

Virksomhedernes behov for og erfaringer med substitutionsstrategier

Rapport udarbejdet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse
oktober 2023 af Cabi



Indhold

1 Baggrund og resumé 3

1.1 *Baggrund* 3

1.2 *Resumé* 4

2 Formål med analysen og læsevejledning 5

2.1 *Læsevejledning* 5

3 Målgruppe- og begrebsafklaring 6

3.1 *Virksomheder med mangel på (faglært) arbejdskraft* 6

3.2 *Personer på kanten af arbejdsmarkedet* 6

3.3 *Substitution* 8

3.4 *Lønnede timer* 8

4 Review 9

4.1 *Dag-til-Dag-projektet (2015-2016)* 9

4.2 *Beskæftigelsesindikatorprojektet (2011-2016)* 10

4.3 *JobFirst (2016-2017)* 11

4.4 *Flere skal med I, II og III* 11

4.5 *Socialt frikort-ordningen* 12

4.6 *Inklusionskapacitet i et internationalt perspektiv* 12

4.7 *ESF Transnational Platform* 14

5 Brancheoverblik 15

5.1 *Hvilke brancher er særligt ramt af arbejdskraftmangel?* 15

5.1.1 *Fremstillingsindustrien* 16

5.1.2 *Bygge- og Anlægsbranchen* 17

5.1.3 *Transport, lager og logistik* 17

5.1.4 *Detailhandelen* 18

5.1.5 *Rengøring og service* 19

5.1.6 *Turismeerhvervet* 19

6 Arbejdsopgaver, match og kompetence- og opkvalificeringsbehov 20

7 Hvilke barrierer ser virksomhederne? 24

8 Succesfulde substitutionsstrategier og -modeller 27

8.1 *Hvordan arbejder virksomheder med effektive substitutionsmodeller og -strategier?* 27

8.1.1 *Forretningsmæssigt skal det give afkast på bundlinjen* 28

8.1.2 *Ledelsen skal sætte rammerne og retningen* 29

8.1.3 *Virksomheden skal tænke i opgaver i stedet for i stillinger* 31

8.1.4 *Aktive kulturbærere understøtter virksomhedens inklusionsparathed* 31

8.1.5 *Et godt samarbejde med jobcenteret* 33

9 Konklusion 34

9.1 *Hvad kan få flere virksomheder til at se potentialet – og komme i gang?* 35

10 Perspektivering 36

1 Baggrund og resumé

1.1 Baggrund

Det danske arbejdsmarked har over en længere periode været præget af høj beskæftigelse¹, lav ledighed og mange ledige stillinger. Dette øger virksomhedernes konkurrence om arbejdskraft og gør det sværere at rekruttere medarbejdere med de rette kvalifikationer. Flere og flere virksomheder på tværs af brancher oplever i forlængelse heraf produktionstab².

Og der er ikke tale om et forbigående fænomen. Prognoser på arbejdsmarkedet viser, at Danmark kommer til at mangle 99.000 faglærte³ i 2030. Det skaber stærkere grobund og øget motivation for at gå nye veje i rekrutteringen.

I 2024 planlægger Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse at udmønte op mod 90 mio. kr. til indsatser under indsatsområdet for social inklusion. Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse ønsker herigennem at igangsætte en indsats, der på mest effektiv vis får flere udsatte ledige i beskæftigelse og dermed imødekommer virksomhedernes mangel på arbejdskraft.

Regeringens nedsatte [reformkommission](#) beskriver, at der i de senere år har været en bevægelse i gang, hvor lønnede timer i højere grad er et centralt redskab i beskæftigelsesindsatsen for udsatte ledige, men at der samtidig stadig er et stort, uudnyttet potentiale.

Arbejdsmarkedsforskning og erfaringer viser, at indsatser på ordinære arbejdspladser med rigtige opgaver, lønnede timer samt kollegaskab øger borgerens tilknytning til arbejdsmarkedet.

Ligeledes viser erfaringer, at med det rette set-up kan rekrutterede ledige fra kanten af arbejdsmarkedet udgøre en ressource for virksomheder, som kan medvirke til at sikre, at de kan overkomme den vækstbarriere, der er ift. mangel på kvalificeret arbejdskraft.

Udover at substitution kan gøre det muligt for virksomheder at finde arbejdskraft, kan det også betyde, at virksomheder står bedre ift. krav og forventninger om dokumentation af virksomheders bæredygtighed, herunder social bæredygtighed. Social inklusion – herunder substitution – kan således blive en forretningsfordel for de virksomheder, der arbejder strategisk med området på en måde, hvor social ansvarlighed og god bundlinje går hånd i hånd.

¹ I februar 2023 var knap 3 mio. lønmodtagere i beskæftigelse, jf. Danmarks Statistik.

² Se [Dansk Erhvervs analyse](#) fra september 2023, der viser, at mere end hver tredje af brancheorganisationens medlemmer oplever fortsat begrænsede omsætnings- og vækstmuligheder, fordi de mangler arbejdskraft. Virksomhederne i den private sektor estimeres således over blot tre måneder at være gået glip af mindst 31 mia. kr. i omsætning alene pga. mangel på arbejdskraft.

³ Se eksempelvis [Arbejderbevægelsens Erhvervsråds analyse](#) fra 2021.

1.2 Resumé

Igennem flere år har manglen på arbejdskraft præget dansk erhvervsliv. Virksomhederne oplever mange forgæves rekrutteringer og opgiver at besætte i tusindvis af stillinger. Konsekvensen er, at ordrer må afvises – og det koster både omsætning og vækst.

Samtidig er der stadig i alt ca. 150.000 ledige, der betegnes som værende på kanten af arbejdsmarkedet, men som udgør et uudnyttet potentiale. Arbejdsmarkedsforskning viser, at selv få timer med løn giver langsigtede positive effekter for udsatte ledige, der oplever at blive inkluderet i et arbejdsfællesskab, samtidig med at de kan udgøre en ressource for virksomheder.

Ansættelse af udsatte ledige med henblik på substitution af opgaver mellem medarbejdere, hvor der ses på opgaveløsning frem for på stillingsbetegnelser, er således et vigtigt redskab til at løse noget af manglen på arbejdskraft og bidrage til øget fleksibilitet for virksomheden.

Der er store forskelle på brancher (og i virksomheder), når det kommer til, i hvor høj grad de tænker i deltidsbeskæftigelse fremfor i fuldtidsstillinger. Der er derfor behov for øget informering, rådgivning og konkrete indsatser for, at danske virksomheder i højere grad kan benytte sig af mulighederne.

Indeværende analyse identificerer en række virksomme elementer, der er til stede i de virksomheder, hvor rekruttering af udsatte ledige i substitution fungerer:

- Forretningsmæssigt skal det give afkast på bundlinjen
- Ledelsen skal sætte rammerne og retningen
- Virksomheden skal kunne tænke i opgaver i stedet for i stillinger
- Aktive kulturbærere understøtter virksomhedens inklusionsparathed
- Det gode samarbejde med jobcenteret.

Virksomheder, der rekrutterer fra kanten og anvender substitution, peger på følgende gevinster:

- De får løst noget af deres mangel på arbejdskraft
- De processerer flere ordrer, ved at ansatte i få timer løser delopgaver
- De oplever, at forberedende arbejde, udført af ansatte i få timer, frigør tid for øvrige fagprofessionelle
- Større fokus på socialt ansvar og et rummeligt arbejdsmiljø har positiv afsmittende effekt i form af lavere sygefravær for den samlede medarbejdergruppe
- De sparer på udgifter til rekruttering ved at indgå i samarbejde med lokale jobcentre
- De får et ry og et rygte, der gør det nemmere at tiltrække faglig kvalificeret arbejdskraft
- De motiverer og fastholder nøglemedarbejdere med særlig interesse for social ansvarlighed og udvikler lederkompetencer
- De har lavere personaleomsætning, da ledige fra kanten har længere ansættelsesperioder.

Endelig kan større fokus på social inklusion hjælpe virksomhederne ift. de stigende EU-krav til ESG-dokumentation, hvor også det sociale aspekt (S'et i ESG) forventes at komme til at fylde mere i de kommende år.

2 Formål med analysen og læsevejledning

Indeværende analyse vil afdække, hvordan man bedst kan implementere en virksomhedsrettet indsats, hvor man ønsker at få flere udsatte ledige i lønnede timer hos virksomheder, herunder hvordan substitution og substitutionsstrategier gennem ansættelse af borgere fra kanten af arbejdsmarkedet kan være en måde at løse rekrutteringsmæssige udfordringer på og skabe et produktivt arbejdsmiljø.

Analyserapporten skal ses som et supplement til Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses planer om udmøntning af op mod 90 mio. kr. til indsatser under indsatsområdet for social inklusion i 2024.

I tillæg til denne analyse er der udarbejdet tre cases i form af videopræsentationer, der omhandler konkrete virksomhedseksempler på indsatser, der har haft succes med at fremme arbejdet med substitution og ansættelse af udsatte målgrupper.

2.1 Læsevejledning

Analyserapportens opbygning er valgt ud fra temaer, der er aftalt med Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses sekretariat. Der kan være flere forskellige typer af interessenter og interesseområder i relation til indeværende rapportering, så selvom det giver mening at læse analysen i sin helhed, så er det også muligt blot at dykke ned i separate afsnit.

I forhold til omdrejningspunkterne og forståelse for temaerne i analysen foreslås det dog, at man bør læse afsnit 3, der omhandler målgruppe- og begrebsafklaring. Ønskes der herefter konkrete eksempler på virksomheders behov og motivation for at arbejde strategisk med substitution, samt hvad virksomheder, der har haft succes hermed, har gjort, kan der evt. springes frem til afsnit 8.

Afsnit 4 er et review over en række afgørende studier i relation til beskæftigelsesindsatsen i Danmark og i udlandet. Fokus er lagt på at uddrage virkningsfulde tiltag og indsatser i relation til social inklusion via brug af substitution og lønnede timer.

Afsnit 5 giver et indblik i, hvilke brancher der er særligt ramt af arbejdskraftmangel og derfor kan have interesse i mulighederne for at tænke i rekruttering fra kanten og substitution.

I afsnit 6 ses der nærmere på, hvilke typer opgaver der kan være interessante for virksomhederne at indtænke i en substitutionstilgang. Ligeledes ses der på, hvilket match dette kræver samt eventuelle kompetence- og opkvalificeringsbehov.

Afsnit 7 afdækker, hvilke barrierer virksomhederne kan opleve ift. rekruttering af ledige fra kanten af arbejdsmarkedet.

Afsnit 8 er en analyse af, hvilke substitutionsstrategier og -modeller der sætter virksomheder i stand til at overkomme eventuelle barrierer og få succes med inklusion af arbejdskraft fra kanten af arbejdsmarkedet.

Afsnit 9 udgør den opsamlende konklusion samt anbefalinger til, hvordan virksomheder kan komme i gang med at rekruttere fra kanten af arbejdsmarkedet og i højere grad anvende en tilgang med lønnede timer og substitution.

Endelig perspektiveres der i afsnit 10 til, hvorledes analyserapportens konklusioner og anbefalinger spiller sammen med andre erhvervsfremmeindsatser i Danmark.

3 Målgruppe- og begrebsafklaring

3.1 Virksomheder med mangel på (faglært) arbejdskraft

Både store og små virksomheder kan gøre brug af substitutionsstrategier, men en virksomheds størrelse og tilgængelige ressourcer har betydning for, hvordan substitution kan foregå i praksis, samt hvilke barrierer der opleves. I nærværende analyse fokuseres der primært på danske små og mellemstore virksomheder med op til 250 ansatte (SMV'er), der oplever vanskeligheder ved at rekruttere arbejdskraft.

De stillinger, som virksomhederne har svært ved at rekruttere til, spænder bredt, men er ofte faglært eller ufaglært arbejdskraft med specialkompetencer og tekniske færdigheder. Manglen på faglærte drives i disse år af, at store generationer, hvoraf ca. 40% er faglærte, forlader arbejdsmarkedet og erstattes af mindre generationer, hvoraf blot ca. 25% har en faglært uddannelse⁴. Omfanget af virksomhedernes mangel på arbejdskraft⁵ skaber stærke incitamenter og stor interesse for at gå nye veje i rekrutteringsarbejdet.

3.2 Personer på kanten af arbejdsmarkedet

Substitutionsmetoder og småjob er relevante tilgange ifm. rekruttering og inklusion af den ledige arbejdskraft, der befinder sig på det, vi i denne analyse kalder "kanten af arbejdsmarkedet".⁶

⁴ [Analyse fra efteråret 2022 udarbejdet af FH pba. data fra DREAM og Finansministeriet.](#)

⁵ Prognosen i Finansministeriets Økonomisk Redegørelse, august 2023, peger på, at store dele af dansk økonomi er bremsede op det seneste 1½ års tid. Udviklingen igennem første halvdel af 2023 tyder imidlertid på, at afmatningen i dansk økonomi bliver forholdsvis mild. Arbejdsmarkedet er solidt med fortsat fremgang i beskæftigelsen. Opbremsningen i dele af økonomien må dog med forsinkelse forventes også at vise sig i beskæftigelsen. Der er dog ikke udsigt til et stort tilbageslag i dansk økonomi, bl.a. fordi danske virksomheder har vist sig omstillingsparate og konkurrencedygtige trods de seneste års modvind. Manglen på arbejdskraft forventes derfor stadig at være et tema fremadrettet.

⁶ I analysen omtales denne gruppe både som "udsatte ledige" og "ledige på kanten af arbejdsmarkedet".

Kanten af arbejdsmarkedet rummer en meget forskelligartet gruppe af mennesker, hvor det grundlæggende fælles forhold er, at man ikke er selvforsørget gennem beskæftigelse og derfor modtager offentlig forsørgelse. Her er der tale om mennesker, der typisk også har andre udfordringer end ledighed. Disse udfordringer kan være af social, fysisk eller psykisk karakter.

Det er imidlertid ikke alle ledige og offentligt forsørgede, der kan siges at være på kanten. Ledige på a-dagpenge eller sygedagpenge i op til 22 uger og SU-modtagere indgår som udgangspunkt ikke i gruppen.

Meget hyppigt ligger der en bestemt hændelse eller livssituation til grund for, at mennesker befinder sig i ledighed og på kanten. I andre tilfælde kan ledighed have affødt en bestemt livssituation, der har vanskeliggjort tilbagevenden til arbejdsmarkedet. Der kan fx være tale om sociale udfordringer, fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse, misbrug, ensomhed, sproglige udfordringer eller andet, der sætter en ung eller voksen i en udsat position.

En anden hyppig årsag eller medårsag er manglende faglige kvalifikationer. Indførelsen af ny teknologi har ført til, at mange job forsvinder, og at nye kommer til. Kravet til omstillingsparathed kan være særligt udfordrende for mennesker på kanten af arbejdsmarkedet⁷. På 20 år er mere end 300.000 ufaglærte job forsvundet⁸.

I alt er der ca. 150.000 ledige, der betegnes som værende på kanten af arbejdsmarkedet⁹. Dette tal inkluderer alle borgere, der modtager offentlig forsørgelse inden for ydelseskategorierne:

- Kontanthjælp (*ledige over 30 år uden ret til a-dagpenge*)
- Uddannelseshjælp (*unge ledige under 30 år og uden en uddannelse*)
- Selvforsørgelses- og hjemrejseydelse mv. (*ledige borgere omfattet af integrationsloven*)
- Jobafklaringsforløb (*borgere sygemeldt i mere end 22 uger uden ret til sygedagpenge*)
- Revalidering (*ledige med begrænset arbejdsevne og behov for omskoling*)
- Ressourceforløb (*ledige med behov for længerevarende hjælp og støtte grundet komplekse problemer*)
- Ledighedsydelse (*ledige visiteret til fleksjob*).

Det er vigtigt at holde sig for øje, at selvom lovgivning og andre systemer (herunder denne analyse) placerer mennesker i forskellige grupper, så har alle vidt forskellige forudsætninger, udfordringer og potentialer for at bidrage på arbejdsmarkedet. For nogle på kanten vil den rette tilgang og støtte – ofte i kombination med oplæring eller opkvalificering – kunne føre til, at den ledige fra kanten over tid udvikler sig til en fuldtidsmedarbejder. For andre vil der være udfordringer, der gør, at et job på nedsat tid eller med særlige skånehensyn på sigt er det fulde potentiale.

⁷ Avisen.dk på baggrund af vidensindsamling fra Preben Brandt (Projekt Udenfor), Jacob Arendt (Rockwool Fonden), Arbejderbevægelsens Erhvervsråd og Jann Sjørnsen (Rådet for Socialt Udsatte).

⁸ McKinsey, 2017 - A Future that Works: the Impact of Automation in Denmark.

⁹ Tal fra jobindsats.dk, opgjort juni 2023 som antallet af personer på hhv. *kontakthjælp*, *uddannelseshjælp*, *selvforsørgelses- og hjemrejseydelse mv.*, *jobafklaringsforløb*, *revalidering*, *ressourceforløb*, *ledighedsydelse*.

3.3 Substitution

Omdrejningspunktet i indeværende analyse er, at faguddannede nøglemedarbejdere i mange virksomheder løser opgaver, der i stedet kunne løses af ledige fra kanten – fx en ung, én i fleksjob, en praktikant, en flygtning eller én med nedsat arbejdsevne, der kommer i virksomheden få timer om ugen. Det kan fx være opgaver, der ikke bliver løst i dag, eller simpelthen opgaver, som virksomheden har svært ved at finde egnede og faste medarbejdere til at løse.

Ved at rekruttere med substitution for øje får virksomheden løst disse opgaver – og får samtidig frigivet faguddannede arbejdsressourcer, der kan bruges smartere.

Indeværende analyses definition af substitution er i tråd med den definition, der angives i rapporten *Substitution i job & kompetencer – Ny viden fra praksis og forskning om muligheder for virksomheder* (2020) af Pluss Leadership A/S og Center for Arbejdsmarkedsforskning Aalborg Universitet.

Substitutionsbegrebet anvendes på arbejdsmarkedsområdet, når en virksomhed ansætter en anden type arbejdskraft end den oprindeligt efterspurgt. Traditionelt set betyder det, at den nye medarbejder ofte afviger fra det først efterspurgt på ét eller flere områder:

- Uddannelsesbaggrund og -niveau
- Evne til umiddelbart at kunne udføre alle de opgavetyper, der lå i jobbet
- Erfaringskrav
- Vægtning af forholdet mellem personlige, generelle og fagspecifikke kvalifikationer.

Normalt vil det være den uddannelsesmæssige afvigelse, der er mest dominerende, men i indeværende analyse, hvor der er tale om en målgruppe bestående af udsatte ledige, kan afvigelser på samtlige områder være i spil. Og det er yderst vigtigt for virksomhederne at være bevidste herom, idet det stiller mere markante krav til inklusionsparathed og evnen til løbende at kunne støtte og rumme målgruppen.

3.4 Lønnede timer

I det følgende vil det kort blive gennemgået, hvad lønnede timer egentlig er, og hvorfor det er blevet en central brik i beskæftigelsesindsatsen.

Når vi anvender begreber som *ordinære timer*, *deltidsansættelse*, *lønnede timer* eller *småjob*, så dækker det i virkeligheden over det samme, nemlig ansættelse på ordinære vilkår og i et begrænset antal timer.

Der vil i en del tilfælde være tale om, at personen, ansat på få timer, får sin indtægt suppleret med sin hidtidige ydelse fra jobcenteret – fx kontanthjælp¹⁰.

¹⁰ I andre tilfælde vil man se, at personen kan være ansat i så mange timer (måske ovenikøbet i flere småjob), at vedkommende bliver selvforsørgende.

I de senere år har der været en bevægelse i gang, hvor lønnede timer i højere grad er et centralt redskab i beskæftigelsesindsatsen for udsatte ledige, hvilket regeringens nedsatte Reformkommission bl.a. beskriver i sin publikation *"Nye reformveje 3"*. Et af budskaberne er, at erfaringer og data viser, at brugen af lønnede timer har en positiv virkning, hvorfor kommissionen opfordrer kommuner og virksomheder til en endnu større udbredelse.

De nyeste analyser¹¹ fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (herefter STAR) i juli 2023 underbygger, at løntimer til udsatte ledige fører til varig tilknytning til arbejdsmarkedet. Blandt langvarigt aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, der fik løntimer i 2017, havde knap 70 procent fortsat løntimer fem år senere. For en lignende gruppe af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, der ikke fik job i 2017, var det til sammenligning kun godt 20 procent, der havde løntimer fem år senere.

En anden analyse fra STAR viser, at langvarigt aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, der fik løntimer i 2017, havde en gennemsnitlig arbejdstid på 13 timer ugentligt fem år senere. En sammenlignelig gruppe af langvarigt aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, der ikke havde kontakt med arbejdsmarkedet i 2017, arbejdede tre timer om ugen fem år senere. Det vil altså sige, at gruppen af udsatte ledige, der fra begyndelsen havde fået lønnede timer, havde 10 timer mere om ugen fem år efter de første løntimer, end den sammenlignelige gruppe, der ikke havde kontakt med arbejdsmarkedet.

En sidste markant virkning – også påpeget via STAR's analyse – er, at en stor del af gruppen, der har fået lønnede timer, udvikler sig til at arbejde i (selvforsørgende) deltidsjob – og flere får sågar fuldtidsarbejde. Analysen viser således, at cirka 50 procent af gruppen arbejder deltid fem år efter de første løntimer, mens 20 procent arbejder fuldtid (+30 timer).

4 Review

I det følgende gennemgås en række afgørende studier i relation til beskæftigelsesindsatsen i Danmark og i udlandet. Formålet er at illustrere virkningsfulde tiltag og indsatser i relation til social inklusion gennem rekruttering fra kanten – herunder via brug af lønnede timer.

Studierne er udvalgt på baggrund af Cabis viden om, hvilke dele af beskæftigelsesindsatsen der ifølge forskningen har haft mest positiv impact i de danske kommuner. Herudover fremgår de udvalgte eksempler også blandt forskningsstudier på STAR's¹² www.jobeffekter.dk. Der er således tale om anerkendt viden på området.

4.1 Dag-til-Dag-projektet (2015-2016)

Projektet havde deltagelse af 14 kommuner, der samarbejdede med lokale virksomheder om jobskabelse. Formålet var at understøtte, at udsatte kontanthjælpsmodtagere kom i job af

¹¹ STAR's nyeste analyser bygger bl.a. på målinger ift. *JobFirst-projektet* fra 2016.

¹² Jobeffekter.dk er en forskerdatabase, der via en algoritme udregner effekten af beskæftigelsesrettede indsatser baseret på studieresultater, der er udsøgt, indtastet og kvalitetsvurderet af uafhængige forskere.

kortere varighed – nogle få timer om ugen – med en mere lempelig modregning af deres løn-indtægt i kontanthjælpen. Deltagerne i Dag-til-Dag-projektet har derved haft et øget økonomisk incitament til at tage job af kortere varighed og opnå erfaring på arbejdsmarkedet.

Resultaterne viste, at ud af de 1.293 borgere i projektet var 16 pct. i beskæftigelse, uddannelse eller fleksjob i slutningen af marts 2017, dvs. tre måneder efter projektets afslutning. Det var 5 procentpoint flere end blandt den samlede gruppe af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere (11 pct.).

I projektet gav arbejdsgiverne i virksomhederne udtryk for, at de fik følgende ud af at ansætte en borger i dag-til-dag-job:

- Adgang til fleksibel arbejdskraft, der kan ansættes til løse, afgrænsede opgaver
- Adgang til arbejdskraft, der kan løse mindre komplicerede opgaver, og som kan frigøre andre ansatte til andre og mere krævende opgaver
- At kunne belønne og aflønne borgere i praktik med ordinære timer, efterhånden som de kan udfylde og løse jobfunktioner på linje med andre ansatte i virksomheden
- Skabe en base for fremtidig rekruttering af ufaglært arbejdskraft
- Give andre ansatte mulighed for at opleve, at de hjælper andre mennesker.

4.2 Beskæftigelsesindikatorprojektet (2011-2016)

[Væksthusets Forskningscenters Beskæftigelsesindikatorprojekt](#) (BIP) er det mest omfattende evidensbaserede forskningsprojekt på beskæftigelsesområdet i Danmark. BIP har således skabt ny viden og har skærpet det faglige fokus på beskæftigelsesindsatsen i Danmark for ledige på kanten af arbejdsmarkedet.

Ti jobcentre medvirkede i forskningsprojektet. I hvert af jobcentrene er der blevet udvalgt et antal aktivitetsparate borgere til at deltage i BIP. De ti jobcentre har i alt over fire år foretaget gentagne progressionsmålinger på ca. 4.000 aktivitetsparate borgere. Hovedparten af borgerne i projektet er aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere på 30 år eller derover, men der indgår også en mindre andel af aktivitetsparate unge på uddannelseshjælp. Ca. 300 sagsbehandlere har været involveret i projektet.

I forskningsprojektet er der udviklet 11 indikatorer for arbejdsmarkedsparathed baseret på nationale og internationale studier. Indikatorerne er igennem fire år blevet testet som et redskab til at måle progression i udsatte kontanthjælpsmodtageres ledighedsforløb. På den måde har man undersøgt sammenhængen mellem de udvalgte indikatorer for arbejdsmarkedsparathed og sandsynligheden for, at udsatte kontanthjælpsmodtagere kommer i arbejde.

Blandt konklusionerne var,

- at hvis mennesker i udsatte positioner ikke tilbydes indsatser, så går udviklingen frem mod arbejdsmarkedet ikke kun i stå, men faktisk baglæns
- at generelt er de jobrettede indsatser bedst til at skabe progression mod arbejdsmarkedet

- at opkvalificeringsindsatser og sociale og helbredsrettede indsatser ikke i sig selv skaber progression mod arbejdsmarkedet – det gør de kun, hvis de kombineres med en jobrettet indsats
- at sagsbehandlerens tro på, at borgeren kan komme i job, øger borgerens jobchancer med 32%.

I relation til sidstnævnte punkt om sagsbehandlerens tro på borgeren, så peger erfaringer ligeledes på, at det ofte kan have en positiv effekt motivationsmæssigt, at den ledige bliver ansat med lønnede timer fra start i stedet for i ulønnede praktikker – eller man kunne sige, *at virksomheden tror på den nye medarbejder fra start.*

4.3 JobFirst (2016-2017)

JobFirst-projektet havde som mål at hjælpe udsatte ledige ind på arbejdsmarkedet ved hjælp af lønnede timer samtidig med praktik kombineret med mentorstøtte, hyppig opfølgning samt håndtering af borgernes øvrige udfordringer i parallelle indsatser.

Forsøget viste en langsigtet effekt. Deltagergruppen, der fik indsatsen, har over en seksårig periode konsekvent flere løntimer end kontrolgruppen, der fik 'normalindsatsen' i kommunen. I gennemsnit havde deltagergruppen 14 pct. flere lønnede timer i en virksomhed end kontrolgruppen.

Analysen pegede samtidig på, at småjob kan være en vej til et fuldtidsjob. En større andel i deltagergruppen opnår på længere sigt fuldtidsarbejde sammenlignet med kontrolgruppen. De effekter, som analysen i sin tid forventede, er som tidligere nævnt nu blevet bekræftet via [STAR's nyeste analyser](#).

4.4 Flere skal med I, II og III

I beskæftigelsesindsatsen *Flere skal med* er der lønnede timer på dagsordenen ved borgerens allerførste møde med sagsbehandleren. Indsatsen tager desuden udgangspunkt i borgerens egne ressourcer, ønsker og interesser i forhold til et fremtidigt job. Kombinationen af de to fokuspunkter har vist sig at virke.

Siden august 2017 (*Flere skal med 1*) har mange kommuner haft gode erfaringer med at få langvarige kontanthjælpsmodtagere ud af kontanthjælpssystemet og ind på det ordinære arbejdsmarked ved hjælp af *Flere skal med* – til gavn for både den enkelte og de virksomheder, der oplever mangel på arbejdskraft.

Flere skal med 2 gik i luften i slutningen af 2019. Her er konceptet udbygget, så indsatsen ikke kun er for borgere, der har været på kontanthjælp i længere tid, men gælder for alle aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere over 30 år.

Aktuelt er 21 kommuner med i den nye *Flere skal med 3*-pulje. Her udbredes og forankres de gode erfaringer fra *Flere skal med*-modellen frem til december 2023. Gennem arbejdet med

Flere skal med-indsatsmodellen vil kommunerne arbejde for, at endnu flere mennesker hjælpes til at blive en del af det arbejdende fællesskab.

Flere skal med 3 har et særligt fokus på at styrke samarbejdet med psykiatrien for at hjælpe psykisk sårbare borgere ind på arbejdsmarkedet.

4.5 Socialt frikort-ordningen

Folketinget vedtog i 2018 lov om forsøg med et socialt frikort. I perioden 2018-2022 har kommunerne haft mulighed for at visitere udsatte borgere med særlige sociale problemer eller psykiske vanskeligheder til et socialt frikort¹³. Frikortet giver borgerne mulighed for skattefrit at udføre arbejde med en indkomst på op til nu 40.000 kroner pr. kalenderår, uden at vedkommende skal betale skat af indkomsten eller får denne modregnet i sine sociale ydelser. Et socialt frikort åbner på den måde nye muligheder for udsatte borgere og giver samtidig arbejdsgivere bedre muligheder for at hjælpe socialt udsatte borgere i samfundet.

En evaluering af ordningen viser, at blandt borgere, der har anvendt deres sociale frikort, er andelen, der er i ordinær beskæftigelse, steget fra 1 til 9 pct. fra visitationstidspunktet til halvandet år efter. Derudover er 2 pct. overgået til SU og 10 pct. i fleksjob. For borgere, der ikke har anvendt deres frikort, er omkring 4 pct. i beskæftigelse, 2 pct. modtager SU, og cirka 7 pct. er i fleksjob halvandet år efter visitation.

Selvom resultaterne måske ikke umiddelbart lyder prangende, så er det vigtigt at huske på, at vi med Socialt frikort-ordningen taler om nogle af de absolut mest udsatte personer i det danske samfund.

4.6 Inklusionskapacitet i et internationalt perspektiv

Aalborg Universitet har lavet et internationalt litteraturstudie for Trygfonden vedr. "virksomheders inklusionskapacitet". Rapporten ved navn *Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet - Et trygt arbejdsliv - nu og i fremtiden* (2023) beskriver eksisterende litteratur om virksomheders inklusionskapacitet, forstået som den praktiske og sociale kapacitet hos en virksomhed til at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen i ansættelser, der er bæredygtige i den enkeltes livssammenhæng og bæredygtig for virksomhedens forretningsmæssige og sociale virkelighed. Rapporten ser nærmere på, hvordan inklusion foregår på arbejdspladser, og hvad det er, der gør, at nogle virksomheder er særligt gode til at praktisere bæredygtig inklusion af mennesker med forskellige udfordringer.

Analysen søger at besvare fire spørgsmål via de mange gennemgående forskningskilder, hvilket gennemgås kort her:

Hvordan kan man forstå inklusionskapacitet i virksomheder?

Her når analysen frem til, at inklusionskapacitet

¹³ Socialt Frikort-forsøgsordningen er forlænget, og der er p.t. afsat midler på finansloven, og ordningen forventes at blive gjort permanent i 2025.

- består af både viden og praksis
- har flere aspekter, der påvirker hinanden indbyrdes
- er et komplekst fænomen, der findes på alle niveauer i organisationen.

Hvilke aktører arbejder med virksomhedernes inklusionskapacitet?

Analysen peger på fire grupper:

Ledelsen, der arbejder med inklusionskapacitet

- gennem diverse ledelsesstile/generelle tilgange til ledelse
- som rollemodeller, der går forrest i at demonstrere inkluderende adfærd
- via ledelsespraksisser, der balancerer hensyn til individ, medarbejdergruppe og forretningen.

HR-medarbejdere, der kan arbejde med

- udvikling af strategier, værdier og mål, der forpligter virksomheden på inklusion
- understøtte inklusionskapacitet ved at arbejde med det sociale fællesskab
- forhold omkring den enkelte medarbejder med begrænsninger i arbejdslevnen (fx oplevelsen af tilhør til arbejdspladsen, indretning af fysisk arbejdsmiljø, sikre lige adgang til udvikling, opkvalificering, mv.

Eksterne støttepersoner (i Norden et dette primært offentlige aktører) arbejder med virksomheders inklusionskapacitet via

- ansættelser med støtte (kaldet "Supported Employment"). Eksempelvis tilknytning af mentor ifm. faglig oplæring, jobtilpasning, personlig assistance.

Medarbejderne selv, der har en særlig rolle i forhold til

- at dele deres utryghed i forbindelse med at kunne varetage deres jobfunktion, idet åbenhed om udfordringer ofte er en forudsætning for tilpasninger af arbejdet.

Hvordan kan inklusionskapacitet udvikles?

Analysen peger ikke på en egentlig model, men peger på følgende elementer, der går igen i litteraturen på området:

- *Udnyttelse af eksisterende ressourcer (naturlig støtte)*. Naturlig støtte på arbejdspladsen er en del af de forskellige bidrag, forståelser, praksisser og ressourcer, der udgør inklusionskapacitet på en arbejdsplads.
- *Arbejdspladskultur samt procedurer og praksisser*. HR-medarbejdere og ledere spiller både en vigtig rolle i forhold til at fastslå et værdisæt, der forpligter organisationen på inklusion, og i forhold til at etablere konkrete praksisser.
- *Kollegiale relationer*. Produces i løbende interaktioner mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere.
- *Forskellige typer af tilpasninger af jobbet (fx praktiske/funktionelle tilpasninger via reduceret eller tilpasset arbejdstid, jobindhold, mv., tekniske og digitale hjælpemidler, sociale og relationelle tilpasninger)*.

Hvad får virksomheder ud af at arbejde med inklusionskapacitet?

Følgende positive resultater¹⁴ kædes sammen med mere inkluderende arbejdspladser:

- Forbedret præstation for virksomheden
- Innovation og trivsel på arbejdspladsen
- Styrket kollegialt sammenhold
- Formindsket intention om at forlade arbejdspladsen (lavere medarbejderomsætningsprocent).

4.7 ESF Transnational Platform

I regi af EU-Kommissionen er der nedsat et transnationalt samarbejde ved navn ESF Transnational Platform med henblik på understøttelse af Den Europæiske Social Fonds initiativer. ESF Transnational Platform har udarbejdet [reviews](#) om praksiserfaringer og forskning ifm. substitutionsinitiativer¹⁵ for ledige fra kanten af arbejdsmarkedet.

ESF peger på, at set ud fra et overordnet samfundsøkonomisk perspektiv med et arbejdsmarked præget af en rivende udvikling i form af eksempelvis digitaliserings- og automatiseringsprocesser, så er substitution en afgørende mulighed ift. inklusion af udsatte og ufaglærte grupper.

Job carving and job crafting can be effective strategies to overcome the challenges of the labour market (re)integration of people facing barriers, and to keep workers employed by creating meaningful and productive employment¹⁶.

ESF peger endvidere på mulige tiltag ift. at understøtte arbejdsgivere med at iværksætte substitution:

- forberedende forløb for personer med fysiske eller psykiske handicap
- sikring af match mellem virksomhedernes behov og de ledige fra kanten
- opbygning af partnerskaber
- hjælp til virksomheder ift. identifikation af opgaver ifm. substitution.

I relation til det sidste punkt skal det nævnes, at evidensbaserede undersøgelser fra Tyskland¹⁷ peger på vigtigheden af samarbejde mellem arbejdsgiver og aktører, der kan hjælpe virksomheden med at finde frem til de relevante opgaver i relation til substitution samt med at designe et holdbart set-up.

¹⁴ Det skal nævnes, at de fleste undersøgelser, litteraturstudiet har gennemgået, ser på inklusion og diversitet mere bredt (dvs. ift. køn, etnicitet, handicap, mv.), og der er fundet såvel negative som positive resultater af inklusionsinitiativer i praksis.

¹⁵ Begrebet substitution hedder job carving/job crafting på engelsk.

¹⁶ Se s. 21 i: https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/system/files/2021-06/ESF%20TP%20Paper_Job%20Carving%20and%20Job%20Crafting.pdf

¹⁷ Ibid. s. 12.

5 Brancheoverblik

I det følgende afsnit ses der nærmere på en række brancher, der vurderes at have særligt potentiale ift. rekrutteringsbehov, social inklusion og anvendelse af substitution. To relevanskriterier ligger til grund for udvalget af brancher:

- 1) En høj andel af virksomheder i branchen/erhvervsområdet oplever produktionsbegrænsninger som følge af rekrutteringsudfordringer, og
- 2) der vurderes i branchen/på erhvervsområdet at være særligt gode jobmuligheder for ledige fra kanten af arbejdsmarkedet.

I relation til gennemgangen kan det i øvrigt bemærkes, at udbredelsen af anvendelse af deltidansættelser varierer en del brancherne imellem. På baggrund af de tilgængelige data for denne analyse kan det ikke konkluderes, at det samme gør sig gældende ift. anvendelse af ansættelser i få lønnede timer. Cabis erfaringer i samarbejdet med virksomheder fra forskellige brancher peger dog i samme retning – nemlig at nogle brancher primært tænker i fuldtidsstillinger (30+ timer) fremfor andre.

5.1 Hvilke brancher er særligt ramt af arbejdskraftmangel?

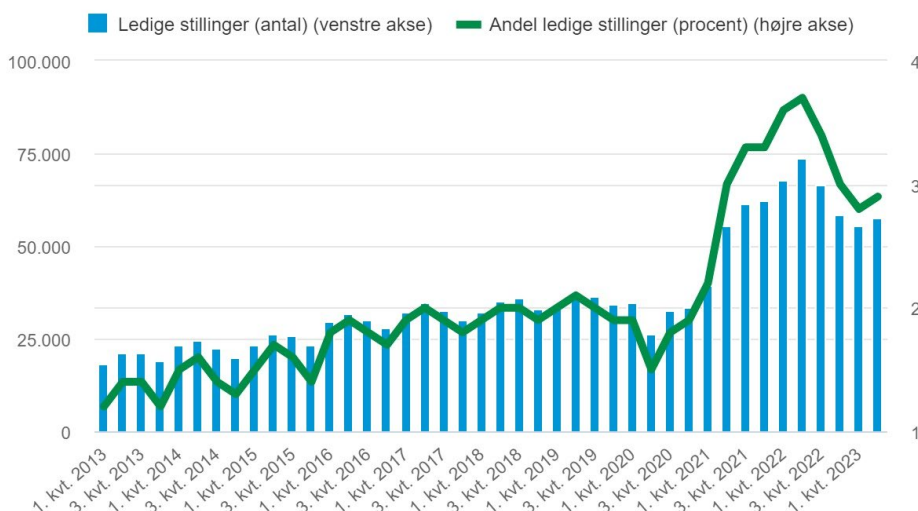
Efter flere år med historisk høj beskæftigelse er arbejdskraftmangel udbredt på tværs af arbejdsmarkedet, og rekrutteringsudfordringer er blevet hverdagskost i mange virksomheder. Fra september 2022 til februar 2023 var der i alt 85.000 forgæves rekrutteringer til danske arbejdspladser¹⁸. Antallet af ledige stillinger i private virksomheder blev fordoblet i perioden 2017-2022, og der er aktuelt knap 60.000 ledige stillinger i den private sektor¹⁹. Dette svarer til, at omtrent 3% af alle stillinger i dag er ubesatte.

¹⁸ [Tal fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings rekrutteringssurvey](#). De 85.000 forgæves rekrutteringer dækker over hhv. 40.000 rekrutteringsforsøg, hvor der ikke efterfølgende blev ansat samt 45.000 rekrutteringsforsøg, der resulterede i ansættelse af en person uden de ønskede kvalifikationer.

¹⁹ [Tal fra Danmarks Statistik](#). Opgørelsen medregner ikke ledige private stillinger inden for branchegrupperne "Landbrug, skovbrug og fiskeri", "Offentlig administration, undervisning og sundhed" samt "Kultur, fritid og anden service". Andel ledige stillinger opgøres som den procentvise andel af ledige stillinger i forhold til summen af ledige og besatte stillinger i de inkluderede branchegrupper.

Ledige stillinger

Størrelse: Arbejdssteder i alt | Branche: I alt | Enhed:



På brancheniveau finder man betydelige forskelle i omfang, udbredelse og karakteren af arbejdskraftmanglen. Herunder gives en karakteristik af særligt relevante brancher og erhvervsområder samt deres rekrutteringssituation²⁰.

5.1.1 Fremstillingsindustrien²¹

Industrivirksomheder har typisk flere ansatte og er geografisk mere ligeligt fordelt over hele landet end øvrige private erhverv. Der er derfor en relativt stor koncentration af industriarbejdspladser i mange områder med lav befolkningstæthed²². Fremstillingsindustrien ansætter især mange faglærte og ufaglærte montører, operatører og produktionsmedarbejdere med varierede grader af specialkompetence. Fagspecialiseringerne varierer efter typen af industriproduktion.

Industrien er blandt de brancher, der er hårdest ramt af rekrutteringsudfordringer. Dette er udbredt i det meste af landet, men der er indikationer på, at det i Vestjylland og Hovedstaden aktuelt er særlig svært at finde arbejdskraft til industrijob, mens det i lidt mindre grad er tilfældet i Øst- og Sydjylland.

FAKTA OM FREMSTILLINGSINDUSTRIEN (gennemsnit for alle brancher i parentes)

- **300.000 ansatte**, 10% af alle lønmodtagere i Danmark
- **15.500 arbejdssteder**, industriarbejdssteder har i snit 19,4 ansatte (9,6).
- **Lav udbredelse af deltidsansættelser**, 1,12 ansat pr. fuldtidsjob (1,20).

²⁰ Data i branchekarakteristikkerne stammer fra Danmarks Statistiks seneste opgørelser, [Arbejdsmarkedsbalancen](#) (opgørelse af stillinger med mangel på arbejdskraft i 1. og 2. kvartal 2023) samt fra [Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings rekrutteringssurvey](#). I sidstnævnte er data opgjort på baggrund af jobopslag fra september 2022 til februar 2023.

²¹ Fremstillingsindustrien defineres her som alle industrier jf. Dansk Branchekode med undtagelse af medicinalindustrien, der i rekrutteringssøjemed adskiller sig væsentligt fra den øvrige industri.

²² Bornholm (5), Nordjylland (143), Vestjylland (118), Sydjylland, (161), Fyn (92) og Østjylland (165) har de største andele af industrivirksomheder blandt landsdelens virksomheder med flere end 50 ansatte. Antallet af industrivirksomheder med flere end 50 ansatte er angivet i parentes. [Tal fra Danmarks Statistik \(GF02\), Seneste opgørelse for 2021.](#)

REKRUTTERING I INDUSTRIEN

- **67% oplever produktionsbegrænsninger som følge af rekrutteringsudfordringer (46%)**
- **9.400 forgæves rekrutteringer**, fra sept. 2022 til feb. 2023
- **29% af alle rekrutteringer er forgæves (22%)**
 - Ved 9% forblev stillingen ubesat (10%)
 - Ved 20% blev der ansat en profil uden de ønskede kvalifikationer (12%)
- **Eksempler på stillinger med arbejdskraftmangel:**
Produktionsmedarbejder, Automatiktekniker, Bager, Bageriarbejder, CNC-Operatør, Elektronikarbejder, Elektronikfagtekniker, Industrilakerer, Indusitniker, Klejnsmed, Maskinkonstruktør, Møbelsnedker, Operatør (Jern og metal), Procesoperatør, Produktionsteknolog, Smed, Specialarbejder (Jern og metal), Svejser.

5.1.2 Bygge- og Anlægsbranchen

Bygge- og anlægsbranchen er præget af en anderledes organisering end industrien med mange mindre virksomheder og et højt antal selvstændige. Der er en koncentration af byggeriets arbejdspladser omkring de større byer. Byggeriet ansætter især mange faglærte, men rummer også ufaglærte job med varierende krav til specialisering.

Branchen er konjunkturfølsom, men selvom byggeriet ser ud til at have nået et toppunkt i 2022, så ventes aktiviteten og beskæftigelsen fortsat at ligge højt i de kommende år²³. Aktuelt meldes der om omfattende rekrutteringsudfordringer i alle dele af landet. I Syd- og Vestjylland er ca. halvdelen af alle rekrutteringer til bygge- og anlægsbranchen forgæves.

FAKTA OM BYGGE- OG ANLÆGSBRANCHEN (gennemsnit for alle brancher i parentes)

- **185.000 ansatte**, 6% af alle lønmodtagere i Danmark
- **32.500 arbejdssteder**, arbejdssteder inden for byggeriet har i snit 5,7 ansatte (9,6).
- **Lav udbredelse af deltidansættelser**, 1,13 ansat pr. fuldtidsjob (1,20).

REKRUTTERING I BYGGE- OG ANLÆGSBRANCHEN

- **52% oplever produktionsbegrænsninger som følge af rekrutteringsudfordringer (46%)**
- **5.400 forgæves rekrutteringer** fra sept. 2022 til feb. 2023
- **38% af alle rekrutteringer er forgæves (22%)**
 - Ved 22% forblev stillingen ubesat (10%)
 - Ved 16% blev der ansat en profil uden de ønskede kvalifikationer (12%)
- **Eksempler på stillinger med arbejdskraftmangel:**
Elektriker, Tømrer, Stilladsmontør, Anlægsgartner, Bygningskonstruktør, Bygningsmaler, Maskinfører, Murer, Specialarbejder (Jord og beton), VVS-montør.

5.1.3 Transport, lager og logistik

Job inden for lager og logistik og som chauffør mv. er udbredt i flere brancher. Udover transportbranchen, så ansætter især handelsbranchen og industrien også mange i disse funktioner.

Transportbranchen har en høj andel af ufaglærte og ansætter i lidt mindre grad på deltid end erhvervslivet generelt. Arbejdspladserne i transportbranchen er i høj grad koncentreret omkring de største byer og langs landets hovedfærdselsårer.

²³ [Forårsprognose](#) fra DI Byggeri, juni 2023.

Branchens rekrutteringsudfordringer er langt overvejende koncentreret i Syd- og Østjylland, hvor knap halvdelen af alle rekrutteringer til transportjob var forgæves ved den seneste opgørelse. De øvrige landsdele ligger på eller under gennemsnittet for alle brancher (22%).

FAKTA OM TRANSPORTBRANCHEN *(gennemsnit for alle brancher i parentes)*

- **146.000 ansatte**, 5% af alle lønmodtagere i Danmark
- **12.000 arbejdssteder**, arbejdssteder inden for handel har i snit 12,1 ansatte (9,6).
- **Lav udbredelse af deltidsansættelser**, 1,15 ansat pr. fuldtidsjob (1,20).

REKRUTTERING I TRANSPORTBRANCHEN *(gennemsnit for alle brancher i parentes)*

- **52% oplever produktionsbegrænsninger som følge af rekrutteringsudfordringer** (46%)
- **3.280 forgæves rekrutteringer** fra sept. 2022 til feb. 2023
- **27% af alle rekrutteringer er forgæves** (22%)
 - Ved 11% forblev stillingen ubesat (10%)
 - Ved 16% blev der ansat en profil uden de ønskede kvalifikationer (12%)
- **Eksempler på stillinger med arbejdskraftmangel:**
Lager og logistikmedarbejder, Chauffør (Fragt og distribution), Chauffør (Specialtransport), Buschauffør, Lagerekspedient, Speditør.

5.1.4 Detailhandelen

Detailhandelen står for ca. halvdelen af alle ansatte i den samlede handelsbranche, der også tæller engroshandlen og bilbranchen. Ufaglærte job og ansættelser på deltid er meget udbredt i detailvirksomheder sammenlignet med andre erhverv.

Branchens mange job samt en høj personaleomsætning betyder, at der er et højt antal rekrutteringer til detailjob, hvoraf omkring en femtedel er forgæves. Fra sept. 2022 til feb. 2023 var der 5.800 forgæves rekrutteringer alene til stillinger som *butiksassistent* og *ekspedient*. Disse job er i høj grad koncentreret omkring de største byer og tæt befolkede områder. Andelen af forgæves rekrutteringer for den samlede handelsbranche ligger lidt højere end gennemsnittet i Sydjylland og på Sjælland og Fyn.

FAKTA OM DETAILHANDELEN *(gennemsnit for alle brancher i parentes)*

- **268.000 ansatte**, 9% af alle lønmodtagere i Danmark
- **25.000 arbejdssteder**, arbejdssteder inden for detailhandel har i snit 10,8 ansatte (9,6).
- **Høj udbredelse af deltidsansættelser**, 1,98 ansat pr. fuldtidsjob (1,20).

REKRUTTERING I HANDELSBRANCHEN *(Detail, Engros og Bilbranchen)*

- **42% oplever produktionsbegrænsninger som følge af rekrutteringsudfordringer** (46%)
- **10.900 forgæves rekrutteringer** fra sept. 2022 til feb. 2023
- **20% af alle rekrutteringer er forgæves** (22%)
 - Ved 10% forblev stillingen ubesat (10%)
 - Ved 10% blev der ansat en profil uden de ønskede kvalifikationer (12%)
- **Eksempler på stillinger med arbejdskraftmangel:**
Butiksassistent, Ekspedient, Køkkenmontør, Lager og logistikmedarbejder, Autolakerer, Mekaniker (Auto-, cykel-, landbrugs-, kran-).

5.1.5 Rengøring og service²⁴

Operationelle serviceydelser som fx rengøring eller vagtarbejde foregår typisk ude ved kunder eller på anden vis uden for servicevirksomheden selv. Her er der meget ofte tale om meget arbejdskraft-intensive opgaver. Servicevirksomheder har typisk en høj andel af ufaglærte og ansætter mange på deltid sammenlignet med erhvervslivet generelt. Den geografiske fordeling af servicejob matcher den generelle koncentration af arbejdspladser i bynære områder.

Servicefag har en relativt høj personaleomsætning, hvilket medvirker til et højt antal forgæves rekrutteringer i branchegruppen "*Rejsebureauer, Rengøring og anden operationel service*". 56% af alle virksomhederne i denne kategori oplever produktionsbegrænsninger som følge af rekrutteringsudfordringer. Alle landsdele er påvirket med undtagelse af Vestjylland. Fra sept. 2022 til feb. 2023 var der 3.800 forgæves rekrutteringer alene til stillinger som *Rengøringsassistent*.

FAKTA OM RENGØRING OG SERVICE (gennemsnit for alle brancher i parentes)

- **179.000 ansatte**, 6% af alle lønmodtagere i Danmark
- **15.500 arbejdssteder**, arbejdssteder inden for handel har i snit 11,6 ansatte (9,6).
- **Høj udbredelse af deltidsansættelser**, 1,73 ansat pr. fuldtidsjob (1,20).

REKRUTTERING I BRANCHEGRUPPEN REJSEBUREAUER, RENGØRING OG ANDEN OPERATIONEL SERVICE

- **56% oplever produktionsbegrænsninger som følge af rekrutteringsudfordringer (46%)**
- **5.930 forgæves rekrutteringer**, fra sept. 2022 til feb. 2023
- **19% af alle rekrutteringer er forgæves (22%)**
 - Ved 8% forblev stillingen ubesat (10%)
 - Ved 11% blev der ansat en profil uden de ønskede kvalifikationer (12%)
- **Eksempler på stillinger med arbejdskraftmangel:**
Rengøringsassistent, Call-centermedarbejder, Servicetekniker (Rengøring og ejendomsservice), Kontormedhjælper, Bogholder, Regnskabsassistent, Interviewer, Ejendoms-administratør, Vicevært.

5.1.6 Turismeerhvervet

Turismeerhvervet dækker bl.a. over hoteller, restauranter, caféer, attraktioner, conferencecentre, campingpladser, ferieboliger og rejsebureauer. Herudover er der flere erhverv, som turismen giver omsætning til, fx i detailhandelen og den operationelle service.²⁵

Arbejdspladser med relation til turisme har to geografiske koncentrationer. For det første er der et stort antal turismerelaterede job i de største byer og særligt i Hovedstaden (erhvervs- og storbyturisme). Herudover skaber turisme mange job i kystnære områder og på øerne (kyst- og naturturisme). Til forskel fra de større byer udgør turismejob også en stor andel af beskæftigelsen i disse områder²⁶.

²⁴ Kategorien *Rengøring og Service* forstås her som operationel service og inkluderer virksomheder inden for Rengøring, Ejendomsdrift, Landskabspleje, Erhvervsvaskerier, Callcentre, Administrationsydelser samt Vikarbranchen og Vagt- og sikkerhedsbranchen.

²⁵ De beskrevne karakteristika for hhv. *Detailhandelen* og *Rengøring og service* vil gå igen i korresponderende virksomheder med relation til turismeerhvervet.

²⁶ [Turismens økonomiske betydning 2021](#), VisitDenmark

Hotel- og restaurationsbranchen²⁷ ansætter flere ufaglærte medarbejdere og har en højere andel af medarbejdere på deltid end erhvervslivet generelt. Branchen oplever aktuelt betydelige rekrutteringsudfordringer koncentreret omkring Hovedstaden, på Sjælland og i lidt mindre omfang i Østjylland. Fra sept. 2022 til feb. 2023 var der 4.000 forgæves rekrutteringer alene til stillinger som *køkkenmedhjælper*.

FAKTA OM HOTELLER OG RESTAURATION²⁸ (gennemsnit for alle brancher i parentes)

- **136.000 ansatte**, 4,5% af alle lønmodtagere i Danmark
- **16.500 arbejdssteder**, arbejdssteder inden for handel har i snit 8,3 ansatte (9,6).
- **Høj udbredelse af deltidsansættelser**, 1,68 ansat pr. fuldtidsjob (1,20).
- **46% oplever produktionsbegrænsninger som følge af rekrutteringsudfordringer** (46%)
- **7.060 forgæves rekrutteringer** fra sept. 2022 til feb. 2023
- **39% af alle rekrutteringer er forgæves** (22%)
 - Ved 17% forblev stillingen ubesat (10%)
 - Ved 22% blev der ansat en profil uden de ønskede kvalifikationer (12%)
- **Eksempler på stillinger med arbejdskraftmangel:**
Køkkenmedhjælper, Kok, Tjener, Kundeservicemedarbejder, Rengøringsassistent, Servicetekniker, Receptionist (Hotel), Serveringsmedarbejder, Fastfoodekspedient, Dørmand.

6 Arbejdsopgaver, match og kompetence- og opkvalificeringsbehov

Substitution af opgaver mellem medarbejdere, hvor der ses systematisk på opgaveløsning frem for stillingsbetegnelser, kan være med til at løse noget af manglen på arbejdskraft og samtidig bidrage til øget fleksibilitet for virksomheden.

Men hvilke opgaver kan man så forestille sig, at ledige fra kanten af arbejdsmarkedet kan løse? Her vil der ofte, men ikke altid, være tale om opgaver med det, som man kan kalde lave indgangsbarrierer. Dvs. opgaver, der ikke forudsætter faglærte eller højtuddannede medarbejdere med særlige faglige kompetencer inden for det område, hvor vedkommende skal arbejde.

Eksempel: I Trekantens El-teknik ApS ansatte de en udsat ledig i nogle timer om ugen via socialt frikort-ordningen. Medarbejderen laver opgaver såsom at forberede spotkasser, PL-dåser og indmuringsdåser for firmaets svende, der hermed sparer tid og kan producere mere på husene. Virksomheden vurderer, at de laver 1-2 huse mere pr. hold pga. det forberedende arbejde. Medarbejderen har udviklet sig så meget, at han er gået betydeligt op i tid (i et fleksjob) og nu også gennemfører flere andre opgaver.

²⁷ I mangel på sammenlignelige opgørelser anvendes data vedr. hotel- og restaurationsbranchen som indikation for turismeerhvervet.

Der vil typisk være tale om mindre opgaver, der kræver almindelige færdigheder. Ofte er der tale om opgaver, der stiller mindre krav til uddannelse og kompetencer, og som tillader en varierende karakter af oplæring.

Det kan fx være:

- Opgaver, der ikke kræver særlige forudsætninger andet end **almindelig instruktion** (fx fejning, opvask, affaldshåndtering og -sortering, sanering, rensning, pakkeopgaver, montage, mærkning af varer, læsning, vedligehold af udenomsarealer)
- Opgaver, der kræver **intern oplæring** (fx udbedring af skader/reparationer, genbrug og genanvendelse, små håndværkeropgaver, forberedelse af lette anretninger til frokost, betjening af specifikke systemer og lignende)
- Opgaver, der kræver en **faglighed/formel uddannelse** (fx miljødokumentation, svejsning, kabelmontering, miljøsanering, transport (stort kørekort)).

Der kan dog også være tale om, at det ikke er opgavens indgangsbarriere, fx i form af kompleksitet, som er relevant, men i stedet rammerne omkring selve opgaveudførelsen, der bliver essentiel. Dette kan eksempelvis være aktuelt, hvor der er tale om personer med psykisk/fysisk funktionsnedsættelse/udfordringer, og hvor skånehensyn kan bane vejen for, at en opgave kan løses. Det kan ske via hjælpemidler eller handicapkompenserende ordninger²⁹ og/eller udarbejdelse af klare rammer omkring og hjælp ifm. opgaveudførelsen (fx faste rammer, afgrænsede opgaver, ingen uventede "forstyrrelser" ift. opgaveløsningen m.v.). Der kan være tale om personer med handicap med høj uddannelse, men som samtidig har behov for skånehensyn eller personer med psykisk funktionsnedsættelse (fx autismespektrumforstyrrelse), som er i stand til at løse IT-opgaver på et højt, fagligt niveau, men har behov for, at dette sker inden for klare, faste rammer.

Endelig kan man også forestille sig, at substitution anvendes i jobrotationsøjemed i perioder for at kunne opkvalificere/efteruddanne medarbejdere i virksomheden, hvor en ledig så vikarierer og hermed får mulighed for at få konkret erhvervserfaring og et netværk på en rigtig arbejdsplads.

I den følgende oversigt³⁰ angives en række eksempler på opgaver i virksomheder fordelt på forskellige dele af en virksomheds værdikæde (eksempelvis lager, produktion og servicefunktion).

²⁹ Jobcenteret har mulighed for at bevilge tilskud eller støtte til personer med henblik på at fremme, at personer opnår eller fastholder ordinær ansættelse, når de har en betydelig fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse.

³⁰ Oversigt fra Esbjerg Kommunes jobcenter.

Kontor/reception: • Telefonbetjening/tjekke mail • Kopiere/laminere/makulere • Arkiveringsarbejde • Klargøre til møder og events • Tømme postkassen og fordele post • Købe gaver/pakke ind • Rengøre kaffemaskinen • Indkøb af kontorartikler • Messe-pakning og opstilling ... etc.	Pedel/Gartner: • Holde orden på pladsen • Fjerne ukrudt • Vande planter • Klippe hæk/slå græs • Feje fliser og gange • Småreparationer • Afsendelse af materialer • Opdatere lager ... etc.	IT/Teknologi: • Styring af IT-lager • Udlevering af IT-udstyr • Opsætning af ny PC • Opsætning af ny mobil • Småreparationer af IT • Hjemmeside – website • Hjælp til computerproblemer ... etc.
Butik: • Lægge på plads • Skifte prisskilte • Websalg: Pakke og sende varer • To Go: Pakke og udlevere varer • Rydde omklædningsrum • Spotte udløbsvarer • Bringe varer ud • Afløsning ved kassebetjening • Sætte prismærker på varer ... etc.	Køkken/Rengøring: • Tage imod madbestillinger • Handle/bestille frokost • Rydde op i køkken/frokostrum • Fylde og tømme opvaskemaskine • Ordne viskestykker/karklude • Ordne køleskab • Let rengøring af køkken/frokostrum • Lave kaffe/te m.v. ... etc.	Lager/Værksted: • Oprydning og sortering • Udlevere arbejdstøj og værktøj • Pakke og sende værktøj • Sortere affald og presse pap • Tømning af skraldespande/små containere • Rengøre gulve • Rengøring af værktøj • Bilvask og støvsugning • Statusoptælling på lager ... etc.

Følgende er nogle udvalgte illustrative eksempler fra forskellige brancher på ansættelser i få timer, hvor substitutionstankegangen ligger bag:

- En vognmand har ansat en kontanthjælpsmodtager i fem timer om ugen til at vaske lastbiler. Det var tidligere en opgave for chaufførerne.
- En virksomhed med tre smede har vanskeligt ved at finde faglært arbejdskraft til endnu en stilling som smed. De tre smede bruger hver uge en del tid på at feje og på rengøring af maskiner. Tid, hvor produktionen står stille. Ved at ansætte en ledig fra kanten på få timer i et job, der fx går ud på at feje, rydde op og gøre maskiner rene, frigives tilpas samlet tid til, at de tre smede kan øge produktionen svarende til en fuldtidsstilling som smed.
- Et nedbrydningsfirma oplever stadigt stigende krav til ESG-dokumentation på fx miljø- og klimaområdet, hvilket virksomheden mangler en administrativ medarbejder til at udføre. Derfor ansættes en tidligere (stressramt) sygeplejerske i deltidsjob til at indsamle og bearbejde data.
- En virksomhed, der fremstiller bæredygtige produkter af genbrugstræ (herunder møbler) til både erhverv og privat møbelfabrikant, ansætter en ledig i få timer om ugen til

at lave forberedende arbejde (tage søm og skruer ud af træ m.v.), så træet er klar til videre bearbejdning af firmaets snedkere.

- En entreprenør, der udfører renoveringsprojekt af alment boligbyggeri, ansætter en udsat ung fra selvsamme boligområde som pladsmand. Den unges opgaver i få timer om ugen består af oprydning, nedbrydning, håndtering af affald, skiltning, at sikre adgangsveje samt aflåsningsopgaver. Entreprenøren får løst opgaver, får introduceret en ung for branchen og oplever mindre hærværk på byggepladsen og en mere smidig byggeproces ift. de lokale beboere.

Den overvejende del af virksomheder, som Cabi er i kontakt med løbende, giver udtryk for, at når de ansætter ledige, så er det afgørende for et godt match, at den nyansatte udviser mødestabilitet og er motiveret for arbejdet. Herefter kan der bygges på med opkvalificering og efteruddannelse over tid. Et godt match kan bl.a. sikres via et godt samarbejde mellem virksomheden, den ledige og jobcenteret³¹.

Med målgruppen af ledige fra kanten af arbejdsmarkedet er det imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at der kan være tale om personer, der (uden held) har været igennem en lang række praktikforløb – også uden lønnede timer. Der kan også være tale om personer, der har været så lang tid uden for arbejdsmarkedet (eller aldrig været på arbejdsmarkedet), at det kræver en basis-(gen)indlæring af, hvordan man begår sig på en arbejdsplads. De virksomheder, der lykkes med at inkludere ledige fra kanten af arbejdsmarkedet, er bevidste om disse forhold og udviser rummelighed, men stiller også klare rammer samt krav og forventninger op.

I relation til kompetencer gennemførte Cabi i 2022 en [undersøgelse](#) for Rådet for Samfundsansvar og Verdensmål³². Her blev det undersøgt, hvilke muligheder der findes for rekruttering og kompetenceudvikling af ledige på kanten af arbejdsmarkedet til opgaver i relation til den grønne omstilling – med særligt fokus på unge uden uddannelse og job.

Undersøgelsen viser overordnet, at der er potentiale i at inkludere ledige på kanten af arbejdsmarkedet, herunder de unge, som en del af løsningen på de rekrutteringsudfordringer, der opstår, når den grønne omstilling skal realiseres. I virksomhederne findes der flere grønne opgaver, der kan få ledige på kanten i spil – hovedsageligt manuelle opgaver såsom affaldssortering, lagerarbejde og varehåndtering, men også skrivebordsopgaver såsom registrering af materialer. Det er afgørende, at virksomhederne får øje på grønne opgaver med lave indgangsforudsætninger, så de herigennem kan få dækket en del af deres arbejdskraftbehov og samtidig frigive tid hos andre medarbejdere til de specialiserede opgaver.

I undersøgelsen anså de adspurgte virksomheder generelt ikke manglen på faglige kompetencer som en barriere for at rekruttere til opgaver med lave indgangsforudsætninger. De lagde i stedet stor vægt på nye medarbejders motivation til at blive en del af arbejdspladsen og til at lære. De nødvendige faglige kompetencer opnås oftest med sidemandsoplæring, hvor en erfarne medarbejder får ansvaret for kompetenceudviklingen. Når fodfæstet til arbejdsmarkedet er

³¹ Se mere herom i afsnit 8.1.5.

³² [Rådet for Samfundsansvar og Verdensmål](#) i regi af Erhvervsstyrelsen er regeringens platform og sparringspartner, når det gælder virksomheders strategiske arbejde med samfundsansvar og verdensmålene.

etableret, vil der desuden være formelle opkvalificeringsmuligheder i det ordinære uddannelsessystem eller AMU-systemet.

For nogle ledige på kanten af arbejdsmarkedet vil inklusionen på en arbejdsplads give motivation³³ og selvtillid til at gå videre i en erhvervs-, ungdoms- eller efteruddannelse. Det gør sig ikke kun gældende i relation til grønne opgaver i virksomheder i forskellige brancher, men kan også overføres i andre sammenhænge. På den måde kan inklusion også bidrage til løsning af manglen på uddannet arbejdskraft på længere sigt.

7 Hvilke barrierer ser virksomhederne?

Størstedelen af de danske virksomheder har rent faktisk erfaringer med at ansætte og/eller fastholde personer fra kanten af arbejdsmarkedet. Undersøgelser³⁴ peger på, at andelen procentmæssigt ligger i området 60-80%. Som med alle andre ansættelser dækker dette naturligvis over gode såvel som dårlige erfaringer.

I april 2023 fik Cabi gennemført en spørgeskemaundersøgelse af Jysk Analyse A/S. Her blev 413 virksomheder (primært private SMV'er) bl.a. spurgt til, om de (...) *inden for de seneste tre år enten (har) ansat eller gjort noget særligt for at fastholde en medarbejder, der ellers ville have svært ved at finde plads på arbejdsmarkedet?* Alt efter branche svarede 60-70% af SMV'erne bekræftende på dette.

Virksomhederne blev ligeledes spurgt, *hvad der kan afholde din virksomhed fra at ansætte/fastholde udsatte medarbejdere?*

Blandt de virksomheder, der hverken har ansat eller gjort noget særligt for at fastholde en medarbejder inden for de seneste tre år, angiver mange SMV'er, at de ikke har de rette opgaver/opgaver nok. Dette gælder fx hver anden virksomhed på hhv. industriområdet samt bygge og anlæg.

Cabis erfaringer på området³⁵ viser dog, at når man sætter sig ned 1:1 og systematisk gennemgår virksomhedernes opgaver og sammenholder med deres behov for arbejdskraft, så viser det sig ofte, at der ER en række opgaver, som virksomhederne med fordel kan få løst ved at tænke i opgaveløsninger via lønnede timer og substitution fremfor via fuldtidsstillinger.

³³ For nogle udsatte ledige, der har haft dårlige erfaringer fra skoletiden, kan for meget fokus på uddannelse være en motivationsdræber, mens praksislæring i en virksomhed via sidemandsoplæring kan være det, der skal til for at genvinde motivationen.

³⁴ Cabi har gennemført undersøgelser, der viste, at ca. 7 ud af 10 virksomheder inden for de seneste tre år har haft erfaringer med at ansætte og/eller fastholde personer med særlige udfordringer. Ligeledes gennemfører rekrutteringsfirmaet Ballisager årligt undersøgelser, der bl.a. spørger til dette. Her ligger andelen af virksomheder, der har erfaringer, typisk i området 60-80%.

³⁵ Her tænkes eksempelvis på erfaringer via Cabis samarbejde med Lederne og Dansk Industri i initiativet [Lederalliancen](#), der hjælper unge udsatte ledige på rette spor og hermed får fat i fremtidens arbejdskraft.

Selvom der er muligheder, betyder det dog ikke, at det er uproblematisk at ansætte fra kanten af arbejdsmarkedet, og det ved virksomhederne også. Rekrutteringsfirmaet Ballisager gennemfører årligt en rekrutteringsanalyse, hvor man sætter fokus på at undersøge virksomheders rekrutteringsprocesser, holdninger og præferencer. I 2023 har 1.239 virksomheder svaret på firmaets undersøgelse. I undersøgelsen spørges virksomhederne bl.a. til, hvilke særlige grupper de har bedst og dårligst erfaringer med ansættelse af.

I denne undersøgelse fremgår det, at personer med nedsat psykisk hhv. nedsat fysisk arbejdsevne samt ledige generelt er de tre grupper³⁶, som flest virksomheder har dårlige erfaringer med. Det er dog vigtigt at nævne, at der er tale om forholdsvis små andele, der angiver, at de har dårlige oplevelser, og samtidig går undersøgelsen ikke i dybden med, hvorfor virksomhederne har haft mindre gode erfaringer med de pågældende grupper.

Der kan findes flere årsager til, at virksomhederne ikke tænker i substitution og rekruttering af arbejdskraft fra kanten.

I projekt *Rekruttering fra kanten på Lolland-Falster* (2018-2021), støttet af Den A.P. Møllerske Støttefond, skulle Cabi sammen med en række samarbejdspartnere etablere en virksomhedsdrevet beskæftigelsesindsats med det formål at få flere af samfundets udsatte borgere i job. Samtidig skulle indsatsen dæmpe virksomhedernes mangel på arbejdskraft, da virksomhederne på Lolland-Falster ligesom i resten af landet oplevede, at det var svært at rekruttere kvalificeret arbejdskraft (især personer med erhvervsfaglige uddannelser og tekniske kompetencer). Samtidig er der en del borgere på Lolland-Falster, som ikke umiddelbart havde de kompetencer, som virksomhederne efterspurgte, og som stod uden for arbejdsmarkedet.

I projektet blev de deltagende virksomheder i en spørgeskemaundersøgelse spurgt til deres oplevelse af *Rekruttering fra kanten*³⁷. Blandt tilbagemeldingerne i den forbindelse findes nogle bud på, hvilke barrierer virksomhederne ser.

Virksomheder ser ikke rekruttering fra kanten som en strategisk mulighed

Ifølge spørgeskemabesvarelserne angiver fire femtedele af virksomhederne, at de primært ser inklusionen af udsatte ledige som udtryk for, at de påtager sig et socialt ansvar i forhold til de udsatte borgere, mens kun en femtedel ser inklusionen af udsatte borgere som en rekrutteringskanal.

Virksomheder frygter manglende mødestabilitet og vigende motivation

En overvejende del af virksomhederne angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de lediges mødestabilitet og motivation er langt mere afgørende for deres jobmuligheder i virksomheden, end at de har de rette kompetencer. Omvendt dæmpes virksomhedernes motivation for

³⁶ De andre i gruppen er: udenlandsk arbejdskraft, elever/lærlinge, studentermedhjælpere, personer med anden etnisk baggrund end dansk, seniorer og nyuddannede.

³⁷ VIVE har gennemført evalueringer af projektet, hvor man bl.a. har spurgt deltagende virksomheder om deres oplevelse af samarbejdet med jobcenteret og rekruttering fra kanten som sådan. 1.439 personer blev registreret som deltagere i projektet i perioden fra august 2018 til og med december 2021, og heraf blev 454 registreret med lønnede timer på et tidspunkt i deres forløb. Målet var 550 borgere i løntimer, men projektet var udfordret af corona-nedlukninger undervejs, hvorfor VIVE vurderer resultatet som tilfredsstillende.

samarbejde med jobcenteret, hvis de oplever, at jobcenteret sender ustabile og demotiverede ledige ud i praktikker.

Virksomheder oplever manglende forståelse for deres vilkår og behov

Nogle virksomheder angiver at have oplevet dårlige match fra jobcenterets side ift. den arbejdskraft, som de har efterspurgt. Dette taler ind i, at nogle virksomheder oplever, at jobcenteret ikke sætter sig ind i virksomhedernes behov og vilkår i tilstrækkelig grad og mangler en forståelse for og indblik i virksomhedens forretning.

Virksomheder frygter at stå alene med udfordringerne

Ledige fra kanten kan være præget af flere udfordringer såvel på arbejdspladsen som på den private plan, som kan være svære at tackle for virksomheden. Virksomhederne kan være afskrækkede ift., om de oplever, at jobcenteret i tilstrækkeligt omfang tilbyder fx sociale og sundhedsmæssigt støttende indsatser. Nogle virksomheder ser gerne, at der er mulighed for (som en slags efterværn) at trække på jobcenterets knowhow, efter at den ledige er blevet ansat³⁸ i virksomheden.

Manglende ærlighed om opgavemæssige begrænsninger og udfordringer

Virksomhederne lægger stor vægt på, at der er ærlighed om de udfordringer, som den ledige måtte have i relation til at opnå et godt match. Langt de fleste virksomheder har ikke behov for, at der redegøres for den nyansattes livshistorie og dårligdomme, men når det kommer til, hvad der er relevant ift. opgaveudførelsen, er det ekstremt vigtigt, at der spilles med åbne kort – både fra jobcenterets side (hvis man samarbejder med dem) og fra den ansattes side efterfølgende. Manglende ærlighed om den ny medarbejders udfordringer og begrænsninger (eksempelvis ift. rygproblemer og behov for rammesætning) kan således udgøre en væsentlig barriere.

Modstand mod brug af jobcenteret til at finde rekrutteringsmatch

Nogle virksomheder kan ikke se idéen med at samarbejde med det lokale jobcenter. Måske pga. dårlige erfaringer tidligere, eller måske fordi man finder, at det bliver for bureaukratisk eller lignende. Men faktum er, at de fleste danske virksomheder er tilfredse med jobcentrenes hjælp til rekruttering.

I marts 2023 viste en stor KL-rundspørge,³⁹ at langt størstedelen af danske virksomheder var glade for jobcentrenes evne og hjælp til at rekruttere medarbejdere. Af de 13.472 adspurgte virksomheder havde 62 procent haft kontakt med jobcenteret i 2022, og blandt disse virksomheder svarede de 73 procent, at de enten var tilfredse eller meget tilfredse med de kandidater til job, som de får fra jobcentrene.

³⁸ Eksempelvis hvis medarbejderen opnår status som selvforsørgende og hermed ryger ud af det beskæftigelsesmæssige system.

³⁹ Analysen fra KL's analysemagasin Momentum bygger på svar fra 13.472 virksomheder i 41 kommuner.

8 Succesfulde substitutionsstrategier og -modeller

I det følgende analyseafsnit vil der blive sat fokus på måder, som virksomheder kan arbejde strategisk med substitution på.

Analyseafsnittet bygger bl.a. på syv interviews⁴⁰ med ledelsesrepræsentanter⁴¹ fra:

- AV-Cables (forhandler af kabler og elektronisk udstyr)
- Trekantens EL-Teknik (elektrikerfirma)
- Anker Andersen A/S (producent af emballagehåndteringssystemer)
- Egerbyg (tømmer-entreprenørfirma)
- Stena Recycling (genanvendelsesvirksomhed)
- Dansommer (Novasol) & Danland (sommerhusudlejning og feriecentre)
- Den Jyske Kontrolcentral.

Analyseafsnittets mest markante vidensafsæt hviler dog på Cabis virksomheds- og jobcenter-samarbejde. Siden 2002 har Cabi gennemført analyser, evalueringer, udviklingsprojekter, rådgivning og kortlægninger og indsamlet og omsat viden om det rummelige arbejdsmarked og virksomhedernes sociale ansvar. Det har vi gjort i dialog og tæt samarbejde med landets jobcentre, socialt ansvarlige virksomheder, brancheorganisationer, styrelser, NGO'er m.v.

Hvert år er Cabi i dialog med ca. 500 virksomheder – og hver dag hjælper vi små og mellemstore virksomheder til at ansætte ledige fra kanten af arbejdsmarkedet. Det er virksomheder, der gerne vil drive en profitabel forretning, samtidig med (og måske understøttet af) at de gerne vil tage et socialt ansvar. De bruger Cabis gratis hotline og værktøjer, og de får sparring og videndeler i de lokale netværk, Cabi faciliterer over hele landet.

8.1 Hvordan arbejder virksomheder med effektive substitutionsmodeller og -strategier?

I de virksomheder, der arbejder succesfuldt med rekruttering fra kanten og substitution, ligger der ofte strategiske overvejelser bag. Indeværende analyse har identificeret en række elementer, der er til stede i de virksomheder, hvor det fungerer.

Når vi zoomer nærmere ind på disse elementer, når vi frem til fem kategorier:

- Forretningsmæssigt skal det give afkast på bundlinjen
- Ledelsen skal sætte rammerne og retningen
- Virksomheden skal kunne tænke i opgaver i stedet for i stillinger

⁴⁰ De tre førstnævnte interviews er tilgængelige som videocasebeskrivelser.

⁴¹ Der er afholdt semistrukturerede interviews, hvor fokus har været på, hvordan substitution og lønnede timer indgår i virksomhedernes samlede strategi om socialt ansvar. I relation til de tre videocases er interviews afholdt på virksomhederne, mens de øvrige interviews er afholdt telefonisk.

- Aktive kulturbærere understøtter virksomhedens inklusionsparathed
- Det gode samarbejde med jobcenteret.

Herunder gennemgås hvert af de enkelte elementer:

8.1.1 Forretningsmæssigt skal det give afkast på bundlinjen

Social ansvarlighed og forretning skal gå hånd i hånd. Det er den klare melding, virksomhederne giver udtryk for over for Cabi. Social ansvarlighed handler om, at virksomheder handler samfundsmæssigt ansvarligt, samtidig med at det er en strategisk del af virksomhedens forretning, som samlet set giver positivt afkast på bundlinjen.

De virksomheder, som Cabi har kontakt til, giver ofte udtryk for en holdningsmæssig tilgang og tiltro til, at alle medarbejdere har ressourcer, der kan give værdi for virksomheden. Der er således ikke blot tale om "at give én en chance" ud fra ren og skær filantropi.

Eksempel: Den Lyske Kontrolcentral (DJK). Erfaringen er her, at hvis man ansætter "velfungerende" unge, så risikerer man, at der bliver tale om et kortere ophold i virksomheden, da den unge med stor sandsynlighed kan være på vej mod ungdomsuddannelse eller andet job. DJK accepterer derfor at ansætte unge med en lidt mere skæv profil og udfordringer, som de så efterfølgende oplever får længere ansættelser i virksomheden. DJK angiver således at have en lavere medarbejderomsætningsprocent efter for nogle år tilbage at have indført rekrutteringsstrategien.

I denne sammenhæng skal det samtidig nævnes, at virksomheden er bevidst om løbende udvikling ift. at skærpe sin onboarding, sidemandsoplæring, buddyordninger m.v. for at inkludere og fastholde sine nye medarbejdere.

Opsamlende peger virksomhederne på, at de opnår følgende gevinster ved social ansvarlighed:

- at de kan få **løst noget af deres mangel på arbejdskraft** ved at rekruttere fra kanten af arbejdsmarkedet
- at de kan **processere flere ordrer**, ved at ansatte i få timer løser delopgaver til fordel for den samlede produktionslinje
- at de oplever, at forberedende arbejde, udført af ansat i få timer, kan **frigøre tid for virksomhedens øvrige fagprofessionelle**, fagtunge opgaver
- at et større fokus på socialt ansvar og et rummeligt arbejdsmiljø kan få **positiv afsmittende effekt i form af lavere sygefravær for den samlede medarbejdergruppe**
- at de kan **spare på udgifter til rekruttering** ved at indgå i samarbejde med lokale jobcentre, der kan sikre match ift. virksomhedernes behov
- at virksomheden ved at udvise social ansvarlighed og rummelighed over for ledige fra kanten af arbejdsmarkedet samtidig får et ry og rygte, der **gør det nemmere at rekruttere øvrigt fagligt kvalificeret arbejdskraft**
- at de ved at lade nøglemedarbejdere og/eller teamledere/driftschefer eller lignende – med særlig interesse og motivation herfor – arbejde med social

ansvarlighed samtidig **fastholder disse kernemedarbejdere og udvikler lederkompetencer**

- at de oplever en **lavere personaleomsætning**, da inkluderede ansatte ledige fra kanten ofte har længere ansættelsesperioder
- at selvom S'et i ESG-dokumentation endnu ikke fylder for mange SMV'er, så forventer de, at dette kommer inden for de nærmeste år. **Allerede nu afkræves SMV'er, der er underleverandører til større virksomheder, dokumentation af performance på S'et** og melder også om, at banker spørger ind til det.

8.1.2 Ledelsen skal sætte rammerne og retningen

For at rekruttering fra kanten og substitutionstilgang skal virke succesfuldt, så kræver det, at det er på linje med (eller måske udspringer af) virksomhedens kerneværdier og herigennem bliver forankret i forretningsstrategien. Derfor er det helt afgørende, at det har et klart afsæt i ledelsen. Det er ledelsen, der sætter rammen og udstikker retningen – og er med til at påpege meningen i: *"Hvorfor er det, vi gør/skal gøre det her?"*.

Ledelseskommunikation bliver således et afgørende element. I de virksomheder, hvor det er lykkedes at ansætte fra kanten af arbejdsmarkedet i substitution, italesættes rummelighed løbende på alle niveauer i hele organisationen, og det forventes, at man lever op til det som leder og medarbejder. Der er således tale om en tydelig forventningsafstemning. Alt efter virksomhedskonstruktionen kan denne ledelseskommunikation komme fra ejerledelsen og/eller en nedsat bestyrelse.

Kommunikationen drejer sig selvfølgelig delvist om det praktiske i at forberede organisationen på, at der kommer nogle nye medarbejdere, der måske kræver særlige hensyn, at de er tilknyttet den og den kontaktperson osv. Men herudover benytter en del virksomheder sig ligeledes af corporate storytelling⁴² ift. at skabe overordnet mening om virksomhedens sociale ansvar.

Det kan eksempelvis være via historien om den familieejede virksomhed, der er opbygget på en række rummelige kerneværdier, hvor man igennem generationer har haft en tilgang om at kere sig for personalets ve og vel samt haft en holdning til, at alle er lige, og alle kan bidrage med værdi for virksomheden. Selv de mennesker, der har haft nogle ekstra bump på vejen. Nogle virksomheder taler om, at der er en særlig ånd omkring socialt ansvar, som bliver holdt i hævd – måske også med henblik på gerne at ville give noget tilbage til lokalsamfundet. I det hele taget bliver der appelleret til en inkluderende arbejdskultur samt troen på, at det kan lykkes.

Virksomheden skal så selvfølgelig også være i stand til at "walk the talk" efterfølgende, men sker det, så kan virksomhedens historiefortælling være et stærkt redskab til at skabe mening indadtil i organisationen, men faktisk også udadtil.

⁴² Cabi har oplevet en række eksempler på dette ifm. 23 interviews af socialt ansvarlige virksomheder, der har været indstillet til prisen CSR People Prize 2023.

Dér, hvor den gode storytelling (og indsats) finder sted, bliver de ansatte nemlig ofte så engagerede og inspirerede til at leve op til værdierne – og nogle medarbejdere bliver ligefrem gode ambassadører for virksomheden, da de beretter om det positive ved virksomhedens arbejdsmiljø og rummelighed. Flere virksomheder melder om, at det har den positive sideeffekt, at det kan medvirke til at tiltrække nye, kvalificerede medarbejdere.

Eksempel: I anlægsvirksomheden Gottlieb A/S hænger virksomhedens 10 grundlæggende værdier på væggene i administrationsbygningen, og værdierne bliver løbende italesat, fra ansættelsessamtale til personalearrangementer, i arbejdsmiljøorganisationen m.v. Nogle af værdierne angår forventninger til, hvordan man tilgår kunderne og lignende, men flere af værdierne taler også ind i, hvordan man opfører sig ordentligt indadtil i virksomheden – herunder over for kolleger. Det forventes, at man som medarbejder i Gottlieb A/S er rummelig over for kolleger, og at man kører sig om sine kollegers trivsel. Det betyder bl.a., at alle i virksomheden har et fælles ansvar for at holde øje med hinanden ift. symptomer eller mistrivsel og spørge til det, så der kan gøres noget ved det.

Målsætninger og lønstruktur

Blandt andet pga. EU-krav om ESG-dokumentation er der flere og flere større virksomheder (250+ ansatte), der har eksplicite målsætninger og strategier i forhold til social ansvarlighed. Det kan fx være målsætninger om at forebygge mistrivsel og sikre et godt arbejdsmiljø, men det kan også være ift. at være en socialt ansvarlig arbejdsgiver på rekrutteringsområdet.

Blandt SMV'erne er der dog stadig langt imellem de virksomheder, der har målsætninger på området. Nogle SMV'er, der er underleverandører til større virksomheder, begynder at opleve, at de store virksomheder stiller krav om dokumentation af social ansvarlighed. Samtidig er der en stigende tendens til, at investorer begynder at lægge vægt på ESG og bruger det som målestok for bæredygtige investeringer.

Eksempel: Telemarketingfirmaet Valeur er et eksempel på en SMV, der (også uden et ESG-dokumentationskrav herom) har en målsætning om, at 20% af deres ansættelser skal være fra kanten af arbejdsmarkedet. I praksis bliver det omsat i, at virksomheden bl.a. hyrer mange seniorer (der har stået uden for arbejdsmarkedet i en periode) til bl.a. at udføre telemarketingopgaver, samt at de ansætter personer med psykiske udfordringer, men som samtidig har gode IT-kundskaber, til at udføre opgaver i virksomhedens IT-support.

Cabi har også erfaringer med, at virksomheder helt konkret understøtter rummelighed via lønstrukturen. I Den Jyske Kontrolcentral har man således indført en bonusordning i lønstrukturen, som understøtter virksomhedens mål om inklusion på arbejdspladsen. Mens 50% af bonusser udbetales i relation til performance på mere traditionelle parametre ift. opgaveløsningen, så afgøres de sidste 50% af bonussen af, i hvilket omfang man har støttet op om og været en god kollega over for de øvrige ansatte. Rummelig adfærd over for kolleger honoreres således direkte gennem lønstrukturen.

I forlængelse af dette eksempel kan det i øvrigt overvejes, hvorvidt akkordaflønning kan være kontraproduktivt i en virksomhed, hvis man ønsker at skabe rummelighed og inkludere grupper med særlige skånebehov – og hermed har brug for, at medarbejderne tager sig tid til at støtte op om nyansatte.

8.1.3 Virksomheden skal tænke i opgaver i stedet for i stillinger

Som beskrevet i afsnit 6, så kan det være en fordel at fokusere på opgaver i stedet for konkrete stillinger. Vejen dertil er typisk

- at få overblik over opgaver i virksomheden, og hvilke kompetencer der kræves for at løse dem
- at spotte, hvilke opgaver der ikke bliver løst, eller som kunne løses af andre, hvorved der frigøres ressourcer hos eksisterende medarbejdere
- at give en ledig på kanten af arbejdsmarkedet, der har brug for en chance, muligheden.

Cabi har udviklet et værktøj, der kan hjælpe virksomheder med at beskrive opgaver, der kan anvendes som indgang for ledige på kanten af arbejdsmarkedet.

Værktøjet bliver bl.a. brugt i en videreudviklet form med fokus på grønne opgaver i [Projekt Grøn omstilling – en nøglebrik til social inklusion](#), ledet af Cabi og støttet af Den Europæiske Socialfond og Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, og som løber fra 2023 til primo 2025.

Væsentligt er det også, at virksomheden er opmærksom på, om der er mulighed for progression i opgavekompleksitet også hos medarbejdere, der er kommet ind fra kanten. Og at disse løbende får mulighed for at udvikle deres kompetencer, hvis der er grundlag for det.

Eksempel: BM Silo, der udvikler og fremstiller stålsiloer, har i en årrække tænkt strategisk ift. opgaver fremfor stillinger. Virksomheden har oplevet rekrutteringsmæssige udfordringer på alle niveauer i organisationen ift. at skaffe kvalificeret arbejdskraft. Derfor har man udviklet "Spot et job"-cirklen, en model, hvor alle jobfunktioner i virksomheden er kortlagt og arbejdsfunktionerne er inddelt i cirkler efter graden af specialisering/kompleksitet.

"Spot et job"-tilgangen gør det muligt for BM Silo at rekruttere relativt bredt blandt ufaglært og faglært arbejdskraft. Tilgangen udgør ligeledes en god indslusningsmodel, hvor virksomheden ofte oplever, at medarbejdere, der startede med at varetage job i de yderste ringe i "Spot et job"-cirklerne i produktionen, senere ender i mere fagligt tunge, centrale jobfunktioner.

8.1.4 Aktive kulturbærere understøtter virksomhedens inklusionsparathed

Virksomheder, der lykkes med rekruttering fra kanten og substitution, er yderst bevidste om det set-up, som de laver omkring de nyansatte. Som nævnt indledningsvis, så står ledige fra kanten ofte i livssituationer, hvor de har andre udfordringer end blot ledighed. Derfor stiller det nogle mere markante krav til inklusionsparathed og evnen til løbende at kunne rumme og støtte de nyansatte.

For at understøtte denne inklusionsparathed, så kræver det, at virksomheden har det, vi i indeværende analyse har valgt at kalde aktive kulturbærere. Aktive kulturbærere kan være såvel ledere som mellem-/teamledere, men også kolleger, der gerne vil vise social ansvarlighed på

arbejdspladsen i praksis. Der er ofte tale om ildsjæle, der er klar til at "gå den ekstra mil" for at få social inklusion til at lykkes i virksomheden.

Flere virksomhedsledere, Cabi har interviewet igennem tiden, giver udtryk for, at de netop har ansat en bestemt driftschef eller lignende, fordi de ved, at vedkommende passer godt ind ift. at kunne omsætte virksomhedens rummelige værdier. I relation til ledige fra kanten af arbejdsmarkedet kan det være svært at få en ny hverdag på arbejdsmarkedet – og få skabt ro i at kunne være i sig selv. Derfor er det vigtigt, at der bliver taget hånd om dem, når de kommer ind i virksomheden. At der skabes et trygt rum til dem, og at man finder frem til, hvad der skal til, for at de kan trives, så de kan udføre deres opgaver på bedst mulige vis.

Driftsledere, Cabi har interviewet, peger på, at der skal en del forventningsafstemning til fra start ift. at sikre mødestabilitet, at der skal ringes ind ift. sygdom og lignende. Basale ting, der kræves for at kunne gebærde sig på en arbejdsplads, men som ikke nødvendigvis kan tages for givet. Der bliver gjort meget ud af regelmæssige og løbende opfølgings- og trivselssamtaler⁴³.

Samtidig understreger flere, at de nyansatte fra kanten af arbejdsmarkedet faktisk får lang snor (især i starten). Virksomhederne går langt for at vise, at man ikke bare bliver smidt ud, hvis man ikke performer fra start. Dette sker ofte med henvisning til virksomhedens rummelige værdier, men også fordi virksomhederne har erfaring med, at det er godt givet ud på længere sigt (i form af loyale medarbejdere).

Mange virksomheder melder om, at flere og flere unge, der kommer ind i virksomhederne, døjer med svage sociale netværk, hvorfor der også gøres meget ud af at integrere dem i fællesskabet på arbejdspladsen. Ofte er de meget stille (introverte) til at begynde med⁴⁴, men når de får opbygget selvtillid og selvværd, så vokser de i opgaven. Oplevelsen af at være med til at levere ind i et team – og at alle er lige – er noget, der gør, at de unge udvikler sig.

Virksomhederne tænker ofte i at få medarbejdere, der selv har været ledige (og måske har haft lignende problematikker) til at oplære og onboarde de nye ansatte fra kanten. Der er en stor lyst og stolthed ift. gerne "at ville give videre" fra den slags medarbejdere – og de nyansatte får en slags rollemodel at kunne spejle sig i.

Se muligheder, hvor andre ser begrænsninger

Nogle af de virksomheder, der lykkes med alternativ rekruttering, er ofte også de virksomheder, der formår at se ud over de traditionelle forventninger, som de måtte have til kandidater, og se muligheder, hvor andre ser begrænsninger. I flere tilfælde er det drifts- eller produktionschefer, der har indblikket i opgaverne og i virksomhedens behov i den sammenhæng, som sidder med den fornødne viden ift. at spotte, om alternativ rekruttering kan være vejen at gå.

⁴³ Nogle virksomheder melder også om, at der ift. nogle nyansatte fra kanten afholdes morgenmøder, hvor rammerne for dagen ridses op, og/eller der er mulighed for den ansatte for at få "tømt hovedet", så vedkommende har "ren tavle" ift. dagens opgaver.

⁴⁴ Virksomhederne melder også om en stigende tendens blandt unge medarbejdere ift. at have angst- og depressionsproblematikker.

Eksempel: I Den Lyske Kontrolcentral har man ansat unge mænd, der har svært ved at komme op om morgenen, til at være på aften-/natholdet. Flere af de unge mænd har masser af erfaring med at sidde ved skærme (via gaming såsom Counter-Strike) og har nogle kompetencer, der passer ind i, hvad DJK efterspørger ift. opgaveløsningen. Hvis virksomheden ikke havde set dette som en mulighed, men kun konstateret, at de unge kandidater ikke kunne møde udhivlede og motiverede til en vagt i dagtimerne, så var man gået glip af en rekrutteringsmulighed, som man nu har glæde af.

DJK har ligeledes ansat døve medarbejdere, idet der i nogle funktioner kun er behov for observation, og de har IT-mæssige hjælpefunktioner, der kan anvendes, hvis de døve medarbejdere skal kommunikere noget videre til videre dialog. Samtidig er DJK ved at uddanne flere i virksomheden i tegnsprog.

Generelt taler virksomheder, der har gode erfaringer med ansættelse fra kanten, om rummelighed og tålmodighed fremfor ensidigt fokus på effektivitet.

Opgaveløsningen kan nemlig sagtens kalde på andre dyder/kompetencer end hurtighed og effektivitet. Ønskerne til en ny medarbejder kan således gå mere i retning af, at

- "Fingrene skal sidde rigtigt"
- vedkommende er serviceminded
- vedkommende kan indgå i et team
- vedkommende tager ansvar og retter fejl
- vedkommende løser opgaven med større kvalitet og færre fejl.

Erfaringer fra virksomheder viser, at selvom ansatte fra kanten eksempelvis ikke kan trives i og leve op til et krav om hurtighed og effektivitet, så vil de i de rette rammer godt kunne levere inden for én eller flere af de ovennævnte parametre. Derfor kan det være en god idé for virksomheden at gøre op med sig selv, hvad den vægter højest.

8.1.5 Et godt samarbejde med jobcenteret

Ansættelser af ledige fra kanten af arbejdsmarkedet i et begrænset antal lønnede timer vil som oftest medføre en eller anden form for samarbejde med det lokale jobcenter. Den ansatte på få timer vil (med mindre denne er selvforsøgende) typisk få sin indtægt suppleret med sin hidtidige ydelse fra jobcenteret – fx kontanthjælp. Dette medfører, at jobcenteret stadig skal tilbyde en aktiv beskæftigelsesindsats og løbende følge op på borgerens udvikling.

I praksis kan en ansættelse på få timer i en virksomhed ofte være kombineret med virksomhedspraktik eller ansættelse med løntilskud. I alle tilfælde kan det anbefales, at virksomheden, den ansatte (borgeren) og jobcenteret sammen afstemmer forventninger til samarbejdet. For at skabe et godt udgangspunkt for et frugtbart samarbejde mellem virksomhed, borger og jobcenter bør der helt fra start findes svar på følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet med samarbejdet?
- Er formålet at opnå ansættelse (fx i lønnede timer) eller blot en arbejdsprøvning? Hvis der er tale om en arbejdsprøvning, så aftal klare mål og delmål.

- Hvad er det helt præcist, der skal afprøves eller optrænes? Er det fx mødestabilitet, fysisk arbejdsevne eller sprogkundskaber?
- Hvem gør hvad undervejs – både i forhold til den faste opfølgning, og også hvis tingene begynder at gå skævt?

Virksomheder melder fx om ansatte, der har haft behov for hjælp ift. håndtering af personlig økonomi, behov for hjælp til bostøtte via kommunen, i enkelte tilfælde har der været eksempler på en medarbejder, der er i misbrugsbehandling m.v. I sådanne tilfælde kan det være en stor fordel for virksomheden at påpege behov for samarbejde med andre afdelinger i kommunen udover jobcenteret.

Mange virksomheder melder til Cabi, at ærlighed om den lediges udfordringer er afgørende for et godt samarbejde. Det er derfor en god idé at kræve, at både den ledige og jobcenteret spiller med åbne kort om evt. problemer, der kan få betydning for opgaveudførelsen, så virksomheden kender til de forhold fra starten, som gør, at der kan vælges opgaver, udpeges støtteperson og tages evt. skånehensyn på et oplyst grundlag.

Eksempel: Virksomheden Anker Andersen A/S (AA) udvikler, producerer og sælger emballagehåndteringssystemer (bl.a. flaskeautomater) til dagligvarebranchen og industrien. Virksomheden har været dygtig til at få mange store ordrer hjem i de seneste år, men det har samtidig betydet, at produktionen har haft svært ved at følge med.

Virksomheden samarbejder derfor med jobcenteret i Hedensted Kommune, der finder frem til ledige borgere, der kan indgå som arbejdskraft i nogle timer om ugen i Anker Andersen A/S. Virksomheden har allerede ansat flere nye medarbejdere i lønnede timer, hvor de så løser opgaver, der understøtter resten af produktionslinjen. I praksis betyder det, at de ansatte i lønnede timer sætter delkomponenter sammen til brug for produktionen af det samlede emballeringshåndteringssystem. Der er tale om rutineopgaver, som de nyansatte – under skånehensyn – trives med at udføre. Resultatet er, at Anker Andersen kan levere på de ordrer, som man får ind.

9 Konklusion

Kvalificeret arbejdskraft, der møder virksomhedernes behov, er en central forudsætning for virksomhedernes konkurrenceevne og udvikling. Ikke mindst set i lyset af udviklingen i form af eksempelvis digitaliserings- og automatiseringsprocesser i virksomheder fordelt i brancher over en bred kam.

Manglen på højkvalificeret arbejdskraft kan dog risikere at medføre, at virksomhederne for ensidigt fokuserer på endnu et forgæves stillingsopslag efter en fagspecifik medarbejder, eller på rekruttering af udenlandsk arbejdskraft (hvilket mange andre landes virksomheder også har fokus på), eller måske forsøger at tiltrække konkurrentens specialister. Alt sammen tilgange forbundet med betydelige omkostninger for virksomheden.

En alternativ (eller supplerende) tilgang, som indeværende analyse plæderer for, er at forsøge at udvide arbejdsstyrken med den restgruppe af ledige, der står uden for arbejdsmarkedet. Selv om ledigheden er lav i Danmark, så er der nemlig stadig et uudnyttet potentiale.

Rekruttering fra kanten skal dog give mening og have perspektiv for alle parter, dvs. både for forretningen, den inkluderede, kollegerne og kerneopgaven. Udført på den rette måde kan virksomheder til gengæld få løst opgaver, der kan frigøre tid fra de mere højtuddannede medarbejdere.

I den perfekte verden ville man blot kunne uddanne og efteruddanne restgruppen af ledige inden for de uddannelser og fag og på de niveauer, som virksomhederne efterspørger. Med ledige fra kanten af arbejdsmarkedet er der imidlertid ofte tale om personer, der har oplevet mange nederlag i uddannelsessystemet, hvorfor den umiddelbare motivation til (eller faglige forudsætninger for) mere skolebænk kan virke afskrækkende. Nogle har ovenikøbet stået uden for såvel uddannelsessystemet som arbejdsmarkedet i længere perioder.

Erfaringer og forskning viser dog, at inklusion på arbejdsmarkedet i blot få timer ugentligt har en markant positiv virkning for målgruppen. Fokus bør derfor være på inklusion på arbejdsmarkedet, bl.a. via sidemandsoplæring – og så at bygge på efterfølgende med efteruddannelse (når motivationen er til det). Erfaringer viser, at for udsatte ledige kan vejen til en erhvervsfaglig uddannelse i første omgang gå via ufaglærte job i lønnede timer.

Der er store forskelle på brancher (og i virksomheder), i hvor høj grad de tænker i deltidsskæftigelse fremfor fuldtidsstillinger. Detailbranchen, turismeerhvervet og rengøring- og servicebranchen er eksempler på, hvor der i høj grad er varierende timetal. Hvis flere fra kanten af arbejdsmarkedet skal inkluderes og virksomhederne skal kunne benytte sig af dette uudnyttede potentiale, så kræver det, at flere virksomheder tænker mere i kortlægning af opgaver og ansættelse i færre timer end fuldtid. Den gode nyhed i den sammenhæng er, at opgavetankgangen og ansættelser af medarbejdere i begrænsede antal timer i princippet kan ske inden for alle brancher og i langt de fleste virksomheder.

9.1 Hvad kan få flere virksomheder til at se potentialet – og komme i gang?

Det er Cabis erfaring, at det er et fåtal af virksomheder, der har udarbejdet eksplicite strategier ift. virksomhedens sociale inklusion. Mange virksomheder er ikke klædt på til at se de muligheder, der kan være i at tænke i opgaver, rekruttering fra kanten og substitution i sammenhæng med virksomhedernes strategi/forretningsgrundlag.

Indeværende analyse har peget på en række elementer, der kan være med til at understøtte, at virksomhederne får udnyttet potentialet bedre:

- Forretningsmæssigt skal det give afkast på bundlinjen
- Ledelsen skal sætte rammerne og retningen
- Virksomheden skal kunne tænke i opgaver i stedet for i stillinger
- Aktive kulturbærere skal understøtte virksomhedens inklusionsparathed

- Et godt samarbejde med jobcenteret.

At flere virksomheder ser mulighederne, fordrer dog en højere grad af information og rådgivning samt økonomisk støtte til indsatser, der fremmer rekruttering fra kanten og øger anvendelsen af substitution.

En styrket indsats på området kræver også, at virksomhederne i højere grad opnår viden om udvikling af virksomhedernes inklusionsparathed – eksempelvis ift. skabelse af et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne ser potentialet i at modtage nye kolleger og fastholde udsatte kolleger på arbejdspladsen.

For at lykkes med en rekrutteringsstrategi med substitution, lønnede timer og social inklusion kræver det helt konkret

- at der er tale om, at virksomheden tager et socialt ansvar, der samtidig giver mening for forretningen
- at erkende, at succes med substitution forudsætter en engageret og deltagende ledelsesstil
- at ledelse og medarbejdere skal være åbne over for at arbejde med en anden opgavefordeling og at tænke i nye jobprofiler
- at virksomheden tænker mere bredt ift. rekruttering
- at virksomheden har mindre fokus på stillingsbetegnelser og mere fokus på, hvilke opgaver der skal løses
- at formalisere sidemandsoplæring og "buddy-ordninger" til at støtte op ift. ansættelser fra kanten af arbejdsmarkedet
- at opdyrke et godt samarbejde med jobcenteret (og evt. andre relevante samarbejdspartnere i kommunalt regi alt efter behov).

10 Perspektivering

Indeværende analyse påpeger, at der er forskningsbaseret evidens for, at substitution anvendt under de rette rammer ift. udsatte ledige kan bidrage til at øge arbejdsstyrken, men at der samtidig er et uudnyttet potentiale for virksomhederne i at anvende substitutionsstrategier.

Der er derfor et udpræget behov for flere initiativer samt udvidet informering og rådgivning på området. Og her kan erhvervsfremmesystemet spille en afgørende rolle.

Informering og rådgivning ift. de muligheder, der er i alternativ rekruttering og brugen af substitution samt skabelse af inkluderende arbejdspladser, kan spredes til endnu flere virksomheder via erhvervshusene (eksempelvis via erhvervsrådgivning forlagt til kommunerne) eller via andre aktører gennem støttede initiativer.

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses signaturindsats, SMV:Vækstpilot, der er en del af virksomhedsprogrammet og drives af landets seks erhvervshuse, kan også fungere som inspiration. Formålet med SMV:Vækstpilot er at understøtte udvikling i SMV'er for at styrke de

fremadrettede vækst- og indtjeningsmuligheder gennem kompetencetilførsel og -udvikling. I SMV:Vækstpilot-indsatsen afdækkes virksomheders behov og tilføres de nødvendige kompetencer ved at ansætte ledige personer som vækstpiloter med tilskud til løn.

Det kan overvejes, om der efter samme forbillede/skabelon kan etableres en SMV:Vækstpilot med fokus på udbredelse af social inklusion via rekruttering fra kanten af arbejdsmarkedet med henblik på kortlægning af opgaver og substitution.

Udover at virksomhederne via rekruttering fra kanten og substitution kan adressere manglen på arbejdskraft, så kan en positiv sideeffekt også være, at de kommer til at stå stærkere ift. dokumentation af bæredygtighed.

Målsætninger og dokumentation af social ansvarlighed bliver i stigende grad et konkurrenceparameter for såvel store virksomheder som SMV'er i leverandørkæden. I disse år ruller EU nemlig flere forskellige regelsæt ud for at sætte skub i den bæredygtige omstilling. Blandt andet EU-direktivet om bæredygtighedsrapportering, CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Udover at større virksomheder i stigende grad begynder at stille krav til underleverandører om dokumentation også af social ansvarlighed, så lægger flere og flere investorer vægt på ESG⁴⁵ og bruger det som målestok for bæredygtige investeringer. Desuden er der tegn på, at både kunder og potentielle medarbejdere lægger stigende vægt på virksomheders ansvarlighed også på det sociale område. Der er således mange gode grunde for virksomheder til at styrke deres arbejde med inklusion og diversitet, bl.a. via en strategisk substitutionsindsats.

⁴⁵ ESG står for "environmental, social and governance", dvs. miljø-, sociale og ledelsesmæssige forhold.