

# En ny og bedre beskæftigelsesindsats

*– Syv principper for fremtidens indsats*



# Forord

I dag er der knap tre mio. beskæftigede på danske arbejdspladser. Det er et historisk højt antal og aldrig før har så mange haft et job at stå op til. Alligevel står vi nu og i nær fremtid overfor, at kvalificeret arbejdskraft vil være en knaphed i det danske samfund. Manglen vil være på kloge hænder og på kloge hoveder, og den vil ses i alle landsdele, brancher og på alle offentlige og private arbejdspladser. Allerede i dag løbes der stærkt. Det gøres der på det lokale plejehjem, der ikke har nok uddannet personale til at tage vare på de ældre. Det gøres der i den private virksomhed, der de sidste år har oplevet øget efterspørgsel, men som nu har nået et loft for øget omsætning, fordi der ikke kan findes de rette medarbejdere. Det gøres der i det danske forsvar, som ikke har det mandskab, der skal til, for at sikre eksempelvis patruljering i dansk farvand.

Det er en udfordring, som vi ikke må sidde overhørig, og derfor skal der fortsat arbejdes for, at flest mulige bliver en del af det fællesskab, som arbejdsmarkedet er. Til gavn for den enkelte, der både økonomisk og menneskeligt vil opnå en gevinst, for virksomhederne, der vil få løst konkrete opgaver, der kan bidrage til øget omsætning, og for samfundet, der vil opnå at flere bidrager til vores fælles velfærd.

Den nuværende regering har set skriften på væggen og fastslår, at for at løse vores arbejdskraftsudfordring nu og på sigt, og dermed hele det grundlag, som den danske velfærdsstat står på, så er der behov for en række grundlæggende forandringer i den måde den danske stat og velfærdssamfundet er indrettet på.

Regeringen har derfor i sit regeringsgrundlag lagt op til at gennemføre den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie, og dermed ønskes en grundlæggende forandring af den måde velfærden i dag styres, dokumenteres, kontrolleres og leveres på. Dette gælder på en række velfærdsområder, og herunder også for hele beskæftigelsesområdet, hvor indsatsen ønskes nytænkt og reformeret. Fokus skal være på at få borgeren i centrum og på mere frihed i kommunerne til at tilrettelægge den indsats, der giver mening og bringer borgere både tættere og ind på arbejdsmarkedet.

Seks af landets største kommuner – København, Aarhus, Odense, Aalborg, Esbjerg og Randers (6-byerne) – hilser regeringens ønsker og tanker velkommen, men vi stiller også os selv følgende spørgsmål: Bliver svaret på fremtidens beskæftigelsesindsats, og dermed løsningen af fremtidens arbejdskraftsudfordring, mere af det samme? Bliver det gammel vin på nye flasker? Den samme økonomiske incitamentsstyring? Den samme detailregulering af lovgivningen? Og den samme mistillid til, at borgere vil snyde fremfor at yde?

Det tror og håber vi ikke. For potentialet for at flere borgere – og også borgere i mere udsatte positioner og i periferien af arbejdsmarkedet – kommer i beskæftigelse, skal findes i færre standardiserede løsninger, og have mere handlefrihed til at finde de rette løsninger i tæt dialog med både virksomheder og borgere.

For at bidrage til den kommende debat om, hvordan vi nytænker og reformerer beskæftigelsesindsatsen, peger 6-byerne sammen med Tænketanken Mandag Morgen på syv bærende principper for en fremtidig beskæftigelsesindsats. Principper, der bygger på tillid, faglighed, nærhed, digitale løsninger, rette økonomiske incitamenter, helhedsorienteret indsats og arbejdsmarkedets behov.

Med de foreslåede principper lægges der op til et skifte i dansk beskæftigelsesindsats. Et skifte, hvor proceskrav afløses af resultatkrav, hvor mødet mellem borger og "system" bygger på grundlæggende tillid, og hvor indsatser igangsættes i tæt dialog mellem borger og medarbejder, og ikke styres af målgruppeafhængige regler og krav. Med principperne lægges der desuden op til, at hovedparten af den beskæftigelsespolitiske indsats fortsat skal forankres centralt i den kommunale indsats; tæt på øvrige kommunale velfærdsområder, tæt på borgeren og tæt på lokale virksomheder, for hvem den rigtige beskæftigelsesindsats bliver essentiel for fremtidens muligheder for at få tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft.

Spørgsmålet er nu om den politiske vilje er til stede? Om beskæftigelsesminister Ane Halsboe-Jørgensen og regeringen vil understøtte, at der denne gang bliver tale om ny vin på flaskerne? Vi i 6-byerne står klar og vil med afsæt i vores principper gerne i den kommende tid drøfte konkrete løsninger til morgendagens velfærd – også på beskæftigelsesområdet.



**Jens-Kristian Lütken**

Beskæftigelsesborgmester (V), København



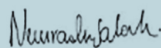
**Anders Widderskjold**

Rådmand (S), Aarhus



**Christoffer Lilleholt,**

Rådmand (V), Odense,



**Nuuradiin S. Hussein**

Rådmand (S), Aalborg



**Jakob Lykke**

Udvalgsformand (S), Esbjerg



**Bo Vestergaard**

Udvalgsformand (C), Randers



**Lisbeth Knudsen**

Strategidirektør, Altinget og Mandag Morgen

# Indholdsfortegnelse

Indledning .....	5
<b>1.</b> Et effektivt beskæftigelsessystem som understøtter et velfungerende arbejdsmarked .....	6
<b>2.</b> En frisætning af kommunerne - fra proces til resultat .....	7
<b>3.</b> Forenkling - færre målgrupper .....	9
<b>4.</b> En individuelt tilpasset og helhedsorienteret indsats med beskæftigelse som mål .....	11
<b>5.</b> En indsats baseret på tillid .....	13
<b>6.</b> Digitalisering som redskab i indsatsen .....	14
<b>7.</b> En økonomisk styring med de rette incitamenter .....	15



# Indledning

Den kommunale beskæftigelsesindsats har bidraget til, at både ledigheden og antallet af personer på offentlig forsørgelse er faldet og er historisk lav i dag. Det gælder både for ledige, som ikke har andre udfordringer end ledighed og for dem, som kæmper med mere komplekse problemer udover ledighed. Beskæftigelsesindsatsen spiller en væsentlig rolle på det danske arbejdsmarked, og for de tusindvis af danskere, som hvert år kommer i berøring med indsatsen i kortere eller længere perioder.

SVM-regeringen har i sit regeringsgrundlag "Ansvar for Danmark" lagt op til en kommende reform af beskæftigelsesindsatsen, som indebærer markante forandringer. Det drejer sig blandt andet om frisættelse af kommunerne og nedlæggelse af jobcentrene. Forandringer af en indsats af så væsentlig betydning for det danske samfund kalder på, at relevante aktører inddrages og høres – ikke mindst kommunerne, som er dem, der i sidste ende skal gennemføre beskæftigelsesindsatsen i praksis.

På den baggrund er seks af landets største kommuner – København, Aarhus, Odense, Aalborg, Esbjerg og Randers (6-byerne) gået sammen med Tænketanken Mandag Morgen om at levere et bud på hvilke grundlæggende principper, der skal være styrende for fremtidens beskæftigelsesindsats, og hvordan vi kan realisere dem. Et samarbejde som er mundet ud i syv principper for en ny og bedre beskæftigelsesindsats:

1. Et effektivt beskæftigelsessystem som understøtter et velfungerende arbejdsmarked
2. En frisætning af kommunerne – fra proces til resultat
3. Forenkling – færre målgrupper
4. En individuelt tilpasset og helhedsorienteret indsats med beskæftigelse som mål
5. En indsats baseret på tillid
6. Digitalisering som redskab i indsatsen
7. En økonomisk styring med de rette incitamenter

## **Sådan er principperne blevet til**

Samarbejdet mellem de seks byer er organiseret i en fælles styregruppe, som sammen med Tænketanken Mandag Morgen i foråret 2023 gennemførte to workshops med kommunale og eksterne deltagere, herunder forskere og arbejdsgiverrepræsentanter mfl., for at definere og uddybe principperne. Tænketanken Mandag Morgen har indsamlet alle input til de syv principper, som er blevet kvalificeret af styregruppen på vegne af hver enkelt kommune.

## **Læsevejledning**

Beskrivelsen af hvert princip er opbygget på samme måde med en kort vision, en beskrivelse af hvordan princippet kunne se ud i praksis, og en boks som opsummerer 6-byernes forslag til en ny og bedre beskæftigelsesindsats. Hvert princip er også beskrevet ud fra tre perspektiver, som kan læses for uddybning: borgerens, virksomhedens og kommunens. Principperne kan læses enkeltvis, men refererer flere steder tilbage til hinanden.

---

[1] Se fakta-ark om beskæftigelsesindsatsen

# 1 Et effektivt beskæftigelsessystem som understøtter et velfungerende arbejdsmarked

→ Visionen for *Princip 1: Et effektivt beskæftigelsessystem som understøtter et velfungerende arbejdsmarked*, er en indsats, hvor virksomhederne får den arbejdskraft og kompetencer som de efterspørger, samtidig med at stadig flere borgere bliver en del af arbejdsfællesskabet. Det sker først og fremmest ved et effektivt og tillidsfuldt samarbejde, hvor kommunen hjælper virksomheder, der har svært ved at rekruttere.

## → Princippet i praksis

Princippet kan kun realiseres ved et stærkt samarbejde med virksomhederne, hvor kommunerne er en central og professionel rekrutteringskanal for private og offentlige virksomheder samt en samarbejdspartner, som understøtter virksomhedernes udvikling. Et stærkt virksomhedssamarbejde bygger dels på, at virksomhederne kun har én nem indgang til hele beskæftigelsessystemet, hvor de kan få hjælp, uanset om det handler om rekruttering, medarbejdere på sygedagpenge, handicapkompenserende ordninger mv. Og dels på at virksomheder med rekrutteringsudfordringer får adgang til arbejdskraft på tværs af kommuner og A-kasser. Det kræver, at man kender de lokale virksomheders behov, og har en tæt og vedvarende relation med løbende kontakt og opfølgning. Med en kommunal forankring koordineres beskæftigelsesindsatsen og erhvervsindsatsen bedst.

## 6-byerne foreslår

- Forankring af virksomhedsindsatsen i kommunerne, så virksomhederne har én nem indgang til hele beskæftigelsessystemet.
- Lad kommunerne koordinere samarbejdet om arbejdskraft til virksomhederne i tæt parløb mellem A-kasser og kommuner.
- Styrk den digitale understøttelse af virksomhedskontakten på tværs af kommuner, A-kasser og andre aktører (se også *Princip 6: Digitalisering som redskab i indsatsen*).

## Borgerperspektivet

Virksomhedsindsatsen spiller en afgørende rolle for, at ledige og udsatte borgere kan blive en del af arbejdsfællesskabet. Et fællesskab som giver identitet, værdighed og selvværd samt mulighed for at være en rollemodel i familien for den enkelte.

En stærk kommunal indsigt i det lokale arbejdsmarked og de enkelte virksomheder er afgørende for, at jobrådgiveren kan matche virksomhed og borger og dermed være med til at sikre en mere individuelt tilpasset indsats for borgeren. Det er også afgørende for, at sygemeldte borgere kan fastholdes på deres arbejdsplads, eller at borgere langt fra beskæftigelse kan finde plads på arbejdsmarkedet.

## Virksomhedsperspektivet

Personlige virksomhedskonsulenter, der kender virksomhedernes individuelle forhold og behov, er afgørende for at kunne matche kvalificerede ledige med virksomhedernes behov. Det er derfor vigtigt, at virksomhederne mødes af lokalt kommunalt forankrede virksomhedskonsulenter, som en nem og let indgang til hele beskæftigelsessystemet.

Når adgangen er let og smidig, fremmer det virksomhedernes tilbøjelighed til at bidrage til et mere rummeligt og effektivt arbejdsmarked, hvor udsatte borgere tilknyttes arbejdsmarkedet via virksomhedsrettede indsatser og småjobs, og hvor borgere uden andre udfordringer end ledighed hurtigere kommer i job.

## Kommuneperspektivet

Kommunen skal have indsigt og løbende kontakt med den enkelte lokale virksomhed, for at kunne dække virksomhedernes behov for arbejdskraft og være attraktive samarbejdspartner. Denne stærke relation er en forudsætning for, at kommunerne kan lykkes med at skabe plads på arbejdsmarkedet for borgere længere væk fra arbejdsmarkedet.

Kommunerne kan påtage sig ansvaret for at koordinere virksomhedskontakten på tværs af kommuner, a-kasser og andre aktører, men det kræver en bedre digital understøttelse af virksomhedsindsatsen, end der er til rådighed i dag.

## ② En frisætning af kommunerne – fra proces til resultat

→ Visionen for *Princip 2: En frisætning af kommunerne – fra proces til resultat* er en fremtidig beskæftigelsesindsats, hvor proceskrav ikke er styrende for indsatsen men derimod resultater; borgere der kommer i job og uddannelse. Princippet bidrager til en indsats med bedre mulighed for en meningsfuld dialog med borgeren, da fokus i kommunerne er på beskæftigelsesfaglighed, virksomhedssamarbejde og at nå i mål med kerneopgaven om at få borgere i job og uddannelse.

### → Princippet i praksis

Princippet virkeliggøres ved at ansvaret for beskæftigelsesindsatsen flyttes til kommunerne og kommunalbestyrelserne. Indsatsen bør ikke være ens i alle kommuner, da arbejdsmarkeder, behov, sammensætningen af ledige osv. er forskellig fra kommune til kommune. Kommunerne måles derimod på de resultater, som beskæftigelsesindsatsen frembringer, og proces- og registreringskrav fjernes. Eksempler på proceskrav, der med fordel kan afskaffes, er særligt krav til hvilke indsatser, der kan og skal bruges til hvilke målgrupper og hvornår, men også krav til hvorvidt samtaler er individuelle eller gruppevis samt antallet heraf. Et fokus på resultater vil også kræve, at kommunerne får metodefrihed til sammen med borger at tilrettelægge den bedst mulige indsats, for at den enkelte kommer tættere på job eller uddannelse.

### 6-byerne foreslår

- Mål på de resultater som den kommunale beskæftigelsesindsats leverer og fjern proceskrav.
- Reducer registreringskrav og mål alene på de dele af indsatsen, som kan styrke evaluering og læring i kommunerne.
- Bureaukratiet mindskes og lovgivningen på beskæftigelsesområdet tænkes som en rammelovgivning, som kommunerne selv udfylder og tager ansvar for. Skab behov for færre bekendtgørelser, skrivelser og vejledninger.
- Jobrådgivernes kompetencer løftes så de har bedre forudsætninger for at gennemføre relationelle og tillidsbaserede indsatser

### Borgerperspektivet

I dag skaber proceskrav et stort ressourcospild i form af tid på f.eks. at forklare ret og pligt for borgeren, og låser beskæftigelsesindsatsen fast i rigide rammer, som ikke altid kan tilpasses den enkelte. Proceskravene angiver, hvad og hvornår ift. indsatsen overfor borgeren og kommunerne kommer til at skulle arbejde ud fra 'one size fits all'.

Til første møde mellem borger og kommune er fokus på borgerens mål – både indenfor beskæftigelse-, social- og sundhed. Kommunerne vil møde borgeren tillidsfuldt og med tro på borgerens ønske om at komme i job, uddannelse eller anden relevant indsats. Derfor bør vejledning om ret og pligt ikke indgå i første samtale, men bringes i spil som et redskab, hvis borgeren mod forventning ikke medvirker i indsatsen med at finde beskæftigelse.

Borgerens forløb skal tilrettelægges med afsæt i den enkelte borgers udfordringer, ønsker og egne perspektiver, og med afsæt i arbejdsmarkedets behov. Det sker ved opbygning af en god relation mellem borger og jobrådgiver og gennem et kontaktføreløb, som er defineret af behov og mål fremfor proceskrav. Det vil give den enkelte et gennemsigtigt og meningsfuldt forløb med relevante tilbud og oplevelsen af fremdrift i eget forløb, hvor man ikke har fokus på systemets behov (processer og procedurer), men derimod arbejder med "empowerment" af borgeren. På den måde vil indsatsen være styret af at skabe resultater for borgerne.

### Virksomhedsperspektivet

Jobcentre arbejder tæt sammen med virksomheder i forhold til at imødekomme deres rekrutteringsudfordringer. Den nuværende beskæftigelseslovgivning kan dog opleves bureaukratisk og kompleks af virksomhederne, og spænder ben for det gode og fleksible samarbejde. En indsats med færre regler og proceskrav, der f.eks. angiver hvor lang en virksomhedspraktik kan være for givne målgrupper, vil gøre kommunerne til fleksible samarbejdspartnere for virksomhederne. Virksomhederne vil opleve at, det er lettere at kontakte kommunerne for at få hjælp til rekruttering, og at de nemmere kan være med til at tage et socialt ansvar. Det vil forbedre samarbejdet med virksomhederne om borgerne. Fokus på resultater og et opgør med proceskrav vil derfor understøtte et samarbejde, hvor det rette match mellem virksomhedernes og borgernes behov og ressourcer er i centrum.

Princippet bidrager til en bedre relation til virksomhederne, som i sidste ende fører til flere småjobs- og praktikåbninger samt hurtigere match. Princippet kan dog ikke stå alene som middel til en styrkelse af virksomhedssamarbejde- og service (se *Princip 1: Et effektivt beskæftigelsessystem som understøtter velfungerende arbejdsmarked* for uddybning heraf).

### **Kommuneperspektivet**

Proceskrav er med til at fastlåse den indsats kommunerne kan levere, hindrer individuel tilpasning af indsatsen, og mindsker fokus på de resultater, som beskæftigelsesindsatsen skal levere. Ved at give kommunerne råderet over indsatsen kan jobrådgiverne frit bruge viften af relevante redskaber og ud fra eget faglige skøn iværksætte virksomhedspraktik, løntilskud, vejledning og opkvalificering, samtaler, mentor, mv. afhængig af den enkeltes situation, og hvad der virker i hvert enkelt tilfælde.

Med råderet over indsatsen følger øget ansvar hos kommunerne. Det kræver en evalueringskultur med fokus på læring og refleksion over indsatsen, og hvor der sker videndeling både indenfor og mellem kommunerne. En indsats som foregår på borgernes præmisser, sætter også øgede krav til beskæftigelsesfagligheden hos medarbejderne i kommunen, og medfører behov for, at kommunerne arbejder med at styrke jobrådgivernes kompetencer i bl.a. relationelle tilgange. En styrket beskæftigelsesfaglighed kan give bedre dialoger og indsatser, samt større tilfredshed blandt borgere, der lykkes, når den enkelte kommunale medarbejders beskæftigelsesfaglighed kommer i spil.

En realisering af princippet vil frigøre tid i kommunen, som kan bruges til bedre opfølgning og meningsfulde, effektive dialoger, der bringer borgerne hurtigere i job eller uddannelse. Det kan også være at arbejde fremskudt og rykke dialogen med borgeren ud af kontoret eller mere tid til at møde borgerens pårørende hvis relevant. For at frigøre tid kræver det, udover at fjerne proceskrav, en sanering af registreringspraksis. Registrering skal alene bidrage til at evaluere og lære for løbende at styrke indsatsen.

I sidste ende vil et fokus på resultater fremfor proces føre til kortere ledighedsforløb og færre udgifter til sociale indsatser, færre træk på sundhedsindsatser og flere hænder på arbejdsmarkedet.



## 3 Forenkling – færre målgrupper

→ Visionen for *Princip 3: Forenkling – Færre målgrupper* er en forenklet beskæftigelsesindsats med færre målgruppe- og jobrådgiverskift, der resulterer i større økonomisk stabilitet, øget gennemsigtighed og mere mening for den enkelte borger. Jobrådgiverens tid benyttes på at hjælpe borgeren ud fra vedkommendes forudsætninger med skræddersyede forløb, der tager udgangspunkt i borgerens behov. Det sikrer større indflydelse til borgeren og en sammenhængende indsats.

### → Princippet i praksis

Princippet virkeliggøres ved at lave en simpel rammelovgivning med færre målgrupper og færre regler og krav knyttet til enkelte målgrupper. Reduktionen af målgrupper og kompleksitet skal skabe forudsætninger for, at kommunerne kan organisere en indsats med færre jobrådgiverskifte for borgerne samt mere gennemsigtighed og meningsfuldhed i indsatsen.

### 6-byerne foreslår

- Reducer antallet af målgrupper i beskæftigelsesindsatsen til fem: forsikrede ledige, syge borgere, unge, fleksjobbere og øvrige ledige. Reducer også i ydelsesgrupper.
- Reducer kompleksiteten og gør regler for indsatsen målgruppeafhængig og uden proceskrav, og lad kommunerne udfylde og tage ansvar for indsatsen (se også *Princip 2: En frisætning af kommunerne – fra proces til resultat*)
- S sammensæt målgrupper så midlertidige ydelser forbliver midlertidige.

### Borgerperspektivet

Mange kommuner organiserer deres jobrådgivere efter målgruppe, og borgerne kan skifte målgruppe i mange sammenhænge, f.eks. når man fylder 30 år, ved udløb af sygedagpenge mm. Jobrådgiverne er specialiseret efter målgrupper, da der er forskellige og komplekse målgruppeafhængige regler og krav i lovgivningen, der kræver en stor viden. Resultatet er hyppige skift af målgruppe, jobrådgiver og regler for borgeren, som skaber uklarhed og utryghed blandt andet fordi det økonomiske og lovgivningsmæssige grundlag kan ændres, og fordi borgeren skal tage stilling til, og forklare, sin sag endnu en gang til en ny jobrådgiver.

En reduktion i antallet af målgrupper kan forenkle borgerrejsen i beskæftigelsessystemet og sikre en sammenhængende indsats for den enkelte. Borgeren skal mødes med mindre bureaukrati og i stedet opleve et beskæftigelsessystem, der tager udgangspunkt i borgerens behov, muligheder, mål og udvikling. Som udgangspunkt skal alle borgere mødes med tiltro, og langt flere skal ses som jobparate fra start.

Det vil også understøtte, at borgeren kan bibeholde dialogen med samme jobrådgiver, hvilket vil styrke relationen mellem jobrådgiver og borger. Det medvirker til, at borgeren føler sig set og hørt af systemet, og får mere medbestemmelse i egen sag. Det resulterer i større tillid til jobrådgiveren, indsatsen og en ansvarsfølelse hos borgeren.

Forenklingen vil samlet set øge medbestemmelse, gennemsigtighed, tillid og tryghed og sikre et stærkere udgangspunkt for, at borgeren lykkes med at komme i job eller uddannelse.

### Virksomhedsperspektivet

Med de mange forskellige målgrupper følger en lang række regler og krav, som ikke kun er komplekse for borgeren men også for virksomhederne. Med en forenkling vil virksomhederne opleve gennemsigtighed i forhold til, hvad beskæftigelsessystemet kan bidrage med samt hvilke typer af borgere, de kan få tilknyttet deres virksomhed. Forenklingen vil dermed skabe grobund for en styrket dialog mellem kommuner og virksomheder, som vil resultere i en bedre proces for alle parter.

Virksomhederne vil også opleve, at kommunens jobrådgiver har større indsigt i borgerens behov og jobmål på baggrund af en bedre dialog og relation til borgeren, hvilket giver bedre forudsætninger for at skabe gode match mellem virksomheder og borgere.

### Kommuneperspektivet

Forenklingen med færre målgrupper vil kunne bidrage til mindre bureaukrati i kommunerne gennem færre bestemmelser og et mindre komplekst IT-system. Det frigiver tid til den enkelte jobrådgiver, som skal bruge færre ressourcer på at navigere og opfylde krav i beskæftigelsessystemet. Jobrådgiveren kan benytte de frigivne ressourcer mere formåls-

tjenligt og meningsfuldt; herunder f.eks. på samtaler, ligesom jobrådgiveren kan justere ressourceforbruget alt efter de enkelte borgeres behov, så ressourcerne flyder derhen, hvor behovet er størst. Dermed er jobrådgiveren ikke tvunget til at gennemføre samtaler, blot fordi der er et proceskrav om at gennemføre fire samtaler inden for de første seks måneder ved ydelsesskift (se også *Princip 2: En frisætning af kommunerne – fra proces til resultat*). Dette forventes at resultere i en hurtigere progression mod job og uddannelse for borgerne.

Jobrådgiveren vil opleve mere meningsfuldhed og større jobtilfredshed, i det der bliver mulighed for at være tilknyttet borgeren gennem længere forløb med færre skift.

Den øgede tillid mellem jobrådgiver og borger samt det øgede fokus på borgerens behov og udvikling vil resultere i færre konflikter, og dermed en mere gnidningsfri relation som kan give et bedre udgangspunkt i motivationen af borgeren.



## 4 En individuelt tilpasset og helhedsorienteret indsats med beskæftigelse som mål

→ Visionen for *Princip 4 – En individuelt tilpasset og helhedsorienteret indsats med beskæftigelse som mål* er en tværfaglig indsats med fokus på, hvad den enkelte borger har af behov og ressourcer. Beskæftigelse er altid målet men også et middel til at styrke borgerens liv og muligheder. Den helhedsorienterede indsats gennemføres på tværs af social-, sundheds- og beskæftigelsesområdet i kommunen og i et forpligtende samarbejde med andre relevante myndigheder herunder regionen. Princippet er gældende for alle borgere, hvor der vurderes at være behov for en tværfaglig indsats.

### → Princippet i praksis

Princippet realiseres ved at samle relevante fagligheder om den enkelte borger, hvor det fælles mål er beskæftigelse eller uddannelse. Den helhedsorienterede indsats gennemføres med en tovholder fra den kommunale beskæftigelsesindsats, der koordinerer borgerens sag. Det fælles mål om job skaber grundlaget for samarbejdet på tværs af fagområder og understøttes af troen på, at arbejdsmarkedsfællesskabet kan hjælpe borgeren og være et middel til at håndtere komplekse problemstillinger hos den enkelte. For bedst muligt at understøtte kommunerne i denne opgave, bør Folketinget snarest få vedtaget Lov om en Helhedsorienteret Indsats (HOI), så det fulde potentiale af den helhedsorienterede tilgang kan realiseres.

### 6-byerne foreslår

- Etabler fælles rammer og incitamenter for samarbejde på tværs af fagområder. Det fælles mål er altid beskæftigelse eller uddannelse.
- Realiser og forfølge potentialerne i en kommende Lov om helhedsorienterede indsats (HOI).
- Samskriv social- og beskæftigelsesformålsparagraffen for at sikre samarbejde på tværs med borgeren i centrum.
- Skab sammenhæng i IT-systemer på tværs af fagområder i kommunerne og Region (se også *Princip 6: Digitalisering som redskab i indsatsen*).
- Jobrådgivernes kompetencer løftes, så de har bedre forudsætninger for at gennemføre helhedsorienterede indsatser.

### Borgerperspektivet

En helhedsorienteret indsats tager udgangspunkt i borgerens behov og ønsker, og afdækker borgers funktion med udgangspunkt i anerkendte metoder. Borgerens jobrådgiver understøttes af tværfaglig ekspertise efter behov i kommune og region.

Metoderne i den helhedsorienterede indsats er relationelle og ved brug af borgerinddragelse. Hele viften af relevante redskaber (virksomhedspraktik, samtaler, mentor osv.) står til rådighed afhængig af borgernes behov, suppleret med en fleksibel, opsøgende og udgående indsats, for de borgere, som har svært ved at fremmøde.

Resultaterne af en helhedsorienteret indsats er mere ansvar og ejerskab hos borgeren (empowerment), en meningsfuld og gennemsigtig indsats og i sidste ende bedre mulighed for job eller uddannelse for den enkelte.

### Virksomhedsperspektivet

Én indgang til kommunens beskæftigelsesindsats og personlig, håndholdt kontakt og eksempelvis fremskudte medarbejdere på større virksomheder mv. kan understøtte den helhedsorienterede indsats og give bedre resultater for borgere og virksomheder.

Virksomhederne skal møde en koordineret indsats med og omkring borgeren, fleksibel og nem adgang til den kommunale beskæftigelsesindsats, og at der bliver taget hurtig og effektiv hånd om eventuelle udfordringer. Det kræver, at kommunerne stiller op med viden og den rette tværfaglige hjælp, når den efterspørges af virksomhed eller borger. Virksomhederne skal opleve, at flere borgere kan løse hele eller dele af virksomhedernes opgaver – også få timer om ugen. Samlet vil det føre til flere og mere vellykkede forløb i virksomhederne for borgerne.

### Kommuneperspektivet

En helhedsorienteret indsats kalder på, at kommunerne har organisatorisk frihed til at tilrettelægge indsatsen efter borgerens behov, og derfor kan allokere ressourcerne, der hvor de gør mest gavn. Formaliserede samarbejder indenfor kom-

munen og en stærk samarbejdsaftale med regionen er også nødvendig for at minimere venteperioder på behandling, rehabilitering mv. Det skal være muligt for både region og på tværs af kommunen at registrere og indhente relevante og nødvendige informationer ét sted, hvorfor der er behov for nye digitale løsninger (se også *Princip 6: Digitalisering som redskab i indsatsen*). Jobrådgiver skal have mulighed for nemt at hente viden og specialister i baglandet.

En helhedsorienteret indsats kalder samtidig på, at jobrådgiverne bringer nye kompetencer i spil. Kommunerne skal derfor tænke i kompetenceudvikling af jobrådgivere i helhedsorienteret indsats.

Resultaterne af en helhedsorienteret indsats er kortere og bedre sagsforløb samt allokering af ressourcer til de borgere, der har størst behov.



## 5 En indsats baseret på tillid

→ Visionen for *Princip 5: En indsats baseret på tillid*, er en beskæftigelsesindsats, der bygger på en grundantagelse om, at alle borgere kan og vil bidrage til arbejdsfællesskabet. Lovgivning, styring af og retorikken om beskæftigelsesindsatsen skal baseres på tillid til kommunerne, de kommunale medarbejdere og borgerne. Det vil resultere i et system hvor tillid avler tillid, og hvor borgeren i mødet med beskæftigelsesindsatsen føler sig set, hørt og forstået.

### → Princippet i praksis

Princippet realiseres ved, at jobrådgiverne faciliterer mindre regelbundne møder med borgerne, der har fokus på borgernes udvikling og mål fremfor ret og pligt. Det kræver en lovgivning, der giver mulighed for, at de kommunale jobrådgivere, mere frit, kan tilrettelægge borgerstyrede og individuelt tilrettelagte indsatser for den enkelte (se også *Princip 2: En frisætning af kommunerne – fra proces til resultat*). I de tilfælde, hvor borgeren mod forventning ikke ønsker at medvirke i en indsats rettet mod job eller uddannelse, kan jobrådgiveren tage myndighedsrollen på sig og sætte fokus på ret og pligt.

### 6-byerne foreslår

- Tænk tillid ind i ny lovgivning for beskæftigelsesindsatsen. Grundantagelsen skal være, at alle borgere kan og vil bidrage til arbejdsfællesskabet. Fastlåste rammer og proceskrav giver borgeren en fornemmelse af mistillid (se også *Princip 2: En frisætning af kommunerne – fra proces til resultat*).
- Skab en ny retorik for beskæftigelsesindsatsen, som baserer sig på en grundantagelse om, at både kommunerne og den enkelte kan og vil arbejde målrettet for at skabe varig beskæftigelse eller uddannelse.

### Borgerperspektivet

Kommunernes jobrådgivere er i dag pålagt at bruge tid og ressourcer på at opfylde proces- og registreringskrav i samtaler med borgere. Det bidrager til et system, der gør det svært for kommunerne at vise tillid til borgerne, og hvor borgerne risikerer at føle sig mistænkeliggjort som følge af, hvad der kan opleves som et "kontrolsystem".

Når borgeren i stedet mødes med tillid af jobrådgiveren i form af samtaler, hvor fokus er på borgerens ressourcer, udvikling, mål og perspektiver, vil borgeren opleve at føle sig set og hørt af systemet og at blive inddraget i processen mod job eller uddannelse. Det medfører, at den enkelte ser sig selv som medskaber af indsatsen. Denne oplevelse og den styrkede tillid og relation mellem jobrådgiver og borger vil resultere i en bedre og mere meningsfuld og målrettet indsats mod job og uddannelse.

### Virksomhedsperspektivet

Et mere tillidsbaseret beskæftigelsessystem vil gøre det mere attraktivt og relevant for virksomheder at samarbejde med kommunerne. Når indsatsen tager udgangspunkt i den enkeltes ønsker, behov og forudsætninger, kan der skabes bedre match med virksomheder, som ikke vil opleve borgere i virksomhedspraktikker eller stillinger, de ikke ønsker eller er motiverede for. Samlet vil det resultere i, at virksomhederne matches med de borgere, der har kvalifikationerne, ressourcerne og motivationen for at påbegynde en virksomhedspraktik eller en ansættelse i en specifik rolle hos dem.

### Kommuneperspektivet

En lovgivning der baseres på tillid, er også en lovgivning, som skaber friere rammer for kommunerne. Medarbejdere og ledere i kommunernes beskæftigelsesindsats får metodefrihed, og kan dermed tilrettelægge indsatser, der er mere borgerstyrede og tilpasset den enkelte. Jobrådgiverne kommer i højere grad til at tage udgangspunkt i deres kernefaglighed – at hjælpe borgere i job eller uddannelse – fremfor at benytte ressourcerne på at efterleve komplekse regler og informere om ret og pligt.

Når beskæftigelsessystemet opfatter alle borgere som villige til at bidrage til arbejdsfællesskabet, men med forskellige kompetencer, ressourcer, udviklingspotentialer og mål, bliver det jobrådgiverens opgave i samarbejde med borgeren at sammensætte den indsats, der passer til den enkelte. Det betyder også, at beskæftigelsessystemet i udgangspunktet ikke sanktionerer borgere, der ikke kan honorere krav, men at sanktionering kun benyttes, hvis det vurderes nødvendigt for at fremme borgers rådighed. Det sætter krav til jobrådgivernes relationelle kompetencer, og kompetenceudvikling af medarbejderne er derfor essentielt for at lykkes med nye tillidsfulde rammer.

Resultatet af den øgede frihed til kommunerne og følgende tillid, er flere afsluttede forløb, da borgerne vil opleve en mere effektiv hjælp og støtte fra kommunen.

## 6 Digitalisering som redskab i indsatsen

→ Visionen for *Princip 6: Digitalisering som redskab i indsatsen* er, at øget og bedre digitalisering i fremtidens beskæftigelsesindsats sikrer flere fleksible muligheder og transparens for borgere og virksomheder og effektiv ressourceudnyttelse i kommunerne. Digitalisering er også med til at understøtte den helhedsorienterede indsats. (se *Princip 4: En individuelt tilpasset og helhedsorienteret indsats med beskæftigelse som mål*).

### → Princippet i praksis

Princippet realiseres ved at digitalisere information om regler og lovgivning og at gøre det tilgængeligt online, så borgerne kan benytte sig af selvbetjeningsløsninger i forhold til ydelser, tillæg mv. Digitale løsninger som f.eks. robotløsninger til jobsøgning, virtuelle jobuniverser og digitale 'jobjournaler' skal udvikles og inkorporeres i beskæftigelsesindsatsens metodekatalog. Der kan med fordel tænkes i at udvikle en landsdækkende og tværgående digital jobformidlingsplatform, hvor borgere og virksomheder kan kommunikere om virksomhedspraktik eller job.

### 6-byerne foreslår

- Gør lovgivning mere enkel og lettere tilgængelig i digital form.
- Lav digitale selvbetjeningsløsninger for ydelser, tillæg mv.
- Engager IT-udbydere og få udviklet nye fælles digitale løsninger, som understøtter samarbejdet med virksomheder, A-kasser og fagområder i den helhedsorienterede indsats.

### Borgerperspektivet

En øget digitalisering med flere fleksible digitale løsninger kan give en oplevelse af mere frihed for borgerne. Især i borgerrejsens opstartsfasen kan digitale løsninger indtænkes; f.eks. en digital løsning, der forbereder borgeren til første møde med informationer om forløb og processer mv.

Digitale løsninger kan også muliggøre, at borgeren ved tilmelding som ledig kan notere relevante oplysninger i egen 'jobjournal' om erhvervs erfaring, uddannelse og lignende, som jobrådgiveren kan tage udgangspunkt i ved første samtale. På den måde kan jobrådgiver i forberedelsen målrette indsatsen for den enkelte.

Det er dog ikke alle borgere, der er trykke ved eller har kompetencerne til, at benytte digitale løsninger. Digitale løsninger skal derfor i vid udstrækning være frivillige.

De borgere, der benytter sig af digitale løsninger, vil opleve større fleksibilitet og flere muligheder, når de skal søge job eller uddannelse. Det vil give en følelse af større frihed og selvstændighed. Derudover frigøres ressourcer hos jobrådgiverne, der i stedet kan allokere disse til de borgere, der har det største behov for vejledning.

### Virksomhedsperspektivet

Digitale løsninger kan bidrage til, at virksomhederne opnår et større kendskab til kommunen som rekrutteringspartner, og får oplevelsen af en mere tilgængelig kommunal samarbejdspartner, hvor information og betjening kan tilgås digitalt.

En udvikling af en digital platform, hvor borgers CV og ansøgninger samles ét sted, vil også give virksomhederne mulighed for hurtigere responstid og bedre overblik. I løsningen kan indgå, at virksomheder selv kan kontakte borgere og lave 'digitale match' – på den måde kan virksomhederne tilgå rekruttering, når det passer dem. Hertil kan også kobles mulighed for digitale samtaler mellem virksomheder og borgere.

Digitale løsninger vil samlet set sikre større fleksibilitet for virksomhederne og bidrage til, at virksomhederne lettere og hurtigere kan tilgå arbejdskraft.

### Kommuneperspektivet

Digitalisering som indebærer flere selvbetjeningsløsninger til borgerne, vil frigøre ressourcer hos jobrådgiverne, i det borgerne selv kan løse nogle af de administrative og processuelle opgaver i job- og uddannelsessøgningen.

Som nævnt kan digitale løsninger i form af 'borger-jobjournaler' forbedre jobrådgiverens forberedelse til samtaler og dermed gøre indsatsen mere målrettet, præcis og effektiv med kortere forløb til følge.

Sidst men ikke mindst kan digitale løsninger også være med til at styrke samarbejde på tværs af kommunegrænserne, hvor borgere lettere kan matches med virksomheder udenfor egen kommune.

## 7 En økonomisk styring med de rette incitamenter

→ Visionen for *Princip 7: En økonomisk styring med de rette incitamenter* er en økonomisk styring af den kommunale beskæftigelsesindsats, hvor der skabes et bæredygtigt kredsløb i kommunen internt og mellem stat og kommune med gensidige økonomiske incitamenter og med fokus på samfundsøkonomiske resultater og ressourceudnyttelse.

### → Princippet i praksis

Princippet realiseres ved at gentænke refusionsreglerne, så der skrues på de økonomiske incitamenter for kommunerne. Det betyder f.eks., at alle gevinster fra investeringer i indsatsen tilfalder kommunen. Incitamentsstrukturen skal formes og styres af den ideelle borgerrejse, og dermed give incitamenter til at tilrettelægge en indsats, der skaber resultater for borgeren. Den økonomiske styring skal også gøres mere enkel og tydelig for alle.

### 6-byerne foreslår

- Definér en ny økonomisk styring med inddragelse af kommunerne, som kan realisere princippet om bedre incitamentstrukturer, som sikrer den bedste ressourceudnyttelse i den ideelle borgerrejse.

### Borgerperspektivet

En økonomisk styring med de rette incitamenter skal sikre den nødvendige investering i borgeren, og at der ikke er noget budgetloft for relevante indsatser, så indsatser der sikrer borgerens progression mod job eller uddannelse altid gennemføres.

Derudover skal ydelser og beregninger være mere gennemsigtige for både borgere og jobrådgivere, så den enkelte kan træffe informerede valg om f.eks. at tage flere timer. Den økonomiske styring skal altid sikre incitamenter, som tilskynder til ordinære timer for borgeren.

### Virksomhedsperspektivet

En økonomisk styring med de rette incitamenter skal understøtte de resultater, som kommunerne skal levere på (se Princip 2: En frisætning af kommunerne – fra proces til resultat), og dermed at flere borgere har en tilknytning til arbejdsmarkedet og virksomhederne det bedste grundlag for at rekruttere.

### Kommuneperspektivet

Der skal skabes en nemmere konteringspraksis samt gennemsigtighed på tværs af beskæftigelses- og socialområdet for at mindske dobbeltarbejde og administration og understøtte den helhedsorienterede indsats (se også Princip 4: En individuelt tilpasset og helhedsorienteret indsats med beskæftigelse som mål).

En gentænkt økonomisk styring skal lægge op til alene at bruge private leverandører, der hvor de kan skabe bedre og billigere løsninger end kommunerne.

Der skal være mulighed for langsigtede investeringer, hvor beskæftigelsesindsatsen og dermed borgere i kommunerne løftes, og hvor kommunen oplever gevinsten af egen investering. Indsatser kan løftes af puljer, hvoraf administrationen bør mindskes.

