



07:30

Frederikke Beer
Bodil Damgaard

KOMMUNER OG VIRKSOMHEDERS SAMSPIL OM SOCIALT ENGAGEMENT



07:30

KOMMUNER OG VIRKSOMHEDERS SAMSPIL OM SOCIALT ENGAGEMENT

Frederikke Beer
Bodil Damgaard

KØBENHAVN 2007

SFI – DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER FOR VELFÆRD

KOMMUNER OG VIRKSOMHEDERS SAMSPIL OM SOCIALT
ENGAGEMENT

Afdelingsleder: Lisbeth Pedersen

Afdelingen for beskæftigelse og erhverv

ISSN: 1396-1810

ISBN: 978- 87-7487-874-2

Layout: Hedda Bank

Oplag: 600

Tryk: BookPartnerMedia A/S

© 2007 SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

Tlf. 33 48 08 00

sfi@sfi.dk

www.sfi.dk

SFI's publikationer kan frit citeres med tydelig
angivelse af kilden. Skrifter, der omtaler, anmelder, henviser
til eller gengiver SFI's publikationer, bedes sendt til centret.

INDHOLD

	FORORD	5
	RESUMÉ	7
	VSE-begrebet er reduceret til fastholdelse og integration	8
	Kommunerne dominerer hverdagens samarbejde	9
	Netværk kan give bedre samarbejde	9
1	INDLEDNING	11
	Virksomheder og beskæftigelsespolitik	11
	Højkonjunktur, beskæftigelsesindsats og 'svage ledige'	13
	Samarbejde, netværk og rapportens undersøgelsesspørgsmål	14
	Teoretisk udgangspunkt: deliberativ policy-analyse	15
	Metode: kvalitative studier i tre kommuner	18
	Konklusioner og perspektiver	20
	Rapportens struktur	25
2	FORSTÅELSER AF VIRKSOMHEDERS SOCIALE ENGAGEMENT	27
	Introduktion	27
	Virksomheders sociale engagement	28
	Engagement over for dem med 'langt fedtet hår'?	31

	Kan det svare sig?	35
	Mismatch mellem ledige og virksomheder	38
3	HVERDAGENS SAMARBEJDE	43
	Introduktion	43
	Tilgangen til de svage ledige	44
	Grundlaget for et samarbejde	46
	Når jobcentrene skaber kontakt	51
	Samarbejde og aftaler	56
4	MED PÅ RÅD? OM NETVÆRK I DE TRE KOMMUNER	61
	Introduktion	61
	Tre forskellige samarbejdsformer	62
	Baggrund og udfordringer	71
	LITTERATUR	75
	SFI-RAPPORTER SIDEN 2006	79

FORORD

Et velfungerende arbejdsmarked er et af Danmarks stærkeste konkurrenceparametre. Det sikrer, at både private og offentlige virksomheder får den arbejdskraft, de skal bruge til at holde produktionen i gang og dermed understøtte velfærden. Samtidig er det en fordel, at så mange som muligt er tilknyttet arbejdsmarkedet, fordi det udgør et fundament for den enkelte borgers selvværd og selvforsørgelse.

Samarbejdet mellem jobcentrene og virksomhederne omkring det sociale engagement på arbejdsmarkedet er ét element i et velfungerende arbejdsmarked. Som konjunkturerne på arbejdsmarkedet har udviklet sig de senere år, er betydningen af dette element øget. Vi står over for en situation, hvor *alle*, der er nogenlunde fysisk, psykisk og socialt velfungerende, faktisk har mulighed for at deltage på arbejdsmarkedet. Men opgaven med at få de svageste ledige i arbejde er ikke så ligetil.

I denne rapport sætter SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd fokus på, hvad kommunernes samspil med virksomhederne betyder for det sociale engagement på arbejdsmarkedet. SFI har siden 1999 i årlige målingsundersøgelser fokuseret på skiftevis virksomheders og medarbejderes holdninger til og vurderinger af det sociale engagement på arbejdsmarkedet.

Undersøgelsen er udarbejdet af forskningsassistent, cand.scient.pol. Frederikke Beer og seniorforsker, cand.scient.pol., ph.d. Bodil Dam-

gaard. En tak går til forskningsassistent, cand.scient.pol. Mette H. Skou for udarbejdelsen af klyngeanalysen, der er brugt ved udvælgelsen af casekommuner.

Lektor ved Aalborg Universitet Thomas Bredgaard har været lektor på rapporten. Han takkes for konstruktive og tankevækkende kommentarer, der har gavnet den samlede rapport.

Rapporten er finansieret af Beskæftigelsesministeriet.

København, december 2007

Jørgen Søndergaard

RESUMÉ

Arbejdsmarkedets rummelighed har stået højt på den social- og beskæftigelsespolitiske dagsorden i Danmark siden midt i 1990'erne. Her lancerede Socialministeriet begrebet 'virksomheders sociale engagement' (VSE) under overskriften 'forebyggelse, fastholdelse og integration'.

VSE er centralt i forhold til at undgå udstødelse fra arbejdsmarkedet og i forhold til at (re)integrere udstødte. Og de senere år har der været en øget politisk interesse for at involvere private aktører – herunder de enkelte virksomheder. Desuden har den aktuelle mangel på arbejdskraft bragt fornyet fokus på grupper af 'svage ledige' og disse gruppers arbejdskraftpotentiale.

I denne undersøgelse ser vi på samspillet mellem kommunerne (jobcentrene) og virksomhederne omkring det sociale engagement på arbejdsmarkedet. Vores centrale undersøgelsesspørgsmål er, hvad netværk betyder for inddragelsen af virksomhederne i beskæftigelsesindsatsen for svage ledige. For at besvare spørgsmålet udfører vi en tredelt analyse med fokus på henholdsvis *forståelser* af VSE, *praksis* og *rådslagning* i tre udvalgte kommuner¹.

Undersøgelsen bygger primært på 29 kvalitative interview, som er foretaget i perioden maj til september 2007. I alt har vi interviewet 32

1. De tre begreber er beskrevet i indledningen.

virksomhedsledere, ledere og medarbejdere fra jobcentrene samt personer med tilknytning til de lokale beskæftigelsesråd (LBR) i tre udvalgte casekommuner.

VSE-BEGREBET ER REDUCERET TIL FASTHOLDELSE OG INTEGRATION

Undersøgelsen viser, at kommunernes forståelser af VSE dominerer *virksomhedsledernes* forståelser. Virksomhederne har tilsyneladende ikke større indflydelse på, hvordan de centrale aktører *forstår* VSE-begrebet. Og det på trods af at de enkelte virksomheder ifølge de interviewede fra jobcentrene betyder stadig mere for jobcentrenes beskæftigelsesindsats for svage ledige. Konkret viser det sig ved, at både kommunale embedsmænd og virksomhedsledere først og fremmest forbinder VSE med kommunale ordninger som for eksempel løntilskudsjob, virksomhedspraktikker eller delvise syge/raskmeldinger.

Den 'kommunale' forståelse af VSE-begrebet indebærer, at virksomhedsledere (og kommunale aktører) kun i ringe grad forbinder VSE med forebyggelse af udstødning og de dele af fastholdelse, som ikke indebærer, at myndighederne er involveret. Vi kan altså konstatere et reduceret VSE-begreb i forhold til det begreb, som Socialministeriet lancerede i midten af 1990'erne med overskrifterne 'forebyggelse, fastholdelse og integration'.

Vi kan også se en anden indskrænkning af VSE-begrebet. Blandt de interviewede virksomheder lader der ikke til at være store barrierer for det sociale engagement i forhold til 'normale' mennesker, der uforskyldt er kommet ud for sygdom eller ulykke. Men på visse virksomheder – der for nogles vedkommende ellers udviser et ganske stort socialt engagement målt på antallet af kommunale ordninger – er der ikke noget stort socialt engagement i forhold til svage ledige med for eksempel sociale og/eller misbrugsproblemer. Det afgørende er her tilsyneladende, om virksomheden stempler et givent problem som selvforskyldt eller uforskyldt. De 'selforskyldte grupper' har væsentligt sværere ved at forcere barriererne for at opnå tilknytning til arbejdsmarkedet. I hvert fald på mange af de udvalgte virksomheder.

KOMMUNERNE DOMINERER HVERDAGENS SAMARBEJDE

De tre casekommuner sætter dagsordenen for samarbejdet med virksomhederne. Desuden ser det ud til, at ansvaret for svage ledige fortsat ligger i kommunens hænder. Det betyder, at kommunerne selv kan iværksætte initiativer for at ændre deres egen praksis, så det bliver mere attraktivt for virksomhederne at tage et socialt engagement.

Jobcentrenes forståelser af VSE påvirker i høj grad medarbejdernes *praksis*. Det kan være problematisk, hvis jobcentrene med baggrund i deres egen logik, sætter noget i gang, som ikke er logisk set fra virksomhedsledernes synsvinkel. For eksempel er mange af de interviewede virksomhedsledere uforstående over for, at jobcenterets medarbejdere ikke fokuserer mere på virksomhedernes fordele ved at tage svage ledige ind, når de kontakter virksomhederne. Virksomhedslederne er hverken interesserede i kommunens økonomi eller de lediges problemer, men de vil gerne høre om, hvad de får ud af at tage svage ledige ind. I kapitel 3 har vi beskrevet de fordele, som virksomhedslederne selv mener, at der er.

Uanset om kommunerne bliver mere opmærksomme på at tilpasse deres *praksis* til virksomhedernes forventninger, peger undersøgelsen på, at der er en uoverensstemmelse mellem virksomhedernes forventninger til og de svage lediges reelle kompetencer. Denne uoverensstemmelse udviskes ikke af, at kommunerne arbejder målrettet med at tilpasse deres *praksis* til virksomhedernes forventninger.

NETVÆRK KAN GIVE BEDRE SAMARBEJDE

Meget tyder på, at veludbyggede netværksstrukturer i kommunerne kan hjælpe til, at parterne får en bedre forståelse for hinandens forventninger, hensigter og motiver. De *rådslår* således mere, des flere formelle strukturer, de kan mødes i. Dette gælder på både det mere overordnede strategiske niveau og praktikerniveauet. Dermed kan netværk bidrage til et godt fundament for samarbejde mellem jobcenter og virksomheder. En af undersøgelsens casekommuner, der har særdeles veludbyggede netværksstrukturer, anvender i høj grad beskæftigelsesfremmende tilbud som

privat løntilskud og virksomhedspraktikker. Vi kan dog hverken på- eller afvise, at dette sammenfald findes generelt i danske kommuner.

Netværk kommer ikke af sig selv og fungerer ikke af sig selv. Forvaltningens og politikernes opbakning til netværkene er nødvendig, og det er vigtigt, at eksterne aktører som virksomhedsledere og arbejdsmarkedets parter støtter op om netværkene.

De lovpligtige lokale beskæftigelsesråd (LBR) er et eksempel på et formelt netværk, som sikrer, at arbejdsmarkedets parter og repræsentanter for kommunerne mødes og taler sammen med jævne mellemrum. I to af de tre casekommuner mangler arbejdsgiverrepræsentanterne i LBR imidlertid opbakning fra deres bagland, fordi DA har nedlagt sin lokale struktur. I den tredje casekommune har arbejdsgiverne på eget initiativ dannet deres egen lokale arbejdsgiverorganisation for netop at kompensere for denne mangel. Dette har vist sig at have positiv indflydelse på samarbejdet mellem jobcenter og virksomheder – særligt på det strategiske plan. Men de gode relationer smitter også af på den daglige praksis i kommunerne blandt sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter.

INDLEDNING

VIRKSOMHEDER OG BESKÆFTIGELSESPOLITIK

Inddragelse af private aktører, som for eksempel arbejdsmarkedets parter, i den politiske proces er ikke noget nyt fænomen i Danmark, især ikke på beskæftigelsesområdet (Blom-Hansen & Daugbjerg, 1999; Christiansen & Nørgaard, 2003; Nørgaard, 1997). Alligevel vejrer man på beskæftigelsesområdet noget nyt i disse år. I stadig større omfang indtages ikke blot interesseorganisationer, men også virksomheder og andre 'nye' aktører.

Danske virksomheder udviser ifølge SFI's årlige målingsundersøgelser et stadig større socialt engagement (Larsen m.fl., 1999; Kruhøffer & Høgelund, 2001; Holt m.fl., 2003; Rosenstock m.fl., 2005; Müller m.fl., 2007). Virksomhedernes sociale engagement (VSE) forstås i disse undersøgelser ikke som et fast defineret begreb, men nærmere som en trefoldig størrelse: VSE drejer sig for det første om *forebyggende* tiltag rettet mod virksomhedernes egen arbejdskraft med det formål at undgå udstødelse fra arbejdspladsen. For det andet handler VSE om tiltag rettet mod *fastholdelse* af udstødningstruede medarbejdere. Og for det tredje drejer det sig om *integration* (nyansættelser) af personer, der allerede er marginaliserede eller udstødt fra arbejdsmarkedet (Rosenstock m.fl., 2005:18). Der skelnes ofte mellem *internt* VSE, hvorunder de første to punkter hører, og *eksternt* VSE, hvorunder det tredje punkt hører. Den

trefoldige opfattelse af VSE, der har rod i Socialministeriets kampagner på området fra 1990'erne (Bredgaard, 2004), er også udgangspunktet for denne undersøgelse.

Virksomheder spiller samtidig en stadig større rolle i implementeringen af beskæftigelsespolitikken (Bredgaard, 2004; Harsløf m.fl., 2004; Martin, 2004; Martin & Swank, 2004). Virksomhedssamarbejdet er blevet betydningsfuldt, ikke mindst for den kommunale del af jobcentrene, som har ansvaret for ikke-forsikrede ledige, sygedagpengemodtagere, revalidender, førtidspensionister og andre grupper på rent skattefinansierede overførselsindkomster. Fælles for disse grupper er, at de har en svagere tilknytning til arbejdsmarkedet end forsikrede ledige.

Undersøgelser har vist, at tiltag over for kontanthjælpsmodtagere m.fl., der foregår på arbejdspladser, er mere succesfulde end tiltag, der ikke har en virksomhedsvinkel (Pedersen & Tranæs, 2004). Det kan være en af årsagerne til, at myndighederne – i praksis jobcentrene – er interesserede i virksomhedssamarbejdet. Nyere tal fra www.jobindsats.dk bekræfter tendensen om, at aktivering på virksomheder er mest succesfuld målt på deltagerens efterfølgende beskæftigelse. Tiltag på private virksomheder vurderes endvidere at være mere succesfulde end tiltag på offentlige virksomheder.

Det er frivilligt for virksomhederne i Danmark at engagere sig socialt. Der findes ingen love, kvoter eller regler i øvrigt, der forpligter virksomhederne til at interessere sig for dette felt. Myndighederne må derfor overtale virksomhederne til at engagere sig ad frivillighedens vej. Det gælder også for den del af samarbejdet, der handler om implementering af beskæftigelsespolitiske tiltag.

Kombinationen af, at VSE er frivilligt, og at myndighederne (derfor) sidder med ansvaret, betyder, at udviklingen af samarbejdet mellem jobcentre og virksomheder ligger hos jobcentrene. Hvad angår persongrupperne på rent skattefinansierende overførselsindkomster, er det den kommunale del af jobcenterets ansvar at opbygge og kultivere samarbejdet med virksomhederne. Da kvoter, love og tvang ikke er en del af myndighedernes værktøjskasse, er overtalelse et centralt element. Samarbejdet kan udvikles for eksempel gennem kampagner, men sker i høj grad også ved det helt almindelige daglige samarbejde.

Det er samarbejdet mellem den kommunale del af jobcentrene og private virksomheder, der er i fokus i denne rapport.

HØJKONJUNKTUR, BESKÆFTIGELSESINDSATS OG 'SVAGE LEDIGE'

På ganske få år er der vendt op og ned på rammerne for beskæftigelsesindsatsen i Danmark. Den aktuelle højkonjunktur sammen med de begyndende tegn på nye demografiske betingelser, i form af at færre unge på arbejdsmarkedet skal erstatte flere ældre på pension, har betydet, at ledigheden er faldet til det laveste niveau i årtier. Beskæftigelsesindsatsen handler ikke længere om aktiveringstiltag, der har til formål at bevare arbejdskraftens kvaliteter, men om hurtigst muligt at skaffe virksomhederne den arbejdskraft de hungrer efter.

Formidlingsopgaven er dog blevet sværere i takt med, at den høje efterspørgsel på arbejdskraft har betydet, at sammensætningen af ledige har ændret karakter. Der er i dag relativt færre ledige, der er umiddelbart parate til at træde ind på arbejdsmarkedet, end tidligere, mens de mest kvalificerede ledige for længst er kommet i job.

Statistikkerne kan sige noget om omfanget af denne forandring. Opgjort i sæsonkorrigerede helårspersoner er antallet af forsikrede ledige faldet fra 160.300 i december 2003, da ledigheden var høj, til 71.800 pr. august 2007. Dette er et fald på 45,4 pct. (Statistikbanken, tabel AB61107). I samme periode faldt antallet af ikke-forsikrede ledige fra 27.200 til 19.300, et fald på blot 15,0 pct. (ibid.). De ikke-forsikrede har altså ikke i samme omfang, som de forsikrede ledige nydt godt af den økonomiske opsving.

I gennemsnitlige termer er ikke-forsikrede ledige svagere stillet i forhold til arbejdsmarkedet end forsikrede ledige, for eksempel målt på uddannelsesgrad og tidligere arbejdserfaring. For beskæftigelsesindsatsen betyder udvikling på arbejdsmarkedet og i sammensætningen af de arbejdsløse, at det ikke længere er nok, 'bare' at tilbyde en ledig et job. Stadig flere ledige har behov for en yderligere indsats, eksempelvis i form af et løntilskudsjob, en mentorordning eller et opkvalificeringsforløb.

Den beskæftigelsesindsats, som vi i denne rapport fokuserer på, drejer sig ikke alene om ikke-forsikrede ledige, men tillige om sygedagpengemodtagere, revalidender, folk på ledighedsydelse, som er visiteret til et fleksjob, men ikke er i arbejde, samt førtidspensionister i skånejob. Det vil sige hele viften af målgrupper, for hvem kommunerne har ansvaret for at give en arbejdsmarkedsrettet indsats. Vi kalder dem for nem-

heds skyld 'de svage ledige', selvom det bør bemærkes, at sygedagpengemodtagere ikke nødvendigvis er uden arbejde.

SAMARBEJDE, NETVÆRK OG RAPPORTENS UNDERSØGELSESPØRGSMÅL

I Danmark, såvel som i andre lande, foregår der i disse år en forandring af måden, hvorpå en mængde samfundsmæssige problemer (*public policy*-problemer) tænkes løst på og faktisk løses på. Flere samfundsanalytikere peger på, at vi lever i netværkssamfund præget af kompleksitet, fragmentering og konstante forandringer. Det betyder, at staterne ikke længere alene kan løse samfundsmæssige problemstillinger på en passende måde (Castells, 1996; Kooiman, 1993, 2003; Hirst, 2000). Private aktører søges derfor i stigende omfang inddraget i processerne (Bogason, 2001).

Sker inddragelsen af private aktører på en hensigtsmæssig måde, lover netværksteoriene en række fordele: Eftersom de private aktører har deres daglige gang på et givet policy-område, kan de bidrage med en mere præcis beskrivelse af det samfundsmæssige problem. De kan komme med forslag til politikker eller tiltag, som er mere målrettede og formålstjenlige. Og de kan være til hjælp i implementeringsfasen, når et politisk tiltag skal omsættes til praktisk virkelighed (Rhodes, 2000; Sørensen & Torfing, 2005a).

Der er mange nyere eksempler på, hvordan politikerne nationalt forsøger at skabe rammer for inddragelse af borgere og private aktører i netværksstrukturer. Fra Christiansborg er der således inden for de senere år lovgivet om, at der lokalt skal eller kan oprettes ældreråd, integrationsråd og handicapråd. På beskæftigelsesområdet er lokale beskæftigelsesråd lovpligtige. Disse råd supplerer en lang række andre former for lovpligtig eller frivillig brugerinddragelse, som skolebestyrelser, erhvervsråd, virksomhedsnetværk, kulturråd og ungdomsråd, ligesom der blandt fagpersoner i stigende grad findes uformelle netværk som erfa-grupper, lederkredse, faglige sparringsgrupper osv.

Det er i dette lys, at rapportens undersøgelsesspørgsmål skal ses: Hvad betyder netværk for inddragelsen af virksomheder i beskæftigelsesindsatsen af svagere stillede personer på arbejdsmarkedet? Kan netværk være med til at understøtte inddragelsen af virksomheder? Og (hvordan)

forsøger kommunerne overhovedet at give plads til virksomhederne i beskæftigelsesindsatsen?

TEORETISK UDGANGSPUNKT: DELIBERATIV POLICY-ANALYSE

Undersøgelsen tager udgangspunkt i en nyere postpositivistisk teori.² Centralt for denne måde at anskue verden på er, at positivismens en-dimensionelle forestilling af virkeligheden forkastes. Mens positivismen har som ideal, at forskere med ihærdig og grundig granskning vil kunne afdække sandheden om virkeligheden, så argumenterer postpositivismen for, at det ikke giver mening at lede efter *en* sand og objektiv virkelighed. Enhver, som indgår i sociale sammenhænge, vil have sit bud på, hvordan virkeligheden ser ud. Den forståelse af verden, som hvert enkelt menneske eller kollektive aktør har, afhænger altså af, hvad aktøren lægger mærke til, og hvilke aspekter af virkeligheden aktøren prioriterer. Det betyder videre, at fakta eller viden ikke blot er fakta, men i høj grad er præget af de værdier, som en aktør har.

De hollandske samfundsforskere Maarten Hajer & Hendrik Wagenaar (2003) argumenterer for, at en post-positivistisk tilgang er nødvendig, når man ønsker at se på policy-problemer i netværkssamfund. Netop inddragelsen af en lang række private aktører i løsningen af samfundsmæssige problemstillinger betyder, at der ikke kun vil være *en* måde at anskue verden på, men flere indbyrdes modstridende opfattelser og fortolkninger. Hver af disse opfattelser er pr. definition lige så sand som de andre, men nogle opfattelser vil være dominerende. Det er i mødet mellem forskellige fortolkninger af virkeligheden, at netværkssamfundet, og dermed også netværksstyringen, drives fremad.

Når post-positivister som Hajer & Wagenaar taler om styring i og af moderne netværkssamfund, er det en meget bred styringstankegang, de lægger for dagen. Styring handler i deres forståelse om, hvilke samfundsmæssige problemer, der overhovedet opnår at blive udpeget som problemer, samfundet bør gøre noget ved. Selv alvorlige problemer kan være fraværende på den politiske dagsorden, hvis emnet bevidst eller ubevidst ignoreres af de toneangivende dagsordensættere.

2. Teoriafsnittet bygger i høj grad på Hajer & Wagenaar (2003) suppleret med Fisher (2003).

Styring handler i denne optik endvidere om, hvorledes inddragelsen af private og offentlige aktører i netværk og andre samarbejdsrelationer påvirker de løsningsforslag, politikerne eller myndighederne vælger som mest hensigtsmæssige til at tackle en given problemstilling. Dette perspektiv er langt bredere end for eksempel et *new public management*-perspektiv, som fokuserer på styringen og organiseringen af de enkelte offentlige instanser, som står for en given opgave. Der ligger en del *new public management* (NPM)-tankegods bag de senere års styringsreformer på beskæftigelsesområdet, for eksempel elementer af præstations- og effektivmålinger, udlicitering af visse opgaver og incitamentsstyring af udvalgt personale (Bredgaard & Larsen, 2006). Flere af NPM-tiltagene har øget og tydeliggjort myndighedernes behov for at samarbejde med eksterne aktører, herunder de enkelte virksomheder. For eksempel kan et jobcenter have et mål for, hvor mange virksomhedskontakter det skal udføre over en given periode. På denne vis spiller NPM-tiltagene og behovet for samarbejde og netværkstiltag sammen.

Det ligger i netværksteoriene, at hvis der inddrages nye, andre og flere aktører i policy-processen, vil løsningsforslagene også være af en anderledes karakter, end når løsningsforslag alene kommer fra det parlamentariske system. Flere netværksteoretikere har det normative standpunkt, at problemløsningen bliver mere effektiv, når involverede og berørte parter inddrages i udpegningen af de væsentligste problemer og deres løsningsforslag (Rhodes, 2000). Men samtidig diskuterer teoretikerne, om og hvordan netværksstyring på en og samme tid kan øge effektiviteten af offentlig politikløsning og samtidig være demokratisk (Dryzek, 2001; Sørensen & Torfing, 2005b; Hajer & Versteeg, 2005).

For at få hold på, om og hvorledes netværkssamarbejde påvirker styringen af et policy-område, herunder altså hvordan private aktører inddrages i processerne, foreslår Hajer & Wagenaar at fokusere på tre analytiske dimensioner: forståelse (*interpretation*), praksis (*practice*) og rådslagning (*deliberation*).

Forståelse

Det første analytiske ben handler om aktørernes forståelse af et givet fænomen, i denne rapport VSE. Pointen hos Hajer & Wagenaar er, at alle aktører vil have hver deres forståelse af fænomenet (2003:16-18). Et fænomen eksisterer altså ikke i en 'ren' form ude i 'virkeligheden' afsondret fra, hvorledes hver aktør opfatter fænomenet. Det er netop aktører-

nes forståelse af et fænomen, som giver det liv og får det til at eksistere. Det betyder samtidig, at alle indtryk af samfundet og verden, vi måtte have, er fortolkede. Ved at se nærmere på aktørernes forskellige fortolkninger af et fænomen kan vi indkredse, hvilke nuancer og indbydes modsætningsforhold der findes. Det bliver også tydeliggjort, hvilke fortolkninger der er dominerende.

Praksis

Fortolkninger kan komme til udtryk i talte eller skrevne ord (diskurser), men ifølge Hajer & Wagenaar (2003:18-20) er det i særlig grad de daglige praksisser, der omgiver et fænomen, som også karakteriserer det.

Praksisbegrebet hos Hajer & Wagenaar hentyder ikke blot til konkrete handlinger, men også til den viden og de værdier, som ligger bag ved handlingerne. Dermed hænger forståelser og praksisser ganske tæt sammen. Forfatterne afviser samtidig, at man kan analysere sig frem til *en* bedste måde at løse en opgave på:

En væsentlig årsag til den traditionelle politiske videnskabs inefektivitet og irrelevans er netop... kløften mellem den politiske videnskabs teoretiske rationalitet og praktikernes praktiske rationalitet. (Hajer & Wagenaar, 2003:19. Egen oversættelse: Frederikke Beer, SFI 2007)

Daglige praksisser forhandles ifølge forfatterne på den måde, som aktørerne handler på. Det er de daglige beslutninger om at samarbejde eller ej, om hvad og på hvilke betingelser, der er afgørende for praksis. I tilfældet med VSE er det for eksempel beslutningen om, at netop Janne blev accepteret i en virksomhedspraktik, mens Sanne blev afvist. Det er samtidig en pointe, at disse forhold ikke kommer frem ved alene at analysere virksomhedslederes udtalelser omkring virksomhedens sociale engagement.

Rådslagning

Ordet rådslagning dækker kun omtrentlig det engelske ord *deliberation*. Målet med deliberation – dvs. rådslagning, diskussion, eftertanke – er ikke endegyldigt at få løst en given konflikt, men at få fundet en duelig fælles forståelse af et givent problem, som kan bringe aktørerne videre. For netop at komme ad den vej må aktørerne rådslå sig med hinanden

(*deliberate*). Karakteristisk for rådslagningen er, at det er et kollektivt fænomen, det vil sige, at der optræder aktører, der i udgangspunktet har forskellige forståelser af et emne. Det ligger ikke i det kollektive, at det nødvendigvis er organiserede interesser, der deltager. Endvidere indebærer rådslagningsbegrebet, at de deltagende aktører må lytte til hinanden og som udgangspunkt på processen være kommet til en ny forståelse af emnet, hvor de har nærmet sig hinanden.

Ved at se på, hvordan lokale myndigheder inddrager nye aktører som virksomheder i forskellige former for rådslagningsprocesser, kan vi danne os en idé om, hvilken betydning de lokale myndigheder tillægger andre forståelser af et givent emne, her altså VSE. Rådslagningsprocesserne kunne eksempelvis foregå i den daglige praksis, gennem det lokale beskæftigelsesråd eller i uformelle netværk.

METODE: KVALITATIVE STUDIER I TRE KOMMUNER

Denne Rapports primære sigte er at belyse fænomener – her forståelser, praksisser og samarbejdsformer – som ikke meningsfyldt lader sig beskrive kvantitativt. Det kalder på brugen af kvalitative metoder (Babbie, 1992). Vi gør i undersøgelsen særligt brug af kvalitative, semi-strukturerede interview suppleret med dokumentstudier. Ved at koncentrere interviewene i tre casekommuner, er vi i stand til at komme rundt om centrale aktørers opfattelser af samarbejdsmonstrenes betydning for virksomhedernes sociale engagement. Mellem maj og september 2007 foretog vi 29 interview med i alt 32 interviewpersoner, der var virksomhedsledere, kommunale jobcenterchefer, kommunale virksomhedskonsulenter, repræsentanter for de lokale beskæftigelsesråd (LBR) og analyse- og projektmedarbejdere med tilknytning til LBR. Interviewene varede mellem 45 minutter og 1½ time. Af praktiske årsager foretog vi enkelte virksomhedsinterview over telefonen. Interviewpersonerne er lovet anonymitet for ad denne vej at højne validiteten af deres udsagn.

Udvælgelse af casekommuner

Undersøgelsens tre casekommuner er udvalgt ud fra tre kriterier. For det første ud fra at casekommunerne skulle have forskelligt omfang af samarbejde. Til dette har vi anvendt kommunale top- og mellemlederes vur-

deringer af omfanget af samarbejde med forskellige eksterne aktører på beskæftigelsesområdet i deres respektive kommuner. Vurderingerne stammer fra to spørgeskemaundersøgelser udarbejdet af SFI i foråret 2006 (se Stigaard m.fl., 2006). For det andet ud fra at de udvalgte kommuner skulle have (næsten) ens problemtyngder i forhold til den lokale beskæftigelsesindsats. Og for det tredje ud fra at de skulle have nogenlunde ens befolkningsstørrelser. Ved at vælge kommuner, der ligner hinanden på indbyggertal og problemtyngde, er det mere sandsynligt, at forskelle i samarbejdsmønstrene er udtryk for bevidste eller ubevidste valg truffet af de centrale aktører, som i den daglige praksis former samarbejdet.

Udvælgelsen er konkret sket i flere trin. Først er kommuner med forskellige samarbejdsmønstre blevet grupperet ved hjælp af klyngeanalyse³, udført på baggrund af spørgsmål i de to nævnte spørgeskemaundersøgelser. Spørgsmålene omhandler, hvor hyppigt forvaltningen samarbejder med enten nabokommuner, fagforeninger/a-kasser og arbejdsgiverforeninger eller andre aktører vedrørende beskæftigelsesindsatsen.⁴ Med klyngeanalysen har vi dannet én gruppe af kommuner, som samarbejder meget med arbejdsmarkedets parter og andre aktører, og en gruppe, som generelt kun samarbejder lidt med eksterne aktører.

Potentielle casekommuner med relativt ens problemtyngder og befolkningsgrundlag blev derefter oplistet inden for hver gruppe. Med hensyn til problemtyngde har vi anvendt det mål, som AKF og SFI har udviklet for at beskrive de nye kommuners rammevilkår for beskæftigelsesindsatsen (Clausen m.fl., 2006). Clausen m.fl. angiver kommunernes samlede rammevilkår ved at beregne, hvor mange dage en kommunes borgere mellem 18 og 59 år i gennemsnit forventes at være på enten kontanthjælp, arbejdsløshedsdagpenge, sygedagpenge eller førtidspension (Clausen m.fl., 2006: tabel 4.3). Kommunerne er herefter rangordnet. Casekommunerne befinder sig alle på 'midterstykket' af denne liste

3. K-means cluster analysis, <http://www.statsoft.com/textbook/stcluan.html#k>

4. Da de to spørgeskemaundersøgelser er udarbejdet før kommunesammenlægningen 1. januar 2007, har det været nødvendigt at aggregere data. For de kommuner, som er blevet lagt sammen med andre kommuner, er gennemsnittet af svarene på de tre spørgsmål for mellemledere og forvaltningschefer fra de tidligere kommuner anvendt i klyngeanalysen. For de kommuner, som ikke er blevet lagt sammen med andre kommuner, er mellemledernes og forvaltningschefernes svar på de tre spørgsmål bibeholdt som i spørgeskemaundersøgelserne.

(middeltallet $\pm$ 1 standardafvigelse).⁵ Der er under fem gennemsnitlige ydelsesdage mere i den casekommune med de sværeste rammevilkår end i den med de letteste rammevilkår.

Der blev valgt to kommuner fra klyngeanalysens første gruppe (meget samarbejde) og en fra den anden gruppe (lidt samarbejde). Forskellen på de to kommuner i gruppen med meget samarbejde er, at i den ene siger både forvaltningscheferne og mellemlederne, at der samarbejdes meget, mens mellemlederne i den anden er mere forbeholdne mht. omfanget af samarbejdet end forvaltningscheferne.

Udvælgelse af virksomheder

De virksomheder, der deltager i undersøgelsen, er valgt, så der er respondenter fra både store virksomheder (over 200 ansatte), mellemstore virksomheder (mellem 50 og 200 ansatte) og mindre virksomheder (under 50 ansatte). Kun virksomhedsrespondenter, som ved den første telefonkontakt opgav at have erfaring med at samarbejde med kommunen om socialt engagement, blev bedt om et interview.

Virksomhederne blev fundet ved tilfældige nedslag i forskellige virksomhedsregistre. Det blev bevidst fravalgt at lade casekommunerne udpege virksomheder, som de har samarbejdet med, for at undgå en skævhed i selektionen ad den vej. Modsat betød det valg, at vi undlod at kontakte små virksomheder under 20 ansatte, fordi vi ville skulle kontakte uforholdsmæssigt mange, for at finde blot et mindre antal, som havde den ønskede erfaring med samarbejde med kommunerne.

KONKLUSIONER OG PERSPEKTIVER

Undersøgelsen peger på en paradoksal tendens i samspillet mellem kommuner og virksomheder om det sociale engagement: På den ene side bekræfter vores kommunale interviewpersoner, at virksomhederne er stadig vigtigere for udmøntningen af indsatsen over for de svage ledige,

5. Midterstykket blev indsnævret ved at ekskludere Læso og Samsø (med tilsammen 6.200 indbyggere) fra udregningen af middeltallet og standardafvigelsen. Eksklusionen skyldes, at begge øer har ekstreme værdier i den øvre ende af skalaen (svære rammevilkår). Medtages disse øer forrykkes middeltallet en smule, men hvad værre er, så forøges standardafvigelsen markant. Midterstykket 'forøges' med andre ord. Ekskluderes øerne derimod 'formindskes' midterstykket, og de udvalgte casekommuner findes inden for et mindre spænd og er dermed mere sammenlignelige.

sådan som også tidligere undersøgelser har vist. VSE bliver derfor et tema, som interesserer kommunerne.

På den anden side peger vores datamateriale på, at til trods for denne mere betydningsfulde rolle for virksomhederne i udmøntningen af den lokale beskæftigelsespolitik, så sker virksomhedsinddragelsen i vidt omfang på kommunernes præmisser. Virksomhederne synes således ikke i større omfang at præge forståelsen af, hvad VSE er. Det trækker VSE hen imod et begreb, der overvejende handler om integration (nyansættelser) og fastholdelse, i det omfang kommunerne er indblandet i fastholdelsestiltag. Kommunerne engagerer sig derimod ikke videre i fastholdelsestiltag, hvor myndighederne ikke selv er involveret, eller i forebyggelsesaspektet af VSE. Begge disse aspekter er i høj grad overladt til virksomhederne selv. Det daglige samarbejde mellem jobcenter og virksomheder tilrettelægges og styres endvidere i udpræget grad af myndighederne og afspejler overvejende myndighedernes tænkemåder og behov. Den kommunale dominans kan tænkes at reducere virksomhedernes lyst til at engagere sig socialt. Men vores analyse peger på, at et tæt netværkssamarbejde kan være medicinen, der trækker i den anden retning.

Det er relevant at forholde sig til, om det har spillet ind på undersøgelsens resultater, at interviewene blev foretaget relativt kort tid efter strukturreformens ikrafttræden 1. januar 2007. Der er ingen tvivl om, at alle landets jobcentre har brugt 'år 0' til at finde deres egne ben i den nye struktur. Det gælder, hvad enten jobcentrene 'kun' har gennemført en sammenlægning af den tidligere kommunale beskæftigelsesindsats og den statslige Arbejdsformidling, eller om de tillige har deltaget i en kommunesammenlægning. Den nødvendige fokusering på nye arbejds-gange i jobcentrene såvel som på implementeringen af den nye styringsstruktur, der også var en del af strukturreformen på beskæftigelsesområdet, kan meget vel have betydet, at jobcentrene ikke har haft overskud til at prioritere udviklingen af virksomhedssamarbejdet. Det kan være en del af forklaringen på, at virksomhederne ikke præger hverken forståelsen af VSE eller den daglige praksis mere end det, vi finder i vores casekommuner. Modsat kan det ikke afvises, at selv jobcentrene under mere normale betingelser ikke ville have været mere åbne over for at lade virksomhederne præge forståelser og praksisser.

Vi uddyber og perspektiverer nu kort undersøgelsens væsentligste konklusioner.

Kommunal forståelse af VSE dominerer

Undersøgelsen viser en bemærkelsesværdig overensstemmelse mellem kommunernes og virksomhedernes forståelse af, hvad begrebet VSE indebærer. En fælles forståelse af VSE-begrebet kan på sin vis ses som et godt udgangspunkt for samarbejdet mellem jobcentre og virksomheder. Det problematiske i den fælles forståelse, som undersøgelsen afdækker, er, at den afspejler en alt overvejende kommunal forståelse af VSE og ikke en syntese mellem en kommunal og en virksomhedsforståelse. Interviewpersoner fra både virksomhederne og kommunerne sætter lighedstegn mellem VSE og kommunale ordninger på beskæftigelsesområdet som virksomhedspraktikker, løntilskudsjob og fleksjob. Dermed bliver andre aspekter af VSE underspillet eller måske endog helt ignoreret. Det gælder for eksempel den forebyggende indsats, hvor VSE kunne handle om at undgå nedslidning.

Selvom vi altså tilsyneladende ser en reduktion af VSE-begrebet til primært at handle om integration og fastholdelse, betyder det dog ikke entydigt, at virksomhederne ikke gør noget på forebyggelsessiden. Imidlertid benævner og opfatter virksomhederne ikke tiltagene som VSE-tiltag, men snarere som personalepolitiske tiltag. Undersøgelsen peger på konturer af en udvikling, hvor forebyggelsesaspektet af VSE drosles ned, men hvor flere virksomheder samtidig gør mere (nogle ganske meget) for personalet for eksempel i form af massageordninger, wellnessprogrammer, fitnesstilbud, sund kantine og lignende. Grænsen mellem VSE-tiltag og personalepolitiske tiltag *er* flydende, men pointen er, at motivationen bag virksomhedernes tiltag ofte ikke findes i virksomhedernes ønske om at styrke deres 'VSE-konto', men derimod at gøre sig selv til attraktive og moderne arbejdspladser, som kan tiltrække den nødvendige arbejdskraft.

På et punkt afviger nogle virksomheders forståelse af VSE – og så af den primære integrationsdel – dog ganske markant fra den kommunale. Mens der blandt kommunale virksomhedskonsulenter og andre tales meget om 'de svage ledige' og dem med 'problemer ud over ledighed', indsnævrer nogle virksomhedsledere tydeligvis deres sociale engagement til alene at være rettet mod 'normale' mennesker, der har været ude for en ulykke eller alvorlig sygdom. Svage ledige med for eksempel sociale problemer og misbrugsproblemer skal derimod ikke forvente at blive budt velkommen på disse virksomheder. Dette til trods for at selv

samme virksomheder retorisk, og i praksis over for de 'normale' ulykkes- eller sygdomsramte ledige, kan være særdeles rummelige.

Nogle virksomheders ønske om kun at modtage de 'normale' svage ledige kan vise sig at blive et problem for de kommunale virksomhedskonsulenter, fordi de svage ledige, der i dag står tilbage i ledighedskøen, i stigende omfang har andre end 'normale' problemer ud over ledighed.

Fokus på den kommunale praksis

Analysen af det daglige samarbejde mellem vores tre casekommuner og virksomhederne tyder ligeledes på, at det er myndighederne, der i høj grad formulerer og definerer praksis. Og ikke overraskende afspejler den daglige praksis kommunernes forståelser og prioriteter.

Det faktum, at den daglige praksis ligger tungt i hænderne på myndighederne, betyder samtidig, at myndighederne i høj grad selv har ansvaret for udviklingen af samarbejdet med virksomhederne. Hvis jobcentercheferne og virksomhedskonsulenterne lytter til virksomhedernes udmeldinger i det daglige – eller lader sig inspirere af de udmeldinger, som er samlet her i rapporten – så har de ganske gode muligheder for at tilpasse indsatsen, så den spiller bedre sammen med virksomhedernes forståelser af VSE og forventninger til det offentlige. Flere virksomhedsledere i undersøgelsen stiller sig for eksempel uforstående over for, at virksomhedskonsulenterne ofte påpeger *kommunens* økonomiske interesse i at få svage ledige (re)integreret på arbejdsmarkedet. Selvom virksomhedslederne anser argumentet for sympatisk, tæller det ikke på den enkelte *virksomheds* bundlinje. Det gør derimod tale om, at den ledige faktisk har nogle kompetencer, som er relevante for den enkelte virksomhed. Udfordringen for virksomhedskonsulenterne er at få øje på disse kompetencer og at være sig bevidste om, at kompetencerne vil variere afhængigt af, hvilken virksomhed de forsøger at få en aftale i stand med.

Selvom kommunerne tilpasser deres praksis bedre til virksomhedernes forståelser af VSE og forventninger til myndighedernes rolle, så peger undersøgelsen på et reelt mismatch mellem de kompetencer, virksomhederne efterspørger, og de kompetencer, som de ledige – inklusive de svage – faktisk har. Bedre praksis vil kunne reducere noget af dette problem, om end ikke eliminere det helt.

Derfor må myndighederne ikke alene arbejde med sin egen praksis, men også forsøge at påvirke sine samarbejdspartnere til at tage svage ledige ind, selvom de ikke fuldt ud opfylder virksomhedsledernes krav.

Indikationer på, at netværk kan forbedre indsatsen

Undersøgelsen peger på, at tætte netværksstrukturer kan øge de forskellige aktørers forståelse af hinandens hensigter og motiver. I datamaterialet synes der endvidere at være et sammenfald mellem bedre gensidig forståelse mellem myndigheder og eksterne aktører og mere udpræget brug af virksomhedsrettede beskæftigelsestiltag (virksomhedspraktikker og privat løntilskud), der traditionelt anses for de mest effektfulde redskaber til at bringe svage ledige nærmere en plads på arbejdsmarkedet. Det er ikke muligt ud fra undersøgelsen at påvise, om netværk også har en positiv effekt i forhold til VSE.

Der er altså indikationer på, at tætte netværk kan være med til at forbedre effekterne af beskæftigelsesindsatsen for de svagere grupper på arbejdsmarkedet. Alligevel er der stor forskel på, hvor bevidst myndighederne forsøger at udvikle netværksstrukturer, og hvor interesserede de er i at gøre det.

Netværk – og i særdeleshed velfungerende netværk – er ikke noget, som opstår, blot fordi myndighederne vil dem. Forvaltningens og det politiske niveaus opbakning er tydeligvis en nødvendig forudsætning for et velfungerende netværk, men det er ikke den eneste. De eksterne aktører, som for eksempel virksomhedsledere og arbejdsmarkedets parter, skal også både ville, kunne og have mulighed for at deltage konstruktivt i netværkssamarbejdet.

Mulighederne findes. De lovpligtige lokale beskæftigelsesråd sikrer, at der i alle kommuner eksisterer formelle strukturer, der bringer de centrale aktører på beskæftigelsesområdet sammen med jævne mellemrum. Men det er bekymrende, hvis nedlæggelsen af Dansk Arbejdsgiverforenings (DA) lokale strukturer går ud over arbejdsgiverrepræsentationen på lokalt niveau. Det skal dog understreges, at vi ikke på baggrund af casestudier i tre kommuner kan vurdere, hvordan arbejdsgiverdeltagelsen ser ud i alle landets lokale beskæftigelsesråd og andre lokale netværk. Modsat viser undersøgelsen et væsentligt løft i omfanget af arbejdsgiverdeltagelsen mellem den casekommune, hvor arbejdsgiverne selv havde taget initiativ til at ny-organisere sig lokalt som reaktion på DA's nedlæg-

gelse af sin lokale struktur, og de øvrige to casekommuner, hvor arbejdsgiverne ikke har reageret.

Vender vi blikket tilbage mod myndighederne, er det tydeligt, at der er forskellige erfaringer med netværk i de tre casekommuner, vi har besøgt i undersøgelsen. Gode erfaringer med samarbejde med eksterne aktører fra tidligere er naturligvis med til at gøre jobcenteret og de kommunale politikere mere interesserede i at udvikle netværk i modsætning til ringe erfaringer. Selvom det er fristende at konkludere, at netværk virker, når de tidligere har virket, så viser vores undersøgelse, at netværkssamarbejdet konstant må plejes og værnes om. En casekommune har således måttet gøre sig den triste erfaring, at et tidligere ganske vel-fungerende netværk på beskæftigelsesområdet i dag lider under manglende engagement (og måske ideer?) fra både kommunens og organisationernes side.

Eksemplet med det velfungerende netværkssamarbejde peger på, at selv gode tidligere netværkserfaringer, en høj grad af tillid blandt beslutningstagere og en stærk kobling mellem det politiske arbejdsmarkedsudvalg og det rådgivende lokale beskæftigelsesråd ikke er garant for en problemfri implementering af den lokale beskæftigelsesindsats. Her synes netværk på udførerniveau at kunne spille en positiv rolle. Et sådant netværk kunne for eksempel bestå af kommunale sagsbehandlere, sagsbehandlere i a-kasserne, mellemledere i virksomhederne og vejledere på ungdomsuddannelser.

Det gælder således både i forhold til udviklingen af den daglige praksis og af netværk, der kan understøtte praksisserne, at jobcentrene selv langt hen ad vejen kan tage initiativer og være primus motor på udviklingen.

RAPPORTENS STRUKTUR

Den resterende del af rapporten er inddelt i tre kapitler, der hver behandler en af de tre analytiske dimensioner, som teorien om deliberative policy-analyse udpeger som centrale: forståelse, praksis og rådslagning. I kapitel 2 ser vi derfor nærmere på de centrale aktørers forskellige forståelser af emnet 'virksomhedernes sociale engagement'. I kapitel 3 stiller vi skarpt på de praksisser, der bærer det daglige samarbejde mellem den kommunale del af jobcentrene og virksomhederne. Endelig analyserer vi

i kapitel 4, hvordan inddragelsen af virksomhederne ser ud, når vi bruger rådslagningsbegrebet. Vi ser på, hvilke kanaler inddragelsen går ad, og vurderer betydningen af samarbejdsstrukturene i de tre casekommuner.

FORSTÅELSER AF VIRKSOMHEDERS SOCIALE ENGAGEMENT

INTRODUKTION

For at undersøge VSE i de tre casekommuner ser vi indledningsvist på, hvordan de aktører, der har med VSE at gøre, forstår begrebet. Virksomheder, organisationer og kommuners forståelser af VSE fortæller noget om, hvad de lægger vægt på, og hvad der har betydning for dem (Hajer & Wagenaar, 2003: 16). Desuden kan en analyse af de forskellige forståelser kaste lys over, hvilke aktører der er dominerende i samarbejdet omkring VSE, og hvilke udfordringer der er for VSE. Hvis virksomhederne eksempelvis ikke ved, hvad VSE er, hjælper det ikke meget, at kommunerne tror, at virksomhederne alle er enige i den kommunale forståelse af VSE og har samme forestillingsramme som kommunerne om, hvilke opgaver virksomhederne har et medansvar for.

Virksomheder, organisationer og kommuner kan således have forskellige forståelser, men hvis aktørerne mødes, kan de udfordre hinandens forståelser af VSE (Hajer & Wagenaar, 2003: 17-18). Derfor er det også væsentligt at se på, om det er virksomhederne, kommunerne, arbejdsmarkedets parter eller nogle helt fjerde, der dominerer forståelserne af, hvad VSE kan være. Det kan nemlig være begrænsende for udbredelsen af VSE, hvis en aktør ensidigt definerer opgaven.

VIRKSOMHEDERS SOCIALE ENGAGEMENT

Hvad betyder det, at en virksomhed er socialt engageret? Vi har i indledningen været rundt om spørgsmålet, men på det mere konkrete plan kan det besvares på flere måder. En måde er, at virksomheder søger at fastholde egne medarbejdere, der er gået ned med stress, står i en svær livssituation eller har andre særlige behov. Denne måde ligger tæt op ad fastholdelselementet i VSE. En anden måde er, at virksomheden engagerer sig i lokalområdet og eksempelvis støtter den lokale idrætsforening og dermed på anden vis tager ansvar for sine omgivelser. En tredje måde at besvare spørgsmålet på indebærer et lidt bredere og mere internationalt syn. Et eksempel på dette er EU-kommissionens forståelse af VSE, eller på engelsk 'Corporate Social Responsibility'. Her handler VSE om, at virksomheder frivilligt integrerer sociale og miljømæssige emner i deres virkemåde, drift og interaktioner med interessenter (Lepoutre m.fl., 2006: 391). Dermed kan VSE også foregå uden for lokalområdet og omhandle emner, der ikke vedrører lokal beskæftigelsespolitik.

Enighed om den kommunale forståelse af VSE

På trods af at VSE kan være mange ting, er der stor enighed blandt de interviewede virksomhedsledere om begrebets betydning. Og særligt bemærkelsesværdigt er det, at virksomhedsledernes forståelser ligger meget tæt op af den måde, som kommunerne arbejder med begrebet på.

Oftest mener virksomhedslederne, at VSE handler om at *tage svage ledige ind* på arbejdspladsen, og de nævner særligt fleksjob som et eksempel på, hvilken ordning den ledige kunne være under. Nogle nævner også løntilskud, virksomhedspraktik og arbejdsprøvning og fortæller om, hvilke ansatte de har i virksomheden på særlige vilkår, eller hvilke ledige de har i praktik eller arbejdsprøvning. Det er altså *integrationsdelen* af VSE, som tydeligst kommer frem i virksomhedsledernes opfattelser af, hvad VSE er for et fænomen. Og det er bemærkelsesværdigt, at integrationselementet hos de fleste virksomhedsledere bygger på de kommunale tilbud, der er til rådighed. Virksomhedsledernes fokusering på integrationsdelen overrasker når man tager i betragtning, at virksomhederne generelt, jf. SFI's målingsundersøgelser (Rosenstock, m.fl., 2005), især er positive overfor fastholdelse af egne medarbejdere.

En hel del virksomhedsledere nævner dog også *fastholdelse* af egne medarbejdere, som centralt i VSE. Disse virksomhedsledere tænker

især på fastholdelse af langtidssyge og medarbejdere, der får en arbejdsskade. Her taler lederne om nedsat tid og delvis syge-raskmelding., Sidstnævnte er også en kommunal ordning. Fastholdelse af medarbejdere er dog noget, som virksomhedslederne først nævner, efter at have fortalt om andre ordninger.

En enkelt virksomhedsleder tænker VSE ud over de kommunale tilbuds grænser. Lederen fokuserer specifikt på handicappede og virksomhedens ansvarlighed i deres produktion i 3. verdens lande. Hans forståelse af VSE ligger således tættere op af de internationale forståelser af, hvad VSE kan være, end de andre interviewede virksomhedslederes. Dermed er han et eksempel på, at VSE også kan være andet end at tage vare på den helt lokale beskæftigelsessituation og egne medarbejdere i Danmark.

I de tre casekommuner har virksomhedslederne i forskellig grad enten individuelt eller kollektivt taget opgaven på sig,⁶ men den forskellige styrke af virksomhedernes involvering har tilsyneladende ikke påvirket virksomhedsledernes forståelser af, hvad VSE kan være. På tværs af de tre kommuner er forståelserne således i store træk ens og knytter sig primært til integration og sekundært til fastholdelse af medarbejdere, der ikke lever op til arbejdsmarkedets ordinære krav. Ydermere er forståelserne af disse to elementer i overvejende grad baseret på kommunernes forskellige ordninger.

Vi må altså konkludere, at virksomhedsledernes tydelige fokus på kommunale ordninger viser, at det i høj grad er kommunerne, der dominerer forståelsen af VSE-begrebet, og at det er kommunerne, der sætter dagsordenen på området. Virksomhedslederne fokuserer ikke på deres eventuelle egne tiltag på arbejdspladen, når de bliver spurgt til VSE, men derimod på kommunens ordninger.

Det store fokus på 'ordninger' kan ses i lyset af, at kommunerne ikke opererer i et vakuum. NPM-inspirationen i organiseringen og udførelsen af den lokale beskæftigelsesindsats må forventes at have skærpet kommunernes fokus eksempelvis på måltal for aktivering. Formålet med måltal er, at jobcentermedarbejdere fokuserer på at få ledige ud på virksomhederne i de kommunale ordninger. Men som vi giver et eksempel på i kapitel 3, kan kommunerne risikere at skyde sig selv i foden, hvis de fokuserer for entydigt på måltallene.

6. Læs mere om de tre casekommuner i kapitel 4

Desuden skal det nævnes, at det tredje ben i den traditionelle forståelse af VSE i Danmark, nemlig *forebyggelse*, ikke er særlig fremtrædende i virksomhedsledernes forståelser af VSE. Nogle virksomhedsledere stiller personalegoder som massageordninger, wellness-programmer, fitness-tilbud, personalefester og sund kantine mad m.m. til rådighed for deres medarbejdere. Imidlertid ser lederne oftest ikke disse tilbud som VSE-tiltag, men mere som en måde at gøre arbejdspladsen attraktiv på. Grænsen mellem, hvad der er et personalegode, og hvad der er et forebyggende VSE-tiltag, er meget uklar. Og det kan da også diskuteres, om det gør en forskel, hvad virksomhedernes motiv til tilbuddene er, så længe de 'virker' (Holt m.fl., 2003). Det svage fokus på forebyggelse hos virksomhedslederne kan ikke umiddelbart genfindes i SFI's målingsundersøgelser. Her er tendensen, at danske virksomheder i stigende grad gør en forebyggende indsats over for deres medarbejdere (ibid.). Årsagen til, at vi ikke finder samme resultat, kan være, at virksomhedslederne ikke selv definerer forebyggelse som værende en del af deres sociale engagement. Derimod bliver virksomheder, der deltager i målingsundersøgelserne ikke bedt om at definere VSE i spørgeskemaerne. I stedet svarer de blandet andet på spørgsmål om deres personalepolitiske tiltag og om konkrete handlinger, der kan ses som udtryk for socialt engagement.

En kommunal opgave

Dominansen af den kommunale VSE-forståelse også blandt virksomhedsledere, ligger formentlig i, at ansvaret for de svage ledige er placeret kommunalt. Det er kommunerne, som har ansvaret for at forsørge de svage ledige, og derfor mærker kommunerne det på pengepungen, hvis de ikke får (re)integreret de svage ledige på arbejdsmarkedet.

I modsætning til kommunernes formelle ansvar for de svage ledige, fungerer VSE fuldt ud på frivillig basis. Virksomhederne har ikke noget formelt ansvar for, at opgaven med de svage ledige løftes, og det er alene op til virksomhedernes ledelse frivilligt at tage opgaven på sig.

Konsekvensen af, at de kommunale ordninger dominerer virksomhedsledernes forståelse af VSE, kan betragtes fra to vinkler.

På den ene side er det begrænsende for, hvilke måder virksomhederne tager socialt engagement på både fordi virksomhederne ikke så let tænker nye ting ind i et allerede defineret begreb, og fordi kommunerne vil have sværere ved at få øje på idéer, som ikke passer ind i de eksisterende kommunale ordninger. Et eksempel på det sidste er en virk-

somhedsleder, som er træt af det, som han kalder kommunale 'kasser'. Han mener, at jobcenteret er stift at arbejde med, hvis man gerne vil have en løsning, som ikke passer ind i de eksisterende ordninger som eksempelvis fleksjob eller virksomhedspraktik. Ifølge denne interviewperson er jobcenteret meget engageret, så længe de – jobcenteret – kan bruge deres egne standardløsninger. Men ønsker virksomheden noget, som ikke på forhånd er defineret som en løsning, er jobcenteret straks noget tungere at samarbejde med.

Desuden må man forvente, at virksomhederne føler mindre ejerskab over for en forståelse af VSE, som de ikke selv har været med til at definere. Derved kan det blive sværere for jobcentrene at engagere virksomhederne.

På den anden side er det ikke sikkert, at muligheden for at være med til at definere, hvad der forstås ved VSE, ville tiltrække virksomhederne. VSE er frivilligt for virksomhederne og derfor ville det også være frivilligt for en virksomhed at tage sig tid til at bidrage til en anden forståelse af begrebet end den, som kommunerne har defineret. Fordelen ved, at kommunerne er dominerende i forståelsernes af VSE, er således, at virksomhederne kan tage stilling til en samlet pakke og ud fra denne melde til og fra. Dermed er det mindre tidskrævende for virksomhedslederne at have et socialt engagement, idet lederne blot kan tage en svag ledig i en på forhånd defineret ordning uden at behøve at tage stilling til, hvordan ordningen *kunne* se ud. Modsat viser beskrivelsen af 'kasser' ovenfor, at virksomhedslederne ikke altid finder det nemmere, at ordningerne på forhånd er defineret af kommunerne. Når de kommunale tilskudsordninger bliver de eneste mulige løsninger for et samarbejde mellem virksomhed og kommune omkring en svag ledig, er det ifølge virksomhedslederen besværligt.

ENGAGEMENT OVER FOR DEM MED 'LANGT FEDTET HÅR'?

Selvom virksomhederne i høj grad har samme opfattelse af, hvad VSE er, er der stor forskel på, hvilke krav lederne stiller til de svage ledige. Virksomhederne udfylder så at sige den kommunale ramme på forskellig vis. Det vil sige, at selvom kommunerne dominerer virksomhedsledernes 'teoretiske forståelse' af, hvad VSE er, har de ikke haft held til at define-

re, hvordan virksomhederne udmønter VSE. Nogle virksomhedsledere tager svage ledige i alle afskygninger ind, mens andre virksomheder, der deltog i undersøgelsen, er meget opmærksomme på, hvilke svage ledige, de synes passer ind i virksomhedens kultur, image og traditioner. Naturligvis er der forskel på, hvilke opgaver virksomhederne har til svage ledige, der ofte ikke har megen uddannelse, men alle de interviewede virksomheder har det tilfælles, at de i et eller andet omfang bruger ufaglært arbejdskraft.

Det er tydeligt, at vi her befinder os i spændingsfeltet mellem forståelse og praksis, men eftersom vores interviewpersoner i interviewene ikke tager stilling til konkrete ledige, behandler vi udsagnene her i forståelsesafsnittet.

Ledige uden initiativ

Noget, der deler virksomhedslederne er om de tager ledige ind, som ikke alene kan have ansvar for en bestemt opgave. Nogle ledere kræver, at de ledige skal kunne tage initiativer, mens andre har rum til at tage ledige ind, som ikke selv gør det. Et eksempel på en meget rummelig virksomhed er en mindre familieejet detailhandel:

Vi har en mand i 'tung i arbejde'. Han har været her et år og bliver nu fastansat med tilskud, for han kan ikke selv tage initiativer. Der skal tjekkes op på ham hele tiden, men han er god nok. (...) Vi laver ind imellem lidt sjov med det – så bliver hverdagen mere hyggelig.

En sidegevinst for denne leder er altså, at den svage ledige giver plads til en hyggelig stemning på arbejdspladsen. I modsætning hertil fortæller en virksomhedsleder fra en mellemstor produktionsvirksomhed: "Nej, jeg tager ikke nogen ind, der skal passes hele tiden. Og det vil jeg heller ikke. Det passer ikke ind i vores kultur herude". Han fortsætter med at beskrive virksomhedens kultur. Ifølge lederen er kulturen kendetegnet ved, at en medarbejder, der er færdig med sine opgaver altid er klar til at hjælpe kollegerne. De fleste medarbejdere har været ansat i mange år, og kan indgå i de fleste funktioner. Derfor mener lederen ikke, at det vil fungere at tage en svag ledig ind, som bare 'sætter sig hen', når han har løst sin opgave. Desuden arbejder virksomheden i skiftehold, hvilket ifølge lede-

ren også besværliggør at have en svag ledig, som man ikke kan regne 100 pct. med på virksomheden.

Image sætter grænser for engagement

Også virksomheders image er noget, der optager lederne. En leder fra en stor international virksomhed fortæller: ”Vi kan ikke bruge dem med langt fedtet hår og en cigaret i den ene hånd og en bajer i den anden”. Lederen er meget opmærksom på de ansattes profil, som gerne skal passe til virksomheden. Hvis kommunen imidlertid kan tilbyde ham en svag ledig med den rigtige profil, er han villig til at gøre meget for at finde et passende job. Virksomhedens profil for de ansatte sætter dog forholdsvis store begrænsninger for, hvilke svage ledige virksomheden vil tage imod. Denne leder har således en meget snæver forståelse af VSE, hvor integrationsdelen er begrænset til svage ledige med ’normale’ problemer.

En anden leder, som blandt andet har ansatte i detailhandlen med hyppig kundekontakt mener ikke, at hun kan lade svage ledige fra jobcentrene have direkte kontakt til kunderne. De ansatte kan i deres arbejde være nødt til at berøre kunderne fysisk, og det mener lederen ikke, at jobcenterets svage ledige kan bruges til. Derfor er hendes holdning, at kommunen helt burde undgå at tage kontakt til virksomheder med direkte kundekontakt.

Andre virksomheder er mindre optaget af image. En virksomhedsleder fra transportfaget fortæller:

Vi tager mange [ledige], der har været i spjældet. Ikke folk, der har stjålet, det kan vi ikke. Men folk med en voldsdom eller en spritdom, det betyder ikke noget.

Han bruger ikke disse folk som chauffører, men som flyttefolk, og han fortæller, at de er gode til at flytte ting fra et sted til et andet, når de får præcis besked.

Størst socialt engagement over for ’normale’ mennesker

Det er altså forskelligt, hvad virksomhedslederne på forhånd vil acceptere. Nogle er meget rummelige og vil tage tidligere straffede og folk, der ikke er i stand til at overskue en arbejdssituation, mens andre kun er villige til at tage ’normale’ mennesker, der har været ude for en ulykke eller sygdom.

Der er i interviewene en tendens til, at de interviewede lederes tålmodighed og vilje til at tage svage ledige ind på virksomheden vokser med graden af de svage lediges 'uskyldighed' i forhold til deres egen situation. Så længe årsagen til, at den ledige er i målgruppen for VSE, ligger uden for den lediges egen magt, er tålmodigheden og viljen stor. De interviewede virksomhedsledere vil altså gå langt for at hjælpe svage ledige med fysiske handicap fra en ulykke eller sygdomme som eksempelvis kræft, sclerose og dværgvækst, som alle anses for at være ufor-skyldte. Tidligere SFI-undersøgelser bekræfter, at virksomhederne i stigende grad ansætter folk med handicap (se bl.a. Rosenstock m.fl., 2005). Tålmodigheden og lysten til at hjælpe er imidlertid noget mindre blandt de interviewede virksomhedsledere, hvis den ledige er svag på grund af alkoholisme, kriminalitet eller andre årsager, der opfattes som mere selv-forskyldte end sygdom og ulykke. For de interviewede virksomhedslede-re har det altså betydning, hvorfor den ledige er endt som svag ledig.

De fleste interviewede virksomhedsledere mener ikke, at det gi-ver nogen form for status i forhold til kunder eller andre at tage et socialt engagement. Dette står i modsætning til, at det eksempelvis på miljøom-rådet er blevet moderne at tage ansvar. Desuden står det i modsætning til en del managementteori, som antager, at VSE i stigende grad udspringer af krav fra virksomhedernes kunder og andre interessenter (Thomas, 1995). En enkelt virksomhedsleder nævner dog, at hans VSE, som ikke blot gælder for 'normale mennesker', der har været ude for ulykke eller sygdom, gerne skulle sende et positivt signal til omverdenen. Ellers er det mest internt i virksomhederne, at lederne mener, at VSE kan give gvin-ster.

Forholdet til kommunen synes også at have betydning for, hvil-ke ledige virksomhederne vil tage ind. Særligt vil lederne i virksomheder uden faste aftaler med kommunerne helst have folk, der kan udfylde et job uden megen hjælp. Derimod er der blandt vores interview-virksomheder, der har faste aftaler med jobcentrene, en tendens til, at de tager flere svage ledige ind, der har behov for temmelig megen hjælp. Blandt de interviewede virksomheder er der dog eksempler på, at både virksomheder med kundekontakt og skiftehold uden faste aftaler med jobcentrene kan finde rum til at tage de svage ledige ind. I kapitel 3 fremhæver vi nogle eksempler på, hvordan kommunerne er lykkedes med at skabe et godt samarbejde med virksomheder om VSE. Desuden

påpeger vi nogle af de modsætningsforhold mellem kommuner og virksomheder, der besværliggør et frugtbart samarbejde.

KAN DET SVARE SIG?

Der er ikke enighed blandt virksomhederne om, hvorvidt det økonomisk kan betale sig at tage en svag ledig ind. Nogle ledere ser det økonomiske tilskud som en mulighed for at være fleksible i forhold til virksomhedens svingende mængde af opgaver eller som en økonomisk hjælp til oplæring af de mest langsomme. Andre er helt sikre på, at det ikke kan betale sig økonomisk. En tredje gruppe har ikke regnet på det og er heller ikke interesseret i at gøre det. Uanset om virksomhederne har regnet på gevinster og omkostninger eller ej, har de ofte andre begrundelser for at tage svage ledige ind end de rent økonomiske.

Mindsker fnidder og udvikler egne medarbejdere

En stor international virksomhed fortæller, at VSE har en positiv og opdragende effekt på det øvrige personale:

Det er da positivt for afdelingerne [i virksomheden] at få et godt menneske ind, der har nogle problemer. Så finder kollegerne ud af, at deres egne små hysteriske problemer ikke er så store.

Lederen taler dog kun om de 'normale' mennesker, som har været ude for en ulykke eller sygdom. Konfrontationen med svage ledige med sociale problemer som eksempelvis utilpassethed eller alkoholmisbrug mener han ikke har nogen positive, opdragende effekter for de øvrige medarbejdere.

En anden virksomhedsleder fortæller om, hvordan hendes ordinære medarbejdere vokser med opgaven, når de eksempelvis bliver mentor for en svag ledig fra jobcenteret. Hun mener, at der er en menneskelig gevinst for både den svage ledige og virksomhedens medarbejdere. Den svage ledige kommer ud i en virksomhed og ser hvordan det hele foregår, og de øvrige oplever at få en form for personaleansvar. Ansvarer kan ses som en måde at holde på gode medarbejdere ved at give dem en ny dimension i arbejdet. Virksomhedslederen påpeger, at det er de men-

neskelige gevinster, hun går op i, da det økonomiske tilskud ikke er nok til at dække omkostningerne.

Enkelte virksomhedsledere er personligt engagerede i det at have ledige fra jobcenteret på arbejdspladsen. For dem er det en naturlig ting at gøre noget for at få 'de sidste' ud – uanset om de sidste ledige opfattes som svage på jobcenteret. Lederne med det personlige engagement har ofte en holdning om, at de fleste ledige godt kan med den rette kombination af konsekvens og gulerod. En virksomhedsleder fortæller:

Jeg synes, det er udmærket, at de [ledige] kommer ud og laver noget, så derfor synes jeg man skal give dem en hånd og sørge for, at de føler sig velkomne. Men de skal også yde noget. Ellers kan vi ikke have dem.

SFT's seneste målingsundersøgelse om VSE viser, at knap 70 pct. af alle ledere, fra såvel private som offentlige virksomheder, i en eller anden grad angav at være engagerede i det rummelige arbejdsmarked og VSE i 2006. Dette er en stigning siden 2001. Knap 30 pct. af lederne angav at være engagerede i meget høj grad (Miiller m.fl., 2007).

Loyale medarbejdere

En fordel, der nævnes af rigtig mange af de interviewede virksomhedsledere, er, at en del af de svage ledige fra jobcentrene udvikler sig til at blive trofaste og stabile medarbejdere på virksomhederne. Ofte er de svage ledige ikke så hurtige, men virksomhedslederne er som regel glade for dem, så længe de bliver kompenseret økonomiske af kommunen. I enkelte tilfælde får virksomhederne 'løftet' de svage ledige og ender med at ansætte dem på helt ordinære vilkår. Mange virksomheder fortsætter dog ansættelsen med et løntilskud, eller opgiver helt en fastansættelse.

Et eksempel på en virksomhedsleder, der har fået øjnene op for fordelene ved svage ledige fra jobcenteret, er en leder fra transportbranchen. Han oplever ofte, at medarbejdere på ordinære vilkår presser ham og stiller urimelige krav, fordi de ved, at de kan få arbejde andre steder. Derimod synes han, at det er rart at have ansatte med løntilskud, fordi de er langt mere loyale end andre ansatte.

Et andet eksempel på en virksomhedsleder, der er glad for loyaliteten ved ansatte med tilskud, er en leder i en produktionsvirksomhed, som har ladet to fleksjobbere dele et job i produktionen. På den måde

har han fået fleksjobberne til at passe ind i produktionens skiftehold, på trods af at de hver især ikke kan klare et fuldtidsjob. En tidligere undersøgelse har i øvrigt vist, at fleksjobbere relativt ofte arbejder mere end det, de er ansat til (Hohnen, 2000).

Ansvar for egen branche og egne medarbejdere

En tredje vinkel på det at tage et socialt ansvar er ansvaret for virksomhedernes egen branche. Nogle virksomheder har hårdt fysisk arbejde, som gør, at medarbejderne er i risiko for at blive nedslidte. En virksomhedsleder fortæller, at han tager fleksjobbere ind, ”fordi vi er i en branche, hvor der er risiko for, at vi skaber nogle [nedslidte medarbejdere] selv”.

Ligeledes er fastholdelse af egne medarbejdere ofte motivation for socialt engagement i eksempelvis håndværksfag. At arbejdskraften for tiden er knap, skubber yderligere i denne retning. En virksomhedsleder fortæller, at hvis han har en medarbejder, som han er glad for, vil han gøre meget for at fastholde ham ved eksempelvis sygdom. Det har ikke betydning, om det er en faglært eller ufaglært medarbejder, bare han møder op og kan bestille noget. Ofte er tålmodigheden og viljen til at lave specielle ordninger større, når det gælder fastholdelse af egne medarbejdere, end når det handler om, at integrere eller nyansætte folk udefra på virksomheden. SFI's seneste målingsundersøgelse bekræfter tendensen (Miiller m.fl., 2007).

To grupper skiller sig ud: Unge og indvandrere

De interviewede virksomhedsledere udpeger især to grupper af ledige, som de er mindre glade for. Den ene gruppe er unge mennesker, og den anden er indvandrere. En anden undersøgelse fra 2007 peger ligeledes på, at unge og indvandrere er to vanskelige grupper i beskæftigelsesindsatsen (Hohnen m.fl., 2007).

Mange ledere anser unge mennesker for at være sløve, dovne og kræsne i forhold til arbejdsopgaver. De bryder sig ikke om hårdt fysisk arbejde og tror, at ’det hele falder ned fra oven’. En virksomhedsleder fortæller:

Unge i dag gider ikke feje. Måske kan jeg så sende disse unge [med løntilskud] med på en tur, og så er der stadig luft til at trække en anden mand hjem i firmaet for at feje.

Han har så at sige løst problemet, fordi tilskuddet giver ham luft til at være fleksibel. En anden virksomhedsleder har helt opgivet den unge målgruppe og går målrettet efter at ansætte folk over 40 år, når han rekrutterer medarbejdere. Efter hans udsagn er de lidt ældre medarbejdere mere stabile og har en større forståelse for at være på arbejdsmarkedet. I produktionen på denne virksomhed er der tre skiftehold, som er forholdsvis små, og derfor er det særligt vigtigt, at medarbejderne møder stabilt op.

Når det handler om indvandrere, kritiserer virksomhedsledere indvandrernes arbejdsmoral, ligesom sprogproblemer også nævnes som en barriere for at ansætte indvandrere. Der er dog også virksomheder, som fremhæver succeshistorier omkring ansatte med anden etnisk baggrund end dansk. To af de interviewede jobcenterledere er opmærksomme på, at de kan komme i klemme mellem at tilfredsstille virksomhedernes krav til, hvem de svage ledige skal være, og følge lovgivningen mod diskrimination. På den ene side vil de gerne tilbyde virksomhedslederne den type svage ledige, som de ønsker, så de får en god oplevelse og vil være åbne over for samarbejde med jobcenteret en anden gang. På den anden side må jobcentrene ikke diskriminere, og de har et behov for at få alle typer af ledige helt eller delvist ud af kommunal forsørgelse – uanset den lediges etniske herkomst. Dilemmaet ender tilsyneladende ofte med, at virksomheder, der ikke ønsker svage ledige med indvandrerbaggrund, får tilbudt at få en etnisk dansker ud på virksomheden.

Fælles for de virksomhedsledere, der kritiserer unge og indvandrere, er, at de mener, at sagsbehandlerne er for flinke. Sagsbehandlerne accepterer ifølge de interviewede virksomhedsledere for meget og lader de ledige være, når de eksempelvis ikke gider arbejde som håndværkere, fordi det er for fysisk hårdt eller ikke bringer status med sig. De interviewede virksomhedskonsulenter mener ikke, at de selv er for flinke. Nogle skyder problemet videre til deres sagsbehandlerkolleger. Et eksempel er en virksomhedskonsulent, som mener, at sagsbehandlere er ”søde kvinder, der ikke kender arbejdsmarkedet”.

MISMATCH MELLEM LEDIGE OG VIRKSOMHEDER

Dette afsnit handler ikke specifikt om virksomhedsledernes forståelser af VSE. Derimod behandler vi virksomhedslederes opfattelser af, om og

eventuel, hvordan kommunen og jobcenteret kan være med til at hjælpe virksomhederne i den nuværende arbejdsmarkedssituation. Desuden medtager vi nogle jobcentermedarbejders forståelser af opgaven omkring integration af svage ledige på arbejdsmarkedet. Virksomhedsledernes og jobcentermedarbejdernes forståelser har betydning for samarbejdet om VSE i kommunerne, og afsnittet knytter sig dermed videre til kapitel 3, hvor vi analyserer det daglige samarbejde mellem jobcenter og virksomheder.

Mismatch i alle tre kommuner

Som nævnt i rapportens indledning er gruppen af ledige i landets jobcentre blevet relativt 'tungere', fordi arbejdsmarkedssparate ledige i højere grad end ikke-arbejdsmarkedssparate ledige hurtigere finder arbejde. Dette smitter af på både de interviewede virksomhedsledere og virksomhedskonsulenter fra jobcentrene. Begge parter er opmærksomme på, at de svage ledige, der er tilbage i jobcentrene, ofte ikke passer ind i de stillinger, der er ledige. En virksomhedskonsulent forklarer om situationen i sin kommune:

Jeg ved, at vi har ledige stillinger i transportsektoren. Men vi kan ikke sende kvinder, der ser sig selv som frisørassistenter ud og forvente, at de trækker i de blå overalls og kører gaffeltruck hele dagen. Og det er i høj grad sådan nogle kvinder, vi har i jobcenteret.

En anden virksomhedskonsulent fortæller, at det godt kan være, at vi i Danmark har 100.000 ledige hænder, men at det er 100.000 *dårlige* hænder, der ikke passer ind på arbejdsmarkedet. Han ærgrer sig over, at han ikke kan tilfredsstille virksomhedernes behov for specialiseret arbejdskraft med jobcenterets ledige i matchgruppe 4 og 5. Også fra den tredje casekommune hører vi ledere og virksomhedskonsulenter udtale, at de ledige har mange lig i lasten, men at opgaven dog ikke er umulig. Mængden af ledige skulle også i denne kommune være præget af kvinder, der ikke er i stand til at arbejde på fuld tid eller til hårdt fysisk arbejde. I modsætning til dette efterspørger virksomhederne ofte personer til hårdt manuelt arbejde. En håndværksmester fortæller:

Jeg nægter at tro på, at vi er dernede, hvor der ikke er nogen, der kan blive chaufførehjælper. Jeg kan da godt bruge en, der kan flytte en bunke jord herfra og dertil, men der kommer ikke nogen.

Imidlertid kommer håndværksmesteren fra samme kommune, som ikke ser det muligt at sende kvinder ud i overalls og køre gaffeltruck, hvilket kan være årsagen til, 'at der ikke kommer nogen'. Forskellen på håndværksmesteren og virksomhedskonsulentens udsagn illustrerer altså det mismatch, som findes i kommunen.

I modsætning til håndværksmesteren mener en virksomhedsleder fra en transportvirksomhed, at bunden er nået i den kommune, han kommer fra:

Hvis vi gør det her for at få de svageste ledige ud på arbejdsmarkedet, så er det et ædelt formål. Men hvis vi gør det for at fylde et hul på arbejdsmarkedet, så holder det ikke. De [ledige] er for svage.

Han fortsætter:

Jeg synes, at kommunen bruger oceaner af ressourcer på de sidste 2-3 procent [ledige]. Det er et enormt resourcespild. (...) Jeg glæder mig bare til, at vi igen får en 8-12 procents ledighed, så man kan få noget ordentligt arbejdskraft igen.

En anden håndværksmester fortæller, at det er fint nok, at kommunen kan tilbyde nogle hænder, men når han virkelig mangler arbejdskraft, så er det kvalificeret arbejdskraft, som kommunen ikke er i stand til at skaffe.

Spørgsmålet om, hvorvidt det under de aktuelle konjunkturer kan lade sig gøre at få flere i arbejde, deler altså virksomhedslederne. I alle tre kommuner er der både virksomhedsledere, som mener, at der stadig er en arbejdskraftreserve, og virksomhedsledere, der ikke mener, at det er muligt at få mange flere ledige i arbejde. De fleste virksomhedsledere er dog enige om, at det er sværest at skaffe uddannet arbejdskraft. På jobcentersiden er der i høj grad en erkendelse af, at de svage ledige oftest ikke passer til kravene på arbejdsmarkedet.

Mange virksomheder tilpasser kravene til nye medarbejdere

Enkelte af de virksomhedsledere, som mener, at der ikke er flere brugbare ledige tilbage, står stejlt på deres standarder omkring medarbejdere. Det er særligt ledere fra virksomheder med megen kundekontakt. Resten af virksomhederne tilpasser sig vilkårene på arbejdsmarkedet ved at slække på kravene til nye medarbejdere. Virksomhedsledernes forståelse af de svage ledige viser sig dermed at være dynamisk, idet den ændrer sig, i takt med at omstændighederne ændres.

En forklaring på den dynamiske forståelse kan være, at virksomhederne er tvunget til at tage alt, hvad der byder sig, hvis de fortsat skal kunne producere og levere. Ifølge virksomhedslederne er det oftest af nød, at de ændrer på deres rekrutteringskriterier, men af og til giver det uventede gode resultater. Flere ledere er overraskede over, hvor meget de svage ledige faktisk kan, og de bliver både opmærksomme på mulige medarbejdere og mulige ordninger, der kan veje op for disse medarbejderes svagheder. En leder fra en produktionsvirksomhed fortæller:

Vi påtager os noget oplæring. Før tog vi en faglært, selvom han kun kunne 80 procent. Nu er vi nede på at sige, at selvom han kun kan 50, så tager vi ham. Det viser sig, at de som regel kommer op på 120, fordi de er glade for at komme ud og lave noget. Så der har vi ændret på vores rekruttering.

Denne leder har altså gode erfaringer med at bringe de ledige op på et niveau, hvor de er effektive. Dog taler han om faglærte, som trods alt har en uddannelse og ikke nødvendigvis hører til blandt de svageste ledige.

Andre virksomhedsledere ærgrer sig over, at de ikke har fået øjnene op for tilskudsordningerne og delvise syge-/raskmeldinger før. Det gør de, fordi de rekrutterer og fastholder medarbejdere på den måde, samtidig med at de får en vis kompensation for, at medarbejderne ikke fungerer fuldt ud. En virksomhedsleder med stor erfaring i at have svage ledige forklarer, at han på grund af den dalende kvalitet har fået kompensationsniveauet sat op for de ledige, han tager ind, og at jobcenteret er blevet en dårligere rekrutteringskanal, end det var tidligere. Virksomhedslederne har således ændret deres syn på, hvilke medarbejdere de kan bruge.

En tidligere undersøgelse viser, at også sagsbehandlere bliver påvirket af konjunkturerne, når de vurderer de ledige og kategoriserer

dem i matchgrupper. De ledige bliver opfattet og matchet som mere arbejdsmarkedsparate i takt med, at arbejdsudbuddet bliver mere og mere knapt (Madsen m.fl., 2006). Dette tyder på, at også sagsbehandlernes har en dynamisk forståelse af de lediges match med arbejdsmarkedet.

Import af udenlandsk arbejdskraft

Uanset om virksomhedslederne ændrer deres opfattelse af, hvem de vil ansætte, oplever de i stigende grad, at det er de sidste og svageste ledige, der i dag sendes ud fra jobcentrene. På grund af den dalende kvalitet af de danske ledige er nogle virksomheder begyndt at skaffe sig arbejdskraft fra udlandet. Begrundelserne for at hente arbejdskraft fra eksempelvis Tyskland, Polen eller de baltiske lande er todelt, men selvforstærkende: Den ene del af forklaringen er, at det ikke er muligt at finde folk med den rigtige uddannelsesmæssige profil i Danmark, mens den anden del er, at de danske ledige er for besværlige og umotiverede.

Flere virksomheder efterlyser hjælp fra jobcentrene til at skaffe arbejdskraft fra den anden side af landets (og kommunens) grænser, ligesom de gerne så hjælp fra jobcentrene til det papirarbejde, der følger med udenlandsk arbejdskraft.

En virksomhedskonsulent er helt klar over, at virksomhederne finder andre veje end at gøre brug af den tilbageværende danske arbejdskraft:

Jeg havde en transportvirksomhed, der manglede chauffører. Selvom man laver et kursus for 20 kontanthjælpsmodtagere, så vil der alligevel kun komme få igennem. Derfor henter virksomheden chauffører fra Tyskland og Polen.

Citatet illustrerer dilemmaet mellem en situation med ledighed og virksomhedernes krav til deres medarbejdere. Det viser også noget om, hvor vigtigt de offentlige myndigheders indsats er i den situation. Vi kigger nærmere på den daglige praksis omkring samarbejdet mellem virksomheder og jobcentre i det følgende kapitel.

HVERDAGENS SAMARBEJDE

INTRODUKTION

Når vi undersøger VSE er det daglige samarbejde mellem virksomheder, jobcentre og eventuelle andre parter et centralt aspekt. Det er i dagligdagen, at virksomhedslederne tager stilling til, om de vil samarbejde med kommunerne og i så fald hvordan. Og det er i dagligdagen, at virksomhedskonsulenterne i jobcentrene skaber kontakt til virksomhederne og sender svage ledige ud i praktikker, løntilskud, fleksjob osv. Disse handlinger udgør aktørernes praksis sammen med de bagvedliggende værdier og aktørernes viden (Hajer & Wagenaar, 2003:20). Det vil altså sige, at bag virksomhedsledernes og virksomhedskonsulenternes handlinger ligger de forståelser af VSE, som er beskrevet i kapitel 2.

Parterne påvirker hinandens praksisser. Når en virksomhedskonsulent eksempelvis tager kontakt til en virksomhed om en praktikplads til en svag ledig, reagerer virksomhedslederen på den måde, virksomhedskonsulenten tager kontakt på, og lederen reagerer på forløbet med den ledige.

TILGANGEN TIL DE SVAGE LEDIGE

Når virksomhedslederne fortæller om, hvordan medarbejderne i deres lokale jobcenter agerer over for de svage ledige, er der ifølge vores interview to forskellige tendenser. Nogle af de interviewede virksomhedsledere beskriver en praksis, hvor de svage ledige bliver beskyttet i alt for høj grad i jobcentrene. Andre virksomhedsledere synes, at medarbejderne i jobcentrene bruger for lidt energi på at afklare og lytte til de svage ledige. Til trods for disse kritikpunkter anerkender mange virksomhedsledere dog også, at der finder meget god og præcis sagsbehandlararbejde sted.

Problemfokus i jobcentrene

Nogle virksomhedsledere mener, at der bliver passet for meget på de svage ledige i jobcentrene. De oplever, at sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter er for beskyttende over for de svage ledige, og at det forhindrer de svage ledige i at yde deres bedste indsats på virksomhederne. Problemet, som nævnes af lederne, er, at der er for stor fokus på den svage lediges problemer frem for fokus på, hvad den ledige rent faktisk kan hjælpe med i virksomheden. En leder i en produktionsvirksomhed fortæller om sine erfaringer med svage ledige:

Vores medarbejdere [på særlige vilkår] (...) er ikke ofre. Jeg brækker mig over 'hvor er det synd'-stemningen. Det kan da godt være, at sagsbehandleren har fået hele den sørgelige historie, men det påvirker ikke nødvendigvis mandens jobindsats. Vi synes ikke, det er synd.

En af de interviewede virksomhedskonsulenter er opmærksom på problematikken. Han understreger indledningsvist i interviewet, at han forstår virksomhedssproget og virksomhedernes tankegang. Alligevel fortsætter virksomhedskonsulenten med at tale om borgere, der har problemer.

En årsag til, at jobcentermedarbejderne kan have et tydeligere problemfokus end virksomhedslederne bryder sig om, kan være, at jobcenteret har den afklarende opgave i forhold til de svage ledige. Jobcenterets opgave er at finde den bedst mulige indsats til den svage ledige. Hvis de formår at finde et passende job, får både virksomhed og ledige en god oplevelse, og for netop at finde dette job må jobcentermedarbej-

derne tænke på, hvad den ledige kan klare. Virksomhedsledernes opgave ligger derimod *efter* denne proces. Nemlig efter at jobcenteret har matchet ledig og virksomhed. Derfor forventer virksomhedslederne også, at når den ledige kommer ud på virksomheden, er fokus på problemer afløst af fokus på, hvad den ledige kan hjælpe med. Eksemplet viser, at det er vigtigt, at jobcenterets medarbejdere er opmærksomme på dette fokusskifte.

En leder af en detailhandel beskriver en anden vinkel på oplevelsen af en beskyttende praksis i jobcentrene. Hun mener, at de svage ledige let løber om hjørner med sagsbehandlerne, fordi sagsbehandlerne tilgiver for meget. Hun giver et eksempel på en svag ledig, som hun har haft i virksomhedspraktik. Den svage ledige havde hele tiden ondt forskellige steder i kroppen, og der var ingen konsekvens fra kommunens side, når virksomhedslederen indberettede den svage lediges fravær, som efter lederens mening skyldtes dovenskab. Lederen var så frustreret over, at kommunen ingenting gjorde, at hun afsluttede forløbet for tid. Kommunens manglende handling førte altså til en praksis hos virksomhedslederen, som ikke er fremmede for samarbejdet mellem kommune og virksomhed. Dette eksempel kan ikke umiddelbart forklares med forskellige opgaver i jobcenter og virksomheder.

Behov for bedre afklaring

I modsætning til nogle virksomhedslederes ønske om et mindre fokus på problemer, mener en lille gruppe af de interviewede virksomhedsledere, at jobcentrene fokuserer for lidt på, hvad de svage ledige vil. Disse ledere kommer alle fra virksomheder i samme casekommune. De oplever, at kommunen ikke lægger nok vægt på at afklare de svage ledige, inden de bliver sendt ud på virksomhederne. Kommunens fokus er i stedet på, hvad virksomhederne har behov for. Denne politik skaber problemer, fordi jobcenteret ikke kan levere den type ledige, som virksomhederne efterspørger. En leder fra en produktionsvirksomhed fortæller:

Kommunen har meget travlt med at spørge, hvad virksomheden vil have. De burde måske hellere koncentrere sig om at afklare, hvad de ledige kan.

En anden virksomhedsleder fra samme kommune er enig:

De [sagsbehandlerne] må afklare de ledige. Det nytter ikke noget, at de sender folk ud på hylder, hvor de slet ikke vil være. (...) Hvis du kan se, at din målgruppe vil ud i butikker, så er det jo dér, du må sætte dit netværk ind.

Eksemplerne på, at jobcentermedarbejderne fokuserer for lidt på, hvad de svage ledige kan – og ikke kan – sætter det beskrevne problemfokus i perspektiv. Man kan sige, at begge praksisser er yderpunkter, som jobcenterne med fordel kan være opmærksomme på at undgå. På den ene side afskrækker et for stærkt problemfokus virksomhedslederne, men på den anden side ønsker virksomhedslederne heller ikke at modtage ledige, hvis ønsker og kompetencer ikke er blevet taget alvorligt i jobcenteret.

GRUNDLAGET FOR ET SAMARBEJDE

Grundlaget for et godt samarbejde er ifølge virksomhedslederne, at jobcenterets medarbejdere får et bedre kendskab til virksomheders måde at tænke og handle på, samt at medarbejderne matcher godt og ikke bliver for ensidigt stræbende efter at opfylde jobcenterets måltal for aktivering. Desuden ønsker virksomhedslederne at have kontakt til én, og kun én, medarbejder på jobcenteret.

Virksomhedsbesøg skaber viden

Flere virksomhedsledere efterspørger en større viden hos jobcentermedarbejdere. De skal kende bedre til de specifikke virksomheder, de henvender sig til, og de skal forstå virksomheders måde at tænke og handle på, når det kommer til det sociale engagement. Lederne mener, at det er et problem, når virksomhedskonsulenterne og sagsbehandlerne ikke ved, hvordan tingene foregår i virksomhederne. Konsekvensen af den manglende viden er, at det er svært for konsulenterne og sagsbehandlerne at sende de svage ledige de rigtige steder hen, og at det er svært for dem at gennemskue, om de svage ledige ikke *gider*, ikke *vil* eller ikke *kan* udføre et specifikt stykke arbejde. Desuden synes virksomhedslederne, at det er negativt, når virksomhedskonsulenterne ringer uden at have sat sig ind i, hvad det er for en virksomhed, de ringer til. Det kan betyde en praksis hos virksomhedslederne, hvor de afviser et samarbejde med jobcenteret, som ellers kunne være blevet til noget. Disse perspektiver viser, at virk-

somhedslederne efterlyser, at jobcenteret handler mere på 'virksomhedernes egen måde'. I dette lys kan det problematiseres, at forståelsen af VSE-begrebet i så høj grad, som vi beskriver i kapitel 2, er domineret af kommunerne og deres ordninger.

Nogle virksomhedsledere efterlyser i forlængelse heraf, at jobcentermedarbejderne besøger virksomhederne. En leder er godt tilfreds med at have haft besøg af en virksomhedskonsulent og en socialrådgiver, som til daglig arbejder med visitation af svage ledige til fleksjob. Lederen oplevede, at virksomhedskonsulenten og socialrådgiveren var glade for at komme og fik en god fornemmelse af virksomheden.

Det er dog ikke alle virksomhedsledere, der vil tage sig tid til at vise jobcentermedarbejdere rundt eller høre om kommunale ordninger for svage ledige. De fleste interviewede virksomhedsledere giver dog udtryk for at være mere villige til at lære jobcentermedarbejderne noget om virksomheden, end de er villige til at bruge tid på at høre om jobcentrenes ordninger.

En virksomhedsleder forestiller sig, hvordan man kunne give jobcenterets medarbejdere en større viden om virksomheder generelt:

Jeg har tænkt på at lave et kursus [for medarbejdere i jobcenteret] om, hvordan virksomheder tænker. Men det orker jeg ikke. Det kunne være skægt at ændre rollerne en gang imellem. Tænk, hvis de kunne se en borger fra en anden side. Det kunne også give vores mellemledere og medarbejdere et nyt perspektiv. Men så bliver de [medarbejderne fra jobcenteret] også nødt til at forstå, at vi bliver målt timevis på bundlinjen. Det er vores virkelighed.

Citatet peger på, at det er jobcentrene, der har initiativet, hvis de ønsker at have et tættere samarbejde med virksomhederne omkring VSE. Nogle virksomhedsledere har idéer til, hvordan samarbejdet kan udbygges, men lederne har ofte hverken tid eller lyst til på eget initiativ at følge idéerne videre.

Der findes også ledere, som er tilfredse med virksomhedskonsulenternes indsigt i virksomhedernes behov. En virksomhedsleder fortæller, at jobcentermedarbejderne er "gode til at gætte virksomhedens behov", men at de sjældent viser sig på virksomheden. Denne virksomhedsleder er imidlertid den eneste af de interviewede virksomhedsledere i

kommunen, som mener, at jobcentermedarbejderne er gode til at gætte virksomhedens behov. Det kunne tyde på, at kendskabet til virksomheders behov nærmere er knyttet til en bestemt medarbejder på jobcenteret end til forvaltningens praksis som sådan.

Kunsten at matche

Også matchning nævnes af virksomhedslederne som et vigtigt element i det daglige samarbejde mellem jobcenter og virksomhed. Matchning er en praksis, hvor jobcenterets medarbejdere fungerer som filter og sikrer, at virksomhed og svag ledig passer sammen.

De virksomhedsledere, der oplever god og præcis matchning fra jobcenteret, er meget positive i forhold til kontakten til jobcenteret. Et eksempel er en virksomhedsleder fra transportbranchen, der har gode erfaringer med en medarbejder fra det lokale jobcenter:

Jeg tror, at [navn på virksomhedskonsulent] har lavet en profil på os, og så matcher han med sine ledige. Han tager sommetider også herud for at vise den ledige, hvad det er for et sted. Nogle [ledige] bliver skræmt, når de ser de store biler, og så er det jo godt at de ikke kommer længere – de behøver ikke flere nederlag.

En hel del andre virksomhedsledere har mindre gode erfaringer og ønsker sig bedre matchning fra medarbejderne i jobcenteret. Dårlige oplevelser med umotiverede ledige hænger nemlig fast i virksomhedsledernes hukommelse og betyder, at de har mindre lyst til at tage andre svage ledige fra jobcentrene ind i virksomheden.

Dette peger endnu engang på, at jobcenteret selv kan gøre noget for at udvikle gode samarbejder med virksomhederne. Derfor er det meget vigtigt, at der er fokus på matchning i jobcentrene. En årsag til dårlig matchning kan være mangelfuld forståelse af virksomhedernes forståelse af VSE, deres behov og ønsker, som beskrevet ovenfor, eller jagt på uhensigtsmæssigt store måltal, som vi beskriver nedenfor.

Måltal med uhensigtsmæssige konsekvenser

Nogle virksomhedsledere oplever en praksis, hvor jobcenterets medarbejdere sender meget svage ledige i aktivering, selvom det ikke efter virksomhedsledernes opfattelse nytter noget. Lederne mener, at praksissen

skyldes de centralt udstukne måltal for, hvor stor en del af kommunernes passive kontanthjælpsmodtagere, der skal være i aktivering. Konsekvensen af praksissen om 'nytteløs' aktivering af de svageste ledige er, at virksomhedslederne får dårlige oplevelser, der mindsker lysten til at tage nye svage ledige ind. Et eksempel herpå er en virksomhedsleder, som er tilfreds nok med virksomhedskonsulenternes viden om virksomheden, men oplever aktiveringen som formålsløs:

De [virksomhedskonsulenterne] ved nok om virksomheden og om reglerne rent administrativt. Men samtidig tror jeg, de bliver presset til at sende en person ud, som man måske nok med sin sunde fornuft kunne se, at det ikke nytter noget. Det bliver for meget produktion fra kommunens side.

Det kan altså være strukturer (måltal), som styrer praksissen hos nogle jobcentermedarbejdere. Dette er et eksempel på, at nogle praksisser kan være logiske ud fra en offentlig styringsvinkel, mens de ikke opleves som logiske fra virksomhedsledernes side. Nogle virksomhedskonsulenter og jobcenterchefer nævner i denne forbindelse, at de er bekymrede for at komme til at øve rovdrift på rummelige virksomheder. Når det handler om aktivering af de allersvageste ledige, som efter virksomhedsledernes mening ikke har noget at gøre på arbejdsmarkedet, er der måske grund til bekymring. Men når det handler om henvendelser generelt omkring aktivering af svage ledige, skal jobcentercheferne og konsulenterne ikke, ifølge virksomhedslederne, være bekymrede. Generelt er det nemlig ikke de interviewede virksomhedslederes oplevelse, at jobcenteret render dem på dørene, så snart de har sagt ja til at tage en svag ledig ind. En leder fra en produktionsvirksomhed fortæller:

Jeg føler ikke, at [kommunen] misbruger os. Altså fordi vi nu har sagt ja én gang, så sender de ikke alle mulige håbløse [ledige] ud.

Virksomhedslederne er vant til at blive kontaktet af folk, som vil handle med dem eller sælge dem noget. De fleste af de interviewede virksomheder ser det ikke som en belastning at få henvendelser fra hverken det lokale jobcenter eller andre – så længe kontakten handler om noget konkret.

Kun én kontakt i jobcenteret

De virksomhedsledere i undersøgelsen, som er mest tilfredse med samarbejdet med kommunen, har fast kontakt til én virksomhedskonsulent, som kender virksomheden godt, og som matcher godt. Et eksempel er en stor international virksomhed, som har fast kontakt til en virksomhedskonsulent fra det lokale jobcenter. Lederen fra denne virksomhed giver udtryk for, at konsulenten har et godt kendskab til opgaverne i virksomheden, og til hvilke ledige virksomheden ønsker. Lederen er meget mere interesseret i at have et godt dagligt samarbejde med virksomhedskonsulenten end at holde 'forkromede møder' med jobcenterchefer og lignende. På den måde er det ifølge lederen meget mere enkelt at samarbejde med kommunen. En anden virksomhedsleder er meget positiv over den velkomst han fik, da virksomheden flyttede til kommunen:

[Navn], virksomhedskonsulenten er vores eneste kontakt. Han kom ud og hilste på, da vi lige var flyttet herud fra [en anden kommune]. Ham har vi et fint samarbejde med. Han holder, hvad han lover, og vi kan stole på ham.

Flere af de interviewede virksomhedsledere har oplevet, at deres kontakt på jobcenteret skiftede arbejde. Lederne fortæller, at det kan have stor betydning for det praktiske samarbejde. Ikke alle virksomheder bliver tildelt én ny konsulent, og mange oplever, at der er stor personaleudskiftning i jobcentrene. En virksomhedsleder fra en produktionsvirksomhed fortæller, hvordan hun gerne så samarbejdet med jobcenteret:

Kontakten bør gå via én person. Sådan en havde vi, men hun brændte ud efter 2-3 år. Hun var en ildsjæl. Det personlige er umådeligt vigtigt!

Nogle af de interviewede virksomhedsledere har ikke og har ikke haft nogen fast kontaktperson på jobcenteret. De oplever, at dialogen med jobcenteret enten er meget besværlig eller helt forsvinder. Noget kunne tyde på, at jobcentrene helt har glemt eller overset nogle af virksomhederne, idet de ikke har fået henvendelser fra jobcenteret/kommunen i et år eller mere. En uheldig organisering af indsatsen i jobcentrene, hvor virksomhederne ikke har nogen fast virksomhedskonsulent, kan altså

betyde, at der intet praktisk samarbejde er mellem virksomhed og jobcenter. Derimod kan den rette organisering af kontakten mellem virksomhed og jobcenter være med til at understøtte et godt samarbejde. Dermed kan jobcentrene selv gøre en indsats for, at virksomhedskontakten fungerer godt.

NÅR JOBCENTRENE SKABER KONTAKT

I selve kontaktskabelsen mellem jobcenter og virksomhed nævnes flere forhold igen og igen af de interviewede virksomheder. For det første oplever virksomhederne ikke, at der er særlig meget udadrettet kontakt i jobcentrene. For det andet forstår virksomhedslederne ikke, hvorfor jobcentermedarbejderne ikke er mere 'salgsmindede', når de kontakter virksomhederne. Og for det tredje ønsker virksomhederne, at kontakten til jobcenteret skal fungere så enkelt som muligt. Den praksis eller mangel på samme, som virksomhedslederne oplever i kontakten til jobcentrene, har ifølge de interviewede virksomhedsledere betydning for det sociale engagement, de lægger for dagen.

Hvis de ringede, kunne vi da godt ...

De fleste virksomhedsledere giver udtryk for at være meget åbne for at tage svage ledige ind på virksomheden. Men virksomhederne synes ikke, at det er deres ansvar at opsoge jobcenteret for at få denne type medarbejdere. Det betyder, at hvis der ikke er nogen fra jobcenteret, der ringer og tilbyder en (svag) ledig, finder virksomhedslederne andre rekrutteringsveje. Mangler en virksomhed en medarbejder, søger lederen i aviser, på internettet, gennem private vikarbureauer eller via uformelle netværk. Der er så godt som ingen af de interviewede virksomhedsledere, som ringer til jobcenteret, når de har behov for arbejdskraft. En håndværksmester forelægger sit syn på rollefordelingen mellem ham og jobcenteret:

Det er kommunens opgave at være mere opsøgende. Jeg kunne da godt ringe og sige til kommunen, at jeg godt kunne bruge en [ledig]. Men bolden ligger på deres banchalvdel.

Mange af de interviewede virksomhedsledere synes, at der mangler handling fra jobcenterets side. De oplever en praksis fra jobcenteret, hvor

virksomhedskonsulenterne aldrig eller sjældent ringer. SFI's målingsundersøgelser viser ellers, at der fra 1998 til 2004 har været en stadig stigning i antallet af virksomheder, som er blevet kontaktet af kommunen om beskæftigelse af vanskeligt stillede personer (Rosenstock m.fl., 2005). Imidlertid oplever de interviewede virksomhedsledere, at kontakten mellem kommuner og virksomheder har ligget underdrejet under og efter kommunalreformen. En del af de interviewede virksomhedsledere har ikke opdaget, at der er kommet et nyt jobcenter i kommunen, hvilket vidner om et lavt informationsniveau. Nogle af de interviewede medarbejdere fra jobcentrene er godt klar over, at virksomhedskontakten er nedprioriteret. De begrundes den begrænsede virksomhedskontakt med mandskabsmangel i jobcentrene og med, at jobcentrene ikke er oppe i fuldt gear efter sammenlægningen af Arbejdsformidlingen og den kommunale indsats.

Når vi har spurgt virksomhederne om, hvad der skal til, for at de vil tage en ekstra svag ledig ind på virksomheden, er svaret ofte, at jobcenteret da bare kan ringe og spørge. En håndværksmester fortæller:

De skulle bare prøve og ringe og tilbyde en person, så kunne vi godt finde ud af det. (...) Ham sagsbehandleren, der kom med [navn], han spurgte da vist, om vi kunne bruge nogle flere [ledige]. Og så sagde jeg, at hvis de kunne finde den rigtige person, kunne vi da kigge på det. Men jeg har ikke hørt noget fra ham.

En anden leder fra en detailhandel er enig:

Vi ville nok tage flere, hvis vi oplevede, at kommunen ringede. I sommerferieperioden (...) kunne vi nok godt bruge en ekstra hånd ind imellem.

Flere virksomhedsledere foretrækker, at virksomhedskonsulenterne kommer på besøg i stedet for, at de ringer. En leder fra en produktionsvirksomhed svarer på, om det ville gøre en forskel for virksomhedens VSE, hvis han fik besøg af jobcenterets virksomhedskonsulenter:

Det kunne det nemt komme til at gøre. Det, at man møder folk, i stedet for en stemme i telefonen, det gør da, at man tænker lidt mere over det. (...) Men det er også en prioritering. Er det her

så vigtigt, at vi vil bruge tid på at snakke med vedkommende [virksomhedskonsulenten] løbende, hvis han først har en [ledig] om et år?

Generelt er de interviewede virksomhedsledere enige om, at virksomhedskonsulenterne helst skal have en ledig at tilbyde virksomheden, når konsulenten kommer på besøg. Lederne mener ikke de har tid til at drikke kaffe og sludre med konsulenterne, hvis ikke der er mulighed for at få en svag ledig ud på virksomheden, eller hvis mødet ikke har et andet konkret formål. En virksomhedsleder fra en stor produktionsvirksomhed undrer sig dog over, at jobcenteret ikke er mere interesseret i at tage kontakt til virksomheden:

Ja, jeg synes i det hele taget ikke, at kommunen interesserer sig så meget for de virksomheder, der er her. Det undrer mig egentlig, at man ikke med jævne mellemrum tager ud og besøger virksomhederne. Især hvis de er af en vis størrelse. Det må da være rimelig væsentligt.

Lederen fortsætter med at fortælle, at han ikke selv har tænkt sig at gøre noget for at skabe kontakt til kommunen. Årsagen til hans praksis er, at han ikke mener at have behov for en tættere kontakt til kommunen end den, han allerede har. Udtalelsen bekræfter igen, at bolden er på kommunens banehalvdel.

Manglende fokus på 'salg'

Mange virksomhedsledere undrer sig over, at virksomhedskonsulenterne ikke fokuserer mere på fordelene ved at tage svage ledige ind, frem for at fokusere på de problemer, der er forbundet med det. Som vi har beskrevet i kapitel 2 mener mange af de interviewede virksomhedsledere, at der rent faktisk er fordele forbundet med at tage en svag ledig ind på virksomheden. Lederne ønsker sig, at virksomhedskonsulenterne fokuserer på disse fordele, og når de oplever en problemfokuseret praksis hos nogle virksomhedskonsulenter, bliver de irriterede. En virksomhedsleder fortæller, hvordan han synes virksomhedskonsulenterne skal agere:

De skal sælge sig på, at det er positivt for virksomhederne [at tage ledige ind]. De skal ikke fortælle, at de har nogle sociale tabe-

re, og at de skal have mindsket kommunes udgifter. Det er de ikke gode nok til.

En anden leder efterlyser også, at virksomhedskonsulenterne fokuserer mere på fordelene ved at tage en ledig ind. Hun vil gerne vide, hvad hun får ud af det, og om der eksempelvis er en hjemmeside, hvor virksomheden kan blive vist som en social ansvarlig virksomhed. Hun fortæller også om, hvordan hun har oplevet en kommunal medarbejder, som var meget uprofessionel:

Jeg er irriteret over, at jeg skal være tilskuer til intern brok. Jeg gider ikke, at en kommunal medarbejder sidder og siger, at det er kommunens skyld. De skal have orden i eget hus.

En del virksomhedsledere sammenligner virksomhedskonsulenternes arbejdsopgave med, når de selv skal sælge deres produkter. Et eksempel er en leder fra transportbranchen: ”De skal altså være mere udfarende. Ligesom os andre, når vi sælger”. Her er det vigtigt at præsentere budskabet klart og forståeligt, og nogle ledere vil også gerne have foldere om, hvilke muligheder der er. Det vigtigste er dog ifølge virksomhedslederne, at virksomhedskonsulenterne kommer ud af kontoret. En leder fra en produktionsvirksomhed fortæller:

Det er ikke gjort med at købe plancher og foldere hos et reklamebureau. Der skal benarbejde til. Virksomhedskonsulenterne skal ud! Folderne skal lægges på bordet, ikke sendes. Det ville være fint, hvis socialrådgiverne kom med på besøg. Forvaltningen har lidt en frygt for at komme ud fra kontoret.

Ønske om en let proces og opfølgning

De interviewede virksomhedsledere mener, at det ikke er deres opgave at lave papirarbejdet, når de tager svage ledige ind i virksomheden. Jobcenteret skal have en praksis, der gør det så nemt som muligt at tage en svag ledig ind. Beslutter en virksomhed sig for at tage en svag ledig med tilskud ind i virksomheden, skal papirerne ligge der *inden* den svage ledige starter.

Det er forskelligt, hvor god service virksomhedslederne synes, at de får. Nogle er godt tilfredse og oplever, at de ikke skal tænke på papi-

rer, mens andre synes, at kontakten til jobcenteret går i retning af et 'papirbureauokrati'. En utilfreds virksomhedsleder fortæller:

Kommunen er nogle sløve padder. Vi fik først papirerne på hende her [en praktikant] tre uger efter, hun var startet. Vi skal have papirerne, før de starter!

Utilfredsheden afholder dog ikke denne leder fra at have et stort socialt engagement. Andre ledere holder derimod op med at samarbejde med jobcenteret, når de oplever, at det er for besværligt. De, af de interviewede virksomhedsledere, der får papirerne til tiden, er ikke så tilbageholdende med at lave nye samarbejder med deres lokale jobcenter. Når de oplever en praksis fra virksomhedskonsulenterne, der gør, at processen omkring indslusningen af de svage ledige kører ubesværet, ser de i højere grad jobcenteret som en mulig fremtidig samarbejdspartner.

En anden praksis, som de interviewede virksomhedsledere synes er væsentlig, er opfølgning. Hvis lederne ringer til jobcenteret eller tager en svag ledig ind på virksomheden, forventer de, at jobcenteret ringer tilbage og følger op på forløbet. Nogle virksomhedsledere går uden om jobcenteret og direkte til politikerne, når de ønsker kontakt. En leder fra en produktionsvirksomhed fortæller om en oplevelse med kommunen, hvor hans direktør henvendte sig til en politiker for at høre, om kommunen ikke kunne gøre noget for at skabe et bedre arbejdsudbud:

Politikeren sendte det videre til en sagsbehandler, men da vi skulle bruge en [medarbejder] med truckkort, og de ikke lige havde en, døde den der.

Lederen fortæller videre om, at han ikke oplever kommunen som en partner i virksomhedens VSE. Jobcenteret løser problemer og svarer på spørgsmål, hvis han ringer til dem, men ellers hører han ikke meget fra dem. Derimod er der private aktører, som henvender sig til virksomheden. Ledere er godt tilfredse med, at de er mere opsøgende.

En anden virksomhedsleder er modsat tilfreds med den opfølgning, han oplever fra jobcenteret:

Vi har to virksomhedskonsulenter, som er rigtig gode. De kommer både anmeldt og uanmeldt, og de ringer ca. en gang om ugen til dem i løntilskud. Det virker rigtig godt.

Paradoksalt nok kommer de to citerede virksomhedsledere fra samme kommune. Der er altså stor forskel på, hvordan kontakten mellem virksomhed og jobcentermedarbejdere opleves i de to virksomheder. Vi kan ikke sige noget om, om de to virksomheder har kontakt til de samme eller nogle forskellige jobkonsulenter, men deres oplevelser viser, at der er forskellige praksisser internt i jobcenteret. Forskellen kan også skyldes, at medarbejderne i det omtalte jobcenter er gode til at samarbejde med de virksomheder, de allerede kender, mens de er mindre gode til at opdyrke nye kontakter. Igen har jobcentrene en opgave i at tage hånd om de forskellige praksisser og forsøge at forfølge det gode eksempel.

Med hensyn til andre aktører er det også forskelligt, om virksomhederne er mere positive over for dem. En virksomhedsleder fortæller:

(...) pludselig begyndte andre aktører også at ringe. Det blev vi trætte af. Vi vil kun have én indgang. (...) Ellers møder vi os ihjel. Men hvis andre aktører står for de bedste kontanthjælpsmodtagere, så kunne vi selvfølgelig godt være interesserede.

En anden virksomhedsleder fortæller, at hun er fuldstændig ligeglad med, hvor virksomhedskonsulenterne kommer fra, så længe de er kompetente.

SAMARBEJDE OG AFTALER

Samarbejdet mellem et jobcenter og en virksomhed kan være mere eller mindre formelt og være mere eller mindre præget af forhandling. Jobcentrene er glade for at have skriftlige aftaler med virksomhederne, mens mange virksomheder helst vil undgå de faste aftaler.

Skriftlige aftaler eller ej?

Generelt er de interviewede chefer og virksomhedskonsulenter fra jobcentrene noget mere positive over for skriftlige aftaler med virksomhederne end de interviewede virksomhedsledere. I to ud af de tre udvalgte

kommuner indeholder beskæftigelsesplanen for 2008 en målsætning om, at kommunen øger antallet af skriftlige samarbejdsaftaler med virksomheder. Begge kommuner har allerede faste aftaler om virksomhed-i-virksomheden og andre former for formelle aftaler. I den tredje case-kommune satser de ikke direkte på samarbejdsaftaler, men har alligevel for nylig sat et projekt i gang om faste praktikpladser på nogle virksomheder i kommunen. For kommunerne kan de skriftlige aftaler ses som en praksis til håndtering af den usikkerhed, som opstår, når dele af kommunernes opgaveløsning afhænger af virksomhedernes velvilje (Lepoutre et al., 2006:397). Desuden opnår jobcentrene 'stordriftsfordele' ved at sende de ledige ud i hold, gennem eksempelvis aftaler om virksomhed-i-virksomheden. På den måde er skriftlighed og faste aftaler attraktive for kommunerne.

Når vi har spurgt de interviewede virksomhedsledere om deres forhold til skriftlige aftaler med jobcentrene, er de fleste ledere meget negative. Lederne kan ikke se, hvad de får ud af det og er bange for, at de bliver forpligtet til eksempelvis at skabe nogle job på et tidspunkt, hvor de ikke har brug for at få udført noget arbejde. Holdningen er ofte, at der ikke er nogen grund til at skrive under på noget, og at man hellere vil samarbejde på et mere uforpligtende plan.

En håndværksmester ser ingen grund til at have en partnerskabsaftale med kommunen: "Jeg vil hellere vurdere sagen gang for gang", fortæller han. Et andet eksempel på en virksomhedsleder, der mener, at skriftlighed er unødvendigt bureaukrati, er en leder fra en stor international virksomhed:

Det [at samarbejde med kommunen] er enkelt og let, men kan da gøres svært. Kommunen havde en kontrakt, jeg skulle skrive under. Det fører jo ikke til noget.

Lederen fortæller også om, at jobcenteret har forsøgt at få virksomheden til at indgå en virksomhed-i-virksomheden-aftale med jobcenteret. Ledelsen fra det lokale jobcenter deltog i mødet med virksomhedslederen om det. For det første syntes virksomhedslederen, at det var helt unødvendigt, at der mødte tre mand op fra jobcenteret, og for det andet vil virksomhedslederen hellere sprede de svage ledige ud i afdelingerne i stedet for at have dem ét sted i virksomheden. Derfor, og fordi aftalen indebar

for meget bureaukrati, endte virksomhedslederen med at afvise kommunens opfordring.

Ofte findes der altså en modsætning mellem kommunens logik om skriftlighed i aftalerne med virksomhederne og virksomhedernes logik om fleksibilitet. Denne modsætning kunne chefer og medarbejdere fra jobcentrene med fordel være bevidste om. På den måde ville de være opmærksomme på, hvordan de kan tilpasse deres ønske om skriftlighed til virksomhedernes forståelse af, hvordan et samarbejde skal være. Desuden ville jobcentermedarbejderne bedre være i stand til at udfordre virksomhederne uden at skræmme dem med en lang kontrakt.

Et eksempel på, at virksomheden selv har taget ansvar for at skabe et acceptabelt samarbejde med det lokale jobcenter, er en produktionsvirksomhed med en virksomhed-i-virksomheden-aftale. Produktionsvirksomheden er godt tilfreds med sin aftale med kommunen, men det har været en udfordring at få kommunen til at forstå, at aftalen skulle være så kort som muligt:

Vi har en samarbejdsaftale med kommunen. Den fylder 1½ side. Det står i vores strategi, at den skal være enkel. Det har vi også sagt til vores sagsbehandlere. Vi vil ikke ind og skrive side op og side ned, og vi vil ikke stå ret, og der skal ikke en masse papirer ind, som folk skal bruge tid på at læse.

Til spørgsmålet, om det var vigtigt for virksomheden, at aftalen er skriftlig, svarer lederen:

Næ, men det var vigtigt for kommunen. Det var meget svært at få dem til at forstå, at den helst kun skulle fylde 1 side. Ellers ville vi ikke.

I dette tilfælde er det altså lykkedes kommunen og virksomheden at mødes om en meget enkel aftale, der kunne gøre begge parter tilfredse. Andre virksomheder ville måske have bakket ud af samarbejdet i stedet for at give sig i kast med at overbevise kommunen om, at en kort og enkel aftale var nok. Dette understøtter de andre nævnte eksempler i dette afsnit. Når vi i kapitel 2 har beskrevet, hvordan kommunerne dominerer forståelsen af VSE i virksomhederne, er dette et eksempel på, at kommunerne med fordel kunne lade virksomhedernes logik have indflydelse

på deres praksis i forhold til VSE. Spørgsmålet om skriftlighed eller ej stiller netop skarpt på konsekvenserne af den kommunale dominans. I dette tilfælde er resultatet hverken i kommunernes, de lediges eller virksomhedernes interesse.

Blandt de interviewede virksomhedsledere er der to, som har en samarbejdsaftale med deres lokale jobcenter om hurtig opfølgning fra kommunens side på sygemeldte medarbejdere. Aftalen forpligter ikke virksomhederne til at skabe aktiveringspladser eller tage svage ledige ind, men en af virksomhedslederne fortæller, at aftalen har den effekt, at virksomheden nu kender kommunen, og kommunen kender virksomheden. Det er en fordel, når der skal laves aftaler om fleksjob, praktikker, arbejdsprøvninger osv., og dermed virker aftalen indirekte positivt afsmittende på virksomhedens integration af svage ledige samt fastholdelse af egne medarbejdere. Der findes altså også eksempler på virksomheder, som er godt tilfredse med deres aftaler med jobcentrene, og på jobcentre, som har formået at lave skriftlige aftaler med virksomheder -uden at forpligte dem til noget, de ikke er interesserede i.

Slutteligt skal det nævnes, at ingen af de tre casekommuner, anvender sociale klausuler. De interviewede virksomhedsledere synes generelt, at sociale klausuler er en rigtig dårlig idé. En håndværksmester bryder sig eksempelvis ikke om at skulle være forpligtet til at have et socialt engagement, hvis han skal lave et stykke arbejde for kommunen. Det ville efter hans mening være at 'pådutte' virksomheden et engagement.

VSE bruges ikke til købmandshandler

Jobcentercheferne og virksomhedslederne i undersøgelsen er enige om, at der ikke finder nogen form for direkte forhandling sted mellem jobcenter og virksomheder omkring VSE. Her tænker vi ikke på den implicitte forhandling, som enhver praksis er en del af, men mere på forhandling om tiltag og støtte, der går ud over den daglige praksis. Jobcentercheferne kan ikke slå handler af med virksomhederne om, at de får noget kvalificeret arbejdskraft eller andre ydelser ved kommunen for til gengæld at tage nogle svage ledige ind. Og selv store virksomheder forsøger efter virksomhedsledernes udsagn ikke at få aftaler med kommunen om at blive lovet bedre infrastruktur til gengæld for at tage svage ledige ind i virksomheden. Nogle store virksomheder forsøger at påvirke kommunen i retning af for eksempel at gøre byen mere spændende, men søger ikke at skabe en sammenhæng mellem det og deres VSE. Andre af de store

virksomheder i undersøgelsen har slet ikke kontakt til jobcenteret andet end på 'sagsbehandlerplan' og kan derfor ikke 'bytte' et stort socialt engagement til en ny kommunal vej. Imidlertid oplever nogle af de interviewede virksomhedsledere, at det er lettere at påvirke systemet på sagsbehandler- og virksomhedskonsulentniveau end på højere niveauer. Andre virksomhedsledere oplever, at systemet, også på sagsbehandler- og virksomhedskonsulentniveau, er upåvirkeligt.

MED PÅ RÅD? OM NETVÆRK I DE TRE KOMMUNER

INTRODUKTION

I de to foregående kapitler har vi beskrevet tendenser i særligt virksomhedsledernes oplevelse af deres samarbejde med de lokale jobcentre omkring VSE. Vi har sjældent fremhævet systematiske forskelle mellem virksomhederne i de tre udvalgte kommuner. Der er imidlertid forskel på, hvordan samarbejdet mellem virksomheder og kommuner fungerer og er organiseret i kommunerne. Forskellene vil blive belyst i dette kapitel, og vi vil komme nærmere en besvarelse af undersøgelsesspørgsmålene omkring netværks betydning for inddragelsen af virksomheder i den kommunale beskæftigelsesindsats.

Vi vil i kapitlet beskrive, hvilke 'sociale fællesskaber' (Hajer & Wagenaar, 2003:21) der findes i kommunerne. Et socialt fællesskab kan være et snævert netværk mellem virksomhedsledere eller et bredere netværk mellem virksomhedsledere, arbejdsmarkedets parter, kommunerne og andre interessenter på et bestemt politikområde. I de sociale fællesskaber indgår der mange personer, der har forskellige forståelser og praksisser samt større eller mindre indflydelse på netværket og dets genstandsfelt. Derfor vil de sociale fællesskaber oftest indeholde konflikt (Hajer & Wagenaar, 2003:21). Konflikt består i, at personerne i de sociale fællesskaber har modsatrettede opfattelser, hvad enten de konfronterer

hinanden eller ej. Altså er konflikt ikke nødvendigvis åben og dramatisk, men kan lige så godt være mere underliggende.

Vi undersøger, om, og eventuelt hvordan, der foregår rådslagning (deliberation) mellem de forskellige aktører i kommunerne med det formål at løse de indlejrede konflikter. Når en kommune og arbejdsmarkedets parter rådslår, behøver de ikke nødvendigvis at finde en definitiv løsning på konflikten. En løsning kan blot være at nå frem til en fælles forståelse af konflikten eller problemet. På den måde har parterne rykket sig lidt hver især og har fundet en acceptabel måde at arbejde sammen på, på trods af konflikten (Hajer & Wagenaar, 2003: 23). En forudsætning for egentlig rådslagning er, at parterne mødes eller på anden måde er i kontakt med hinanden.

Dente m.fl. (2005) lægger vægt på, at samarbejdsstrukturer har betydning for den udvikling, der sker i kommuner inden for et givent område. Strukturerne kan være netværk eller mere uformelle kontakter, hvor aktører og interessenter mødes. Det er en pointe hos Dente m.fl., at der særligt opstår potentiale for innovation, når forskelligartede aktører møder hinanden. Netværk binder parterne tættere sammen og danner grundlag for samarbejde og udvikling. Imidlertid er ikke alene antallet af netværk interessant, også tætheden i netværkene er vigtig. Tæthed vil sige, at netværkene ikke kun er rettet mod bestemte gruppers samarbejde med kommunen, men at netværkene også går på kryds og tværs mellem for eksempel arbejdsmarkedets parter indbyrdes og mellem arbejdsmarkedets parter og uddannelsesinstitutioner (Dente m.fl., 2005: 4-5).

TRE FORSKELLIGE SAMARBEJDSFORMER

De tre casekommuner samarbejder alle på forskellig vis med virksomhederne i området, arbejdsmarkedets parter og andre eksterne aktører. I det følgende beskriver vi netværksstrukturen og samarbejdsformer i kommunerne.

Kommune A: Netværkssamarbejde

Kommune A er en provinskommune med lidt over 50.000 indbyggere. Den er kendetegnet ved, at der blandt de aktører, som deltager i eller har en interesse i VSE, findes en række formelle og uformelle netværk. Disse netværk findes endvidere mellem lokale beslutningstagere og mellem

praktikere. Netværkene koncentrerer sig ikke nødvendigvis om VSE, men når aktørerne mødes i forskellige sammenhænge, opnår de ifølge dem selv en større forståelse for hinanden – også når det gælder opgaven omkring integration af svage ledige på arbejdsmarkedet. Kommunen er således kendetegnet ved at have nogle ret faste strukturer blandt forskellige aktører, som binder dem sammen.

Antallet af netværk er højt i forhold til de to andre casekommuner og tætheden i netværkene er betydelig. Det vil sige, at kommunen ikke er centrum i samtlige netværk, men at netværkene også fungerer mellem arbejdsmarkedets parter indbyrdes og mellem arbejdsmarkedets parter og erhvervsskolerne. Ofte er der personsammenfald i netværkene, så den samme person indgår i flere forskellige netværk.

Samarbejdet i kommune A er ifølge flere af de interviewede personer præget af, at man taler sammen om konflikter og uenigheder på tværs af kommune og arbejdsmarkedets parter og finder frem til fælles løsninger. Altså mener en del af de interviewede personer, at der sker en form for rådslagning i kommunen.

En lokal arbejdsgiverforening

Et af de mest bemærkelsesværdige netværk i kommunen er en lokal arbejdsgiverforening. Foreningen opstod som reaktion på DA's nedlæggelse af sin lokale struktur med udgangen af 2005. En kerne af de lokale arbejdsgivere startede foreningen som et forsøg på at udfylde det tomrum, som arbejdsgiverne i området oplevede efter strukturændringen i DA. Foreningen er altså opstået frivilligt på virksomhedsledernes eget initiativ. Ønsket var at bibeholde et netværk for lokale virksomheder og ad den vej påvirke erhvervs- og arbejdsmarkedspolitikken i kommunen. Foreningen har nu ca. 40 medlemmer og organiserer dermed ikke samtlige, men dog en del toneangivende virksomheder i kommunen.

Arbejdsgiverne i kommunen består af en kerne af virksomhedsledere fra særligt fire store virksomheder og derudover en række mindre virksomheder. Kernen tager initiativer og lader sig repræsentere i diverse organer, men også andre ledere er engagerede. De fire ledere har desuden arbejdet sammen i flere store socialfondsprojekter omkring emner som eksempelvis kompetenceudvikling. Desuden fortæller nogle virksomhedsledere, at de deltager i klubber som eksempelvis Rotary. I interviewene fremgår det endvidere, at også topembedsmænd fra kommunen er med i disse klubber.

Arbejdstagerne i netværk

Arbejdstagerne er organiseret mere traditionelt i kommunen. Organiseringen bygger primært på fagforeninger under LO, og fagforeningerne har indledt et samarbejde med nabokommunerne. På den måde netværker arbejdstagerne i kommunen også med andre arbejdstagere. Desuden sidder arbejdstagerne med i kommunens erhvervsråd.

Sagsbehandlernetværk, mellemkommunalt samarbejde og erhvervsråd

I kommunen har sagsbehandlere et netværk, hvor de mødes. Sagsbehandlere i netværket er ikke kun fra kommunen, men kommer også fra organisationerne (fx fagforeninger) og a-kasserne. Desuden samarbejder jobcenteret med jobcentrene i nabokommunerne. I kommunen findes også et erhvervsråd, hvor hele kommunens økonomiudvalg, repræsentanter for arbejdstagere og arbejdsgivere samt repræsentanter for erhvervsskolerne sidder. I erhvervsrådet er den lokale arbejdsgiverforening repræsenteret med to egne mandater. Erhvervsrådet er et uafhængigt og selvstændigt organ og har til formål at fremme erhvervsudvikling og beskæftigelse i kommunen.

LBR: "Vi flytter os"

Det lokale beskæftigelsesråd (LBR) adskiller sig fra de andre netværk i kommunen ved at være lovpligtigt. I alle kommuners LBR er det lovbestemt, hvilke organisationer der er repræsenteret i rådet, og rådets opgaver er til en vis grad fastlagt. I kommune A er den lokale arbejdsgiverforening ikke formelt repræsenteret i LBR, men på grund af personsammenfald mellem DA-repræsentanter og medlemmer af den lokale arbejdsgiverforening er foreningen alligevel uofficielt repræsenteret i LBR. Det betyder, at arbejdsgiverrepræsentanterne har et lokalt bagland.

Arbejdstager- og arbejdsgiverrepræsentanterne holder formøder sammen før alle LBR-møder og har så at sige en 'uformel alliance' i LBR. De afstemmer deres holdninger internt og har et meget tæt samarbejde. Hvis parterne synes om en idé, bliver den til noget, og hvis de vælger at gå imod et initiativ, har kommunen ifølge jobcenterchefen ikke en chance for at føre det igennem. Der diskuteres ifølge de interviewede parter en del i LBR, og det sker, at der flyttes holdninger hos medlemmerne, eller at LBR flytter holdninger i kommunen. Formanden for LBR er en meget engageret lokalpolitiker, og det er parterne, der har bestemt, at det

er politikeren, der er formand. Ifølge parterne har de truffet det valg, fordi de anser det for meget vigtigt, at samarbejdet med kommunens arbejdsmarkedsudvalg bliver så stærkt som muligt.

Kommunen har en strategi for VSE

Flere aktører mener, at indsatsen for VSE særligt fungerer godt i kommune A på det strategiske niveau. Interviewpersonerne henviser til det tillidsfulde og tætte samarbejde, der findes med LBR som centrum, og som har forgreninger til både sagsbehandlernetværket og relationerne til enkelt-virksomheder. Kommunen har et tæt samarbejde med organisationerne og især fire store virksomheder i kommunen. Jobcenterledelsen tænker dog en del over, hvordan det gode strategiske samarbejde med de fremtrædende virksomheder i kommunen rodfæstes bedre til det mere praktiske niveau, ligesom en interviewet LO-repræsentant fra LBR mener, at samarbejdet halter lidt på det praktiske niveau. Udfordringen går igen i den spørgeskemaundersøgelse, der er blevet anvendt i udvælgelsen af casekommunerne, hvor forvaltningschefen i kommune A giver udtryk for et tæt samarbejde med eksterne aktører, mens mellemlederen er mere forbeholden.

Tal fra www.jobindsats.dk viser dog, at jobcenteret i kommune A samlet set anvender virksomhedsrettede tilbud som privat løntilskud og virksomhedspraktik over for kontanthjælpsmodtagere forholdsvis mere end såvel de to andre casekommuner som landsgennemsnittet af jobcentre. Dette tyder på en god kontakt mellem jobcenter og virksomheder.

Kommune A skiller sig endvidere ud ved at have en bevidst strategi for, hvilke virksomheder jobcenteret skal satse på. LBR har således medvirket til, at en bestemt branche er blevet udvalgt til satsningsområde for VSE. Prioriteringen lader til at være almindeligt kendt blandt de interviewede parter og jobcentermedarbejdere.

Kommune B: Formelt og afgrænset samarbejde

Kommune B er en landkommune med knap 40.000 indbyggere. Jobcenteret i kommunen har faste aftaler med en lille kerne af virksomheder om virksomhed-i-virksomheden-ordninger, mens der er et forholdsvis beskæftiget, men dog varierende, samarbejde med andre virksomheder i kommunen. Kommunen bærer præg af at være lillebror til nabokommunen, som dominerer erhvervsorganisationerne i området. I de to kom-

muner findes der nogle ret faste strukturer i form af et antal fælles netværk, eksempelvis erhvervsnetværk, men der er ikke megen opbakning bag strukturerne i kommune B.

Løs tilknytning til arbejdsgivernetværk

Arbejdsgiverne i kommune B har en noget løs organisering. Nogle af de store virksomheder i kommunen er ikke medlem af en arbejdsgiverorganisation eller er først for nylig blevet det. Andre af de udvalgte virksomheder er organiseret mere traditionelt i arbejdsgiverorganisationer under DA. Nogle af disse ledere føler sig mere knyttede til branchespecifikke foreninger end til DA, mens andre ledere knap nok er klar over, hvilken organisation under DA de tilhører.

I kommune B og nabokommunen findes et fælles netværk for virksomhedsledere. Netværket er en slags erhvervsråd, hvor lokale virksomheder samles om at varetage erhvervslivets interesser. Arbejdsmarkedets parter er desuden repræsenteret. Erhvervsrådet arrangerer foredrag og tilbyder sparring til medlemsvirksomhederne inden for en række områder. Formålet med rådet har ikke noget at gøre med VSE, men rådet samarbejder med en enhed, som de to kommuners LBR finansierer. Denne enhed har til formål at fremme VSE og netværkssamarbejde mellem områdets virksomheder, arbejdsmarkedets parter og de to jobcentre i området.

Mens erhvervsrådet nævnes af en del af de interviewede virksomhedsledere, nævnes enheden til fremme af netværk og VSE mest af interviewpersoner fra LBR og jobcenteret i kommune B. Den interviewede arbejdsgiverrepræsentant fortæller ingenting om enheden. Meget tyder på, at det mest er i nabokommunen, at netværkene fungerer som et samlingspunkt for virksomhedslederne. I kommune B fungerer virksomhederne i høj grad enkeltvist og har ikke ifølge dem selv eller andre interviewpersoner nogen lokal organisering af betydning. Desuden vurderes kommune B's jobcenter af flere interviewede personer til at være tilbageholdende med at åbne op for et tættere samarbejde med erhvervsnetværket og LBR's VSE-enhed. Kommunens tilbageholdenhed har tilsyneladende betydning for, at netværkene ikke får mulighed for at folde sig ud i kommunen.

Organiserede arbejdstagere

Arbejdstagerne er mere organiserede end arbejdsgiverne. Det skinner igennem i forhold til repræsentationen i LBR, som gennemgås nedenfor. Arbejdstagerorganisationerne klæder deres tillidsmænd og LBR-repræsentanter på, således at de repræsenterer et bagland i stedet for blot at repræsentere sig selv. Arbejdstagerorganisationerne er oftest medunderskrivere på aftaler mellem virksomheder og jobcenteret om virksomhed-i-virksomheden, og andre enkeltstående aftaler.

LBR: Parternes råd – men er det gavnligt?

Det lokale beskæftigelsesråd i kommune B har haft en del startvanskeligheder. Et væsentligt punkt har været uenighed blandt medlemmerne omkring, hvem der skulle være formand for rådet. Parterne insisterede på, at formandsposten ikke tilfaldt kommunalbestyrelsens repræsentant i LBR, fordi de mente, at de – parterne – ville miste indflydelse. Altså præcist den modsatte argumentation af den i kommune A, hvor parterne anså det som essentielt for deres indflydelse, at politikerens blev formand for LBR, fordi det ville sikre den bedst mulige kobling til det kommunale arbejdsmarkedsudvalg og dermed sikre LBR og parterne mest mulig indflydelse på den kommunale beskæftigelsespolitik. I kommune B er der nu en aftale om, at parterne skiftes til at varetage formandsposten to år ad gangen, men parternes indflydelse på beslutninger i kommunens arbejdsmarkedsudvalg synes ikke dermed at være sikret.

Andre stridspunkter har drejet sig om, hvordan LBR's midler skulle bruges. Desuden har der været problemer med at skaffe repræsentation fra arbejdsgivernes side. Problemet ses uden for arbejdsgivernes lejr som en følge af, at arbejdsgiverne ikke er organiseret lokalt, mens det fra arbejdsgivernes side ses som følge af, at arbejdet i LBR er tidskrævende og ulønnet.

Arbejdstagerne holder formøder forud for LBR-møderne og afstemmer deres holdning til dagsordenens punkter, mens arbejdsgiverne ikke forbereder sig sammen forud for møderne. Den interviewede arbejdsgiverrepræsentant modtager informationer fra DA om arbejdet i LBR. Ofte modtager han så meget information, at han ikke har mulighed for at se på det hele, men dog har DA's information gjort, at repræsentanten nu vil tage initiativ til at holde formøder med den anden arbejdsgiverrepræsentant.

Som det ser ud nu, repræsenterer den interviewede DA-repræsentant reelt blot sig selv i LBR. Han har svært ved at komme i tanke om, hvilken organisation han formelt repræsenterer, og hvilken organisation den anden arbejdsgiverrepræsentant i LBR repræsenterer. Den tredje arbejdsgiverplads i LBR er ikke besat. Og han taler ikke med andre virksomheder i kommunen for at få deres idéer med på møderne. Arbejdstagersiden og politikerne i LBR mener, at det er et problem for rådets gennemslagskraft, at arbejdsgiverne ikke er mere organiserede, og at kommunens største virksomheder lurepasser i forhold til LBR. De anser arbejdsgiverrepræsentanterne for rare og engagerede mennesker, men synes, at det er et problem, at de ikke har noget bagland og ikke har mere pondus i form af at være leder på kommunens største virksomheder.

Når LBR i kommune B tager beslutninger, kan det såvel være ved enstemmighed som ved afstemning. Muligheden for at lave afstemninger betyder ifølge de interviewede LBR-medlemmer, at rådet bliver mere beslutningsdygtigt. Imidlertid mener nogle medlemmer af rådet, at for meget tid går med administration af ansøgninger om penge til projekter, og at rådet er blevet for formelt i stedet for at være et sted, hvor man diskuterer strategier, får nye konkrete idéer og hvor holdninger mødes og måske også ændres.

Kommunen satser på formelle aftaler

Kommune B har aftaler med fire større virksomheder om virksomhed-i-virksomheden. Det er kommunens mål at opnå faste aftaler med flere virksomheder i 2008. Aftalerne skal ikke nødvendigvis være virksomhed-i-virksomheden-aftaler, men skal gerne formaliseres, så kommunen er sikret et samarbejde. Strategien er 'så mange virksomheder som muligt,' og der er ikke lagt op til at fokusere på nogle specielle områder ud over de fokusområder, som kræves regionalt. Jobcenterledelsen håber på, at der gennem kommunens faste aftaler med virksomhederne opstår et netværk mellem de engagerede virksomheder.

Jobcenterets registrering af virksomhedernes ønsker går mest igennem samarbejdsaftalerne mellem virksomhed og kommune. Det vil altså sige, at registreringen er forholdsvis beskednen, idet kommunen ikke har samarbejdsaftaler med ret mange virksomheder. På tallene fra www.jobindsats.dk for kommune B's brug af forskellige aktiveringsredskaber over for kontanthjælpsmodtagere ser det ud som om, at kommu-

nens virksomhedskontakt er meget lille. Kun knap 20 pct. af kommune B's aktivering er virksomhedsrettet (dvs. består af virksomhedspraktikker og privat løntilskud), sammenlignet med knap 30 pct. på landsplan. I stedet anvender kommunen i meget høj grad vejlednings- og afklaringsforløb. To ledere fra jobcenteret mener dog ikke, at tallene afspejler virkeligheden. Ifølge dem skyldes tallene, at kommunen har registreret forkert, og at der i de mange vejlednings- og afklaringsforløb faktisk finder virksomhedspraktikker sted, uden at kommunen har registreret det. De interviewede virksomhedsledere, der ikke har aftaler om virksomhed-i-virksomheden med kommunen, og samtlige interviewede virksomhedsledere fortæller, at kontakten til kommunen er blevet svagere efter oprettelsen af det nye jobcenter. Den manglende kontakt kan dog skyldes jobcenterets besvær med at komme i gang efter strukturreformen. Men det 'tynde' forhold mellem kommunen og LBR synes ikke at gøre situationen bedre.

Kommune C: Enkeltstående samarbejder

Kommune C er en forstadskommune med knap 40.000 indbyggere. Der er ingen stærke strukturer eller netværk i kommunen, og kommunen satser ifølge jobcenterchefen ikke på at skabe partnerskabsaftaler med virksomhederne i området. Derimod foregår samarbejdet mellem jobcenter og virksomheder oftest ad hoc, hvilket støttes af arbejdsgiversiden i LBR. Kommunen har tidligere haft virksomhed-i-virksomheden-aftaler, men det var ikke succesfuldt og blev afsluttet. For nylig har kommunen på forsøgsbasis etableret en nyere form for virksomhed-i-virksomheden på nogle lokale virksomheder. De interviewede virksomhedsledere fortæller ikke om nogen lokale virksomhedsnetværk, og generelt synes de ikke særlig engagerede i lokalområdet.

Ingen netværk blandt arbejdsgiverne

Som nævnt ovenfor, er der ikke noget virksomhedsnetværk, der optager de interviewede virksomheder. En enkelt virksomhedsleder, der også er LBR-repræsentant, nævner det lokale erhvervsråd som et muligt samarbejdsorgan mellem kommune og virksomheder. Erhvervsrådet er et kommunalt råd med repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter, erhvervslivet i øvrigt og kommunalpolitikere. En anden virksomhedsleder er med i en såkaldt 'erfa-gruppe', men den er ikke lokal. En tredje fortæller, at det er svært blot at samle virksomhederne i en bestemt bydel om

spørgsmål om belysning og snerydning. Alle disse udsagn peger på, at arbejdsgiverne i kommune B ikke indgår i tætte, lokale netværk. Nedlæggelsen af DA's lokale strukturer har heller ikke motiveret dannelsen af lokale grupperinger af arbejdsgivere.

Arbejdstagerne med solidt bagland

Arbejdstagerne er organiseret traditionelt, primært i forbund under LO. Bemærkelsesværdigt er det, at de lokale LO-repræsentanter i LBR gennem formøder med LO regionalt bliver klædt meget grundigt på forud for møderne. Fra arbejdsgiverside lyder kritikken dog, at den grundige regionale forberedelse til LBR-møder iblandt har den effekt, at arbejdstagerne fremkommer med mere ideologisk end lokalt baserede holdninger.

LBR: Dårlig kontakt til kommunen

I kommune C's LBR er der stor forskel på arbejdsgiver- og arbejdstagersidens repræsentation. Arbejdstagersiden er godt klædt på fra LO's side, de er mødestærke og har et system med suppleanter, som træder til, hvis en repræsentant er forhindret. På arbejdsgiversiden er det nu DI, der ifølge en arbejdsgiverrepræsentant i LBR reelt klæder deres repræsentanter på. Det er en ny opgave for DI, som de ifølge repræsentanten ikke varetager særlig godt. DI er ifølge repræsentanten ikke interesseret i VSE og andre 'bløde' opgaver. Det betyder, at arbejdsgiverrepræsentanten ikke synes, at hun har noget bagland i sit arbejde i LBR.

Arbejdstager- og arbejdsgiverrepræsentanterne har et ret godt samarbejde i LBR. Begge interviewede repræsentanter giver udtryk for, at de flytter sig og finder frem til fælles løsninger. De har for nylig sammen bedt politikerne i LBR om at lægge pres på borgmesteren for, at få ham til at genoverveje kommunens medlemskab af et samarbejde med en række nabokommuner. De interviewede repræsentanter giver udtryk for, at det er arbejdsmarkedets parter, der bestemmer i rådet. Men de er meget frustrerede over, at rådet har, hvad de anser for meget lille indflydelse på kommunens politik, der besluttet i arbejdsmarkedsudvalget. Linket mellem LBR og kommune mangler altså ifølge de interviewede repræsentanter. Den interviewede jobcenterchefs udtalelser understøtter dette, idet han hovedsageligt fokuserer på, hvordan kommunen *informerer* og *orienterer* LBR, mens der tilsyneladende strømmer færre informationer den anden vej. Desuden mener jobcenterchefen, at LBR skal bruges til at *formidle* kommunens projekter til omverdenen.

For at LBR får mere indflydelse på kommunen, er der for LBR-penge blevet ansat en 'lobbyist' i jobcenteret – en kampagnemedarbejder, som skal sørge for, at der bliver taget nogle konkrete initiativer i jobcenteret. Det er dog ikke helt klart om 'lobbyisten' reelt er kommunens eller LBR's mand.

Kommunen kan ikke lære mere ...

Jobcenterchefen i kommune C giver i interviewet udtryk for, at kommunen ikke kan lære meget mere om privat virksomhedskultur, og hvilken form for arbejdskraft der er behov for i virksomhederne. På den måde virker det ikke, som om jobcenterledelsen er åben for at ændre sine standpunkter gennem kontakt til eksterne aktører. Kommunen er endvidere kun delvist med i det forømtalte samarbejde med nabokommunerne, hvilket også kan tolkes, som om kommunen ikke er så interesseret i at samarbejde med andre. Den noget lukkede holdning til eksternt samarbejde bliver kritiseret af arbejdsmarkedets parter repræsentanter i LBR. Kommunen skal således ifølge en DA-repræsentant i LBR passe på ikke at blive for selvcentreret og lukke sig om sig selv.

Kommunens ønske om at holde samarbejdet med virksomhederne på ad hoc-basis falder sammen med, at kommune C sender en forholdsvis stor andel af deres kontanthjælpsmodtagere ud i privat løntilskud, mens brugen af virksomhedspraktikker ligger noget under landsgennemsnittet. Kommunen anvender desuden oftere vejledning og afklaring end landsgennemsnittet (tal fra www.jobindsats.dk).

BAGGRUND OG UDFORDRINGER

Der kan være mange forskellige årsager til og baggrunde for, at de tre casekommuner har forskellige samarbejdsformer. I dette afsnit vil vi præsentere *mulige* forklaringer på forskellene. Datamaterialet giver imidlertid ikke belæg for at påvise egentlige årsagssammenhænge.

Kommune A: Tradition og strukturer skaber tillid

I kommune A har der længe været tradition for, at virksomheder tager del i arbejdet omkring VSE. Som beskrevet ovenfor, er der i kommune A en række stærke strukturer, der binder forskellige aktører sammen. Disse strukturer kan opfattes som bærere af den tillid, parterne har til

hinanden. Strukturerne er således med til at vedligeholde tilliden. Et eksempel på drivkraften i kommune A's strukturer er lederne af fire store virksomheder, som har taget initiativ til fx socialfondsprojekter. Disse ledere har i kraft af at repræsentere egnens største virksomheder haft den rette pondus til at føre andre virksomheder med ind i samarbejdet med kommunen. Desuden har lederne selv været engagerede borgere i lokalsamfundet og har gennem diverse klubber og netværk kendt hinanden samt kommunalpolitikere og embedsmænd på kryds og tværs.

De gode indbyrdes kontakter, som strukturerne har været med til at bære frem, har ifølge aktørerne selv skabt gensidig tillid. Tilliden gør, at samarbejdet ikke nødvendigvis kun behøver at foregå på formel vis og gennem formelle institutioner som LBR og det tidligere koordinationsudvalg. Imidlertid er det en central pointe, at de formelle strukturer er vigtige, fordi de er mindre personafhængige end de mere personlige kontakter mellem folk.

Endnu et forhold, der kan have understøttet netværksstrukturen i kommune A, er, at kommunen er forholdsvis velafgrænset rent geografisk. Inden kommunalreformen var den omgivet af flere mindre kommuner, og på den måde har kommunen været 'erhvervscentrum' i området. Det har derfor været naturligt for lederne fra de tidligere omgivende kommuner at orientere sig mod kommunen.

Idet drivkraften har ligget hos de store etablerede virksomheder, hvor der efterhånden sker forandringer, kan det blive en udfordring for kommunen at føre samarbejdet videre. Især fordi samarbejdet har hvilet på en inderkreds af personer og ikke er institutionaliseret. Der er flere tegn på opbrud i 'inderkredsen'. Et af medlemmerne af inderkredsen er bekymret for, hvem der vil overtage hans plads, når han inden længe går på pension. En anden af de toneangivende virksomheder er blevet delt op og er i gang med at flytte en stor del af produktionen til udlandet. Den lokale arbejdsgiverforening kan være en løsning på udfordringerne i forbindelse med opbruddet i 'inderkredsen', idet den til en vis grad kan institutionalisere samarbejdet mellem virksomhederne i kommunen.

I forlængelse af opbruddet i inderkredsen peger flere interviewpersoner på, at de nye topledere, der bliver ansat i virksomhederne i kommunen ikke længere bor i lokalsamfundet. De pendler fra andre kommuner og føler sig derfor ikke knyttet til lokalsamfundet. Som følge heraf mener flere interviewpersoner, at det ikke nødvendigvis er en selvfølge, at de nye ledere vil fortsætte det tætte netværkssamarbejde, som de

gamle ledere har bygget op. Den geografiske udfordring for netværksdannelse nævnes også i andre kommuner.

Kommune B: 'Luften gik af ballonen'

Kommune B er særlig, fordi der tilsyneladende tidligere har været et stort engagement fra arbejdsmarkedets parter samt et godt samarbejde mellem virksomheder og kommune. Inden det blev lovpligtigt, havde kommune B et forum, som mindede om et udvidet koordinationsudvalg. Forummet startede ifølge et LBR-medlem, fordi virksomhedslederne følte sig forpligtet over for nogle medarbejdere, som de måtte afskedige i en daværende lavkonjunktur. Udvalget bestod af arbejdsmarkedets parter og repræsentanter fra kommunen og gik ud på at lave aftaler om kommunens aktiveringsopgaver. Senere fik kommunen det lovpligtige koordinationsudvalg, som de på eget initiativ udvidede. Dette udvalg består nu i form af LBR.

Hvor samarbejdet tidligere var frivilligt og båret af engagerede ledere fra kommunens store virksomheder, foregår samarbejdet nu mere formelt i det lovpligtige LBR, hvor de store virksomheder ikke lader sig repræsentere. Luften er så at sige gået af ballonen, men hvad der mere præcist har gjort, at virksomhedslederne ikke længere er så synlige i samarbejdsbilledet i kommune B, kan vi ikke afgøre. De nuværende samarbejder mellem kommune og virksomheder lader til at være baseret på resterne af de gamle strukturer.

Noget, der nævnes som en udfordring i kommunen, er, at mange virksomheder bliver opkøbt af udenlandske selskaber, og at nye topledere, ligesom i kommune A, ikke længere bor i kommunen. Derfor føler de sig ikke på samme måde ansvarlige på det lokale plan, som de ledere, der er opvokset i kommunen.

Kommune C: Forstadsgeografi og lukkethed

En årsag til, at der ikke er nogen stærke netværk inden for kommunens grænser, kan være, at kommunens beliggenhed ikke lægger op til stort lokalt sammenhold. Kommunen ligger i hovedstadsområdet og derfor orienterer mange borgere sig mod enten hovedstanden eller andre forstadskommuner. Geografisk er der ikke en naturlig grænse, der viser, hvor kommunen starter og slutter, hvilket kan have betydning for, at såvel virksomhedsledere som borgere ikke opfatter sig selv som særligt knyttede til kommunen. Lederne bor ikke nødvendigvis i kommunen og

borgerne kan lige så vel arbejde i en nabokommune som i bopælskommunen.

Kommune C er allerede beskrevet som ret lukket, hvilket kan være en af grundene til, at der ikke findes mange faste kontakter mellem jobcenter og virksomheder. Jobcenteret opfatter sig tilsyneladende på det administrative plan som en lokal institution, idet den undlader at gå fuldt med i samarbejdet med nabokommunerne. Dette tyder på, at kommunen ikke er interesseret i tætte samarbejder med andre kommuner. Det ligner et paradoks, at kommunen er så geografisk uafgrænset – også i forhold til arbejdsmarkedet – men alligevel er selvcenteret på det administrative niveau og undlader at deltage i det regionale samarbejde. På det mere praktiske plan er kommunen lidt mindre lukket, idet jobcenteret ikke holder sig tilbage for at sende svage ledige i aktivering uden for kommunens grænser. Samarbejdet med virksomheder uden for kommunegrænsen kan også være en del af forklaringen på, at kommunen ikke finder det så nødvendigt at dyrke det lokale netværk.

LITTERATUR

- Arbejdsmarkedsstyrelsen (2007) : www.jobindsats.dk
- Babbie, Earl (1992): *The Practise of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Blom-Hansen, Jens & Carsten Daugbjerg (red.) (1999): *Magtens organisering. Stat og interesseorganisationer i Danmark*. Århus: Systime.
- Bogason, Peter (2001): *Fragmenteret forvaltning. Demokrati og netværksstyring i decentraliseret lokalstyre*. Århus: Systime.
- Bredgaard, Thomas (2004): *Virksomhedernes sociale ansvar – fra offentlig politik til virksomhedspolitik*. Ph.d. tesis. CARMA, Aalborg Universitet.
- Bredgaard, Thomas & Flemming Larsen (2006): *Udlicitering af beskæftigelsespolitikken. Australien, Holland, Danmark*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Castells, Manuel (1996): *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Christiansen, Peter Munk & Asbjørn Sonne Nørgaard (red.) (2003): *Faste forhold – flygtige forbindelser. Stat og interesseorganisationer i Danmark i det 20. århundrede*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Clausen, Jens, Eskil Heinesen & M. Azhar Hussain (2006): *De nye kommuners rammevilkår for beskæftigelsesindsatsen*. København: Socialforskningsinstituttet, 06:15.

- Dente, Bruno, Luigi Bobbio & Alessandra Spada (2005): "Government or Governance of Urban Innovation? A Tale of two Cities". *DISP*, 162, 3-2005.
- Dryzek, John (2001): "Legitimacy and Economy in Deliberative Democracy". *Political Theory*, 29, 5, pp 651-669.
- Fisher, Frank (2003): "Beyond empiricism: policy analysis as deliberative practice", pp. 209-227, in Hajer & Wagenaar (eds.): *Deliberative Policy Analysis. Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hajer, Maarten & Wagenaar, Hendrik (2003): "Introduction", pp. 1-30, in Hajer & Wagenaar (eds.): *Deliberative Policy Analysis. Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hajer, Maarten & Wytske Versteeg (2005): "Performing Governance through Networks". *European Political Science*, 4, pp. 340-347.
- Harsløf, Ivan, Søren Jensen, Anette Kruhøffer, Sanne Nissen Møller, Anders Ellegaard Hansen & Anders Rosdahl (2004): *Virksomhedsrevalidering*. København: Socialforskningsinstituttet, 04:02.
- Hirst, Peter (2000): "Democracy and Governance", pp 13-35, in Pierre (ed.): *Debating Governance*, Oxford: Oxford University Press.
- Hohnen, Pernille (2000): Fleksjob. En vej til et rummeligere arbejdsmarked? København: Socialforskningsinstituttet, 00:18.
- Hohnen, Pernille, Marie Dam Mortensen & Caroline Klitgaard (2007): Den korteste vej til arbejdsmarkedet. En kvalitativ undersøgelse af indsatsen over for ikke-arbejdsmarkedssparate ledige. København: SFI, 07:12.
- Holt, Helle, Martin S. Jørgensen, Søren Jensen, Joachim Boll & Jane Greve Pedersen (2003): *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2003*. Socialforskningsinstituttet, 03:17.
- Kooiman, Jan (2003): *Governing as Governance*. London: Sage Publications.
- Kooiman, Jan (ed.) (1993): *Modern Governance. New Government – Society Interactions*. London: Sage.
- Kruhøffer, Anette & Jan Høgelund (2001): *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2001*. København: Socialforskningsinstituttet, 01:12.
- Larsen, Mona, Anders Rosdahl & Hanne Weise (1999): *Virksomheders sociale engagement. Årbog 1999*. Socialforskningsinstituttet, 99:16

- Lepoutre, Jan, Nikolay A. Dentchev & Aimé Heene (2006): "Dealing with Uncertainties When Governing CSR Policies" *Journal of Business Ethics*, 2007,73, pp391-408.
- Madsen, Mikkel Bo, Marie Dam Mortensen & Anders Rosdahl (2006): *Arbejdsmarkedsparat eller ej? En kvalitativ undersøgelse af visitationen af kontanthjælpsmodtagere i ti kommuner*. København: Socialforskningsinstituttet, 06:29.
- Martin, Cathie Jo & Dwayne Swank (2004): "Does the Organization of Capital Matter? Employers and Active Labour Market Policy at the National and Firm Levels" *American Political Science Review*, 98, 4, pp 593-611.
- Martin, Cathie Jo (2004): *Aktivering af arbejdsgivere. Erhvervslivets og socialpolitik i Danmark og Storbritannien*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Miiller, Max Mølgaard, Louis Havn, Helle Holt, Søren Jensen (2007): *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2006*. København: Socialforskningsinstituttet, 07:06.
- Nørgaard, Asbjørn Sonne (1997): *The Politics of Institutional Control: Corporatism in Danish Occupational Safety and Health Regulation & Unemployment Assurance, 1870-1995*. Århus: Politica, Institut for Statskundskab, Århus Universitet.
- Pedersen, Lisbeth & Torben Tranæs (red.) (2004): *Det danske arbejdsmarked. Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning*. København: Socialforskningsinstituttet, 04:12.
- Rhodes, Raw (2000): "Governance and Public Administration", pp. 54-90, in Pierre (ed.): *Debating Governance. Authority, Steering, and Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Rosenstock, Maja, Søren Jensen, Helle Holt, Cecilie D. Weatherall & Martin S. Jørgensen (2005): *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2005*. Socialforskningsinstituttet, 05:13.
- Stigaard, Mads, Mette Fjord Sørensen, Søren C. Winter, Nina Friisberg & Annemette C. Henriksen (2006): *Kommunernes beskæftigelsesindsats*. København: Socialforskningsinstituttet, 06:28.
- Statistikbanken(2007), table AB61107: www.statistikbanken.dk
- StatSoft Inc, STATISTICA. (2007): www.statsoft.com/textbook/stcluan.html#k
- Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2005a): *Netværksstyring: fra government til governance*. København: Roskilde Universitetsforlag.

- Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2005b): "The Democratic Anchorage of Governance Networks" *Scandinavian Political Studies*, 28, 3, pp 195-218.
- Thomas, Jones M. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics". *Academy of Management Review*, 20, 2, pp. 404-442.

SFI-RAPPORTER SIDEN 2006

SFI-rapporter kan købes eller downloades gratis fra www.sfi.dk. Enkelte rapporter er kun udkommet som netpublikationer, hvilket vil fremgå af listen nedenfor.

- 06:01 Egelund, T.: *Sammenbrud i anbringelser*. 2006. 79 s. ISBN 87-7487-802-6. Kr. 65,00
- 06:02 Holt, H., Geerdsen, L.P., Christensen, G., Klitgaard, C. & Lind, M.L.: *Det kønsopdelte arbejdsmarked. En kvantitativ og kvalitativ belysning*. 2006. 250 s. ISBN 87-7487-804-2. Kr. 228,00.
- 06:03 Rosdahl, A.: *Kommunale aktiveringsprojekter med produktion*. 2006. 51 s. ISBN 87-7487-805-0. Kr. 50,00.
- 06:04 Christensen, E.: *Opvækst med særlig risiko. Indkredsning af børn med behov for en tidlig forebyggende indsats*. 2006. 92 s. ISBN 87-7487-806-9. Kr. 85,00.
- 06:05 Jørgensen, M.S., Holt, H., Hohnen, P. & Schimmel, G.: *Job på særlige vilkår. Overblik over viden på området*. 2006. 83 s. ISBN 87-7487-807-7. Kr. 75,00.
- 06:06 Rasmussen, M.: *Kontanthjælpsmodtageres gæld. Eftergivelse af offentlig gæld*. 2006. 68 s. ISBN 87-7487-808-5. Kr. 55,00.
- 06:07 Møller, S.S. & Rosdahl, A.: *Indvandrere i job. Marginalisering og beskæftigelse blandt ikke-vestlige indvandrere og efterkommere*. 2006. 171 s. ISBN 87-7487-809-3. Kr. 160,00.

- 06:08 Bengtsson, S. & Kristensen, L.K.: *Sørforsorgens udlægning*. 2006. 96 s. ISBN 87-7487-810-7. Kr. 100,00.
- 06:09 Larsen, M.: *Fastholdelse og rekruttering af ældre. Arbejdspladserns indsats*. 2006. 101 s. ISBN 87-7487-813-1. Kr. 100,00.
- 06:10 Hestbæk, A.-D., Lindemann, A., Nielsen, V.L. & Christoffersen, M.N.: *Nye regler – ny praksis. Ændringerne i servicelovens børneregler 2001. Afslutningsrapport*. 2006. 265 s. ISBN 87-91247-80-2. Rapporten er udgivet af Styrelsen for Social Service. Kontakt denne eller send bestilling pr. e-mail til bestilling@servicestyrelsen.dk.
- 06:11 Olsen, H.: *Guide til gode spørgeskemaer. En manual*. 2006. 100 s. ISBN 87-7487-812-3. Kr. 100,00.
- 06:12 Bonke, J.: *Ludomani i Danmark. Udbredelsen af pengespil og problemspillere*. 2006. 79 s. ISBN 87-7487-811-5. Kr. 85,00.
- 06:13 Müller, M.M.: *Arbejdsmiljø og indvandrere. Erfaringer i forhold til rekruttering og fastholdelse*. 2006. 92 s. ISBN 87-7487-816-6. Kr. 90,00.
- 06:14 Hansen, H.: *Time Series of APW-Calculations - Module for Great Britain 1991-2004*. 2006. 83 s. ISBN 87-7487-815-8. Netpublikation.
- 06:15 Clausen, J., Heinesen, E. & Hussain, M.A.: *De nye kommuners rammevilkår for beskæftigelsesindsatsen*. 2006. 106 s. ISBN 87-7487-824-7. Netpublikation.
- 06:16 Christensen, G. & Christensen, S.: *Etniske minoriteter, frivilligt socialt arbejde og integration. Afdækning af muligheder og perspektiver*. 2006. 220 s. ISBN 87-7487-817-4. Netpublikation.
- 06:17 Schimmel, G.: *LO-dokumentation nr. 2/2006. Barrierer for kvinder i fagligt arbejde. En kvalitativ undersøgelse af årsagerne til kvinders lavere repræsentation i LO-fagbevægelsen*. 2006. 120 s. ISBN-10: 87-7735-770-1, ISBN-13: 978-87-7735-770-1. Kr. 20,00. Rapporten er udgivet af Landsorganisationen i Danmark.
- 06:18 Boje, T.P.: *Frivillighed og nonprofit i Danmark. Omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse*. 2006. 275 s. ISBN 87-7487-821-2. Kr. 250,00.
- 06:19 Boje, T.P., Fridberg, T. & Ibsen, B. (red.): *Den frivillige sektor i Danmark. Omfang og betydning*. 2006. 172 s. ISBN 87-7487-822-0. Kr. 160,00.

- 06:20 Geerdsen, P.P. & Geerdsen, L.: *Fra aktivering til beskæftigelse. En gennemgang af aktiveringsindsatsen i det danske dagpengesystem.* 2006. 72 s. ISBN 87-7487-818-2. Kr. 70,00.
- 06:21 Jespersen, C.: *Socialt udsatte børn i dagtilbud.* 2006. 108 s. ISBN 87-7487-835-2. Kr. 100,00.
- 06:22 Christensen, V.T.: *Uhørt? Betydningen af nedsat børeelse for arbejdsmarkedstilknytning og arbejdsliv.* 2006. 254 s. ISBN 87-7487-823-9. Kr. 248,00.
- 06:23 Jensen, T.G., Schmidt, G., Jareno, K.N. & Roselius, M.: *Indsatser mod aretrelateret vold.* 2006. 185 s. ISBN: 87-7487-825-5. Netpublikation.
- 06:24 Müller, M.M., Høgelund, J. & Geerdsen, P.P.: *Handicap & beskæftigelse. Udviklingen mellem 2002 og 2005.* 2006. 128 s. ISBN 87-7487-826-3. Kr. 110,00.
- 06:25 Christensen, E. & Andersen, K.V.: *Livsvilkår for børn med familie på danske asylcentre.* 2006. 120 s. ISBN: 87-7487-827-1. Kr. 120,00.
- 06:26 Rostgaard, T.: *Oplysning om demens. En evaluering af Socialministeriets pulje til oplysning om demens.* 2007. 65 s. ISBN: 978-87-7487-829-2. Kr. 60,00.
- 06:27 Bengtsson, S. & Nemli, A.: *Oplevelsen af MST. Forældres, unges og terapeuters erfaringer med Multisystemisk Terapi.* 2006. 136 s. ISBN: 87-7487-830-1. Kr. 140,00.
- 06:28 Stigaard, M.V., Sørensen, M.F., Winter, S.C., Friisberg, N. & Henriksen, A.C.: *Kommunernes beskæftigelsesindsats.* 2006. 113 s. ISBN 87-7487-832-8. Kr. 90,00.
- 06:29 Madsen, M.B., Mortensen, M.D. & Rosdahl, A.: *Arbejdsmarkedsparat eller ej? En kvalitativ undersøgelse af visitationen af kontanthjælpsmodtagere i ti kommuner.* 2006. 109 s. ISBN 87-7487-833-6. Kr. 100,00.
- 06:30 Rosdahl, A. & Petersen, K.N.: *Modtagere af kontanthjælp. En litteraturoversigt om kontanthjælpsmodtagere og den offentlige indsats for at hjælpe dem.* 2006. 87 s. ISBN 87-7487-834-4. Kr. 65,00.
- 06:31 Deding, M & Jakobsen, V.: *Indvandreres arbejdsliv og familieliv.* 2006. 101 s. ISBN 87-7487-836-0. Netpublikation.
- 06:32 Deding, M., Lausten, M. & Andersen, A.R.: *Børnefamiliers balance mellem familie- og arbejdsliv.* 2006. 139 s. ISBN 87-7487-837-9. Netpublikation.

- 06:33 Hansen, H.: *Time Series of APW-Calculations - Module for Denmark 1994-2005*. 2006. 121 s. ISBN 87-7487-838-7. Netpublikation.
- 06:34 Christensen, E.: *Uledsagede asylansøgerbørn*. 2006. 64 s. ISBN 87-7487-840-9. Kr. 65,00.
- 06:35 Christensen, V.T.: *Hard of Hearing? Hearing problems and working life*. 2006. 49 s. ISBN 87-7487-823-9. Engelsk sammenfatning af rapporten *Uhørt?* Netpublikation.
- 07:01 Damgaard, B. & Boll, J.: *Opfølgning på sygedagpenge – Del I. Kommuner, lægers, og virksomheders erfaringer med de nye regler*. 2007. 116 s. ISBN 978-87-7487-842-1. Kr. 100,00.
- 07:02 Bach, H.B. & Petersen, K.N.: *Kontanthjælpsmodtagerne i 2006. En surveyundersøgelse af matchkategorier, arbejde og økonomi*. 2007. 146 s. ISBN 978-87-7487-843-8. Kr. 110,00.
- 07:03 Sivertsen, M.: *Hvordan virker indsatsen mod negativ social arv? Gennemgang og analyse af 54 projektevalueringer*. 2007. 55 s. ISBN 978-87-7487-844-5. Kr. 60,00.
- 07:04 Jespersen, S.T., Junge, M., Munk, M.D. & Olsen, P.: *Brain drain eller brain gain? Vandringer af højtuddannede til og fra Danmark*. 2007. 64 s. ISBN 978-87-7487-846-9. Netpublikation.
- 07:05 Benjaminsen, L.: *Storbypuljen – Indsatser for socialt udsatte. Ideer og erfaringer*. 2007. 47 s. ISBN 978-87-7487-847-6. Kr. 60,00. Pjece.
- 07:06 Müller, M.M., Havn, L., Holt, H. & Jensen, S.: *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2006*. 2007. 178 s. ISBN 978-87-7487-848-3. Kr. 180,00.
- 07:07 Madsen, M. B., Filges, T., Hohnen, Jensen S. & Nærvig Petersen, K.: *Vil De gerne have et arbejde?* 2007. 194 s. ISBN 978-87-7487-849-0. Kr. 175,00.
- 07:08 Nielsen, C., Benjaminsen, L., Dinesen P. T. & Bonke, J.: *Effektmåling*. 2007. 180 s. ISBN 978-87-7487-850-6. Netpublikation.
- 07:09 Boesby, D.: *At oplyse om demens. Ideer og inspiration*. 2007. 18 s. Netpublikation
- 07:10 Graversen, B.K., Damgaard, B. & Rosdahl, A.: *Hurtigt i gang. Evaluering af et forsøg med en tidlig og intensiv beskæftigelsesindsats for forsikrede ledige*. 2007. 107 s. ISBN 978- 87-7487-851-3.
- 07:11 Thorsager, L., Børjesson, E., Christensen, I. & Pihl, V.: *Metoder i socialt arbejde. Begreber og problematikker*. 2007. 128 s. ISBN 978-87-7487-852-0. Kr. 120,00.

- 07:12 Hohnen, P., Mortensøn, M.D. & Klitgaard, C.: *Den korteste vej til arbejdsmarkedet. En kvalitativ undersøgelse af indsatsen over for ikke-arbejdsmarkedsparate ledige*. 2007. 145 s. ISBN: 978-87-7487-854-4. Kr. 138,00.
- 07:13 Rostgaard, T.: *Begreber om kvalitet i ældreplejen. Temaer, roller og relationer*. 2007. 225 s. ISBN 978-87-7487- 855-1. Kr. 218,00.
- 07:14 Bonke, J.: *Ludomani i Danmark. Faktorer af betydning for spilleproblemer*. 2007. 90 s. ISBN 978-87-7487-853-853-7. Kr. 90,00.
- 07:15 Andersen, D. & Højlund, O.: *Interview med 11-årige. Erfaringer fra et web-baseret pilotprojekt*. 2007. 121 s. ISBN: 978-87-7487-857-5. Kr. 110,00.
- 07:16 Dahl, K.M: *Udsatte børns fritid – et litteraturstudie*. 2007. 85 s. ISBN: 978- 87-7487-858-2. Netpublikation.
- 07:17 Vinther, H: *Rundt om forebyggelses- og sundhedscentre. Muligheder og barrierer for udvikling af forebyggelses- og sundhedscentre i Danmark*. 2007. 78 s. ISBN: 978-87-7487-860-5. Netpublikation.
- 07:18 Fridberg, T. & Jæger, M.M.: *Frivillige i Hjemmeværnet*. 2007. 97 s. ISBN: 978- 87-7487-861-2. Kr. 90,00.
- 07:19 Høgelund, J. & Larsen, B.: *Handicap og beskæftigelse. Udviklingen mellem 2005 og 2006*. 2007. 39 s. ISBN: 978-87-7487-864-3. Netpublikation.
- 07:20 Larsen, B., Miiller M.M. & Høgelund, J.: *Handicap og beskæftigelse. Regionale forskelle*. 2007. 65 s. ISBN: 978-87-7487-865-0. Netpublikation.
- 07:21 Jørgensen, M.: *Danskernes pensionsopsparinger. En deskriptiv analyse*. 2007. 238 s. ISBN: 978- 87-7487-866-7. Kr. 198,00.
- 07:22 Benjaminsen, L. & Christensen, I.: *Hjemløshed i Danmark 2007. National kortlægning*. 2007. 159 s. ISBN 978- 87-7487-867-4. Kr. 148,00.
- 07:23 Nielsen, V.L. & Ploug, N.: *Når politik bliver til virkelighed. Festskrift til professor Søren Winter*. 2007. 241 s. ISBN: 978- 87-7487-868-1. Kr. 229,00.
- 07:24 Egelund, T. & Vitus, K.: *Sammenbrud i anbringelser af unge. Risikofaktorer hos unge, forældre, anbringelsessteder og i sagsbehandlingen*. 2007. 67 s. ISBN: 978- 87-7487-869-8. Kr. 75,00.
- 07:25 Ploug, N.: *Socialt udsatte børn. Identifikation, viden og handlemuligheder i daginstitutioner*. 2007. 48 s. ISBN: 978- 87-7487-870-4. Kr. 50,00.

- 07:26 Olsen, H: *Konstruktion og kvalitetssikring af multisurveydata*. 2007. 181 s. ISBN: 978-87-7487-871-1. Netpublikation.
- 07:27 Rostgaard, T. & Thorgaard, C.: *God kvalitet i ældreplejen. Sådan vægter ældre, plejepersonale og visitatorer*. 2007. 130 s. ISBN: 978- 87-7487-872-8. Kr. 130
- 07:28 Jensen, T.G. & Liversage, A.: *Fædre, sønner, ægtemænd. Om maskulinitet og manderoller blandt etniske minoritetsmænd*. 2007. 80 s. ISBN: 978-87-7487-874-2. Netpublikation.
- 07:29 Olsen, B.M. (red.): *Evalueringen af den fleksible barselorlov. Orlovsreglerne set fra forældres, kommuners og arbejdspladsers perspektiv*. 2007. 222 s. ISBN: 978- 87-7487-875-9. Kr.
- 07:29 Olsen, B.M. (red.): *Evalueringen af den fleksible barselorlov. Orlovsreglerne set fra forældres, kommuners og arbejdspladsers perspektiv*. 2007. 222 s. ISBN: 978-87-7487-875-9. Kr.
- 07:30 Beer, F. & Damgaard, B.: *Kommuner og virksomheders samspil om socialt engagement*. 2007. 84 s. ISBN: 978-87-7487-854-2. Kr. 90,00.

KOMMUNER OG VIRKSOMHEDERS SAMSPIL OM SOCIALT ENGAGEMENT

Denne rapport belyser samspillet mellem kommuner og virksomheder om det sociale engagement på arbejdsmarkedet med fokus på forståelser, praksis og rådslagning. Den giver desuden inspiration til, hvordan netværk mellem arbejdsmarkedets parter kan bidrage til det sociale engagement.

Virksomhedslederne forbinder især kommunale beskæftigelsesordninger som fx løntilskud og fleksjob med socialt engagement. De medregner kun i ringe grad de indsatser for forebyggelse og fastholdelse, der ikke involverer de kommunale myndigheder. Velviljen er der, men den gælder især dem, de ser som 'uforskyldt' svage.

Rapporten er baseret på kvalitative interview med 32 virksomhedsledere, jobcentermedarbejdere og personer med tilknytning til de lokale beskæftigelsesråd i tre kommuner.

SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

07:30

90 kr. inkl. moms

ISSN: 1396-1810

ISBN 978-87-7487-874-2

