

Skræddersyet samspil med virksomheder i arbejdsmarkedsindsatsen

FOrum for
Kvalitet og
Udvikling i offentlig
Service



*Skræddersyet samspil
med virksomheder
i arbejdsmarkedsindsatsen*

januar 2003

Indhold

Forord	5
1. Strategier for virksomhedskontakten	6
2. Hvordan skaber man kontakt?	14
3. Integration og fastholdelse	26
4. Mentorordninger	31
5. Job- og virksomhedskonsulenternes faglighed	36
Bilag 1. Initiativer vedr. samspil	39
Bilag 2. Serviceeftersyn af virksomhedskontakten	42
Bilag 3. Virksomhedsstruktur i Danmark	43
Litteratur:	43

Forord

Den vigtigste målsætning for arbejdsmarkedsindsatsen er at få de ledige i arbejde på det almindelige arbejdsmarked. Og derfor har den virksomhedsvendte indsats stedse været et helt afgørende fokuspunkt i arbejdsmarkedsindsatsen.

VK-regeringen har i sit regeringsgrundlag formuleret det således: »al aktivering skal målrettes konkrete, ordinære job på arbejdsmarkedet«.

Denne pjece handler om kommunernes arbejdsmarkedsindsats. Denne indsats kaldes ofte den arbejdsmarkedsrettede sociale indsats ud fra den betragtning, at kommunerne har en række opgaver, som ligger på grænsen mellem ren arbejdsmarkedsindsats og en social indsats, med den fællesnævner at det i så stort omfang som muligt skal forgå på det almindelige arbejdsmarked.

Den kommunale indsats personificeres ofte i virksomheds- eller jobkonsulentens arbejde. Der er således store forventninger til virksomheds- og jobkonsulenternes arbejde og dermed til deres faglighed. Aktivering, revalidering, fleksjob skal så vidt muligt foregå ude på arbejdsmarkedet – og virksomhedskonsulenterne skal sørge for succesen. De skal skaffe

pladserne, informere virksomhederne, følge sagerne op, reparere når det går galt, skrive pjecen om fleksjob, hjælpe virksomheden med papirgangen, arrangere en konference om arbejdsfastholdelse osv.

Alt dette er der bud på eller kommentarer til i denne pjece. Pjecen er primært skrevet til medarbejdere og ledere i kommunernes arbejdsmarkedsrettede indsats. Men også andre, der interesserer sig for den virksomhedsvendte arbejdsmarkedsindsats, vil finde stof til eftertanke.

Inspirationen og en del af materialet, samt grundlaget for udvælgelsen af emnerne til pjecen, stammer fra et landsdækkende kursus om virksomhedskontakt, som KL afholdt i efteråret 2001.

Pjecen er skrevet af Jens Finkelstein, Finkelstein Rådgivning ApS, i samarbejde med Ulrik Petersen fra KL.

Redaktionen er afsluttet i oktober 2002.

God læselyst og god arbejdslyst.

1. Strategier for virksomhedskontakten

Målet for den arbejdsmarkedsrettede sociale indsats er klar: så mange af de ledige som muligt skal i almindeligt arbejde eller uddannelse. De, der ikke er parat til almindeligt arbejde, skal hjælpes, og hjælpe sig selv til det, og det skal i så vidt omfang som muligt ske i samarbejde med almindelige virksomheder (eller i uddannelse, men da uddannelse ikke er emnet for denne pjece omtales uddannelsesvejen ikke yderligere). Hvad enten vi taler om aktivering, revalidering, fleksjob, skånejob eller andre støtteforanstaltninger, er det almindelige arbejdsmarked den vigtigste faktor enten som det endelige mål for indsatsen, eller via støtteordningerne som en mulig trædesten på vejen til at få afklaret, hvordan fremtiden for den enkelte skal forme sig mht. arbejde og forsørgelse.

For at nå målet, om at så mange som muligt kommer ud på det almindelige arbejdsmarked, må de, der skal planlægge og forestå indsatsen, igennem en række overvejelser om behov og muligheder samt strategier og teknikker.

Tag udgangspunkt i en analyse

Kommunens (eller fx formidlingsenhedens) strategi mht. kontakten til virksomhederne må bygge på analyser af behov og ressourcer, herunder den ekspertise, der kan stilles til rådighed – og af, hvad der egentlig er de kommunale opgaver.

Et væsentligt udgangspunkt for analyserne er også virksomhedsstrukturen i lokalområdet: hvor mange virksomheder og arbejdspladser er der? Henvielse til relevant statistikkilde findes i bilag 1.

Kommunens opgaver er defineret via lovgivningen, de lokal- og landspolitiske viljer, og af forventninger fra andre aktører, Koordinationsudvalg, arbejdsmarkedets parter, virksomheder mv. Og der er her tale om både myndigheds- og serviceopgaver.

Kontakten mellem kommunen og virksomhederne vil som hovedregel være en del af indsatsen for et mere rummeligt arbejdsmarked, dvs. koncentreret om begreberne:

- ▶ arbejdsfastholdelse
- ▶ integration
- ▶ forebyggelse

Når behovet for arbejdsfastholdelse skal analyseres, benytter kommunerne ofte sygedagpengeprofilen som redskab.

En sygedagpengeprofil er en systematisk beskrivelse af gruppen af sygedagpengemodtagere på forskellige variable, som bl.a. omfatter, om de er i arbejde, hvilken virksomhed de kommer fra, diagnoser mv. På grundlag af en dagpengeprofil, og kommunens sygedagpengemedarbejdes uddybende viden om

dagpengemodtagernes forhold, kan man danne sig et overblik over, hvilke umiddelbare behov der, set fra kommunens side, måtte være for kontakt med virksomhederne om arbejdsfastholdelse.

Behovet for støtte til arbejdsfastholdelse på virksomhederne kan desuden komme den anden vej fra, som en efterspørgsel fra en virksomhed. I og med at virksomheder i de fleste tilfælde rekrutterer deres arbejdskraft fra flere forskellige kommuner, vil der være behov for en koordination eller samordning af indsatsen fra de berørte kommuner.

Det kan være vanskeligt for virksomhederne at forstå de forskelle, der kan være mellem de forskellige kommuners håndtering af dagpengesager, det være sig alt fra organiseringen af indsatsen, om der er én fast kontaktperson, eller om man henvender sig til den sygemeldtes sagsbehandler, til om der er forskellige normer, hvad angår papirgang, opfølgning mv. Derfor kan der, for at undgå »støj på linjen«, være behov for at se på den service, der ydes under et.

Virksomhedskonsulenten har normalt ikke grundlag for at bedrive forebyggende arbejde på virksomhederne. Dertil har man bl.a. bedriftssundhedstjenesten. Behovet for forebyggelse nævnes, når man taler om det inden for rammen af »det rummelige arbejdsmarked«, som oftest i forlængelse af behovet for fastholdelse. I den ramme, der arbejdes med her, vil kommunens virksomhedskontakt dreje sig om fastholdelsen. Den viden, der opbygges ved at arbejde med fastholdelse, vil i mange tilfælde kunne omsættes af virksomheden til et forebyggende arbejde. Viden om sygefravær og fastholdelsesbehov kan

omsættes til fx input til personalepolitikker, uddannelse, medarbejderinddragelse mv.

Behovet for integration skal her forstås som kommunens behov for at skaffe almindelige job til kontanthjælps- og integrationsydelsesmodtagere, aktiveringspladser, praktik, arbejdsprøvning, revalidering, fleksjob mv.

Også her kan der være et behov for en »profil« eller lignende analyse af, hvilke typer klienter der har behov for hvilken indsats. På kontanthjælpsområdet har Socialministeriet foreslået følgende opdeling af kontanthjælpsmodtagere i målgrupper (»Vejledning om ændrede rådigheds- og sanktionsregler m.v. for kontanthjælpsmodtagere. Nr. 49 af 24. april 2001):

1. De arbejdsmarkedsparate personer
2. De uafklarede personer
3. De arbejdsmarkeds-mæssigt marginaliserede personer
4. De socialt belastede personer
5. De helbredsmæssigt belastede personer

Opdelingen af klienter i grupper (hvor ovenstående blot er en blandt mange mulige kategoriseringer), kombineret med en afdækning af den enkeltes ressourcer og barrierer i forhold til arbejdsmarkedet, kan danne grundlag for kommunens aktiverings- og integrationsstrategi for kontanthjælpsmodtagerne, og som følge heraf grundlaget for en strategi i forhold til samspillet med virksomhederne.

Når analysen af behov og målgrupper er på plads, kommer overvejelserne over, hvilke ressourcer der

kan sættes ind på at løse opgaverne. Har kommunen og/eller Koordinationsudvalget en eller flere virksomhedskonsulenter, er det de enkelte sagsbehandlere, der skal løse opgaverne, ellers køber man sig fx til ydelser fra private konsulentfirmaer.

Ud over ressourcer set som det antal personer eller timer, man kan kaste ind i indsatsen, handler ressourcediskussionen også om ekspertise. Har man rent faktisk medarbejdere med indsigt i de metoder, der skal bruges i virksomhedskontakten, eller kan man skaffe den ekspertise, der er nødvendig. Har man således de fagfolk, der skal til for at kunne tilbyde virksomheder hjælp til arbejdsfastholdelse, personalepolitik mv.

Til analysen hører også prioriteringsovervejelser om, hvordan det bedst kan betale sig at anvende ressourcerne. Der er begrænsede ressourcer til rådighed og netop på dette område, kontakten til virksomhederne, er der muligheder for valg og prioriteringer, i og med at kommunen langt hen ad vejen selv afgør serviceniveauet.

Hertil kommer så endelig de lokalpolitiske viljer og prioriteringer ind. Forudsætningen for en ordentlig faglig rådgivning af byråd, udvalg og Koordinationsudvalg er, at den faglige analyse som ovenfor beskrevet er foretaget. Den lokale faglige analyse kan med fordel suppleres med den mere generelle viden, der kan hentes fra forskellige (forskningsbaserede) undersøgelser af området (se side 19). Det sidste kunne være med til at modvirke de mest almindelige myter, om fx at virksomheder bliver overrendt af offentlige job- og virksomhedskonsulenter, eller at

virksomhederne, som kommunerne samarbejder med, er utilfredse med servicen.

Strategier for det opsøgende arbejde

Efter at have analyseret behov og ressourcer, og prioriteret indsatsen, følger overvejelser over, hvordan virksomhedskonsulenten skal gribe opgaven med at opsøge virksomhederne an. Der skal lægges en strategi for det opsøgende arbejde, og i denne sammenhæng er det ikke afgørende, om det er den kommunale jobkonsulent, formidlingsenhedens konsulent, eller om opgaven er udliciteret til et privat firma. Alle har behov for strategier for det opsøgende arbejde, mens valget af strategi naturligvis afhænger af, hvilke mål man har, af rammerne for arbejdet mv.

Der ses i hovedsagen tre forskellige strategier for det opsøgende arbejde og samarbejdet med virksomhederne:

- ▶ beredvillighedsstrategien
- ▶ personsagsstrategien
- ▶ jobbankstrategien

Herudover nævnes til tider en »informationsstrategi«, som især bruges af virksomhedskonsulenter, ansat af koordinationsudvalg, som alene har virksomhederne som arbejdsområde og ikke har til opgave at skabe direkte personlig kontakt mellem kommune og virksomhed.

De tre strategier kan kort defineres på følgende måde:

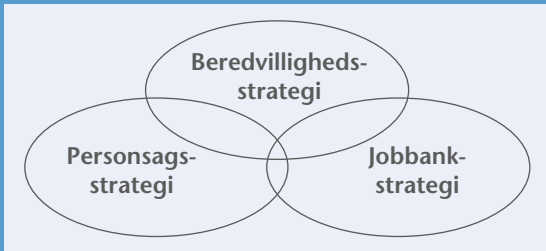
- ▶ **Beredvillighedsstrategien** kaldes den opsøgende virksomhed, hvis mål det er at undersøge og

understøtte virksomhedernes beredvillighed mht. at deltage i arbejdsfastholdelse og integration af ledige o.a.

- ▶ **Personsagsstrategien** tager udgangspunkt i den enkelte klient, og indebærer at virksomhedskonsulenten finder job til den enkelte, dvs. konkret forsøger at matche klient og arbejdsplads ved at gå ud fra klientens behov og ressourcer.
- ▶ **Jobbankstrategien** er den opsøgende virksomhed, som går ud på at finde konkrete job, ikke-støttede som støttede, i virksomhederne til en kommune/formidlings-service, men uden at der på forhånd er fokus på en bestemt person.

Når virksomhedskonsulentens arbejde her beskrives i de tre overordnede strategier, er det ikke udtryk for, at den ene udelukker den anden, men udtryk for nogle mulige valg af tilgang til opgaverne. I den daglige praksis vil der naturligvis være tale om blandinger. For at klargøre elementer og virkemidler i det opsøgende arbejde, kan det dog være nyttigt at tage udgangspunkt i de grundlæggende forskelle mellem de tre strategier.

FIGUR 1. STRATEGIER FOR DET OPSØGENDE ARBEJDE



Formålet med at formulere strategierne for det opsøgende arbejde er at give virksomhedskonsulenter, kommuner og koordinationsudvalg et grundlag for at diskutere og begrunde valg af den indsats, man ønsker at gøre.

Beredvillighedsstrategien

Når virksomhedskonsulenterne benytter beredvillighedsstrategien, er formålet bl.a. at:

- ▶ undersøge og understøtte virksomheders beredvillighed mht. at deltage i arbejdsfastholdelse af sygemeldte medarbejdere og integration af ledige o.a.
- ▶ skabe personlige kontakter og netværk
- ▶ undersøge, hvilken arbejdskraft virksomhederne har behov for
- ▶ informere om muligheder mv.
- ▶ skabe goodwill
- ▶ skabe opmærksomhed på konkrete muligheder

Virksomhedskonsulentens rygstød i det opsøgende arbejde kan fx være de kampagner, som Socialministeriet, koordinationsudvalgene og Det sociale Råd har gennemført om, hvor vigtigt det er, at virksomheder viser social ansvarlighed. Virksomhedskonsulenten har her en mulighed for at »personificere« og gøre indsatsen nærværende og lokal og drøfte med de enkelte virksomheder, hvordan de konkret kan bidrage til rummeligheden og løfte det sociale ansvar.

I beredvillighedsstrategien ligger, at virksomhedskonsulentens primære rolle ikke er at skaffe konkrete pladser, men at gøde jorden for det lokale

engagement. Skulle det så være muligt på stedet at lave aftaler, så kan det være en ekstra gevinst.

Men her kommer så overvejelserne om:

- ▶ hvordan beredvillighedsstrategien kombineres med andre strategier
- ▶ konsulentens faglige viden
- ▶ hvilken kompetence vedkommende er udstyret med

Brug kampagnerne som afsæt for kontakt

Som regel arbejdes der med beredvillighedsstrategien på forskellige niveauer. Ovenfor er nævnt de nationale kampagner. Næste niveau er regionale eller lokale kampagner eller enkeltindsatser, der mere målrettet og lokalt skal understøtte indsatsen. En almindelig måde at forsøge at komme i kontakt med virksomhederne er »mødet« eller »arrangementet«, hvor alle inviteres, og hvor dagsordnen er bygget op om de vigtige budskaber, vi, det offentlige, gerne vil af med i forhold til virksomhederne:

- ▶ de skal forstå vigtigheden af at gøre noget for deres syge medarbejdere (fastholdelse og forebyggelse), og
- ▶ de skal forstå vigtigheden af at hjælpe kommunen med virksomhedsrevalidering og aktivering mv.

En opskrift på, hvordan man gør, finder man i Socialministeriets pjeces om »Samarbejde mellem kommune og virksomhed om arbejdsfastholdelse« (34K-projektet om arbejdsfastholdelse, februar 2000). Erfaringen viser, at det af og til mislykkes at samle en større

kreds til disse møder. Hvad der virker, og hvad der ikke virker, er ikke helt gennemskueligt. En indlysende grund til, at det kan være ganske svært at tiltrække virksomhederne, kan være, at problemstillingen for dem, på trods af god vilje og stor forståelse, ikke er særlig aktuell eller fylder ret meget i deres bevidsthed. Ret beset skal virksomhedernes opmærksomhed på »det sociale ansvar« mht. integration måske være beskeden, al den stund at de har nok at gøre med at producere, og hvad dertil hører. Hvis man bruger disse overvejelser, når man skal informere virksomheder om, hvad systemets forhåbninger og forventninger til dem er, kunne det derfor være en idé at tænke i anledninger i stedet for at tænke i fuld opmærksomhed.

Tænk i anledninger – hvor sker der noget, vi kan være med i?

I stedet for at invitere alle virksomhederne til den »berømte« temadag om »det rummelige arbejdsmarked«, med risiko for at ingen andre end kommunens medarbejdere møder op, kunne man undersøge mulighederne for at præsentere »det rummelige« på arrangementer, hvor andre ting også er på dagsordnen. Der tænkes her på møder i Rotary, i brancheforeninger, handelsstandsforeninger mv., hvor virksomhedskonsulenten kunne få mulighed for i et kort indlæg at præsentere problemstillingerne og sig selv. På den måde får det sociale engagement en naturlig plads og størrelse, og på den måde kan man skabe sig en opmærksomhed, uden at budskaberne om socialt engagement, love og regler mv. er det bærende i arrangementet som sådan.

Hovedattraktion – eller birolle?

Der er naturligvis ikke tale om et enten eller, men igen er det vigtigt med strategien. Man kunne starte med birollen, og når tiden og situationen er der, dvs. når kontakterne er der, når der er konstateret interesse nok, og når emnerne mv. kan begrunde det, så kan det store arrangement afholdes.

Beredvillighedsstrategiens mål er, som det fremgår af selve begrebet, at skabe beredvillighed, imødekommerhed og dermed støbe fundamentet for et fremtidigt samarbejde om at udmønte det sociale engagement – konkret.

Et praktisk eksempel på, hvordan en beredvillighedsstrategi kan udmøntes, kunne være i en partnerskabsaftale. Beredvilligheden her kunne fx bestå i, at virksomheden giver tilsagn om at ville stille en praktikplads, en jobtræningsplads el. lign. til rådighed, når det bliver aktuelt, dvs. når kommunen har en klient, man mener, kan matches med virksomheden.

På denne måde skaber man plads, uden at skabe urealistiske forventninger til, hvornår og i hvilket omfang der er behov for plads. Gennem personlige kontakter og opbygning af netværk, ved at informere om muligheder, ved at være vidende og ærlig skal der skabes den goodwill, der senere skal sættes i værk, når det konkrete job til klienten skal skaffes.

I mange handlingsplaner mv., både for kommuner og koordinationsudvalg, ser man en passus om, at

kommunen skal kunne forsyne virksomhederne med kvalificeret arbejdskraft. Hvilken analyse, der ligger bag en sådan målsætning, fremgår normalt ikke. Men indlysende er det, at virksomhedskonsulentens troværdighed let kan komme på en alvorlig prøve, hvis nogen skulle spørge til de reelle muligheder. Al erfaring viser, at netop denne opgave sjældent er en, kommunen eller virksomhedskonsulenten kan løse. En ureflekteret målsætning, som er udtryk for god vilje, men som mest hviler på ønsketænkning, kan undergrave en virksomhedskonsulents troværdighed – og det var jo ikke meningen.

Realistiske målsætninger er afgørende for virksomhedskonsulenters troværdighed

Personsagsstrategien

Som nævnt før – og som vist på figur 1 – er de tre strategier for virksomhedskontakt langt hen ad vejen forudsætningerne for hinanden. Personstrategien er den klassiske jobkonsulentstrategi, hvor jobkonsulenten kender de personer, der skal have tilbud om en plads på en virksomhed, og som derfor i sit opsøgende arbejde har konkrete mennesker »med i tasken« ud til virksomhederne, og hvor opgaven så er at finde pladsen derude.

Især inden for aktiverings- og revalideringsområdet har denne strategi vist sin styrke. Udgangspunktet for personsagsstrategien er en analyse af den enkelte lediges ressourcer, ønsker og begrænsninger, som tegner et samlet billede af klienten, og som derefter danner baggrund for virksomheds- eller jobkonsulentens opsøgende arbejde på arbejdsmarkedet.

Strategien kan benyttes både over for de stærkere og de svagere klienter. Når en klient, der er umiddelbart til rådighed for arbejdsmarkedet, selv søger arbejde via AF, aviser, internet osv., vil personsagsstrategien være at dirigere/formidle vedkommende hen til den virksomhed, der har behov for arbejdskraft.

Viser analysen af klientens forhold, at der er tale om en klient med beskeden tilknytning til arbejdsmarkedet, få ressourcer og svage faglige, sociale og personlige kompetencer, er der givet behov for en hel særlig indsats. Derfor vil det, der tidligere hed »den selektive placering« fortsat være metoden, og derfor vælger mange virksomhedskonsulenter personsagsstrategien.

Det indebærer, at virksomhedskonsulenten på baggrund af sit kendskab til klienten, virksomhederne og arbejdspladserne målrettet går ud for at skaffe netop den rigtige eller skræddersyede plads til klienten. Når der her tales om »den rigtige« plads, er det fordi, der ofte skal en særlig omhyggelighed til, når det handler om at finde tilbud til klienter med mere omfattende problemer. Det kan stille særlige krav til både arbejdsplads og virksomhedskonsulentens opfølgning mv.

Endelig er det værd at understrege, at personsagsstrategien er en »salgsstrategi«, i og med jobkonsulenten skal ud på virksomheden og »sælge« personen, og her ved de erfarne konsulenter, hvor farligt det er at »oversælge«. Samarbejdet mellem konsulenterne og virksomhederne skal bygge på gensidig tillid, og derfor er en ærlig præsentation af opgaven afgørende for, at samarbejdet kan blomstre.

Personsagsstrategien er en hjælpe- og støttestrategi, og derfor er det meget vigtigt, at man til stadighed, som virksomhedskonsulent, er opmærksom på ikke at fratage klienterne ansvar og initiativ, og dermed klientgøre yderligere.

Jobbankstrategi

Den tredje strategi, jobbankstrategien, kendes fra Arbejdsformidlingens arbejde.

Arbejdsformidlingens udgangspunkt er, til forskel fra personsagsstrategien, en gruppe ledige, der er umiddelbart til rådighed for arbejdsmarkedet. Dette betyder videre, at de ledige i AF forventes, inden for de regler der findes om rådighed, at de tager anvist arbejde, og at der ikke umiddelbart er forhindringer for deres tilbagevenden til arbejdslivet.

Jobbankstrategien tager udgangspunkt i et opsøgende arbejde, hvor man finder job og jobåbninger, uden at jobbene er tiltænkt aktuelle konkrete personer. Ideen er at opbygge en »bank« af job som ledige, aktiverede og sagsbehandlere skal have mulighed for at trække på.

Jobbankstrategien forudsætter et tæt samarbejde mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter, samt overensstemmende holdninger og praksis mht. at prioritere besættelse af fundne job, aktiveringspladser mv. meget højt. Når dette forhold bør understreges, skyldes det risikoen for at opbygge en bank, hvis produkter der ikke er den fornødne efterspørgsel efter.

Risikoen er, at man her får skabt en række job, som der ikke er interesse for/efterspørgsel efter, og at man derved får både skuffede virksomheder, som ikke får opfyldt deres forventninger om arbejdskraft eller om at vise rummelighed, skuffede klienter, der ikke synes at tilbuddene er relevante, og skuffede sagsbehandlere, som ikke kan hjælpe deres klienter.

Hvis man derfor som kommune eller formidlingsenhed ønsker at arbejde med jobbankstrategien, skal forberedelsen på de indre linjer i kommunen være endog meget grundig. Eventuelt kan man opbygge den som en afledt funktion af de to andre strategier, dvs. fordi virksomhedskonsulenten kommer i kontakt

med virksomhederne og får lavet aftale om at placere en klient og derved får kendskab til et job, der skal besættes, og således kan arbejde med et jobtilbud.

En mulighed er at bruge internettet til opbygning af en jobbank. Men teknikken løser ikke forventnings- og matchproblemet, som ovenfor nævnt. Her som andre steder er det vigtigt, at man, inden man kaster sig ud i en (dyr/tidskrævende) udviklingsaktivitet, køligt analyserer, om der er kunder til en sådan internetløsning, dvs. om man kan sandsynliggøre at klienter, virksomheder og sagsbehandlere vil bruge værktøjet.

2. Hvordan skaber man kontakt?

De tre strategier i det foregående afsnit handler om formålet med det opsøgende arbejde. Efter således at have foretaget en analyse, og fastlagt formålet med det opsøgende arbejde, at skabe beredvillighed, skaffe konkrete personer i arbejde og/eller skabe en jobbank, kommer diskussionen om kontaktteknik, om hvordan man i praksis bærer sig ad med at komme i en frugtbar kontakt med virksomhederne?

Nedenfor diskuteres en række af de metoder og redskaber, der er afprøvet i de mange år, det opsøgende arbejde har eksisteret.

Virksomhedsregistret

Lige gyldig hvilken af de tre strategier, der ligger til grund for arbejdet, har virksomhedskonsulenten det samme problem, at finde og få kontakt med virksomhederne. Hvordan finder man ud af, hvilke virksomheder der ligger i området? Et virksomhedsregister af en eller anden art kunne give svaret.

Som ny virksomhedskonsulent er det meget vigtigt at komme ud på arbejdsmarkedet og i kontakt med virksomhederne så hurtigt som muligt. Mange virksomhedskonsulenter klager over, at de er for lidt ude og for meget »på kontoret«. En af grundene hertil er, at nye konsulenter er »for længe« om at komme ud i virksomhederne. De vælger at begynde

med at kaste deres kræfter ind på at opbygge registre el.lign., og desværre er der en tendens til, at man så bliver »hængende« på kontoret.

Mange helt nye virksomhedskonsulenter er startet deres nye job med at opbygge et virksomhedsregister, og mange erfarne virksomhedskonsulenter har i et nyt job undret sig over, at møderegistre, som til tider er mangelfulde, ikke bliver brugt, eller hvor den tidligere eller nuværende kollega har oplysningerne »inde i hovedet«.

Virksomhedsregistre er noget, alle ønsker sig, men inden man kaster sig over opgaven med at opbygge et, eller reformere et eksisterende, bør man igen fortage en analyse.

Man må spørge sig selv:

- hvad skal registeret bruges til
- hvem skal bruge det
- hvor mange skal bruge det
- hvor mange oplysninger skal det indeholde
- i hvilket omfang forventer man at bruge det
- findes der allerede brugbare registre i kommunen eller andre steder?

Med andre ord drejer analysen sig om, hvorvidt man kan forvente, at indsatsen vil kunne betale sig. Hvor meget tid og hvor mange kroner skal der

investeres i arbejdet, og hvad får man så ud af det. Er man i tvivl, kan man evt. ringe til kollegaerne i området og spørge dem, om de har et register, og hvor meget de i givet fald bruger det.

Hvilke registre findes i forvejen

- ▶ lokaltelefonbog
- ▶ Krak
- ▶ arbejdsformidlingen
- ▶ cvr (internettet)
- ▶ Købmandsstandens Oplysnings Bureau,
- ▶ erhvervsrådet m.fl.

Et register i form af et eller andet arbejdsredskab over sine kontakter bør man naturligvis have. Men spørgsmålet er, rent praktisk, om man skal have et, inden man går i gang med sit opsøgende arbejde, eller om man skal opbygge et register netop i forbindelse med og på informationerne fra det opsøgende arbejde, eller som en kombination.

Det er klart, at hvis det opsøgende arbejde er udformet som en kampagne, hvor man skal sende materiale til alle, eller udvalgte grupper af virksomheder, så har man brug for oplysninger om i det

To veje i opbygningen af et register

- ▶ virksomhedsbesøg som grundlag for opbygning af register, eller
- ▶ register som grundlag for virksomhedsbesøg

mindste adresser og branche og må derfor købe sig til et register, medmindre kommunen allerede har et register, man kan bruge.

Skal man ud for at finde job til konkrete klienter eller jobåbninger, kan mindre ofte gøre det. I mange tilfælde vil lokaltelefonbogen være et glimrende grundlag, når man skal danne sig et overblik over lokalsamfundets virksomheder. Desuden kan virksomhedskonsulenten inddrage det lokalkendskab, som sagsbehandlere, projektledere, koordinationsudvalgsmedlemmer måtte have.

Ofte vil der i praksis opstå to registre. Et virksomhedsregister og et »kontaktregister«. Det sidste er den aktive del af virksomhedsregistret, en oversigt over de kontakter man rent faktisk bruger, med oplysninger om kontaktpersoner, særkender (mht. virksomhedskultur el.lign.), og hvilket konkret samarbejde der udspiller sig – og som hele tiden udbygges og revideres.

Et almindeligt virksomhedsregister vil normalt indeholde oplysninger om:

- ▶ virksomhedens navn
- ▶ adresse
- ▶ telefon
- ▶ fax
- ▶ e-mail
- ▶ hjemmeside
- ▶ branche og
- ▶ antal ansatte

Ved at tilføje virksomhedsregistret nogle elementer, der har med kontakt og aktivitet at gøre, fremkommer den aktive oversigt, der kunne se således ud:

Virksomhedens navn:

Adresse:

Kontaktperson – ledelse:

Kontaktperson – medarbejdere:

Telefon:

Fax:

e-mail:

Hjemmeside:

Branche:

Antal ansatte:

Særlige forhold: (fx mentorordning, partnerskabsaftale, projekt, netværksdeltager)

Notat om funktioner mv.: (fx ufaglært, kort oplæring, højt tempo, især kvinder osv.)

Notat om kontakter og forløb: (besøg på virksomheden 10.03.02, NN tre måneder i arbejdsprøvning)

Virksomhedsregistret skal betragtes som det det er – et arbejdsredskab. Det skal kunne bruges af flere i det daglige arbejde, det skal holdes ajour og det skal være tilgængeligt.

Virksomhedsregistret er et *arbejdsredskab*

Hvilke virksomheder skal man opsøge

Hvilke konkrete virksomheder, man skal opsøge, afhænger af den opgave, man er sat på, den analyse der ligger til grund, og den strategi man vælger.

Man kan ved et par eksempler vise de forskellige mulige tilgange til den opsøgende virksomhed.

Eksempel 1

I det første eksempel har kommunen eller Koordinationsudvalget ønsket at prioritere arbejdsfastholdelse. Virksomhedskonsulenten har her mindst to mulige angrebsvinkler. Han kan gå generelt til værks og betragte opgaven som en kampagneopgave, hvor hans hovedmission bliver at informere virksomheder om arbejdsfastholdelse, både som holdning og metode, eller han kan gå mere specifikt til værks og betragte opgaven som værende at støtte konkrete personer med risiko for at blive udstødt af arbejdsmarkedet.

I den første situation vil en besøgsrunde på virksomheder, en temadag for virksomheder o. lign. være metoderne. De virksomheder, der udvælges til et besøg, kan være af en vis størrelse, være fra en bestemt branche eller måske fra et netværk, hvis et sådant findes. Her bruger virksomhedskonsulentens sin telefonbog, oplysningerne fra erhvervsrådet el. lign., og den opsøgende strategi er beredvillighedsstrategien. Virksomhedskonsulenten skal vinde virksomhederne for den gode sag.

I den anden situation vælger virksomhedskonsulenten at forstå arbejdsfastholdelse som den konkrete opgave i forhold til sygemeldte ansatte på virksomhederne. Her kan en dagpengeprofil være udgangspunktet for arbejdet, for så vidt den har oplysninger med om, fra hvilke virksomheder de syge kommer. Virksomhedskonsulenten kan så vælge, i samråd med den sygemeldte og sagsbehandler, at opsøge de virksomheder, hvor de enkelte sygemeldte kommer fra, med henblik på en arbejdsfastholdelsesindsats – en typisk personsagsstrategi. Også her kan der i øvrigt være tale om forskellige målgrupper og prioriteringer. Man kan ud fra en risikovurdering vælge at koncentrere indsatsen om særlige lidelser, om særlige virksomheder eller fx om især langvarigt syge. Men fortsat vil der være tale om en personsagsstrategi. Som nævnt ovenfor i afsnittet om strategierne, er der som oftest tale om blandingsformer, og man kan naturligvis meget let forestille sig, at virksomhedskonsulenten, som er på virksomheden i en fastholdelsessag, for så vidt han har andre opgaver, også er opmærksom på muligheden for en jobåbning, en praktikplads el. lign. som kan bruges i anden sammenhæng, og således tænker i muligheder og beredvillighed samtidig med, at han sørger for sin fastholdelsessag.

Eksempel 2

I det næste eksempel er opgaven integration af kontanthjælpsmodtagere, oprettelse af fleksjob mv. Igen må man se på opgavens karakter, analysere og vælge strategier. Analysen af klienter kunne vise, at der er mange, der ikke har uddannelse, ikke er særligt interesserede i uddannelse, og hvis fremtid kommer til at ligge på det ufaglærte arbejdsmarked. Konsekvensen af analysen må være, at virksomhedskonsulentens

opsøgende virksomhed rettes mod netop den del af arbejdsmarkedet, som beskæftiger ufaglærte, og at man i anden opsøgende virksomhed som beskrevet ovenfor omkring fastholdelse er opmærksom på, om der er nicher på andre typer virksomheder, hvor der er muligheder for at tilbyde ufaglærte arbejde.

Når der her fokuseres på det ufaglærte område, hænger det sammen med bemærkningerne ovenfor om, at en endog meget stor del af kommunens kontanthjælpsmodtagere er ufaglærte, og i vidt omfang uddannelsesfremmede. Dette betyder ikke, at kommune og andre ikke skal gøre en stor indsats for opskoling, uddannelse mv., blot at man realistisk og erfaringsmæssigt tager udgangspunkt i, at uddannelseslinjen kun i begrænset omfang har haft succes, og at man derfor må gå på to ben, både forsøge at opskole og forsøge at udsluse til eksisterende arbejde.

I integrationseksemplet kan man bruge alle tre strategier for det opsøgende arbejde. Man kan tage udgangspunkt i enkelte kontanthjælpsmodtagere og opsøge virksomheder med det formål at finde en almindelig arbejdsplads eller en aktiveringsplads, man kan »samle« på jobåbninger til en jobbank og selvfølgelig også berede vejen for senere kontakt.

En anden supplerende vinkel på, hvilke virksomheder man skal opsøge, hænger sammen med den »klagesang«, der ofte høres fra både klienter og virksomhedskonsulenter, om at det er svært at komme til den eller den virksomhed. Problemstillingen er her, at kommunens klienter som hovedregel er afhængige af kollektiv transport, og at transportproblemet ofte bliver nævnt som en væsentlig barriere. En

supplerende overvejelse for virksomhedskonsulenten kunne derfor være at være opmærksom på at opsøge virksomheder i forhold til bus- og toglinjer.

Virksomhedskonsulenter kører i bil – klienterne ta´r bussen

Hvordan kommer man i kontakt med virksomhederne

Nye virksomhedskonsulenter er ofte usikre mht., hvilken reaktion de vil opleve, når de skal i kontakt med virksomhederne. Og der er her især to spørgsmål, der trænger sig på:

- ▶ bliver vi positivt modtaget, og
- ▶ er virksomhederne ikke så overrendte, at endnu en virksomhedskonsulent blot vil være til ulejlighed?

Så længe det har været en del af social- og arbejdsmarkedspolitikken at (re)integrere ledige på arbejds-

markedet, har der eksisteret et opsøgende arbejde på virksomhederne – naturligvis i varierende intensitet og omfang. Og i de seneste år har diverse kampanjer om det rummelige arbejdsmarked mv. understøttet dette arbejde.

Den helt overvejende erfaring, hvad angår kontakten til virksomhederne, er, at virksomhederne er positivt indstillede og tager positivt imod, når det gælder samarbejde om fastholdelse, virksomhedsrevalidering, aktivering mv. Hvad angår spørgsmålet om, hvorvidt virksomhederne er overrendte, viser både konsulenternes erfaringer og undersøgelser, at dette næppe er tilfældet, og at virksomheder, der måtte have haft besøg, godt kan finde ud at sige fra, hvis det skulle blive for meget.

Undersøgelserne, der her refereres til, er bl.a. Socialforskningsinstituttets Årbog 1999 om »Virksomhedernes sociale engagement«, Teknologisk Instituts undersøgelse fra 2000 om »Administrative barrierer for

VIRKSOMHEDERS VURDERING AF SAMARBEJDET MED DEN OFFENTLIGE INSTANS

I procent	Ikke tilfreds	Tilfreds	Meget tilfreds	Ved ikke
Privat jobtræning	7,2	54,1	25,0	13,7
Individuel jobtræning	7,2	80,4	11,8	0,6
Skånejob	8,8	74,4	16,2	0,6
Fleksjob	1,6	66,3	31,4	0,8
Virksomhedsrevalidering og arbejdsprøvning.	0,3	87,8	9,5	2,4

Kilde: Administrative barrierer for virksomhederne ved ansættelse af personer med løntilskud. Sørensen, Niels m.fl. Teknologisk Institut, 2000.

virksomhederne ved ansættelse af personer med løntilskud og Socialforskningsinstituttets »Vestegnsundersøgelse« 2001, som alle konkluderer, at »en stor del af virksomhederne angiver, at de aldrig er blevet kontaktet af kommunen eller AF« (Vestegnsundersøgelsen).

Teknologisk Instituts undersøgelse viser at, »hver femte af virksomhederne har benyttet en af ordningerne inden for de sidste år«, og SFI's undersøgelse fra 1999 viser bl.a., at 77 procent af de private virksomheder aldrig er blevet kontaktet af eller selv har kontaktet kommunen. Alt taget i betragtning tyder dette på, at risikoen for at overrende virksomhederne er begrænset, når vi ser bort fra mindre områder, hvor meget få større virksomheder dominerer. Hertil skal i øvrigt føjes, at Teknologisk Institut har spurgt til virksomhedernes vurdering af kvalifikationerne blandt de offentligt ansatte, og af det generelle samarbejde – og i begge tilfælde viser det sig, at virksomhederne generelt er tilfredse eller meget tilfredse.

Virksomhedsopsøgende arbejde handler om at komme i kontakt, og derfor er det vigtigt at understrege, at der snarere er positive forventninger og gode viljer end det modsatte. Denne viden skulle gerne hjælpe nogle nye konsulenter til at overvinde noget af deres usikkerhed omkring de første kontakter til virksomhederne.

Virksomhederne i al almindelighed er positive og modtagelige. En myte at virksomhederne er overrendt af virksomhedskonsulenter

Der anvendes forskellige henvendelsesformer, når det gælder om at opnå kontakt med virksomhederne, og igen bør det understreges, at nok er henvendelsesformer og overordnede strategier i denne forbindelse vigtige, men uden en forudgående helt konkret refleksion over, hvad formålet er med den aktuelle henvendelse, man netop er i gang med at planlægge, går det ikke.

Man skal vide, hvad man skal på virksomheden – have et ærinde

Når man skal i kontakt med virksomheden er der forskellige veje:

- ▶ den personlige henvendelse
- ▶ den skriftlige målrettede kontakt
- ▶ den skriftlige information
- ▶ ambassadørmodellen
- ▶ anledninger

Valget af metode afhænger langt hen ad vejen af personlige præferencer. Om man ringer til en virksomhed og aftaler et møde, om man møder op uanmeldt og laver en aftale eller skriver, er vel mest et spørgsmål om personlig stil. Formålet er det samme, at få personlig kontakt.

Nogle konsulenter foretrækker at opsøge virksomheder ved i bogstaveligste forstand at stemme dørklokker. Dvs. udvælge sig en stribe virksomheder, det kan være i et industrikvarter, eller efter en oversigt over virksomheder inden for en bestemt branche, og så besøge dem uanmeldt og håbe på enten en snak på stedet med en relevant person på

virksomheden, personalechef, tillidsmand el.lign. eller få en aftale en anden dag. Fordelen er, at konsulentten kan danne sig et førstehåndsindtryk og får en umiddelbar kontakt, ulempen kan være, at det tager for meget tid set i forhold til andre muligheder.

En variation af dørklokkemodellen er det spontane besøg. Det er her, hvor konsulentten alligevel er i området, skal til et planlagt møde på en virksomhed og spontant falder ind på nabovirksomheden for at give sig til kende.

En tredje metode til personlige henvendelse er den telefoniske henvendelse. Denne metode understøttes tit af den målrettede skriftlige henvendelse eller den skriftlige information. Netop fordi mange synes, at det er en svær opgave (for dem selv) at få skabt kontakt, er kombinationen mellem et brev til virksomheden og en opfølgende telefonopringning god. Man skaber sig et ærinde. Virksomheden har fået et brev, og virksomhedskonsulentten har nu det ærinde at »undersøge«, om virksomheden har fået brevet, om det har haft nogen betydning (overhovedet er blevet læst), og om det er muligt at komme i en konstruktiv dialog om det, brevet nu drejede sig om.

Den målrettede skriftlige henvendelse er, som ordene siger, den henvendelse, hvor man specifikt skriver til virksomheden og meddeler, at man vil kontakte dem med et særligt formål fx mht. det rummelige arbejdsmarked. Her ringer konsulentten kort tid efter, at virksomheden har fået henvendelsen, og søger via telefonsamtalen at få en aftale om et møde eller en kontaktperson, han senere kan henvende sig til.

En særlig variant af den målrettede skriftlige henvendelse er den målrettede annoncering. Her vælger nogle konsulenter at forsøge at finde fleksjob mv. via annoncer, hvor der søges job til konkrete beskrevne personer (anonymiserede). Her bruger han de henvendelser, der kommer på annoncerne, til møder på de interesserede virksomheder. Således får annonceringen to formål, på den ene side at skaffe konkrete

ANNONCE TIL LOKALAVISEN

Virksomhed søges med henblik på oprettelse af et fleksjob

Arbejdsmarkedsafdelingen søger en arbejdsgiver, der kan tilbyde at ansætte en 54-årig mand som altnulmand.

Jobbet ønskes etableret som et fleksjob, det vil sige, at der ydes et permanent tilskud til lønnen (på 1/2 eller 2/3 af mindstelønnen)

Arbejdsopgaverne kunne eksempelvis være:

- ▶ At vedligeholde firmaets bygninger ude og indvendig
- ▶ Lettere havearbejde
- ▶ Hente og bringe varer mv.

Pågældende er uddannet tømrer og har arbejdet som tømrer siden 1962.

Såfremt De er interesseret, er De meget velkommen til at kontakte Virksomhedskonsulent ... tlf. nr. ... for yderligere oplysninger.

personer et fleksjob, og på den anden at skaffe konkret interesserede virksomheder til sit kontaktnet.

De mange kampagner på området kan følges op af kontaktbesøg. Den skriftlige information – pjecer mv. – om det rummelige arbejdsmarked, hvor ordninger, gode historier og politiske »formaninger« markedsføres, kan være et udmærket afsæt for telefoniske henvendelser til virksomhederne, men igen er timingen vigtig, jo mere samtidigt med en kampagne jo bedre.

En gammelkendt metode til at understøtte virksomhedskonsulentens opsøgende arbejde er ambassadørmodellen. Denne model går ud på, at andre baner vejen for konsulenten. Det er typisk en borgmester eller et medlem af koordinationsudvalget, der enten målrettet eller i sit almindelige virke er bevidst om at »reklamere« for virksomhedskonsulentens opsøgende virksomhed og fx tilskynder virksomheder til at henvende sig til virksomhedskonsulenten eller giver denne et praj om at kontakte en virksomhed, som vedkommende har været i kontakt med.

De ovennævnte metoder er ikke isolerede fra hinanden, men er blot grundtyper, som i det daglige blandes og bruges, hvor det skønnes mest hensigtsmæssigt.

Men under alle omstændigheder er det vigtigt at tænke i anledninger. Der tænkes her på at udnytte alle former for kontakt til et bredere formål. Hvis virksomhedskonsulenten er i kontakt med en virksomhed om fleksjob, kan det give anledning til

en snak om arbejdsfastholdelse. Hvis en virksomhedskonsulent deltager i en conference, bør det give anledning til, at man målrettet skaber sig kontakter blandt virksomhedsrepræsentanter. Ideen er, som det fremgår, at benytte sig af lejligheden og med fornuft og omtanke vurdere, om der er anledning til at få en ny kontakt, plante en idé, lave en aftale mv.

Pjecer og anden skriftlig information

Der er på dette område, samspillet mellem kommuner og virksomheder, som på så mange andre områder stærke ønsker om (mere) skriftlig information i form af pjecer om ordningerne osv.

De mange ordninger og regler omkring det rummelige arbejdsmarked, hvad enten det drejer sig om integration eller fastholdelse, virker komplicerede og uoverskuelige, og alene denne opfattelse giver naturligt nok grundlag for ønsker om information, fra såvel virksomheder som koordinationsudvalg mv.

I denne forbindelse skal man være klar over, at der allerede findes en lang række pjecer, der beskriver regler, ordninger og giver gode eksempler. Socialministeriet (nu Beskæftigelsesministeriet), Udviklingscenter for beskæftigelse på særlige vilkår, Det centrale handicapråd, LO og mange andre har udgivet pjecer og oprettet hjemmesider hvor man kan få de nødvendige informationer.

Lokalt orienteret skriftlig information er som oftest uomgængelig. Der er en markedsførings- og opmærksomhedsværdi i materialet, som kan tilgodese nogle interesser, og der er en legitimeringsfunktion i at vise,

hvad man kan tilbyde. Erfaringsmæssigt giver den slags materiale ikke megen respons, og det kan derfor ikke stå alene. Det er som oftest nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt.

En mere ydmyg model for skriftlig information, men nok så effektiv, er visitkortet eller det lille opslag til opslagstavlen. Dette kan udformes ganske enkelt med de allermest basale informationer (se eks. nedenfor) og bruges både til skriftlige henvendelser og til at efterlade til kontaktpersoner på virksomheden efter endt møde.

Spørgsmålet, om man skal producere og udsende pjecer mv. til virksomhederne i lokalområdet, er et af den slags spørgsmål, som ikke kan besvares med et ja

Til virksomhederne i X-købing kommune

Hvis en medarbejder/kollega bliver syg, kommer til skade, eller af sociale grunde får svært ved at klare sit arbejde – eller I gerne vil have en person i fleksjob el. lign.

ring til

Virksomhedskonsulent

Niels Nielsen

X-købing Kommune

På telefon

00000000

Han vil så komme ud i virksomheden og være behjælpelig med at finde en løsning eller skabe kontakt til nødvendige specialister

eller nej, men snarere med et både og. Som antydnet kan der på den ene side være et koordinationsudvalg eller andre, der ønsker at markedsføre sig og gøre opmærksom på deres eksistens via gode informationer til virksomhederne, og på den anden side ved man fra praksis og sidst fra den tidligere nævnte »Vestegnsundersøgelse«, at effekten af den slags tiltag er begrænsede, hvad angår nye kontakter og henvendelser. Det er i dette lys, man skal overveje at kombinere sin egen kampagne med allerede fremstillet materiale. Derved kan man undgå en tids- og pengekrævende øvelse med at skrive den pjece om fx fleksjob, som allerede er skrevet.

Hvem kontakter man på virksomheden

Virksomhedens ledelse har ansvaret for såvel personale som økonomi, og derfor skal en henvendelse om forhold, der vedrører disse ting, gå gennem virksomhedens ledelse. Hvad enten det drejer sig om arbejdsfastholdelse eller integration af nye medarbejdere, må grundsynspunktet være, at der er tale om problemstillinger, som kræver ledelsens opmærksomhed, og en henvendelse til virksomheden må derfor gå gennem ledelsen.

Hvilken del af en ledelse, der skal involveres, kan man af gode grunde ikke vide som udenforstående. De, der ved det bedst, er virksomheden selv.

Kontakt ledelsen

Ringer man til en virksomhed, kan man jo spørge sig frem, og skal man skrive, kan man evt. inden ringe til

virksomheden og spørge, hvem man skal stile henvendelsen til, så har man et navn, når man senere følger sin skriftlige henvendelse op.

Virksomheder er forskellige, ledelsesforhold og stil er forskellige, og derfor kan man ikke sige andet generelt om kontaktstrategi, end at man skal gå til ledelsen.

En virksomhed er ledelse og medarbejdere, og derfor bør man naturligvis som jobkonsulent være opmærksom på, at samarbejdet med virksomheden både handler om den personaleansvarlige ledelse og personalets repræsentanter.

På de fleste virksomheder vil det være en hel naturlig ting, at både ledelse og personalerepræsentanter er involveret i indsatsen, og at jobkonsulenten er i kontakt med begge parter.

Organisering af kontakten til virksomhederne

Som tidligere nævnt har langt de fleste kommuner en virksomhedsvendt aktivitet, i de fleste tilfælde personificeret i en virksomhedskonsulent eller jobkonsulent.

Det er sjældent mere avanceret, end at der er tale om en enkelt eller et par ansatte i kommunens arbejdsmarkedsafdeling eller socialforvaltning, som varetager en række af de funktioner, der handler om kontakten mellem kommune og virksomhed. Det drejer sig om aktiviteter under den store overskrift »det rummelige arbejdsmarked«, dvs. alt fra formid-

ling til almindelige job, over virksomhedsrevalidering til at arrangere gåhjemmøder om socialt ansvar og rundbordssamtaler osv. osv.

I større kommuner med flere ansatte kan man naturligvis differentiere indsatsen i og med, flere kan dele opgaverne, men i bund og grund er funktionerne de samme.

Kommunerne har lyttet til og forstået ønsket om tilgængelighed og om, at virksomheden ønsker en enkelt eller få kontaktpersoner, og det er tydeligt, at de fleste kommuner arbejder for at opfylde disse ønsker.

Denne organisering, som mellemmand mellem den kommunale sagsarbejder og virksomheden, fremkalder meget ofte diskussionen om, hvorvidt virksomhedskonsulenten i forbindelse med konkrete placeringer af klienter på virksomhederne skal tale med klienterne. Der er mindst to grunde til at diskussionen opstår, den ene er, at man kan mene, at det er et problem, at klienten kan komme til »at fortælle sin historie« to gange, hvis både sagsbehandler og konsulent skal tale med klienten, inden vedkommende fx får et tilbud om virksomhedsaktivering. Den anden problemstilling handler om tid. Hvis man skal bruge virksomhedskonsulentens tid bedst muligt skal vedkommende koncentrere sin tid ude på virksomhederne og ikke bruge kræfterne på at tale med klienter.

Meget taler for, at virksomhedskonsulenten møder klienten, før der sker en henvisning eller afgives et tilbud. Ikke mindst klientgruppens sammensætning og opgaveprofilen taget i betragtning ligger virksom-

hedskonsulentens arbejde tættere på sagsbehandlerens end på en neutral jobformidler. Det sidste ville være tilfældet, hvis klienterne var umiddelbart til rådighed for arbejdsmarkedet og blot skulle anvises et almindeligt job. Dette er imidlertid undtagelsen i kommunens arbejdsmarkedsrettede sociale indsats. De fleste klienter har andre problemer end blot det, at de er arbejdsløse. Dette synspunkt skal ikke overdrives og føre til yderligere klientisering og omklamring, men det betyder, at der meget ofte er behov for, at den virksomhedskonsulent, der skal matche person og tilbud er nødt til at have et personligt indtryk af, hvad det er for en person, det drejer sig om. Papir og beskrivelser er nødvendigt, men ikke altid tilstrækkeligt, for som Peter Højlund skriver i bogen Socialrettsfilosofi: »Sociale problemer følger ikke altid logiske mønstre, men skaber ofte deres egne sammenhænge«.

Af andre interne organiserings- og arbejdsfordelingsproblemer kan nævnes opfølgingsforpligtelsen: Hvem følger op på de klienter, der er ude i virksomheder, hvad enten det nu måtte være i aktivering, revalidering eller fleksjob. Er det sagsbehandleren eller virksomhedskonsulenten. Der er lødige argumenter for begge løsninger, og det må afhænge af lokale ønsker og prioriteringer, hvordan man indretter sig her. Det vigtigste er at få placeret ansvaret og undgå, at det falder ned mellem to stole.

Det samme kan man sige om spørgsmålet om virksomhedskonsulenternes bevillingskompetence. De to hovedsynspunkter, som ikke nødvendigvis er modstridende, er forventningen om en hurtig her-på-stedet afgørelse og på den anden side ønsket om,

at sagsbehandleren, der har det endelige ansvar for sagen, har hånd i hanke med bevillinger i sagen. De fleste finder pragmatiske løsninger på problemstillingen. Sammenfattende er der i den interne organisering tre spørgsmål, der bør afklares, således at der er klare linjer internt, til glæde for det eksterne arbejde:

- ▶ skal virksomhedskonsulenten tale med klienterne, før der afgives tilbud?
- ▶ hvem følger sagerne op, sagsbehandler eller virksomhedskonsulent?
- ▶ hvilken bevillingskompetence, kompetence til at afgøre, skal en virksomhedskonsulent have?

Kontakten til virksomheden lettes af:

- ▶ faste telefontider
- ▶ faste kontaktpersoner
- ▶ hurtigere tilbagemeldinger og
- ▶ hurtig udrykning, når der er behov

Hellere et besøg for meget end for et for lidt. Synlighed er vigtig. Ønskesituationen for de fleste virksomheder siges at være, at de har en indgang til kommunen. Og givet er det, at det naturligvis er lettest for virksomheden at have en let adgang til information og kontakt, hvis der kun er en »indgang«.

Koordinationsudvalg, formidlingsenheder og private formidlinger

Det stærke ønske om at inddrage virksomhederne i indsatsen har medvirket til at udvikle nye former for virksomhedskontakt. Koordinationsudvalgene ansætter virksomhedskonsulenter, som i en række tilfælde har en lidt anden profil, end vi hidtil har

beskæftiget os med. Koordinationsudvalgenes virksomhedskonsulenter arbejder nok mest med bredvidligheds-, informations- og netværksstrategier.

Koordinationsudvalgenes virksomhedskonsulenter gøder jorden på virksomhederne for at påtage sig et socialt ansvar, informere om ordninger og regler, arrangere temadage og kurser om fx rundbordsamtaler, den svære samtale mv. og arbejder med at oprette og understøtte virksomhedsnetværk mv. Desuden arbejder mange med at udarbejde analyser og lave undersøgelser og med at udarbejde forskellige former for informationsmaterialer.

Kommuner samarbejder om at oprette Formidlingsenheder hvor man samler den opsøgende og virksomhedsvendte aktivitet.

Selvom kommunerne ikke samarbejder i formelle fora som formidlingsenheder, er der klart forventninger om, at den fortsatte indsats for at udvide samarbejdet med virksomhederne i fremtiden vil kræve en eller anden form for samarbejde. Arbejdsmarkederne og kommunegrænserne falder ikke sammen, og der er

allerede mange steder behov for, at virksomhedskonsulenter samarbejder på tværs af kommunerne. Ikke bare på grund af den populære påstand om de overrendte virksomheder, men mere for at kunne betjene virksomhederne bedre. Erfaringerne fra jobbankforsøg viser stort set altid, at kommunerne har problemer med at besætte de job, der oprettes, og det samme gælder ikke sjældent det enkelte ledige job eller ønsket på den enkelte virksomhed om at oprette et fleksjob. Hvis virksomhedskonsulenten ikke kan finde en klient i sin egen kommune, hvad ville da være mere fornuftigt end at vedkommende ydede den service over for virksomheden (og over for kollegerne) at henvende sig til kolleger i tilgrænsende kommuner eller i arbejdsformidlingen for at høre, om de havde klienter, der kunne tilbydes jobbet.

Hvad enten der er tale om et formaliseret samarbejde eller bare gode kolleger, tjener et sådan samarbejde både virksomheder, klienter, arbejdsformidling og kommuner – og ikke mindst kommunernes troværdighed.

3. Integration og fastholdelse

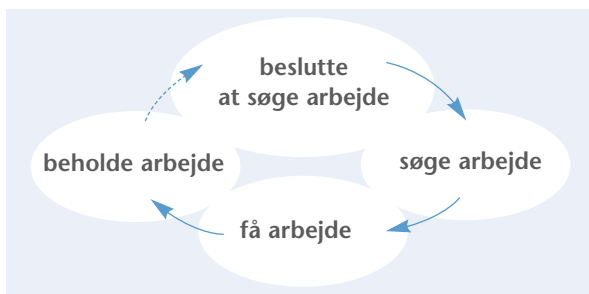
I dette afsnit vil der blive fokuseret på integration og fastholdelse af dem, der forsøges integreret. Når man ellers taler om fastholdelse, handler det om fastholdelsen af syge medarbejdere på virksomhederne. Dette emne er imidlertid behandlet i en række pjecer mv. (se litteraturlisten).

Blandt virksomhedskonsulentens mange funktioner er en af de klassiske, og af mange grunde vigtigste, samarbejdet med sagsbehandlere og virksomheder om at støtte integrationen af kontanthjælpsmodtagere, flygtninge o.a. på virksomheder. Det gælder, hvad enten der er tale om at finde almindeligt arbejde eller tilbud med økonomisk støtte. Funktionen er vigtig, fordi det er her, arbejdet skal gøres med at give dem, der har det største behov for hjælp, en hånd til at komme ud af forsørgelsessystemerne og over i selvforsørgelse. Det er det, lovgivningerne har som formål, det er i de fleste tilfælde det, klienterne gerne vil, og det er menneskeligt og økonomisk rigtigt.

Et kig på en kommunes nyhenvendelser i arbejdsmarkeds- eller kontanthjælpsafdelingen vil afsløre, at mange af de klienter, der henvender sig, er gengangere. Mange får faktisk arbejde, men vender tilbage til systemet efter længere og især kortere tid.

Det samlede forløb er skematisk vist på figuren ovenfor.

Klienten
beslutter sig til at søge arbejde,
søger arbejde,
får arbejde,
har arbejdet i længere eller kortere tid,
og mister det så, for at begynde forfra i »møllen«.



Kommunernes (og andres) indsats har i væsentlig grad ligget i de første tre faser af forløbet, i at motivere til at søge, til at hjælpe med søgningen og til at formidle arbejde, mens den sidste del af processen – fastholdelsen – sjældnere har været i fokus.

Når man taler om arbejdsfastholdelse er fokus normalt på sygedagpengemodtagere, der er i fare for at miste deres arbejde. Her udvides fastholdelsesdimensionen til at omfatte de kontanthjælpsmodtagere og andre, som får arbejde, aktiveringstilbud eller andet på virksomhederne.

To slags arbejdsfastholdelse:

- ▶ Fastholdelse af sygedagpengemodtagere i fare for at miste arbejde pga. sygdom
- ▶ Fastholdelse af kontanthjælpsmodtagere i støttet beskæftigelse og almindeligt arbejde

Skønt der både i lovgivning og i det daglige arbejde er ønsker om opfølgning, er dette område nok ikke det højest prioriterede. I den travle hverdag med de stadig stigende krav til bl.a. administration og kontrol, kan det gå ud over opfølgningen, som ofte er meget tidskrævende. Men det bliver den jo ikke mindre vigtigt af.

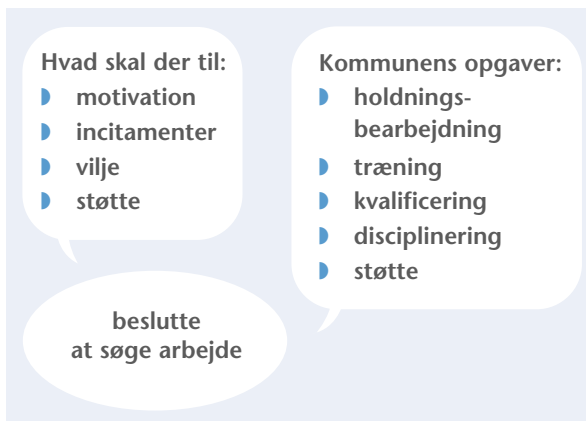
Netop samspillet mellem kommune og virksomheder og virksomhedskonsulentens rolle er vigtig at tænke ind i den ovenfor beskrevne proces.

»Beslutte at søge arbejde«

I almindelighed, og efter loven, er der en forventning om, at klienterne søger arbejde – hvad enten de er i aktivering eller blot modtager kontanthjælp. Nu er aktiviteten naturligvis forskellig, og nogle klienter skal have hjælp til at komme i gang med at søge. Beslutningen om og ansvaret for at søge arbejde er naturligvis klientens. Men nogle klienter skal måske have lidt støtte til at få taget beslutningen. Det kan fx være klienten, der har opgivet, fordi vedkommende har fået for mange afslag.

Beslutningen om gå i gang med at søge kan være et resultat af en handlingsplan, hvor man specifikt aftaler, at klienten skal være aktiv arbejdssøgende, eller at

sagsbehandler, projektleder eller andre motiverer og holder klienten til ilden ved aftaler og kontrol.



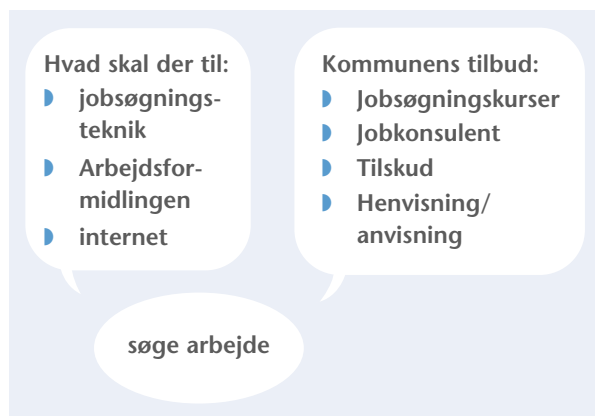
Meget af aktiveringsindsatsen vil kunne bruges i arbejdet med at træffe »beslutningen«. Den træning, tilvænning til arbejdspladsen, eller den kvalificering,

der kan tilbydes, hvad enten det er en personlig, social eller faglig kvalificering, skulle gerne være med at styrke selvtillid og vilje i forhold til at søge arbejde.

Samspillet med virksomhederne er i denne fase mest af indirekte karakter, idet virksomhedskonsulenters og andres viden om de lokale virksomheder og de vilkår og muligheder, der ligger der, skal indgå i motivationsarbejdet og i tilrettelæggelsen af en realistisk og fremadrettet træning i aktiveringsprojekterne eller i oplæring eller uddannelse.

»Søge arbejde«

Når beslutningen om at søge arbejde er taget, kommer det næste skridt, at søge arbejde. Der er to aspekter af arbejdsøgningen, det ene, at klienten rent faktisk søger på rette vis, og det andet, at kommunen følger op og støtter jobsøgningen, og hvad angår det sidste er det vigtigt at ansvaret for denne opfølgning er fastsat. Det er ikke alle klienter, der kender jobsøgningsteknik, hvilke muligheder der ligger i arbejdsformidlingen, og internettes jobdatabaser osv., og derfor kan det være relevant at lave jobsøgningskurser mv. Også her er det vigtigt at inddrage de lokale virksomheder, som praktikværter, som oplægsholdere om muligheder og krav.

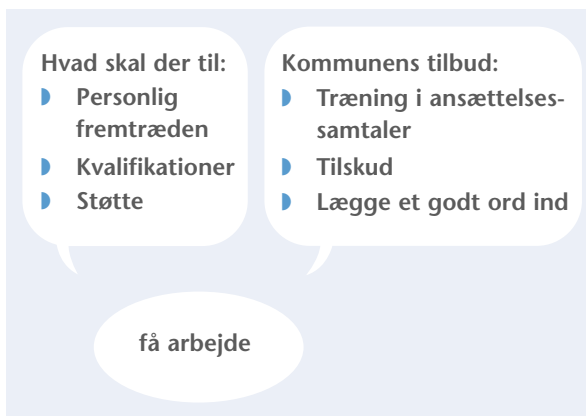


Kontakten mellem kommune og virksomhed vil kunne udnyttes til at henvise klienter til enten et almindeligt job, eller til, via de forskellige tilskudsordninger mv., som lovgivningen giver mulighed for, praktik eller jobtræningsperioder, som måske kan føre til fast arbejde.

Virksomhedskonsulentens kendskab til arbejdsmarkedet kommer til sin ret her. Det kunne både gælde viden om konkrete virksomheder, hvor man kan søge, de bedste måder at søge arbejde på osv., viden om de kvalifikationer, der skal til, og om øvrige vilkår og muligheder.

»Få arbejde«

Resultatet af søgningen (og hjælpen til søgning) resulterer ofte i, at klienten kommer frem til den sidste hurdle – ansættelsessamtalen, og altså der hvor det afgøres endeligt, om man får jobbet.



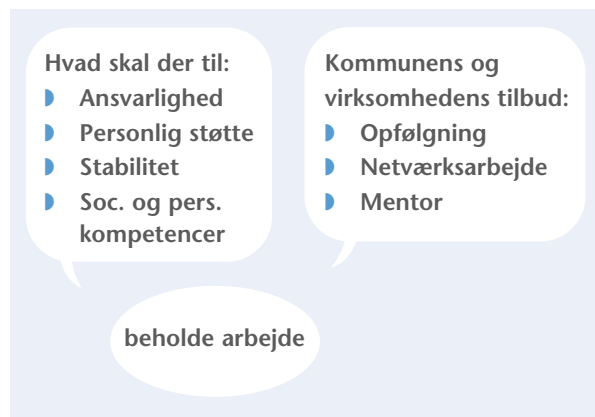
Også i »få arbejde«-situationen er der nogle teknikker og forhold, der kan arbejdes med. Det har bl.a. noget med personlig fremtræden at gøre, evnen til at føre en samtale og etablere en positiv kontakt osv. Og at man så også kan præsentere nogle af de kvalifikationer, der efterspørges, er naturligvis også ganske vigtigt.

Kommunens mulighed for at bistå klienten her kan være at træne vedkommende i at gå til ansættelsesamtale, hjælpe vedkommende med at komme til tiden eller lign. for dermed at reducere risikoen for afvisning i ansættelsessituationen.

Igen kan virksomhedskonsulentens viden om, hvilke krav der stilles, og om hvordan man gebærder sig, være nyttige, ligesom konsulenten måske kan gå aktivt ind i den konkrete ansættelsessituation og være formidler. Virksomhedskonsulenten skal med andre ord være i stand til at »læse« virksomhedskulturen, vide noget om produktionsforhold og arbejdsforhold, om virksomhedernes betydning i lokalsamfundet mv.

»Beholde arbejdet«

Mange bliver i deres arbejde, gennemfører deres praktik, klarer aktiveringen osv. Men for mange vender tilbage til det sociale system. Begge grupper er interessante for virksomhedskonsulenten og sagsbehandleren. Ved at sammenligne de to grupper kunne det være, at man kunne få lidt mere konkret



viden, om hvad det er, der gør, at nogle klarer sig, og andre ikke gør.

Det er klientens opgave at beholde jobbet, mens det er virksomhedens og kommunens opgave at forsøge at støtte i at fastholde. Arbejdsfastholdelse tales der meget om, men det defineres som hovedregel med udgangspunkt i de fastansatte, kernearbejdskraften. Derimod er arbejdsfastholdelse i den forstand, den her diskuteres, ikke i fokus i samme grad.

Hvis man ser bort fra almindelige nedskæringer mv. som årsag til ophør, hører ophørsårsagerne erfaringsmæssigt til i kategorierne:

- for meget fravær
- problemer med samarbejdet
- manglende interesse for jobbet
- manglende økonomisk udbytte (»det kan ikke betale sig«)
- for krævende
- problemer på hjemmefronten og
- sygdom

Omvendt kan man sige, at hvis man skal holde sig i arbejde, skal man leve op til en række forventninger på arbejdspladsen om at kunne samarbejde, være pålidelig, være stabil, ansvarlig osv. Kort sagt er det som så ofte før konstateret de personlige og sociale kompetencer, der er særlig vigtige for at falde til og holde fast på arbejdet.

Hvis man skal forsøge at reducere ophør og fremme arbejdsfastholdelse, i denne forbindelse forstået som fastholdelse i såvel almindeligt arbejde, som i aktivering, arbejdsprøvning, revalidering, fleksjob mv.,

forudsætter det bl.a., at kommunen og virksomheden intensiverer samarbejdet.

Man kan pege på især tre områder, hvor indsatsen kan forstærkes:

- ▶ opfølgning
- ▶ netværksarbejde og
- ▶ mentorordninger

Opfølgning er både et lovgivningsmæssigt og et fagligt krav, men som før nævnt ikke altid lige højt prioriteret. Det er problematisk, hvis et stort og måske årelangt forberedende arbejde internt i kommunen falder til jorden, fordi der ikke satses på den sidste del af processen, fastholdelsen i jobbet, ude på arbejdsmarkedet.

Ikke kun det, der foregår på arbejdspladsen, er vigtigt i det opfølgende arbejde. Et endog meget vigtigt opmærksomhedspunkt er netværket og de muligheder eller problemer, der ligger der.

Klienten er som regel ikke helt alene i verden, men indgår i netværk af forskellig art, familie, venner osv. Netværk kan være støttende, men de kan også være det modsatte. Den sociale og opfølgende indsats bør, for at sikre fastholdelsen, også være opmærksom på netværksarbejdet. En af de måder, man kan bruge i netværksarbejdet, er at sørge for, at klienten fx holder kontakten tilbage til det kommunale projekt eller kursus. Bedst ved at aftalte møder osv. Formålet er at skabe et positivt og understøttende netværk (hvis det mangler) og give vedkommende mulighed for at komme af med frustrationer og usikkerhed i forhold

til de nye ting, vedkommende oplever på arbejdspladsen, og dermed får mulighed for at arbejde med tingene uden at bruge den mest oplagte måde at løse problemer på, at droppe ud af arbejdsforholdet.

Mentoren kan være en helt afgørende betingelse for, at tingene lykkes (se afsnittet om mentorordningen). Den funktion, mentoren udfylder, som en person, man kan holde sig til, som formidler forståelse for arbejdspladsen, som hjælper med at fortolke virksomhedskulturen, og som bare er en interesseret og tilstedeværende kollega, kan gøre forskellen mellem fastholdelse og udstødning, og funktionen kan næppe overvurderes.

Fordi en klient får et ganske almindeligt arbejde er faren for at droppe ud naturligvis ikke nødvendigvis drevet over. Derfor bør man som virksomhedskonulent overveje at tilbyde den klient, for hvem man mener, der er en risiko, en hjælpende hånd, hvad enten det er i form af besøg på arbejdspladsen eller anden form for kontakt. Naturligvis igen under forudsætning af at klienten samtykker, og at der skønnes at være et behov.

Virksomheds- og jobkonsulenter har begrænset tid til deres rådighed, og der er derfor grænser for, hvilke opgaver de kan løfte, herunder om de fx kan indgå i netværksarbejde. Det er her som på så mange andre områder et spørgsmål for den enkelte om prioritering. Ligesom det for fagligheden er et spørgsmål om også at være opmærksom på denne problemstilling og om ikke andet tage den med i sine overvejelser.

4. Mentorordninger

Et vigtigt aspekt af virksomhedskonsulentens samarbejde med virksomheden handler om at hjælpe med til at skabe »det gode forløb«. Dette forudsætter en fornuftig information til virksomhed og klient om spilleregler og forventninger. Og som nævnt ovenfor kan der være behov for en særlig fastholdelsesindsats for klienten under forløbet.

Fastholdelse af støttede ansatte handler om personer, der forsøges integreret permanent på virksomheden eller er i et planlagt midlertidigt forløb på virksomheden. Det kan være personer i jobtræning, virksomhedsrevalidering, praktik, fleksjob el. lign. Og det kan desuden være den nye ordinært ansatte, som formidles af kommunen, og som skønnes at kunne have behov for støtte af anden art end et økonomisk tilskud.

I mange tilfælde går integrationen godt. På den anden side er et af de største problemer for alle parter, klient, virksomhedskonsulent, virksomhed og sagsbehandler alle de tilfælde, hvor det desværre går galt. Klienten mister pladsen og måske selvtilliden, virksomhedskonsulenten mister måske en god kontakt, fordi virksomheden bliver skuffet, virksomheden mister tålmodigheden og tilliden til kommunen, og sagsbehandleren mister muligheden for enten at »komme af« med en klient eller for at få en afklaring eller afprøvning. Som det fremgår, er det en tabersituation for alle parter.

Forberedelse

Det foregående afsnit handlede især om den forberedelse, nogle klienter gennemgår i det kommunale aktiveringssystem. Det forberedende arbejde vil ofte være samtaler med sagsbehandler og andre professionelle om, hvordan det er at være på en arbejdsplads, det kan være træning i et aktiveringsprojekt, kursus på en daghøjskole mv. Alt sammen noget der bl.a. kræver, at kommunens medarbejdere er gode til at forstå, fortolke og formidle virksomhedskultur og orientere deres forberedelse mod den verden, klienterne skal ud i. Og på trods af alle bestræbelserne holder klienten kun få dage eller få uger. Vedkommende sygemelder sig, udebliver eller vender tilbage til kommunen med den klassiske bemærkning: »Det var ikke noget for mig«.

Forberedelsen kan ikke undværes, men bør i mange tilfælde suppleres med en omsorgsfuld introduktion og indføring på virksomheden og en efterfølgende støttende og opfølgende funktion.

Arbejdsfastholdelse i støttet arbejde

- ▶ forberedende arbejde
- ▶ introduktion
- ▶ indføring/oplæring
- ▶ støtte i dagligdagen
- ▶ opfølgning
- ▶ (evt.) afslutning

Introduktionen

I introduktion ligger den væsentlige opgave at støtte en person til hurtigt og smertefrit at komme i kontakt med virksomheden, dvs. arbejdsleder og kolleger.

Det kan her være på sin plads at gøre en bemærkning til etikken omkring de ting, vi her beskæftiger os med. Det er afgørende for hele processen, for alle de handlinger, der omtales her, at klienten er indforstået, informeret, medinddraget og betragtes som et menneske og en samarbejdspartner. Dette er præmissen for alle de forslag, der her lanceres.

Langt de fleste mennesker er »generte«, nogle mere end andre, og mange synes, det er svært det med at møde første dag på en arbejdsplads, skulle lære nye mennesker og kulturer at kende, sætte sig ind i nyt arbejde osv. Hvis dette er en korrekt beskrivelse af normaltstanden, siger det sig selv, at der lægges mere til, hvis man ansættes på særlige vilkår, eller »placeres« i en særlig rolle på en arbejdsplads. Dvs. at man udsætter personer, der måske har været længe væk fra arbejdsmarkedet, har en række problemer at slås med osv., for nogle situationer og udfordringer, som selv velintegrederede mennesker kan få ondt i maven af. Forskellen er i mange tilfælde graden af robusthed og selvtillid.

Med dette i bagehovedet siger det sig selv, at introduktionen til det nye sted er afgørende, for hvordan det skal gå. Virksomhedskonsulenten eller sagsbehandlaren bør, medmindre det skønnes unødvendigt, sørge for et kontaktbesøg inden starten på et forløb. Det kan fx være et besøg, hvor klienten får en hurtig

lille rundvisning, og hvor vedkommende får lejlighed til at hilse på kommende kollegaer, se med egne øjne, hvordan stedet ser ud og hvordan menneskene ser ud mv. Det gælder om at afmystificere og afdramatisere mødet med virksomhed og virkelighed.

I introduktionen ligger desuden opgaver med at sørge for, at de nødvendige informationer bliver udvekslet, det vil sige, at virksomheden er informeret om klienten, og at klienten er informeret om virksomheden. Her er det også vigtigt, at forventningerne er afstemt, og at betingelserne er klarlagt. Hvad kan virksomheden forvente af klient og kommune, hvad kan klienten forvente fra virksomhedens side mht. fx krav til produktivitet, tilstedeværelse mv.?

Mentoren

Virksomhedens evne til at tage imod nye medarbejdere er naturligvis meget vigtig i denne situation, og derfor har man også en del steder indført ordninger, som skal tage højde for dette. De kaldes mentor, tovholder, kontaktpersonordninger el. lign. Ideen bag ordningerne er at udpege en person på virksomheden til at være en hjælp for en ny (støttet) medarbejder. Der findes muligheder i de forskellige love, der dækker området for at yde økonomisk støtte til virksomheder, der yder denne form for service.

Der er forskellige modeller for mentorordningen, både hvad angår, hvem der skal være mentor, og hvilke opgaver vedkommende skal påtage sig. En mentor kan være enhver på en arbejdsplads fra den nærmeste kollega til arbejdslederen eller tillids-

repræsentanten. Det afgørende er, at det er en person, der har interesse for sagen og flair for opgaven.

Men andre muligheder foreligger også, således åbner Beskæftigelsesministeriets tovholdermodel mulighed for ansættelse af konsulenter udefra (AF, private konsulenter mv.) til opgaven.

Beskrivelsen af mentorens opgaver varierer, ligesom titel og rekruttering. Nedenfor ses to eksempler på opgaveprofiler, som sammenlagt nok meget godt beskriver, hvad det er, der ønskes af en mentor.

I Arbejdsministeriets (nu Beskæftigelsesministeriets) vejledning til tovholderfunktionen foreslås det, at opgaverne for en tovholder fx kunne være:

- ▶ indføring af den ledige i arbejdspladsforståelse bl.a. i forhold til virksomhedens normer og værdier
- ▶ indføring i arbejdsgange og konkrete arbejdsfunktioner
- ▶ løbende opfølgning under jobtræningsforløbet herunder kontakt til AF og andre samarbejdspartnere

En kommune beskriver en mentors opgaver således:

- ▶ følge medarbejderne tæt i det daglige arbejde
- ▶ være bindeled mellem virksomhed, kommune, fagforeninger og uddannelsessteder
- ▶ medvirke til løbende evaluering af de enkelte personer sammen med kommunen, samt en afsluttende evaluering af hele forløbet
- ▶ medvirke til, at jobpersonerne får et fast tilknytningsforhold til arbejdsmarkedet

- ▶ værkfører/projektleder er ansvarlig for, at der straks gives meddelelse til kommunen, såfremt der er medarbejdere, der ikke møder på arbejde, eller der er andre ting i forbindelse med det daglige arbejde, som kommunen skal inddrages i, så kommunen straks kan foretage den fornødne opfølgning
- ▶ tæt daglig opfølgning af personerne, især i opstartsfasen

Eksemplerne ovenfor illustrerer variationen i opgaver og understreger behovet for, hvis man i en kommune ønsker at bruge en mentor, at man nøje overvejer og beskriver opgaver, rolle og forventninger. Et er, hvad man kunne tænke sig løst igennem en mentorordning, noget andet er, om det er realistisk at forvente det. Mentoren (m/k) er jo ikke en professionel socialarbejder men tværtimod en almindelig borger, som engagerer sig, og som skal finde, eller lære at finde, sin rolle i en ikke ukompliceret sammenhæng. Derfor er det også afgørende, at »bestilleren«, som ofte vil være virksomhedskonsulenten, har gjort sig klart, hvad det er, man ønsker af mentoren, hvordan man i givet fald vil hjælpe vedkommende til at leve op til forventningerne. Og her kan man både tænke i skriftlige aftaler, møder og kursusvirksomhed.

Indføring og oplæring

Den første tid i et job kan være afgørende for succes eller fiasko. Mange af de mennesker der ansættes i støttet beskæftigelse mv., har særlige erfaringer med arbejdslivet, og for manges vedkommende er en grundig og omsorgsfuld indføring og oplæring ganske

afgørende for resultatet. Netop derfor er mentorordninger en god idé. Hverken virksomhedskonsulent, sagsbehandler og andre kommunale medarbejdere er jo til stede på arbejdspladsen og kan hjælpe, så derfor er en forstående kollega eller altså en mentor ofte midlet til at sørge for, at den nye kommer godt i gang.

Nye har brug for at blive indført i virksomhedens kultur, i de vaner og både skrevne og uskrevne regler, der gælder for hverdagen på arbejdspladsen. Det er vigtigt for den nye at vide, og det er vigtigt, at en kontaktperson er i stand til selv at afkode disse forhold og forklare den nye om dem. Det er vigtigt at tage så lidt for givet som muligt – uden at blive belærende og overlegen.

Oplæringen i de nye arbejdsområder er også afgørende vigtig. Og så er omsorgen vigtig. Nogle har været så længe væk eller er så langt fra et arbejdsområde, at der ikke er meget, man på forhånd kan tage for givet, og derfor er omsorgen i oplæringen vigtig. Igen uden at det kommer til at virke belærende eller som et overgreb.

Støtte i hverdagen

Introduktion og oplæring skal følges op af opmærksomhed og støtte i hverdagen. Igen er det naturligvis meget forskelligt fra person til person, hvor meget støtte der er behov for, og der vil være en balancegang mellem på den ene side at være støttende og på den anden side undgå at blive en reservesagsbehandler. Det er også her vigtigt, at virksomhedskonsulent og mentor har kontakt og har lejlighed til at vurdere, hvordan støtte på fornuftig måde kan doseres.

Opfølgning og evt. afslutning

Kommunen har opfølgningsforpligtelsen. Opfølgningen bør betragtes som et redskab, der skal sikre, at al det forberedende og introducerende arbejde ikke falder til jorden. Derfor bør det opfølgende arbejde ikke nedprioriteres, som det desværre ofte bliver, i en presset hverdag, men derimod opprioriteres for så vidt muligt at sikre forløbet, og ved tidlige indgreb hindre at klienterne forlader eller bliver opsagt fra deres jobtræning mv.

Er der tale om et midlertidigt forløb, er det vigtigt, at den planlagte afslutning også er planlagt og ikke bare glider ud. Sagsbehandler eller virksomhedskonsulent bør sikre, at et forløb afsluttes som (forhåbentlig) aftalt. Skal der foretages en afsluttende vurdering, skal det på forhånd, dvs. fra start af, være aftalt, hvordan en sådan vurdering skal foretages, hvilke ting kontaktperson eller andre skal have været opmærksom på, hvilke ting der skulle trænes mv. Det skal desuden være klart, om mentoren skal skrive noget, eller om tingene afklares ved et møde. God forberedelse, klarhed om formål og mål – og åbenhed bør være grundlaget for arbejdet. Sagsbehandler og virksomhedskonsulent skal tilføre fagligheden og mentoren hverdagens fornuftige omsorg og krav.

Mentorordninger er i deres vorden. Mange kommuner ønsker at bruge metoden ikke mindst i forbindelse med integration af flygtninge og indvandrere. Virksomhedskonsulenterne vil efter alt at dømme få opgaven med at udvikle dette område. Der vil, for at ordningen skal virke, være behov for, at virksomhedskonsulent får afklaret en række væsentlige forhold omkring jura, økonomi, opgaveprofil, forventninger,

muligheder og etik. Som mellemmand mellem virksomhed og kommune vil virksomhedskonsulenten også på dette nye område få en meget afgørende betydning.

Regler om mentorordninger

FORSIKREDE I JOBTRÆNING

Tovholder

- ▶ tovholder = medarbejder i privat virksomhed, eller
- ▶ konsulent tilknyttet mindre virksomheder
- ▶ opgaver: modtagelse, introduktion og systematisk opfølgning

Tilskud til

- ▶ tovholdertimer (10-30 timer pr. ansættelse), eller
- ▶ konsulentbistand (max. 10.000 kr. pr. ledig)
- ▶ uddannelse af tovholdere

(Lov om aktiv arbejdsmarkedspolitik § 14a)

KONTANTHJÆLPSMODTAGERE

Mentor kan finansieres

- ▶ som drift i aktivering (5.98)
- ▶ af koordinationsudvalgsmidler – som led i udviklingsprojekt

(Lov om aktiv socialpolitik § 100 og § 47b.)

FLYGTNINGE

Virksomhedspraktik

- ▶ forløb, hvor udlænding tilknyttes virksomhed
- ▶ evt. følger en erfaren medarbejder i den pågældende virksomhed og så vidt muligt udfører de samme arbejdsfunktioner som denne medarbejder (følordnung)

Jobtræning med løntilskud

- ▶ der kan udbetales tilskud til arbejdsgiveren til en tovholderordning (som for forsikrede)

(Integrationsloven § 23)

Der er nye regler på vej (oktober 2002). I forliget om en arbejdsmarkedsreform af 7. okt. 2002 er aftalt følgende: »Der etableres en generel hjemmel til, at såvel kommuner som AF inden for henholdsvis de kommunale budgetter og AF's økonomiske ramme kan afholde udgifter til oplæringsomkostninger i forbindelse med vejledning og opkvalificering, virksomhedspraktik og løntilskud. Det kan fx være mulighed for køb af bøger og arbejdsredskaber, frikøb og opkvalificering af mentor/tovholder.«

5. Job- og virksomhedskonsulenternes faglighed

Der er i de foregående afsnit nogle overvejelser over virksomhedskonsulenternes arbejdsområder og de udfordringer, de står over for i det daglige. I dette afsnit vil vi forsøge at samle disse betragtninger, bl.a. med det formål at give den enkelte virksomhedskonsulent nogle stikord til at kunne definere sin egen rolle og dermed mere bevidst udvikle og afgrænse arbejdet. Samtidig skulle det gerne give interessenter og ledere nogle billeder af, hvad man kan og bør forvente – og hvor begrænsninger og muligheder ligger.

Grundlaget for dette afsnit er bl.a. en spørgeskemaundersøgelse, hvor ca. 70 virksomhedskonsulenter har deltaget, et par seminarer for virksomhedskonsulenter, hvor centrale dele af diskussionen handlede om erhvervsfunktionen, en gennemgang af ca. 50 stillingsannoncer fra fag- og dagblade og en række samtaler med virksomhedskonsulenter.

Når man spørger virksomhedskonsulenter, hvad der er deres vigtigste opgave, svarer de altid, at den højest prioriterede opgave er at opsøge og være ud på virksomhederne, og når man spørger, om de så faktisk er ude på virksomhederne, er der en stor del, der siger, at deres største problem er, at de ikke er nok derude!

I samspillet mellem kommunen og virksomhederne spiller virksomhedskonsulenten en afgørende rolle. Virksomhedskonsulenten er formidler, kontakt-

person, fagperson osv. Virksomhedskonsulenten skal kunne forstå, fortolke og formidle virksomhedens forventninger og behov til kommunen, og formidle og forklare virksomhederne de muligheder og begrænsninger, der ligger i samarbejdet omkring de opgaver, der hører til »det rummelige arbejdsmarked«. En virksomhedskonsulent skal alt i alt kunne meget, og der stilles ganske store krav og forventninger til en virksomhedskonsulent, hvad enten vedkommende er ansat af kommunen eller af koordinationsudvalget.

De mange forskellige krav og forventninger er fordelt på mange interessenter, og derfor er der heller ikke altid overensstemmelse mellem de forskellige, og forskelliges, krav og forventninger. Virksomhedskonsulenten lever i et spændingsfelt mellem sagsbehandlere, virksomheder, projektmedarbejdere, fagforeninger, a-kasser m.fl. og skal meget ofte håndtere arbejdsopgaver på meget forskellige planer og områder, lige fra en samtale med en person, der skal i fleksjob, over at tilrettelægge en konference om det rummelige arbejdsmarked for de lokale virksomheder til at agere i et politisk miljø mellem et koordinationsudvalg og et kommunalt udvalg.

Virksomhedskonsulentarbejdet som fag er ikke en veldefineret størrelse, som bygger på en fælles uddannelse, med et fælles professionelt fundament, fælles metoder og etik, men er en stillingskategori

med ganske forskelligt indhold og ganske forskellige udøvere. Netop fordi fælles forudsætninger ikke er til stede, kan forventninger til en virksomhedskonsulents kunnen kun hænges op på vedkommendes person, og dennes personlige erfaringer og uddannelse – og ikke på en fælles faglighed.

Virksomhedskonsulenter har brug for

- ▶ realistiske forventninger, der bygger på analyser af behov og muligheder
- ▶ realistiske målsætninger og strategier

Især omkring ansættelsen af den nye virksomhedskonsulent kommer overvejelserne om hvilke krav man skal stille til person- og uddannelsesprofil, faglighed mv. Nedenfor er de to yderpunkter i ønskerne til en konsulent, som man oftest møder:

- ▶ personen, der kommer frisk fra det private erhvervsliv, som kan sælge sand i Sahara, ikke er belastet af kommunalt bureaukratisme, går frisk og uforfærdet til værks osv.
- ▶ personen, der har en solid socialfaglig baggrund (typisk socialrådgiver), kan juraen og det kommunale system, kender klienterne og deres behov og har lysten og evnerne til at være i kontakt med virksomheder osv.

Ser man på stillingsannoncer, hvori der søges virksomhedskonsulenter, viser de vældig store forventninger til konsulenternes kunnen og en bred vifte af opgaver. Listen nedenfor er et sammenkog taget fra ca. 50 tilfældigt valgte annoncer og medtager de begreber der især henfører til samarbejdet med virksomhederne.

Forventninger til konsulenternes faglighed formuleres som ønsker om kendskab til (og erfaring med):

- ▶ gældende lovgivning vedr. det rummelige arbejdsmarked
- ▶ socialt arbejde
- ▶ forholdene på arbejdsmarkedet
- ▶ uddannelsesforhold
- ▶ voksenvejledning

Det forventes at virksomhedskonsulenten kommer til at beskæftige sig med bl.a. følgende **arbejdsområder**:

- ▶ arbejdsfstholdelse
- ▶ kontakt til faglige organisationer
- ▶ opsøgende arbejde af enhver art – virksomheder, klienter, nye arbejdspladser mv.
- ▶ indgå aftaler med virksomhederne om jobtræning, partnerskaber, virksomhedsnetværk mv.
- ▶ udvikle nye metoder og samarbejdsformer i virksomhedsrevalideringen
- ▶ udarbejde informationsmateriale
- ▶ skaffe flest mulige arbejdspladser i det private erhvervsliv
- ▶ opfølgning af igangværende arbejdsforhold
- ▶ afdække jobmuligheder i virksomhederne
- ▶ bidrage til gennemførelse af jobsøgningskurser
- ▶ være i stand til at læse udviklingen på det omkringliggende arbejdsmarked
- ▶ kunne forstå borgernes problemstillinger og tage udgangspunkt i deres konkrete situation m.h.p. at sikre en fastholdelse eller tilbagevenden til arbejdsmarkedet
- ▶ sparringspartner for arbejdsgiver, tillidsrepræsentant m.fl. ved symptomer hos arbejdstager på sygdom, dårlig trivsel mv.

Et er ønsker og krav, noget andet er hvordan virksomhedskonsulenter selv oplever deres arbejde, og hvor de mener, at problemerne/udfordringerne ligger. De følgende stikord er uddrag af en undersøgelse af, hvordan virksomhedskonsulenter selv vurderer deres arbejde og forventningerne til dem

Hvad angår **relationerne til virksomhederne** påpeger konsulenterne flg. problemstillinger

- ▶ svært at indfri arbejdsgivernes forventninger om arbejdskraft
- ▶ virksomhederne bliver ofte trætte af vores klienter
- ▶ mangel på forståelse og vilje til samarbejde fra medarbejderne i virksomheder

Virksomhedskonsulenternes **faglige udfordringer** består i øvrigt bl.a. i problemstillinger omkring at finde aktiveringspladser til »tunge« ledige, at for mange kontanthjælpsmodtagere ikke er »klargjort« til arbejdsmarkedet, og at især den første kontakt til virksomhederne er vanskelig. Desuden nævnes, at der af og til er vanskeligheder med at skabe forståelse for det rummelige arbejdsmarked hos medarbejdere og fagforeninger.

I det **interne arbejde** med den kommunale forvaltning savner konsulenterne bl.a. klarere opgavefordeling (mellem virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere) og klarere prioritering af opgaver (mellem sygedagpenge, fleksjob mv.).

Der nævnes også **klientrelaterede** problemstillinger. Bl.a. at klienterne ofte er for ustabile til job, og at de møder manglende interesse/motivation fra klienterne.

Endelig er der en række **rammebetingelser**, der betinger virksomhedskonsulentens råderum, her nævnes lokalområdets erhvervsstruktur og arbejdsløshedsprocent, lovgivning og de mange aktører på markedet, AF, kommune osv.

Et særligt aspekt af rammebetingelserne er koordinationsudvalgenes virke og samarbejde mellem flere kommuner. Det er her vigtigt at være opmærksom på, at virksomhedskonsulenter her kan have ganske vanskeligt ved at manøvrere mellem de måske mange forskellige opfattelser og ønsker, der kan være her, og dette understreger atter behovet for at formulere realistiske målsætninger og strategier for arbejdet.

Bilag 1. Initiativer vedr. samspil

I det følgende nævnes en række initiativer, som for de flestes vedkommende er igangsat fra ministerielt hold. Nogle af dem er funderet i konkret lovgivning, men for alle gælder, at de ikke nødvendigvis har den enkelte virksomhedskonsulents opmærksomhed i dagligdagen.

De enkelte initiativer behandles kortfattet her og der henvises i øvrigt til bøger og pjecer om dem. Mht. hjemmesider henvises til KL's hjemmeside (www.kl.dk), som har links til alle relevante hjemmesider inden for området.

Afsnittet omhandler følgende emner:

- ▶ Lokalpolitik for et mere rummeligt arbejdsmarked (handlingsplan)
- ▶ Sociale klausuler
- ▶ Udbud og udlicitering
- ▶ Formidlingsenheder
- ▶ Det Sociale Indeks mv.
- ▶ Socialetiske regnskaber

Lokalpolitik for et mere rummeligt arbejdsmarked

I aftalen om den kommunale økonomi mellem KL og regeringen for 2001 opfordres kommunerne til at udarbejde handlingsplaner for et mere rummeligt arbejdsmarked. Ideen med handlingsplanen er, at kommunalbestyrelsen opstiller mål for indsatsen

vedr. det rummelige arbejdsmarked. Planen kan bruges til at målrette og prioritere indsatsen og til at tilkendegive, hvordan kommunen kan opnå disse mål.

Handlingsplan og arbejdet med at udforme den er beskrevet i »Lokal politik for et mere rummeligt arbejdsmarked«. En inspirationspjece om handlingsplaner i kommunerne, KL 2001. Se desuden på KL's hjemmeside, www.kl.dk.

Sociale klausuler mv.

En social klausul er et krav i en udbudskontrakt, som indebærer en nærmere angivet social forpligtelse for den, der vinder opgaven. Dvs. at kommunen formulerer nogle særlige betingelser om rummelighed eller social ansvarlighed for, at firmaer kan få fx kontrakten på rengøring, en byggeopgave, en leverance el. lign.

Vejledning i anvendelse af sociale klausuler findes på skrift i en pjece fra Erhvervsministeriet – »Sociale klausuler i praksis«. Desuden er der oprette en hjemmeside, www.socialaftaler.dk, hvor man kan finde regler, eksempler og ikke mindst en såkaldt kontrakt-automat, som kan bruges, hvis man ønsker at udarbejde en kontrakt med sociale klausuler.

Udbud og udlicitering

I samarbejde mellem KL og Økonomi- og Erhvervsministeriet er der etableret en portal om udbud og udlicitering på adressen www.udbudsportalen.dk. Portalen tilbyder offentlige udbydere og private leverandører vejledning i, viden om og værktøj til udbud af offentlige serviceopgaver.

Udbudsportalen.dk giver vejledning og overblik over hele udbudsprocessen. Man kan starte fra en ende af eller gå direkte til vejledning om en bestemt fase i udbuddet eller om et bestemt serviceområde. Desuden går en række artikler i dybden med nogle af de punkter, mange kommer i tvivl om, når de udbyder eller byder på en opgave.

Hjemmesiden præsenterer endvidere opdateret viden om og nye erfaringer med udbud, udlicitering og andre former for offentligt-privat samspil samt flere nyttige værktøjer til at planlægge et udbud – blandt meget andet hjælp til at lægge en fornuftig tidsplan.

Udbudsportalen opdaterer løbende en liste over relevante publikationer og hjemmesider. Og på hjemmesiden finder man desuden et link til Medarbejderportalen.dk, der er et samarbejde mellem DKK, LO og FTF, og som har til formål at levere faglig, saglig vejledning og information om medarbejderforhold i forbindelse med omstilling, udbud og udlicitering.

Udliciteringsrådet kan rådgive om udlicitering og har deres egen hjemmeside: udliciteringsraad.dk.

Formidlingsenheder

Som et led i førtidspensionsreformen blev der vedtaget nye regler om særlige formidlingsenheder og sat penge af til at oprette sådanne enheder. Ideen er at forny organiseringen af formidling af både ordinært arbejde og forskellige former for støttet beskæftigelse og optræning mv. Kommuner slår deres formidlingsarbejde sammen i nye enheder, også for at kunne yde god service uden bureaukrati over for virksomhederne.

Beskæftigelsesministeriet støtter oprettelse af virksomhedsrettede jobformidlingsenheder rundt om i landet.

Reglerne om formidlingsenheder finder man i Lov om aktiv socialpolitik (§ 8c). Hvad angår Beskæftigelsesministeriets økonomiske støtte finder man reglerne i en skrivelse af 17. august 2001 om Støtte til nye formidlingsinitiativer og senest skrivelse af 12. april 2002. Se desuden Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside (www.ams.dk).

Sociale indeks

Det Sociale Indeks er et redskab, som den enkelte virksomhed kan anvende til at arbejde med og måle det sociale ansvar. Der er tale om et selvevalueringsværktøj. Indekset er udviklet af Socialministeriet i samarbejde med rådgivnings- og revisionsfirmaet KPMG og Socialforskningsinstituttet.

Fra 2001 er det blevet muligt at få værdien af Det Sociale Indeks kontrolleret af det uvildige verifika-

tionsteam. Der er i den forbindelse udformet et særligt mærke, som virksomheden kan bruge, hvis den er blevet verificeret.

Sekretariatet for Det Sociale Indeks har udarbejdet et materiale »Det Sociale Indeks« – pjece og beregningskema. Desuden kan man få informationer på hjemmesiden: www.detsocialeindeks.dk.

Sociale regnskaber

Socialministeriet har udviklet et sociale regnskab, der samler det etiske og det sociale regnskab i én opgørelse

Det etiske regnskab er en opgørelse, der måler, i hvilken udstrækning en organisation lever op til en række værdier, der er aftalt med dens væsentligste interessenter, mens det sociale regnskab er en opgørelse, der sætter mål og tal på en række værdirelaterede temaer, som virksomheden mener, belyser graden af dens sociale engagement.

Socialministeriet har udgivet en pjece: Sociale regnskaber – guidelines for virksomheder og organisationer, Socialministeriet 2001. KL har sammen med tre kommuner udgivet en pjece om: Sociale regnskaber i kommunerne, 2001.

Bilag 2. Serviceeftersyn af virksomhedskontakter

Tjekliste..... men ikke en facitliste

Har I analyseret:

- ▶ behov?
- ▶ muligheder?

Har I formuleret:

- ▶ en strategi for virksomhedssamarbejdet?
- ▶ en lokal handlingsplan?
- ▶ krav om sociale klausuler?

Har I etableret:

- ▶ partnerskaber med virksomheder?
- ▶ en virksomhedsservice?
- ▶ en formidlingsenhed?
- ▶ en indgang for virksomhederne?

Praktiserer I:

- ▶ virksomhedsopsøgende arbejde?
- ▶ virksomhedsrevalidering?
- ▶ aktivering på eller i samarbejde med virksomheder?
- ▶ arbejdsfastholdelse?
- ▶ tidlig opfølgning?
- ▶ mentorordninger?

Er der klarhed i organisationen mht.:

- ▶ arbejdsdeling mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter?

- ▶ kompetencefordelingen mellem de to grupper?
- ▶ hvilke metoder og redskaber der benyttes i indsatsen?

Sørger I for:

- ▶ løbende vidensindsamling?
- ▶ analyse af indsatsen?
- ▶ opfølgning af den samlede indsats?

... og sidst men ikke mindst til alle spørgsmålene:

- ▶ hvorfor gør I det, eller
- ▶ hvorfor gør I det ikke?

Bilag 3. Virksomhedsstruktur i Danmark

ANTAL JOBS	ANDEL JOBS	ANDEL ARBEJDSSTEDER
1-4	12 pct.	67 pct.
5-19	23 pct.	24 pct.
20-49	17 pct.	6 pct.
50-99	13 pct.	2 pct.
100+	34 pct.	1 pct.
Ialt	2.820.616	286.921

Kilde: Statistiske efterretninger, generel erhvervsstatistik, 2000:4 Kommunefordelte tal: statistikbanken.dk
generel erhvervsstatistik > arbejdssteder > beskæftigelse/
arbejdssteder efter område og størrelse

Litteratur

Boll, J og Christensen, T. Kontanthjælpsmodtagere og arbejdsmarkedet. SFI, 2002

Damgaard, Bodil. Kommunerne, virksomhederne og den aktive socialpolitik. SFI, 2000

Efter- og videreuddannelsesafd. Det rummelige arbejdsmarked – i teori og praksis. DSH – Esbjerg, 2001.

Finkelstein, Jens. Samtaleguide. UVCB, 1999.

Høgelund, J. og Kruhøffer, A. Virksomheders sociale engagement. SFI, 2001

Skou, H.: Metoder til arbejdsfastholdelse og oprettelse af særligt tilrettelagte job UVCB.

Socialministeriet. Samarbejdet mellem kommune og virksomhed om arbejdsfastholdelse. 2000.

Socialministeriet. Samarbejdet mellem kommunerne og de faglige organisationer og a-kasser om arbejdsfastholdelse. 2000

Sørensen, Niels m.fl. Administrative barrierer for virksomhederne ved ansættelse af personer med løntilskud. Teknologisk Institut. 2000.