

## Evaluering af Brobygningprojektet

Brobygningprojektet er et samarbejdsprojekt mellem organisationerne i dansk erhvervsliv; DI, DE, Dansk Byggeri og AC samt Beskæftigelsesministeriet.

Projektets overordnede formål er, at afprøve effekten af at tilbyde private virksomheder finansiering af kortere opkvalificeringsforløb i forbindelse med ordinær ansættelse af akademikere.

Projektet er bevilget af Beskæftigelsesministeriet i 2008 og gennemført af AC i 2009.

Brobygningprojektet har bl.a. vist:

- Mange virksomheder foretrækker "Plug&Play- medarbejdere" , det vil sige medarbejdere, som kan fungere i jobbet fra første dag uden større introduktionsomkostninger
- Kompetenceklippekortet er interessant for nogle virksomheder, som kan se værdien i at ansætte akademikere og få tilskud til deres jobnære kompetenceudvikling i direkte forlængelse ansættelsen
- Målrettet kursus i forretningsforståelse forbedrer ledige akademikers jobmuligheder betydeligt

I det følgende er der en detaljeret beskrivelse og evaluering af projektet illustreret med en række cases.

# 1. Projektets formål og mål samt metode 1. halvår 2009

Brobygningsprojektet er et samarbejdsprojekt mellem organisationerne i dansk erhvervsliv; DI, DE, Dansk Byggeri og AC samt Beskæftigelsesministeriet.

Projektet er bevilget af Beskæftigelsesministeriet i 2008 og gennemført af AC i 2009.

Projektets målgrupper var:

- Virksomheder, der oplever mangel på relevante ansøgere, og som er villige til at overveje værdien af tilførsel af nyskabende og innovative kompetencer og ønsker at gå i dialog med projektets konsulenter. Virksomhederne blev opsøgt via phonerkampagne, hvor målet var at booke aftaler med relevante virksomheder.
- Jobsøgende akademikere, som er villige til at inddrage opgaveområder og brancher med stor efterspørgsel i deres jobsøgning. De jobsøgende Akademikere blev opfordret til at oprette profil på Akademikerbasen, der er projektets kommunikationsplatform.

## 1.1 Formål, mål og metode

Projektets overordnede formål er, at afprøve effekten af at tilbyde private virksomheder finansiering af kortere opkvalificeringsforløb i forbindelse med ordinær ansættelse af akademikere.

Endvidere skal projektet anskueliggøre de private virksomheders holdning til tilskudsordningerne "ansættelse med løntilskud" og "Videnpilot" i forhold til muligheden for at få en korterevarende opkvalificeringsforløb finansieret, når der er tale om en ordinær ansættelse med et kvalifikationsgap.

Målet var derfor at komme i dialog med et bredt spektrum af private virksomheder med et forventet aktuelt eller nært forestående rekrutteringsbehov.

I dialogen præsenterede konsulenterne både muligheden for støtteordninger og finansiering af opkvalificeringsforløb i forbindelse med en rekruttering blandt projektets jobsøgende akademikere.

Projektet tilbød virksomhederne rekruttering via målrettet match blandt projektets jobsøgende kandidater fra de akademiske A-kasser, der har tilmeldt sig profildatabasen Akademikerbasen.

Det målrettede match indebærer en minimal indsats og tidsforbrug fra virksomhedernes side. Den personaleansvarlige får i tæt samarbejde med konsulenten præsenteret et mindre antal relevante kandidater, der i forvejen er screenede efter aftalte kriterier, og den endelige udvælgelse af den nye medarbejder er derfor meget enkel for virksomheden, der alene skal koncentrere sig om den personlige samtale med kandidaterne. Ved at tilbyde denne matchform fjernes minimeres virksomhedernes skepsis overfor tidsforbruget ved at deltage i projektet.

Geografisk har projektet fokuseret på private virksomheder i Hovedstadsområdet og i Århus, da koncentrationen af AC'ere, uddannelsesinstitutioner med virksomhedsnetværk samt virksomheder i de efterspørgende brancher er størst i disse dele af landet.

## 1.2 Kontakt til virksomheder via phonerkampagne

Projektet har kontaktet virksomhederne via en phonerkampagne udført af Markman Customer Management i Aalborg, hvor telekonsulenterne har kontaktet de segmenter og brancher, der med rimelighed kunne forventes at have en efterspørgsel på akademiske medarbejdere i den aktuelle konjunktursituation. Virksomhederne blev udvalgt på baggrund af kriterierne: Mere end 30 medarbejdere indenfor brancher, der løser opgaver indenfor økonomi, regnskab/revision, medico, energi, miljø, kon-

sulentydelse, event-catering, engros (specielt: drikkevarer, fødevarer, sukker, korn og foderstoffer, nydelsesmidler (røg, spiritus), bøger og transport. Virksomheder med færre end 30 medarbejdere er blevet kontaktet i en tidligere kampagne i 2008.

### Erfaringer fra phonerkampagnen

Markman Customer Management har i marts, april og maj måned 2009 gennemført en telemarketing kampagne på vegne af AC. Målet med aktiviteten har været at booke møder med virksomheder i region Hovedstaden samt Århus-egnen i relation til "Brobygningprojektet".

Aftalen er bygget op omkring 200 planlagte mødeaftaler.

Projektet blev startet op i marts måned og udringningen er afsluttet ultimo maj måned.

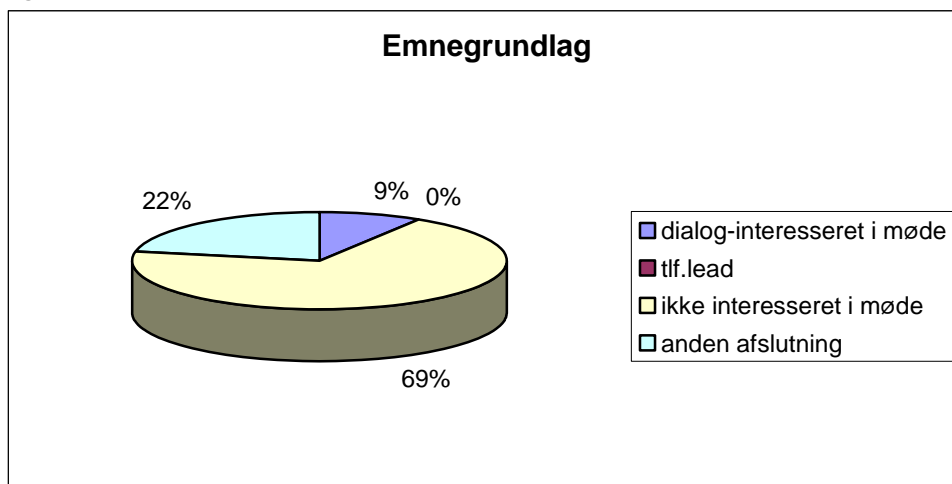
Markman har haft mulighed for at udsende virksomhedsbrochuren omkring projektet til de virksomheder, der har ytret ønske om dette. Behovet for skriftligt materiale har dog ikke været særlig stort. Der er sendt materiale ud til 59 virksomheder undervejs.

### Emnegrundlag

AC og Markman har i samarbejde udvalgt emnerne til kampagnen. Vi har indledningsvis haft sparring omkring relevante brancher og har erfaringsudvekslet omkring segmenter og potentielle målgrupper. Undervejs i udringningen har Markman identificeret rette kontaktperson i de enkelte virksomheder. Møderne er hovedsageligt aftalt med direktører og eller HR/personale ansvarlige i de respektive virksomheder.

Der er alt i alt bearbejdet 2395 udvalgte virksomheder, og der er indgået 208 mødeaftaler.

Figuren viser hvorledes emnerne er afsluttet.



Anden afslutning dækker over 4 forgæves kontaktforsøg, afvist på grund af firmapolitik, no-name policy, ønsker ikke at indgå i en dialog med os, går på telefonsvarer, og/eller viderestilling og endelig henviser til anden afdeling, adresse uden for kontaktområde.

## Respons fra virksomhederne

Generelt har Markmans konsulenter oplevet, at virksomhederne har været positive overfor at høre mere om Brobygningprojektet.

Der har været nogle seriøse og gode dialoger undervejs i den telefoniske proces. Ikke overraskende har Markmans konsulenter naturligvis godt kunnet mærke, at den økonomiske situation på nuværende tidspunkt har presset mange virksomheder.

Virksomhederne er generelt meget bevidste om, hvilke tiltag man gør sig. Mange har således givet udtryk for, at projektet ikke er relevant på kontakttidspunktet, men at de meget gerne vil høre nærmere, hvis der på et senere tidspunkt kom et tilsvarende projekt og tilbud.

De væsentligste årsager til, at virksomhederne ikke har fundet det interessant at høre mere om projektet skal findes i følgende årsager:

- At de lige har været igennem en fyringsrunde
- At man har ansættelsesstop
- At man ikke har nogen konkrete job åbninger på nuværende tidspunkt
- At man har gearret ned både personalemæssigt og produktionsmæssigt
- At der er for stor usikkerhed omkring hvad fremtiden bringer – flere har stået overfor en decideret lukning af virksomheden

## 2. Projektets resultater og erfaringer 1. halvår 2009

Der er ingen tvivl om, at de økonomiske konjunkturer har været en afgørende faktor for projektets resultater i det første halvår af 2009. Projektet har mødt en privat sektor der er præget af usikkerhed pga. den økonomiske krise. Usikkerheden er en vigtig faktor, når det skal vurderes, om man ønsker at deltage i et projekt, der inkluderer en ny medarbejder og nye rekrutteringskanaler. Men heldigvis har projektet også mødt en generel optimisme omkring varigheden af krisen og tro på fremtiden.

Den begrænsede efterspørgsel på nye medarbejdere har dog haft en negativ effekt på muligheden for at undersøge virksomhedernes bedømmelse af tilbud om finansiering af korterevarende opkvalificeringsforløb i forbindelse med en ordinær ansættelse af en ny medarbejder fra projektet. Pga. en manglende efterspørgsel på nye medarbejdere har det været vanskeligt at opnå nok data omkring virksomhedernes konkrete vurdering af korterevarende opkvalificering af nye medarbejdere til at drage entydige konklusioner om præferencer og motivation i en beslutningsproces.

Dog har projektet via de realiserede match cases og den dialog, der har fundet sted kunnet identificere tendenser på de private virksomheders efterspørgsel på akademiske medarbejdere i relation til deres aktuelle kompetencer og mulighed for opkvalificering.

### Dialogen med virksomhederne

Virksomhederne har været klart afventende mht. rekruttering af nye medarbejdere. Men mange virksomheder har alligevel ønsket at indgå i dialog med projektets konsulenter med henblik på at modtage information og rådgivning omkring mulighederne for i fremtiden at ansætte en akademisk medarbejder med tilskud til enten løn eller opkvalificering.

Projektets konsulenter har derfor afholdt personlige møder med 208 virksomheder i 1. halvår af 2009. Virksomhederne er blevet præsenteret for mulighederne for tilskud i forbindelse med ansættelse af en akademisk medarbejder. Der har været rettet specielt fokus på projektets mulighed for at finansiere målrettede korte op-

kvalificeringsforløb men også mod de eksisterende støtteordninger såsom løntilskud og Videnpilot.

I de fleste tilfælde har virksomhederne endvidere modtaget rådgivning omkring jobfunktioner, som kan varetages af en akademisk medarbejder med en såkaldt "skæv baggrund" i forhold til de uddannelsesretninger, virksomheden tidligere har rekrutteret blandt.

Konsulenterne har endvidere rådgivet virksomhederne omkring skabelse af nye jobfunktioner – enten forankret i et udviklingsbehov eller behov for strukturering af en virksomhed i vækst. De fleste stillinger som projektet har haft til match er opstået som effekt af denne jobskabende rådgivning.

### **Det håndholdte match**

Det har haft en positiv effekt at projektets konsulenter har tilbudt såkaldt "håndholdt match" som ydelse til virksomheden. Håndholdt match er karakteriseret ved, at konsulenten i intensiv dialog med virksomheden søger efter den helt rigtige profil til det aktuelle job – og efterfølgende står til rådighed med overblik over f.eks. støtteordninger og regler. Konsulenten har til opgave at udsøge og opsøge relevante ansøgere til stillingen og screene ansøgerne efter de kvalifikationer der er afgørende for at kunne varetage opgaverne. Efter screeningsprocessen præsenteres virksomheden for de kandidater der vil udgøre den helt rigtige profil for virksomheden.

Matcharbejdet slutter dog ikke altid med præsentationen af kandidaterne idet der ofte ligger en afgørende opgave i at rydde de barrierer af vejen der måtte opstå i den efterfølgende dialog mellem virksomhed og ansøgere. Det kan f.eks. være barrierer i form af de administrative opgaver omkring ansøgning om støtteordninger eller barrierer der fremkommer i dialogen mellem virksomhed og kandidat pga. mangelfuld kendskab til en ny branche eller en ny faglig uddannelsesbaggrund.

Oftentimes er der også en vigtig opgave i at fastholde virksomheden på deres aktuelle behov for en ny akademisk medarbejder. Endelig er der et generelt behov for konsulenthjælp til udarbejdelse af målrettet jobsøgningsmateriale hos de nyuddannede kandidater.

### **Konkrete jobåbninger i begrænset omfang**

På trods af den positive interesse fra virksomhederne har det vist sig at være vanskeligt at få virksomhederne til at deltage i projektet med konkret efterspørgsel på nye akademiske medarbejdere. Årsagen har været en direkte konsekvens af finanskrisen og ofte en nyligt overstået nedskæringsrunde pga. manglende ordretillid eller forventning om det.

I andre virksomheder har der været et generelt ansættelsesstop og det har derfor ikke været muligt at rekruttere på trods af, at der kunne mærkes et behov for flere medarbejdere – ikke mindst til udviklingsopgaver.

47 virksomhedskontakter har resulteret i en eller flere konkrete jobåbninger til match blandt kandidaterne i projektets kandidat-database. I 33% af de tilfælde har det været nødvendigt for virksomheden efterfølgende at trække stillingen tilbage pga. modstand i organisationens endelige beslutningsproces begrundet i konjunktursituationen.

I 18 cases har det været muligt at rekruttere den rette medarbejder til virksomhederne, heraf 5 med brug af opkvalificeringsklip.

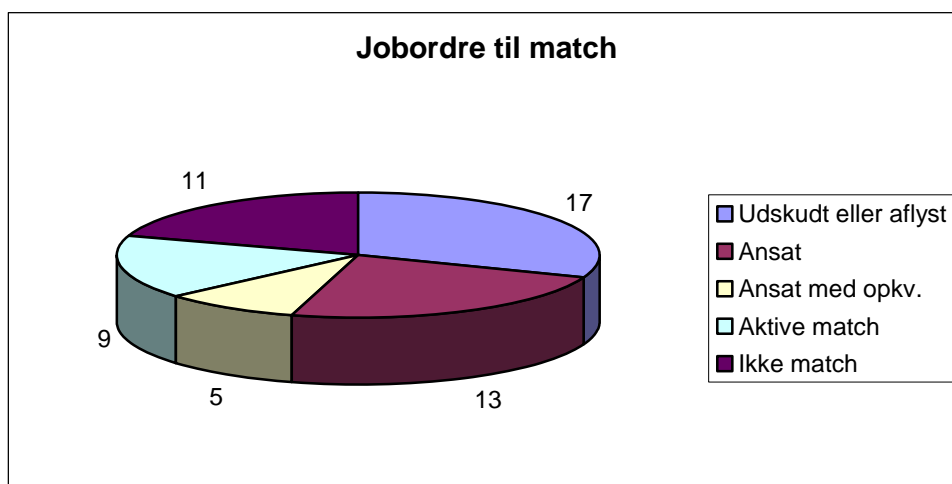
I 11 cases har besøget fra projektet mundet ud i realisering af en stilling, hvor projektet ikke har kunnet matche efterspørgslen via kandidaterne i projektet. I de tilfælde har virksomhederne selv efterfølgende rekrutteret til den skabte stilling.

7 stillinger er blevet midlertidigt udsat til besættelse 2010 mens 9 match endnu ikke er lukkede.

Projektet har i alt formidlet 106 screenede kandidater til 55 matchordre.

43 af de formidlede kandidater er kommet til personligt samtale hos arbejdsgiveren og 18 kandidater er blevet ansat.

Projektet har således haft en matchprocent nær de 50 % - dvs. 45 % af de formidlede er kommet til samtale og 41 % af de kandidater der er kommet til samtale er efterfølgende blevet ansat hos arbejdsgiveren.



### Optimisme om fremtidigt rekrutteringsbehov

På trods af den aktuelle afventende position har over 50 % af de besøgte virksomheder bedt projektet om at vende tilbage i 2.halvår af 2009 pga. positive forventninger til deres kommende rekrutteringsbehov.

Der har derfor i første halvdel af 2009, været en generel optimisme omkring konjunkturudviklingen og varighed af krisesituationen. I de virksomheder, der lige havde gennemgået en personalemæssig nedskæring, var der en klar forventning om, at der i efteråret 2009 ville være behov for nye medarbejdere igen. I tilfælde af en kommende efterspørgsel var disse virksomheder derfor meget interesserede i at gøre brug af projektet som rekrutteringskanal.

### Interessen for opkvalificeringsklip

Konsulenterne har - trods den manglende jobordre i de fleste besøg - spurgt ind til interessen for at kunne modtage hel eller delvis finansiering af et korterevarende uddannelsesforløb til en akademisk medarbejder.

Der har tegnet sig et meget broget billede af svarene. Der er intet, der indikerer, at en bestemt type, størrelse eller branche er mere interesseret i muligheden for finansiering end andre.

Mange af de mindre virksomheder kan godt isoleret set se en fordel i en finansieringsmulighed, men vil pga. tidsaspektet hellere ansætte en medarbejder, der kan yde optimalt med det samme (en såkaldt Plug & Play medarbejder).

Mange af de større virksomheder har interne introduktionsprogrammer og ser det specifikke introduktionsforløb som en naturlig og nødvendig målrettet opkvalificering og implementering af nye medarbejdere. De har derfor ikke kunne se en relevans i et eksternt finansieret opkvalificeringsforløb.

Fælles for de fleste besøgte virksomheder er, at de ofte mener, at et eksternt kursus ikke kan dække opkvalificeringsbehovet pga. den generelle karakter. De ønsker også typisk, at opkvalificeringen primært skal finde sted inhouse, så den første tid i organisationen også bliver en indslusning i virksomhedens kultur. I nogle tilfælde har virksomhederne været mere åbne overfor opkvalificering hvis de ikke skulle ansætte kandidaten under opkvalificeringsprocessen men først efter endt opkvalificering.

### CASE:

*Brobygningsprojektet fik efter besøg hos ÅF Henneberg der bl.a. arbejder med lys-design, en matchordre på en IT konsulent. Kravene til den nye medarbejder var en indsigt i specifikke IT systemer og programmeringsopgaver. Brobygningsprojektet kontakter en nyuddannet cand.scient i IT fra Aalborg, der kan fremvise erfaring indenfor support og programmering fra tidligere studiejob – men dog intet kendskab til de specifikke systemer der benyttes i virksomheden. Kandidaten indkaldes dog alligevel til samtale pga. det personlige match – og efter en samtale i virksomhedens jyske afdeling inviteres kandidaten til 2. samtale i København, hvor jobbet er placeret. Umiddelbart vil virksomheden helst ansætte kandidaten i en løntilskudsstilling da han jo ikke kan fremvise erfaring indenfor de specifikke IT systemer og derfor kan forventes at skulle oplæres i. Men kandidaten ønsker at ansættes på ordinære vilkår da han også skal finde ny bolig i København og skal satse en flytning på jobbet. For at nå en mulig løsning går konsulenten i dialog med begge parter omkring muligheden for at satse på en koncentreret målrettet opkvalificeringsperiode i starten af ansættelsen, hvor virksomheden kan få finansieret udgifterne via Brobygningsprojektet. Den løsning er begge parter åben overfor – men da IT systemet er virksomhedens eget udviklede system findes der ikke et eksternt kursus der kan opfylde kravene om læring. Det besluttet derfor, at virksomheden udarbejder et internt opkvalificeringsprogram for kandidaten og får finansieret de timer en medarbejder bruger på at tilrettelægge og udfører oplæringen af kandidaten. Kandidaten er ansat på ordinære vilkår pr. 01.01.2010.*

Det økonomiske aspekt i virksomhedernes adfærd er også meget broget. Det kunne med rimelighed forventes, at det primært er attraktivt for de mindre virksomheder at modtage finansiel støtte til opkvalificering af en ny medarbejder, og at de derfor ville være mere positive overfor muligheden end de større virksomheder. Dette har ikke entydigt været tilfældet. De virksomheder, der har ment, at det kunne udgøre en fordel for deres virksomhed at modtage støtte til opkvalificering, har været af forskellig karakter.

Det er derfor projektets opfattelse, at det er meget personafhængigt om den personaleansvarlige kan se fordele ved at ansætte en akademiker med kvalifikationsgap og modtage støtte til opkvalificering som en start på ansættelsen.

### **Kort beslutningsproces betyder mere åbenhed for opkvalificering ifm. ansættelse**

De små og mellemstore virksomheder er dog kendetegnet ved en hurtigere beslutningsproces, idet de korte kommunikations- og beslutningsveje gør det muligt for kontaktpersonen at tage en hurtig beslutning om deltagelse i projektet og dermed ofte afvige fra virksomhedens hidtidige rekrutteringsprocedurer.

#### **Case:**

*En kandidat er kommet i dialog med arkitektfirmaet Hvidt & Mølgaard A/S som efterspørger en IT ansvarlig – meget gerne med arkitekt baggrund - men også med en viden omkring serverfunktionen på den IT platform som firmaet bruger i deres opgaveløsning. Kandidaten kan ikke modsvare kravet om opdateret viden på IT området og kan derfor i første omgang ikke matche stillingen fagligt. Via dialog med Brobygningsprojektet omkring muligheden for opkvalificering i forlængelse af match, foreslås Hvidt & Mølgaard A/S, at Brobygningsprojektet finansierer opkvalificeringsforløbet med særlig fokus på området servere. Kandidaten og virksomheden indgår på det grundlag aftale om ansættelse som IT ansvarlig på ordinære vilkår pr. medio april 2009.*

#### **CASE:**

*Brobygningsprojektet bliver kontaktet af en kandidat der er gået i stå med forhandlingerne med en filial af et Schweizisk firma vedr. en konsulentstilling, der primært består i at repræsentere virksomheden i Danmark og forhandle aftaler om opgaver på plads. Forhandlingerne omkring ansættelsen har vist sig at være vanskeliggjort af at virksomheden ikke mener, at kandidaten behersker det engelske sprog på det krævede niveau. Efter muligheden for finansieret opkvalificering af kandidaten i form af sprogkursus i business engelsk på højt niveau, præsenteres for virksomheden, bliver arbejdsgiveren dog meget åben overfor at genoptage forhandlingerne med kandidaten. Der underskrives aftale om ansættelse og kandidaten påbegynder sit nye job med et intensivt kursusforløb.*

Denne opfattelse understøttes også af de cases, hvor der er blevet benyttet opkvalificeringsklip. Ofte bliver det udslagsgivende, at kontaktpersonen er åben overfor nye typer af medarbejdere og samtidig har mulighed for at tage en beslutning om at gøre brug af utraditionelle fremgangsmåder i rekrutteringsprocessen såsom opkvalificering som start på en ordinær ansættelse.

#### **CASE:**

*Elverdal er et mindre firma, som forhandler æstetiske og motorisk rigtige legepladser. Det er et relativt nystartet firma der har eksisteret 2 år. Brobyg møder dem på det tidspunkt, hvor ejerne ønsker at udbygge virksomheden markant, så de kan følge med den efterspørgsel på deres produkter, som der tilsyneladende er. Da fokus er på æstetik og motorik, har Elverdal erfaret, at det er vigtigt, at fagligheden er i top, så derfor ønsker de at ansætte arkitekter. Netop på dette tidspunkt har krisen i byggebranchen virkelig udmøntet sig, så der er mange jobsøgende arkitekter, hvilket jo er en fordel for Elverdal. Undervejs i matchprocessen skal det dog vise sig, at mange arkitekter har svært ved at se sig selv i rollen som sælger, hvilket betyder, at Brobyg i screeningsprocessen har god dialog omkring opgaverne som konsulent/sælger med arkitekter om denne del af jobbet. Efter et længere forløb har Brobyg fundet 2 relevante kandidater, som begge starter i efteråret 2009 i firmaet. Det er altafgørende for ansættelsen at begge kandidater gennemgår et målrettet opkvalificeringsforløb med fokus på sikkerhed som legepladsinspektører som supplement til deres faglighed som arkitekter. Virksomheden åbner på denne vis op for en gruppe de ellers ikke ville have ansat i den type stilling og kandidaterne føler sig rigtigt godt klædt på til at varetage opgaverne som konsulenter/sælgere.*

#### **Dimittender – en speciel gruppe**

I dialogen med virksomhederne har der tegnet sig et ønske om at dimittendgruppen er bedre forberedt på at indgå i en organisation med forretnings sigte. Ofte kan det være en barriere for ansættelse, at en kandidat ikke har haft et studierelevant erhvervsarbejde, der kan måles med et ordinært arbejde, når det første job søges. Der er en skepsis overfor dimittendernes evne til at fokusere på sine arbejdsopgaver under hensyntagen til økonomiske mål, leverancer og kundesigte – der stilles tvivl om dimittendens "workability".

Ofte har det vist sig at have en positiv effekt, at den enkelte dimittend har et eller flere områder, hvor vedkommende kan tilbyde at bidrage med det samme – og så accepteres det, at der er andre områder, hvor der skal finde oplæring sted.

Men det kan ofte være vanskeligt for en dimittend at leve op til forventningen om at kunne bidrage med det samme og dimittender kommer derfor ofte til kort når der er erfarne profiler i konkurrence om stillingen.

Lønniveauet er dog en betydelig parameter når arbejdsgiveren opridser den ønskede profil overfor konsulenterne. Ofte er der dog en forventning om at ansøgeren både skal besidde specialistkompetencer – og samtidig acceptere en dimittendløn. I disse tilfælde har der været frugtbart for matchprocessen, at konsulenterne har på-



peget det urealistiske i denne disposition – og arbejdsgiveren har indset at det er nødvendigt at slække på kompetenceforventningerne til dimittendgruppen.

I dialogen omkring lønniveauet har det i visse tilfælde været en løsning at inddrage muligheden for privat ansættelse med løntilskud og Videnpilotordningen. Via disse ordninger kan arbejdsgiveren ydes compensation for den periode hvor dimittenden skal oplæres og dimittenden får en realistisk startløn. Det er konsulenternes klare erfaring at jo bredere en vifte af tilskudsordninger der kan tilpasses den enkelte virksomheds motivationsfaktorer, desto større er chancen for at finde en løsning på en barriere for ansættelse af en ellers kvalificeret kandidat. En overraskende erfaring er også at det ikke altid er det konkrete beløbs størrelse der er afgørende – men langt mere et fleksibelt design der er vigtigt for virksomheden, når der skal træffes beslutning om ansættelse med tilskudsordning.

#### **CASE:**

*Brobygningprojektet besøgte i foråret 2009 konsulentvirksomheden, Kalus, som viste sig at have behov for en højtuddannet medarbejder, som kunne videreudvikle virksomhedens marked. Desværre havde virksomheden ikke økonomi til at ansætte ordinært og Brobygningprojektet fortalte således Kalus om muligheden for at ansætte en akademiker som Videnpilot. Virksomheden arbejdede selv videre med idéen og søgte midler til oprettelse af en videnpilot stilling og kontaktede Brobygningprojektet i efteråret for at bede om hjælp til at finde kvalificerede kandidater til en stilling, som nærmere bestemt skulle hjælpe virksomheden med markedsudvikling af internetbaseret coaching.*

*Brobygningprojektet valgte at fremsende 3 fagligt meget forskellige kandidater, herunder en senior og en nyuddannet, som alle havde et særligt drive og engagement i forhold til at arbejde med udvikling af salg.*

*Kalus indkaldte alle 3 kandidater til samtale og valgte at ansætte en nyuddannet sociolog med gode sælgerkompetencer og stort engagement i projektarbejde og ikke mindst erfaring indenfor det direkte salg og den direkte kommunikation med brugergrupper. Kandidatens akademiske grad indenfor sociologien og studierelevante erhvervs erfaring i flere brancher med fokus på service gjorde kandidaten spændende til stillingen, idet denne både kunne byde ind med de håndgribelige løsninger ifht. kontakten til kundegrupper og samtidig kunne tænke indsatsen ind i de projektrammer, som virksomheden arbejder under.*

#### **CASE:**

*Brobygningprojektet er på besøg hos DYRUP i foråret. Umiddelbart er der ingen ledige stillinger. Tværtimod har det været nødvendigt at nedskære – og det er derfor ikke umiddelbart relevant for virksomheden at deltage i projektet. Det bliver dog hurtigt klart gennem dialogen, at der er nok af opgaver i virksomhedens administration – specielt er web- og intranetområdet modent til en målrettet indsats.*

*Virksomheden er ikke umiddelbart interesseret i at ansætte en kandidat der først skal oplæres via opkvalificering ude af huset. Det er vigtigt for HR chefen, at den nyansatte er i huset fra dag 1 og læres op af kolleger. Derfor bringer Brobygningprojektet muligheden for at få en kandidat med løntilskud på banen. Videnpilot kan ikke lade sig gøre pga. antallet af medarbejdere og øvrige ansatte akademikere. Muligheden for løntilskud er udslagsgivende for, at den personaleansvarlige giver Brobygningprojektet opgaven at finde et match til den nu ledige stilling. Opgaven starter en lang proces, hvor der er rigtig god respons fra yderst relevante kandidater på Akademikerbasen.*

*Kandidaterne screenes via personlige samtaler med Brobygningprojektet da det er afgørende for virksomheden, at kandidaten kan modsvare ønskerne om den rette motivation og ikke mindst det rette personlige match ind i det eksisterende team. Flere kvalificerede kandidater sendes videre til samtale hos virksomheden efterhånden som der opnås match i screeningen. Virksomheden når at tilbyde ansættelse til*

3 kandidater over 6 uger – men da de 2 første kandidater får tilbudt ordinær ansættelse i andre virksomheder undervejs, er det den 3. kandidat der tager imod stillingen som webredaktør.

Kandidaten er nyuddannet cand.merc. i HRM og har erfaring fra administrative stillinger i Tyrkiet og derudover administrativ erfaring fra flere studiejob i Danmark – herunder kendskab til administration af hjemmesider. Kandidaten vil meget gerne oplæres i webredaktør-funktionen da det ofte er den kompetence, hun mangler når hun søger stillinger indenfor krydsfeltet mellem kommunikation og HR. Hun er derfor glad for at kunne opnå de kompetencer i en løntilskudsansættelse hos DYRUP A/S der klart forventer at ansætte kandidaten ordinært efter endt tilskudsperiode.

### **3. Projektets formål og mål samt metode 2. halvår 2009**

For at imødekomme den store efterspørgsel efter, at projektet vender tilbage til virksomhederne i efteråret 2009, blev projektet forlænget med 4 måneder med ny slutdato 31.12.09.

Konsulenterne genoptager dialogen med virksomhederne med sigte på at undersøge relevansen af opkvalificering, ved en konkret efterspørgsel på nye medarbejdere.

Samtidig blev det besluttet at imødekomme virksomhedernes udtryk for skepsis overfor dimittendernes "workability" ved at etablere et korterevarende opkvalificeringsforløb med fokus på forretningsforståelse og organisation. Kandidaterne klædes på indenfor virksomhedsøkonomi og organisationsteori samt jobsøgningsmetodik.

Det er sigtet med opkvalificeringskurset i Forretningsforståelse at undersøge om kandidaternes relevans for en virksomhed bliver styrket ved at gennemgå et forløb, hvor de dels opkvalificeres fagligt og dels får konsulentstøtte og coaching i jobsøgningsprocessen inden de tilbydes ansættelse i en konkret stilling.

#### **Virksomhedskontakten genoptages**

I efteråret 2009 blev de virksomheder, der var besøgt i foråret 2009 og havde udtrykt ønske om at genoptage dialogen, kontakttet af projektet.

Generelt har virksomhederne ikke haft den forventede efterspørgsel på nye medarbejdere i efteråret 2009. Det har vist sig, at krisen har bidt sig bedre fast end de havde forventet og derfor hersker der en mindre optimistisk forventning til rekrutteringsbehov end først antaget. Der har derfor i mange tilfælde ikke været ønske fra de genopsøgte virksomheder om at genoptage dialogen med projektet.

I de tilfælde, hvor virksomhederne har haft et rekrutteringsbehov i løbet af efteråret, har de bedt projektet om at assistere i rekrutteringsprocessen med kandidater fra projektet. Projektet har ydet rådgivning og vejledning omkring opkvalificering og de øvrige tilskudsordninger samt ydet håndholdt matchservice. Der er indgået interessante og nyskabende match i de tilfælde, hvor virksomheden havde et rekrutteringsbehov og var åbne overfor at se nye muligheder i andre profiltyper end vanligt.

#### **Case:**

*I april 2009 besøgte Brobyg advokatfirmaet Philip & Partnere; et større advokatfirma med 35 ansatte. Aktuelt var de i gang med at udvide på deres vidensområde, hvilket betød, at de snart skulle finde en ny medarbejder til en stilling som vidensmedarbejder. Firmaet havde tidligere løst opgaven ved at have en biblioteksstuderende ansat som studentermedhjælper, men behovet var nu blevet større, så de ville opnå mere stillingen til en fast fuldtidsstilling. Vi drøftede indhold af stillingen indgående og efterfølgende fandt konsulenten ved en søgning 35 kandidater.*

*Brobyg kontaktede virksomheden igen for at få et stillingsopslag, som de i mellemtiden skulle udarbejde men fik desværre den besked, at de pga. omstruktureringer og den begyndende krise lige ville vente og se tiden an. I efteråret 2009 vendte de dog tilbage og Brobyg er i færd med at løse opgaven.*

### **Opkvalificeringsforløb etableres**

Det generelle ønske om dimittender med større indsigt i forretningsforståelse og organisation har resulteret i, at projektet i 2. halvår etablerede et opkvalificeringsforløb i Forretningsforståelse og Organisation for 17 udvalgte kandidater fra projektet.

I tæt samarbejde med Niels Brock, CBS udviklede projektet et kort og målrettet opkvalificeringsforløb der retter fokus på virksomhedsøkonomi og organisationsforståelse. (se kursusbeskrivelse).

Forløbet består af 3 moduler; Erhvervsøkonomi, Organisation, og Kommunikation og ledelse.

Desuden modtager deltagerne sparring på jobsøgning og virksomhedskontakt undervejs i kursusforløbet.

Forløbet munder ud i tilbud om deltagelse i et netværk med en fast tilknyttet konsulent. Målet er at få deltagerne i beskæftigelse efter endt opkvalificeringsforløb. I netværket bliver deltagerne tilbudt individuelt coachingforløb, fælles sparring på jobsøgning samt deltagelse i en målrettet "Jobforce" indsats, hvor deltagerne i fællesskab opsøger primært Gazellevirksomheder med henblik på at få deltagerne i dialog med virksomheder i vækst. Vækstvirksomheder har erfaringsmæssigt et behov for akademiske kompetencer, når de når en vis størrelse, der kræver strukturering og planlægning i den videre udvikling.

Undervejs i hele forløbet er matchkonsulenterne endvidere specielt opmærksomme på at bringe deltagerne i dialog med projektets virksomheder, når der er mulighed for match.

### **CASE:**

*Virksomheden Frey Gruppen forhandler en række produkter og har fået internationalt agentur på bl.a. idea paint (whiteboard som maling). Virksomheden leverer markedsførende Writeboard- og Interiror Design-løsninger som sælges til Nordeuropa og Benelux. Herudover sælges vægmontage og malerløsninger til hjemmemarkedet. Virksomheden er en mindre virksomhed med 4 ansatte, lokaliseret lidt udenfor Køge.*

*Den internationale udvikling fordrer nye tiltag og nye kompetencer og virksomheden ser ansættelse af en videnpilot som første skridt i denne retning og beder derfor Brobygningsprojektet om hjælp til at finde en kvalificeret kandidat, som har mod på at opbygge arbejdsgange for kundehåndtering og således have interesse og faglig forståelse for procedurer af administrativ karakter.*

*Som en del af Brobygningsprojektet har 17 kandidater deltaget i et 6 ugers kursusforløb vedr. forretningsforståelse, hvor kandidaterne har fået grundlæggende viden om virksomhedens økonomiske fundament. Herunder virksomhedens retlige stilling, det økonomiske system, regnskabet opbygning, investering, finansiering, økonomistyring og lønsomhedsanalyser. På dette hold var bl.a. en kandidat i arabisk med flere års studiearbejde i Berlingske Bladservice, som umiddelbart havde en oplagt profil samt stor interesse for løsningen af opgaverne. Kandidaten blev indkaldt til personlig samtale – og fik tilbudt stillingen uden behov for yderligere opkvalificering.*

### **Rekruttering til kurset**

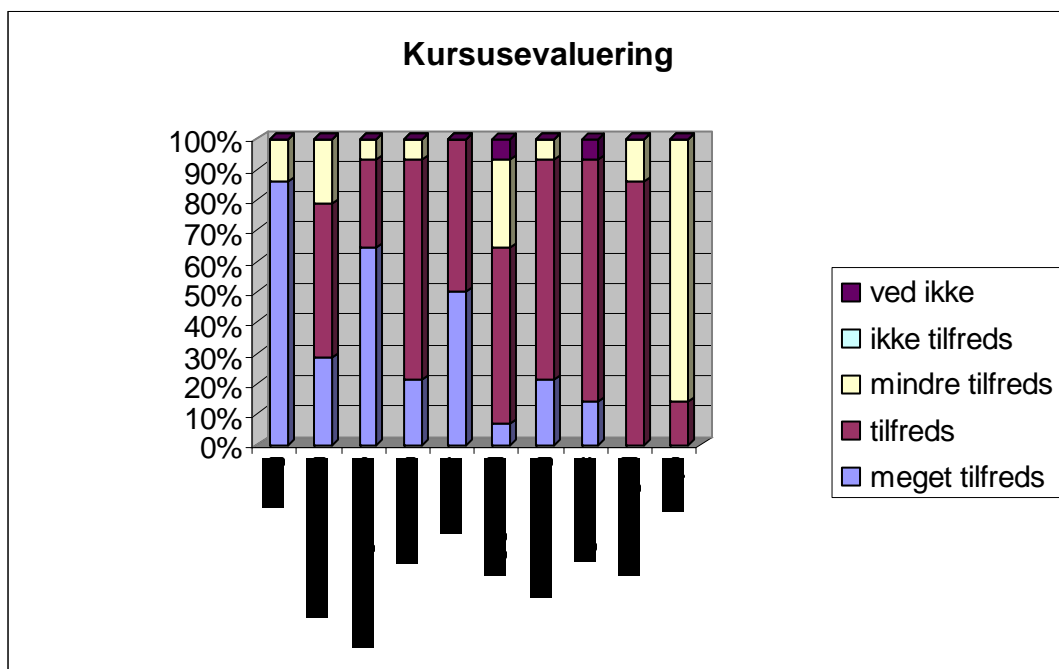
Udvælgelseskriterierne for deltagere til Kursus i Forretningsforståelse er:

- Tilmeldt Brobygningprojektet på Akademikerbasen.dk
- Nydimittend; dvs. 0 – 6 måneders ledighed
- Bosat i Hovedstadsområdet
- Aldersgrupperne: <30 år og 30 – 40 år

Da kurset har et højt fagligt niveau og et koncentreret forløb, bliver det ydermere vægtet, at deltagerne er parate til at prioritere deltagelsen i den aktuelle periode.

## Evaluering og erfaringer

Figur: deltagernes tilfredshed med udvalgte faktorer



Ifølge deltagerevalueringen har deltagerne været tilfredse eller meget tilfredse med kursets placering i deres ledighedsforløb, helhedsvurdering af kursets indhold, undervisningsmateriale, de øvrige praktiske og fysiske forhold samt underviseren. Ligeledes er holdet overordnet tilfredse eller meget tilfredse med både egen indsats og sværhedsgraden. Tempoet er holdet som helhed mindre tilfredse med og dette uddybes med, at tempoet generelt var sat for hurtigt og der var ønske om en længere kursusperiode med tid til fordybelse og refleksion. Generelt var der også en højere forventning til virksomhedskontakten end de blev præsenteret for under selve kursusforløbet.

## Virksomhedspræsentationer

Under projektets 2. halvår blev der rettet fokus på at skabe rammer for en direkte dialog mellem virksomheder og kandidater, der var tilmeldt projektet via virksomhedspræsentationer. Virksomhederne, der har besøgt projektet har leveret en 2 timers præsentation af deres virksomhed og branche i relation til Akademikergruppen. På præsentationerne blev der ydermere lagt stor vægt på gode råd i forhold til jobsøgningsmetodik fra de personaleansvarlige.

Der har været tale om en meget bred vifte af virksomheder, idet der er lagt vægt på at deltagerne også opnåede indsigt i relevansen i at søge ansættelse hos de brancher og virksomhedstyper, de normalt ikke opsøger.

### **Konklusioner på kursusforløbet**

**Fagligheden:** Deltagerne har vurderet forløbet som et godt forløb med høj faglighed. Den høje faglige udfordring vægtes meget højt af deltagerne som en vigtig faktor i et optimalt forløb. Dog med ønske om et knap så højt tempo og et længere forløb så fagligheden kan nå at rodfæste sig.

**Timing:** Det vurderes positivt at starte på forløbet tidligt i ledighedsperioden. Jobsøgningen/coachforløb: Holdet har udtrykt stor nytte af at have modtaget sparring/ coachstøtte gennem hele kursusforløbet. Holdet har også givet udtryk for stort udbytte af den gensidige støtte og sparring med hinanden både undervejs i kursusforløbet og i det efterfølgende netværksforløb.

**Sparring på CV:** Holdet har haft brug for sparring på CV -udfordringerne med at få udarbejdet et effektivt og målrettet CV som ikke bare giver mening for kandidaten, men også for de potentielle arbejdsgivere. Mange af CV'erne har været karakteriseret ved at have en meget snæver og uklar profil. Via sparring både med konsulent og med hinanden har holdet fået udarbejdet meget velfungerende CV'er.

**Sparring vedr. uopfordret jobsøgning:** Holdet har haft et stort behov for sparring i forbindelse med de forhindringer de oplever, når der skal tages kontakt til en arbejdsgiver, som ikke selv har annonceret efter en kandidat. Hvordan sælger man "sig selv" i telefonen, hvordan får man tilpasset sin profil, så den bliver spændende at læse for en mulig arbejdsgiver, og hvordan får man gjort det til en naturlig del af jobsøgningsprocessen at tage uopfordret kontakt til virksomhederne.

**Sparring vedr. jobansøgninger:** Holdet har haft stor glæde af at få sparring på konkrete ansøgninger, således at de målrettet og konkret er blevet i stand til at formulere deres bidrag til en kommende arbejdsgiver. Ansøgningerne har typisk fremstået ukonkrete og fyldt med informationer, som ikke er relevante for det pågældende job kandidaterne søger.

### **Beskæftigelseseffekt**

Indtil dags dato er 11 ud af de 17 deltagere i arbejde eller virksomhedspraktik med gode muligheder for en tættere tilknytning til arbejdsgiveren. Derudover er 2 deltagere i seriøs dialog med 2 arbejdsgivere, der rekrutterer gennem projektet. 1 af deltagerne har fået tilbud om ansættelse som Videnpilot, mens det ikke er afklaret endnu, om der bliver tale om ansættelse for den anden deltager i 2010. Endelig har 1 deltager opstartet sit eget firma med konsulenttydelser.

### **Netværket**

Netværket har været fokuseret på at kontakte primært virksomheder på "Gazellisten" – dvs. virksomheder, der i 2008 har præsteret en så høj vækstrate, at det kvalificerede dem til at få benævnelsen Gazelle virksomhed. Da der er en forventning om at der ved en kraftig vækst opstår behov for akademiske kompetencer, vurderer netværket sammen med den tilknyttede konsulent at kontakte dette segment systematisk.

Netværket har i fællesskab etableret opsøgende telefonisk kontakt til virksomheder med det formål at skaffe deltagerne i dialog omkring ansættelse. Det har efter 6 ugers arbejde i Netværket med faste møder og en tovholder lykkedes at skabe positive kontakter med mødeaftale til 15 virksomheder.

Netværket har besluttet at fortsætte det opsøgende arbejde ind i 2010.

## 4. Sammenfatning og konklusioner

Projektperioden har været præget af den økonomiske krise og den dermed meget begrænsede efterspørgsel på nye medarbejdere hos mange virksomheder.

På trods af den afmattede efterspørgsel på nye akademiske medarbejdere har Brobygningsprojektet igennem hele perioden haft en positiv dialog omkring rekruttering af akademiske kompetencer med et bredt udsnit af private virksomheder i Hovedstadsområdet og i Århusområdet.

Dialogen har vist, at det er meget personbåret hvorvidt en virksomhed overvejer at benytte sig af de tilbud om tilskud der allerede er i beskæftigelsessystemet – og det nye tilbud om opkvalificering der ligger i Brobygningsprojektet. Hvis den personaleansvarlige selv er åben overfor støttemulighederne og muligheden for at tænke alternative kompetencer ind i virksomheden, er der gode muligheder for at realisere ansættelser af AC´ere – også på områder hvor virksomheden ikke tidligere har haft AC´ere ansat.

Kvalificeret rådgivning omkring AC´eres kompetencer oversat til konkrete opgaveløsningsområder er også en effektiv faktor i rekruttering af AC´ere i virksomheder der typisk ikke har tradition for at beskæftige denne faggruppe, men som kan have værdi af en akademisk medarbejder.

Måltrettet opkvalificering har vist sig at have en god jobeffekt overfor kandidater der er truet af marginalisering, hvor helt eller delvist brancheskift kan være vejen mod beskæftigelse. Men der er også en klar jobeffekt at finde i gruppen af dimittender der skal finde fodfæste på det akademiske arbejdsmarked – også på trods af relevant studiearbejde.

Det er dog afgørende for virksomhedens holdning, at der kan afses tid og økonomi i den første del af ansættelsesperioden til opkvalificeringen. Ofte har virksomhederne meldt tilbage, at de ikke finder det attraktivt at skulle opstarte en ansættelse med at betale for den tid, den nyansatte skal bruge på et eksternt kursusforløb – upåagtet at selve opkvalificeringen blev finansieret af Projektet.

De større virksomheder har som hovedregel haft deres egne interne opkvalificerings-/introduktionssystemer som ikke kunne eller skulle afviges da introduktionen også i høj grad tæller som implementeringsprogram for nye medarbejdere.

De virksomheder der trods den aktuelle konjunktursituation har efterspurgt match med nye medarbejdere gennem projektet kendetegnes typisk ved at imødegå krisen ved at etablere nye forretningsområder. Men nytænkning har ikke altid vist sig at være tilstrækkeligt. En anden afgørende faktor har været at kontaktpersonen har været åben overfor at afprøve en alternativ rekrutteringskanal – og også har haft muligheden for at tage beslutningen om at tænke nyt og åbent omkring rekruttering af en ny medarbejder. Det har typisk vist sig at være en realistisk mulighed for de personaleansvarlige / ejere / ledere der sidder i SMV´ere med en kort beslutningsproces og enkle kommunikationsveje.

I få tilfælde har Brobygningsprojektet mødt positiv indstilling hos de større virksomheder – men lige så ofte er matchordren blevet kaldt tilbage pga. nedskæringer og ansættelsesstop der ikke kunne fraviges på trods af den personaleansvarliges engagement i projektet.

En anden meget interessant branche har været IT branchen, der er kendetegnet ved at have deres interne IT systemer hvor der ikke kan købes eksterne opkvalificeringsforløb der kan øge de jobsøgendes kandidaters kompetencer og dermed ansættelsesmuligheder. Det har vist sig at opkvalificering kan etableres internt og dermed bane vej for dimittender der kan have vanskeligt ved at konkurrere med erfarne ansøgere.

Generelt har dimittender været en gruppe der skal ofres god opmærksomhed mod da mange virksomheder vægter en såkaldt "plug & Play" medarbejder højt – dvs. en medarbejder der kan bidrage fra dag ét med et minimum af oplæring. Finansie-

ring af forløbet er ikke attraktivt pga. tidsaspektet. Også dimittenders "workability" har været et gennemgående tema. Virksomhederne har ofte ikke tiden til at afvente, at en dimittend kan agere i en kompliceret virksomhedsstruktur med kundesigte og ringe tid til fordybelse. Det er med baggrund i dette at projektet har udviklet opkvalificeringsforløbet i Forretningsforståelse og Organisation.

Deltagerne har udtrykt tilfredshed med dette kompetenceudviklingsforløb. Den primære del af deltagerne føler sig klædt bedre på til at søge beskæftigelse – og mener at de står stærkere i jobsøgningsprocessen. Beskæftigelseseffekten er knap 65 pct. 3 måneder efter afsluttet kursusforløb.

Samlet set har Brobygningsprojektet haft en stor udfordring pga. en mat efterspørgsel efter projektets deltagere. Men vi har trods denne udfordring fået et klart billede af tendenserne på private virksomheders motivation og præferencer, når de skal ansætte en akademisk medarbejder. På denne baggrund har vi kunne se specielle behov for støtte til at få fodfæste på det akademiske jobmarked for dimittender og hårdt marginaliserede faggrupper i den aktuelle konjunktursituation.