

NOVEMBER 2014

FRA UDSAT TIL ANSAT – VIRKELIGHEDEN TÆLLER



Midtvejsevaluering
af den socialøkonomiske virksomhed Topvirk

TopVirk:

” Vores virksomhed har opnået en fin balance.”



Børge Landgrebe
Direktør TopVirk
E-mail: bl@topvirk.dk
Telefon 72 62 90 01



Henrik Dørum
Souschef TopVirk
E-mail: hd@topvirk.dk
Telefon: 72 62 90 02

3. oplag maj 2015

Kontaktpersoner:



Helle Thiele
Partner, rådgivningschef
E-mail: hti@bdo.dk
Mobil: 41 89 04 21



Else Rendbæk
Senior manager
E-mail: ere@bdo.dk
Mobil: 24 29 51 24



Jacob Askham-Christensen
Manager, Ph.D.
E-mail: jac@bdo.dk
Mobil: 41 89 04 60

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab og BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, begge danskejede revisions- og rådgivningsvirksomheder, er medlemmer af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og dele af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har godt 59.000 medarbejdere i 151 lande.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.0	INDLEDNING	5
1.1	METODE	7
1.2	LÆSEVEJLEDNING	9
2.0	TOPVIRK – EN SOCIALØKONOMISK VIRKSOMHED	10
2.1	TOPVIRKS ETABLERING, UDVIKLING, MARKEDSFØRING OG ORGANISERING	11
2.2	SÆRLIGE UDFORDRINGER FOR SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDER OG SAMFUNDSØKONOMISK BÆREDYGTIGHED	20
3.0	TOPVIRKS KURSUSAFDELING	23
3.1	UDVIKLINGEN I SAMARBEJDET MED JOBCENTER FREDERIKSHAVN	24
3.2	MÅLGRUPPERNE FOR PROJEKTFORLØBENE	26
3.3	DEN BESKÆFTIGELSESFAGLIGE TILGANG I TOPVIRK	34
3.4	EFFEKTEVALUERING	42
4.0	SAMMENFATNING OG KONKLUSION	64

1.0

INDLEDNING

Topvirk er en socialøkonomisk virksomhed, der er etableret som en selvejende institution i Frederikshavn Kommune og finansieret via satspuljemidler. I Topvirks satspuljeansøgning fremgår følgende målsætninger:

- Man ønsker at blive en dynamisk og bæredygtig virksomhed. Med bæredygtig menes i denne sammenhæng samfundsøkonomisk bæredygtig.
- Man vil ansætte mellem 10-20 fleksjobbere i løbet af projektperioden.

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering har bedt Topvirk om at gennemføre en ekstern evaluering. BDO Consulting er i den forbindelse valgt som evaluator. Ud over en evaluering af målene i satspuljeansøgningen har STAR bedt BDO evaluere Topvirks anden aktør-virksomhed.

Evalueringen gennemføres i to trin: Nærværende midtvejs-evaluering og en slutevaluering, der afrapporteres primo 2016.



TOPVIRK



TOPVIRK

1.1

METODE

Denne midtvejsevaluering bygger på en mixed-methods tilgang, hvor kvalitative metoder kombineres med kvantitative metoder med henblik på at opnå en evaluering med størst mulig udsagnskraft. Præmissen for valget af mixed methods er, at alle metoder har indbyggede skævheder og begrænsninger, der uundgåeligt vil afspejles i resultaterne. Fordelen ved at kombinere flere metodetilgange er, at det afbalancerer disse skævheder og begrænsninger, samtidig med at de forskellige metodiske tilgange styrker hinanden og dermed undersøgelsens samlede validitet. I denne evaluering underbygges og styrkes en kvantitativ dataindsamling af en kvalitativ afdækning.

For at belyse de opnåede effekter af Topvirk benyttes en række forskellige datakilder og dataindsamlingsmetoder. På den måde validerer datakilderne hinanden. Denne fremgangsmåde vil i evalueringen blandt andet blive anvendt til at sikre etableringen af valide og underbyggede effektvurderinger¹ af indsatsen, hvor både effekten og forklaringen på effekten bliver behandlet gennem kvalitative og kvantitative data.

Den kvantitative del af evalueringen udgøres af en kortlægning og analyse af deltagerne i Topvirks kursusenhed og deres fordeling i forhold til:

- Køn
- Alder
- Frafald/fravær
- Etnicitet
- Ydelsestype (ledighedsydelse/kontanthjælp)
- Arbejdsevnenorm
- Arbejdsmarkedsparathed
- Varighed på offentlige ydelser
- Progressionen i løbet af borgernes forløb hos Topvirk (i forhold til fx arbejdsidentitet, faglige færdigheder, sociale forhold, helbred og indflydelse på forløbet hos Topvirk)

De *kvalitative* elementer i evalueringen består af observationsstudier, interviews og work-shops. Mere konkret indgår følgende elementer:

- Procesworkshops vedrørende etableringen af den socialøkonomiske virksomhed Topvirk og programteorien for arbejdet med borgere
- Interview med den daglige ledelse i Topvirk
- Interview med 5 borgere der er/har været tilknyttet Topvirk
- Interview med centrale aktører i 5 virksomheder der køber ydelser hos Topvirk
- Interview med centrale aktører i 5 virksomheder der via Topvirk modtager borgere i fleksjob
- Observation med borgere tilknyttet Topvirk.

¹ I midtvejsevalueringen vil effektevalueringen bestå af en forløbsanalyse. I den afsluttende evaluering, hvor datagrundlaget forventes at være betydeligt større, vil effektevalueringen blive baseret på et kvasi-eksperimentelt design. Mere konkret forventer vi at anvende et propensity score matching design.



1.2

LÆSEVEJLEDNING

Ud over dette indledende kapitel består midtvejsevalueringen af yderligere tre kapitler.

2. kapitel præsenterer Topvirk, herunder etableringen, udviklingen, markedsføringen og organiseringen samt de særlige udfordringer, der er for socialøkonomiske virksomheder, herunder i forhold til økonomisk bæredygtighed. Andet kapitel indeholder således en evaluering af de oprindelige mål i satspuljeansøgningen.
3. kapitel fokuserer på Topvirk som anden aktør på beskæftigelsesområdet i Frederikshavns Kommune. Kapitlet gennemgår udviklingen i samarbejdet med kommunen samt målgrupperne for indsatsen. Derudover præsenteres programteorien for arbejdet med borgerne og endelig kortlægges effekterne af indsatsen. Fjerde kapitel evaluerer med andre ord Topvirks anden aktør-virksomhed.
4. og afsluttende kapitel opsummerer kort rapportens overordnede konklusioner

Læsere der blot ønsker en kort opsamling af midtvejsevalueringens resultater, kan med fordel springe frem til konklusionen på s. 64.

2.0

TOPVIRK – EN SOCIALØKONOMISK VIRKSOMHED

Socialøkonomiske virksomheder har eksisteret i en lang årrække i Danmark og i udlandet. Det overordnede kendetegn ved dem er, at det er en ny type private virksomheder, der primært ansætter personer med nedsat arbejdsevne og derfor har en særlig social profil samtidig med, at de eksisterer på et privat produktionsmarked og er underlagt markedsvilkårene om at levere konkurrencedygtige produkter. Virksomhederne er således kendetegnet ved både sociale motiver og privatøkonomiske interesser. Som udgangspunkt er en socialøkonomisk virksomhed ved etableringen stillet ligesom alle andre iværksættere, hvor der skal rejses kapital hos en bank eller anden investor på baggrund af en forretningsplan mv. Socialøkonomiske virksomheder har dog som Topvirk mulighed for at søge midler fra fonde, satspuljer, strukturfondsmidler etc. SFI kortlagde i 2013 de socialøkonomiske virksomheder i Danmark². Kortlægningen viste blandt andet, at omkring 25 procent af de ansatte i socialøkonomiske virksomheder var ansat på særlige vilkår. På dette punkt adskiller Topvirk sig markant fra den gennemsnitlige socialøkonomiske virksomhed, idet omkring 75 procent af medarbejderne er ansat på særlige vilkår.

² SFI (2013): "Socialøkonomiske virksomheder i Danmark".

2.1

TOPVIRKS ETABLERING, UDVIKLING, MARKEDSFØRING OG ORGANISERING

Topvirk er en af de socialøkonomiske virksomheder, som fik mulighed for at søge støtte i forbindelse med sin etablering i 2012, med et tilskud begrundet i aftalerne indgået ved satspuljeforhandlingerne i 2011.

Arbejdet med at udarbejde Topvirks idégrundlag, mission og visioner er udviklet i en arbejdsgruppe, som blev sammensat i 2011 bestående af:

- Arbejdsmarkedsdirektør i Frederikshavn Kommune Flemming Søborg
- Centerleder for psykiatri og handicap i Frederikshavn Kommune Ulla Verner
- Den nuværende direktør for Topvirk Børge Landgrebe³
- Den nuværende souschef for Topvirk Henrik Dørum⁴
- Mette Neist, afdelingsleder for kontanthjælpsafdelingen

Arbejdsgruppens indsats og tanker indgik efterfølgende i ansøgningen om satspuljemidler til etablering af en socialøkonomisk virksomhed i Frederikshavns Kommune. Denne ansøgning blev fremsendt til Beskæftigelsesministeriet med Børge Landgrebe som ansøger i september 2011 i forbindelse med satspuljeforhandlingerne. Arbejdsgruppen fik i november 2011 tilsagn om, at ansøgningen var blevet imødekommet med en bevilling på 4,7 mio. i 2012, herefter 3,7 mio. i hvert af årene 2013 – 2015 (senere ændret til 3.8 mio. pr. år).

Allerede ultimo 2011 blev forberedelserne til at etablere Topvirk iværksat; hvor arbejdet med at finde egnede lokaler var det første trin. Primo 2012 var de lokalemæssige forhold på plads. Den egentlige drift af Topvirk blev imidlertid først iværksat i andet kvartal 2012, hvor det første tilskud fra Arbejdsmarkedsstyrelsen til etableringen blev frigivet. Herefter startede det reelle arbejde med markedsføringsaktiviteter og at skaffe kunder til produktionen. Som en del af de første opgaver startede det første projektforløb for ledighedsydelsesmodtagere⁵ i juni måned 2012 efter aftale med Jobcenter Frederikshavn.

Der blev i løbet af 2012 ansat 9 fleksjobbere til at håndtere projektforløb, bogføringsopgaver, pakkeopgaver, trykkerivirksomhed og vikarservice. Ud over ansættelse af fleksjobbere blev der indgået en aftale med en freelance bogholder i forhold til at udføre regnskabsopgaver for Topvirk og bistå i de udbudte bogholderiopgaver. Ultimo 2012 vurderede Topvirks ledelse, at der nu var tilstrækkelige aktiviteter og medarbejdere i Topvirk til yderligere udvidelse af aktiviteter.

I 2013 blev aktiviteterne i samarbejde med Jobcenter Frederikshavn intensiveret om udvikling af projektforløb for ledighedsydelsesmodtagere med aftale om intensiv søgning efter fleksjob, og tillige blev der indgået en samarbejdsaftale om og udvikling af projektforløb for kontanthjælpsmodtagere, der

³ Børge Landgrebe har mange års erfaring som virksomhedskonsulent bag sig, blandt andet i Frederikshavn Kommune. Undervisning er ligeledes en af Børges spidskompetencer. Han har blandt andet undervist i iværksætteri, implementering og forløb for ledighedsydelsesmodtagere. Derudover har Børge en bred ledelseserfaring. Han var for eksempelvis direktør på Brønderslev Informatikcenter fra 1994-2001 og afdelingschef i Markman fra 2006-2008.

⁴ Henrik Dørum har gennemført en række kurser i blandt andet ledelse, projektstyring og coaching. Han har ledelseserfaring som centerleder i HK Modul Data fra 1988-1997 og fra Frederikshavns Tekniske Skole fra 1998-2001. Her har opgaver som budgetlægning og opfølgning, regnskab, projektledelse og jobkonsulentfunktionen været i centrum. Derudover har han kompetencer inden for undervisning og coaching.

⁵ I andre publikationer omtales ledighedsmodtagere undertiden som "ledige fleksjobbere" eller "borgere visiteret til fleksjob".

	Topvirks produktion, administration og marketing	Topvirks kursusafdeling	Antal medarbejdere
2012	Påtrykning af tekst på tøjprodukter både julehjerter og kongekroner Mærkning og pakning af sæber og olier	Projektforløb for ledighedsydelsesmodtagere	9 fleksjobbere 3 ordinært ansatte
2013	Malerarbejde Pick and pack lagerhotel Regnskab, rykkerprocedure og medlemsadministration	Projektforløb for kontanthjælpsmodtagere (mænd over 30 år) Projektforløb for kontanthjælpsmodtagere (kvinder over 30 år)	10 fleksjobbere 5 ordinært ansatte
2014	Webarbejde, salg, kundeoptimering og markedsføring Produktion af ledningsnet til lifte	Projektforløb for par hvor begge er kontanthjælpsmodtagere	15 fleksjobbere 6 ordinært ansatte
2015			Forventes: 20 fleksjobbere 6 ordinært ansatte

var langt fra arbejdsmarkedet. Endvidere blev opgaveporteføljen udvidet med maleroppgaver. Der blev etableret et komplet malerværksted med malerboks og indgået aftaler vedrørende større maleroppgaver i 2013⁶. I december 2013 blev der indledt forhandlinger med lokale virksomheder om at udvide opgaveporteføljen med en lagervirksomhed, der ud over lagerkapacitet indeholdt arbejdsfunktioner såsom lagerstyring, pakning og afsendelse af varer. Lagerhotellet blev etableret ultimo februar 2014.

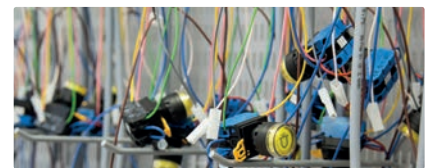
I takt med udviklingen af opgaveporteføljen opstod et behov for et større fysisk råderum. I den forbindelse har Topvirk udvidet sine fysiske aktiviteter til 3 adresser. I løbet af august-

september 2014 flytter man dog sammen på 2 adresser. Pr. 1. august 2014 havde Topvirk 21 personer ansat, herunder 15 fleksjobbere.

Figuren herover opsummerer kort udviklingen i Topvirks produktions samt administrations- og marketingafdeling samt deres kursusafdeling (kursusvirksomheden gennemgås mere udførligt i det næste kapitel).

⁶ Der er indgået en samarbejdsaftale med en privat virksomhed Denex A/S om større maleroppgaver.

Billederne herunder giver et indblik i de mangeartede opgaver, som medarbejderne i Topvirk i øjeblikket beskæftiger sig med.





På borgernes vej mod arbejdsmarkedet er det virkeligheden, der tæller”, fortæller Tove, der er underviser på Topvirk.

Der er tre primære formål med de forskellige virksomheds-elementer i Topvirk. For det første skal de være med til at **sikre Topvirk et økonomisk fundament**. I den forbindelse er det afgørende, at produkterne sælges på arbejdsmarkedsvilkår og i konkurrence med lignende produkter - både i forhold til pris og kvalitet. Salg og produktion skal således sikre en økonomisk indtjening til Topvirk og fremadrettet sikre, at Topvirk bliver en samfundsøkonomisk bæredygtig virksomhed. For det andet skal de **muliggøre ansættelse af medarbejdere på særlige vilkår**. Produktionen drives primært af medarbejdere på særlige vilkår. Der er i den forbindelse et konstant fokus på, at medarbejderne producerer de produkter, der passer til netop deres skånehensyn. Endvidere er der fokus på rotation og variation i arbejdsopgaverne for de ansatte. Medarbejderne kan som altovervejende hovedregel udføre flere opgaver i produktionen. Der er imidlertid funktioner, som kræver specielle kvalifikationer, eksempelvis bogføring og undervisning, hvor opgaverne udføres af faguddannede medarbejdere. Der er forud for al produktion fokus på oplæring i arbejdsfunktionerne, så utryghed og usikkerhed minimeres for medarbejderne, inden der iværksættes nye opgaver. For det tredje skal **etableringen af et virkelighedsnært arbejdsmiljø anvendes i den praksisnære afklaring af kursusdeltagerne i Topvirks kursusafdeling**. Produktionen på Topvirk anvendes aktivt til at skabe et virkelighedsnært arbejdsmiljø, der tjener som en praksisnær platform for projektorløbene for ledige borgere.

Der er en kontinuerlig udvikling i de opgaver, som Topvirk varetager, og der er allerede nye ideer og tanker om fremtidige arbejdsopgaver under udvikling. Ledelsen tilkendegiver, at udviklingen af ideerne ofte sker med de eksisterende opgaver som platform og i dialog med kunderne. Eksempelvis udviklede ideen med vikarservice sig i dialog med en kunde, de udførte tekstiltryk for. Ligeledes har regnskab- og bogholderifunktioner udviklet sig fra sin grundfunktion til at omfatte andre opgaver i relation til bogføringen, herunder opkrævningsvirksomhed og debitorstyring for små virksomheder. Det bærende i udviklingsprocessen med opgaverne er altid afgrænsningen i forhold til de ansattes kvalifikationer og skånehensyn. Iværksættes der nye opgaver, afprøves det med medarbejderne, og er det ikke muligt at løse opgaverne på grund af deres kompleksitet, tidskrav eller under hensynstagen til de nødvendige skånehensyn, påtager Topvirk sig ikke opgaven.

Afgrænsningen er dog ikke altid i forhold til den eksisterende medarbejderstab. Deltagerne i projektorløbene bidrager også med deres kvalifikationer til udviklingen af nye opgaver. I nogle tilfælde ansættes de med henblik på at skabe deres eget job med de specielle kvalifikationer, de besidder. Et eksempel på dette er Topvirks nye telemarketingmedarbejder, der er ansat i fleksjob. Hun har selv været med til at udvikle telemarketingdelen i Topvirk og herunder skaffe de nødvendige kunder.

Børge Landgrebe fra Topvirk formulerer deres tilgang til medarbejderne på følgende måde:

”

Vi ser ressourcerne – og ikke begrænsningerne hos mennesker, der ikke kan arbejde på fuld kraft. Vi beviser hver dag, at det kan lade sig gøre at have mange ansatte, som er i fleks- eller skånejob. Dermed lever vi på alle måder op til tidens trend ved at tage et stort socialt ansvar og alligevel fungere på markedet. Vi er sociale entreprenører til fingerspidserne ...”⁷

Der er således løbende opmærksomhed på nye opgaver, der kan udvide antallet af ansatte i fleksjob. Der er mange forskellige kompetencer hos de borgere, der tilkendes ledighedsydelse, og der er i Topvirks ledelse en overbevisning om, at der findes kompetencer og kvalifikationer hos de ledige, der kan bringes i spil i form af fleksjob i de lokale virksomheder. Dette forudsætter dog kendskab og tilknytning til virksomhederne i lokalområdet, og det er netop i forhold til dette, at markedsføringen af Topvirk er central.

Markedsføring

Et af målene for ledelsen i Topvirk er, at virksomheden med sin sociale profil skal synliggøres i lokalområdet. Topvirk ønsker at være det første, arbejdsmarkedets parter i lokalområdet tænker på, når der tales om det rummelige arbejdsmarked. Topvirks ledelse har i sine markedsføringsbestrebelse aktivt anvendt deres personlige netværk samt det kommunale og det erhvervsmæssige netværk i bestyrelsen. Ifølge Topvirks ledelse har deres store lokalkendskab og netværk dog ikke været en afgørende forudsætning for etableringen af Topvirk. Tværtimod peger Topvirks ledelse på, at Topvirk i princippet kunne have været etableret i en hvilken som helst kommune. Med andre ord er det altså mere Topvirks tilgang til markedsføringen frem for det eksisterende netværk, der bærer virksomheden.

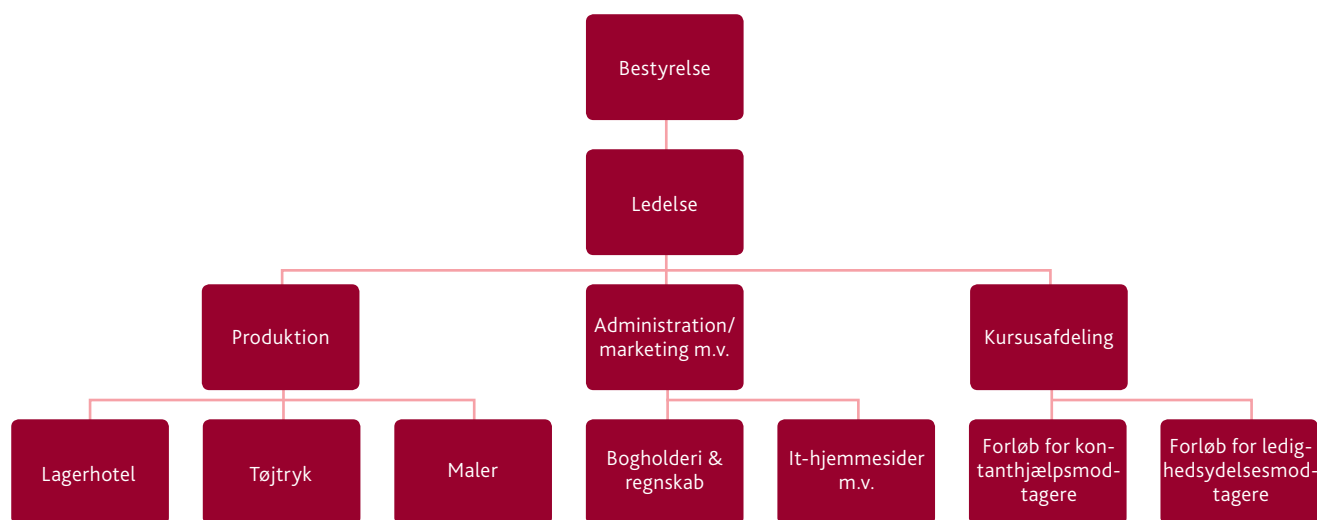
I markedsføringen har der endvidere været fokus på at anvende de digitale medier, radioudsendelser, den lokale presse og fyraftensarrangementer i Topvirks undervisningslokaler. Ud over at have oprettet en hjemmeside har Topvirk medvirket i to film, som begge ligger på metodevejviseren for Specialfunktionen "job og handicap". Den første film fokuserer på det overordnede set-up i Topvirk, mens den anden film illustrerer metoden anvendt i projektforløbene⁸.

Den væsentligste del af markedsføringsindsatsen i etableringsfasen har dog været båret af ledelsen ved en personlig opsø-

⁷ Uddrag fra Topvirks beskrivelse af mission og vision, 2011.

⁸ Filmklippene kan findes her: http://www.youtube.com/watch?v=Rfo0_HQJCdA&feature=youtu.be
<http://youtu.be/i-L5hjk-tjo>

Topvirks organisationsdiagram



gende indsats i forhold til de lokale virksomheder. Ledelsens arbejde suppleres dog af endnu en jobkonsulent samt en telemarketingmedarbejder. Topvirk har haft to forskellige relationer til de lokale virksomheder. Nogle virksomheder har oprettet praktikpladser, løntilskudsstillinger og fleksjob til de kursister, der har været tilknyttet Topvirks kursusvirksomhed. Andre virksomheder har leveret opgaver til produktionen i Topvirk. I forbindelse med evalueringen er der gennemført interview med ti virksomhedsledere. Samtlige ledere berettede om en god og tæt kontakt til medarbejderne i Topvirk.

Virksomhedsledere, der leverer opgaver til Topvirks produktion, understregede i den forbindelse den tillidskabende og personlige kontakt som meget værdifuldt i samarbejdet. I det omfang der var kvalitetsmangler i produkterne, blev problemerne løst via en dialog med direktøren for Topvirk.

I otte af virksomhederne havde Topvirk været den opsøgende part i forhold til samarbejdet. I forhold til de to øvrige virksomheder havde de hørt om Topvirk i lokalområdet via deres faglige netværk. Ingen af de interviewede kundevirksomheder anvendte i øvrigt deres samarbejde med den socialøkonomiske virksomhed Topvirk i markedsføringsøjemed.

Fremadrettet er det hensigten, at den personlige kontakt, målrettet lokalområdet, bliver den bærende i markedsføringen af

Topvirk. Ledelsen i Topvirk påpeger, at den personlige kontakt er tillidskabende og samtidig giver mulighed for, at Topvirk kan få et indblik i virksomhedernes produktion og herved muligheden for at afdække fremtidige opgaver for Topvirk.

Efter denne gennemgang af etableringen, udviklingen og markedsføringen af Topvirk vil vi kort vende os mod den nuværende organisering af Topvirk.

Organisering

Som det er fremgået, har Topvirk gennemgået en rivende udvikling siden sin etablering i 2012. Virksomhedens nuværende organisations- og funktionsstruktur fremgår af ovenstående organisationsdiagram.

Som det fremgår i organisationsdiagrammet er Topvirk opdelt i henholdsvis en produktionsafdeling, en afdeling for administration og marketing samt en kursusafdeling. De tre afdelinger har dog tætte bånd, idet produktionsafdelingen og administrations- og marketingafdelingen fungerer som praksisnær afklaring for kursisterne, og kursusafdelingen omvendt leverer ledighedsydelsesmodtagere, der kan ansættes i de to afdelinger. I nedenstående afsnit vil vi kigge nærmere på ledelsens rolle i virksomheden.

Driftsledelsens rolle

Den driftsmæssige ledelse i Topvirk tegnes af direktøren Børge og souschefen Henrik.

Ledelsesmæssigt er der et meget stort fokus på det sociale ansvar for medarbejderne, skånehensynene og fællesskabet på arbejdspladsen. De interviewede medarbejdere gav både i ord og engagerede fortællinger et billede af et godt arbejdsmiljø og et stor ejerskab til arbejdspladsen Topvirk. Det opfattes i denne sammenhæng som en selvfølgelighed, at skånehensyn er en del af dagligdagen.

”

Vi har jo alle sammen skånehensyn, og vi ved, hvordan det er, og tager det naturligt over for hinanden”, fortæller Børge.

Ledelsesformen, som både medarbejdere og ledelsen beskriver i Topvirk, er baseret på gensidig tillid og forståelse for skånehensyn og en forventning om, at alle yder det, de kan. Samtidig er der fokus på arbejdsopgaverne, og at det er en rigtig arbejdsplads, hvor der skal ydes en arbejdsindsats. Henrik udtrykker det på følgende måde:

”

Det er en del af arbejdslivet, at medarbejderne præsterer til grænsen af ydeevnen. I korte periode kan der præsenteres ud over ydeevnen, specielt op til afleveringsfrister – men der er hele tiden fokus på, at det kun er i kortere perioder, og at medarbejderen kompenseres efterfølgende”.

Ledelsen har generelt en stor tillid til, at medarbejdergruppen yder deres ypperste. Når der opleves effektivitetsforskelle eller nedgang i effektivitet blandt medarbejderne, løses det ved ændrede opgaver.

”

Har medarbejderen gjort det mulige indenfor sin arbejdsevne, så kan vi ikke forlange mere”, fortæller Børge fra Topvirk

Ledelsen har arbejdet meget med at etablere et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Topvirk er indrettet med ergonomiske arbejdspladser, rummelige undervisningslokaler, og virksomheden fremstår generelt lys, åben og imødekomende. Det gør sig også gældende for lagerhotellet, malerkabinen og de øvrige produktionsfaciliteter. Det psykiske arbejdsmiljø understøttes af, at der en gang om ugen er fælles morgenbord, og der er plads til alle. Kursisterne på Topvirk deltager også i dette

fællesskab, hvis det er muligt. Formålet med inddragelsen af kursisterne er at give dem de første indtryk af hverdagen på en arbejdsplads. Tonen mellem medarbejdere og ledelse kan beskrives som uformel, let, munter, nærværende, og humoren har altid sin egen plads ved bordet.

Bestyrelsen har ligeledes en central understøttende rolle for virksomheden Topvirk, som vi vil komme nærmere ind på herunder.

Bestyrelsens rolle

Bestyrelsen i Topvirk består ud over direktøren og souschefen af to kommunale ledere⁹ og to politikere, hvoraf den ene tillige er erhvervsleder. Formanden for bestyrelsen er en centerleder for handicap og psykiatri. Den anden kommunale leder er direktør for beskæftigelsesområdet. Begge embedsmænd har et indgående kendskab og viden om de udsatte grupper på arbejdsmarkedet.

Der afholdes fire årlige møder med den samlede bestyrelse, og i øvrigt inddrages bestyrelsen løbende, når specielle tiltag og aktiviteter besluttet. Herudover er der mindst et månedligt møde med bestyrelsesformanden, hvor forskellige emner drøftes og afklares.

Bevæggrund for sammensætningen af bestyrelsen angives til at være en fælles interesse i socialøkonomiske virksomheder som virkemiddel i indsatsen for udsatte borgere. Bestyrelsen er endvidere opbygget omkring et indbyrdes personligt netværk og tidligere professionelle samarbejdsrelationer mellem formanden for bestyrelsen og direktøren og souschefen for Topvirk. Begge kommunale ledere har været involveret i etableringen af virksomheden og har deltaget i den arbejdsgruppe, der blev sammensat ved ansøgning om satspuljemidler. Begge ledere har medvirket i udformningen af virksomhedens idégrundlag, mission og vision. Der er således en bærende og grundlæggende fælles interesse hos bestyrelsesmedlemmerne i at understøtte de svageste grupper på arbejdsmarkedet via en socialøkonomisk virksomhed.

Blandt ledelsen (direktøren og souschefen) i Topvirk er det opfattelsen, at bestyrelsessammensætningen i høj grad understøtter Topvirks målsætning. Det opfattes som væsentligt, at bestyrelsen er sammensat af både en erhvervsleder (og politiker) og kommunale embedsmænd. Denne bestyrelsessammensætning bidrager efter direktørens opfattelse med viden, erfaringer, kompetencer og forskellige perspektiver på, hvordan tingene kan gribes an. Den politiske repræsentation og de kommunale embedsmænd medvirker blandt andet til at skabe politisk kendskab, forståelse og goodwill for en socialøkonomisk virksomhed. Ledelsen har i bestyrelsesarbejdet fokus på at

⁹ Inddragelsen af kommunale ledere som for eksempel den kommunale Arbejdsmarkedsdirektør i bestyrelsen kan medføre et krydspres for ledere og medarbejdere i Jobcenteret i forhold til anvendelsen af Topvirk som anden aktør.

være målrettet og konkret. Derudover opfattes samarbejdet og dynamikken i bestyrelsen som god og konstruktiv samt præget af samarbejdsvilje og enighed. Ledelsen i Topvirk føler, at de får meget sparring i bestyrelsesarbejdet og har herudover ønsket at involvere bestyrelsen yderligere i at være idé-genererende.

Ledelsen i Topvirk betragter de kommunale repræsentanter i bestyrelsen som grundstammen i de gode relationer til kommunen, som er en vigtig samarbejdspartner og kunde. Det er ledelsens opfattelse, at det generelt er en god idé at have et godt samarbejde og gode relationer til kommunen, når der skal startes og drives en socialøkonomisk virksomhed. Specielt i forhold til at udvikle og drive projektforløb til ledige borgere er gode samarbejdsrelationer på både taktisk og operativt niveau i Jobcentret vigtigt.¹⁰

Det er planlagt at udvide bestyrelsen med flere medlemmer og gerne med direktøren fra Erhvervsrådet og generelt med flere lokale erhvervsfolk.

Inden vi runder kapitlet af, vil vi kigge nærmere på de særlige udfordringer, der er for socialøkonomiske virksomheder.

¹⁰ SFI, *Socialøkonomiske virksomheder i Danmark, 2013*. 42 procent af de adspurgte virksomheder i undersøgelsen oplyser, at de oplever udfordringer omkring kommunikationen med Jobcenteret/kommunen og næsten 40 procent oplyser, at de oplever udfordringer omkring samarbejdet mellem myndigheder.

2.2

SÆRLIGE UDFORDRINGER FOR SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDER OG SAMFUNDSØKONOMISK BÆREDYGTIGHED

Topvirk har igennem de sidste 2 år opbygget en produktion med en bred vifte af opgaver, der afsættes på markedsvilkår og hovedsagligt produceres af ansatte på særlige vilkår. Spændvidden og mangfoldigheden i produktionen skaber en rummelig arbejdsplads for en lang række medarbejdere med mange forskellige kompetencer og skånebehov. Samtidig anvendes bredden og mangfoldigheden i produktion som en virkelighedsnær opkvalificerings- og optræningsplatform for nogle af de mest sårbare mennesker i Frederikshavns Kommune. Som en af medarbejderne refererede om miljøet på Topvirk:

”

Vi har et miljø, hvor det er okay at være sårbar – men hvor vi inspirerer hinanden til at klø på”.

Etableringen og drift af en socialøkonomisk virksomhed har rigtig mange fordele – men der er også nogle udfordringer, som har indflydelse på virksomhedens evne til at blive økonomisk bæredygtig.

En af udfordringerne er tilrettelæggelse af arbejdstiden for medarbejderne. I dag lukker hovedparten af produktionen kl. 12.00 af hensyn til medarbejdernes nedsatte timetal og skånebehov. Produktionsapparat og lokaler står herved uudnyttede i lange perioder. Der er lige nu forsøg igang med toholdsskift i trykkeriafdelingen på frivillig basis og på medarbejdernes

eget initiativ. Med en produktion med toholdsskift inden for normal arbejdstid kan produktionsapparat og lokaler udnyttes bedre. Det vil dog forsat resultere i flere skift inden for en normal arbejdstid end hos en konkurrerende virksomhed med ordinært ansatte. Alle skift i en produktion vil alt andet lige udløse ekstra omkostninger og stiller større krav til styringen af produktionen.

Udviklingen af produktionen har bevirket, at Topvirk for øjeblikket har lokaler forskellige steder. Det resulterer både i et større ledelsesmæssigt ressourceforbrug og øget behov for ansatte på fuld tid, der er produktionsansvarlige for de forskellige opgaver og steder.

Ledelsen forventer, at den fremtidige produktion forankres med kursus- og projektafdelingen, regnskab og administration, produktions- og montageafdelingen. Der vil dog forsat være behov for at udvikle produktionen for at tilgodese de lokale virksomheders behov. Hertil kommer ledelsens ambition om flere ansatte på særlige vilkår med forskellige kvalifikationer. Det stiller helt særlige krav til produktudviklingen. Herunder at produkterne udvikles og afprøves under hensyntagen til medarbejdernes skånehensyn. Der må forventes ekstra produktionsomkostninger til ekstra oplæring og træning, ekstern bistand til oplæring, prøveproduktioner og efterfølgende ordinært ansatte til at varetage produktion og produktansvar på fuld tid.

Målgruppe	Sparede udgifter til forsørgelse og den aktive indsats (kr.)	Skatte- og afgiftsindtægter fra de beskæftigede (kr.)	Samlet offentlig økonomisk gevinst (kr.)
Kontanthjælpsmodtagere med forsørgelsespligt	90.000	170.000	260.000
Kontanthjælpsmodtagere uden forsørgelsespligt	75.000	170.000	245.000
Ledighedsydelsesmodtagere	100.000	170.000	270.000

Kilde: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, oplæg ved vicedirektør Kasper Højvang Kyed, 7. april 2014.

At drive en virksomhed med medarbejdere på særlige vilkår har efter ledelsens erfaring en omkostning på produktiviteten, når de nødvendige skånehensyn skal tages til medarbejdernes helbred. Dækningsbidraget vurderes af ledelsen til at ligge væsentligt under en almindelig virksomhed med tilsvarende opgaver.¹¹ Topvirk er underlagt markedsvilkårene for de forskellige produkter, og her er pris og kvalitet afgørende faktorer. Skal produkterne sælges til markedspris, bliver det med et lavt dækningsbidrag.

Det selvstændige mål for ledelsen i Topvirk er, at få så mange som muligt i fleksjob eller ordinært job på Topvirk eller i andre lokale virksomheder. Det sociale ansvar er bærende for deres idegrundlag og er en af årsagerne til bestræbelser på at skabe de mange forskellige opgavetyper og afholde projektføløb. Samtidig er deres mål at skabe en samfundsøkonomisk bæredygtig virksomhed, hvor det, der produceres, har markedsværdi og kan skabe en rigtig virksomhed for de ansatte. Produktionen på de forskellige produkttyper er stigende. Forsætter udviklingen, forventes det, at der kan ansættes yderligere personer under særlige vilkår - både hos Topvirk og som vikarer i andre virksomheder. Målet i projektbevillingen på 10 – 20 ansatte på særlige vilkår i Topvirk er nået og forventes indfriet til det øverste mål inden for projektperioden. Medio august 2014 er der således samlet ansat 21 medarbejdere i Topvirk. 15 i fleksjob og seks i ordinært job. Sammenlignet med andre socialøkonomiske virksomheder er dette nogle flotte resultater indenfor en kort tidsperiode. Ifølge SFI's undersøgelse af Socialøkonomiske virksomheder i Danmark var de fleste af disse små eller mellemstore og havde i gennemsnit 19 ansatte - men de fleste havde mellem 0 og 15 ansatte. I gennemsnit havde de 14,6 ansat på ordinære vilkår og 4,8 ansat på særlige vilkår. I gennem-

snit havde de eksisteret, i deres nuværende virksomhedsform, i 9 år.¹²

Herudover er der udsluset borgere fra projektfølbene til både ordinære job og fleksjob, se herom i kapitel 4.

Grundet omkostningsniveauet og det lave dækningsbidrag er den samlede indtjening på produktionen endnu ikke på et niveau, hvor man efter ledelsens vurdering kan drive Topvirk uden økonomisk støtte. Det forhold at ledelsen på Topvirk ikke forventer, at virksomheden kan blive selvfinansierende, betyder dog ikke nødvendigvis, at virksomheden ikke er samfundsøkonomisk bæredygtig. Topvirk beskæftiger alt andet lige allerede på nuværende tidspunkt 21 medarbejdere. Dertil kommer, at virksomhedens kursusafdeling også har bragt en række ledighedsydelsesmodtagere og kontanthjælpsmodtagere i beskæftigelse (se mere om dette i næste kapitel). Dette vil alt andet lige generere såvel mindredgifter til offentlig forsørgelse som øgede skatteindtægter. I tabellen fremgår Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings beregning af de samfundsøkonomiske konsekvenser, der er ved at bringe borgere fra offentlig forsørgelse i beskæftigelse.

I forbindelse med slutevalueringen af projektet primo 2016 vil BDO gennemføre en samfundsøkonomisk konsekvensberegning, der vil belyse, hvorvidt Topvirk er samfundsøkonomisk bæredygtig. I denne sammenhæng er det værd at fremhæve, at Topvirks ledelse arbejder aktivt for på sigt at blive en økonomisk bæredygtig virksomhed. Det er ledelsens nuværende vurdering, at man vil kunne nedtrappe det økonomiske tilskud efter 2019.

¹¹ Det har været umuligt at sætte et reelt sammenligningsgrundlag op ift. Topvirks dækningsbidrag, idet Topvirks produktion spænder over så mange produktbrancher, at en sammenligning ift. dækningsbidrag på brancheniveau bliver uigennemskuelig.

¹² "Socialøkonomiske virksomheder i Danmark" (2013) Nogle få socialøkonomiske virksomheder havde over 100 ansatte, men de fleste havde mellem 0 og 15 ansatte og i gennemsnit 19 ansatte.

3.0

TOPVIRKS KURSUSAFDELING

Jobcentrene i landets kommuner anvender i varierende grad andre aktører i beskæftigelsesindsatsen. Fordelen ved at anvende andre aktører i beskæftigelsesindsatsen er, at disse tit og ofte er højt specialiserede i en eller flere specifikke målgrupper. Et klassisk eksempel på dette er Integrationsnet under Dansk Flygtningehjælp, der har integrationslovsborgere som deres målgruppe. Et andet eksempel er Topvirk, der ligeledes har specialiseret sig i udsatte borgere. Topvirk har dog primært fokus på etnisk danske borgere, der enten er langvarige kontanthjælpsmodtagere eller ledighedsydelsesmodtagere.

Kapitlet er opdelt i 4 overordnede afsnit. **Første afsnit** giver et indblik i udviklingen i samarbejdet med Jobcenter Frederikshavn. **Andet afsnit** beskriver målgrupperne for arbejdet på Topvirk. I **tredje afsnit** er der fokus på den beskæftigelsesfaglige tilgang, der gennemsyrrer Topvirks arbejde som anden aktør i Frederikshavns Kommune, herunder samarbejdet med lokale virksomheder. Afsnittet er struktureret omkring programteorien for den beskæftigelsesfaglige indsats. **Fjerde og sidste afsnit** indeholder en effektevaluering med fokus på såvel kortsigtede effekter i form af borgernes progression i løbet af de første tre måneder af kursusforløbet samt de mere langsigtede beskæftigelseseffekter. Afsnittet indeholder endvidere en statistisk analyse af, hvilke faktorer der påvirker sandsynligheden for, at borgerne opnår beskæftigelse.

3.1

UDVIKLINGEN I SAMARBEJDET MED JOBCENTER FREDERIKSHAVN

Topvirk startede sin virksomhed med projektforbøb for Jobcenter medio 2012. Som det fremgår i figuren har samarbejdet udviklet sig både i forhold til målgrupper og varigheden af de enkelte forløb.

Ud over projektforbøbene beskrevet i figuren har Topvirk kortvarigt været involveret i Jobcenter Frederikshavns "Fleksjobambassadør" aktiviteter. Her indgik Topvirk sammen med 3 andre aktører og Jobcenter Frederikshavns virksomhedskonsulenter i en målrettet indsats for at få ledighedsydelsesmodtagere i arbejde. En indsats, hvor kerneaktiviteten var en jobsøgningscafé for ledighedsydelsesmodtagere sammen med en målrettet håndholdt individuel virksomhedsopsøgende indsats, hvor de private aktører skulle etablere fleksjob til borgerne. Et af kravene i denne indsats var, at borgerne efter ansættelse i fleksjob som minimum skulle være fastholdt i fleksjobbet i 3 måneder. Topvirks ledelse erfarede med ovenstående forløb, at den indsats, de ønskede at yde og var kompetente til, var projektforbøb med en kombination af vejledning, jobsøgning, virksomhedspraktik – et forløb, som kunne levere "det lange seje træk", der efter deres opfattelse ofte er nødvendigt for at understøtte borgerens motivation mod arbejdsmarkedet og det rigtige match med en arbejdsgiver. Som en konsekvens heraf trak Topvirk sig fra "Fleksjobambassadørordningen" med henblik på at fokusere på kerneforretningen, der er længerevarende projektforbøb for udsatte borgere.

Topvirks kursusafdeling

2012

– Projektforløb for ledighedsydelsesmodtagere (12 ugers forløb)

2013

– Flere projektforløb for ledighedsydelsesmodtagere (12 ugers forløb)
– Projektforløb for kontanthjælpsmodtagere – mænd over 30 år (26 ugers forløb forlænget med 26 uger)
– Projektforløb for kontanthjælpsmodtagere – kvinder over 30 år (26 ugers forløb forlænget med 26 uger for 8 deltagere)

2014

– Ny samarbejdsaftale med Jobcenter Frederikshavn og Topvirk vedrørende ledighedsydelsesmodtagere (15 ugers forløb)
– Projektforløb for ledighedsydelsesmodtagere på baggrund af ny samarbejdsaftale (15 ugers forløb)
– Kontanthjælpsforløb for par på kontanthjælp (forventes indgået august 2014)

2015

3.2

MÅLGRUPPERNE FOR PROJEKTFORLØBENE

Målgrupperne for projektførløbene i Topvirk er dels kontanthjælpsmodtagere og dels ledighedsydelsesmodtagere.

I det følgende afsnit gives der en kort kvantitativ og kvalitativ karakteristik af målgrupperne i projektførløbene. Den kvantitative karakteristik bygger på data fra:

- Jobcenter Frederikshavn
- Topvirks databaser

Den kvalitative karakteristik bygger på udsagn fra de kvalitative interviews med:

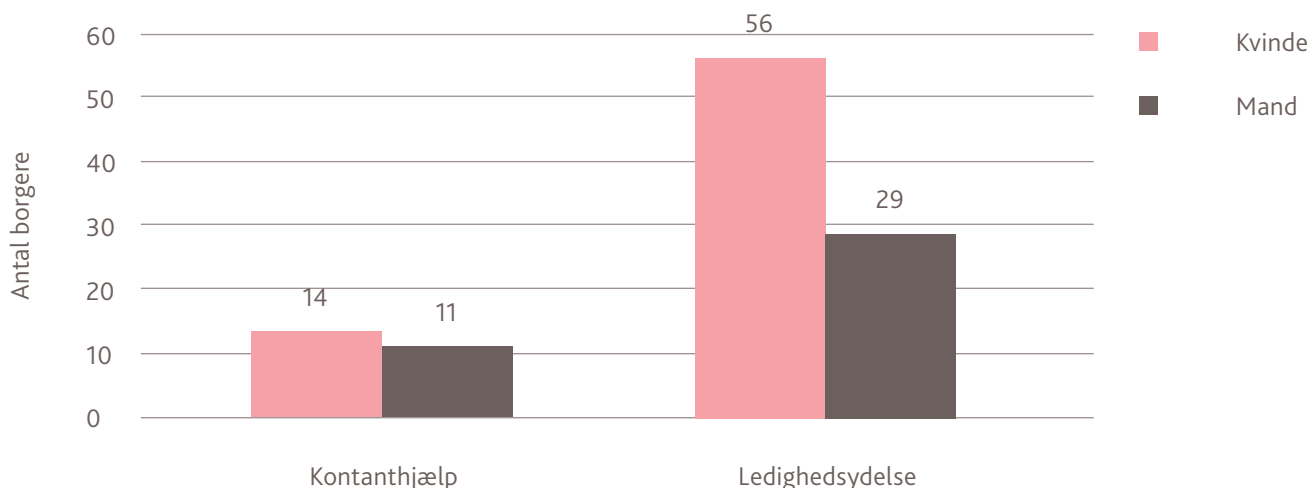
- Medarbejdere samt ledelse på Topvirk
- Afdelingsledere fra Jobcenter Frederikshavn

- En sagsbehandler på kontanthjælpsområdet i Jobcenter Frederikshavn

Kvantitativ karakteristik af borgerne i forløb på Topvirk

I nedenstående figur ses fordelingen i forhold til køn for de to målgrupper. Samlet set har der på tidspunktet for midtvejsevalueringen været 110 borgere tilknyttet Topvirk kursusvirksomhed, herunder 25 kontanthjælpsmodtagere¹³ og 85 ledighedsydelsesmodtagere. Af kontanthjælpsmodtagerne var 14 kvinder, mens 11 var mænd. For ledighedsydelsesmodtagerne var der 56 kvinder og 29 mænd.

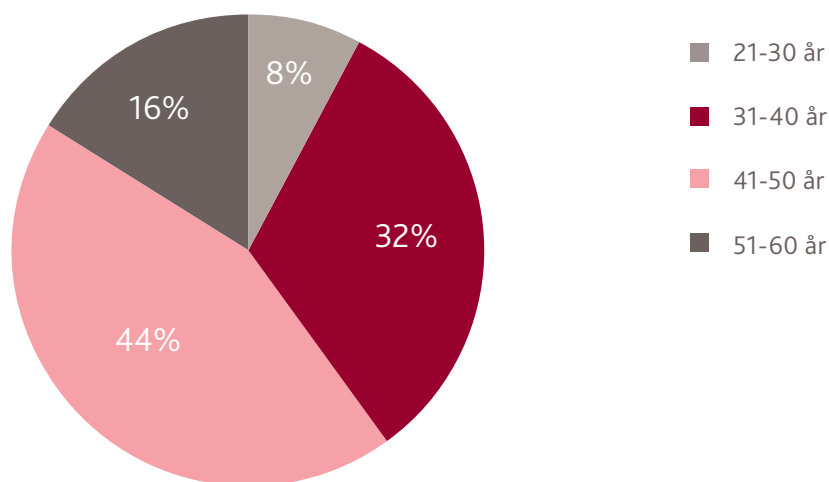
Fordeling i forhold til køn



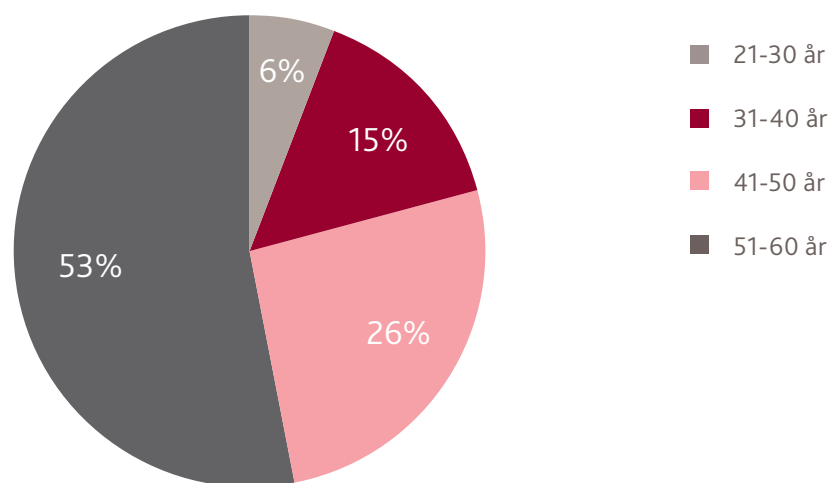
¹³ Frederikshavn Kommune har visiteret 30 kontanthjælpsmodtagere til forløb i Topvirk. Heraf udeblev 5, hvorfor de ikke indgår i analysen.

Aldersfordelingen for målgrupperne ses i figuren herunder. Det fremgår, at aldersfordelinger varierer betydeligt mellem de to målgrupper. Hvor cirka halvdelen (44 %) af kontanthjælpsmodtagerne var mellem 41-50 år, var over halvdelen (53 %) af ledighedsydelsesmodtagerne mellem 51-60 år.

Aldersfordeling for borgere på kontanthjælp



Aldersfordeling for borgere på ledighedsydelse

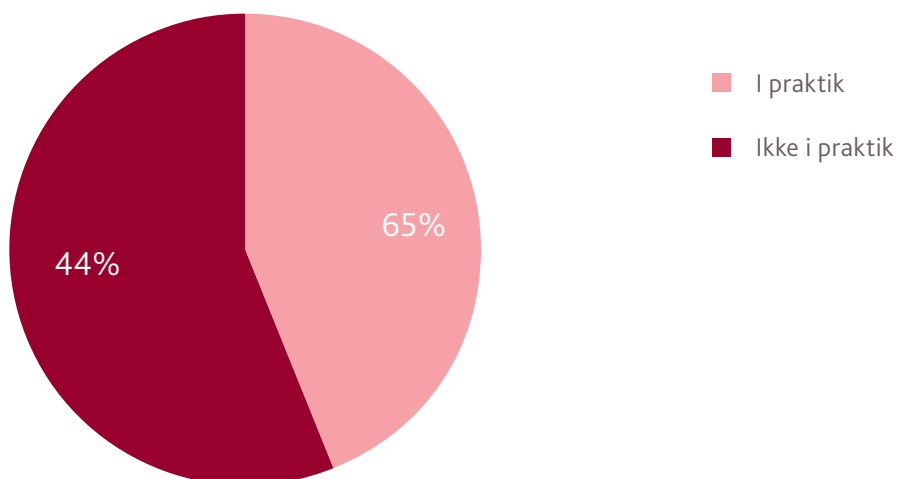


Herkomst	Antal kontanthjælpsmodtagere	Antal ledighedsydelsesmodtagere	I alt
Dansk	24	81	105
Polsk	1	0	1
Amerikansk		1	1
Bosnisk		1	1
Norsk		1	1
Tysk		1	1
I alt	25	85	110

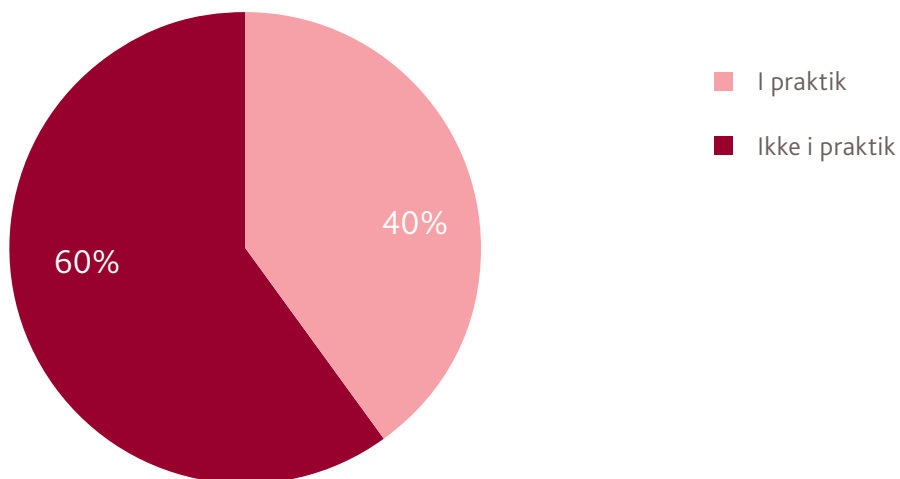
I ovenstående tabel fremgår fordelingen af de to målgrupper på herkomst. Den primære målgruppe for Topvirk er, uafhængigt af forsørgelsestypen, personer af dansk herkomst. 95 procent af de borgere, der har været i forløb i Topvirk, er borgere af dansk herkomst.

Et af redskaberne i forløbene i Topvirk er virksomhedspraktik. Som det fremgår i figurerne på s. 29, anvendes det i varierende grad i forhold til de to målgrupper. Blandt kontanthjælpsmodtagerne etablerer man virksomhedspraktikker til over halvdelen (56 %). Den høje anvendelsesgrad af virksomhedspraktik for gruppen af kontanthjælpsmodtagerne er hovedsageligt begrundet i deres behov for at skabe eller genskabe en arbejdsidentitet efter lange perioder uden for arbejdsmarkedet. Ligeledes anvendes virksomhedspraktikkerne til træning og genoptræning i arbejdsfunktioner og til at afprøve det rigtige match mellem virksomhed og kommende arbejdstager.

Andel kontanthjælpsmodtagere der kommer i virksomhedspraktik



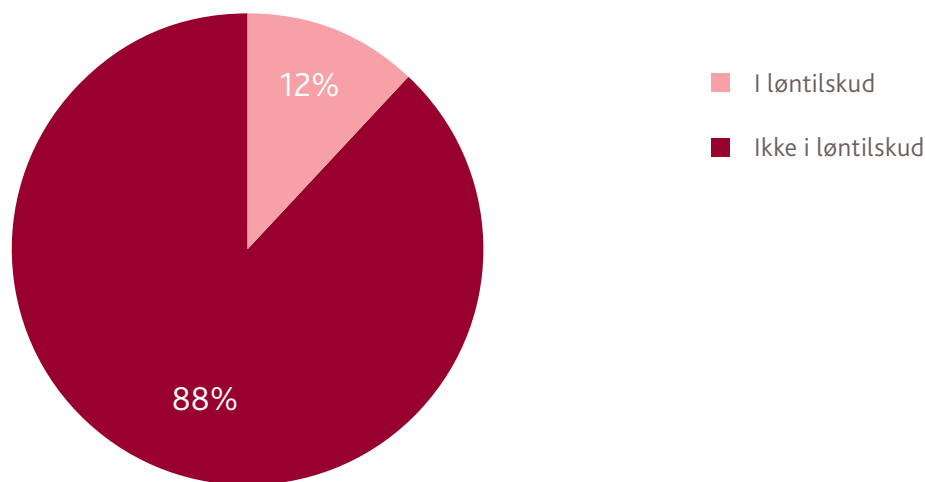
Andel ledighedsydelsesmodtagere der kommer i virksomhedspraktik



I forhold til borgere på ledighedsydelse er det under halvdelen, der kommer i virksomhedspraktik (40 %). Baggrunden for at virksomhedspraktikker anvendes i mindre grad i forhold til borgere på ledighedsydelse er, at de er tættere på arbejdsmarkedet, og det derved i vid udstrækning er muligt, som vi vil se i effektanalysen, at få dem direkte ud i fleksjob. Oftest anvendes virksomhedspraktikken til denne målgruppe til at afprøve nye karriereveje og rækkevidden af den nedsatte arbejdsevne i nye jobtyper.

Løntilskud anvendes kun som et instrument i beskæftigelsesindsatsen i forhold til kontanthjælpsmodtagerne. Som det fremgår i figuren, har 12 procent af kontanthjælpsmodtagerne været i løntilskud som et skridt på vejen mod beskæftigelse.

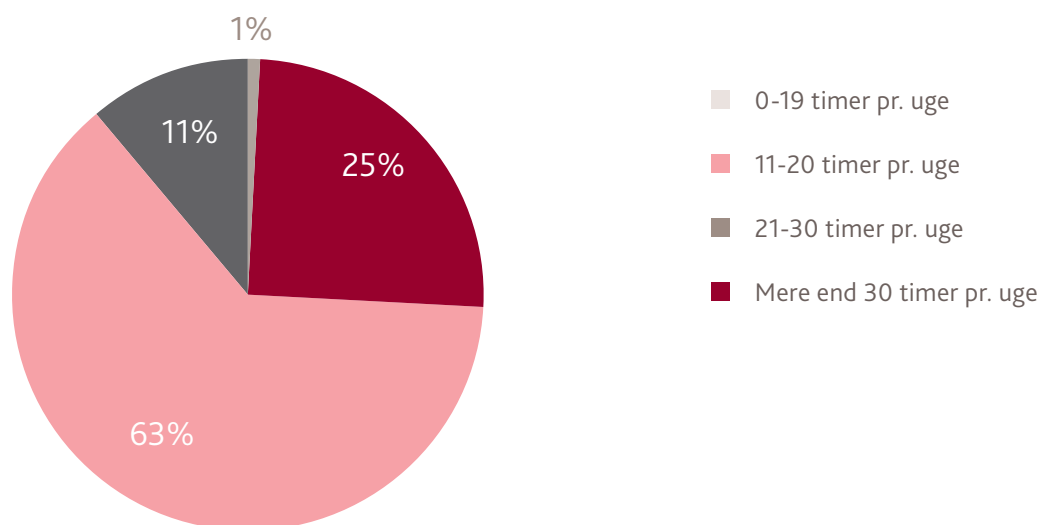
Andel kontanthjælpsmodtagere der kommer i virksomhedspraktik



Modtagerne af ledighedsydelse varierer betydeligt i forhold til deres vurderede individuelle arbejdsevne. Som det fremgår i figuren herunder vurderes arbejdsevnen for en fjerdedel af borgerne mellem 0-10 timer pr. uge. For omkring to tredjedele af borgerne (63 %) vurderes deres arbejdsevne mellem 11-20

timer pr. uge. Kun 12 procent af borgerne vurderes at have en arbejdsevne, der overstiger 20 timer pr. uge. Den begrænsede arbejdsevne hos borgerne giver ifølge Topvirk udfordringer i forhold til at finde egnede fleksjob.

Arbejdsevne hos ledighedsydelsesmodtagerne



Efter denne kvantitative karakteristik vil vi nu vende os mod de kvalitative beskrivelser af borgerne.

Kvalitativ karakteristik af borgerne i forløb på Topvirk

Såvel jobcentermedarbejderne som medarbejderne på Topvirk påpeger, at de helt grundlæggende karakteristika ved de borgere, der kommer i forløb på Topvirk er, at de er meget langt fra arbejdsmarkedet. Om end ordvalget har varieret, er der fuldstændig overensstemmelse i opfattelsen af, at disse målgrupper er borgere, som Jobcentret har haft svært ved at yde en effektiv beskæftigelsesrettet indsats. Alle betragter dem som nogle af de "vanskeligste" borgere i forhold til en placering på arbejdsmarkedet.

”

Når vi sender en kontanthjælpsmodtager til Topvirk, er det typisk fordi, de er vurderet som et håbløst tilfælde”, fortæller en jobcentermedarbejder i Frederikshavn Kommune.

Det er imidlertid ikke kun i forhold til kontanthjælpsmodtagerne, at der er tale om en relativ tung målgruppe, der sendes til Topvirk.

”

De borgere, vi visiterer til Topvirk, har typisk været på ledighedsydelse i mere end 18 måneder. Det er borgere med psykiske udfordringer. Det kan for eksempel være borgere, som sagsbehandlerne har svært ved at få ud i jobcafe'en, eller nogle der støjer meget, når de er i jobcafe'en”, siger en anden jobcentermedarbejder i Frederikshavn Kommune.

Direktøren for Topvirk udtrykker det således:

”

De kontanthjælpsmodtagere og ledighedsydelsesmodtagere vi modtager i projektførløbene, er de sværeste grupper og formodningen er, at de ikke kan klare det selv uden bistand og støtte på vejen tilbage til arbejdsmarkedet”.

De to målgrupper kan kort karakteriseres som følger:

Ledighedsydelsesmodtagerne:

- Målgruppen har som udgangspunkt 18 måneders forudgående ledighed (der er dog undtagelser)
- Alle har helbredsmæssige problemer og et længerevarende sygdoms- og sagsforløb bag sig
- Borgerne har ofte en lang arbejds erfaring
- Er ofte tidligere ufaglærte eller faglærte borgere, der ikke længere kan klare tidligere arbejdsfunktioner
- Borgeren mangler ofte et klart billede af deres egen formåen og skånehensyn
- Borgeren har ofte en klar arbejdsidentitet, om end det er i forhold til tidligere arbejdsfunktioner
- Borgerne kan have psykiske problemer som en del af årsagen til arbejdsevnedssættelsen.
- En del af borgerne betegnes af Jobcentret som specielle, særegne og de har problemer med sociale kompetencer
- Borgerne, der "ikke passer ind" i de øvrige aktiviteter for målgruppen på Jobcentret
- Svagere borgere, der ikke besidder en særlig stor rest-erhvervsevne.¹⁴

Kontanthjælpsmodtagerne:

- Flertallet er kvinder
- Mange har ofte økonomiske problemer
- Mange har livsstilsproblemer (ex. overvægt)
- Er ofte langvarigt ledige - nogle over 20 års ledighed
- De fleste har været på kontanthjælp i flere år. Enkelte har kontanthjælpsrollen med som en social arv og har aldrig haft tilknytning til arbejdsmarkedet
- Har evt. kort arbejds erfaring inden for ufaglærte arbejdsfunktioner
- Mangler ofte arbejdsidentitet
- Har ofte kort skolegang fyldt med mange fiaskoer
- Enkelte har læse- og skrivevanskeligheder
- Har ofte helbredsmæssige problemer, herunder psykiske problemer
- Op mod halvdelen af mændene har et alkoholmisbrug - enkelte modtager medicinsk behandling herfor på Topvirk
- Mangler ofte et klart billede af deres egen formåen, skånehensyn og muligheder på arbejdsmarkedet
- Mangler ofte kompetencer i forhold til "hverdagsmestring" med regelmæssige måltider, almindelig sund levevis og dagsrytmer, styring af privatøkonomien.

¹⁴ Der er sket en nedadgående udvikling af målgruppens arbejdsevne i den to-årige periode, Topvirk har haft projektførløb for målgruppen. Som årsagsforklaring angives bl.a. de nye regler vedrørende "minifleksjob", der kom i forbindelse med fleks- og førtidspensionsreformen. Her er det muligt at visitere en borger til fleksjob med en meget lille restarbejdsevne, forudsat at arbejdsevnen kan udvikles i et fleksjob. Jobcentret visiterer meget målrettet det, de betegner som "de svageste grupper", til Topvirk.

- De kvindelige kontanthjælpsmodtagere har gennemsnitligt omkring 3 børn
- Kvinderne har ofte problemer med mestring af et familieliv med børn og er ofte enlige forsørgere
- Problemer med sociale kompetencer, herunder konflikthåndtering
- En del betegnes af Jobcentret som "håbløse at få i arbejde"
- Målgruppen "passer ikke ind" i de øvrige aktiviteter for målgruppen på Jobcentret.

Sammenfattende er der trods forskelligheder i karakteristika for de to målgrupper nogle fælles udfordringer, herunder at Jobcentret vurderer dem til at være meget langt fra arbejdsmarkedet. Begge målgrupper har været væk fra arbejdsmarkedet i lange perioder, og begge grupper har meget lange sagsforløb bag sig og forbehold i forhold til "myndighedsbegrebet", herunder til Jobcentret som myndighedsudøver. Begge grupper har endvidere typisk helbredsmæssige- og/eller psykiske problemer og betegnes ofte som særegne med manglende sociale kompetencer¹⁵. Ofte mangler begge målgrupper motivation til arbejdslivet. Endvidere har ingen af målgrupperne profiteret af den hidtidige beskæftigelsesrettede indsats og har de således behov for anderledes og nye initiativer for at komme ud på arbejdsmarkedet. Særligt for kontanthjælpsmodtagerne gælder, at de ofte har dårlig økonomi. En anden åbenlys forskel på

målgrupperne er, at mange ledighedsydelsesmodtagere har en høj arbejdsidentitet – men oftest målrettet tidligere og kendte arbejdsfunktioner - anderledes kontanthjælpsmodtagerne, der ofte har lav arbejdsidentitet og manglende arbejds erfaring.

Efter denne kvantitative og kvalitative beskrivelse af de borgere, der er i forløb på Topvirk, vil vi nu vende os mod den beskæftigelsesfaglige tilgang i Topvirk.

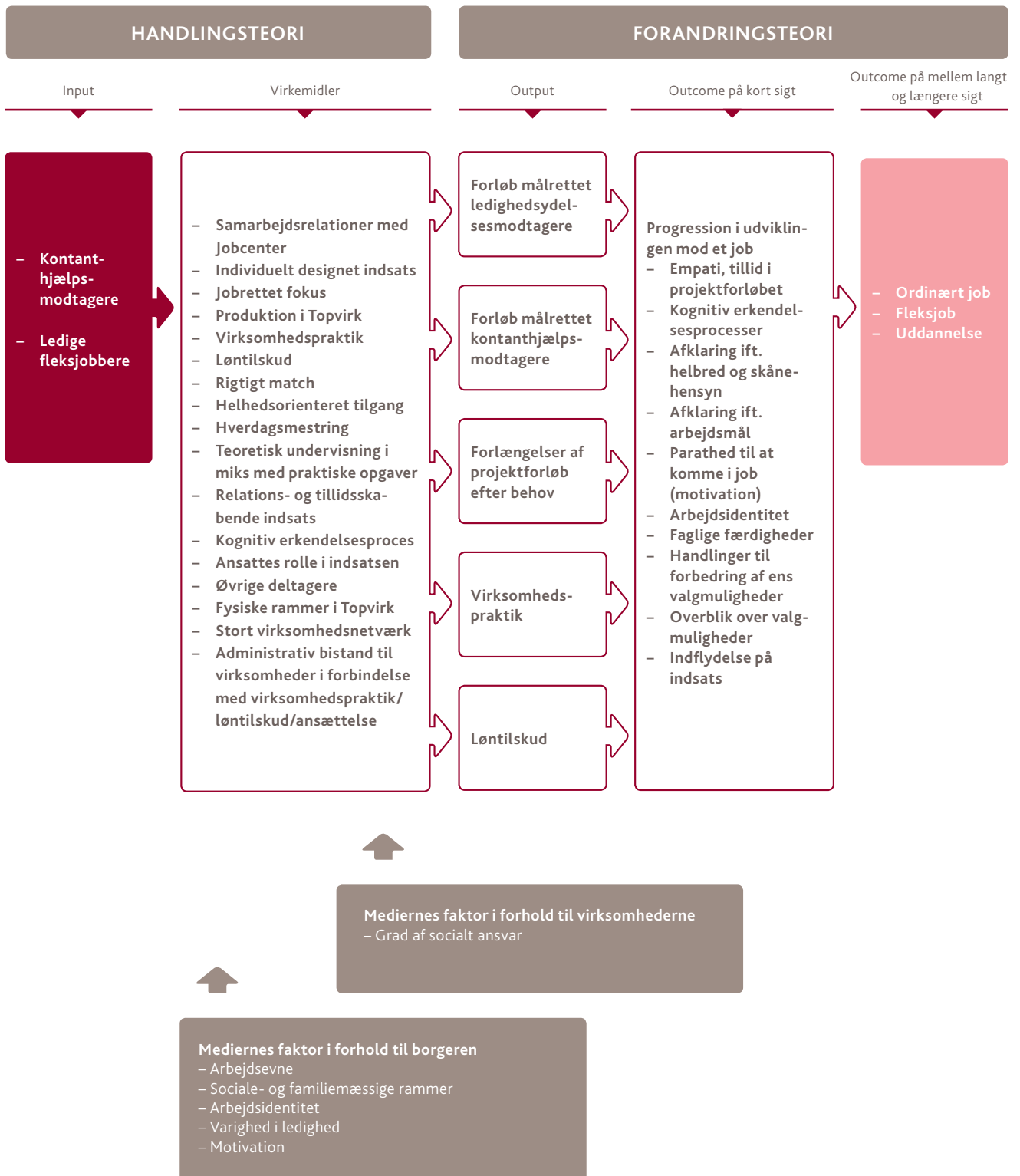
¹⁵ Nogle af deltagerne havde påbud om ikke at komme på Jobcentret

3.3

DEN BESKÆFTIGELSESFAGLIGE TILGANG I TOPVIRK

I dette afsnit vil vi kigge nærmere på tilgangen i arbejdet med borgerne i Topvirk. Evalueringsteknisk vil vi dykke ned i programteorien for den beskæftigelsesfaglige tilgang. Programteorien er illustreret grafisk i figuren.

Herunder vil vi indledningsvist kigge nærmere på de konkrete aktiviteter i projektføreløbene på Topvirk. Dernæst vender vi os mod samarbejdet med de lokale virksomheder om oprettelsen af praktikpladser, løntilskudsstillinger og fleksjob.



Kim:

Ejer af MENY kaffe, Frederikshavn

”

Samarbejdet med TopVirk har fungeret super - der er intet at udsætte på det. Papirerne til at starte med (tilskudsordning osv.) virkede lidt tricky. Men det hjalp de med.



Projektforløbene og den helhedsorienterede tilgang

I Topvirk arbejdes der med to typer projektforløb. Projektforløb "På vej mod et job" er målrettet ledighedsydelsesmodtagere. Projektforløbet "Nye veje" er målrettet kontanthjælpsmodtagere. I begge forløb er det overordnede mål at få borgerne i job¹⁶. De overordnede karakteristika og forskellige behov for de to målgrupper har bevirket, at indsatsen, varigheden og timetallet af projektforløbene er forskellige.

I begge projektforløb aftales indsats og behov forud for forløbet mellem borgeren, sagsbehandleren og underviseren fra Topvirk. Er der individuelle barrierer eller behov, planlægges og aftales den individuelle indsats som et supplement til projektforløbet. I interviewet med de kommunale beskæftigelsesmedarbejdere blev det pointeret, at der var et velfungerende samarbejde mellem Topvirk og Frederikshavn Kommune. Man afholder løbende eller efter behov treparts møder mellem sagsbehandlerne, Topvirks ansatte og borgeren ved opståede problemer hos borgeren. Via disse møder lykkedes det ofte at fastholde borgeren i indsatsen og/eller kortlægge de aktuelle behov.

Der er tilrettelagt en struktureret tematiseret læringsramme i begge projektforløb. Temaerne er forskellige for de to målgrupper – men målet er det samme - at opbygge deltagerens

arbejdsidentitet, personlige-, sociale- og samarbejdskompetencer og at udvide deres viden og opmærksomhed mod hvilke virksomhedstyper og brancher, der er i nærområdet, og hvilke jobtyper, der kan passe til borgerens profil.

I projektforløbet "På vej mod et job" målrettet ledighedsydelsesmodtagere er læringsrammen tematiseret i forskellige emner¹⁷ som eksempelvis stress, konflikthåndtering, kommunikation og samarbejde, forholdet til kollegaer, arbejdskultur etc. Der er 15 ugentlige undervisningstimer i 15 uger. Ud over de øvrige temaer er der et stringent fokus på jobsøgningsaktiviteter, herunder selvstændig udarbejdelse af individuelle mål og handleplaner, præsentationsteknikker, værktøjer til jobsøgning og jobsamtalen etc. Endelig er der selvstændig aktiv jobsøgning med opsøgende arbejde i forhold til flere konkrete virksomheder hver uge i forløbet. En aktivitet, som i høj grad involverer deltagerne. Ifølge underviseren værdsættes dette direkte fokus på jobsøgning af deltagerne, der ønsker at returnere til et aktivt liv på arbejdsmarkedet. En deltager, der blev interviewet på kursusstedet udtrykte det således:

”

De tog mig alvorligt og respekterede mit ønske, da jeg sagde, jeg gerne ville arbejde, og allerede dag nr. 3 var jeg ude og søge job på nogle virksomheder, jeg selv havde valgt".

¹⁶ Alternativt få afklaret for borgeren i forhold til, hvilken type job vedkommende fremtidigt skal have og specifikt få beskrevet og etableret dette. Forløbene anvendes til en egentlig rådighedsvurdering af borgerne, hvor det ønskede fokus fra Jobcentret er en afprøvning af, om borgeren står til rådighed.

¹⁷ I det omfang, der er 10 kursister, følges en fast undervisningsplan. Da der er aftalt løbende optag af deltagerne med kommunen, og derfor skiftende deltagerantal, er det ikke altid muligt at følge tidsplanen nøje. Temaerne fastholdes dog i forhold til de enkelte deltagere på forløbet.

I projektforløbet "**Nye veje**", målrettet kontanthjælpsmodtagere, er ligeledes struktureret i overordnede temaer som eksempelvis job og uddannelsesvejledning, grundlæggende it, kommunikation med det offentlige, kommunikation økonomi, samfundskendskab, den lokale erhvervsstruktur, sundhed, kost og motion¹⁸. Der er fokus på, at denne målgruppe i højere grad ofte mangler arbejdsidentitet, mangler kendskab til almindelige samfundsforhold, arbejdsnormer, jobtyper og har udfordringer med de sociale kompetencer, samarbejdsevne og hverdagsmestringen. Da målgruppens afstand til arbejdsmarkedet ofte er større end ledighedsydelsesmodtagernes og behovet for indsats større, er antallet af undervisningstimer højere, og forløbene er længere. Et væsentligt mål i projektforløbet er, ud over job, at gøre deltageren i stand til at mestre hverdagen med træning og undervisning i almindelig sund levevis og dagsrytmer, styring af privatøkonomien og træning i arbejdsnormer via virksomhedspraktik samt træning i Topvirks egen produktion. Kontanthjælpsmodtagerne er generelt karakteriseret ved at have en dårlig økonomi, og de deltagere, der ønsker det, får tilbudt professionel bistand fra en ekstern rådgiver¹⁹.



Vi har fokus på borgerens økonomi og bistår, rådgiver og anvender en bedre økonomi som en motivationsfaktor. Det er livets skole, har du styr på, hvad du kan opnå ved at komme i arbejde – det skaber motivation", fortæller Henrik fra Topvirk.

Anvendelse af forskellige metoder kendetegner begge projektforløb. Der arbejdes med et mix af metoder, herunder undervisning, der er sammensat i en vekselvirkning mellem teori, og refleksionsøvelser i grupper eller i fællesforum med praktiske opgaver kombineret med teoretisk viden etc. Alle aktiviteter foregår med konstruktiv feedback fra de øvrige deltagere og / eller underviseren. Undervisningsrammen suppleres med forskellige gæstelærere, virksomhedsbesøg eller andre relevante emner.

Forløbene for målgrupperne afholdes særskilt med to forskellige undervisere. Projektforløbet for ledighedsydelsesmodtagere varetages af en cand. pæd., der selv er ansat i fleksjob. Hun er en erfaren underviser, der bevidst bruger sig selv som rollemodel for ledighedsydelsesmodtagerne. Det forhold, at hun selv er fleksjobber, har givet hende en indgående forståelse for de udfordringer og begrænsninger, en nedsat arbejdsevne giver i et aktivt arbejdsliv. Kursisterne på Topvirk beretter også om en positiv effekt af, at deres underviser selv er fleksjobber.

¹⁸ Beskrevet i informationsfolderen til borgeren

¹⁹ Fire af deltagere har modtaget ekstern bistand



Det betød rigtig meget for mig, at Tove selv er fleksjobber. Det giver noget, at hun selv har været igennem systemet. Hun er en succeshistorie," fortæller en af kursisterne på Topvirk.

Undervisningen af kontanthjælpsmodtagerne varetages af en folkeskolelærer, som ligeledes er en erfaren underviser og rollemodel for deltagerne. Underviserne afholder løbende vejledning, og som hovedregel er der minimum en ugentlig individuel vejlednings- og udviklingssamtale for kursisterne.

På trods af at det er forskellige forløb og forskellige undervisere, er tilgangen til borgerne grundlæggende ens og sætter spot på den beskæftigelsesfaglige og helhedsorienterede tilgang til borgeren og målet hen imod et job.

Det vægtes, at borgerens historie, arbejdsidentitet og ressourcer er i fokus. Det gælder fx under opbygning af en basal arbejdsidentitet for de personer, der aldrig har haft fast beskæftigelse, i virksomhedspraktik eller mulighed for arbejde under beskyttede former i Topvirk's produktion. Det gælder også for de personer, der pga. sygdom eller ulykke har mistet muligheden for at udnytte sine primære kompetencer, men som har brug for sin stolthed og identitet som arbejdende menneske - også i et fleksjob med nye jobfunktioner.

En helhedsorienteret tilgang betyder også, at økonomi og hverdagsmestring kan være fokuspunkter i arbejdet sammen med en virkelighedsnær virksomhedsindsats.

Arbejdet med det rigtige match mellem borger og job inddrager på den måde ikke bare borgerens resterende kompetencer og erhvervsevne, men borgerens historie og relevante personlige og sociale forhold, samtidig med at det rigtige match skabes gennem borgerens progression.

Tilgangen til deltagerne i projektforløbene

Den beskæftigelsesfaglige tilgang på Topvirk er præget af et fokus på, at succesen afhænger af borgerens egen indsats, empati og tillid samt de kognitive erkendelsesprocesser.

Borgerens egen indsats. Under projektforløbene arbejdes der aktivt med at motivere deltagerne mod en fast tilknytning til arbejdsmarkedet samt et livssyn, der omfatter arbejdsmarkedet som en fast del af den enkeltes liv²⁰. Det vægtes højt i begge projektforløb, at borgeren involveres, og at det er borgerens egen indsats i samarbejde med de ansatte på Topvirk, der skaber parathed til et job på arbejdsmarkedet²¹.

Empati og tillid. Der arbejdes meget bevidst med at skabe empati og tillid mellem deltagerne, underviserne, virksom-

²⁰ Beskrivelse af projektforløbet findes i samarbejdsaftalerne med Jobcenter Frederikshavn og informationsfoldere til borgerne.

²¹ I begge informationsfoldere til borgerne understreges det med forskellige ord, at borgeren skal deltage aktivt og selvstændigt og positivt. Det er borgeren selv, der skal involveres og er i centrum.

”

Vi møder folk der, hvor de er og arbejder sammen med borgeren i en kognitiv erkendelsesproces i forhold til deres rolle og funktion i arbejdslivet”

hedskonsulenterne og de øvrige ansatte på Topvirk. Gensidig tillid betragtes som den vigtigste platform for at kunne skabe motivation og progression hos borgeren. Empatien med deltagerne er et ultimativt krav til de ansatte, og en forudsætning for at kunne skabe tilliden hos borgeren. Direktøren for Topvirk formulerer det således:

”

Vi tror på, at empati og tillid kan "skubbe" mennesker et andet sted hen og tættere på arbejdsmarkedet”

Underviserne og virksomhedskonsulenterne (herunder ledelsen) giver udtryk for, at de er meget bevidste om vigtigheden af denne tillid, og at den kun kan etableres ved at vise respekt for den enkelte deltager og samtidig stille krav. Respekt omsat i metode beskrives af underviseren som et bevidst afsæt i kompetencer, erfaringer fra tidligere job, faglig stolthed, uddannelse etc. og konkretisering af sygdom og fysiske problemer til noget, det er muligt at organisere sig fra.

Borgeren skal være klar og have tillid til "skubbet" mod arbejde. "Hvis vi skubber på, før de er klar, risikerer vi, at de går i stykker", som direktøren udtrykker det. Netop derfor arbejdes der også meget med de kognitive erfaringsprocesser.

Kognitive erfaringsprocesser. Der arbejdes målbevidst med de kognitive erfaringsprocesser hos borgeren i forhold til at finde sin plads på arbejdsmarkedet. Borgeren skal måske lige pludselig se sig selv i en helt anden rolle. Sådanne erfaringsprocesser forudsætter, at borgeren yder en stor personlig "egen indsats" og "tør" åbne op og have tillid til underviserne og virksomhedskonsulenterne.

Som det fremgår af nedenstående række af interviewcitater, gennemsyrrer de ovenstående elementer tilgangen til borgerne på Topvirk.

”

Vi arbejder med borgernes selvbillede”

”

Vi bygger "stillads" om borgeren med respekt, nærhed, opmærksomhed og tæt kontakt og vi samler dem op, hvis erkendelsesprocessen er hård”

”

Stilladset er der også efter den første tid, efter at borgeren har fået arbejde – og vi følger op”

Jesper:

Ejer af LAKexperten, Frederikshavn

”

Samarbejdet med TopVirk har fungeret rigtig nemt. Jeg har haft to møder med deres virksomhedskonsulent Henrik. Så fik vi nogle papirer, men dem var Henrik også god til at forklare. Det hele har været ret lige til. Både i forhold til timeantal, Johnny og så videre. Det hele har bare klikket.



”

Vi har et miljø, hvor det er okay at være sårbar – men hvor vi inspirerer hinanden til at klø på”

”

Ærlighed og tillid er kernen i arbejdet med borgeren og i samarbejdet med Jobcentret”

Tilgangen til den virksomhedsrettede indsats i projektføreløbene

Det er et meget klart mål i begge forløb at få deltagerne i job. Deltagerne arbejder derfor selvstændigt med jobsøgning kombineret med virksomhedsbesøg, netværks- og inspirationsaktiviteter og praksisnær læring i Topvirks produktion.

De to centrale komponenter i den virksomhedsrettede indsats er Topvirks egen produktion og den udadvendte virksomhedsindsats, hvor det rigtige match mellem virksomhed og borger er omdrejningspunktet.

Virksomheden Topvirks **egen produktion** er en væsentlig komponent i begge projektføreløb, og indsatsen har fokus på praksisnær læring i produktionen. **Virkeligheden tæller**, og det er vigtigt at opbygge en arbejdsidentitet hos borgeren og finde de

realistiske jobmuligheder. Topvirks produktion anvendes bevidst i projektføreløbene til at bringe virkeligheden til de deltagere, der enten er meget langt væk fra arbejdsmarkedet eller slet ikke kender det. Kendskab til arbejdsnormer, som eksempelvis samarbejde og mødestabilitet, er vigtige elementer i indsatsen og ikke en selvfølgelighed for deltagerne i projektføreløbene. I Topvirks produktion stilles der krav til arbejdsnormer og kvalitetsbevidsthed. Topvirk har et arbejdsmiljø og en produktion på markedsvilkår, og kravene til deltagerne i produktionen er de samme som på enhver anden virksomhed. Hovedparten af medarbejderne i produktionen er ansat i fleksjob, og det giver en stor bevidsthed om borgerens skånehensyn, og samtidig løfter medarbejderne en social rolle ved at fungere som både producerende medarbejdere, rollemodeller og i nogle tilfælde som mentor for de ledige.

Den anden væsentlige komponent i indsatsen er **det rigtige match** mellem borgeren og den fremtidige arbejdsplads – uanset ansættelsesform. Vigtigheden af det rigtige match er gentagne gange fremhævet under de kvalitative interviews af både ledelsen, underviserne, virksomhedskonsulenten og afdelingslederen på kontanthjælp. Det er afgørende for varig ansættelse.

I Topvirk er der et meget entydigt fokus på, at fem ting er afgørende i forhold til det rigtige match.

1. **Indgående kendskab (og relation) til borgeren.** Der kræves et indgående kendskab til borgerens faglige kunnen, personlighed og parathed til job.
2. **Indgående kendskab (og relation) til arbejdsgiveren.** Det handler om personlig og relationsskabende kontakt med virksomhed og arbejdsgiver. Her er et telefonopkald ikke nok, hvis arbejdsgiveren ikke er kendt. Viden om virksomhedens arbejdsfunktioner hentes gennem den personlige kontakt.
3. **Indgående viden om virksomheden.** Der skal være et indgående kendskab til virksomhedens arbejdsfunktioner og de funktioner, de evt. kunne have behov for fremadrettet.
4. **Kemi.** Kemien mellem arbejdstager og potentiel arbejdsgiver er vigtig, og et grundlæggende kendskab til borger og arbejdsgiver er vigtig for at kunne vurdere kemien.
5. **Åbenhed og tillid.** Der skal være åbenhed og tillid mellem alle aktørerne.

For at skabe det rigtige match i den virksomhedsrettede indsats i projektføreløbene er der tilknyttet virksomhedskonsulenter. Både direktøren og souschefen fungerer som virksomhedskonsulenter sammen med en tredje virksomhedskonsulent. De

opsøger personligt potentielle praktikpladser og jobåbninger. Specielt direktøren deltager aktivt som virksomhedskonsulent og udnytter sit netværk blandt de lokale virksomheder. Både underviserne og virksomhedskonsulenterne følger op på den virksomhedsrettede indsats, og sikrer borgerne en fast forankring i projektføreløbene under virksomhedsføreløbene og understøtter samtidig virksomhedernes behov for kendskab til borgeren. Endelig ydes virksomheden administrativ bistand til det omfattende papirarbejde, der kan være forbundet med etablering af virksomhedspraktik, løntilskud og fleksjob.

Når det rigtige match er på plads, fokuserer Topvirks virksomhedskonsulenter på at lette det administrative arbejde for de virksomheder, der oprettes praktikpladser, løntilskudsstillinger og fleksjob i. Alle de interviewede virksomhedsledere var enige om, at Topvirks bestræbelser på at minimere de administrative opgaver for dem var et stort plus sammenlignet med deres erfaringer fra lignende samarbejder med Jobcentret.

3.4

EFFEKTEVALUERING

I forbindelse med den kvalitative evaluering af Topvirk blev der gennemført fem casebeskrivelser af borgere, der havde fundet et nyt ståsted på arbejdsmarkedet efter at have været tilknyttet Topvirk. Disse fortællinger er gengivet i efterfølgende billeder og tekst, og inden vi bevæger os videre til den generelle effekt-evaluering²², vil vi kort stifte bekendtskab med John, Kevin, Johnny, Connie og Morten, der via forløb hos Topvirk blev hjulpet tilbage på arbejdsmarkedet.



John

Fra tjener til kassemedarbejder

Ved kassen i Rema 1000 sidder John. Han virker på en gang rutineret og effektiv og har overskud til en bemærkning til kunderne samtidig med, at han scanner varerne og holder øje med det lille bump fra cigaretautomaten. Hvis man ikke vidste bedre, kunne man tro, at John havde mange års erfaring i detailhandel. Men karrieren bag kassen er ikke lang. Flere omfattende knæoperationer satte i 2010 en stopper for Johns arbejde som tjener. Omstillingen til fleksjobbet i Rema 1000 gik via Topvirk, og Topvirks forslag til jobbet kom i den grad bag på ham. Men det er kommet endnu mere bag på ham, at han befinder sig så godt i Rema 1000.

Den udadvendte omgang med kunderne ligner noget, han kender. Også selv om omgivelserne i supermarkedet er helt forskellige fra de restauranter og hoteller, hvor han i sin tid gik rundt og serverede. "Jeg tror ikke, jeg havde siddet her i dag, hvis ikke det havde været for Topvirk, der gav mig det skub. For jeg ville ikke have drømt om, at de manglede sådan en som mig her" siger John og fortsætter: "Efter 34 år som tjener er det svært at se sig selv i en anden branche. Men de tænker anderledes i Topvirk, og de har entusiasme." John lægger også

vægt på, at det var lærerigt at skrive sit CV og få feed-back på det. Lidt af en oplevelse for en mand, der har været vant til at få arbejde alene ved personligt fremmøde på arbejdspladsen. Nu er det arbejdsdagen hos Rema 1000, der fylder. Arbejdstiden er sat op fra 20 til 30 timer. Det går, bare John får mulighed for at veksle mellem at sidde ved kassen og stå op og fylde varer på hylderne. Tjenererfaringen har han trukket med ind i jobbet, og han forstår at møde kunderne på den rigtige måde - både de tilfredse og de mindre tilfredse. Han har, som hans chef siger det, rykket sig og er blevet en rigtig Rema 1000-mand²³.

²² Effektevalueringen fokuserer alene på de borgere, der har været i forløb hos Topvirk. Ud over de borgere, der er visiteret til Topvirk af Frederikshavn Kommune, har man hjulpet en række borgere, der ikke har været i forløb i Topvirk i beskæftigelse. Det har fx været ægtefæller til personer i forløb i Topvirk eller borgerledelsen i Topvirk har haft kendskab til fra deres tidligere jobs. Disse borgere har ved arbejdsløshed af egen drift kontaktet Børge Landgrebe og Henrik Dørum fra Topvirk for at høre, om de kunne hjælpe dem i job. Derudover har Topvirk kortvarigt været en del af fleksjobsambassadørordningen i Frederikshavn Kommune, hvor de også nåede at få nogle borgere i fleksjob. Samlet set er der således set skyggetal svarende til omkring 10 borgere, som Topvirk har fået i beskæftigelse, der ikke indgår i denne del af evalueringen, der udelukkende har fokus på Topvirks kursusvirksomhed.

²³ Du kan høre mere om Johns historie på nettet: <http://youtu.be/i-L5hjk-tjo>.



Der er en fin fleksibilitet i, at han arbejder lidt ekstra en dag for så at arbejde kortere eller holde fri andre dage".



Kevin

En håndværker til kaffemaskinerne

Maskinerne er Kevins ansvar, når han står ude hos en af Meny Kaffes kunder, og det er langt fra altid nok at skifte filter og lave service på vandkøleren. Det sker, at han er nødt til at skille maskineriet helt ad, så op mod 100 smådele ligger spredt ud foran ham. Men det afskrækker ham ikke, og han bliver ved, til maskinen igen kan lave kaffe. "Du har en maskine, som ikke virker – løs det!", som Kevin selv formulerer opgaven.

Med sin håndværkerbaggrund som tømrer og murerarbejdsmand ønskede Kevin sig mest af alt et arbejde, hvor han kunne bruge sine hænder. Inderst inde regnede han dog med, at det ville blive umuligt - noget han heller ikke undlod at sige højt flere gange i sit forløb hos Topvirk. Men så landede han alligevel på sin egen hylde i en praktikplads hos Meny Kaffe, og praktikpladsen endte med at blive til et fleksjob. Det psykiske arbejdsmiljø her passer godt til Kevin, som både kan få lov at arbejde selvstændigt og synes, at han møder forståelse for sine skånehensyn.

Kevin er på 20 timer, og det er passende. Også for Meny Kaffe, der ikke havde økonomi til at binde sig til en fuldtidsstilling. "Der er en fin fleksibilitet i, at han arbejder lidt ekstra en dag for så at arbejde kortere eller holde fri andre dage," fortæller Kevins

arbejdsgiver fra Meny Kaffe, der er en mindre virksomhed, som lever af at levere service til kaffemaskiner.

Der er gået fire år fra Kevin måtte sygemelde sig med ondt i ryggen og til nu, hvor han er på banen igen i sit fleksjob. Nedturen sad i den grad i ham ved det første møde med Topvirk: "Lige da jeg startede, troede jeg ikke meget på, at jeg ville få et job, og ved første samtale var jeg ikke så positiv."

Slidigt, smerter og et langt ondt udredningsforløb under sygemeldingen gjorde, at det kneb med selv-respekten og troen på egne evner. Men de ugentlige samtaler hos Topvirk gennem det meste af et forår gav ham motivationen, og praktikken og fleksjobbet hos Meny Kaffe har givet Kevin selvtilliden og arbejdsglæden tilbage. "Man skal ikke bare tænke i den boks, man har placeret sig selv i," forklarer Kevin, der mener, at Topvirk først og fremmest har inspireret ham til at se, at han kunne meget andet og mere end lige det, han troede og var vant til.



Johnny

Fra psykisk ustabil til stabil klargøringsmand på deltid

Stemningen er noget af det første Johnny nævner, når han taler om sin nye arbejdsplads. Det er vigtigt for ham at føle sig godt tilpas og undgå stress. Og det gør han i sit nye fleksjob som klargøringsmand på et klargøringscenter. Her følte han sig velkommen fra første dag, og han kan gå kl. 12 uden at møde løftede øjenbryn eller kig på uret. At Johnny er inde i en god periode kan også mærkes, når man spørger hans arbejdsgiver, der ser ham som en både stabil og arbejdsom medarbejder, som blot er på deltid.

Arbejdsmiljøet er vigtigt for, at Johnny kan fungere optimalt. Han har et sårbart sind og bliver let slået ud, hvis kemien ikke er der, eller hvis han føler sig presset. Som han selv siger, er han gået ned med flaget nogle gange, og han har ikke den samme stresstærskel som de fleste andre mennesker.

Hos Topvirk var det Johnny selv, der pressede på for at komme i arbejde. Han tog selv kontakt til arbejdsgiveren og tog også på eget initiativ et kursus i bilklargøring for at gøre sig parat til jobbet. Og netop det, at han har haft mulighed for selv at tage styringen, har været med til at gøre ham ekstra positivt indstillet over for det nye job: "Det er en positiv arbejdsplads, hvor man hjælper hinanden og lærer af hinanden", fortæller Johnny,

der ved et tilfælde fik kontakt til sin arbejdsgiver. Topvirk støttede Johnny ved at stå for alt det praktiske omkring fleksjobbet, og han fik en mental opbakning, der var med til at give ham det rigtige skub tilbage på arbejdsmarkedet efter en sygdomsperiode.

Johnnys psykiske udfordringer betyder, at han helst skal have fysisk arbejde, der er struktureret, så han ikke bliver overvældet af for mange opgaver. Men bliver de hensyn taget, er Johnny i stand til at arbejde lige så stabilt og effektivt som alle andre. Det gode arbejdsmiljø er altafgørende.



Nogen har behov for at sidde ned, andre vil helst være i bevægelse, og der skal også tages hånd om dem, der har psykiske udfordringer, selv om sådan noget som ADHD og Aspergers syndrom kan være svært at sætte sig ind i,"



Conny

Fleksjobber med ansvar for produktionen

En dag gled Conny på gulvet i Efterkontrollen på slagteriet, og hendes lårbensknogle fik en flænge. Sådan lyder den korte version af Connys historie, før hun blev fleksjobber. Efter 24 år på slagteriet satte ulykken et punktum for hendes arbejde - først som tarmrenser og siden som tilsynstekniker med tillidsposter som både medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i fagforeningen og sikkerheds- og tillidsmand. Det var en god arbejdsplads, hvor der var tillid til Conny fra både ledelse og kolleger, og det lå absolut ikke i kortene, at hun skulle skifte bane i sit arbejdsliv. Men med ulykken ændredes hendes tilværelse sig brat. I dag kan hun ikke gå ret langt, uden at benet hæver op, og hun skal helst ikke stå op for længe ad gangen. Langt de fleste job på almindelige vilkår er uden for rækkevidde for en med Connys baggrund.

Men på et jobsøgningskursus hos Topvirk blev grunden lagt til en ny begyndelse. Her gjorde hun sig med egne ord bemærket, og resultatet blev, at hun uden at søge fik tilbudt fleksjob i Topvirks egen produktion. Her er hun nu. Hun er en betroet medarbejder, og hun har været med til at starte produktionen op fra grunden.

Conny kan først ikke pege på lighederne mellem sin tid på slagteriet og det job, hun har nu. Der er en verden til forskel, synes

hun. Men når hun fortæller om sin arbejdsdag, er der alligevel en del ting, der træder frem. Tillidsposterne går igen i Connys arbejde hos Topvirk, hvor hun fungerer som en slags teamleder, selv om hun er for beskeden til at sige det selv.

Om morgenen er det Conny, de andre vender sig mod for at høre, hvad de skal gå i gang med. Og det er hende, der tager bestik af dagens produktion og fordeler opgaverne til kollegerne, der alle er fleksjobbere. Det er ikke helt enkelt, for der skal tages højde for mange slags skånehensyn. Men Conny lægger vægt på at gøre arbejdsugen afvekslende for alle: "Nogen har behov for at sidde ned, andre vil helst være i bevægelse, og der skal også tages hånd om dem, der har psykiske udfordringer, selv om sådan noget som ADHD og Aspergers syndrom kan være svært at sætte sig ind i," forklarer hun.

Topvirk giver mulighed for, at Conny kan udvikle sig og bruge sine evner og sit initiativ. Hun får tit øje på noget, der kan forbedres, og det taler hun altid med sin leder om, for hun ved, at hendes ideer og forslag kan være med til at påvirke virksomheden og lave tingene om. Den mulighed er vigtig for Conny og giver hende en arbejdsglæde og et overskud, som hun kan bære videre til sine kolleger i hverdagene.



Morten

Lagermedarbejder med høj standard

Djæveln ligger i detaljen, og det gælder ikke mindst i loddearbejde. Når Morten sætter sig til montagebordet, er han koncentreret om dioderne, stopknappen og de andre ting, der skal loddet rigtigt sammen, for at delene passer med de rigtige modeller, og strømmen fungerer. Resultatet skal leve op til Mortens egen standard, hvis han skal trives. Og det gør han i den grad i Topvirk's egen virksomhed, hvor han arbejder i fleksjob 30 timer ugentligt med blandede opgaver – lagerarbejde, af- og pålæsning af varer, montagearbejde og andre praktiske opgaver. Morten kan lide, at arbejdet er afvekslende. Han går op i det hele og lægger også stor vægt på at have gode kolleger omkring sig, så han kan føle sig tryk. Det er ikke uden stolthed, at han fortæller, at det er ham, hans arbejdsgiver helst vil have til at stå for det mere teknisk udfordrende loddearbejde. "De er gode til at påskønne, hvad man laver, og det er et dejligt sted," forklarer Morten. Den oplevelse kan Mortens leder i Topvirk ikke genkende til: "Morten passer perfekt til vores arbejdsplads. Her falder han bare ind, og han skal helt klart blive her i vores egen virksomhed."

I Topvirk var man på forhånd klar over, at det ville være et enten eller med hensyn til Mortens trivsel. Enten kan han være på en arbejdsplads eller også slet ikke. Morten har Aspergers syndrom,

hvilket til tider giver ham udfordringer i omgangen med andre mennesker, og nogle typer opgaver overvælder ham, fordi han ikke kan filtrere informationer på samme måde som de fleste andre. Desuden skal Morten helst røre sig og være fysisk aktiv, da han har haft problemer med overvægt.

Der skal empati til, for at det kan lykkes. Men kan man som arbejdsgiver tage de nødvendige skånehensyn, har man i Morten en helt særlig kollega, der med stor omhu går 100% ind i alle arbejdsopgaver.

I forbindelse med den generelle effektevaluering er det væsentligt at være opmærksom på, at der er tale om udsatte borgere, der i nogle tilfælde kan være endog meget langt fra arbejdsmarkedet. Det betyder dog ikke, at borgerne ikke flytter sig og udvikler deres arbejdsmæssige kompetencer i løbet af forløbet hos Topvirk. Med henblik på at måle den progression der foregår for de enkelte borgere i forløbene, arbejder man med løbende progressionsmålinger. Målingerne foretages hver tredje måned. Med henblik på at undgå at udvikle idiosynkratiske progressionsværktøjer blev det besluttet, at man i Topvirk ville arbejde med progressionsmålinger, der er udviklet af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR)²⁴. Dette giver STAR mulighed for at sammenligne borgernes progression i forløbene i Topvirk med projekter, der anvender sammenlignelige progressionsmålinger.

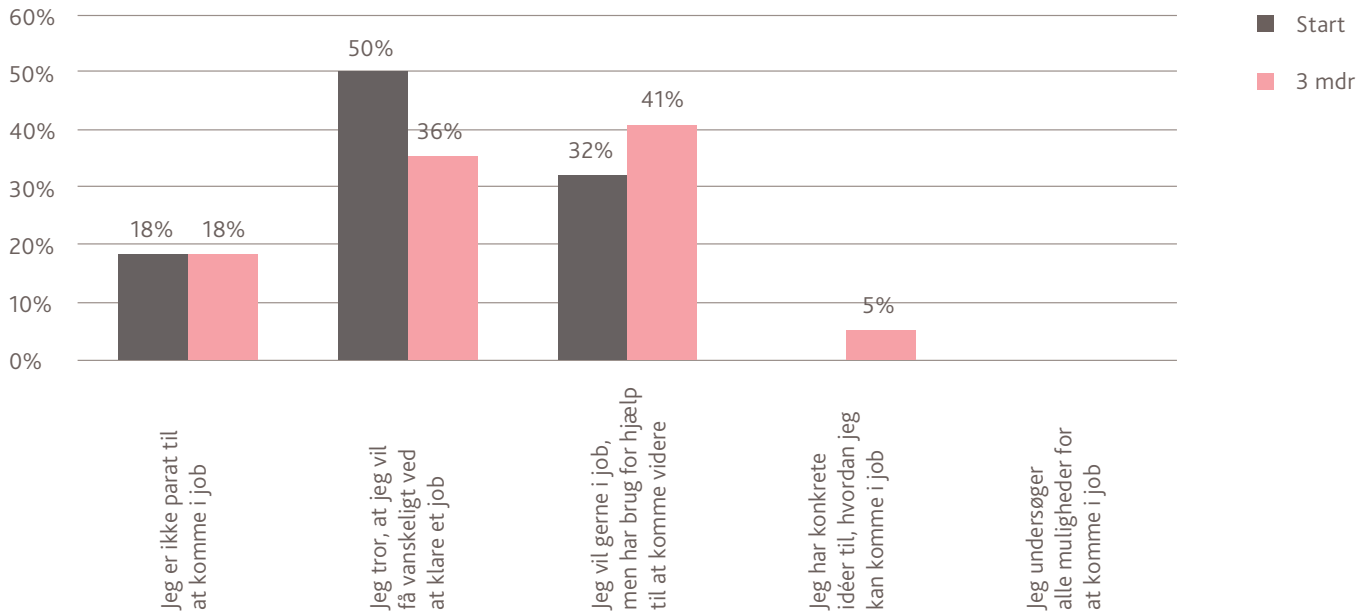
Effekter på kort sigt – progressionen i forløbene

Topvirk arbejder, som beskrevet, med det af STAR udviklede progressionsværktøj. Værktøjet fokuserer på 11 progressionsmål. I figurerne i dette afsnit ses udviklingen på de enkelte indikatorer for de to målgrupper – ledighedsydelsesmodtagere og kontanthjælpsmodtagere. I figurerne ses borgernes udgangspunkt ved opstart af forløbet samt vurderingen efter 3 måneder.

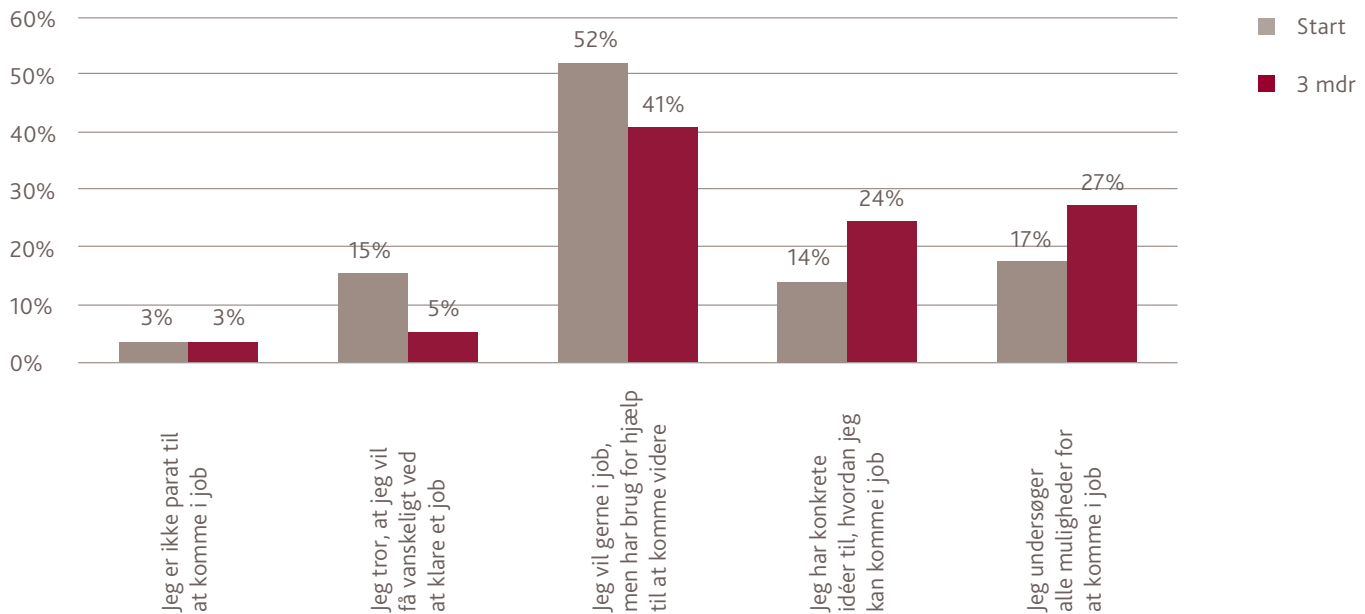
Det første målepunkt omhandler borgernes parathed til at komme i job. Som det fremgår af de to figurer er det generelle indtryk, at borgerens parathed til at komme i job øges i løbet af forløbene i Topvirk – også på den korte bane inden for tre måneder. En anden konklusion er, at der er betydelige forskelle mellem de to målgrupper. Kontanthjælpsmodtagerne vurderes generelt til at være noget mindre parat til at komme i job end personer på ledighedsydelse.

²⁴ Progressionsværktøjerne er udviklet som en del af udbudsmaterialet til empowermentprojektet (2014). Progressionsværktøjet blev først implementeret i forbindelse med midtvejsevalueringen, hvorfor svarene er baseret på medarbejdernes vurderinger af borgerne. Fremadrettet er det dog planen, at progressionsværktøjet anvendes løbende.

Parathed til at komme i job (kontanthjælpsmodtagere)



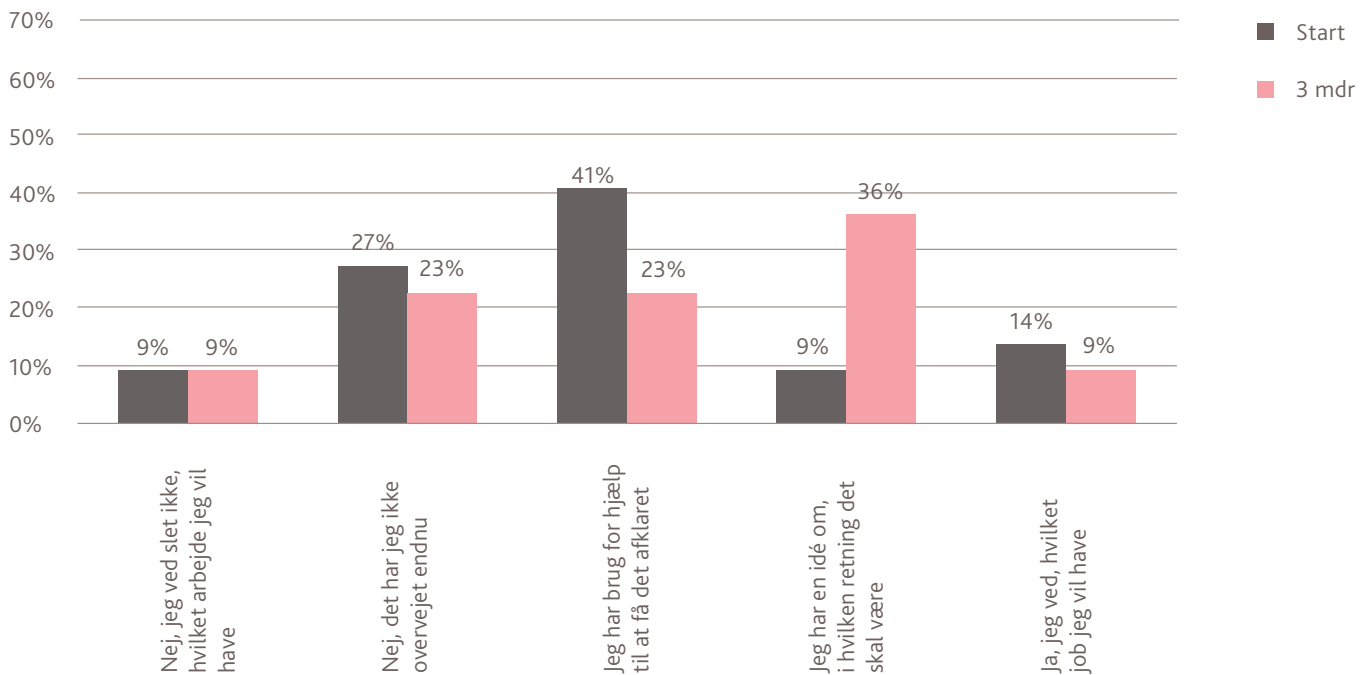
Parathed til at komme i job (ledighedsydelsesmodtagere)



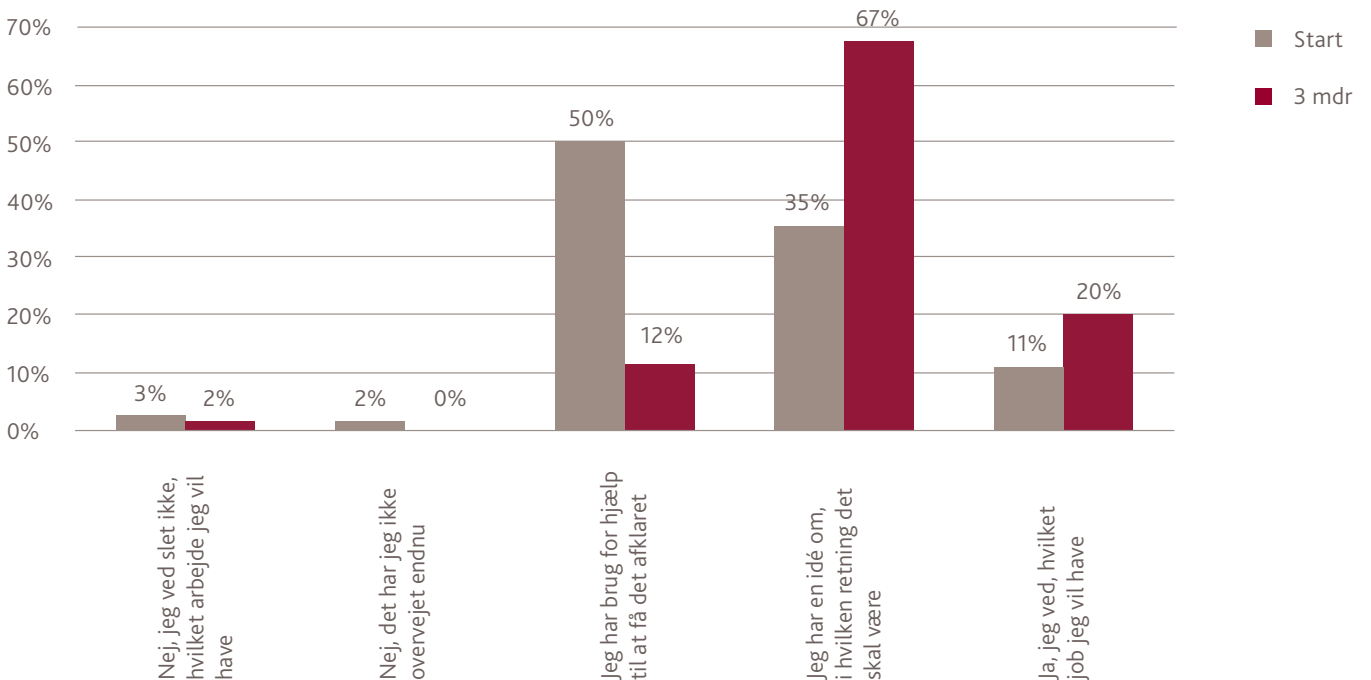
De næste to figurer giver et indblik i, hvorvidt borgerne har en idé om, hvilket job de gerne vil have. Både for kontanthjælps- og ledighedsydelsesmodtagerne er der en tendens til, at de

i løbet af de første tre måneder i forløbet hos Topvirk får en klarere idé om, hvilket job de vil have.

Idé om, hvilket job jeg gerne vil have (kontanthjælpsmodtagere)



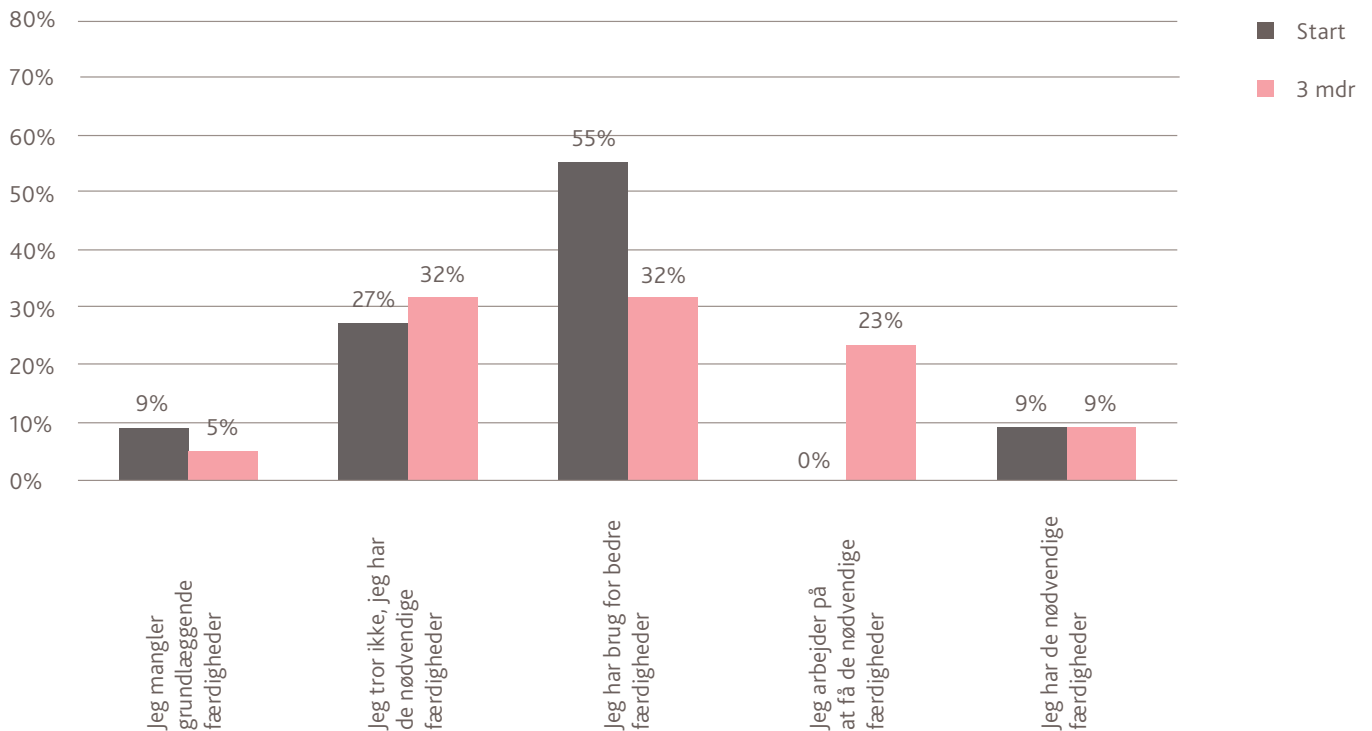
Idé om, hvilket job jeg gerne vil have (ledighedsydelsesmodtagere)



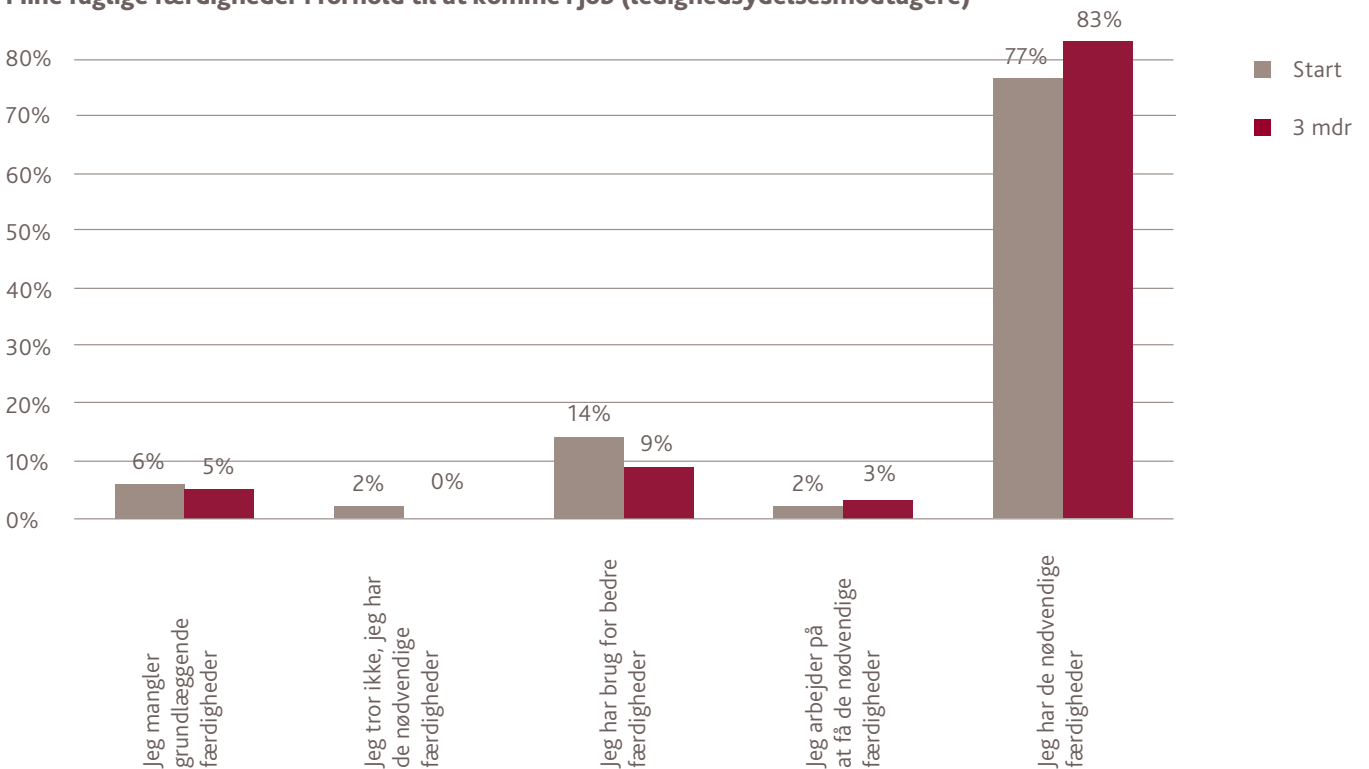
Figurene herunder belyser borgernes faglige færdigheder i forhold til at komme i arbejde. Igen ser vi et billede af, at borgerne oplever, at deres fagligheder i højere grad kan anvendes i forhold til at komme i job. Vi ser dog også, at der er tydelige

forskelle mellem de to målgrupper. Kontanthjælpsmodtagerne oplever i langt mindre grad end ledighedsydelsesmodtagerne, at deres fagligheder kan anvendes i forhold til at komme i job.

Mine faglige færdigheder i forhold til at komme i job (kontanthjælpsmodtagere)



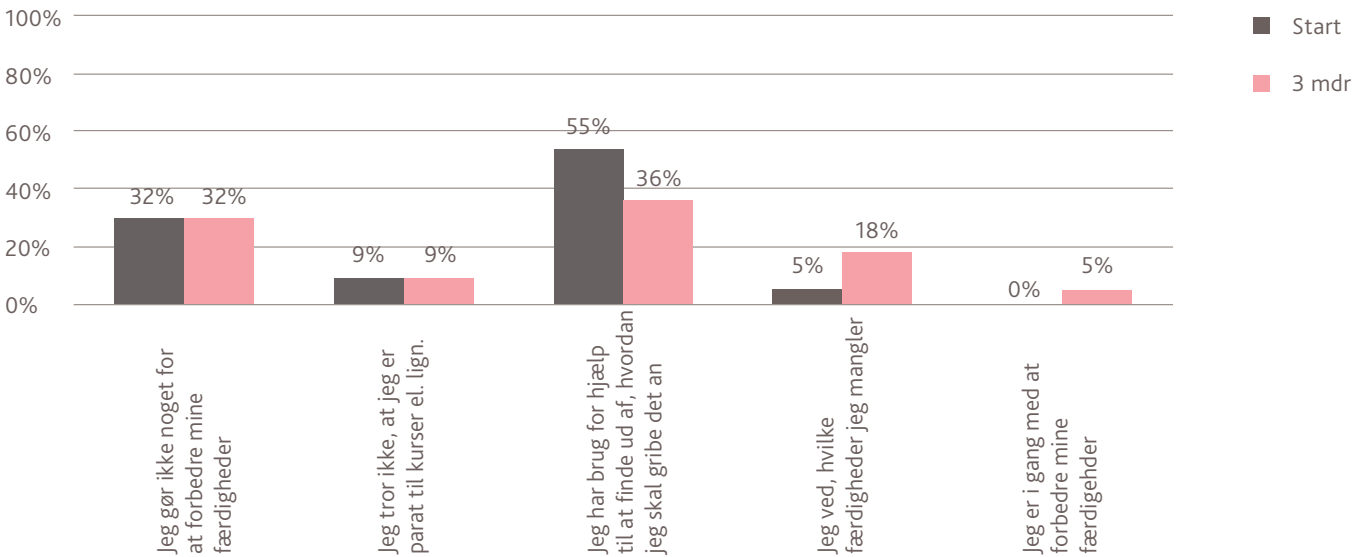
Mine faglige færdigheder i forhold til at komme i job (ledighedsydelsesmodtagere)



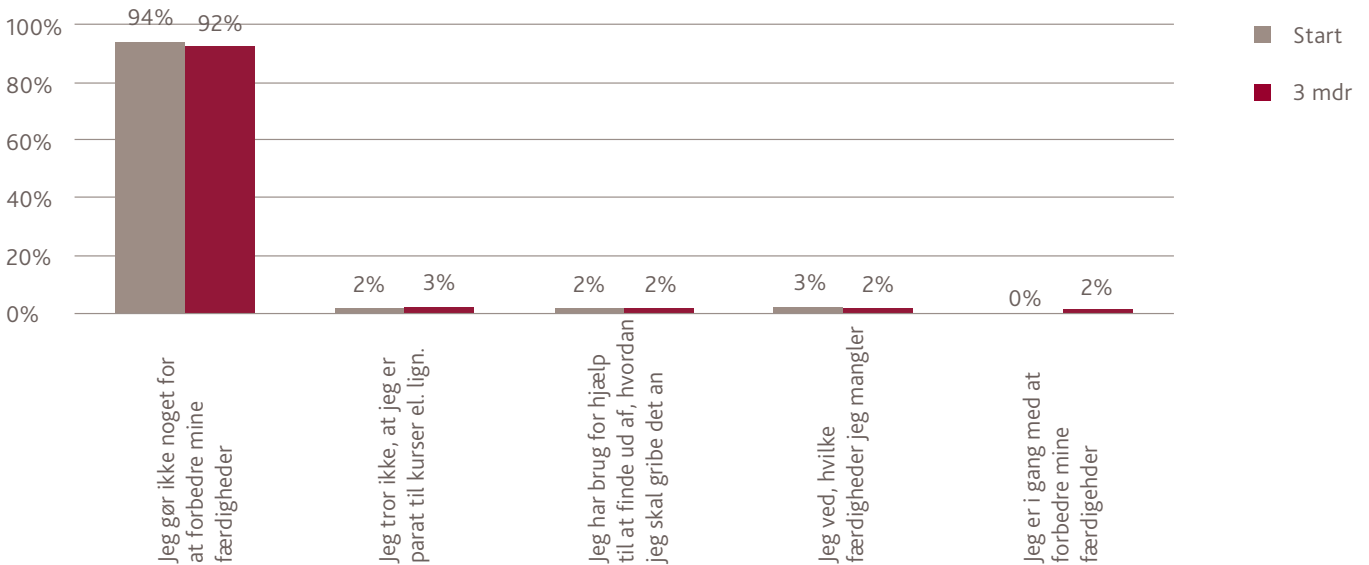
De næste to figurer giver et indblik i borgernes handlinger for at forbedre deres færdigheder. Figuren vedrørende kontanthjælpsmodtagerne afslører en tendens til, at de i løbet af de første tre måneder hos Topvirk får en øget tilbøjelighed til at handle med henblik på at øge deres færdigheder. Der er dog stadig omkring

en tredjedel af borgerne, der ikke gør noget for at forbedre deres færdigheder – heller ikke efter tre måneder i forløbet. Ledighedsydelsesmodtagerne er ligeledes karakteriseret ved ikke at gøre specielt meget for at forbedre deres færdigheder.

Handlinger for at forbedre mine færdigheder (kontanthjælpsmodtagere)



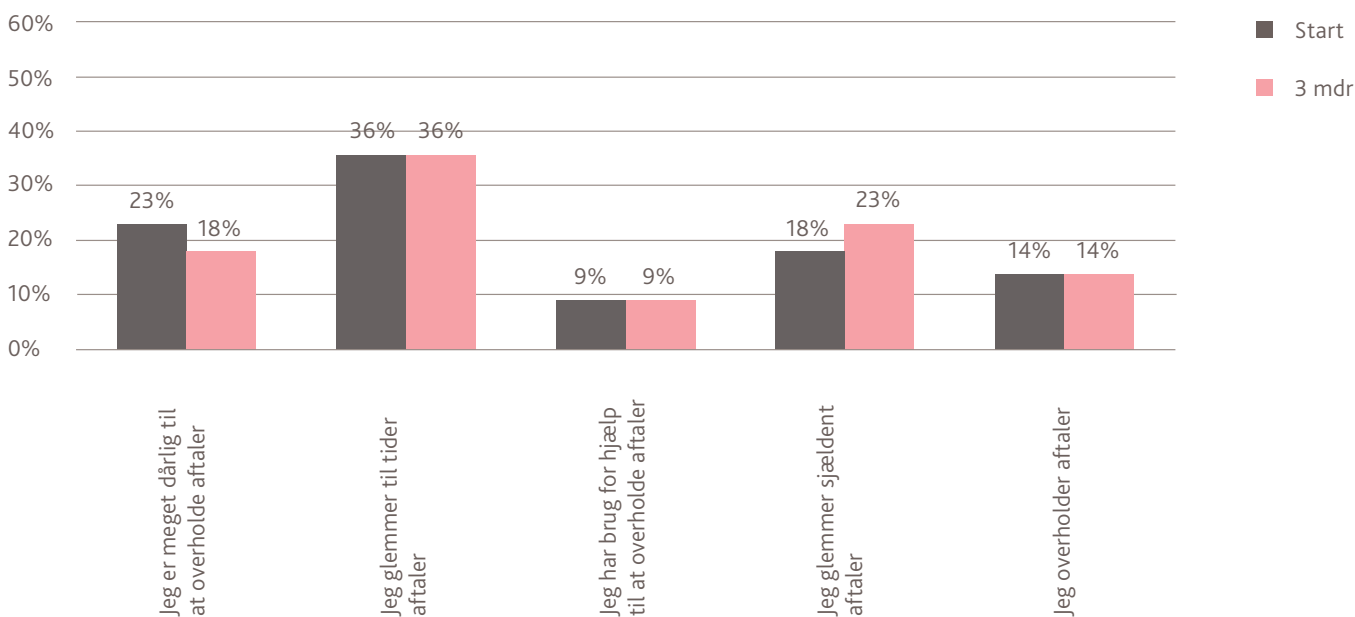
Handlinger for at forbedre mine færdigheder (ledighedsydelsesmodtagere)



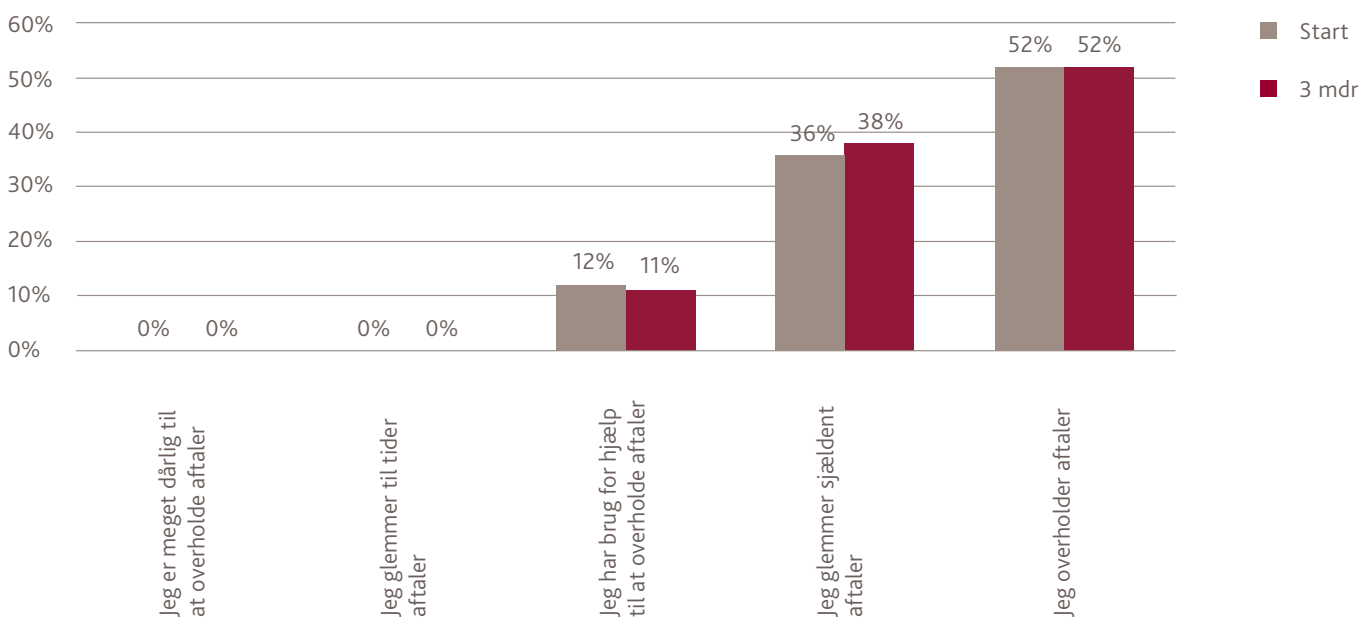
Figurerne herunder giver et indblik i de to målgruppers evne til at overholde aftaler. Det generelle billede er, at borgernes evne til at overholde aftaler stiger i forbindelse med forløbet hos Topvirk. Igen ser vi dog betydelige forskelle mellem de to målgrupper. Kontanthjælpsmodtagerne er markant dårligere end

modtagerne af ledighedsydelse til at overholde aftaler. Efter 3 måneder er der 37 procent af kontanthjælpsmodtagerne, der sjældent glemmer aftaler eller overholder aftaler. Det tilsvarende tal for ledighedsydelsesmodtagere er 80 procent.

Evne til at overholde aftaler (kontanthjælpsmodtagere)



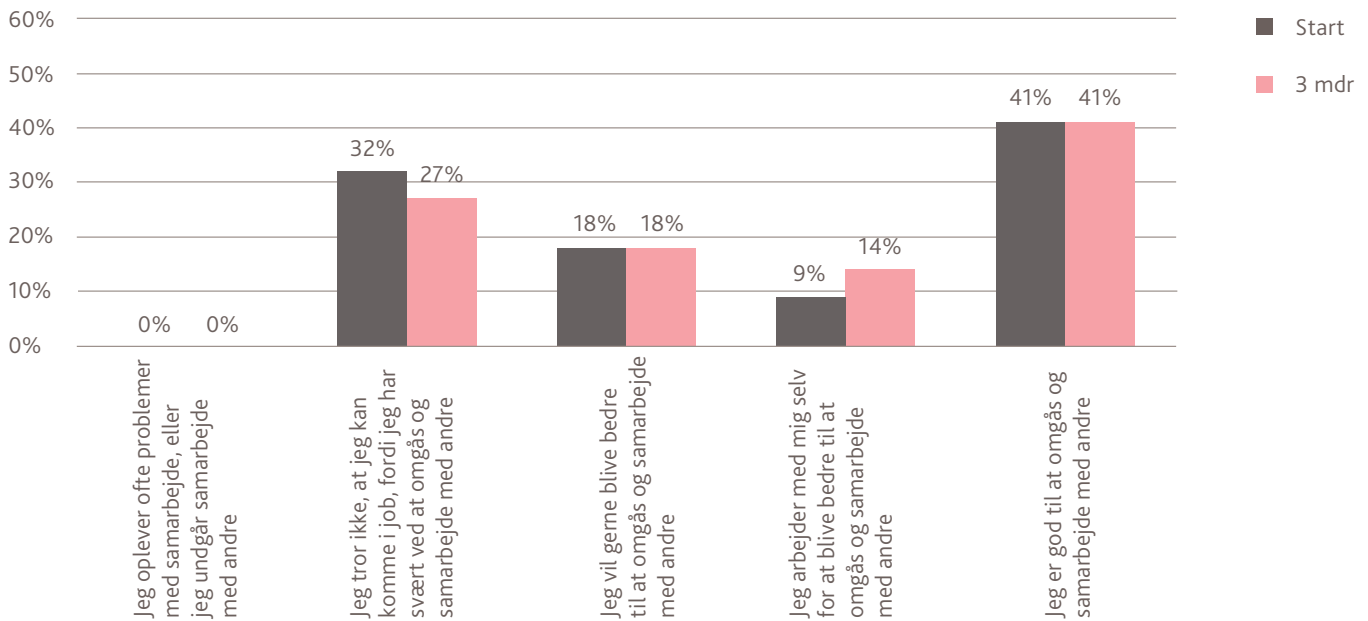
Evne til at overholde aftaler (ledighedsydelsesmodtagere)



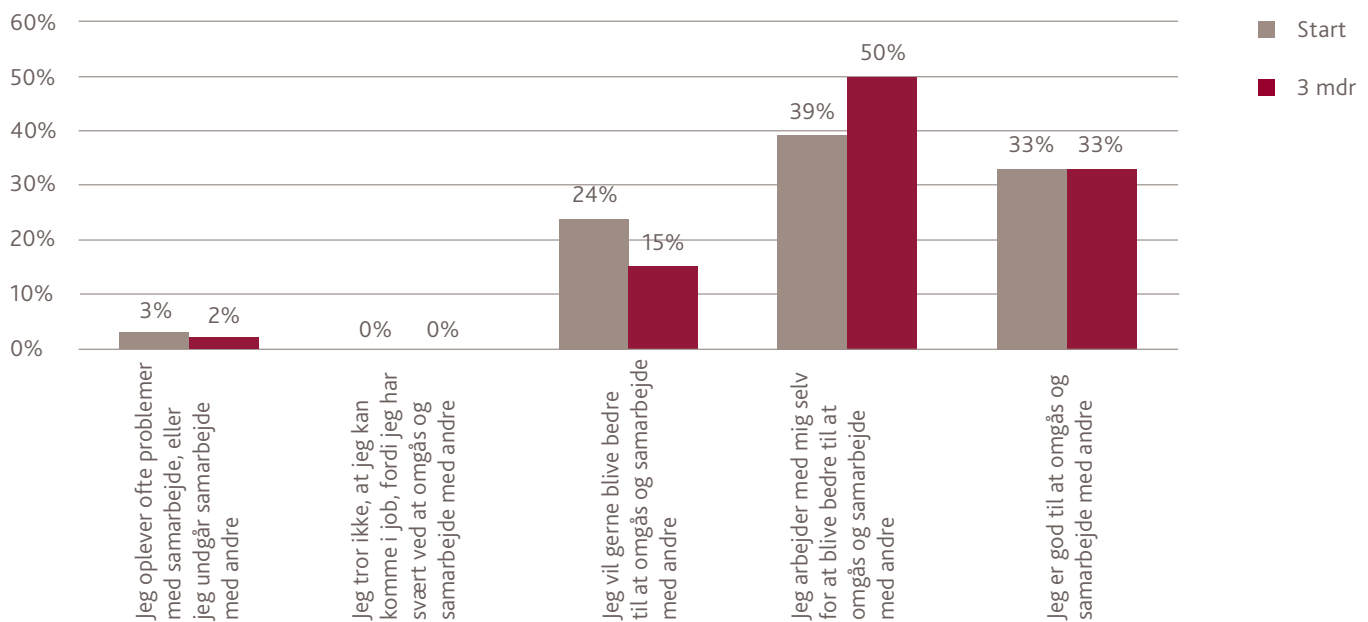
Borgernes evne til at omgås og samarbejde med andre mennesker er i fokus i figurerne herunder. Det fremgår, at borgerne i løbet af forløbet hos Topvirk udvikler de sociale kompetencer. Der er dog også i forhold til borgernes sociale kompetencer

betydelige forskelle på kontanthjælps- og ledighedsydelsesmodtagerne. I sidstnævnte målgruppe er der markant færre, der tror, de kan komme i job, fordi de har svært ved at omgås og samarbejde med andre mennesker.

Evne til at omgås og samarbejde med andre mennesker (kontanthjælpsmodtagere)

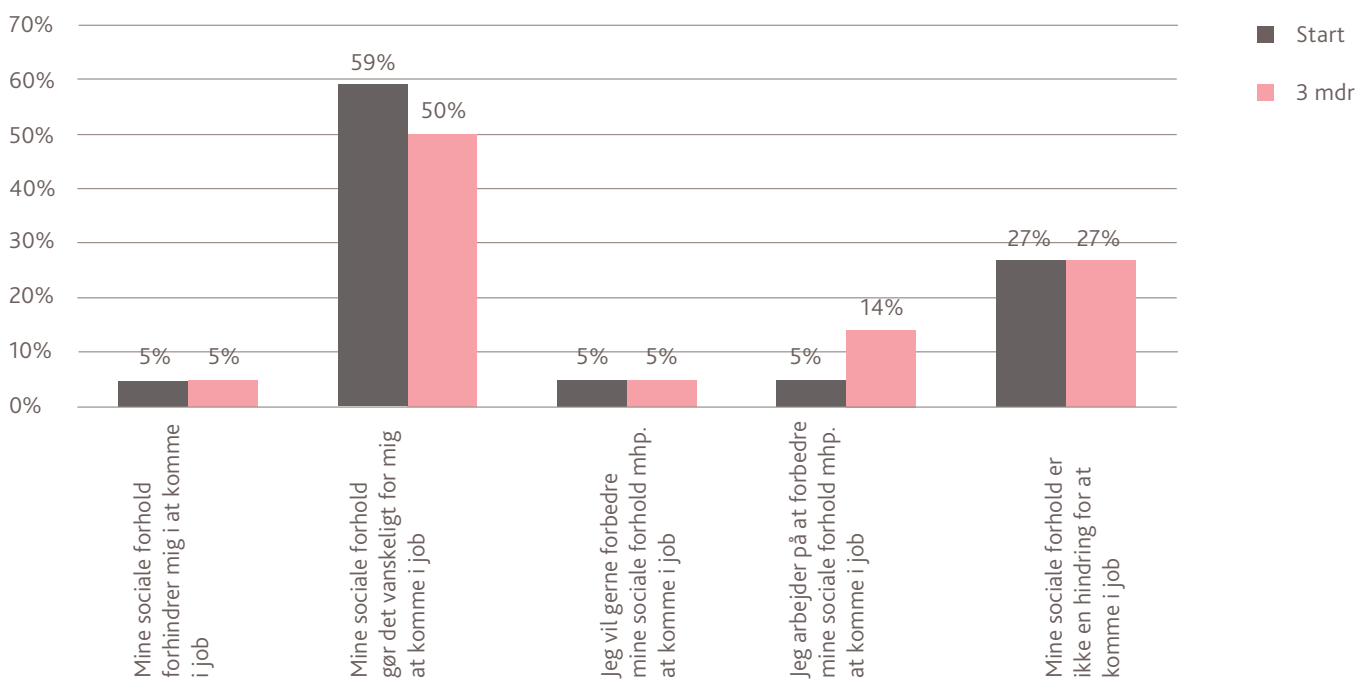


Evne til at omgås og samarbejde med andre mennesker (ledighedsydelsesmodtagere)

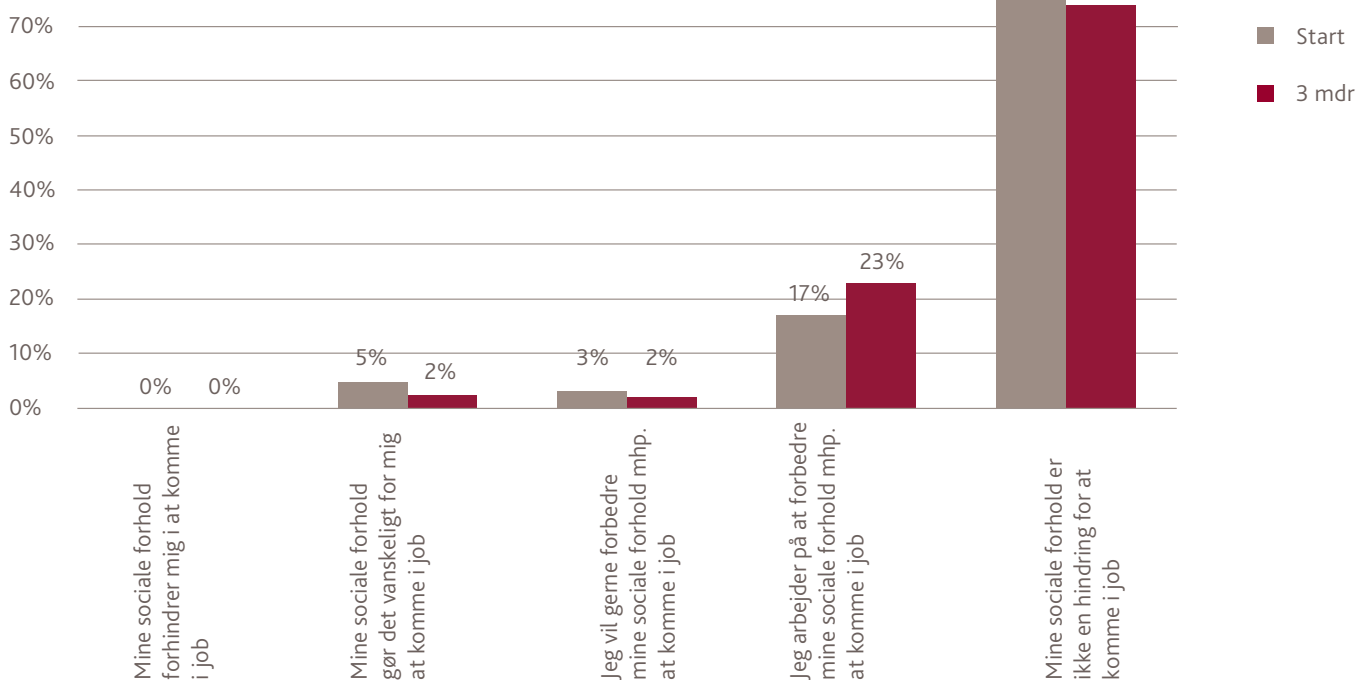


Sociale forhold såsom bolig, familie og netværk kan også spille ind i forhold til muligheden for at komme på arbejdsmarkedet. Som det fremgår af nedenstående figurer, er sociale forhold i langt højere grad en forhindring for kontanthjælpsmodtageres end ledighedsydelsesmodtageres vej ind på arbejdsmarkedet.

Sociale forhold - bolig, familie, netværk (kontanthjælpsmodtagere)



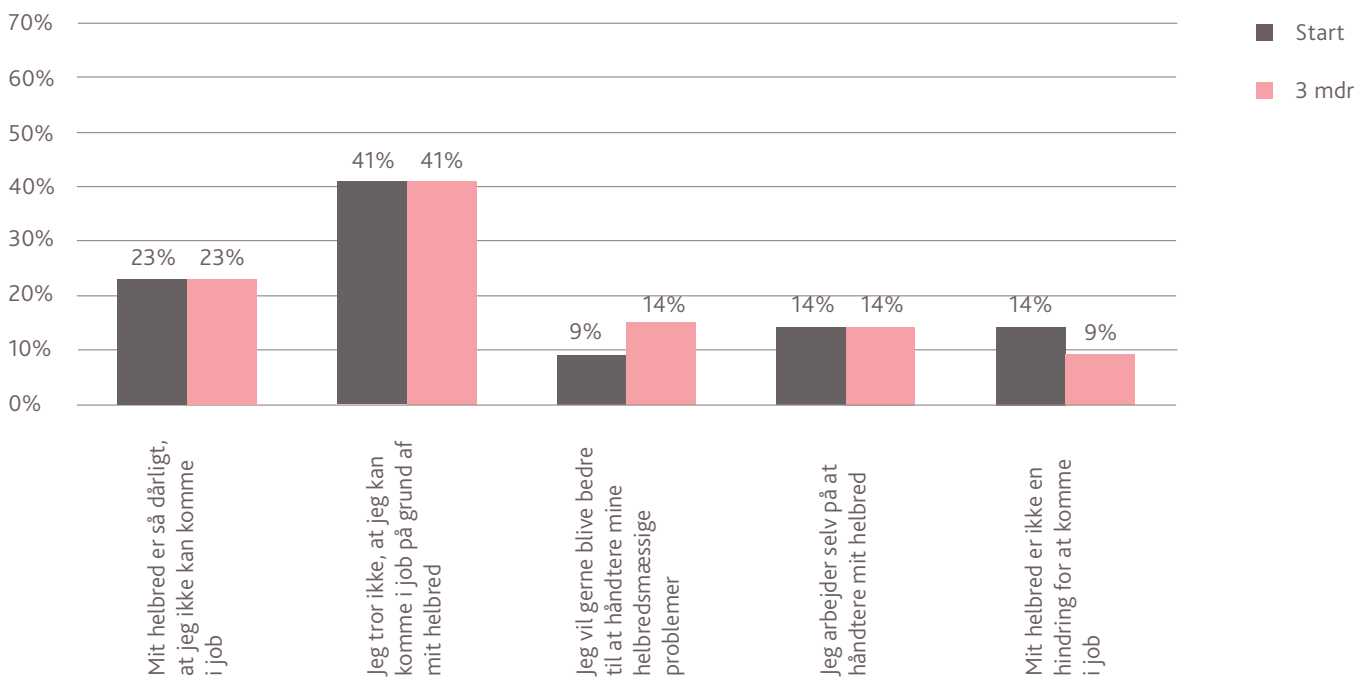
Sociale forhold - bolig, familie, netværk (ledighedsydelsesmodtagere)



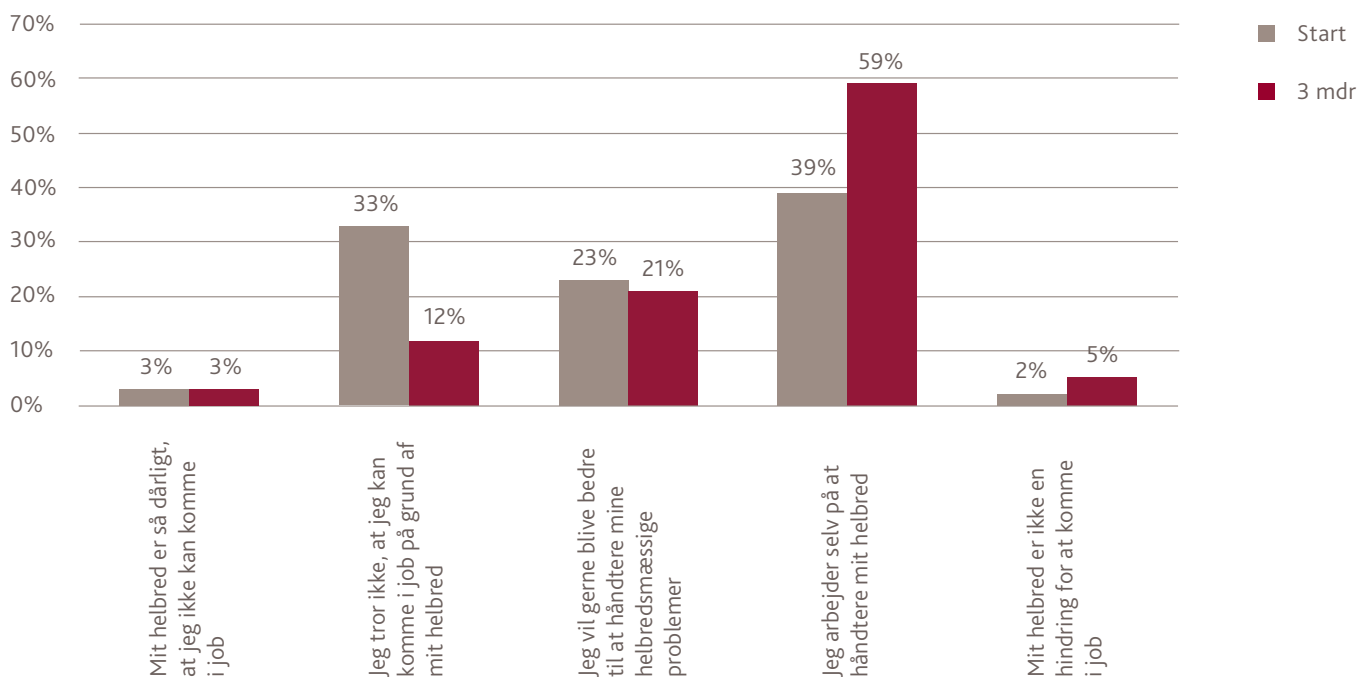
Som det fremgår af nedenstående figurer synes forløbet hos Topvirk generelt at øge ledighedsydelsesmodtagernes tro på, at deres helbred ikke er en begrænsning i forhold til at komme i arbejde. For kontanthjælpsmodtagere synes der derimod ikke

at være nogen markante ændringer i løbet af forløbet. Hos kontanthjælpsmodtagerne er dog markant flere end hos ledighedsydelsesmodtagerne, der oplever, at deres helbred er så dårligt, at de ikke kan komme i job.

Mit helbred i forhold til at komme i job (kontanthjælpsmodtagere)



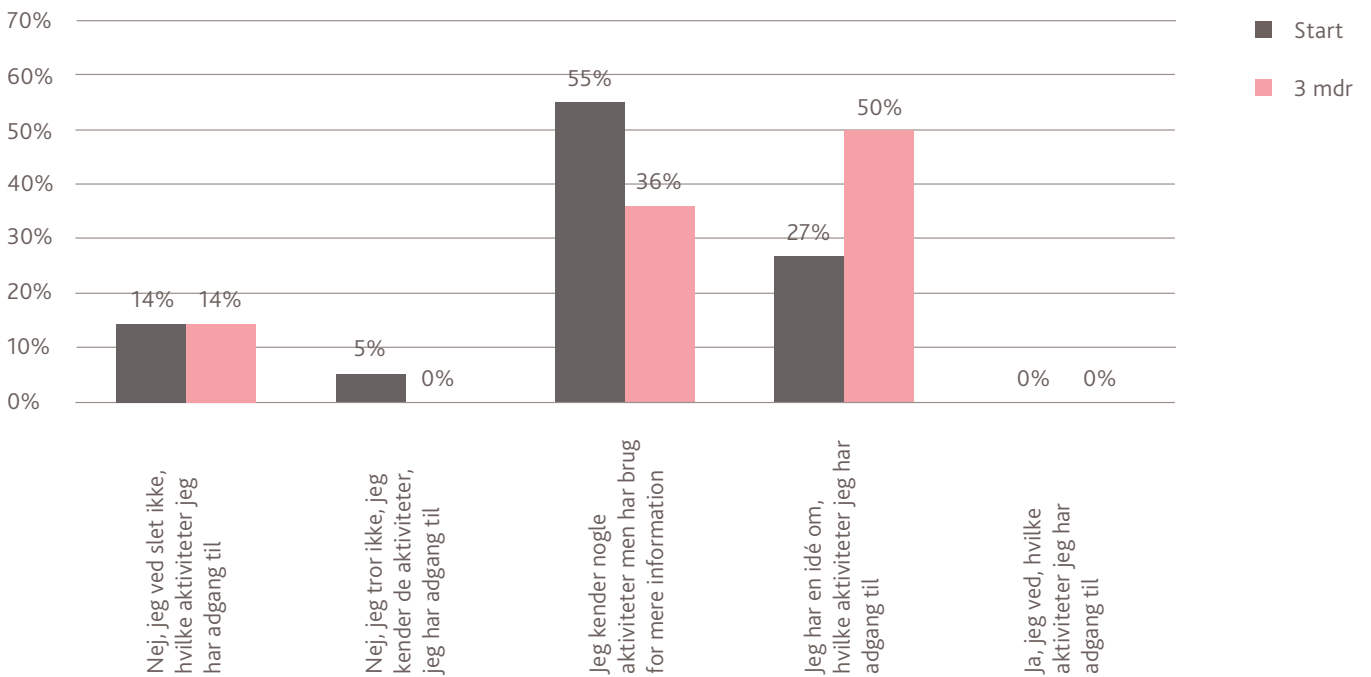
Mit helbred i forhold til at komme i job (ledighedsydelsesmodtagere)



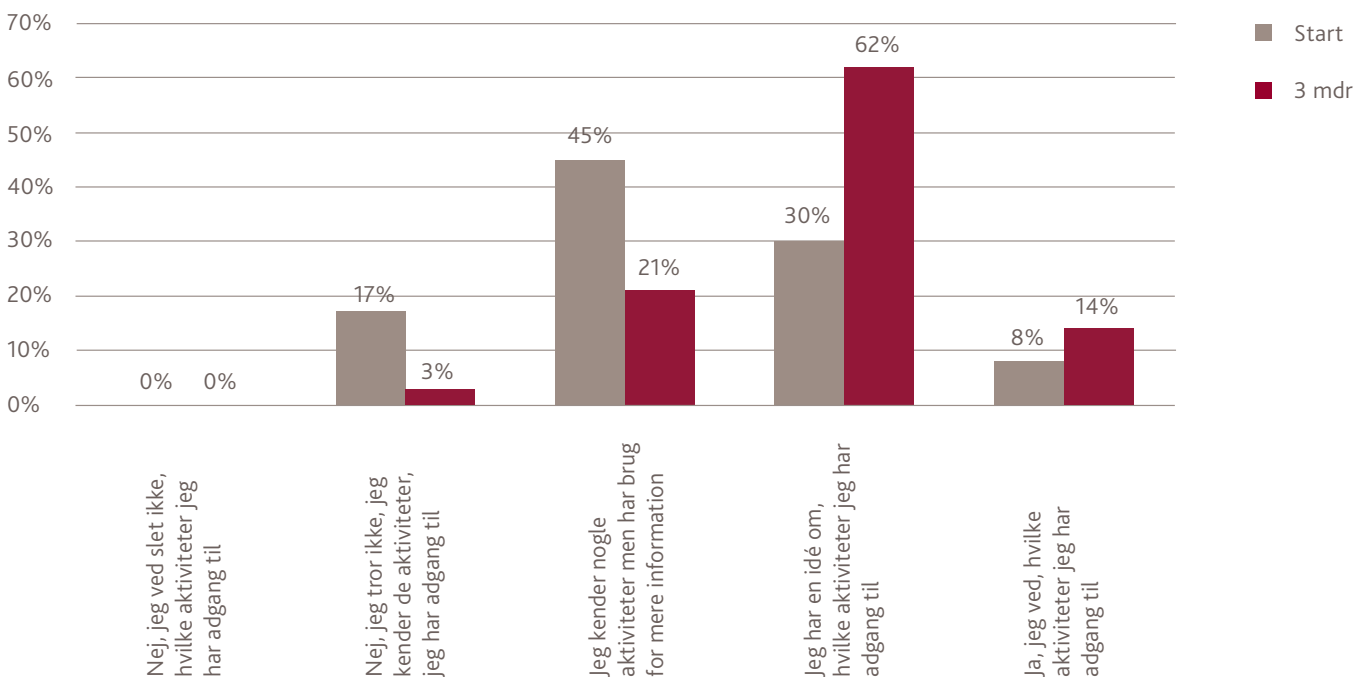
De sidste tre målepunkter omhandler empowerment. Det første målepunkt vedrører borgernes valgmuligheder i indsatsen, det næste handler om, hvorvidt borgerne selv har været med til at vælge aktiviteter i indsatsen, mens det sidste omhandler

borgernes tro på, at deres valg i aktiviteter har indflydelse på deres jobmuligheder.

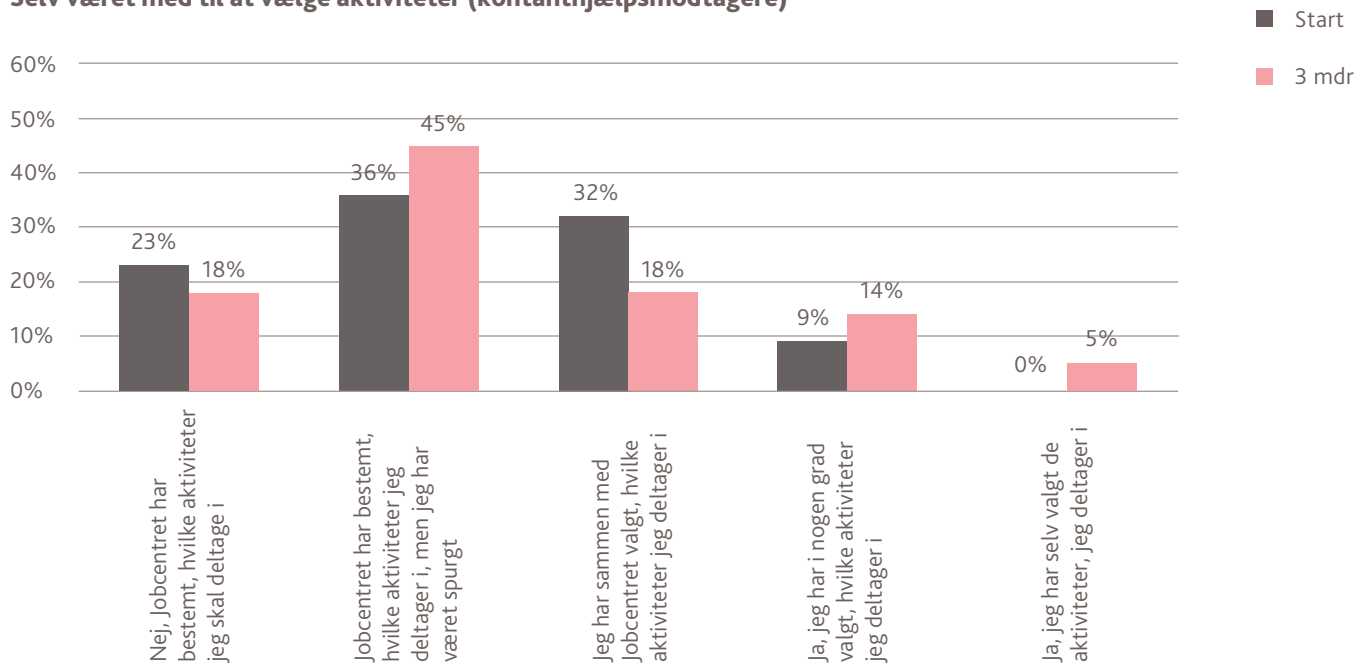
Valgmuligheder i indsatsen (kontanthjælpsmodtagere)



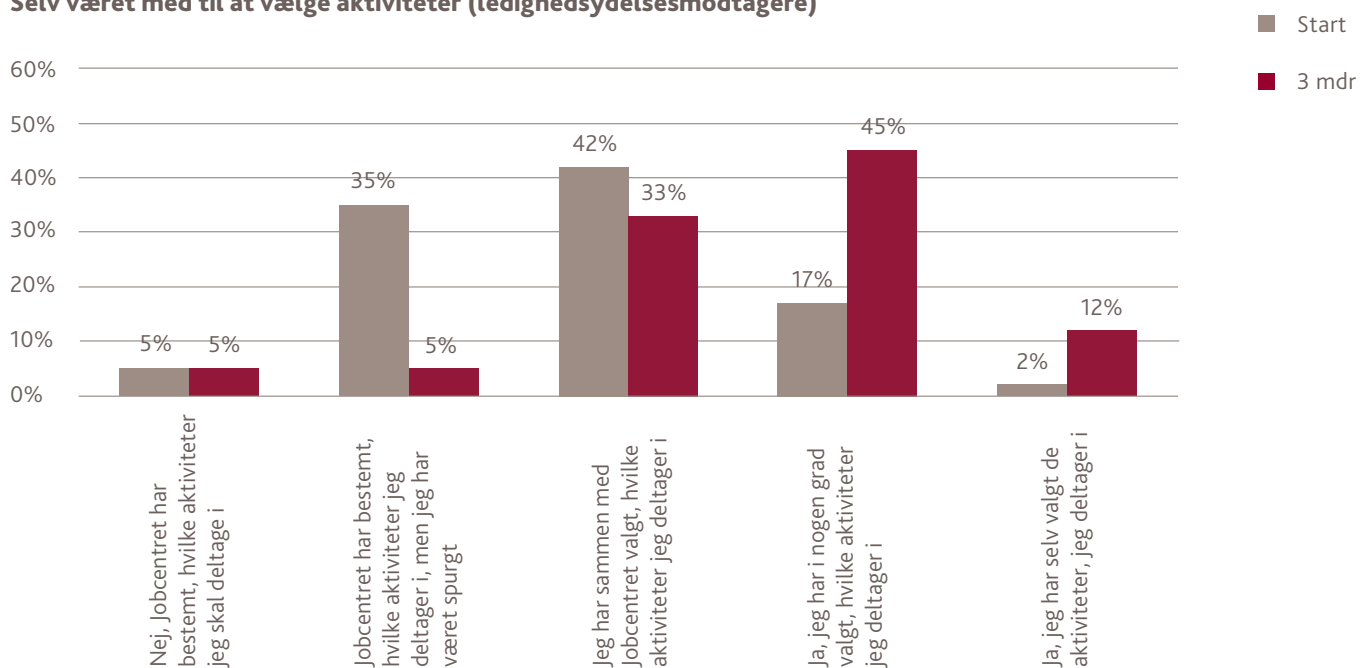
Valgmuligheder i indsatsen (ledighedsydelsesmodtagere)



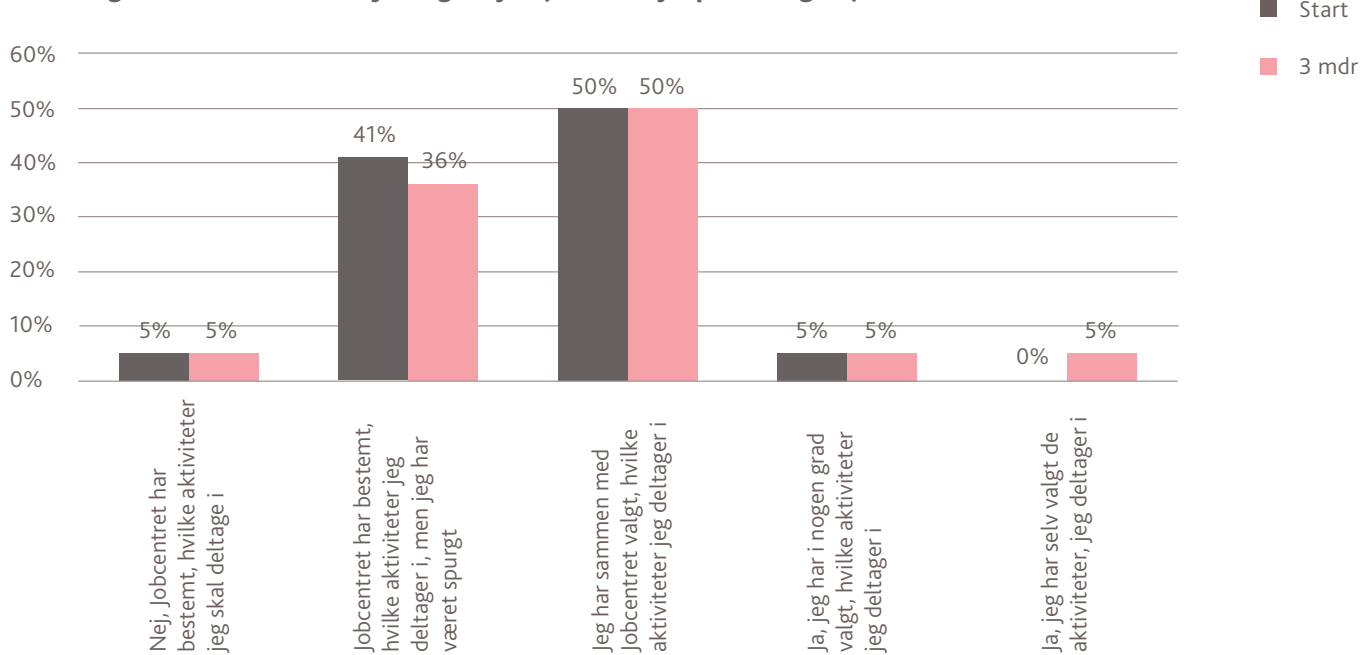
Selv været med til at vælge aktiviteter (kontanthjælpsmodtagere)



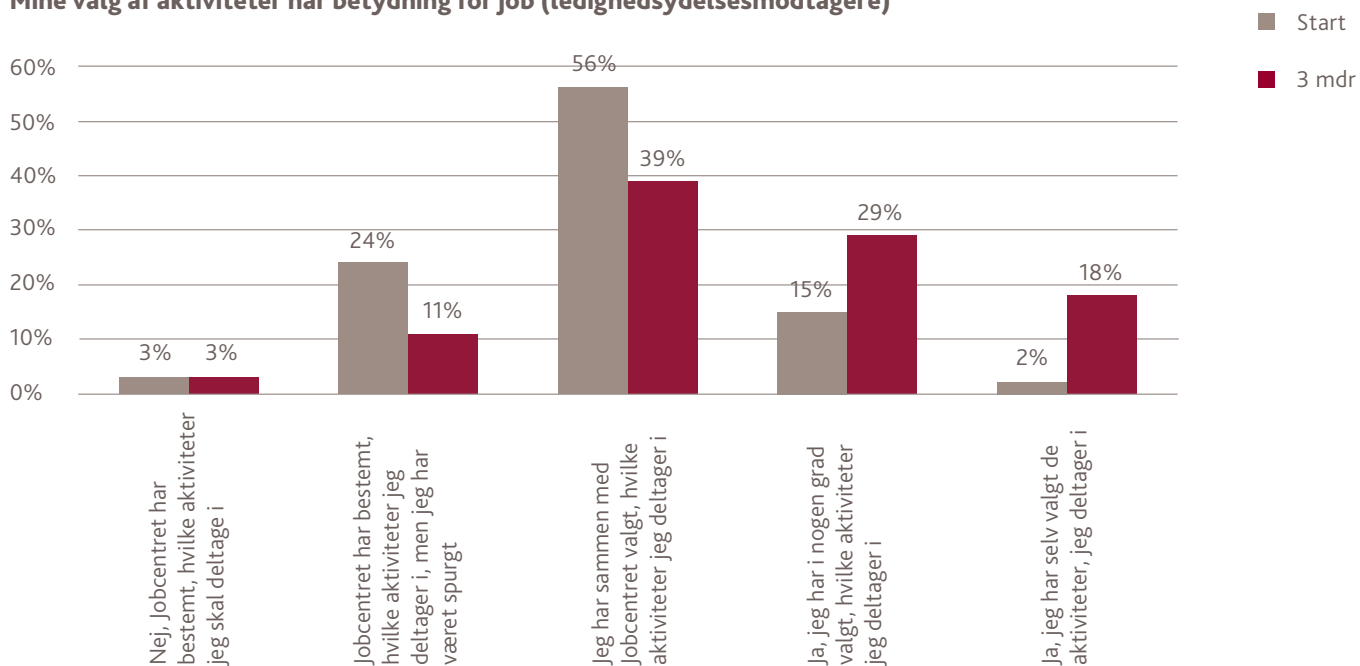
Selv været med til at vælge aktiviteter (ledighedsydelsesmodtagere)



Mine valg af aktiviteter har betydning for job (kontanthjælpsmodtagere)



Mine valg af aktiviteter har betydning for job (ledighedsydelsesmodtagere)



Den overordnede indsigt, der kan udtrages af de tre progressionsmål vedrørende borgerempowerment, er, at det øges i løbet af forløbet hos Topvirk. De tilknyttede borgere oplever med andre ord, at deres indflydelse på egen fremtid stiger i forbindelse med deres tid på Topvirk.

Der er dog betydelige forskelle mellem de to målgrupper. Ledighedsydelsesmodtagerne oplever i langt højere grad end kontanthjælpsmodtagerne, at der er valgmuligheder i indsatsen, at de har indflydelse på hvilke aktiviteter, de indgår i og ikke mindst, at de valgte aktiviteter har betydning for deres fremtidige jobmuligheder.

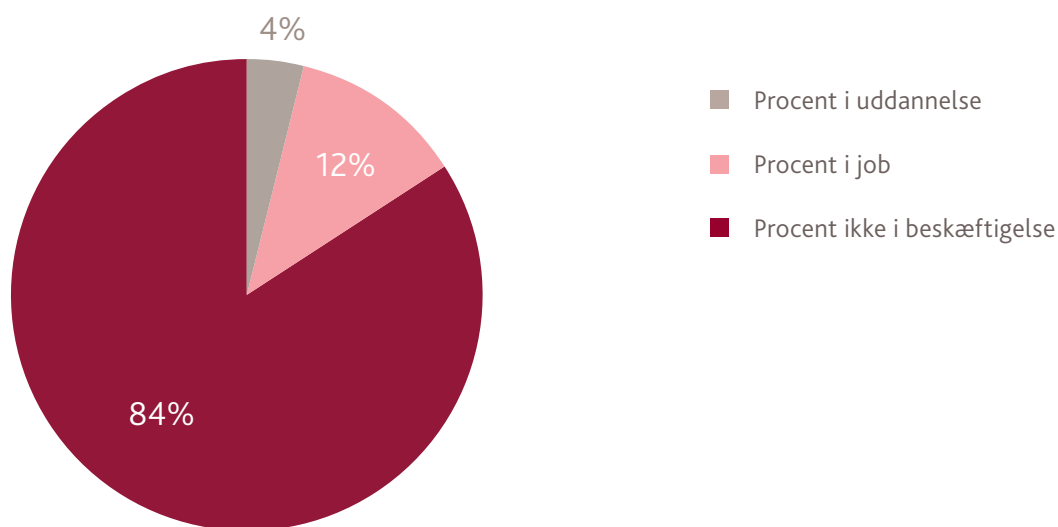
Efter foranstående gennemgang af effekterne på kort sigt vender vi nu fokus mod det langsigtede formål med den aktive beskæftigelsesindsats - at få borgerne i arbejde eller uddannelse.

Effekter på langsiget beskæftigelse

Som det fremgik i gennemgangen af de kortsigtede effekter af forløbet på Topvirk, er de tilknyttede borgere i udgangspunktet relativt langt fra arbejdsmarkedet ved opstarten på Topvirk. Vi så blandt andet, at der er tale om borgere med en begrænset arbejdsidentitet, begrænset evne til at overholde aftaler samt udfordringer i forhold til deres sociale kompetencer. Det er med andre ord en relativt tung målgruppe, der visiteres til Topvirk.

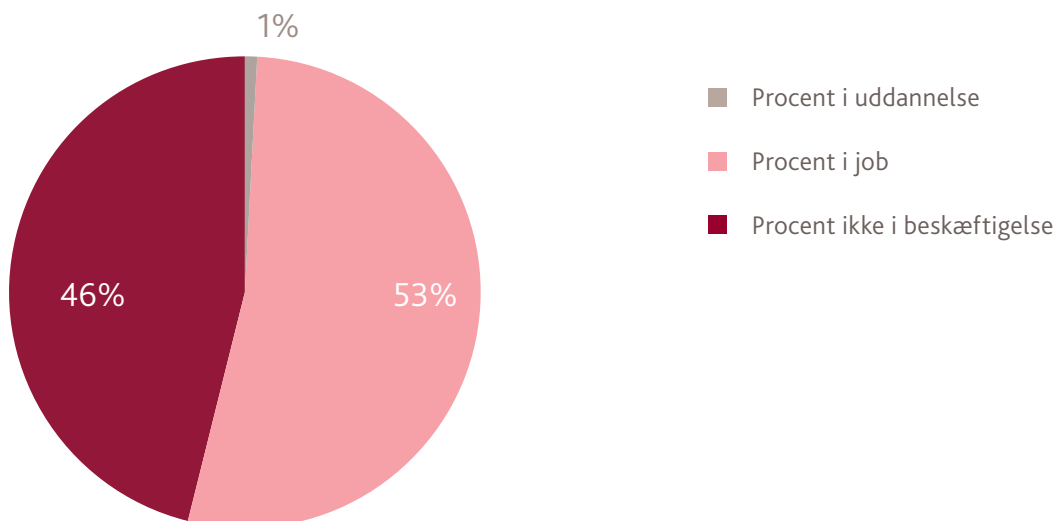
På trods af den relativt tunge målgruppe har Topvirk haft succes med at få borgerne i beskæftigelse. Som det fremgår af nedenstående figurer varierer succesen dog betydeligt mellem de to målgrupper. For kontanthjælpsmodtagerne er det lykkedes at få 16 procent i beskæftigelse (job eller uddannelse).

Beskæftigelseseffekter (kontanthjælpsmodtagere)



Kigger vi i stedet på modtagerne af ledighedsydelse, er det tilsvarende 54 procent.

Beskæftigelseseffekter (ledighedsydelsesmodtagere)



Statistisk analyse af hvad der har indflydelse på, hvorvidt borgerne opnår beskæftigelse

I denne del af rapporten vil vi kigge nærmere på, hvilke faktorer der har betydning for, om kursusdeltagerne på Topvirk opnår at komme beskæftigelse²⁵ i løbet af deres forløb. Som det fremgår

af de logistiske regressioner i nedenstående tabel, er der tre primære faktorer, der determinerer borgerens sandsynlighed for at komme i beskæftigelse: Deres køn, hvor parate de føler sig til at komme i beskæftigelse og deres sygefravær i forløbet på Topvirk²⁶.

Modeller for sandsynligheden for at komme i beskæftigelse						
Model	1	2	3	4	5	6
Metode	Logit	Logit	Logit	Logit	Logit	Logit, robust
Uafhængige variable						
Parathed til at komme i job	0,62*** (0,00)				0,46** (0,05)	0,46** (0,05)
Sociale forhold		0,54** (0,03)			0,34 (0,22)	0,34 (0,22)
Sygefravær			-3,40*** (0,00)		-2,46* (0,06)	-2,46* (0,06)
Løntilskud				2,57* (0,08)	1,75 (0,26)	1,75 (0,26)
Kontrolvariable						
Alder	0,00 (0,99)	-0,00 (0,87)	-0,01 (0,71)	-0,01 (0,82)	-0,00 (0,87)	-0,05 (0,87)
Køn (mænd)	1,15** (0,02)	1,05** (0,03)	1,12** (0,02)	0,75* (0,10)	1,29** (0,02)	1,29** (0,02)
Etnicitet	0,08 (0,97)	-0,05 (0,97)	0,10 (0,93)	0,14 (0,89)	-0,16 (0,89)	0,16 (0,87)
Ydelsestype	1,44** (0,03)	1,14 (0,11)	1,37** (0,04)	2,53*** (0,00)	1,01 (0,30)	1,01 (0,30)
Konstant	-3,73** (0,03)	-2,08** (0,04)	-0,61 (0,72)	-2,53 (0,12)	-3,50* (0,09)	-3,50* (0,09)
N	110	110	110	110	110	110
Log Likelihood	-63,09	-64,92	-62,24	-65,85	-58,16	-58,16
McFaddens R2	0,17	0,14	0,18	0,13	0,23	0,23

Noter: Tabellen indeholder beta-koefficienter med standardfejl i parenteser. Den afhængige variabel er dikotom, og værdien er 1, hvis borgeren kommer i beskæftigelse (uddannelse, fleksjob eller ordinært job) i løbet af forløbet på Topvirk. Model 7 er en sensitivitetanalyse, der tester for outliers og indflydelsesrige observationer. ***p<0,01; ** p<0,05; *p<0,1.

²⁵ Beskæftigelse defineres i denne sammenhæng som uddannelse, fleksjob og ordinært job.

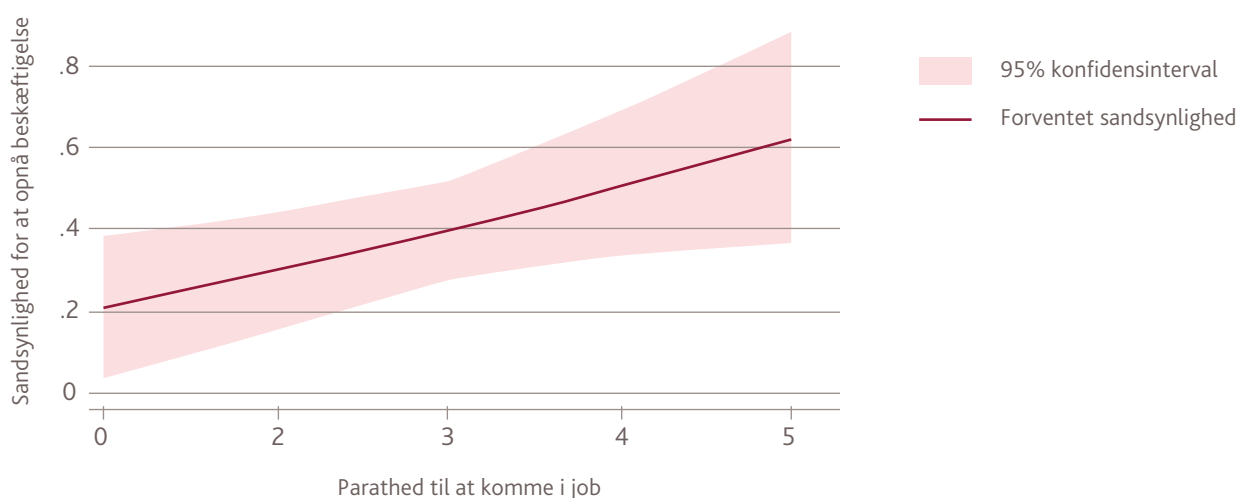
²⁶ Der er gennemført tilsvarende analyser for de øvrige progressionsindikatorer. Ingen af disse var dog statistisk signifikante.

Kontrolvariablen køn har, som det fremgår af ovenstående tabel, statistisk signifikant indflydelse på sandsynligheden for at komme i beskæftigelse. Mændene i forløbene har 260 procent større sandsynlighed end kvinder for at komme i beskæftigelse²⁷.

I nedenstående figur ses effekten af borgerens parathed til at komme i job. Paratheden til at komme i job er målt på en skala

fra 1 til 5, hvor 1 betyder, at borgeren ikke er parat til at komme i job, og 5 er, at borgeren undersøger alle muligheder for at komme i job. Borgere, der ikke føler sig parate til at komme i beskæftigelse, har omkring 20 procent sandsynlighed for at opnå beskæftigelse, mens borgere, der undersøger alle muligheder for at komme i beskæftigelse, øger sandsynligheden til omkring 60 procent.

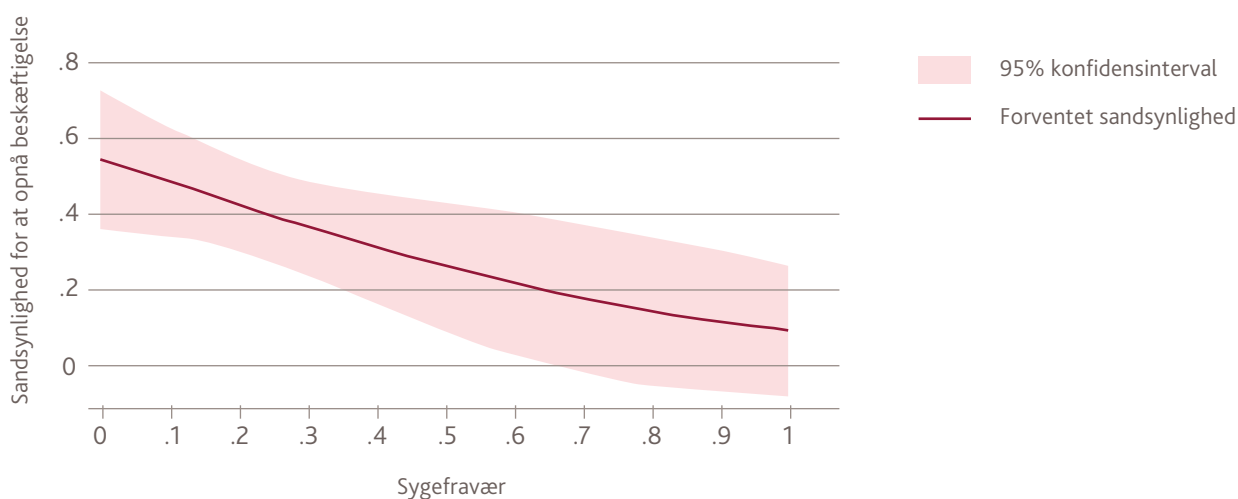
Sammenhæng mellem jobparathed og sandsynlighed for at komme i beskæftigelse



Borgernes sygefravær er ligeledes en væsentlig determinant i forhold til sandsynligheden for at komme i beskæftigelse. Som det fremgår af nedenstående figur, falder borgernes sandsynlighed for at komme i arbejde markant ved høje niveauer af

sygefravær. Borgere med et meget lavt sygefravær har omkring 50 procent sandsynlighed for at komme i beskæftigelse, mens borgere der har mere fravær end 80 procent, blot har omkring 10 procent sandsynlighed for at opnå beskæftigelse.

Sammenhæng mellem sygefravær og sandsynlighed for at komme i beskæftigelse



²⁷ Beregnet fra model 5 i ovenstående tabel. Odds ratio er 3,62.

4.0

SAMMENFATNING OG KONKLUSION

I dette afsnit sammenfattes en række af de væsentligste konstateringer og konklusioner fra evalueringsrapporten.

Etablering og udvikling samt Topvirks mål

Topvirk har siden sin start i 2012 gennemgået en rivende udvikling både i omfang af produktionen, der danner platform for den privatøkonomiske del af virksomheden, og i antallet af medarbejdere ansat på særlige vilkår.

Det oprindelige mål i satspuljeansøgningen var, at Topvirk i projektperioden skulle ansætte 10 – 20 på særlige vilkår. De 10 ansatte nåede Topvirk allerede i 2013, og medio august 2014 er der ansat 21 medarbejdere, hvoraf 15 medarbejdere er ansat i fleksjob og 6 er ordinært ansat. Målet i satspuljeansøgningen med at ansætte 10 – 20 på særlige vilkår er således allerede opfyldt, og forventningen hos ledelsen er, at der i 2015 er 20 ansatte medarbejdere på særlige vilkår.

Så mange ansatte i løbet af så kort en eksistensperiode og så høj en andel af medarbejdere ansat under særlige vilkår er ekstraordinært, når der sammenlignes med profilerne af socialøkonomiske virksomheder, der blev kortlagt i SFI's undersøgelse af socioøkonomiske virksomheder.²⁸

Topvirks nuværende organisatoriske opbygning

Medio august 2014 er Topvirk opdelt i tre afdelinger. Henholdsvis

en produktionsafdeling, en administrations- og marketingsafdeling samt en kursusafdeling. De tre afdelinger har dog tætte bånd, idet produktionsafdelingen såvel som administrations- og marketingsafdelingen fungerer som praksisnær afklaring for kursisterne, og kursusafdelingen omvendt leverer ledighedsydelsesmodtagere, der kan ansættes i produktionen, jf. s. 12 – 13 og figuren s. 16, som illustrerer Topvirks organisations- og funktionsopbygning.

Det er dog værd at bemærke, at bredden af de udbudte opgaveløsninger i produktionsafdelingen er bemærkelsesværdig. Der er lagerhotel med pakkefunktioner, T-shirt trykkeri, en malerafdeling, en montageafdeling, en pakkeafdeling, en regnskabs- og bogholderiafdeling og en markedsføringsafdeling med udvikling af hjemmesider og endelig vikarservice. Jf. figuren s. 12. De mange forskellige opgavetyper, der er udviklet i produktionsafdelingen, er et bevidst valg fra ledelsens side, og årsagen er forankret i det sociale ansvar, der er bærende for deres idegrundlag. En virksomhed med så mange forskellige opgavetyper kan matche mange forskellige skånehensyn, og det harmonerer med Topvirks mission om at skabe mange arbejdspladser til mennesker med behov for ansættelse på særlige vilkår.

Den største andel af fleksjobberne i Topvirk arbejder i produktionsafdelingen, mens arbejdet for at skabe fleksjob på det lokale arbejdsmarked fortrinsvis sker i forbindelse med kursusafdelingen, jf. herom senere.

²⁸ SFI, Socialøkonomiske virksomheder i Danmark, 2013. Her var de (104) adspurgte virksomheders størrelse målt ud fra deres samlede antal ansatte, og de fleste var små eller mellemstore og havde i gennemsnit 19 ansatte. Nogle få virksomheder havde over 100 ansatte, men de fleste havde mellem 0 og 15 ansatte. I gennemsnit havde de 14,6 ansat på ordinære vilkår og 4,8 ansat på særlige vilkår. Ifølge spørgeskemaundersøgelse havde virksomhederne i gennemsnit lavet omtrent det, de gør i dag i 12,5 år, mens de ifølge CVR registret havde eksisteret i deres nuværende virksomhedsform gennemsnitligt i 9 år.

Der er på Topvirk skabt en unik arbejdsplads for mennesker med skånehensyn. Med det store antal ansatte under særlige vilkår bliver skånehensynene en naturlig del af arbejdslivet, som blot skal håndteres, jf. nedenstående citat fra en medarbejder.

”

Vi har et miljø, hvor det er okay at være sårbar – men hvor vi inspirerer hinanden til at klø på”

Denne konstatering kombineret med de øvrige rammer for virksomheden, herunder ledelsen og velordnede fysiske rammer, har resulteret i, at vi under den kvalitative evaluering har mødt en virksomhed med et observeret godt arbejdsmiljø og nogle engagerede medarbejdere. Se de gode fortællinger om to ansatte Conny og Morten på side 46 og 47.

Topvirks samarbejde med erhvervslivet og markedsføringen

En vigtig vision for Topvirk er at være det lokale erhvervslivs partner i at skabe rummelighed på arbejdsmarkedet. Både når det handler om virksomheden som samarbejdspartner ift. en borger - men også når det handler om samarbejdet med virksomheden ift. kunderelationer. Derfor er mange opgavetyper i produktionsenheden skabt og udviklet i krydset mellem kompetencer hos Topvirks ansatte fleksjobbere og behovet hos de lokale virksomheder.

Topvirk har i markedsføringen anvendt en række virkemidler eksempelvis film²⁹ for at få offentlige og private virksomheder i tale. Den væsentligste del af markedsføringsindsatsen i etableringsfasen har dog været båret af ledelsen ved en personlig opsøgende indsats til de lokale virksomheder, uanset om det har været med fokus på ønsket om en samarbejdspartner ift. en borger, eller om det har været med fokus på virksomheden som en potentiel kunderelation eller begge dele. Uanset formålet virker det. I otte af de 10 virksomheder, der havde kontakt med Topvirk som kunde eller samarbejdspartner, havde Topvirk været den opsøgende part i forhold til samarbejdet, og hos begge typer virksomheder blev den personlige kontakt anset som værdifuld. Se de to fortællinger fra de to samarbejdspartnere Kim og Jesper, s. 36 og s. 40.

En bemærkelsesværdig konstatering i øvrigt var, at ingen af de interviewede kundevirksomheder anvendte deres samarbejde med den socialøkonomiske virksomhed Topvirk i markedsføringsøjemed.

Kursusafdelingen – I de helhedsorienterede projektføreløb tæller virkeligheden

I lighed med mange andre socialøkonomiske virksomheder er en del af Topvirks opgaveportefølje forløb med ledige borgere.³⁰ Arbejdet med at skabe fleksjob på det lokale arbejdsmarked sker fortrinsvis i forbindelse med projektføreløb for henholds-

²⁹ Filmklippene kan findes her: http://www.youtube.com/watch?v=Rfo0_HQJCdA&feature=youtu.be
<http://youtu.be/i-L5hjk-tJo>

³⁰ SFI, *Socialøkonomiske virksomheder i Danmark, 2013. Af de adspurgte virksomhederne i undersøgelsen havde 57 procent. af virksomhederne personer i virksomhedspraktik, 20 procent. havde personer i ressourceforløb, mens 51 procent. havde personer i vejledende eller opkvalificerende forløb.*



Særkendet ved indsatsen i projektføreløbene i Topvirk er den meget bevidste tese, som også er en del af rapportens navn "Virkeligheden tæller", og det betyder, at den virkelighedsnære virksomhedsindsats ikke bare er et tæt samspil med det lokale erhvervs- liv, men også mellem produktionsafdelingen og kursusafdelingen i Topvirk.

vis kontanthjælpsmodtagere og ledighedsydelsesmodtagere. Begge målgrupper er beskrevet som meget langt fra arbejdsmarkedet med lange sagsforløb bag sig og helbredsmæssige og psykiske udfordringer³¹ og ofte manglende motivation til arbejdslivet.³²

Den beskæftigelsesfaglige tilgang i projektføreløbene i Topvirk er meget bevidst baseret på en helhedsorienteret tilgang til borgerne, hvor "hele" borgerens historie, arbejdsidentitet og ressourcer er bestemmende for de aktiviteter, der igangsættes i samarbejde med borgeren – lige fra hverdagsmestring til virkelighedsnær virksomhedsindsats. Ligesom tilgangen meget bevidst er, at det endegyldige mål for borgeren er at komme i **arbejde ved egen indsats**.³³

Særkendet ved indsatsen i projektføreløbene i Topvirk er den meget bevidste tese, som også er en del af rapportens navn "**Virkeligheden tæller**", og det betyder, at den virkelighedsnære virksomhedsindsats ikke bare er et tæt samspil med det lokale erhvervs- liv, men også mellem produktionsafdelingen og kursusafdelingen i Topvirk.

Produktionen anvendes aktivt med henblik på en praksisnær afklaring eller optræning af borgerne, og i nogle tilfælde er Topvirk stedet, hvor borgeren får deres første erfaringer med arbejdsmarkedet.

Topvirks samarbejde med kommunen

Et af elementerne, der er værd at fremhæve, er Topvirks gode samarbejde og kommunikation med Frederikshavn Kommune, hvilket ledelsen betragter som essentielt, når der skal samarbejdes om de svageste borgere. Topvirk betragter de kommunale repræsentanter i bestyrelsen som grundstammen i de gode relationer til kommunen, og det er ledelsen opfattelse, at det er en god idé at have et godt samarbejde og gode relationer til kommunen, når der skal startes og drives en socialøkonomisk virksomhed og udvikles projektføreløb³⁴.

Topvirks bæredygtighed, økonomisk og samfundsøkonomisk

I forhold til Topvirks bæredygtighed, økonomisk og samfundsøkonomisk fremgår det af kapitel 3, at socialøkonomiske virksomheder er karakteriseret ved at have en række strukturelle udfordringer, der ikke gør sig gældende for ordinære virksomheder. For eksempel arbejder de fleste fleksjobbere kun deltid og primært i timerne før middag. Det betyder konkret, at produktionslokalerne står tomme efter middag, og at dækningsbidraget derfor er markant lavere end i virksomheder med ordinært ansatte. Konsekvensen heraf er, ifølge ledelsen på Topvirk, at den fortsatte drift af den socialøkonomiske virksomhed efter 2015, hvor projektperioden udløber, forudsætter en grad af offentlig støtte.

³¹ Nogle af deltagerne havde påbud om ikke at komme på Jobcentret.

³² Se beskrivelsen af målgrupperne s. 31 i rapporten.

³³ Se beskrivelsen af indsatsen s. 31 – 41 i rapporten.

³⁴ SFI, Socialøkonomiske virksomheder i Danmark, 2013. 42 procent af de adspurgte virksomheder i undersøgelsen oplyser, at de oplever udfordringer omkring kommunikationen med Jobcenteret/kommunen, og næsten 40 procent oplyser, at de oplever udfordringer omkring samarbejdet mellem myndigheder.

Det betyder dog ikke nødvendigvis, at Topvirk ikke er samfundsøkonomisk bæredygtig. Virksomheden beskæftiger 21 ansatte, og dertil er det lykkedes kursusafdelingen at få en række ledighedsydelses- og kontanthjælpsmodtagere i beskæftigelse i andre lokale virksomheder. Når en ledighedsydelsesmodtager kommer i fleksjob, sparer samfundet ifølge Beskæftigelsesministeriet 270.000 kr.³⁵ Dette mindsker alt andet lige udgifterne til offentlig forsørgelse samtidig med, at skatteindtægterne øges, og flere ledighedsydelsesmodtagere oplever at få meningsfulde fleksjob.

Samfundsøkonomisk kan der således være god ræson i at oprettholde virksomheder som Topvirk. En del af slutevalueringen i 2015/16 er en samfundsmæssig konsekvensvurdering, der vil give et mere entydigt svar på, om Topvirk er samfundsøkonomisk bæredygtig.

Topvirks kursusafdelings effekter:

Progression og 50 borgere i beskæftigelse

Ud over de oprindelige mål i satspuljeansøgningen har STAR bedt BDO evaluere Topvirks anden aktør-virksomhed. I kapitel 4 findes en uddybende beskrivelse af de kort- og langsigtede effekter for borgere tilknyttet Topvirks kursusenhed.

De kortsigtede effekter af forløbene på Topvirk har været en generel progression hos kursusedtagerne - både i forhold til deres

arbejdsidentitet, evnen til at overholde aftaler og ikke mindst deres sociale kompetencer. Effekterne på langt sigt har været, at Topvirks kursusafdeling har bragt 4 kontanthjælpsmodtagere og 46 ledighedsydelsesmodtagere i beskæftigelse³⁶. Et resultat som skal sammenholdes med kompleksiteten i målgrupperne, jf. ovenfor.

³⁵ Se rapportens s. 21.

³⁶ Effektevalueringen er i midtvejsevalueringen gennemført som en forløbsanalyse. I slutevalueringen, når datagrundlaget er større, anvendes et kvasi-eksperimentelt design.

Midtvejsevaluering af den socialøkonomiske virksomhed Topvirk.

Tak til alle jer,
der har bidraget til indholdet i rapporten.

