lokale metodeudvikling.

## Indsats både i flaskehals og flaskebund

Flere aktører har peget på det dilemma, at principperne i forretningsdrevet samfundsansvar bliver vanskeligere at implementere i praksis i takt med, at den tilbageværende gruppe af ledige er mindre og mindre arbejdsmarkedsparate. Men samtidig har virksom.nu projektet bevirket, at kommunerne generelt har sat fokus på behovet for at skabe større bevægelse på det lokale arbejdsmarked og større opdrift i "beskæftigelsesflasken". Flere lokale partnerskaber har således drøftet mulighederne for at samarbejde strategisk om at flytte ikke-faglærte til faglært status. Et andet mål er at øge mobiliteten gennem videreuddannelse af højtuddannede nydanskere, der i dag varetager jobtyper, som kunne være øremærket til ikke-faglærte ledige mv.

**Konklusionen** er, at en sammenhængende CSR- og integrationsindsats kan bidrage til at skabe bedre balance i matchingen mellem nydanske borgere og virksomheder. Jo mere der er fokus på principperne i forretningsdrevet samfundsansvar, desto tydeligere bliver det, at beskæftigelsesindsatsen ikke alene er et spørgsmål om at bringe ledige i arbejde, men også et spørgsmål om at skabe den bedst mulige balance mellem de lediges kompetenceprofiler og opkvalificeringspotentialer på den ene side – og virksomhedernes kompetencebehov og vækstpotentialer på den anden side.

**Anbefalingen** er, at der i en videre indsats sættes et forstærket fokus på virksomhedernes konkrete behov og rammebetingelser. I direkte forlængelse af de positive erfaringer fra virksom.nu projektet kan der være behov for at udvikle, iværksætte og beskrive lokale projekter, hvor aktørerne i et antal lokale partnerskaber samarbejder om opkvalificeringsmodeller, der

kombinerer CSR-og integrationsperspektiver og sigter systematisk på:

- At øge mobiliteten på det lokale arbejdsmarked.
- At sikre en bedre nyttiggørelse af beskæftigelsespotentialer blandt både højtuddannede og kortuddannede nydanskere.
- At styrke og fastholde virksomhedernes kompetencegrundlag og længeresigtede konkurrenceevne i en krise-tid.

## 2.

# Evaluering med læringsperspektiv

## Evalueringens mål og analysetemaer

### 2.1 Indledning

Som udgangspunkt har det været målet at evaluere projekt virksom.nu gennem en såkaldt aktionsevaluering, der kombinerer en procesevaluering med facilitering. Idéen bag dette evalueringskoncept er, at evaluator ikke alene vurderer resultaterne, men også løbende giver sparring til de deltagende aktører. Ifølge aktionsevalueringen skal evalueringsresultaterne kunne reflekteres og nyttiggøres *undervejs* i projektperioden. Aktionsprincippet indebærer i sig selv, at evaluator spiller en mere aktiv og udviklingsorienteret rolle i evalueringsprocessen. Evaluator skal fremlægge konkrete idéer og anbefalinger i forhold til de udfordringer, der viser sig undervejs i indsatsen.

Aktionsevalueringen bygger således også på et klart lærings- og handlingsperspektiv. Det indebærer, at alle relevante aktørgrupper får lejlighed til at komme til orde med deres vurderinger og synspunkter i forhold til partnerskabernes etablering, funktionsmåde, forankring og resultater. Aktørperspektivet kan anskueliggøre, hvordan de lokale partnere både i fællesskab

og hver for sig forvalter de mål og strategiplaner, der er besluttet i partnerskabet.

I praksis er dette evalueringskoncept ikke blevet fulgt til punkt og prikke. Evaluator har ganske vist sparret undervejs med projektledelsen i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, og evaluator har også deltaget i en indledende procesfacilitering i alle udrulningskommuner. Men grundet projektets snævre tidsramme har det ikke været muligt at gennemføre en løbende procesopfølgning i kommunerne. Der har således generelt været ønske fra kommunerne om at udskyde evalueringen, til de første partnerskabsaktiviteter var afholdt.

Trods disse ændringer er det lykkedes at opretholde en procesorienteret tilgang og følge de lokale udviklings- og læringsprocesser gennem deltagelsen i planlægningsmøder, netværksmøder og workshops i projektets udrulningsfase.

### 2.2 Formål og analysetemaer

Evalueringen haft til formål at belyse, hvorvidt og hvordan projekt virksom.nu har bidraget til:

**At** bevidstgøre om grundtankerne i strategisk samfundsansvar og udbrede kendskabet til de forretningsmæssige potentialer blandt både offentlige og private aktører landet over.

**At** udvide rekrutteringsgrundlaget og fremme vækstpotentialet i små og mellemstore virksomheder via strategien for forretningsdrevet samfundsansvar.

**At** styrke etniske minoriteters arbejdsmarkedsintegration via dannelsen af lokale partnerskaber mellem beskæftigelsesaktører, erhvervsaktører, uddannelsesaktører og virksomheder.

Evalueringen har været struktureret efter en række analysetemaer, som samlet sætter fokus på virksom.nu projektets mål, udfordringer, udviklingsprocesser og resultater. Det gælder:

- Partnerskabstemaet
- Strategitemaet
- Metodetemaet

Analysetemaerne har fungeret som "den røde tråd" gennem evalueringens dataindsamling, analysearbejde, rapportering og anbefalinger.

**Partnerskabstemaet** beskriver virksom.nu projektets partnerskabsmodeller og analyserer, hvordan de forskellige modeller har understøttet projektets samlede CSR- og integrationsperspektiv.

**Strategitemaet** belyser, hvordan partnerskaberne har omsat de overordnede projektmål i lokale mål, strategier og aktivitetsplaner ud fra lokale behov og rammebetingelser.

**Metodetemaet** vurderer projektets målopfyldelse og retter endvidere blikket mod de metoder og værktøjer, der er taget i anvendelse for at styrke projektets jobskabelseseffekt og spredning af CSR-budskabet.

## 2.3 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen har omfattet følgende dataindsamling:

- Deltagelse i planlægningsmøder i 7 af projektets 11 kommuner, de såkaldte udrulningskommuner. Sigtet har været

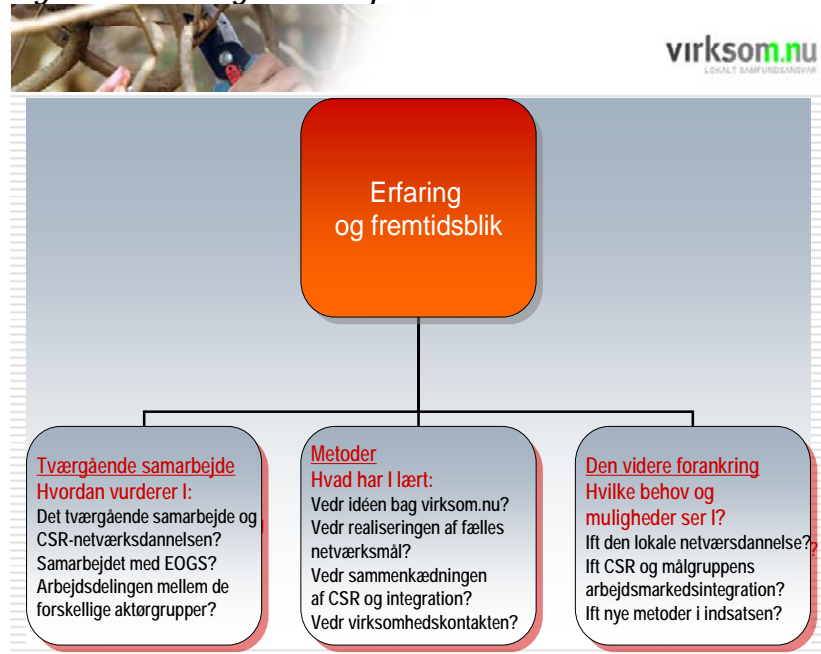
at bidrage med idéforslag til de indledende netværksmøder.

- Netværksdannende møder i 7 af projektets 11 kommuner<sup>5</sup>. Sigtet har været at facilitere og opsamle de lokale samarbejdsaktørers fælles fastlæggelse af lokale mål og strategier for virksom.nu indsatsen som et startskud til den videre partnerskabsdannelse.
- Medvirken i lokale workshops for virksomheder.
- Fokusgruppeinterviews i alle deltagende kommuner med deltagelse af centrale aktører fra den lokale virksom.nu indsats. Sigtet har været at skabe en fælles refleksion over projektdeltagelsen med særlig vægt på den fælles læring, der kan overføres og nyttiggøres i forhold til et videre samarbejde og kommende netværksaktiviteter. Fokusgrupperne er så vidt muligt blevet sammensat på tværs af beskæftigelsesaktører, erhvervsaktører og uddannelsesaktører.
- Fokusgruppeinterview med repræsentanter fra Foreningen Nydansker og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Sigtet har været at opsamle erfaringerne fra projektets indledende fase og den partnerskabsmodel, der er anvendt i projektets 4 pilotkommuner.
- Opfølgende enkeltinterviews med centrale aktører fra de 11 deltagerkommuner. Sigtet har været at uddybe og supplere resultaterne fra fokusgrupperne med yderligere informationer og vurderinger af de lokale virksom.nu aktiviteter.

---

<sup>5</sup> Dvs. i de 7 udrulningskommuner indbefattet Slagelse, som først siden hen valgte at ophæve det lokale aktørsamarbejde og forlade projektet.

Figur 1: Evalueringens fokuspunkter



- Deskresearch af rapporter og andre materialer om CSR.

- Supplerende interviews med virksomhedsledere fra både pilotkommuner og udrulningskommuner. Sigtet har været at få uddybet viden om cases, hvor ledige nydanskere har fået ansættelse på lokale virksomheder.
- Løbende sparringsmøder med projektledelsen i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Sigtet har været at opretholde en løbende kontakt og drøfte projektets samlede udviklingsproces, faciliteringsbehov og konkrete idéforslag undervejs i projektforløbet.

### 3.

## Fra social foranstaltning til samfundsansvarlig forretning

### Visionerne bag virksom.nu indsatsen

#### 3.1 Indledning

*" Projektet sætter fokus på den del af virksomhedernes samfundsansvar, der handler om det rummelige arbejdsmarked – og her er det rummeligheden over for nydanskere, det handler om. Projektet vil skabe opmærksomhed på sammenhængen mellem virksomheders vækstmuligheder og integration af nydanskere på arbejdspladsen...Projektet udspringer af debatten om Corporate Social Responsibility (CSR). CSR kan bedst oversættes som virksomhedernes samfundsansvar...I de senere år er erhvervsledere, forskere og politikere verden over blevet stadig mere opmærksomme på, at virksomheder, der har en forretningsdrevet tilgang til deres samfundsansvar, i mange tilfælde styrker deres konkurrenceevne. Både virksomheden og samfundet får størst udbytte af arbejdet med samfundsansvar, hvis det hænger naturligt sammen med virksomhedens forretningsstrategi og kernekompetencer. Rekruttering af medarbejdere er et område, hvor det kan være en god forretning at tænke rummeligt og samfundsansvarligt..." (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Center for Samfundsansvar, Kommissorium for projekt virksom.nu, foråret 2008).*

Med citatet fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsens projektkommissorium er det klart tilkendegivet, at projekt virksom.nu har sigtet på at afprøve visionerne og idéerne bag CSR og strategisk samfundsansvar i praksis. Som det hedder i kommissoriet, vinder forestillingerne om forretningsdrevet samfundsansvar mere og mere indpas i den nationale og internationale debat om bæredygtig vækst. Toneangivende forretningsfolk har stillet sig i spidsen for CSR-tankegangen og dens sammenkædning af socialt ansvar og forretningsans. Men endnu har visionerne og værktøjerne kun i begrænset omfang fundet vej til den brede kreds af små og mellemstore virksomheder. Derfor er virksom.nu sat i verden for at udvikle og formidle positive eksempler på, hvordan private virksomheder kan praktisere forretningsdrevet samfundsansvar.

Højkonjunktoren og den skærpede efterspørgsel har i sig selv banet vej for tankerne bag strategisk og forretningsdrevet samfundsansvar. I lyset af både den kortsigtede og langsigtede arbejdskraftmangel har mange virksomheder rettet blikket mod det rekrutteringspotentiale, som arbejdskraftreserven repræsenterer. Man har trængt barriererne lidt i baggrunden og er begyndt at fokusere på mulighederne blandt udsatte målgrupper.

Etniske minoriteter udgør samlet set en målgruppe, som fortsat under højkonjunktoren har været overrepræsenteret i ledighedskøen. Etniske minoriteter udtrykker som samlet gruppe de paradoksproblemer, der præger det danske arbejdsmarked. Trods flaskehalse, arbejdskraftmangel og risiko for faldende konkurrenceevne er mange virksomheder stadig tilbageholdende med at ansætte etniske minoriteter.

Derfor har det været nærliggende at sammenkæde CSR-indsatsen med etniske minoriteters arbejdsmarkedsintegration i projekt virksom.nu. Det er netop sket ud fra den betragtning, at fordelene ved forretningsdrevet samfundsansvar afspejler sig særligt tydeligt gennem de hidtidige integrationserfaringer. Den hjemlige integrationsindsats er velegnet til at illustrere, hvordan der kan skabes positiv synergi mellem virksomhedernes vækststrategier på den ene side - og på den anden side indsatsen for at modvirke den sociale og økonomiske marginalisering af minoritetsbefolkningen.

Eller som kort og godt formuleret i i projektets målbeskrivelse:



De følgende afsnit tegner baggrundsbilledet for de aktiviteter, der har udspillet sig i virksom.nu projektet. Kapitlet opsummerer visionerne bag projektet og gør gennem et kort historisk rids rede for den helhedstænkning, der har været det bærende led i dannelsen af lokale CSR- og integrationspartnerskaber.

### 3.2 At bane vej fra principper til praksis

Som nævnt i indledningen kan virksom.nu betragtes som et **demonstrationsprojekt**, der har haft til opgave at anskueliggøre:

- At visionerne bag forretningsdrevet samfundsansvar er både realistiske, operative og bæredygtige i virkelighedens verden.
- At visionerne bag forretningsdrevet samfundsansvar bedst virkeliggøres gennem en helhedsorienteret indsats, hvor erhvervsaktører, beskæftigelsesaktører og uddannelsesaktører arbejder tæt sammen.
- At visionerne bag forretningsdrevet samfundsansvar handler om at bygge bro mellem et velfærdsperspektiv og et konkurrenceperspektiv gennem en indsats, der skaber samspil mellem virksomhedernes behov for kompetente medarbejdere og borgernes behov for beskæftigelse og selvforsørgelse.

Projektet har derved haft en dobbelt dagsorden, som også er kommet til udtryk i de succesmål, der er formuleret for den samlede indsats, nemlig:

- At der samlet oprettes i alt 300 varige ansættelsesforhold som led i den lokale partnerskabsdannelse i deltagerkommunerne.
- At mindst 260 ledelsesrepræsentanter og medarbejdere fra små og mellemstore virksomheder har opnået kendskab til de fordele, der knytter sig til strategisk og forretningsdrevet samfundsansvar og nydanskernes arbejdsmarkedsintegration.

### 3.3 Indsats med både udbudsblik og efterspørgselssigte

*"Helt personligt er jeg begyndt at tænke mere på Erhvervs- og Selskabsstyrelsen som et sted, hvor vi vender blikket mod, når vi taler om socialt ansvar..." (Interviewrunde blandt lokale samarbejdsaktører, erhvervsrepræsentant, februar 2009)*

Projekt virksom.nu har haft sit udspring i den erhvervspolitiske sammenhæng. Som nævnt i forordet lægger projektet sig tæt i kølvandet af de CSR-aktiviteter, som Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i øvrigt har søsat i de seneste år. Projektets CSR-perspektiv har således sin naturlige placering i den erhvervspolitiske sammenhæng.

Som antydnet i citatet oven for har det til gengæld vakt betydelig opmærksomhed blandt alle lokale aktører, at virksom.nu projektet har givet integrationsindsatsen en plads på den erhvervspolitiske arena. Projektet overskrider herved de traditionelle grænseskel mellem de erhvervspolitiske og beskæftigelsespolitiske ressortområder. Det har haft en overraskelseseseffekt, som ifølge flere lokale aktører har skærpet deres forventninger til projektets nyhedsværdi og muligheden for at udvikle nye metoder.

#### Helhedsblik på udbud og efterspørgsel – et paradigmeskifte

Det afspejler, at mange aktører ikke umiddelbart kan forbinde indsatsen på personsiden og det rummelige arbejdsmarked med begrebet om forretningsdrevet samfundsansvar.

Integration og rummelighed opfattes stadig som indsatsområder, der entydigt retter sig mod udsatte borgere, der befinder sig i arbejdsmarkedets randområder. Der er nærmest sat lighedstegn mellem integrationsbegrebet og borgere med manglende motivation, massive beskæftigelsesbarrierer og omfattende opkvalificeringsbehov.

Det er derimod mere nyt at betragte integration og rummelighed som indsatsområder, der også stiller krav til virksomhedernes kompetencegrundlag. I mange tilfælde mangler virksomhederne både viden og værktøjer til støtte for rekrutteringen og fastholdelsen af etniske minoriteter. Virksomhederne kan også være præget af barrierer mod integration og rummelighed på de indre linier. Det kan være ledelsesformen, der er en bremseklo. Det kan også være forhold, der knytter sig til arbejdsorganiseringen, rekrutteringspraksis, oplæringsformer, kompetencekrav og ikke mindst arbejdspladskulturen.

Når virksom.nu projektet sætter samarbejdet mellem erhvervspolitiske og beskæftigelsespolitiske aktører på dagsordenen, placerer projektet sig dermed også i forlængelse af det paradigmeskifte, der har præget integrations- og beskæftigelsesindsatsen i de seneste år, jf. figur 2 nedenfor.

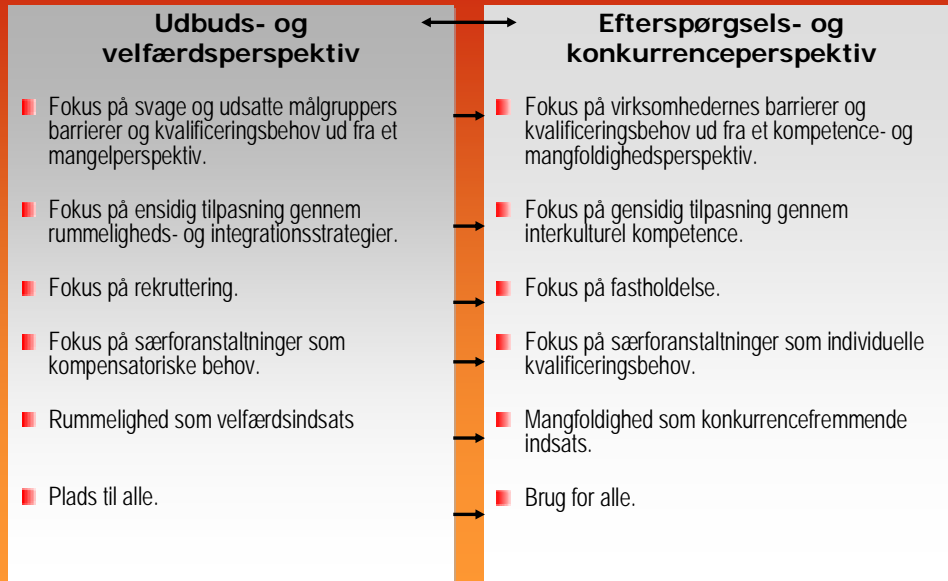
Beskæftigelses- og integrationsindsatsen har tidligere haft sin klare og entydige tyngde på udbudssiden, og synsvinklen har i vidt omfang været det kompensatoriske perspektiv, hvor nydanske borgere har adgang til at kompensere for manglende kompetencer gennem særforanstaltninger såsom længerevarende AMU-forløb, sprogkurser mv.

I takt med den voksende arbejdskraftmangel har interessen imidlertid samlet sig mere og mere om efterspørgselssiden.

Figur 2: Projektets helhedsperspektiv

## Fra udbudsperspektiv til efterspørgselsperspektiv

Et paradigmeskifte i beskæftigelses- og integrationsindsatsen



mhtconsult ©

Rummelighedsindsatsen har primært været et spørgsmål om at skabe plads til alle ud fra en velfærdspolitisk tankegang. Mangfoldighedsbegrebet vinder derimod mere og mere indpas ud fra et konkurrencemæssigt sigte, der medtænker, at virksomhederne har brug for at udvide rekrutteringsgrundlaget, fordi der ganske enkelt er og i stigende grad vil blive brug for

alle hænder, der er i stand til at løfte en tørn på arbejdsmarkedet.

Dette paradigmeskifte har blandt andet skærpet fokus på virksomhedernes evne til at fastholde medarbejdere gennem mangfoldighedsfremmende foranstaltninger. Flere og flere aktører fra både beskæftigelses- og erhvervssiden erklærer, at en effektiv beskæftigelsesindsats over for nydanske ledige forudsætter et bedre interkulturelt kompetencegrundlag og kommunikationsteknikker, der beror på et ressourceorienteret menneskesyn frem for på en kompensatorisk tankegang.

Det gælder ikke alene ude i virksomhedernes faglige og kollegiale miljøer. Det drejer sig også om et systemisk og institutionelt behov, hvor sagsbehandlere, jobkonsulenter, vejledere og undervisere i stigende grad efterlyser interkulturelle metoder og kommunikationsværktøjer.

### Indsats for et samlet arbejdsmarked

CSR-indsatsen og principperne bag forretningsdrevet samfundsansvar placerer sig ind i dette paradigmebillede og er samtidig med til at give virksomhedsindsatsen og den forretningsmæssige målsætning større vægt.

Eller anderledes sagt: virksom.nu projektet handler ikke alene om at tydeliggøre virksomhedernes rolle i integrations- og beskæftigelsesindsatsen. Virksom.nu projektet overskrider netop den integrationspolitiske dagsorden og retter i stedet en helhedsindsats mod det samlede arbejdsmarked – en integreret indsats over for arbejdsstyrken og arbejdspladserne.

Dermed udgør virksom.nu projektet også et nyt trin i en lang historisk udviklingsrække, hvor arbejdsmarkedsintegrationen af udsatte målgrupper har været i centrum.

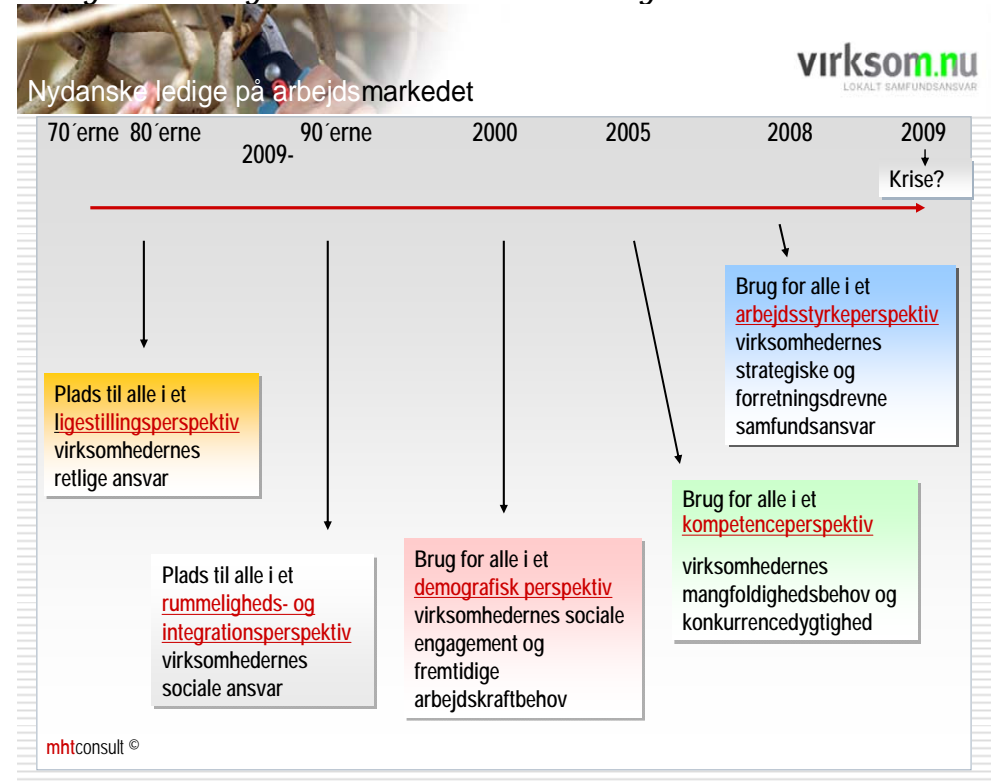
### 3.4 Fra socialt sindelag til samfundsmæssig nødvendighed

Set i fugleperspektiv går der for så vidt en forbindelseslinie fra virksom.nu indsatsen helt tilbage til den tidlige kønsligestillingsdebat og ligestillingslovgivning i 1970'erne, således som vist i figur 3. Kernen i den klassiske ligestillingsstrategi er målet om at sikre kvinder og mænd lige muligheder og modvirke forskelsbehandling i arbejdslivet<sup>6</sup>. Indsatsen baner således vej for en retlig og lovbaseret inklusionstænkning, hvor virksomheder pålægges et formelt ansvar for ligebehandling.

I midten af 1990'erne lanceres begrebet om virksomhedernes sociale ansvar som led i årtiets generelle strukturomlægning af beskæftigelses- og socialpolitikkerne fra en passiv til en aktiv forsørgelsesindsats. Virksomhedernes sociale ansvar er på dette tidspunkt og langt op i det nye årtusinde udtryk for en rummelighedsstrategi, som bygger på plads-til-alle dogmet og en velfærdstænkning, der har en klar tyngde i en social-etisk tankegang. Samtidig spiller arbejdskraftperspektivet også en rolle i og med, at virksomhedernes sociale engagement skal bane vej for en større medvirken i den aktive arbejdsmarkedspolitik og i aktiveringen af ledige med både dansk og nydansk baggrund.

<sup>6</sup> Jf. Thomsen, Margit Helle: "Integration – fra halve løsninger til helhedsorientering? Et statusbillede over paradigmer og strategier i integrationsindsatsen" samt Justesen, P. og Thorsen, S. Skadegård: "Ikke-diskrimination, lige muligheder og mangfoldighed", begge i antologien Med kurs mod mangfoldighed?, 2004.

Figur 3: Oversigt over danske inklusionsstrategier



I slutningen af 1990'erne sætter det offentlige arbejdsmarked med staten i spidsen et særligt fokus på etnisk ligestilling og retter søgelyset mod offentlige arbejdspladser muligheder og barrierer for at rekruttere etniske minoriteter<sup>7</sup>. Den iøjnefalden-

<sup>7</sup> Jf. Thomsen, Margit Helle m.fl.: " Med mangfoldighed som mål – muligheder og barrierer for etnisk ligestilling og integration af etniske minoriteter på statslige arbejdspladser". For Finansministeriet 1999 samt Thomsen, Margit Helle Thomsen

de mangel på nydanske medarbejdere i hele den offentlige sektor bliver startskuddet til en statslig indsats, der fastlægger måltal for andelen af nydanske medarbejdere inden for alle ministerområder. Det er en inklusionsstrategi, der både bygger på et ligestillingsargument og en demografisk begrundelse.

Både forskere og praktikere udsender således i samme periode flere og flere advarselssignaler om en faretruende demografisk udvikling, hvor faldende ungdomsårgange og færre erhvervsaktive seniorer samlet svækker fremtidens arbejdsstyrke. Rummelighedstanken flytter herved vægten mere og mere i retning af brug-for-alle dogmet, som også tematiserer virksomhedernes forretningsmæssige behov for at medvirke i en indsats, der tager sigte på at bringe udsatte målgrupper i beskæftigelse.

Alligevel vækker flaskehalsproblemer og begyndende arbejdskraftmangel ikke stor interesse for mangfoldighedstanken før et stykke ind i det nye årtusinde. Mangfoldighedsstrategier og fastholdelsesstrategier får først rigtigt vind i sejlene, da arbejdskraftmanglen udgør en synlig trussel for konkurrenceevnen inden for alle segmenter af arbejdsmarkedet.

Det er på dette tidspunkt, at idéerne bag CSR og forretningsdrevet samfundsansvar også begynder at vinde gehør. Som inklusionsstrategi rækker CSR-indsatsen i modsætning til alle tidligere inklusionsstrategier ud over beskæftigelsesvinklen. Selv om virksom.nu projektet gennem sammenkædningen med integrationsindsatsen har koncentreret kræfterne om

---

m.fl.: "Etnisk ligestilling i kommunerne – mellem personalepolitik og integration". For KL og KTO, 2000.1



"menneskesøjlen" og virksomhedernes behov for en tilgængelig arbejdsstyrke – er det værd at lægge mærke til, at virksom.nu projektet også sætter fokus på virksomhedernes vækstpotentiale. Derved er virksomhedernes udvikling kommet til at veje ligeså tungt i vægtskålen som arbejdsstyrkens udvikling. Projektets helhedsorientering kommer netop til udtryk i denne ligelige vægtning af velfærdsmæssige og forretningsmæssige hensyn.

De følgende kapitler gør nærmere rede for, hvordan idégrundlaget og historikken bag virksom.nu projektet er implementeret gennem lokale partnerskaber og konkrete samarbejdsinitiativer.

## 4.

# Netværk styrker nytænkning

## Resultater i et partnerskabsperspektiv

### 4.1 Indledning

*Det er projektets ide, at netop partnerskaber er det bedste redskab til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet. Direkte kontakter gennem partnerskaber kan være med til at nedbryde nogle af de barrierer, mange nydanskere oplever ved den typiske upersonlige jobsøgning via de traditionelle kanaler på arbejdsmarkedet. Men barriererne kan også være til stede hos virksomhederne og partnerskaberne. Virksom.nu er unik ved at nedbryde barriererne på begge sider samtidigt..." (Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Kommissorium for projekt virksom.nu, foråret 2008).*

Med partnerskabstemaet sætter evalueringen fokus på det tværgående aktørsamarbejde, der har været den bærende struktur i virksom.nu indsatsen. Som nævnt i det foregående kapitel er der med projektet taget et nyt skridt på vejen mod et udvidet samarbejde mellem offentlige og private aktører. Med dannelsen af lokale partnerskaber har det været hensigten at sikre projektets helhedsindsats, og partnerskaberne har derfor haft en central placering i projektets målformulering ud fra:

- Målet om, at der etableres partnerskaber mellem offentlige og private aktører, som sammen kan sikre, at CSR-indsatsen og integrationsindsatsen vejer lige tungt på vægtskålen og styrker hinanden gensidigt.
- Målet om, at de lokale partnerskaber opstiller en strategi, der gør virksom.nu indsatsen til et fælles mål og ansvarsområde for de deltagende samarbejdsaktører.
- Målet om, at de lokale partnerskaber står sammen om at formidle de gode erfaringer fra virksom.nu indsatsen via lokalpresse, medier og bidrag til projektets hjemmeside.
- Målet om, at de lokale partnerskaber opbygger et fælles fundament, der kan styrke forankringen af den helhedsorienterede CSR- og integrationsindsats efter projektets ophør.

Partnerskabstanken blev først afprøvet i projektets 4 pilotkommuner<sup>8</sup> og siden udbredt i en revideret form til 7 udrulningskommuner. I praksis er partnerskaberne således etableret efter forskellige samarbejdsmodeller. Der går for det første en skillelinie mellem de grundmodeller, der er igangsat i henholdsvis pilotkommunerne og udrulningskommunerne. Men herudover er der også tale om lokale tilpasninger, der netop afspejler, at hvert partnerskab har haft sit særpræg alt efter de lokale samarbejdserfaringer og institutionsstrukturer mv.

---

<sup>8</sup> Pilotkommunerne omfatter: Sønderborg, Fredericia, Hillerød og Helsingør, mens udrulningskommunerne består af Aalborg, Viborg, Esbjerg, Odense, Næstved, Slagelse og Roskilde, hvor Slagelse dog siden valgte at afbryde samarbejdet.

Samlet set er der med virksom.nu indsatsen iværksat en landsdækkende udviklings- og afprøvningsproces, hvad angår konkrete modeller for lokale partnerskaber mellem offentlige og private aktører i kommunerne. Der er derfor grund til at forvente, at projekterfaringerne kan have en overførselsværdi til andre indsatsområder, hvor det tværgående samarbejde og helhedstænkningen er i centrum.

På denne baggrund præsenterer de kommende afsnit for det første idéerne bag projektets partnerskabstanke. Dernæst følger en gennemgang og vurdering af de partnerskabsmodeller, der er implementeret i projektet.

## 4.2 Fra silotænkning til tværfaglig synergi

Som nævnt i det foregående udspringer projektets partnerskabsdannelse af den **dobbelte dagsorden**, der sammenkobler strategisk og forretningsdrevet samfundsansvar med etnisk integration. Det er denne dagsorden, der har tilvejebragt det tværfaglige forum og bragt erhvervsaktører, beskæftigelsesaktører og uddannelsesaktører ind på en fælles bane med fælles mål og spilleregler.

Det er også denne dagsorden, der har synliggjort, hvordan virksom.nu indsatsen har udfordret den traditionelle "systemtænkning" blandt alle aktører.

Partnerskabstanken er ikke i sig selv en nyopfindelse. Den helhedsorienterede indsats over for ledige og virksomheder har siden starten af 1990'erne været grundpillerne i arbejdsmarkeds- og beskæftigelseslovgivningen. Samspillet mellem uddannelsesinstitutioner, jobcentre og arbejdspladser har ligeledes været praktiseret gennem en lang årrække.

Alligevel vidner projekterfaringerne om, at der som det første skridt i processen skulle banes vej for samarbejdet. Aktørerne skulle i alle kommuner indstille sig på en samarbejdsform, der overskred de systemiske sædvaner og grænseflader - og i stedet stillede krav til aktørerne om at skabe et fælles, ligeværdigt rum med fælles spilleregler for den fælles indsats.

## Fra parallelle systemer til partnere med fælles strategi

Kernepunktet i partnerskabstanken er således den tværfaglige praksis, hvor alle samarbejdsaktører bidrager med hver deres særlige viden, værktøjer, kompetencer og ressourcer til den fælles sag. Gennem partnerskabet og det tværfaglige samarbejde opbygger aktørerne sammen de optimale betingelser for opgaveløsningen. Det er den principielle tankegang bag partnerskabskonceptet.



Eller sagt med andre ord: partnerskabet vil i sin ideelle form ophæve den "silotænkning", der fortsat er et gennemgående træk i den offentlige administration såvel som i mange private institutions- og organiseringsformer. Man arbejder og færdes i adskilte søjler. Det gælder for de politiske ressortområder, og det kommer til udtryk inden for den enkelte kommune, hvor forvaltningsgrenene i mange tilfælde mangler gensidig viden om strategier, indsatsområder og konkrete praksisformer.

*"Det var lidt rystende, at jobcentrene og jobkonsulenterne ikke kendte til de lokale udviklings- og erhvervsafdelinger, som er en del af kommunerne. De burde jo hænge snævert sammen. Det er jo faktisk et strukturproblem i den kommunale organisering..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, november 2008).*

Risikoen er, at der produceres parallelviden og sættes parallelle udviklingsprocesser i gang inden for den samme organisation. Som påpeget i citatet kan der være grund til at tale om et strukturelt problem.

Et velkendt eksempel er, at virksomhederne bliver opsøgt af en lind strøm af virksomhedskonsulenter fra forskellige systemer og organisationer med næsten enslydende foredragstilbud, projektforslag og forespørgsler om jobplaceringer mv. Den opsøgende kontakt er tidskrævende for virksomhederne, og de kan have vanskeligt ved at skelne aktørerne og aktiviteterne fra hinanden. Derfor har der i mange år lydt en udbredt bøn fra virksomheder om at få skabt én indgang og én koordineret kontaktflade til system- og organisationssiden.

Det enstrengede kontaktsystem kræver imidlertid, at aktørerne på tværs af afdelinger, organisationer og systemer effektivt koordinerer den virksomhedsopsøgende indsats og sætter en

fælles virksomhedskontakt i system. Det vil i sig selv stille krav om omfattende organisatoriske forandringer.

Erfaringerne fra projekt virksom.nu tyder i lighed med andre netværkserfaringer klart i retning af, at den tværgående koordinering som oftest begrænser sig til en gensidig informationsudveksling. Kontakten indebærer sjældnere fælles udviklingsprocesser omkring strategier, indsatsformer, metoder og organiseringsformer.

Virksom.nu projektet repræsenterer netop den mere radikale vision om partnerskaber, der kan danne ramme om fælles udviklings- og forandringsprocesser.



### 4.3 Fra erfaringsdeling til fælles forandringsprocesser

Langt hovedparten af deltagerkommunerne har tilkendegivet, at projektets partnerskabsdannelse og det tværgående samarbejde lægger op til en strategisk nytænkning.

I enkelte kommuner har det tværgående samarbejde været velkendt terræn, men i disse tilfælde forlyder det også, at virksom.nu projektet har bidraget til at styrke samarbejdsprofilen. Et af pejlepunkterne er, at beskæftigelses- og erhvervsaktører i højere grad eksponerer deres samarbejde over for

virksomheder i lokalområdet, således at virksomhederne også bliver mere opmærksomme på, at der er sammenhæng i erhvervs- og beskæftigelsesindsatsen.

Det indebærer, at samarbejdspartnerne mere systematisk henviser til hinanden og fremhæver den viden og de muligheder, som partnerne hver især kan tilbyde virksomhederne.

*"Virksom.nu har været en katalysator for et nyt samarbejde, selv om vi har kendt hinanden..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, kommunal aktør, december 2008).*

*"Nu kan vi være ambassadører for hinanden over for virksomhederne..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, december 2008).*

En stor kommune har endvidere beskrevet, hvordan virksom.nu indsatsen er blevet startskuddet til en arbejdsorganisatorisk forandring, hvor sagsbehandlere, jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter som noget nyt har samarbejdet systematisk om den opsøgende virksomhedskontakt i projektet. Sædvanligvis er beskæftigelsesindsatsen over for danske og nydanske borgere adskilt både fysisk og organisatorisk i kommunen. Men virksom.nu projektet er blevet drivkraft for et tværgående samarbejde, hvor kernepunktet er, at udbredelsen af CSR-budskabet bør være et servicetilbud til alle virksomheder. Det bør ikke begrænses til de virksomheder, der bliver kontakttet i forbindelse med den kommunale integrationsindsats.

## Forandring i både tanke og handling

Som gengivet i kapitlets indledende citat hviler virksom.nu projektet på den vision, at partnerskaber giver den bedste grobund for fælles læring og udvikling. Indfaldsvinklen er, at barrierer for rummelighed og mangfoldighed ofte kan være usynlige for det "systemiske" blik i den lukkede silo og den lukkede virksomhedskultur. Men når flere systemer og organisationer lægger deres forskelligartede erfaringer sammen, bliver synsfeltet udvidet. Det åbner blikket for nye muligheder og for flere løsninger på de problemer og barrierer, der står i vejen for virksomhedernes vækstpotentialer såvel som for en vellykket integrationsindsats.

I virksom.nu projektet har det været hensigten at skabe samspil mellem lokale erhvervsaktører, beskæftigelsesaktører og uddannelsesaktører ud fra den betragtning:

**At** erhvervsorganisationerne traditionelt er virksomhedernes talerør og har den tætteste kontakthflade til virksomhederne i forhold til forretningsmæssige, erhvervspolitiske og erhvervsøkonomiske behov og problemstillinger.

**At** kommunerne og jobcentrene varetager det lovbundne ansvar for etniske minoriteters arbejdsmarkedsintegration og de beskæftigelsespolitiske behov og problemstillinger, der knytter sig hertil.

**At** kommunerne og jobcentrene tillige har en lovbunden pligt til at tilgodese arbejdsmarkedets behov og tilvejebringe en service over for virksomhederne i forhold til deres arbejdskraftbehov.

**At** uddannelsesinstitutioner og uddannelsesudbydere traditionelt har haft en stærk berøringsflade til både erhvervssiden og beskæftigelsessiden omkring uddannelsesplanlægning og efteruddannelse såvel som opkvalificering af ledige borgere. Uddannelsesaktørerne har ofte været bindeled mellem erhvervs- og beskæftigelsesaktørerne gennem jobrettede uddannelsesforløb.

Virksom.nu projektet har således placeret sig i det skæringsfelt, hvor aktørerne **sammen** kan imødekomme virksomhedernes forretningskrav, arbejdskraftbehov og kompetencebehov. Aktørerne kan også **sammen** sikre, at indsatsen får en samfunds- og velfærds-mæssig nytteværdi i og med, at nydanske borgere inkluderer socialt og økonomisk som ligeværdige medborgere.

Den afgørende betingelse er imidlertid, at aktørerne **sammen** kan fastholde i både tanke og handling, at virksomhederne og de nydanske borgere udgør lige vigtige – og ligeværdige – målgrupper i indsatsen. Tanken er, at det er den integrerede indsats og helhedsblikket på virksomhedernes og borgernes behov, der kan gøre en forskel på resultatsiden.

## 4.4 Erfaring med flere partnerskabsmodeller

Ud fra denne generelle partnerskabsidé er virksom.nu indsatsen blevet gennemført i to hovedetaper:

I **pilotfasen** indgik Erhvervs- og Selskabsstyrelsen aftale med Foreningen Nydansker om at udvikle og afprøve et partner-

skabskoncept i fire pilotkommuner<sup>9</sup>. Idéen var, at de fælles erfaringer fra pilotkommunerne herefter skulle danne grundlag for en videre tilpasning og udrulning i et større antal kommuner.

I **udrulningsfasen** har Erhvervs- og Selskabsstyrelsen implementeret en tilpasset partnerskabsmodel i seks udrulningskommuner<sup>10</sup> og benyttet eksterne konsulenter i afgrænsede faciliteringsopgaver.

Alle kommuner og lokale partnerskaber har forpligtet sig til at iværksætte en "startpakke", således at den lokale aktivitet som minimum ville bestå af et konstituerende netværksmøde for et partnerskab af lokale aktører samt en opfølgende workshop for en bredere kreds af lokale virksomheder og øvrige aktører med berøringsflade til CSR- og integrationsindsatsen.

I pilotkommunerne har invitationen til de indledende netværksmøder primært rettet sig mod lokale beskæftigelses- og uddannelsesaktører, mens man i udrulningskommunerne på baggrund af piloterfaringerne har udvidet deltagerkredsen på de indledende netværksmøder til også at omfatte lokale erhvervsorganisationer, virksomheder og foreningsfolk. De konkrete mødeaktiviteter er endvidere indholdsmæssigt gået i forskellige retninger, som senere beskrevet.

Det følgende beskriver de nærmere omstændigheder omkring partnerskabernes konstituering og gør herunder rede for de organiseringsformer og ansvarsfordelinger, der har kendeteg-

---

<sup>9</sup> Pilotkommunerne er Sønderborg, Fredericia, Hillerød og Helsingør.

<sup>10</sup> Udrulningskommunerne er Aalborg, Viborg, Esbjerg, Odense, Næstved og Roskilde samt Slagelse, der deltog i en periode.

net de afprøvede partnerskabsmodeller. Det sker ud fra et klart læringsperspektiv, hvor sigtet er at videregive erfaringer til videre forsøg med partnerskabsdannelser mellem offentlige og private aktører.

## 4.5 Lokale partnerskaber med ekstern projektstyring – pilotfasens partnerskabsmodel

*"Vi ønskede en strategi, der hed: vi er her for at hjælpe jer..". (Fokusgruppeinterview med Foreningen Nydansker, november 2008).*

Partnerskabsmodellen i pilotkommunerne er kendetegnet ved, at projektets implementering har været baseret på en ekstern projektstyring. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har varetaget den overordnede projektledelse, og Foreningen Nydansker har som projektkoordinator med professionel ekspertise i projektimplementering og projektstyring i praksis fungeret som et mellemlid mellem styrelsen og de lokale aktører i pilotkommunerne.

Da modellen blev udviklet, havde Foreningen Nydansker og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen en fælles forventning om, at de deltagende kommuner og lokale samarbejdsaktører i højere grad selv ville forestå projektopgaverne. Da flere kommuner i starten var tilbageholdende med at påtage sig denne forpligtelse, valgte man at omlægge kursen til en retning, hvor Foreningen Nydansker fik overdraget projektstyringsansvaret i pilotfasen.

## Den repræsentative partnerskabsmodel

Med denne kursændring blev der grundlagt en "repræsentativ" partnerskabsmodel i og med, at Foreningen Nydansker derved fungerede som en ekstern projektkoordinator. Begrebet om den repræsentative partnerskabsmodel betegner således den praksis, hvor projektstyringen fra starten var lagt i hænderne på en ekstern samarbejdspartner, som ikke havde en direkte organisatorisk eller forankringsmæssig tilknytning til de pågældende kommuner.

Foreningen Nydansker har som ekstern projektkoordinator haft til opgave at være både retningsgivende og styrende for partnerskabsdannelsen og den løbende projektproces. Den repræsentative model har således i sin grundform været et tilbud til pilotkommunerne om en **indirekte** ressourcetilførsel i form af en ekstern projektkoordinering. Pilotkommunerne har herudover selv deltaget ud fra frivillighedens princip og på basis af egne medarbejderressourcer.

## Den enstrengede kontaktform

Et yderligere kendetræk ved partnerskabsmodellen i pilotfasen var, at kontaktfladen og samarbejdet til den lokale aktørkreds fra starten var **enstrengt** i den forstand, at jobcentrene og beskæftigelsessiden blev udvalgt til at være det lokale bindeled til øvrige aktører i pilotkommunerne. Der var fra starten tanker om at bringe lokale erhvervsaktører ind på banen. I og med at kræfterne i pilotfasen måtte samles om at rekruttere et tilstrækkeligt antal deltagerkommuner, blev kontakten især rettet mod de kommunale beskæftigelsesaktører, der både

formelt og i daglig praksis har ansvaret for integrations- og beskæftigelsesindsatsen over for nydanske ledige.



Den repræsentative partnerskabsmodel indebærer således, at virksom.nu indsatsen i pilotkommunerne ikke har været kon-

stitueret som rent lokale partnerskaber. Projektorganiseringen i pilotkommunerne har rakt ud over den lokale tilknytning og bygget på et bredere projektsamarbejde mellem eksterne og lokale kræfter omkring et fælles engagement i CSR og integration. Der er ikke alene taget udgangspunkt i kommunernes lokale erfaringer og rammebetingelser. Partnerskaberne i pilotkommunerne har også båret præg af, at Foreningen Nydansker har tilført ekspertise og good practice erfaringer fra den generelle integrations- og mangfoldighedsindsats.

Samlet må det konkluderes, at pilotfasens repræsentative partnerskabsmodel har medvirket målrettet til at sikre, at virksom.nu projektet blev implementeret effektivt inden for en overskuelig tidsramme til trods for, at flere kommuner fra starten afslog at deltage. Gennem Foreningen Nydanskers projektstyring og appel til lokale kræfter lykkedes det at skabe en tilslutning til de mødeaktiviteter, der var stadfæstet med projektets startpakke, dvs. netværksmøder og workshops.

*"Vi ville ikke have haft ressourcer til så meget opsøgende arbejde, rundringning mv. Det vidner også om ressourcebehovet, hvor stort et ressourceforbrug der skal til for at få 20 virksomheder med til en workshop..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, januar 2009).*

## Behov for ejerskab på alle niveauer

Set i et læringsperspektiv har pilotfasen og den repræsentative model givet anledning til vigtige erfaringer omkring etableringen af lokale partnerskaber og netværksdannelse. Erfaringerne bekræfter især, at der skal være stærke lokale led i kæden, når lokale partnerskaber skal sammensmedes. Det gæl-

der ikke mindst i forhold til den længeresigtede forankring i de lokale driftsorganisationer.

*"Det gode er, at man får nye idéer ind. Men det dårlige er, at planlægningen går efter andres dagsordener...Det har været positivt med det særlige kontaktarbejde udefra. Men vi har så manglet den direkte linie..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, januar 2009).*

I og med at den eksterne projektkoordinator varetog både de strategiske og praktiske projektopgaver, blev det lettere for de lokale aktører at "stige på vognen" uden at overveje mere tilbundsgående, om man var indstillet på at forankre virksom.nu indsatsen i et lokalt regi, og under hvilke organisatoriske rammer det i så fald skulle foregå.

Det er vigtigt at understrege, at denne udvikling ikke udtrykker en manglende vilje i pilotkommunerne. Der er sat mange sejl til for at bakke op om projektets særlige dagsorden og fornyelsesperspektiv. Men en travl hverdag i efterdønningerne af strukturreformens organisatoriske omvæltninger og stående ledelses- og personaleskift har i flere tilfælde været stopklodser for en systemisk forankring.

Den repræsentative model har afgjort haft sin styrke deri, at det kunne lykkes at implementere en omfattende og fornyende projektidé på kort sigt. Men set i et læringsperspektiv er det værd at være opmærksom på modellens svage led. Det gælder først og fremmest modellens forankringspotentialer, hvor projekterfaringerne giver grund til at fremhæve behovet for lokalt ejerskab.

For så vidt at pilotkommunerne har haft adgang til at overlade roret til en ekstern projektkoordinator med særlige ressourcer

og kompetencer inden for projektets kerneområder – har man ikke fra starten været tilskyndet til at gennemføre en klar forventningsafstemning i forhold til det længeresigtede samarbejdsperspektiv, i forhold til en tovholderfunktion og i forhold til en forankringsmodel.

*“Vi skulle nok have klargjort forventningerne. Det var ikke særligt committende for jobcenteret. Vi manglede nok en klar rollebeskrivelse, så vi vidste, hvem der havde ansvar for hvad...” (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, december 2008).*

Den repræsentative model har i praksis medført, at de lokale samarbejdsaktører i vidt omfang har overladt ansvaret til den eksterne koordinator. Det har ikke været ud fra et ønske om at forflygtige ansvaret. Det skyldes snarere et samspil mellem vanskelige lokale ressourcetilstande og en partnerskabsmodel, hvor projektmål og aktivitetskrav kunne opfyldes i kraft af den eksterne projektstyring.

Samlet har piloterfaringerne således givet anledning til den strukturelle læring, at de lokale partnerskaber får størst stabilitet, hvis ejerskabet fra starten bliver rodfæstet i den lokale samarbejdskreds. Det gælder også, selv om den eksterne projektkoordinator har lagt vægt på at overdrage projektansvaret og delegere projektstyringen til lokale kræfter.

*“De har hele tiden efterspurgt i kommunerne: hvad skal vi gøre, når I er væk? Der kan man sige, at kommunerne har jo set, hvordan workshoppen er sat op. Det kan de lære af. De skal tilbyde virksomhederne noget videre. De kan sagtens blive ved med at følge op, når*

*der er grund til at samles...” (Fokusgruppeinterview med Foreningen Nydansker, november 2008).*

## Fælles metodetræning gennem virksomhedsturné

Som en meget positiv effekt af den repræsentative model har pilotkommunerne fået tilbud om at medvirke i Foreningen Nydanskernes virksomhedsturné. Turnéen udspringer oprindeligt af et andet projektinitiativ, der tager sigte på at udbrede kendskabet til mangfoldighedsledelse blandt små og mellemstore virksomheder og inspirere dem til at rekruttere nydanske medarbejdere. Foreningen Nydansker gennemførte i pilotfasen godt 50 besøg på tværs af de fire pilotkommuner, og jobkonsulenter, virksomhedskonsulenter og andre aktører fra virksom.nu netværkene fik tilbud om at deltage i et train-the-trainer forløb i tilknytning til turnéen.

Formålet var at give lokale samarbejdsaktører lejlighed til i fællesskab at træne metoder til virksomhedskontakt i ”øjnehøjde”. Formålet var videre at indsamle viden om aktuelle jobåbninger og registrere oplysninger om virksomhedernes kontakt- og rådgivningsbehov i relation til rekrutteringen og fastholdelsen af nydanske medarbejdere.

Som et resultat af virksomhedsturnéen gav 38 ud af 53 virksomheder udtryk for, at de var interesseret i at opretholde en løbende kontakt til det lokale jobcenter med henblik på rekruttering af nydanske medarbejdere.

Virksomhedsturnéen har derved været en vigtig løftestang for virksomhedernes engagement i pilotkommunerne, og turnéen har i flere tilfælde gødet jorden for nydanskernes ansættelse. Turnéen har samtidig tilgodeset det behov for metodeudvikling

og medarbejderkvalificering, som især er tilkendegivet fra beskæftigelsessiden. Fra pilotkommunerne lyder der klare røster om værdien af train-the-trainer metoden.

### **Sammenfattende bemærkninger om den repræsentative partnerskabsmodel**

Sammenfattende har den repræsentative model vist sin styrke deri, at det lykkedes inden for en snæver tidsramme at skabe lokal tilslutning til projektidéen.

Svagheden har været, at den eksterne styring har virket som en ansvarsforskydning. De lokale partnere har udtrykt positiv vilje til at lægge kræfter i den lokale proces. Men i og med at projektledelsen i praksis er varetaget udefra, har der også været en tendens til, at projektansvaret blev "parkeret" hos Foreningen Nydansker i en tid, hvor kommunerne både strukturelt og organisatorisk har været i opbrud og har bundet mange lokale ressourcer i omlægninger, nyansættelser og nye funktionsdelinger mv. Det giver i sig selv et usikkert underlag for indførelsen og forankringen af frivillige forsøgsinitiativer og nye samarbejdsrelationer, der stiller indgående krav til allokeringen af de forhåndenværende ressourcer. Set i dette lys har de lokale aktører været tilbøjelige til at overlade ansvaret for projektets fremdrift til den eksterne projektledelse, selv om mange beslutninger er gennemført i en dialog mellem projektkoordinator og lokale tovholdere.

Den repræsentative model har givet positive lokale resultater. Det er både sket i kraft af den frivillige indsats fra lokale samarbejdsaktører og i kraft af den omfattende indsats, som Foreningen Nydansker har bidraget med.

Men modellen har samtidig betydet, at pilotkommunernes lokale aktører og ildsjæle har manglet en lokalt funderet samarbejdsstruktur, da den eksterne projektkoordinering ophørte. Dog skal det understreges, at samarbejdsaktører i nogle pilotkommuner har videreført det tværgående netværk og kontakten til lokale virksomheder igennem andre lokale projektinitiativer.

### **4.6 Partnerskaber med lokal profil – udrulningskommunernes partnerskabsmodel**

Med overgangen til projektets udrulningsfase justerede Erhvervs- og Selskabsstyrelsen kursen i partnerskabsdannelsen. Det skete med direkte udgangspunkt i pilotfasens læringsproces og erfaringsdannelse.

Et hovedpunkt i den videre partnerskabsproces har været målet om at styrke forankringspotentialer i de enkelte kommuner. Hertil kommer målet om at skabe bæredygtige rammer for det tværgående samarbejde.

### **Fra projektstyring til procesfacilitering i den lokale partnerskabsmodel**

Den vigtigste ændring fra pilotfasen til udrulningsfasen vedrører selve styringsformen og ansvars- og opgavefordelingen.

I udrulningsfasen har Erhvervs- og Selskabsstyrelsen således lagt vægt på placere det daglige projektansvar strukturelt hos lokale kræfter. Som led i projektets partnerskabsforsøg er den eksterne projektkoordinering dermed i udrulningsfasen afløst

af en lokal projektstyring, som kan betegnes: den lokale partnerskabsmodel.

Den lokale partnerskabsmodel indebærer, at de lokale samarbejdsaktører har fået overdraget det direkte ansvar for projektets implementering og fremdrift. Det er foregået i et tæt samarbejde med Erhvervs- og Selskabsstyrelsens overordnede projektledelse, som med stedvis inddragelse af eksterne konsulenter har varetaget en løbende procesfacilitering i alle udrulningskommuner.

Hensigten med den lokale partnerskabsmodel har været at stimulere det lokale ejerskab og styrke den lokale forankring af partnerskabstanken og af grundidéerne i virksom.nu projektet.

Et vigtigt led i den lokale ansvarliggørelse har bestået i, at indsatsen i udrulningskommunerne har været baseret på en **direkte** økonomisk ressourceindsats til de lokale samarbejdsaktører. Som en ny variant af partnerskabstanken er der således indgået en formel kontrakt mellem Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og lokale repræsentanter fra både beskæftigessiden og erhvervssiden i partnerskaberne. Det er også betegnende for den lokale partnerskabsmodel, at den herved er **flerstrengt** i den forstand, at jobcentre og lokale erhvervsorganisationer har udgjort et samlet formidlingsled til den centrale projektledelse i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Med den lokale partnerskabsmodel har samarbejdsaktørerne i udrulningskommunerne fået et større spillerum for den lokale idéudvikling og prioritering af projektaktiviteter og metoder. Med det lokale "selvstyre" er samtidig fulgt en tydeligere ansvarsdelegering. Modellen har afkrævet, at der på ledelses-

plan i udrulningskommunerne blev taget forpligtende stilling til, om man var indstillet på at deltage aktivt i projektet. I lighed med pilotkommunerne har udrulningskommunerne fået tilbud om en startpakke med et minimumskrav om at afholde mindst et netværksmøde og en virksomhedsrettet workshop.

## Mellem lokal forankring og centrale forventninger

Enkelte udrulningskommuner har tilkendegivet, at de i starten var i vildrede om projektets idégrundlag og tænkningen bag de konkrete aktiviteter. Det vakte forvirring, at der på den ene side lød en opfordring til at give los for lokale idéer og initiativer, mens der på den anden side også var tale om en projektramme, der byggede på centralt fastsatte mål og centrale forventninger til de lokale projektaktiviteter.

Med den lokale partnerskabsmodel skulle udrulningskommunerne finde et balancepunkt mellem de lokale og centrale ansvarsområder. De skulle også vænne sig til at navigere i et farvand, hvor de havde frie hænder til at styre projektprocessen – og samtidig var lydhøre over for de idéforslag, som den centrale projektledelse bragte ind i den lokale debat.

## Lokalt spillerum skærper sparringsbehovet

På denne baggrund er der i alle udrulningskommuner lagt stor vægt på den løbende facilitering og sparring, som Erhvervs- og Selskabsstyrelsens projektledelse har stillet til rådighed.

*"Den lokalt forankrede model er god. Der har været god sparring fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og godt, at der har været en slags drejebog, som gav plads til en "selvregulering" i forhold til vores loka-*

*le behov. Det betyder, at vi tager det til os..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, erhvervsaktør, december 2008).*

Faktisk er det nærliggende at tale om et stående beredskab i betragtning af, at Styrelsen har haft en samlet mødefrekvens i udrulningskommunerne svarende til gennemsnitligt 12 møder pr. kommune og i alt knap 90 møder i løbet af projektperioden. Hertil kommer, at mødeaktiviteten løbende er suppleret med en hyppig telefon- og mailkontakt.

Konklusionen er, at den lokale partnerskabsmodel har skærpet faciliteringsbehovet og øget den løbende kontakt mellem den centrale projektledelse og de lokale partnerskaber. Den lokale partnerskabsmodel hviler således i realiteten på et tættere samspil mellem det centrale og lokale niveau i projektet, end tilfældet har været i den repræsentative partnerskabsmodel, hvor der er stillet mere begrænsede ressourcer til rådighed i forhold til facilitering og implementering i pilotkommunerne.

#### **4.7 Fra forsøg til forankring – er partnerskaberne langtidsholdbare?**

Projektets partnerskabsmodeller giver anledning til at overveje, hvordan der skabes en bæredygtig balance mellem den eksterne ressourceindsats og det lokale ejerskab og ressourceforbrug. Det er samtidig et spørgsmål om, hvordan partnerskaber, der er etableret inden for en midlertidig projektramme – finder en form, der kan forankre fællesskabet og gøre samarbejdet langtidsholdbart.

Erfaringerne fra projekt virksom.nu tyder klart i retning af, at forankringen har de bedste betingelser, hvis partnerskaberne i projektperioden har fået tegnet en tydelig og selvstændig profil, som ikke bliver udvisket, når eksterne projektaktører trækker sig ud af billedet. Erfaringen viser også, at langtidsholdbarheden stiger i takt med, at partnerskaberne har dannet et stærkt rodnet i forhold til de udviklingsbehov, samarbejdsinteresser og strukturbetingelser, der præger lokalområdet.

#### **Ekstern facilitering kan fremme forankring**

Fra alle kommuner lyder der samtidig klare toner om, at samspillet med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Foreningen Nydanser har haft en afgørende betydning for partnerskabsdannelsen og den lokale projektimplementering. Der er blandt andet lagt vægt på de eksterne projektpartnerses døråbnerfunktion.

Nogle aktører har tillige gjort gældende, at de eksterne repræsentanter ligefrem har udgjort en positiv reklame for jobcentrenes medarbejdere.

Flere kommuner har også tillagt selve ressourceindsatsen en vis betydning. Det er især kommet til udtryk i pilotkommunerne, hvor projektmidlerne udelukkende bestod af eksterne ressourcer:

*"Vi fik tilført ressourcer, hjælp, støtte. Vi fik lidt mere styr på samarbejdspartnerne. Det var meget svært at hive kollegerne op til at være med i indsatsen. Det var ikke sjovt... Det er svært at finde det nye og få et kick. Det har ikke været nyt nok... Det er ikke nok at tilføre ressourcer. Det handler også om at ændre arbejdsressourcerne..." (Fo-*

*kusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, repræsentant fra jobcentersiden, januar 2009).*

Citatet giver et konkret eksempel på, hvordan de positive intentioner kan kuldsejle, hvis forankringen alene afhænger af ildsjælenes engagement og indsats. I den pågældende kommune har den lokale kontaktperson ikke vundet gehør blandt kollegerne i jobcenteret. Der har tilsyneladende heller ikke været ledelsesmæssig opbakning til en videre forankring af projektets indsatsformer og partnerskab. I tilbageblik forklarer kontaktpersonen den manglende lokale opbakning med, at projektidéen ikke har haft en tilstrækkelig fornyelseskraft. Men en anden vigtig forklaring ligger ifølge kontaktpersonen også i den interne organisering af arbejdsressourcerne i jobcenteret.

Argumentet lyder, at det ikke er nok at fokusere på ressourcernes **kvantitative** omfang. Det er ligeså nødvendigt at være opmærksom på, hvordan ressourcerne bliver nyttiggjort gennem den **kvalitative** organisering af arbejdsopgaverne. Det gælder især organiseringen af det interne samarbejde mellem sagsbehandlere, jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter. En manglende tværgående dialog og koordinering i den interne organisering kan i sig selv lægge en dæmper på engagementet og interessen for at iværksætte den helhedstænkning, der har været det bærende og fornyende element i virksom.nu indsatsen:

*Vi ønsker helheder, men indsatsen er adskilt mellem dem, der har med borgere at gøre – og os, der sidder med virksomhedsdelen...”*  
*(Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, repræsentant fra jobcentersiden, januar 2009).*

Det giver grund til at konkludere, at et bæredygtigt tværgående partnerskab kan indebære, at partnerne også kaster et kritisk blik på det interne samarbejde og tværfagligheden i den interne arbejdsorganisering i beskæftigelses- og integrationsindsatsen. Det samme gælder det tværgående samarbejde mellem beskæftigelses- og erhvervsaktører inden for kommunernes egne rammer.

Projektets partnerskaber erfaringer bekræfter således også den generelle tese om, at helhedstænkningen og det tværgående samarbejde i sig selv kan give anledning til organisatoriske forandringsprocesser.

### Partnerskaber udvider samarbejdsperspektivet

*”Virksom.nu har inspireret til andre samarbejdsflader. Der er en masse småøer, hvor man ikke helt har kendt hinanden. Det gør vi nu. Virksom.nu har inspireret til at skabe større systematik og overblik...”*  
*(Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, erhvervsrepræsentant, februar 2009).*

Alle lokale partnerskaber har haft udspring i en afgrænset gruppe af kerneaktører. Men selv om der har været en tendens til at samle ”Tordenskjolds soldater”, vidner det ovenstående citat om, at det er lykkedes at udbrede samarbejdet til en voksende kreds af aktører, som ikke i udgangspunktet har kendt hinanden.

Partnerskaberne har således givet anledning til, at man i nogle kommuner er gået i gang med at skabe et systematisk overblik over alle aktørgrupper inden for indsatsområder, der har en berøringsflade til CSR og til integrationsperspektivet.

Som eksempel kan nævnes indsatsen for at styrke unges fastholdelse i uddannelsessystemerne mv.



### Samarbejde fra koordinering til interaktion

I nogle kommuner har samarbejdsaktørerne haft en lang tradition for at koordinere aktiviteter omkring det rummelige arbejdsmarked. Partnerskaberne har i disse tilfælde haft et fundament at bygge videre på.

*"Ja, vi har haft et samarbejde før. Men jeg tror alligevel, at virksom.nu arrangementet var lidt nyt for os. Vi var inde i et tættere samarbejde – var alle sammen med til at lave det og for eksempel beslutte indholdet i workshoppen... Med virksom.nu har vi arbejdet mere direkte og konkret sammen, end vi som regel gør..." (Interviewrunde blandt*

*samarbejdsaktører, repræsentant fra virksomhedssiden, februar 2009).*

Alligevel lyder der også fra disse kommuner et budskab om, at virksom.nu indsatsen har bidraget til at skærpe samarbejdsprofilen. Det er ikke selve samarbejdsberedskabet, der er nyt i disse kommuner. Men der er grund til at tale om en fornyelse eller videreudvikling af samarbejdsformen. Virksom.nu indsatsen har fornyet samarbejdet med den udfordring, der ligger i selve partnerskabstanken og i forventningen om, at de lokale aktører sætter sig ved et fælles bord for at udvikle og planlægning fælles aktiviteter. Herved går der også en skillelinie til tidligere samarbejdserfaringer, der mere har haft præg af en informationsudveksling og indirekte samarbejdsformer. Med virksom.nu indsatsen har samarbejdet således bevæget sig fra den koordinerende form til den interagerende form

### Samarbejdsaktører fra konkurrenter til konkolleger

I nogle kommuner har aktørerne gjort gældende, at selv om samarbejdsformen havde en fornyende karakter – reagerede de fleste lokale aktører efter den velkendte silotænkning.

*"Vi så et nyt forum, hvor alle samarbejdspartnerne kunne mødes og lave noget på tværs i stedet for at bekæmpe hinanden. Men da der kom runder med institutionerne – øv – så sad de og tænkte: hvad er der i det for os. Så sidder mange og tænker: vi kan det hele. Vi vil ikke give ud af vores erfaringer til hinanden. Så er det dødfødt...(..). Det er en købmandshandel: jeg giver ikke noget, hvis jeg ikke får noget igen..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, repræsentant fra uddannelsessiden, januar 2009).*

Erfaringen er i disse tilfælde, at et positivt samarbejdsinitiativ kan gå på grund, fordi aktørerne reagerer ud fra et konkurrentperspektiv i stedet for efter et kollegialt perspektiv. Som nævnt i citatet er nogle aktører angiveligt mødt frem til det indledende netværksmøde med en forbeholdenhed, som i sig selv har sat samarbejdets dagsorden over styr.

### Forankring forudsætter gensidig anerkendelse

Sammenfattende vidner projekterfaringerne om, at den eksterne døråbnerfunktion på mange måder tjener et positivt formål. Men der er samtidig grund til at understrege, at det lokale samarbejde i sidste ende må bero på gensidig respekt, anerkendelse og tillid.

Den gensidige respekt kan ikke delegeres til udenforstående i det lange løb. Den kan kun slå rødder, hvis de lokale partnere gensidigt står frem med de kompetencer og ressourcer, som de hver især repræsenterer. Et af de afgørende skridt på vejen mod bæredygtige partnerskaber består netop i, at samarbejdsaktørerne forlader berøringsangsten og i fællesskab afmonterer de negative myter, der måtte bremse samarbejdet.

Det er værd at bemærke, at i et partnerskab, hvor virksomhedernes strategiske samfundsansvar er sat på dagsordenen, må det forventes, at alle partnere åbner blikket for de strategiske og forretningsmæssige udviklingsmuligheder, der kan vokse ud af samarbejdet og netværkets brede kontaktflade. En samarbejdsaktør har formuleret det på denne måde:

*"Aktørerne er ikke ukendte for hinanden. Men der mangler viden om, hvad hinanden laver, og hvad hinanden kan. Det næste er: hvordan kan vi samarbejde på tværs, selv om der er et konkurrenceelement.*

*Det kunne jo give gensidig inspiration, og vi kunne også lave fælles projekter som perspektiv..."(Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, januar 2009).*

## 4.8 CSR og integration – er sammenhængen synlig?

Sammenkædningen af CSR og integration har udgjort en af de helt centrale udfordringer for partnerskaberne i projektet. Det gælder både i forhold til den mentale fastholdelse af helhedstanken – og i forhold til den praktiske udmøntning af helhedsfremmende aktiviteter.

Som nærmere beskrevet i et senere kapitel har projektet givet mange positive eksempler på, hvordan lokale samarbejdsaktører har arbejdet med CSR og integration ud fra en samlet synsvinkel. Men projektet afspejler også, at der ligger en øvelse i at opretholde en ligevægt mellem CSR- og integrationsperspektivet.

Samlet viser erfaringerne, at det alt andet lige har været lettest at fastholde helhedsperspektivet inden for de flerstrengede partnerskaber, hvor beskæftigelsesaktører og erhvervsaktører har fået tildelt en lige "aktie" i projektet. I de enstrengede partnerskaber har der været større tilbøjelighed til, at beskæftigelses- og integrationsperspektivet har fået overvægt.

### Beskæftigelsesaktører for bordenden

*"CSR perspektivet har ikke fremgået stærkt nok. Det blev faktisk pin-det ud på workshoppen. Det er faktisk et fast mål, men det fyldte ikke*

*nok på netværksmødet..." (fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, december 2008).*

Et fællestræk for pilotkommunerne er, at den indledende kontakt og aftaleindgåelse alene var rettet mod jobcentrene og beskæftigessiden. Partnerskabsdannelsen tog således udgangspunkt i et samarbejde mellem den eksterne projektkoordinator og medarbejdere i pilotkommunernes jobcentre.

Derved kom den integrationspolitiske søjle i praksis til at være den bærende grundpille i projektet og i partnerskabets funktionsgrundlag. Det hænger også sammen med, at projektets jobskabesemål fremstod som kernepunktet i samarbejdet. Set fra den beskæftigelsespolitiske synsvinkel bestod hovedmålet i at styrke etniske minoriteters arbejdsmarkedsintegration. Det skulle ske gennem en indsats, der kunne styrke virksomhedernes mangfoldighedsberedskab og virksomhedernes indsigt i det uudnyttede rekrutteringspotentiale, som etniske minoriteter udgør.

Men selv om virksomheds- og mangfoldighedsvinklen dermed var indtænkt i indsatsen, har der fra den erhvervspolitiske side lydt tilbagemelding om, at man ikke i første omgang har opfattet sig selv som en hovedaktør i virksom.nu indsatsen. Man placerede så at sige projektet på en beskæftigelsespolitisk hylde, hvor virksomhederne traditionelt er medspillere, men ikke den direkte målgruppe, jf også tidligere afsnit. Det skyldes angiveligt, at projektet fra starten fik en enstrengt tilknytning til beskæftigessystemet. Det afspejler sig også i, at lokale erhvervsaktører og virksomheder først blev inddraget på et relativt sent tidspunkt, og endvidere at erhvervsaktører og virksomheder primært spillede en rolle som aftagere og i mindre grad som medspillere i en metodeudvikling omkring

integration og CSR. En erhvervsrepræsentant har haft denne opfattelse af forløbet:

*"Det, der slog mig mest ved det første møde, var, at det var en stor klat offentlige aktører, der sad og talte om virksomhedernes behov... Der manglede en virksomhedsrepræsentation, og vi tilbød at facilitere en kontakt...(...)... Oplægget gik i sig selv ud på at få fat i virksomhederne for at få placeret indvandrerne ud...mærkeligt så, at virksomhederne ikke selv var repræsenteret. Der manglede jo nok murrermester Petersen og tømrermester Svendsen..." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, erhvervsrepræsentant, februar 2009).*

#### **4.9 CSR - et udviklingsstrategisk værktøj til virksomheder**

I lyset af piloterfaringerne valgte man i udrulningsfasen at trække erhvervsaktørerne tydeligt ind på banen allerede i det indledende forhandlingsforløb omkring kommunernes deltagelse. Det betød i praksis, at beskæftigessiden og erhvervsiden fra starten var ligeværdige samarbejdspartnere i den formelle kontraktindgåelse med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, repræsenteret henholdsvis ved jobcentre og udvalgte erhvervsorganisationer i den enkelte udrulningskommune.

Der var herved anslået en klar akkord for samspillet og det tværgående samarbejde mellem de beskæftigelsespolitiske og erhvervspolitiske partnere.

I og med at erhvervsaktørerne fik en mere fremtrædende plads i projektet, kom CSR-vinklen og forretningsperspektivet også mere i centrum. Det havde samtidig en holdningsmæssig virkning i forhold til virksomhedskontakten. Det blev tydeligere, at projektet med CSR-delen har et virksomhedsstrate-

gisk perspektiv, der rækker langt ud over rekrutteringseffekten og antal ansættelsesforhold for nydanske borgere.

Det skal dog understreges, at selv om de lokale erhvervsaktører ikke spillede den samme rolle i pilotfasen – var CSR-perspektivet og virksomhedskontakten vægtet tydeligt via den virksomhedsturné, der blev koblet sammen med virksom.nu indsatsen. Virksomhedsturnéen afspejlede et klart vidensbehov blandt virksomheder i forhold til temaerne etnisk integration, mangfoldighed og CSR. I udrulningsfasen blev dette i stedet perspektiveret ved, at erhvervsorganisationer og virksomhedsrepræsentanter blev inddraget som centrale samarbejdsaktører fra projektstart.

### Fra social rummelighed til strategisk ressourcetænkning

Som nævnt i det foregående kapitel er CSR ikke alene et spørgsmål om at skabe rummelighed på arbejdsmarkedet i forhold til udsatte målgrupper, der ellers ikke "matcher" de nuværende kompetencekrav.

CSR er først og fremmest et udviklingsstrategisk værktøj, som kan støtte virksomheder i en forretningsmæssig udviklingsproces, der er baseret på bæredygtig og ansvarlig vækst under hensyntagen til klimaforhold, korrupsion, menneskerettigheder og arbejdsmiljø mv i de forretningsmæssige forbindelser.

Projektets sammenkædning af CSR og integration kan netop illustrere, at bæredygtig vækst grundlæggende er betinget af, at virksomhederne kan tilvejebringe det fornødne arbejdskraft- og kompetencegrundlag. Det vil virksomhederne ikke være i

stand til, hvis de på forhånd udelukker en væsentlig del af arbejdsstyrken som følge af manglende investering i uddannelsesplanlægning og opkvalificering – eller som følge af fordomme, forskelsbehandling eller diskriminatorisk tankegang.

Bæredygtig og ansvarlig vækst indbefatter således også, at virksomhederne kan arbejde strategisk med at forene arbejdskraftbehov og kompetenceopbygning med hensynet til en samfundsmæssig velfærd, hvor alle medborgere principielt har adgang til selvforsørgelse.

### Klar kommunikation til ledelsesniveauet

I virksom.nu indsatsen har det strategiske forretningsperspektiv både haft betydning for valget af aktiviteter og for valget af netværksdeltagere. Flere lokale aktører har været opmærksomme på, at jo stærkere CSR-indsatsen er sat på dagsordenen, desto vigtigere er det at inddrage det strategiske ledelsesniveau i virksomhederne. Jo stærkere integrationsindsatsen står i billedet, desto mere vil aktiviteterne appellere til praktikere med inden for rekruttering, opkvalificering og fastholdelse i jobcentre, rådgivningscentre, uddannelsesinstitutioner og virksomheder. En lokal aktør har formuleret det på denne måde:

*"CSR – når man ser på, hvem virksomhederne sender, så forsvinder det sigte lidt. CSR er mest en dagsorden på det strategiske ledelsesplan. Men man sender HR-folk eller produktionspraktikere. Derved blev det til et praktisk sigte frem for et strategisk sigte..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, kommunal aktør, januar 2009).*

Samlet kan det konkluderes, at alle partnerskaber i både pilotkommuner og udrulningskommuner har haft et tydeligt islæt af CSR-indsatsen, for så vidt at oplæg om CSR og oplæg om mangfoldighedsledelse har været et fast punkt på dagsordenen i alle lokale workshops. Som nævnt i citatet har CSR-temaet og mangfoldighedstemaet ikke automatisk medført et entydigt fremmøde fra virksomhedernes strategiske ledelseslag, selv om der ikke kan sættes konkrete tal på fordelingen af strategiske ledelsesrepræsentanter og HR- repræsentanter på de mange workshops.

Men uanset fordelingen er det i et fremadrettet perspektiv vigtigt at tage ved lære af de mange positive eksempler på, at virksomhedsledere er mødt op for at tage aktivt del i drøftelsen af de lokale samfundsmuligheder omkring en indsats, der både styrker etniske minoriteters arbejdsmarkedsintegration og virksomhedernes arbejdskraft- og kompetencebehov.

Samlet giver projekterfaringerne anledning til at konkludere, at den videre udbredelse af CSR- og integrationsbudskabet kræver en kommunikations- og formidlingsstrategi, der meget tydeligt signalerer, hvad der ligger i det helhedsorienterede perspektiv, og hvad helhedsperspektivet betyder i praksis for virksomhederne såvel som for øvrige aktører.

Projekterfaringerne peger klart i retning af, at der skal en særlig formidlingsindsats til at tydeliggøre, hvorfor forretningsdrevet samfundsansvar har en særlig relevans for det strategiske virksomhedsniveau.

## Indflydelse gennem deltagelse og dialog

Som led i virksom.nu projektet samlede man i Odense kommune mere end 50 lokale virksomheder til en stort anlagt netværkskonference i festsalen på Odense Rådhus. Konferencen var startskuddet til regelmæssige netværksmøder, hvor jobcenterets medarbejdere sammen med virksomheder og andre lokale aktører i integrationsindsatsen jævnligt mødes for at udveksle indsats erfaringer og i fællesskab udvikle nye idéer og initiativer, der kan knytte et bånd mellem virksomhedernes CSR-indsats og arbejdsmarkedsintegrationen af nydanske borgere.

På baggrund af startkonferencen er der fastsat en netværksstruktur og lagt et årsprogram, hvor samarbejdsaktørerne på tre årlige netværksmøder vil debattere temaer som:

- Partnerskabsaftaler
- Sprogkvalificering som led i en fastholdelsesstrategi
- Forenkling og håndtering af administrative procedurer
- Opfølgingsprocedure for samarbejdet mellem jobcenter og virksomheder
- Integrations- og mangfoldighedspolitikker
- Det interkulturelle møde på arbejdspladsen mv.

## Fælles indføring og læring om forretningsdrevet samfundsansvar

Nogle aktører har i den forbindelse gjort gældende, at principperne bag CSR og forretningsdrevet samfundsansvar er så komplekse, at det kræver en mere grundig indføring. Virksomhederne skal motiveres gennem tilbud, der giver flere

konkrete eksempler på, hvordan det kan implementeres i hverdagen, og hvordan det i praksis kan påvirke bundlinien positivt.

*"Hvis CSR skulle synke tungere ned, skulle man tilbyde en dags forløb, der struktureres med tyngde, så det kan give en dybere forståelse, som så kan danne udgangspunkt for en praksis. Der skal mere tid til..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, januar 2009).*

Andre aktører har tilføjet, at det samme behov gør sig gældende for medarbejdere fra både beskæftigelsessiden og erhvervssiden, der er i kontakt med virksomhederne. Der ligger således også et strategisk læringsperspektiv for sagsbehandlere, jobkonsulenter, virksomhedskonsulenter og virksomhedsrådgivere mv. Virksom.nu projektet har skabt opmærksomhed omkring den helhedsorienterede tænkning og CSR-dimensionen. Der er imidlertid brug for et næste skridt, hvor alle aktører kvalificerer sig mere dybtgående til at samarbejde om denne nye dagsorden.

#### **4.10 Virksomhederne har en hovedrolle i metodeudviklingen**

Som vist i et senere kapitel er der rent objektivt etableret en meget omfattende virksomhedskontakt i projektet, som reelt overstiger de oprindelige spredningsmål. Det gælder både for pilotkommuner og udrulningskommuner. Alligevel kan nogle lokale aktører sidde tilbage med en subjektiv oplevelse af, at virksomhederne ikke har vist den interesse for projektets forretningsstrategisk tilbud, som man kunne have forventet. Man

overvejer, hvorfor virksomhederne ikke er mødt mere talstærkt op til alle lokale arrangementer.

Fra flere sider lyder den forklaring, at virksomhederne ikke har fået et klart billede af, hvordan virksom.nu initiativerne i kraft af helhedsorienteringen adskiller sig fra den generelle integrationspolitiske praksis, og hvordan projektet på mange måder er et opgør med de gængse temaer i den integrationspolitiske debat. Det indebærer også, at virksomhederne ikke kan se sig selv i en proaktiv, indflydelsesrig og handlingsorienteret rolle i indsatsen.

*"Det skal forankres i virksomhederne ud over i organisationerne... Virksomhederne skal forstå helt klart og tydeligt, at hvis de ikke forholder sig til CSR, så fortsætter det høje fravær osv. Så mister de på bundlinien. Det budskab skal sælges til virksomhederne, og man skal også tale til deres pengepung... Hvis virksomhederne kun ser på det som integration, så behøver de sådan set bare at gøre det, de plejer. De behøver ikke at forandre sig..." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, erhvervsrepræsentant, februar 2009).*

Budskabet er her klart, at det er selve sammenkædningen af CSR og integration, der udgør projektets nyhedsværdi og mulige fornyelseskraft set ud fra virksomhedernes interesse. Integrationsindsatsen er ikke i sig selv et garantibevis for, at virksomhederne tænker nyt omkring rummelighed og mangfoldighed. Som nævnt er de vant til at spille en rolle i en indsats, der hovedsageligt har til mål at styrke beskæftigelsesindsatsen. De er ikke vant til at indgå i en indsats, der sætter deres eget vækstpotentiale og deres egne konkurrenceperspektiver i centrum. I virksom.nu indsatsen har der således også været en risiko for, at virksomhederne ville vælge at be-

grænse synsfeltet til den rene rekrutteringspraksis, hvor de i samarbejde med jobcentrene kan gøre, som de plejer.

Når CSR og forretningsdrevet samfundsansvar sættes på programmet, bliver virksomhederne konfronteret med en række strategiske og organisatoriske implikationer. Rekrutteringen går nu tæt hånd i hånd med en videre overvejelse om fastholdelsesmulighederne. Rekrutteringen udstrækker sig nu også til strategiske vurderinger af både kortsigtede og længeresigtede kompetence- og kvalificeringsbehov. Rekrutteringen forvandler sig til en vigtig investering, som nu også sætter virksomhedens image på spil i forhold til omverdenen.

Selv om CSR-perspektivet ikke har haft lige stor tydelighed i alle partnerskaber, er der udbredt enighed i kommunerne om, at virksomhederne må og skal spille en hovedrolle på den fælles projektscene. De fleste har udtalt, at sammenkædnin-gen af integration og forretningsdrevet samfundsansvar er et vigtigt fingerpeg om, at virksomhederne ikke længere skal være passive tilskuere til de mange aktiviteter, der sættes i værk af systemer og organisationer fra både den offentlige og private arena.

*"Ja, jeg er med i projektets virksomhedsnetværk. Det giver mulighed for at møde andre firmaer i kommunen, der er inde i de samme sociale ting. Vi har blandt andet fyraftensmøder 3-4 gange om året med oplæg. Det giver værktøjer til at arbejde videre med de personer, jeg har med at gøre – værktøjer, jeg også kan overføre til danskere. Det gælder for eksempel forståelse for, hvorfor personer reagerer, som de gør mv..." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, virksomhedsrepræsentant, april 2009).*

Erfaringerne fra virksom.nu indsatsen har tværtimod givet eksempler på, at indsatsen bliver mere effektiv, når virksomhederne er aktivt med til at planlægge strategier og aktiviteterne i partnerskaberne.

Virksomhederne skal ikke kun stå klar i kulissen med jobåbninger til ledige. Virksomhederne skal have aktiv indflydelse på den metodeudvikling, der kan sikre et bedre samspil mellem forretningsdrevet samfundsansvar og integration.

### Virksomheder er rollemodeller for virksomheder

*"- Hvorfor er I med i sådant et projekt?"*

*- Det er fordi, vi har været rimeligt gode til at integrere medarbejdere i virksomheden. Vi har halvdelen af vores medarbejdere med anden etnisk baggrund. Det er med vilje, at vi ikke vil have flere, for så er vi ikke så gode til at integrere..." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, virksomhedsrepræsentant, februar 2009).*

I citatet fortæller en virksomhedsleder, hvorfor hun er med i det lokale partnerskab. Forklaringen er kort og enkelt, at virksomheden kan videregive konkrete metoder til både systemer

## Styrket samspil mellem jobcenter og virksomheder

I Sønderborg Kommune er virksom.nu projektet blevet en inspirationskilde til et nyt initiativområde inden for rammerne af kommunens samlede integrationspolitik. Med sigte på at udbygge samarbejdskontakten mellem jobcenteret og virksomhederne er der i integrationspolitikken indføjet et resultatmål om at:

- 80 pct af alle virksomheder i Sønderborg-området med flere end 50 ansatte opnår kendskab til de forskellige indslusningsordninger, som kan anvendes i forbindelse med ansættelse af borgere med anden etnisk baggrund.

Det skal ske gennem en indsats:

- Hvor virksomhedskonsulenterne klædes grundigt på, hvad angår særlig viden om minoritetsbørgeres opholdsgrundlag og viften af støttemuligheder, så de kan videreformidle de nødvendige fakta til virksomhederne som led i den virksomhedsopsøgende indsats.
- Hvor der afholdes årlige fyraftensmøder for erhvervslivet om integration og om rekrutteringen af udenlandsk arbejdskraft.
- Hvor der oprettes partnerskabsaftaler med virksomheder med det formål at opbygge fælles værktøjer til rekruttering og fastholdelse af borgere med anden etnisk baggrund.

og andre virksomheder. Det er metoder, der anviser, hvordan virksomheden i praksis kombinerer forretningsstrategien med fastholdelsen af nydanske medarbejdere.

Citatet vidner om, at alle partnerskaber har lagt vægt på at inddrage virksomheder, som er velbefarne i forhold til integra-

tionen af etniske minoriteter i medarbejderstaben. Det er i mange tilfælde også virksomheder, som er fortrolige med tanker bag strategisk samfundsansvar og rummelighedsstrategier. Citatet afspejler også, at den pågældende virksomhedsrepræsentant selv finder det naturligt, at virksom.nu projektet aktivt nyttiggør de erfaringer, som mange virksomheder allerede har gjort. Denne holdning er ligeledes kommet til syne i den indledende virksomhedsturné.

Synsvinklen er, at virksomheder kan vise vej for andre virksomheder, og at virksomheder i mange tilfælde varetager en praktisk metodeudvikling og metodeafprøvning, uanset om deres fremgangsmåde er "sat på begreb".

Den aktive inddragelse af virksomhedssiden står øverst på prioriteringslisten i alle kommuner og partnerskaber. Derfor virker det så meget desto mere frustrerende, når virksomhederne indimellem glimrer ved deres fravær ved møder og arrangementer.

Det gælder især i forhold til små og mellemstore private virksomheder. De udgør et dominerende segment i den danske erhvervsstruktur, som ofte har et vækst- og rekrutteringspotentiale. På den anden side er det også et segment, der i mange tilfælde er kendetegnet ved en lav arbejdsdeling og funktionel fleksibilitet, hvor en ejerleder eller ganske få personer varetager den brede vifte af opgaver fra produktudvikling og produktionsstyring til salg og markedsføring, økonomistyring, administration, personaleledelse og herunder rekruttering. Det levner ikke megen tid til en mødedeltagelse, hvor den umiddelbare nytteværdi ikke står mejslet tydeligt for virksomhederne.

Samlet peger erfaringerne fra virksom.nu klart i retning af, at nytteværdien er den afgørende motivationsfaktor for virksomhederne. De skal præsenteres for viden og værktøjer, som gerne har bevist deres virkeevne i andre virksomheder.

## Partnerskabet som fællesskab for praksislæring

Som et eksempel på virksomhedernes aktive rolle kan nævnes en kommune, hvor erhvervssiden i partnerskabet næsten udelukkende består af aktive virksomheder, der så at sige har overtaget erhvervsorganisationernes rolle i de lokale projektaktiviteter.

*"Vi satser meget på dem, der er i gang, og som også er åbne for at være rollemodeller for andre virksomheder. Vi inviterer altså både virksomheder fra det eksisterende netværk og nye virksomheder - fra virksomhed til virksomhed..." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, februar 2009).*

Med den stærke virksomhedsrepræsentation kommer partnerskabet til at fungere som et levende fællesskab for praksisbaseret læring. Det er nærliggende i disse tilfælde at tale om en business-to-business model, hvor virksomheder selv er budbringere og bindeled til andre virksomheder. Gennem eksemplets magt kan erfarne virksomheder effektivt formidle de praksisnære erfaringer til virksomheder, som enten mangler viden om forretningsdrevet samfundsansvar og integrationsprocesser – eller som hidtil er veget tilbage fra at give sig i kast med indsatsen.

Uanset forudsætningerne betyder business-to-business formidlingen, at virksomhederne får adgang til at drøfte både

barrierer og potentialer med andre virksomheder, der er i besiddelse af den særlige forretningsorienterede empati og tager udgangspunkt i virksomhedernes verden. Det gælder i hvert fald i det omfang, at business-to-business metoden tager udgangspunkt i virksomheder med sammenlignelige vilkår.

## Virksomheder vækker virksomheders interesse

I lyset af disse aktiviteter har flere erhvervsaktører givet udtryk for den erfaring, at virksomhedernes deltagelse i sig selv avler mere deltagelse. Hvis virksomhederne får indtryk af, at andre virksomheder nedprioriterer de givne tilbud og arrangementer – så vil de ikke opfatte indsatsen som vedkommende. Virksomhederne har brug for at møde andre virksomheder i en videndeling om de problemstillinger og udfordringer, der er fælles uden for konkurrencefeltet. I den forstand er virksomhedernes eget behov for virksomhedskontakt i mange henseender større end de øvrige aktørers behov.

*"Jeg tror, at man hele vejen igennem savnede virksomheder til at få dem i tale. Det er det, der er det grundlæggende. De er vældig gode til at tale sammen. De skal have andre virksomheder til spille sammen med..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, erhvervsrepræsentant, november 2008)..*



Selv om citatet langt fra er dækkende for alle partnerskaber, er det vigtigt at være opmærksom på, at virksomhederne også kan danne brobyggere til hinanden i kontaktarbejdet:

*"Så kan de se, at det virker, og at det er virksomhedernes eget netværk: når det nu er "Knud", der henvender sig, så er vi parate til at gøre noget mere..." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, februar 2009).*

Betydningen af business-vinklen kommer endvidere til udtryk, når der fra kommunerne lyder meldinger om, at det har haft en klar signalværdi, at initiativet udspringer af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. I virksomhedernes øjne er det i sig selv en indikator på, at forretningsperspektivet står højt på priorite-

ringslisten. Det er en "tryghedsfaktor", som også i flere kommuner er forstærket af det tværgående samarbejde, hvor stedlige erhvervsorganisationer står som talsfolk for integration med en forretningsmæssig toning:

*"Det har givet lidt mere pondus. Så er det ikke kun "socialt". Så bærer det ikke så meget præg af noget med dårlig samvittighed. Det er ikke en god indfaldsvinkel til et ligeværdigt samarbejde...Men business, det vil de gerne høre om..." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, februar 2009).*

Et senere kapitel repræsenterer nogle af de konkrete initiativer, der har bragt virksomhederne klart på banen i virksom.nu indsatsen.

# 5.

## Forankring via fælles mission og mål

### Resultater i et strategisk perspektiv

#### 5.1 Indledning

*"Det er hensigten at tilføre de lokale deltagere tilstrækkelig viden og inspiration til, at de på egen hånd kan arbejde videre, efter at indsatsen er overstået..." (Erhvervs- og Selskabsstyrelsens kommissorium for projektet, foråret 2008).*

Med metodetemaet har evalueringen flyttet fokus fra partnerskabernes organisatoriske ramme til de konkrete mål, strategier og metoder, der er udmøntet lokalt. Hvor partnerskabsdannelsen handler om at opbygge en bæredygtig struktur for samarbejdet - sigter strategien og metoderne på at give retning og indhold for samarbejdet. Idéen er, at partnerskaberne inden for de overordnede projektmål iværksætter aktiviteter, som matcher de lokale behov og rammebetingelser.

I nogle kommuner er virksom.nu indsatsen blevet indlemmet i et eksisterende og velfungerende aktør- og virksomhedsnetværk. Virksom.nu har i de tilfælde haft status som et afgrænset projekt, der er indgået på lige fod med andre netværkspro-

jekter og aktiviteter som et projekt med særligt fokus på CSR- og integrationsindsatsen. I disse tilfælde er virksom.nu indsatsen blevet samlingspunktet for helt nye kontaktflader.

Uanset hvilke traditioner og rammebetingelser der har hersket i de enkelte kommuner, er virksom.nu iværksat ud fra den klare forventning, at der efter projektets ophør sker en videreførelse af fælles aktiviteter til fremme af forretningsdrevet samfundsansvar og til fremme af nydanskeres arbejdsmarkedsintegration, jf. citatet ovenfor.

Som nævnt i foregående kapitel udviklede Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i samarbejde med Foreningen Nydansker en startpakke for projektaktiviteterne. Med startpakken er der lagt retningslinier for den indledende mødevirksomhed i kommunerne. Det gælder for det første de netværksmøder, der har dannet ramme om etableringen af de lokale partnerskaber. Det gælder for det andet de opfølgende workshops, hvor virksomheder og andre lokale aktører er blevet indbudt til information, videndeling og træning omkring forretningsdrevet samfundsansvar, mangfoldighedsledelse, interkulturel kommunikation og integration af nydanske medarbejdere samt andre temaer med relevans for disse kernepunkter.

Startpakken har gjort det muligt at opretholde en grundlæggende sammenhængskraft og sammenlignelighed på tværs af de lokale strategier og aktiviteter. I og med at der er forskelle i partnerskabernes konstitueringsgrundlag, er der også variationer i partnerskabernes lokale mål, strategier og aktiviteter.

De kommende afsnit tegner et billede af de strategier og konkrete aktiviteter, som partnerskaberne i både pilotkommuner og udrulningskommuner har givet sig i kast med.

## 5.2 De overordnede projektmål som pejlepunkt – om mål og metoder i pilotfasen

Som tidligere beskrevet bærer partnerskabsdannelsen i de fire pilotkommuner præg af den repræsentative model, hvor Foreningen Nydansker har fungeret som en ekstern katalysator for den lokale aktivitet. Denne særlige samarbejdskonstruktion har også været afgørende for de lokale mål og aktivitetsplaner.

Som ekstern projektkoordinator og "mellemlid" mellem Erhvervs- og Selskabsstyrelsen overordnede projektledelse og de lokale samarbejdsaktører har Foreningen Nydansker i vidt omfang taget løbende ansvar for målopfyldelsen og den dertilhørende strategidannelse og aktivitetsstyring i pilotkommunerne.

Som tidligere nævnt har alle kommuner og partnerskaber i projektet forpligtet sig til at bidrage til opfyldelsen af virksom.nu indsatsens overordnede projektmål. Det gælder dels målet om at etablere mindst 300 ansættelsesforhold for nydanske ledige på landsplan – og dels målet om at udbrede kendskabet til tankerne bag forretningsdrevet samarbejde blandt lokale virksomheder i deltagerkommunerne.

I pilotkommunerne satsede Foreningen Nydansker i samarbejde med lokale beskæftigelsesaktører på at gøre netværksmøderne til forum for en fælles afklaring af, hvordan de forskellige netværksrepræsentanter hver især kunne bidrage målrettet til en særlig jobskabesindsats over for nydanske ledige. Herudover sigtede man på at udbrede kendskabet til CSR og mangfoldighedsledelse gennem den opsøgende virksomhedskontakt i virksomhedsturnéen.

### Nyhedsbrev til pilotkommuner

**"Netværksmødet:** er tiltænkt de lokale parter, foreninger, erhvervsnetværk, fagorganisationer, sprogskoler etc. der skal samles for at udveksle idéer og hver især afdække, hvad de kan bidrage med i arbejdet med at finde jobs til ledige nydanskere. På netværksmødet forestiller vi os, at Jobcenteret præsenterer situationen som den ser ud, med en kort gennemgang af tallene for ledige nydanskere og hvilke brancher de kunne beskæftiges indenfor, samt hvilke ydelser, som Jobcenteret tilbyder virksomheder (f.eks. mentorordninger, særlige forløb eller administrativ hjælp i forbindelse med ansættelse på ikke ordinære vilkår). Mødet er tænkt som en forberedelse til virksomhedsworkshoppen, der skal afholdes senere på året, så man får samlet et lokalt netværk af interessenter, der hver især har noget at tilbyde virksomhederne i lokalområdet. Deltagerne skal hver især redegøre for de særlige kompetencer og tilbud, de kan byde ind med for at få skabt de 30 jobs til ledige nydanskere i lokalområdet

**Workshoppen:** Her skal virksomheder møde op og få informationer fra resten af netværket om, hvad de kan tilbyde. Vi ser Jobcenteret som en central aktør, der præsenterer deres arbejde og de ydelser, de kan tilbyde virksomhederne, samt en kort gennemgang af, hvilke ledige der er i lokalområdet, og hvad der kan gøres for dem. Derudover vil der være en gennemgang af, hvad CSR og mangfoldighedsledelse kan betyde for en virksomhed, og hvilke redskaber virksomhederne kan have glæde af at benytte. Samtidig vil der figurere eksempler – evt. fra en virksomhedsleder, der har erfaring med emnet – fra virksomheder, der har haft gavn af at implementere principperne om mangfoldighedsledelse..."

(Foreningen Nydansker i informationsbrev til pilotkommunerne, marts 2008).

Som det fremgår af nyhedsbrevet ovenfor, har omdrejningspunktet for både netværksmøder og workshops været de resultatkrav, der knytter sig til projektets jobskabeseseffekt og til

udbredelsen af kendskabet til principperne bag CSR og mangfoldighedsledelse. Hertil kommer den løbende pressedækning, hvor projektkoordinator har iværksat en omfattende indsats for at skabe opmærksomhed om projektet og pilotkommunernes deltagelse i både lokale og landsdækkende medier.

### Fra fokus på jobskabelse til fokus på nye samarbejdsformer

Sammenfattende har den repræsentative partnerskabsmodel resulteret i, at samarbejdsaktørerne i pilotkommunerne nøje har koncentreret sig om målopfyldelsen og målrettet bidraget med hver de erfaringer og ressourcer, der kunne understøtte målene.

Set i et læringsperspektiv har det stærke målfokus samtidig bevirket, at der er blevet mindre plads til en lokalt forankret idé- og metodeudvikling, som også kunne række ud over de konkrete projektmål og pege fremad mod et mere langsigtet lokalt samarbejde omkring nye samarbejdsflader og metoder til fremme af virksomhedernes strategiske samarbejdsansvar og etniske minoriteters arbejdsmarkedsintegration.

*"Der var mange positive ord på det første netværksmøde. Men der var ikke så meget læring... Jeg synes, det gik lidt for meget op i de "små grønne mænd" – målopfyldelsen. Jeg ville hellere have fokus på medarbejdernes metodeudvikling..." (fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, december 2008).*

Eller sagt på en anden måde: i pilotfasen blev blikket fra starten rettet ret entydigt mod opfyldelsen af de overordnede projektmål. Som projektet skred frem, blev det tydeligere, at det

stærke fokus på jobskabelsen og formidlingen af CSR-perspektivet ikke automatisk ville medføre et stærkt lokalt samarbejde på tværs af beskæftigelsesaktører, erhvervsaktører, uddannelsesaktører og andre aktører med berøringsflade til virksomheds- og integrationsindsatsen.

I udrulningsfasen blev der givet større råderum for en lokal målformulering og strategidannelse, der stadig tog sigte på de overordnede projektmål, men samtidig også tog mere specifikke hensyn til lokale erfaringer, behov og rammebetingelser.

### 5.3 Strategier med lokalt spillerum i udrulningsfasen

I forlængelse af den lokale partnerskabsmodel har der dermed i udrulningskommunerne været tale om en lokal toning af virksom.nu indsatsens overordnede sigte. For så vidt at de lokale beskæftigelses- og erhvervsaktører har indgået kontrakt med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen om den lokale projektstyring og projektimplementering, har det også været nærliggende at indlede processen med en fælles overvejelse om, hvordan virksom.nu indsatsen bedst muligt kunne gå i samspil med den ordinære indsats over for både virksomheder og nydanske borgere.

De overordnede CSR- og integrationsmål er således omsat og udmøntet i lokale strategier og mål, der samlet kan tilgodese projektets generelle resultatkrav. Den lokale strategiproces har i praksis været faciliteret efter en gennemgående procesmodel, som illustreret i skema 1.

Skema 1: Procesmodel til mål- og strategiudvikling i lokale partnerskaber



**virksom.nu**  
LOKALT SAMFUNDSANSVAR

### Hvilke mål kan vi samarbejde om ?

**At** vi samarbejder om jobpakker, så virksomhederne selv er med til at sikre, at ledige bliver målrettet kvalificeret til virksomhedernes behov.

**At** vi opretter en "lokalbank" af deltidsjob til nydanske ledige, som gerne vil arbejde, men ikke kan klare et fuldtidsjob.

**At** vi udvikler nye mentor-modeller, som også giver små virksomheder ressourcer til at bruge en mentor.

**At** vi samarbejder om efteruddannelse og jobrotation, der kan "flytte" veluddannede nydanskere fra ikke-faglærte job til faglærte job.

**At** vi samarbejder om at nedbryde de holdningsmæssige barrierer mod nydanske kolleger på arbejdspladserne.

**At** vi opretter en lokal "hotline", hvor virksomheder lynhurtigt kan få viden om de mange tilskudsordninger til mentorordning, arbejdsmarkedsdansk, AMU-dansk, løntilskud mv.

**At** vi danner et erfa-netværk, hvor vi kan udveksle viden om virksomhedernes rekrutteringsbehov, om nye metoder til opkvalificering af medarbejdere, om praktiske metoder til mangfoldighedsledelse og om modeller til fastholdelse i en nedgangsperiode mv.

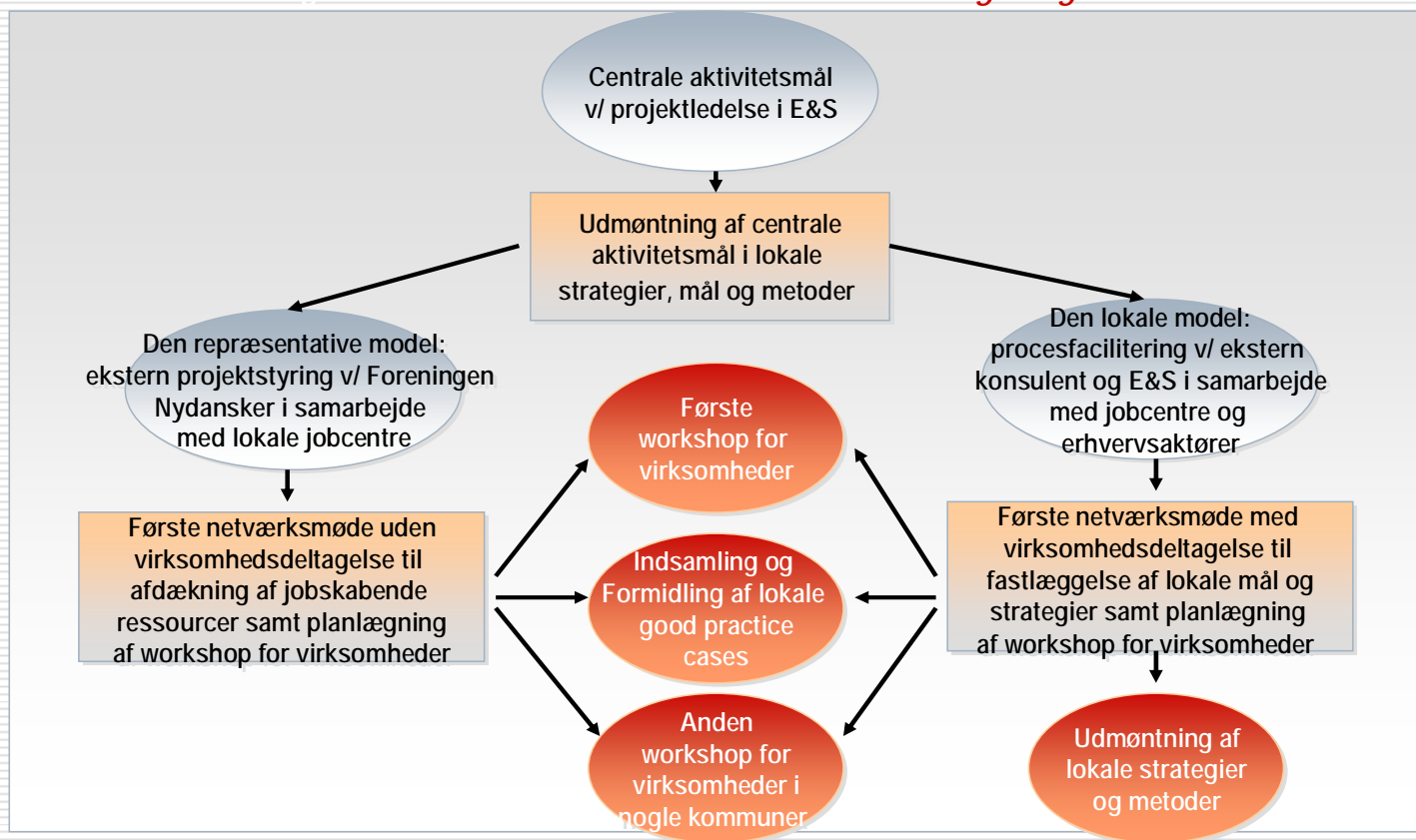
mhtconsult, 2008 ©

På grundlag af procesmodellen har lokale beskæftigelsesaktører, erhvervsaktører, uddannelsesaktører, foreningsrepræsentanter og virksomheder i tværgående arbejdsgrupper prio-

riteret de mål og konkrete indsatsområder, som efter de lokale forhold er relevante for samarbejdet. Figur 4 neden for fremstiller et samlet billede af virksom.nu indsatsens aktivitetsflow.



Figur: 4 Fra centrale aktivitetsmål til lokale strategier og metoder



## Tværgående arbejdsgrupper overtager teten

Strategiprocesen i udrulningskommunerne har givet sig udslag i forskellige lokale strategier og aktiviteter. Nogle partnerskaber har som et resultat af processen nedsat et antal arbejdsgrupper med en tværfaglig repræsentation af både beskæftigelsesaktører, erhvervsaktører, uddannelsesaktører, foreningsfolk og virksomheder. De lokale arbejdsgrupper udgør partnerskabets grundpiller og er den bærende kraft i videreførelsen af virksom.nu indsatsens kernepunkter. Projektets startpakke er herved udvidet til at omfatte en mere permanent møderække.

Det er bemærkelsesværdigt, at aktiviteterne i alle tilfælde baserer sig på en tovholderfunktion, der fordeler sig ligeværdigt på repræsentanter fra beskæftigelsessystemet og fra lokale erhvervsorganisationer. Det betyder i praksis, at der i flere kommuner er skabt et bæredygtigt samarbejde mellem aktører, som stort set var uvidende om hinandens eksistens og arbejdsområder forud for projektet.

## Videreførelse gennem eksisterende virksomhedsnetværk

I enkelte kommuner har aktørerne gjort gældende, at et særskilt virksom.nu netværk kunne få en negativ konkurrenceeffekt i forhold til allerede eksisterende virksomheds- og erhvervsnetværk i lokalsamfundet. Det gælder på tværs af pilotkommuner og udrulningskommuner. Yderligere netværks- og partnerskabsdannelser kunne forvirre begreberne og i værste fald medvirke til, at lokale virksomheder ville vende ryggen til alle lokale netværk.

Løsningsmodellen har i disse tilfælde været, at virksom.nu indsatsen er blevet inkorporeret i de hidtidige netværk. Virksom.nu indsatsen "udfaser" sig hermed i veletablerede og velfungerende netværksstrukturer, som giver mulighed for at videreføre et fokus på både forretningsdrevet samfundsansvar og på integration af udsatte målgrupper.

## 5.4 Forankring gennem fælles mål og metoder

Sammenfattende er der grundlag for at konkludere, at det i alle kommuner er lykkedes at realisere de overordnede aktivitetsmål gennem afholdelsen af netværksmøder og workshops for virksomheder. Hertil kommer, at alle kommuner har bidraget til projektets kommunikationsstrategi gennem indsamlingen og formidlingen af lokale casebeskrivelser, der giver gode eksempler på, hvordan ledige nydanskere har fundet fodfæste på lokale virksomheder.

Men konklusionen lyder også, at en videre forankring af partnerskaberne forudsætter, at de lokale aktører kan samles om en klar lokal strategi, der kan udmøntes i fælles mål og aktiviteter med en tydelig partnerskabsprofil. Skema 2 neden for nævner udvalgte eksempler på de lokale partnerskabsmål, der er opstillet i udrulningskommunerne.

## Skema 2: Eksempler på lokale partnerskabsmål

### Mål med sigte på målgrupper i integrationsindsatsen

- Vi skal have fokus på rotationsmodeller til integration på arbejdsmarkedet.
- Vi skal have fokus på hele arbejdsstyrken, så vi skaber en samlet bevægelse fra intet job til ufaglært job – og videre fra ufaglært job til faglært status.
- Vi skal samarbejde om efteruddannelse, der kan "flytte" veluddannede nydanskere fra ikke-faglærte job til faglærte job.
- Vi skal hjælpe unge nydanskere bedre på vej til uddannelse og fastholde dem i uddannelsessystemet gennem forsøg med individuelle studentermedhjælpere og studiementorer .
- Vi skal oprette en "lokalbank" af deltidsjob til nydanske ledige, som gerne vil arbejde, men ikke kan klare et fuldtidsjob.

### Mål med sigte på tværinstitutionelt aktørsamarbejde og metodeudvikling i CSR-indsatsen og integrationsindsatsen

- Vi skal oprette procedurer for en systematisk opfølgning – også som et efterværn, når borgeren er kommet i arbejde.
- Vi skal benytte rollemodeller fra både virksomheder og uddannelsesinstitutioner.
- Vi skal samarbejde om jobpakker, så virksomhederne selv er med til at bestemme, hvordan de ledige kan kvalificeres til virksomhedernes behov.
- Vi skal udvikle forløb, hvor små virksomheder også kan tage imod udsatte ledige uden at miste penge på det.
- Vi skal udvikle konkrete modeller til individuelt tilrettelagte opkvalificeringsforløb, der matcher den enkelte virksomheds kompetencebehov.
- Vi skal iværksætte en virksomhedskampagne, der oplyser om potentialerne ved at ansætte og fastholde nydanske medarbejdere på virksomheder, som endnu ikke har erfaring med nydanske medarbejdere.
- Vi skal ikke alene samarbejde i et medarbejder-til-medarbejder netværk. Vi skal også sikre, at samarbejdet omfatter de strategiske ledelses- og beslutningsniveauer.
- Vi skal arrangere en mini-jobmesse i lokalområdet, hvor virksomheder og nydanske ledige enten møder hinanden i en direkte "match-making" – eller hvor virksomheder får formidlet kompetenceprofiler på nydanske jobkandidater.
- Vi skal udvikle et mere smidigt formidlingssystem – en "formidlingsbørs" – der sikrer en lynhurtig kontakt mellem jobcenter og virksomheder, så nydanske ledige også hurtigt får kendskab til jobåbninger.
- 

### Mål med sigte på virksomhedernes strategiske samfundsansvar og udvikling af interkulturelle arbejdsmiljøer

- Vi skal nedbryde de holdningsmæssige barrierer mod nydanske kolleger på virksomhederne.
- Vi skal skabe en "virksomhed-til-virksomhed" dialog, hvor virksomheder uden erfaring med nydanske medarbejdere møder erfarne virksomheder, som kan "afmystificere" mangfoldighedstanken og gøre den konkret og praksisrettet.
- Vi skal oprette en hotline, hvor virksomheder ad hoc kan hente råd og vejledning i interkulturelle anliggender mv.
- Vi skal nå ud over rækken af "Tordenskjolds Soldater" og især inddrage de små og mellemstore virksomheder, som endnu ikke har erfaring med at ansætte nydanskere.
- Vi skal udvikle "kombinationsmodeller", som integrerer danskuddannelse med kulturkvalificering ift den samlede vifte af udenlandske borgere. Det gælder også den nye indvandringsgruppe af udenlandske arbejdstagere og medfølgende familiemedlemmer.

## 6.

# Jobskabelse mellem øget efterspørgsel og socialt engagement

## Resultater i et metodisk perspektiv

### 6.1 Indledning

*"Projektet vil skabe opmærksomhed på sammenhængen mellem virksomhedernes vækstmuligheder og integration af nydanskere på arbejdspladsen. Formålet er at skabe øget vækst og beskæftigelse i lokalområder..." (Uddrag af projektpræsentationen på hjemmesiden for virksom.nu).*

Med metodetemaet har evalueringen sat fokus på målopfyldelsen i virksom.nu indsatsen. Det gælder for det første jobskabelseeffekten og omfanget af de ansættelsesforhold, der er oprettet i tilknytning til projektet. Det gælder for det andet spredningseffekten og udbredelsen af kendskabet til principperne bag CSR og strategisk samfundsansvar.

Som angivet i citatet hænger målopfyldelsen snævert sammen med de metoder, der er afprøvet som led i den helhedsorienterede CSR- og integrationsindsats. Spørgsmålet har været, hvordan de lokale partnerskaber har dannet grund for nye jobskabelses- og rekrutteringsformer.

Evalueringen har herudover fæstnet sig ved de aktiviteter og metoder, som partnerskaberne har taget i brug for at ruste virksomhederne til at rumme en større mangfoldighed i det faglige og kollegiale arbejdsmiljø.

Som nævnt i de foregående kapitler har der været en stigende opmærksomhed omkring de barrierer, der på arbejdspladssiden er medvirkende til at udelukke nydanske borgere fra beskæftigelsen. Projekt virksom.nu har også givet vidnesbyrd om, at flere og flere virksomheder bliver motiverede for at sætte mangfoldighedsledelse på dagsordenen. I størstedelen af kommunerne har de lokale aktører endvidere tilkendegivet, at der er et udbredt behov blandt både beskæftigelsesaktører, erhvervsaktører og virksomheder for at opbygge viden og konkrete værktøjer til at styrke den interkulturelle kompetence på ledelsesplan såvel som på det kollegiale miljø på arbejdspladserne.

Nøgleordet i den samlede metodeudvikling har netop været den nytænkning, der ligger i projektets sammenkædning af forretningsmotivet og behovet for en bæredygtig integrationsindsats.

Virksom.nu indsatsen er implementeret i en periode, hvor de samfundsmæssige rammebetingelser har ændret sig ganske markant. Virksom.nu blev søsat i en tid med højvækst og en stadig skærpelse af arbejdskraftbehovet. Højkonjunktoren tydeliggjorde virksomhedernes muligheder for at skabe synergi mellem efterspørgsel og samfundsansvar via rekrutteringen af udsatte målgrupper. Men virksom.nu har samtidig strakt sig over de måneder, hvor krisen for alvor har gjort ordredgang og afskedigelser til daglig kost i virksomheder overalt i landet.

Det er et omsving, som også har sat sig spor i de lokale partnerskabers rekrutteringsindsats og jobskabelsesaktivitet. Samtidig repræsenterer strategisk samfundsansvar og mangfoldighedsledelse ledelsesstrategier, der ikke alene har jobskabelsen som sigtepunkt. Det er strategier, som i ligeså høj grad fokuserer på fastholdelsen af et bredt og konkurrencedygtigt kompetencegrundlag i virksomheden.

De følgende afsnit præsenterer for det første projektets målopfyldelse. Dernæst følger en redegørelse for de overvejelser og erfaringer, som kommunerne har gjort i forbindelse med rekrutteringen af nydanske borgere i projektet. Kapitlet giver til slut eksempler på, hvordan lokale samarbejdsaktører har udmøntet virksom.nu indsatsen i konkrete aktiviteter og metoder.

## 6.2 Høj scoring på både jobskabelse og vidensspredning

De overordnede målsætninger har været et vigtigt pejlepunkt for samarbejdet i de lokale partnerskaber. Som nævnt i indledningen er der på tværs af de lokale partnerskaber opstillet et samlet mål for projektets jobskabelseseffekt og spredningseffekt:

**Jobskabelseseffekten** indebærer, at der samlet skal oprettes mindst 300 ansættelsesforhold som led i den lokale partnerskabsindsats i løbet af projektperioden.

**Spredningseffekten** indebærer, at budskabet i forretningsdrevet samfundsansvar og sammenhængen til integrationsindsatsen skal udbredes til mindst 260 lokale virksomhedsrepræsentanter i løbet af projektperioden.

Tabel 1: Samlet oversigt over deltagere i 11 deltagerkommuner

Kommune	Spredningseffekt via lokale partnerskaber			Jobskabelseseffekt
	Antal virksomhedsrepræsentanter	Andre netværksaktører	I alt aktører	Antal nydanske borgere i job
Hillerød	17	14	31	8
Helsingør	20	12	32	13
Fredericia	19	9	28	12
Sønderborg	14	9	23	19
Viborg	25	14	39	38
Esbjerg	36	64	100	30
Aalborg	21	18	39	2
Næstved	38	27	65	28
Slagelse <sup>11</sup>	9	13	22	-
Roskilde	22	14	36	19
Odense	54	33	89	63
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>227</b>	<b>502</b>	<b>232</b>

Kilde: Erhvervs- og Selskabsstyrelsens projektstatistik, april 2009.

## Budskab til en bred kreds af aktører

Tabel 1 fremstiller en samlet oversigt over projektets målopfyldelse i henseende til både jobskabelseseffekten og spredningseffekten. Som det fremgår af tabellen, har der været tale om en ganske betydelig spredningseffekt. Med en landsdækkende deltagelse af 275 virksomheder er mål-

<sup>11</sup> Slagelse udgik af projektet, da de lokale partnere konkluderede, at samarbejdet ikke kunne indfri de givne forventninger. Derfor refererer tallene alene til den mødevirksomhed, der er afholdt, hvorimod der aldrig blev tale om en jobskabelse i tilknytning til projektet.

tallet på 260 virksomheder til fulde opfyldt. Når hertil lægges andelen af øvrige erhvervsaktører, uddannelsesaktører og foreningsfolk, udgør projektets spredningseffekt næsten 200 pct.

### Positiv jobskabelse inden for kort tidsperspektiv

*"Vi kan ikke isolere effekten, og det er jo i princippet noget, der var i gang, og som vi allerede havde fokus på. Men forskellen har været, at vi er blevet mere bevidste om at bevare fokus. Det har mere været den øgede synlighed omkring indsatsen. Det er på en måde den psykologiske faktor. Nu puster styrelsen os i nakken med de 30 personer som mål..." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, februar 2009).*

Som angivet i citatet har virksom.nu indsatsen generelt medvirket til at skærpe kommunernes opmærksomhed omkring jobskabelseseffekten. Alle deltagerkommuner har i forvejen haft fokus på arbejdsmarkedsintegrationen af nydanske ledige. Men projektets hjemmeside og løbende eksponering af den lokale målopfyldelse har i sig selv betonet betydningen af resultaterne, lyder det fra flere sider.

Der bliver i citatet peget på en generel problematik, som altid er på spil, når særligt tilrettelagte projekter krydser den ordinære indsats. Det gælder således også for virksom.nu indsatsen, at det er vanskeligt at afgrænse og isolere den rene projekteffekt på et område, hvor kommunerne i forvejen udretter en indsats i driftsorganisationen. Jobskabelses-effekten skal ses i dette lys, og det kan ikke udelukkes, at en del af jobskabelsen under alle omstændigheder havde fundet sted.

Enkelte kommuner har i sammenligning med hovedfeltet anmeldt en markant lavere jobskabelseseffekt. Der lyder fra denne side et klart budskab om, at man meget nøje har bestræbt sig på kun at anføre ansættelsesforhold, der er det direkte resultat af det nye tværgående samarbejde inden for rammerne af projektets partnerskaber. Med denne opgørelsesform er det således relevant at tale om en rensset projekteffekt, der knytter sig tæt til projektets tværgående samarbejdsforsøg.

På den anden side er det vigtigt at understrege, at de angivne resultater bygger på kommunernes egne opgørelser af jobskabelsen i de målgrupper af ledige, som man lokalt har rettet projektindsatsen mod i et samarbejde med lokale virksomheder. Det er således en opgørelsesform, der også må stå til troende.

Tabel 1 oven for viser, at i alt 232 nydanske ledige er udsluset i virksomheder, svarende til en jobskabelseseffekt på 77 pct. Tabel 2 neden for udspecificerer jobskabelseseffekten gennem fordelingen på jobtyper. Som det fremgår af tabellen, udgør den ordinære jobandel (ordinære ansættelsesforhold samt fleksjob og skånejob) i alt 143 ansættelsesforhold, svarende til godt 60 pct. af den samlede jobskabelse. Hertil kommer private løntilskudsjob svarende til 16 pct., men virksomhedspraktikker og uddannelsesforløb i alt tegner sig for godt en femtedel af udslusningsaktiviteten.

*Tabel 2: Jobskabelseeffekten fordelt på ansættelsesvilkår*

	Ordinær fuldtid	Ordinær deltid	Fleks- job	Skåne- job	Løn- tilskud	Virk. praktik	Uddan. m/ løn	Uddan.	I alt
Hillerød	5	1	1	0	0	0	1	0	8
Helsingør	12	0	0	0	1	0	0	0	13
Fredericia	8	0	0	0	2	2	0	0	12
Sønderborg	13	0	1	0	0	5	0	0	19
Viborg	9	3	2	1	3	9	6	5	38
Esbjerg	11	0	3	0	5	11	0	0	30
Aalborg	0	0	1	0	1	0	0	0	2
Næstved	28	0	0	0	0	0	0	0	28
Roskilde	4	0	0	0	13	2	0	0	19
Odense	38	0	2	0	13	10	0	0	63
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>232</b>

Kilde: Erhvervs- og Selskabsstyrelsens projektstatistik, april 2009.

Det er værd at bemærke, at udslusnings- og jobskabelseeffekten alene har været møntet på private ansættelsesforhold. Som supplement til den private jobskabelse er der i flere pilot- og udrulningskommuner etableret offentlige ansættelsesforhold i tilknytning til projektudførelsen. Disse "skyggeresultater" indikerer, at den reale jobskabelseffekt overstiger den foreliggende opgørelse.

Sammenfattende er der grundlag for at konkludere, at virksom.nu indsatsen har medført en tilfredsstillende målopfyldelse, hvad angår både spredningseffekten og jobskabelseffekten.

Den hidtidige jobskabelseffekt skal ydermere vurderes i lyset af flere forhold:

**For det første** blev målet om 300 ansættelsesforhold fremsat under den forudsætning, at projektet kunne implementeres i alle deltagerkommuner allerede i foråret 2008. Denne tids-

plan har ikke holdt stik i og med, at hovedfeltet af kommunerne først for alvor satte gang i jobskabelsen i løbet af efteråret 2008. Den sidste kommune kom først ind i kredsen ved udgangen af året. Derfor er der grund til at konkludere, at jobskabelseffekten har været positiv i betragtning af projektets korte tidsperspektiv.

**For det andet** har den skærpede krisesituation lagt låg over den kogende efterspørgsel i alle lokalområder. De ændrede strukturbetingelser har givet anledning til en generel opbremsning i jobskabelsen. Denne udvikling har også påvirket målopfyldelsen i virksom.nu projektet.

### 6.3 Forretningsdrevet samfundsansvar – strategisk satsning i krisetid

Det er værd at være opmærksom på, at projektets strategiske sammenkædning af CSR- og integrationsindsatsen netop sigter på at styrke den langsigtede jobskabelses- og fastholdelseeffekt. Derfor kan det ikke udelukkes, at virksom.nu indsatsen på lidt længere sigt vil resultere i en jobskabelse, der reelt udspringer af projektets "dobbelte" dagsorden, og som viser sig at være bæredygtig selv i krisetider.

Når det er lykkedes at udsprede CSR-budskabet og idéerne bag forretningsdrevet samfundsansvar til næsten 300 virksomheder – må det også forventes, at de lokale partnerskaber kan danne udgangspunkt for en videreudvikling af metoder og værktøjer til en jobskabelse og fastholdelse, der ikke bliver sat i stå af krisen.

Eller anderledes sagt: selv om beskæftigelsesindsatsen over for nydanske ledige umiddelbart mister terræn under

indtryk af krisen – så kan CSR-indsatsen på sigt være med til at trække i modsat retning. CSR-indsatsen viser virksomheder, jobcentre og andre lokale aktører vej til metoder og værktøjer, der kan opruste både virksomheder og ledige til næste højkonjunktur.

## Helhedsstrategi giver nye metodiske udfordringer

Erfaringerne fra virksom.nu indsatsen afspejler samtidig, at den strategiske sammenkobling af integration og forretningsdrevet samfundsansvar stiller de lokale samarbejdsaktører over for en række fælles metodiske udfordringer:

- **Jobcentre** skal overveje, om de kan indgå i et målrettet samarbejde med lokale virksomheder og uddannelsesaktører om uddannelsesplanlægning og jobrettet opkvalificering af både ledige og beskæftigede.
- **Erhvervsorganisationerne** skal overveje, om de vil medvirke i et målrettet samarbejde for at skabe kontakt mellem virksomheder og veluddannede nydanskere, der arbejder i ikke-faglærte job, men har kompetencer og ressourcer, der kan nyttiggøres i virksomhedernes innovationsprocesser.
- **Virksomhederne** skal overveje, om de i perioder med nedgang i ordrebøgerne tør investere i en strategisk innovation og kompetenceudvikling, som på længere sigt styrker deres konkurrenceevne såvel som deres sociale image.
- **Uddannelsesinstitutionerne** skal overveje, om de vil tage aktivt del i jobrettede og virksomhedsforlagte kvalificerings-

projekter, som kan stille store krav til deres arbejdsorganisering og fleksibilitet.

Det er udfordringer, som for alvor er synliggjort gennem virksom.nu indsatsens partnerskabsdannelse og brobygningen mellem forskellige aktører. For det er udfordringer, som aktørerne sammen har drøftet og prioriteret gennem den fælles fastlæggelse af mål, strategier og målgrupper for virksom.nu indsatsen.

Selv om overskriften for integrations- og beskæftigelsesindsatsen under højkonjunktoren har heddet den hurtigste vej til arbejde for alle ledige borgere – så viser virksom.nu indsatsen, at flere jobcentre har peget på behovet for at differentiere beskæftigelsesindsatsen mere, end det er sket under højkonjunktoren. Det er netop kommet til udtryk deri, at flere lokale partnerskaber har ønsket at prioritere følgende fælles målsætninger:

- Vi skal have fokus på rotationsmodeller til integration på arbejdsmarkedet.
- Vi skal have fokus på hele arbejdsstyrken, så vi skaber en samlet bevægelse fra intet job til ufaglært job – og videre fra ufaglært job til faglært status.
- Vi skal samarbejde om efteruddannelse, der kan "flytte" veluddannede nydanskere fra ikke-faglærte job til faglærte job.

Det er mål, som generelt har været trængt i baggrunden under højkonjunktorens efterspørgsel, hvor indsatsen først og fremmest skulle holde trit med strømmen af jobåbninger.

Det er mål, der kalder på en tværgående samarbejdsindsats i en tid, hvor risikoen for udstødning sætter øget fokus på fastholdelsen af medarbejdere og på mulighederne for at tilpasse kompetencerne til den nye konkurrencesituation.

Det er også mål, der indebærer, at flere forskellige målgrupper af både dansk og nydansk herkomst kommer i spil gennem indsatsen.

Det følgende giver eksempler på, hvordan de lokale partnerskaber i virksom.nu samarbejdet har vurderet disse udfordringer, og hvordan de er blevet imødegået med nye metoder.

## 6.4 Matchgrupper mellem marginalisering og mangfoldighedsrekruttering

*"Projektet lagde op til en lynhurtig omsætning af ledige. Men her hos os sidder vi allerede med de dårligste. Det havde vi svært ved at forstå i starten: hvorfor de dårligste?" (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, december 2008).*

Som citatet afspejler, har flere kommuner fastholdt synsvinklen på de tilbageværende målgrupper af ledige nydanskere med mange problemer ud over ledigheden. Det er i den forbindelse vigtigt at lægge mærke til, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsens kommissorium for virksom.nu projektet ikke i sig selv afgrænser aktiviteterne til de mest udsatte ledige. Der tales tværtimod i brede vendinger om integrationsbehovet, hvilket ligeledes er blevet påpeget i de oplæg, som Erhvervs- og Selskabsstyrelsens projektledelse har holdt på netværksmøder i deltagerkommunerne.

Virksom.nu projektet har med andre ord haft et bredere metodisk fokus end den dagsorden, der i projektperioden har præget kommunernes beskæftigelses- og integrationsindsats. Hvor indsatsen har været underlagt kravet om den hurtigste vej til beskæftigelse – har visionerne om en længeresigtet uddannelsesplanlægning og fastholdelse gennem opkvalificering af både beskæftigede og ledige vejet noget tungere i projektets vægtskål.

De lokale partnerskaber – og især de lokale beskæftigelsesaktører – har derved haft en opgave med at bygge bro mellem driftsindsatsen og projektindsatsen.

Som udtrykt i det indledende citat har de deltagende jobcentre generelt knyttet virksom.nu projektet sammen med indsatsen over for de tilbageværende målgrupper i den kommunale beskæftigelses- og integrationsindsats. Derfor har der fra flere beskæftigelsesaktører lydt skeptiske toner over for jobskabelseskravene. I lyset af de mange problemer ud over ledighed har man rejst tvivl om, hvorvidt det kunne lykkes at øge virksomhedernes rekruttering af nydanske ledige i matchgrupperne 4-5. Jobcentrene gjorde gældende, at målgruppen generelt befinder sig så langt fra kravene på dagens arbejdsmarked, at de i reelt heller ikke er til rådighed for en særlig rummelighedsindsats:

*"Mulighederne ligger i de forsikrede ledige. De andre skal først have ½ års opkvalificering. Det kræver mentorer og sidemandsoplæring mv. De forsikrede ledige er kommet i virksomhedspraktikker, løntilskud osv. Vi har dem på kontanthjælp tilbage..(..)...3F har fået 130 ledige på 4 dage, så de får travlt med dem. De har ikke mere tid til at integrere minoriteter. Interessen for projektet svarer til ledigheden..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, november 2008).*

Som anført i citatet, taler erfaringerne i alle kommuner for, at de tilbageværende ledige generelt har behov for en læn-gerevarende opkvalificering, før de både fagligt, sprogligt, personligt og ofte også helbredsmæssigt er parate til at honorere virksomhedernes kompetencekrav.

Med disse erfaringer for øje har flere jobcentre udtrykt be-kyrning for, at principperne i forretningsdrevet samfunds-ansvar ikke er bæredygtige i praksis, når det gælder rekrut-teringen og integrationen af de tilbageværende ledige. Denne bekymring er skærpet i takt med, at krisen kaster en stadig større skygge over arbejdsmarkedet og beskæftigel-sen.

### Mellem fleksible forsøg og faste rammebetingelser

Det er en reaktion, der afspejler, at kommunerne og job-centrene uvilkårligt har sammenkoblet projektet til den ordi-nære indsats, som i projektperioden har været målrettet mod de dårligst stillede borgere. Jobcentrene har placeret projektet inden for de beskæftigelses- og integrationspoliti-ske rammebetingelser, der i flere år har tilsagt, at integrati-onsindsatsen er et spørgsmål om, at nydanske borgere kommer hurtigst muligt i arbejde.

Som modvægt hertil er der på netværksmøderne gjort op-mærksom på, at virksom.nu indsatsen ikke nødvendigvis var synonym med den ordinære indsats. For så vidt at der har været tale om en projektindsats, er der også givet spille-rum for fleksibilitet og ekstraordinære aktiviteter, der blandt andet kan indbefatte forsøgsaktiviteter, der ikke i den givne periode har stået øverst på den beskæftigelsespolitiske dagsorden og dermed på kommunernes prioriteringsliste. Ganske vist er projektets resultatkrav i sig selv med til at

fastholde et fokus på udplaceringen af nydanske ledige. Men den opgave kunne godt gå hånd i hånd med et samar-bejde om fastholdelsesværktøjer, udviklingen af nye jobkva-lificeringsmodeller mv.

Flere beskæftigelsesaktører har i den forbindelse gjort gæl-dende, at de udelukkende opfattede det tværgående sam-arbejde med erhvervssiden som en genvej til virksomheds-segmenter, der lå uden for beskæftigelsessystemets egne kontaktflader og domæner. Nogle beskæftigelsesaktører er også gået ind i samarbejdet ud fra den forventning, at Er-hvervs- og Selskabsstyrelsen ligeledes kunne bane en di-rette vej til lokale virksomheder. Man regnede med, at Sty-relsens deltagelse i sig selv var et garantistempel for en øget samarbejdsinteresse i virksomhederne. Det har i en-kelte tilfælde ført til betydelig frustration, at projektsamar-bejdet ikke direkte gav anledning til en bredere virksom-hedsflade.

*"Jeg har fået noget, jeg kan give videre til mine medlemsvirksom-heder, ved at jeg har fået større kendskab til integrationsområdet. Men det skal også virke den anden vej – at jobcenteret får nogle virksomhedskontakter..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejds-aktører, erhvervsaktør, december 2008).*

Konklusionen må i disse tilfælde være, at partnerskabets virkefelt netop ikke skulle begrænse sig til den rene udveks-ling af kontaktadresser og referencer mellem de forskellige aktører. Grundidéen har tværtimod været, at partnerne i kraft af samarbejdet kunne lægge grunden til nye metoder i den virksomhedsopsøgende indsats. Det gælder ikke mindst opsøgende metoder, der involverer et nyt og mere organisk samarbejde mellem beskæftigelsesaktører, er-hvervsaktører, uddannelsesaktører og virksomheder.

## 6.5 Behov for indsats både i flaskebunden og flaskehalsen

Selv om flere partnerskaber umiddelbart har sat lighedstegn mellem projektets rekrutteringsmål og indsatsen over for nydanske ledige i de nedre matchgrupper – er der grund til at fremhæve, at der blandt projektaktørerne samlet sig en stor interesse omkring behovet for at skabe større bevægelse på arbejdsmarkedet. Som nævnt i det foregående er der i de lokale strategiproceser generelt sat fokus på mulighederne for at skabe opdrift i ”beskæftigelsesflasken”. Det er blandt andet formuleret som et mål om at flytte ikke-faglærte til faglært status. Mange aktører har også bragt virksomhedernes behov for uddannelsesplanlægning og nye former for jobrettede kvalificeringsforløb ind i diskussionen om fælles lokale aktiviteter.

### Fra beskæftigelsesindsats til arbejdsmarkedsindsats

Samlet kan det konkluderes, at den lokale strategiproces har bidraget til at skærpe partnernes fælles opmærksomhed omkring både kortsigtede og langsigtede beskæftigelsespolitiske og erhvervspolitiske behov. Prioriteringerne af lokale mål og strategier rækker ud over det aktuelle ledighedsbillede. Synsvinklen er udvidet til det samlede arbejdsmarked og den samlede arbejdsstyrke i et mere strukturelt perspektiv. Det indebærer, at partnerskaberne også vender blikket mod andre grupper af nydanske borgere end de borgere, der er kendetegnet ved massive problemer ud over ledigheden.

Alle aktører i projektet har været enige om, at der fortsat er tale om et betydeligt uudnyttet arbejdskraft- og kompetencepotentialer blandt nydanske borgere, der har bragt uddannelser med fra oprindelseslandene. Problemet er imidlertid, at disse borgere ikke umiddelbart er synlige i jobcentre og uddannelsesinstitutioner mv.

### En case om fælles metodeudvikling

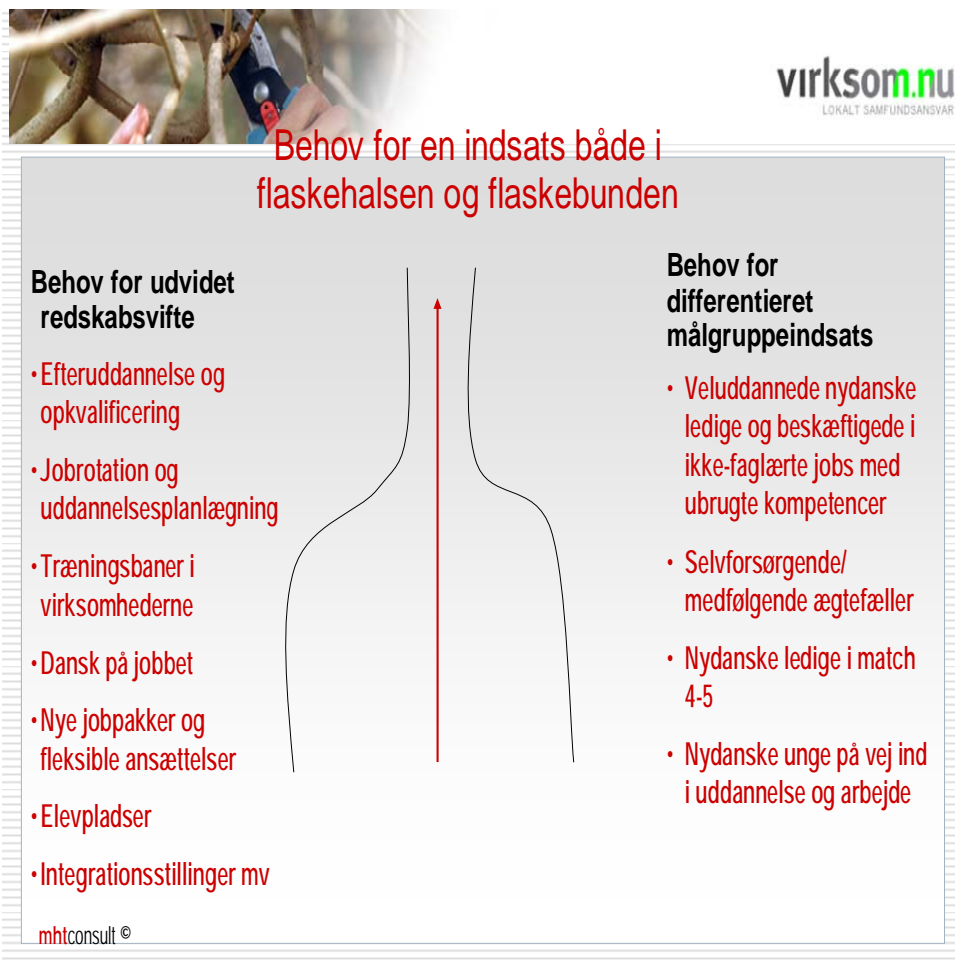
#### ”Søger din virksomhed særlige internationale kompetencer?”

Under denne overskrift har virksom.nu partnerskabet i Aalborg søgt at skabe opmærksomhed omkring de nydanske borgere, der er kommet til Danmark med høje uddannelser fra udlandet. Idéen er at åbne virksomhedernes øjne for det vækstpotentiale, der kan ligge i at få veludannede udlændinge med særlige interkulturelle og internationale kompetencer ind i firmaet.

Nu slår partnerskabet til lyd for de højtuddannede udlændinge, der kan være med til at sikre, at virksomhederne også er innovative og fremtidsrettede i en tid, hvor krisen kaster skygger ind over markedet. Det sker gennem en indsats, hvor medlemmer af Aalborg Industri- og Handelskammer får en særlig adgang til at læse nydanskernes CV'er eller jobsøgninger. Indsatsen er resultatet af den fælles målformulering, som virksom.nu partnerne satte i gang på det første netværksmøde.

Det er en kendt sag over hele landet, at højtuddannede nydanskere generelt har haft vanskeligt ved at få fodfæste i job, der matcher deres medbragte uddannelses- og erhvervs erfaringer. Under højkonjunktoren er de højtuddannede nydanskere ganske vist rykket længere frem i jobkøen. Men i mange tilfælde er de blevet rekrutteret til ikke-faglærte og tillærte jobtyper, der ikke giver dem lejlighed til at nyttiggøre realkompetencerne i fuldt omfang.

Figur 5: Indsatsbehov i både flaskehals og flaskebund



ge de ikke-faglærte og tillærte jobtyper, der svarer til deres kompetenceniveau.

Det er således også et rekrutteringsmønster, som er med til at opretholde struktur- og paradoksproblemer på det samlede arbejdsmarked. Som illustreret i figur 5 giver det anledning til at overveje, hvordan der kan iværksættes en indsats, der skaber en opadgående bevægelse fra "flaskebunden til flaskehalsen" på arbejdsmarkedet.

Som nævnt har flere lokale partnerskaber i denne forbindelse drøftet, hvordan man kunne sammensætte modeller til opkvalificering, der rykker nydanskere med tillærte profiler til faglærte profiler. Der er udbredt enighed om behovet for nye modeller, hvor virksomhederne i tæt samspil med beskæftigelsesaktører og uddannelsesaktører udvikler særligt tilrettelagte opkvalificeringsprogrammer, hvor veluddannede nydanskere efteruddannes målrettet til konkrete jobtyper, der modsvarer deres fagprofiler og tidligere erhvervserfaringer fra oprindelseslandene.

En mulighed vil være at videreudvikle jobpakke-konceptet til videregående fag- og uddannelsesprofiler som led i en gennemgående opkvalificering fra "flaskebunden til flaskehalsen".

En sammenhængende CSR- og integrationsindsats kunne bestå i at slå et slag for at skabe større overensstemmelse mellem nydanske borgeres kompetenceprofiler og deres indplacering i jobhierarkiet. Det kunne indbefatte en

Samtidig resulterer dette rekrutteringsmønster i, at ledige med mere snævre kompetenceprofiler udelukkes fra at sø-

## Andrés historie

1997 var året, hvor livet ændrede sig radikalt for den congolesiske diplomat André Balenda, da han med kone og fem børn blev sendt til Danmark som FN-flygtning. Andre Balenda var dengang udstationeret af præsidenten for Congo og arbejdede som diplomat i Sydafrika. Som jurist, diplomat og tidligere statsfunktionær kom Andre Balenda til Danmark med en omfattende uddannelses- og erhvervs erfaring i bagagen. Alligevel forblev han i ledighedskøen gennem flere år. Bunken af resultatløse jobansøgninger var vokset til omkring 3000 henvendelser, før André kom i kontakt med Als Produktionsværksted. Det blev et bekendtskab, som med et slag vendte op og ned på hans arbejdsmarkedssituation.

Als Produktionsværksted er kendt for at være en mangfoldig arbejdsplads og kursusvirksomhed, hvor mange nydanskere har fået deres første erfaringer på det danske arbejdsmarked. Produktionsværkstedet danner ramme om opkvalificerings- og motivationsprocesser for nydanske kursister. Via et velfungerende netværk til omkringliggende virksomheder medvirker produktionsværkstedet også til at skabe mange lokale jobåbninger for nydanske ledige i lokalområdet.

Virksomhedens rådgiver Gunnar Pedersen bragte således André i forbindelse med produktionsvirksomheden Linak, der har erfaring med at integrere nydanske medarbejdere.

Det er også lykkedes for André, selv om virksomheden fra starten var i tvivl om, hvorvidt André ville komme til at matche de særlige produktivtetskrav, der stilles til medarbejdere i produktionen. Virksomheden havde blik for, at André har en uddannelses- og erhvervsbaggrund, der peger i retning af helt andre jobområder.

Alligevel er André faldet godt til på virksomheden. Jobbet hos Linak har givet ham mulighed for at bevæge sig fra langtidsledighed til varig ansættelse. Håbet kan være, at hans børn får bedre muligheder for at udnytte deres faglige kompetencer på det danske arbejdsmarked – og omvendt, at det danske arbejdsmarked får mulighed for at nyttiggøre de uddannelsesressourcer, som nydanske borgere kan berige landet med.

måltrettet opkvalificering og tilpasning af kompetencerne. Det kunne samtidig give plads i "flaskebunden", således at ikke-faglærte med snævre kompetencer og erhvervs erfaringer fik mulighed for at overtage de ikke-faglærte funktioner, som i dag er forbeholdt nydanskere med en langt bredere faglighed.

Andrés historie er et positivt eksempel på, hvordan en borger efter langvarig og aktiv søgen finder en plads på det danske arbejdsmarked. Men Andrés historie vidner også om, at der fortsat er brug for en metodisk udviklingsproces, der kan sikre, at danske arbejdspladser systematisk kommer til at nyttiggøre højtuddannede nydanskere kompetencer der, hvor de matcher bedst.

## Synergieffekt i forhold til kommunernes fremskudte indsats

Flere jobcentre har gjort opmærksom på, at virksom.nu har åbnet nye perspektiver for indsatsen i kraft af selve partnerskabstanken. Samarbejdet med virksomhedernes egne erhvervsorganisationer gav efterhånden belæg for, at projektet kunne bane vej til nye virksomhedskontakter og til nye samarbejdsformer i forhold til virksomhederne. Projektet har således også i flere kommuner haft en synergieffekt i forhold til den fremskudte indsats, der er iværksat på baggrund af Velfærdsaftalen<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Med velfærdsaftalen fra juni 2006 er der over en 4årig periode afsat i alt 300 mio. kr. af til ekstra jobkonsulenter i de kommuner, der har flest indvandrere på kontanthjælp, starthjælp eller introduktionsydelse. Jobkonsulenterne skal hjælpe de ledige med at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

*"Jeg fik tænkt, at det nok kunne understøtte initiativerne til at få virksomhederne mere på banen. Vi havde jo den forstærkede indsats fra Beskæftigelsesministeriet, så der var et sammenfald i forhold til vores arbejde med at styrke kontakten til virksomhederne..."(Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, marts 2009).*

Tilsvarende har flere erhvervsaktører tilkendegivet, at ud fra deres synsvinkel har samarbejdet med lokale beskæftigelsesaktører og uddannelsesaktører styrket indsigten i arbejdskraftsiden i en tid, hvor erhvervsorganisationernes virksomhedskunder stadig var præget af stor efterspørgsel:

*"Normalt beskæftiger vi os ikke med arbejdskraft. Men virksomhederne siger til os, at der er problemer med at få medarbejdere. De siger, at det er et ligeså vigtigt parameter som kapital og jord og byggegrunde mv..."(Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, erhvervsrepræsentant, marts 2009).*

Samlet vidner erfaringerne således om, at partnerskabstanken, dialogen og det gensidige nytteperspektiv i det tværgående samarbejde har været med til at rydde de første forbehold af vejen.

## **Bus med kurs mod job!**

"Jobbussen" i Aalborg er et af de konkrete eksempler på, hvordan aktørsamarbejdet er blevet udmøntet lokalt i en fælles og tværgående idé- og metodeudvikling. Projektet udspringer således af en af de arbejdsgrupper, der blev nedsat på det indledende netværksmøde som en effekt af den fælles mål- og strategiproces.

## **Så kører jobbussen i Aalborg!**

### **Uddrag fra partnerskabets lokale evaluering:**

"I Ideen om "jobbussen" udsprang af 1. netværksmøde i Projekt Virksom.nu. sensommeren 2008. "Jobbussen" blev et projekt bestående af en virksomhedsbesøgsrække kombineret med et jobsøgningskursus for nydanskere. Efter en længere planlægningsperiode i arbejdsgruppen bag projektet, "svingede bussen" ud på de nordjyske veje 19.01.09. I "Bussen" var 6 nydanskere, hvis fællesskab bl.a. bestod i, at alle havde en uddannelses- erhvervmæssig baggrund fra deres hjemlande, gode danskundskaber og var samfundsorienterede. Derudover var fællesskabet i deltagergruppen også fysiske udfordringer, mange års lediggang og den deraf manglende tro på de arbejdsmæssige muligheder i Danmark. Virksomhederne som "Jobbussen" holdt ved undervejs var Comentor, Logimatic, Statoil, Regionshuset, Artic Container Operation, Bates-Cargo og Aalborg Døvecenter. Det var alle virksomheder, som var parate til at åbne deres døre og give nydanskerne en chance til at få et større arbejdsmarkedskendskab, få tro og mod tilbage på, at der også kan være en plads til dem på det danske arbejdsmarked...(...)... Deltagerne oplevede at blive taget rigtig god imod og at virksomhederne generelt havde gjort meget ud af besøgene. Det er vurderingen, at den nøje udvælgelse af virksomheder og af deltagere var med til at skabe en god kvalitet i besøgene. Virksomhederne blev efterfølgende kontaktet med et "tak for sidst hilsen". I den forbindelse meldte flere virksomheder tilbage, at besøget havde været en meget positiv oplevelse for virksomhederne. Det er håbet, at den positive oplevelse også vil have en positiv afsmittende effekt på virksomhedernes ønske om et fremtidigt samarbejde – når Jobcenter Integration kommer med en konkret henvendelse..."

"Jobbussen" er et kombinationsforløb, hvor nydanskere med en uddannelsesbaggrund fra oprindelseslandene får lejlighed til at kombinere et afklarings- og jobsøgningsforløb med en direkte kontakt til en vifte af lokale virksomheder.

Som udgangspunkt var det målet at knytte en vis jobgaranti til besøgsrunden. I takt med krisens gennemslag har det ikke været muligt at opretholde denne målsætning. Men resultatet er alligevel efter den første "kørselsperiode", at én ud af seks ledige har opnået ordinær ansættelse, mens fire er på vej til en virksomhedspraktik, og en sidste har behov for at fortsætte i et mere tilbundsående afklaringsforløb.

Virksomhedsbesøgene indledes med en rundvisning og introduktion til de jobtyper, arbejdsfunktioner og kompetencekrav, der er kendetegnende for den enkelte virksomhed. De første erfaringer fra bussens færd taler et tydeligt sprog om den store betydning, der ligger i den konkrete og praksisnære præsentation. De nydanske ledige kan danne sig et langt mere præcist indtryk af de faktiske krav gennem besøgsrunden. For en del nydanske ledige har det danske arbejdsmarked på mange måder udgjort en abstraktion, fordi de ikke har haft adgang til at erhverve sig konkrete forestillingsbilleder på forskellige sektorer, brancher, jobtyper og arbejdsfunktioner. Det svækker samtidig deres muligheder for selv at afklare, hvor de har relevante erhvervs erfaringer, og hvor de har behov for en yderligere opkvalificering. Besøgsrunden har også givet anledning til "matching på stedet":

*"Så følger vi op, hvis vi fornemmer en god kemi eller lignende. Fra at være en gruppe, der var lidt desillusioneret, er det hele nu vendt. Nu tror de på, at det kan lade sig gøre..." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, februar 2009).*

Den opsøgende rekrutteringsform har således bevist, at den styrker motivationskraften blandt de nydanske ledige såvel som blandt de virksomheder, der melder sig til besøgsrunden. Bus-konceptet giver borgere og virksomheder

lejlighed til at møde hinanden direkte. Matchingen kan her ved bero på en direkte dialog mellem hovedpersonerne, hvor den gængse matching finder sted via et mellemlid.



## 6.6 Virksom.nu – vide muligheder for videndeling

Eksemplet fra Aalborg vidner om, hvordan de lokale samarbejdsaktører generelt har haft blik for den gensidige nytteværdi. Det gælder den gensidige forventning om, at erhvervsaktørerne kan bidrage til at udbygge beskæftigelsesaktørernes virksomhedskontakt – og omvendt at beskæfti-

gelsesaktørerne kan bidrage til at opbygge en viden i de erhvervspolitiske kredse om arbejdsstyrkens sammensætning og kompetenceprofiler.

*"For eksempel var vi her i huset gået i stå med nogle uddannelser. Så lavede en af uddannelsesaktørerne et uddannelsesforløb til mig...Så jeg har fået et helt andet netværk via dette projekt..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, erhvervsrepræsentant, december 2008).*

Hertil kommer – som vist i citatet - den nyttевærdi, som uddannelsesaktørerne repræsenterer i kraft af deres særlige viden og praksiserfaring, når det gælder om at bringe den store jungle af uddannelsesmuligheder og tilskudsordninger positivt i spil i forbindelse med nye opkvalificeringsmodeller.

Nogle jobcentre havde forud for projektet opereret med en strategisk plan, hvor den virksomhedsopsøgende indsats i jobcenteret og den kommunale beskæftigelses- og integrationsindsats kunne komme i samspil med den kommunale erhvervspolitik. Virksom.nu projektet har i disse tilfælde fungeret som et laboratorium for den helhedstænkning, der allerede var på vej. Omdrejningspunktet har været ønsket om at skabe større koncensus mellem den beskæftigelsesrettede og erhvervsrettede indsats i kommunens samlede organisering.

*"Filosofien har hele tiden været, at vi skal arbejde os ind på kommunens erhvervspolitik. Projektet har konsolideret den side af sagen også. Det passer ind i vores virksomhedsstrategi..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, marts 2009).*

Flere aktører har erklæret, at virksom.nu indsatsen har virket som katalysator for den lokale videndeling. Det er ikke alene kontaktnettet i projektet, der har sprængt de vante rammer. Projektet har i høj grad også resulteret i en tværgående metodeudveksling og metodeudvikling.



Det handler om at udvikle, afprøve og formidle eksemplarske metoder og forløb. Som et eksempel kan der peges på Tanas historie, jf det nedenstående. I lighed med Tanas forløb har flere samarbejdsaktører over hele landet peget på behovet for at gøre brug af den såkaldte omvendte uddannelsesmodel. Det betyder i praksis, at opkvalificeringen ikke følger den gængse uddannelsestænkning, hvor uddannelse går forud for arbejde, og hvor uddannelse udgør et springbræt til arbejdslivet.

## Tanas historie

Tana kommer oprindeligt fra Irak. I 2002 rejste hun med sin familie til Danmark. I dag er Tana gift og har to små børn. Hun har gået på sprogcenter i Hillerød, og da hun havde lært det danske sprog, besluttede hun sig for at gå i gang med at søge efter arbejde. Gennem sin søgning på Internettet fik hun øje på en ledig stilling i tekstilafdelingen hos Føtex i Hillerød i tekstilafdelingen. Jobbet lød spændende, og Tana lagde billet ind. Efter nærmere samtale med butikschef Anja blev Tana opmærksom på, at der var tale om en midlertidig stilling af kort varighed. Det gav hende betænkeligheder ved at søge. Men Anja opfordrede hende kraftigt til at søge:

*"Jeg sagde til Tana, at jeg synes hun skulle tage jobbet for at få noget erfaring. Når man først har haft et job, bliver det nemlig meget lettere at søge en ny stilling."*

Da en anden medarbejder i Føtex stoppede i sin stilling, blev Tanas midlertidige ansættelse et springbræt til en fast ansættelse. Sproget kan stadig være en snublesten i hverdagen, men et samarbejde mellem Føtex og Sprogcenter Nordsjælland har resulteret i, at Tana har kombineret arbejde og dansksproglig opkvalificering efter en model, hvor sprogkvalificeringen går tæt hånd i hånd med de konkrete kommunikative udfordringer, som Tana møder i dagligdagens faglige og kollegiale miljø. De fleksible læringsmuligheder i jobbet flankeres endvidere af fleksible arbejdstidsrammer. Selv om Tana sætter stor pris på fastansættelsen, har hun også været nødt til at erkende behovet for at få arbejdsliv og familieliv til at gå op i en højere enhed. Det er baggrunden for, at hun har søgt og fået bevilget nedsat tid, således at hun i dag arbejder 30 timer om ugen.

I et positivt og løsningsfokuseret fællesskab mellem virksomhed, sprogcenter, jobcenter og borger er det lykkedes for Tana at få varigt fodfæste, målrettet opkvalificering og fleksible arbejdsvilkår i pagt med familiens behov.

Med den omvendte uddannelsesmodel får målgrupper med særlige læringsforudsætninger og læringsbehov mulighed for at vende det traditionelle "flow", således at arbejdet er første det første trin, der lidt efter lidt fører frem til uddannelse. I den omvendte uddannelsesmodel er det arbejdet, der kvalificerer til uddannelse – modsat den traditionelle tankegang. Samtidig bygger tankegangen også på den erfaring, at det første ansættelsesforhold er springbræt til et videre fodfæste på arbejdsmarkedet.

Den omvendte uddannelsesmodel har blandt andet vist sig at være velegnet for mange nydanske borgere, som mangler konkrete forestillingsbilleder på et arbejdsliv i Danmark og derfor kan have et udtalt behov for at stifte nærmere bekendtskab med danske arbejdspladser så tidligt som muligt efter ankomsten til landet. Det er et konkretiseringsbehov, som ikke i tilstrækkelig grad kan tilgodeses gennem uddannelsesforløb. Den omvendte uddannelsesmodel kan give grobund for mere fleksible opkvalificeringsformer, hvor arbejdspladsen bliver et arnested for læringen, og hvor arbejde og uddannelse danner en organisk sammenhæng.

*"Det er vigtigt at få uddannelsesaktørerne med ind, fordi de ved, hvordan man kan tilgodese virksomhedernes behov for at få uddannelse til nydanskere. En af vores borgere begyndte for eksempel med praktik og så løntilskud, og så blev hun fastansat. Nu er hun i gang med uddannelsen, og det har været en god proces – eksemplarisk faktisk. Hellere bygge det op lidt efter lidt frem for at møde dem up front med mange uddannelseskrav..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, marts 2009).*

## Samfundsintegration og arbejdsmarkedsintegration hænger sammen



Nogle virksomheder har videregivet erfaringer, der illustrerer for andre virksomheder og aktører, hvordan samfundsansvar kan praktiseres konkret og nyttigt i virksomhedernes hverdag, når ledelsen har blik for nydanske medarbejders specifikke behov. Tjæreborg Leverpostej i Bramming er en af de virksomheder, der kan tjene som rollemodel for andre virksomheder, når det gælder et helhedsorienteret syn på nydanske medarbejders integrationsproces. Det er samtidig et eksempel på, at samfundsansvar kan praktiseres på mange måder – og uden at det giver bagslag på bundlinien.

Budskabet fra Bramming er, at det er vigtigt, at både ledere og kolleger har øje for, at behovene ikke altid drejer sig om indsigten i det faglige eller om den dansksproglige kompetence. Det kan også være mere usynlige behov, der knytter

## Håndholdt samfundsansvar – en virksomhedscase

Tjæreborg Leverpostej i Bramming er en af de mindre virksomheder, der medvirker i Esbjerg kommunes virksom.nu netværk. Virksomheden er kendetegnet ved, at de nydanske medarbejdere løbende tæller 35-50 pct. af den samlede personalestab. Virksomheden kan videreformidle en lang række good practice erfaringer til andre små og mellemstore arbejdspladser.

**For det første** har virksomheden indført jobbaserede opkvalificeringsforløb for alle nye udenlandske medarbejdere. Tyngdepunktet ligger i den dansksproglige læring, og medarbejderne fordeler arbejdstiden ligeligt mellem undervisning og arbejde i ugens løb. Virksomheden har nyttiggjort de muligheder, der ligger i puljen til grundkursus i arbejdsmarkedsdansk. Med denne model får de nye medarbejdere lejlighed til at integrere sig aktivt i arbejdspladsens faglige, kulturelle og kollegiale miljø, samtidig med at de kan følge en sprogundervisning, der er målrettet arbejdspladsens krav og kommunikationsbehov.

**For det andet** lægger virksomheden vægt på at være et aktivt støttepunkt i de nytilkomne medarbejders generelle integrationsproces. Det sker blandt andet gennem en løbende opfølgning på medarbejdernes integrationskontrakter og de beskæftigelses- og uddannelsesmål, som den enkelte nytilkomne har forpligtet sig til at opfylde med kontrakten. Virksomhedsejer Helle Petersen har denne kommentar:

*"Det er lidt vigtigt, at virksomhederne også følger op på, om medarbejderne lever op til de krav – at medarbejderne forstår, at det er vigtigt for dem. Det er vigtigt at gøre dem opmærksom på, at de kommer i gang med det samme. Det er i bund og grund et privat problem, men vi skal se det som en samfundsmæssig opgave..."*

Virksomheden er herved et levende og konkret eksempel på, hvordan både små og store virksomheder kan praktisere et forretningsdrevet samfundsansvar. Ved at gøre de private integrationskrav til et kollektivt og samfundsmæssigt anliggende sikrer virksomheden sig samtidig en solid og opgraderet medarbejderstab.

sig til nydanske medarbejderes og kollegers generelle integrationsproces. Historien fra Bramming kan videregive det opmærksomhedspunkt til andre arbejdspladser, at nydanske medarbejdere også bliver bedre medarbejdere, hvis deres samlede livssituation fungerer i trygge rammer uden trusler om bortfald af ydelser eller opholdsgrundlag mv.

Det er et eksempel på, at den sociale og arbejdsmæssige integration er et helhedsprojekt for den enkelte medarbejder. Det er samtidig nærliggende at tale om interkulturel kommunikation og kompetence i denne forbindelse. Virksom.nu projektet har netop synliggjort, at flere og flere virksomheder efterlyser viden og kompetence på dette område.

### Læring i et levende arbejdsmiljø

Som nævnt i det foregående har de lokale partnerskaber generelt sat fokus på behovet for at udvikle og afprøve opkvalificeringsmodeller, der opretholder en tæt forbindelseslinje mellem jobudøvelse og uddannelse. Comwell hotellet i Helsingør er en af de koncernvirksomheder, der i samarbejde med jobcenteret og sprogcenteret i Helsingør Kommune har bidraget positivt til projektets metodeudvikling på dette område.

Forløbet hviler på en fælles økonomisk satsning mellem jobcenteret og virksomheden. Det er således også et eksempel på, hvordan virksomheder i et tæt samarbejde med beskæftigelsessystemet og uddannelsessystemerne selv kan være med til at skræddersy en opkvalificering. Når virksomhederne selv tager aktivt del i opkvalificeringen og fastholder den tætte kobling mellem job og uddannelse, kan det på kort sigt resultere i, at langtidsledige nydanskere med

### Uddannelse i job til job – en case i Helsingør

Comwell er en hotelkæde med hoteller i hele Skandinavien. Comwells hotel i Snekkersten har indgået et samarbejde om et uddannelsesforløb inspireret af Gribskov-modellen med Jobcenter Helsingør, Sprogcenter Nordsjælland og Integrationservice.

11 nydanske kvinder har deltaget i et særligt tilrettelagt uddannelsesforløb af 12 ugers varighed, og al opkvalificering har fundet sted "on location" i Comwells egne omgivelser. Som jobcenterchefen siger:

"De har omlagt hotellet til en skole..."

Forløbet har målrettet uddannet kvinderne til såkaldte housekeepers, der gør hotellets værelser rene og klar til brug. Opkvalificeringen har kombineret gymnastik, danskundervisning, ergonomi og undervisning i brug af rengøringsmidler. Al undervisning er foregået på dansk som forlagt undervisning fra sprogcenteret.

I lighed med Gribskov-modellen er der opstillet et pointsystem for deltagerens jobudførelse og opkvalificering, således af varetagelsen af de konkrete opgaver har udløst point. De deltagere, der efter forløbets afslutning havde opnået en given pointsum, var sikret en fast stilling på hotellet.

Comwell har længe haft et ønske om, at afprøve en opkvalificeringsmodel, der kunne kombinere virksomhedens sociale sindelag med det forretningsdrevne perspektiv. Forløbet i Helsingør har således også været en prøvebane for en videre udbredelse i koncernen. Med et resultat, hvor 7 ud af 11 deltagere efterfølgende har opnået ansættelse, er der grund til at forvente, at de positive erfaringer vil finde udbredelse i resten af koncernen.

negative erfaringer fra tidligere aktivering får fast fodfæste på arbejdsmarkedet.

## 6.7 Cases skal være konkrete og operative

*"Det skal nok være endnu mere konkret. Vores oplægsholdere er for meget på det samfundsmæssige niveau. Virksomhederne vil hellere have konkrete metoder til fastholdelse. Når der bliver snakket om krisetider, vil de gerne have metoder og konkrete modeller til arbejdsfordeling og opkvalificering osv...." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, erhvervsrepræsentant, februar 2009).*

De mange casebeskrivelser fra virksom.nu partnerskaberne repræsenterer en vigtig kilde til konkret erfaringsudveksling. Som nævnt i citatet er det samtidig værd at være opmærksom på, at historierne generelt først får en konkret overførselsværdi, når det er tydeliggjort for andre virksomheder og aktører, hvordan processen har været skridt for skridt. Det kræver, at processen – for eksempel i konkrete opkvalificeringsforløb – bliver gengivet så detaljeret, at andre ikke alene kan læse om de færdige resultater men også får indgående indsigt i processen og de overvejelser, der ligger bag valget af opkvalificeringsmodeller, brugen af mentorer, tilrettelæggelsen af forløb med arbejdsmarkedsdansk mv.

Den gode historie er således kendetegnet ved, at den har givet anledning til et positivt udbytte for borgeren såvel som for virksomheden. Men den gode historie er samtidig karakteriseret ved at være operativ, så det er gennemskueligt ned i detaljen, **hvordan og hvorfor** succes'en er opstået. Hertil kommer, at den gode historie skal fremstille helhedsperspektivet i det enkelte forløb. Der har generelt i projektet været en tendens til, at historierne har centreret sig om bor-

gerne, mens virksomhederne mest er fremstået som en slags baggrundscene for borgernes udviklingsproces. Det kan efterlade en uklarhed om virksomhedernes fremgangsmåde og den organisatoriske læring, der i de fleste tilfælde også knytter sig til virksomhederne medvirken. Det kan være overvejelser om interkulturelle problemstillinger. Det kan være ændringer i den interne arbejdsorganisering og opgavefordeling. Det kan være ledelsesmæssige udfordringer og refleksioner mv. Det kan frem for alt være eksempler på, hvordan forretningsperspektivet opretholdes, således at samfundsansvaret også giver bonus på bundlinjen.

Casemetoden er et vigtigt værktøj i den stadige videndeling og formidling af good practice. Men casemetoden mister værdi, hvis formålet reduceres til at være et spørgsmål om at "skilte" med succes'en. Kernen i casemetoden er læringsperspektivet, ikke succes'en for dens egen skyld.

*"Jeg har en tese om, at man er nødt til at allokere det dobbelte antal medarbejdere med nydansk baggrund, så de kan gå i skole og kvalificere sig sprogligt halvdelen af tiden og arbejde i halvdelen... Vi har ikke modellen. Men det kunne være en ønskemodel, hvis kommunen kunne træde ind i det..." (Interviewrunde blandt samarbejdsaktører, virksomhedsrepræsentant, februar 2009).*

I dette tilfælde udtrykker en virksomhedsleder et klart behov for at samarbejde tæt med kommune og sprogcenter om at opbygge en bæredygtig rekrutteringsmodel, som samlet kan give vækst til virksomheden og arbejde til nydanske ledige. Virksomhedslederen har hørt om flere eksempler på jobbaseret opkvalificering, men hun mangler stadig det præcise billede på, hvordan hun skal gribe modeludviklingen an.

Der er grund til at forvente, at flere og flere virksomheder vil efterspørge viden om konkrete uddannelsesordninger i takt med, at krisen afstedkommer behov for arbejdsfordelinger og lignende fastholdelseskoncepter.

### Håndholdt indsats – et udbredt virksomhedsbehov

Samlet må det til slut konkluderes, at jo mere de lokale partnerskaber satser på en målrettet og behovsorienteret metodeudvikling, desto større chance er der for, at partnerskaberne konsoliderer sig og bliver til mere end forbigående kontakter.

Alle partnerskaber er enige om, at virksomhederne fortsat har udstrakte videns- og sparringsbehov under den tiltagende krise. Mange virksomheder efterlyser især den operative viden om de mange tilskudsordninger og uddannelses tilbud, som både beskæftigelsessystemet, erhvervsorganisationerne og uddannelsesinstitutionerne samlet administrerer.

*"Vi skal jo ud i øjenhøjde. Vi skal være professionelle. Vi skal arbejde strategisk, og strategien skal være, at her er noget, virksomhederne ikke vil gå glip af..." (Fokusgrupperunde blandt samarbejdsaktører, jobcenterrepræsentant, marts 2009).*

Det taler for, at de lokale partnerskaber i et videre forløb satser systematisk på at vedblive med at være operative netværk, hvor der er kort vej fra behovsformulering til videndeling og fælles læringsseminarer mv. Der behøver ikke at være en meget formel ramme omkring arrangementerne. Flere har foreslået, at virksomhederne selv inddrages aktivt i planlægningen og selv på skift kan lægge hus til netværksaktiviteter. Som et konkret eksempel kan nævnes det

udbud af fyraftensmøder, som advokater og andre liberale erhverv ofte tilbyder i eget regi. Det kan typisk dreje sig om ny lovgivning på givne områder med væsentlige konsekvenser for virksomhedernes dagligdag.

Nogle har endvidere gjort gældende, at virksomhedsnetværk ikke nødvendigvis får deres sammenhængskraft gennem stormøder, hvor succeskriteriet entydigt er antal fremmødte. Et velfungerende netværk kan ligeså bestå af en vekselvirkning mellem den opsøgende kontakt og de fælles arrangementer.