

# KL

KL  
NOVEMBER 2019

VIRKSOMHEDSSERVICE

# KOMPETENT SAMSPIL OM KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

FAKTA OG CASES TIL INSPIRATION





## Kompetent samspil om kvalificeret arbejdskraft

© KL

1. udgave, 1. oplag 2019

Produktion: KL's Trykkeri

Design: e-Types

Tryk: Rosendahls a/s

Foto: Colourbox

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830545

ISBN: 978-87-93668-94-2

ISBN: 978-87-93668-95-9-pdf

# INDHOLD

<b>INDLEDNING.....</b>	<b>4</b>
<b>STATUS PÅ DEN KOMMUNALE VIRKSOMHEDSSERVICE .....</b>	<b>5</b>
<b>CASESAMLING.....</b>	<b>15</b>
<b>CASE 1: REKRUTTERING FRA KANTEN.....</b>	<b>15</b>
<b>CASE 2: BO OG ARBEJDE .....</b>	<b>16</b>
<b>CASE 3: PROGNOSE FOR ARBEJDSKRAFT .....</b>	<b>17</b>
<b>CASE 4: BRANCHESPECIFIK VIDEN .....</b>	<b>18</b>
<b>CASE 5: DEN PROFESSIONELLE VIRKSOMHEDSKONSULENT .....</b>	<b>19</b>
<b>CASE 6: ROLLER OG SAMARBEJDE .....</b>	<b>20</b>
<b>CASE 7: TVÆRKOMMUNALT REKRUTTERINGSSAMARBEJDE.....</b>	<b>21</b>
<b>CASE 8: SUBSTITUTIONSARBEJDSKRAFT OG OPKVALIFICERING .....</b>	<b>22</b>
<b>CASE 9: POLITISK SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF KOMMUNER .....</b>	<b>23</b>
<b>CASE 10: STRATEGISKE PARTNERSKABER .....</b>	<b>24</b>

# INDLEDNING

Fremgangen på arbejdsmarkedet sker i øjeblikket i et højt tempo. Men usikkerheden omkring den globale økonomi er tiltaget siden foråret. Ifølge De Økonomiske Råds vismandsrapport: "Dansk Økonomi, efterår 2019" forventes væksten således at aftage fra omkring 2 pct. i år til ca. 1¼ pct. i 2020. Den lavere vækst forventes også at slå igennem på arbejdsmarkedet. Her ser presset ud til at være aftaget med en svagt stigende ledighed gennem 2019 og færre virksomheder, der melder om produktionsbegrænsninger som følge af mangel på arbejdskraft.

Prognosen er dog omgærdet af en vis usikkerhed, dels af politiske årsager, men også fordi det vurderes, at beskæftigelsen i 2020 vil ligge omkring 20.000 personer over det skønnede strukturelle niveau, hvor det fortsat kan blive svært for virksomhederne at indfri vækstforventningerne, hvis der ikke sikres nok arbejdskraft.

Her er et professionelt samarbejde mellem jobcentrene og virksomhederne omkring rekruttering, opkvalificering og fastholdelse af arbejdskraft vigtige redskaber, der kan medvirke til, at flere kommer med i arbejdsfællesskabet og bidrager til fortsat vækst.

Jobcentrene er i dag bedre rustet til den opgave. Virksomhedsindsatsen har rykket sig markant og er i dag en kerneopgave for kommunerne. Hér fokuseres der i særlig grad på at understøtte et fleksibelt arbejdsmarked. Både lokalt via ansættelse af virksomhedskonsulenter og tværkommunalt via etablering af rekrutteringssamarbejder, der understøtter virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft.

Kommunernes virksomhedsservice har både et lokalt økonomisk perspektiv, hvor jobcentrene understøtter, at ledige rykker sig fra offentlig forsørgelse til at være skatteydere og et større vækstperspektiv, hvor man forsøger at afhjælpe virksomhedernes behov for arbejdskraft for at holde fast i opsvinget og konkurrencedygtigheden.

Med denne publikation, der tager udgangspunkt i en KL jobcentersurvey og måling af virksomhedernes tilfredshed med jobcentrene samt cases fra kommunerne, gives et overbliksbillede af den del af den kommunale virksomhedsservice, der har fokus på indsatsen for at afhjælpe manglen på arbejdskraft. Vi håber, at I vil finde inspiration i rækken af kommunale cases.

God læselyst!

# STATUS PÅ DEN KOMMUNALE VIRKSOMHEDSSERVICE

I januar 2015 trådte beskæftigelsesreformen i kraft. Med reformen blev der sat fornyet fokus på, at beskæftigelsesindsatsens kerneopgave er at understøtte, at Danmark til enhver tid har et velfungerende og fleksibelt arbejdsmarked - med lav strukturel arbejdsløshed og høj beskæftigelse.

Et vigtigt element i reformtanken var at sikre, at der er fokus på virksomhedernes behov for arbejdskraft og på reel jobformidling.

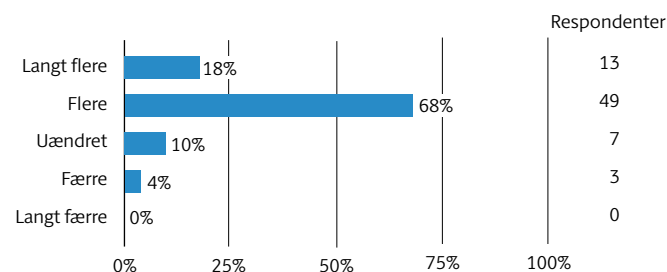
I kommunerne har man formået at omsætte intentionerne bag reformen til praksis. Fx er der blevet investeret kraftigt i virksomhedsindsatsen med særligt fokus på at afhjælpe den stigning, der har været i mangel på arbejdskraft.

## Jobcentersurvey

KL har i sensommeren 2019 gennemført en jobcentersurvey, hvor 76 pct. af landets jobcentre har deltaget. I surveyen svarer 86 pct., at de bruger flere eller langt flere ressourcer på arbejdet med at afhjælpe arbejdskraftsmangel sammenlignet med 2016 jf. Figur 1.

### > Figur 1: Ressourceforbrug på afhjælpning af arbejdskraftsmangel i forhold til 2016

Hvor mange ressourcer bruger I til arbejdet med at afhjælpe arbejdskraftsmangel sammenlignet med 2016?



Kilde: KL Jobcentersurvey 3. kvartal 2019.

De kommunale jobcentre har i dag også en god kontakt til virksomhederne. I en analyse fra DI's virksomhedspanel, fra januar 2019, fremgår det, at 31 pct. af virksomhederne benytter jobcentrene, når de rekrutterer. Det fremgår også, at rekruttering via jobcentret kun er én af flere kanaler, og at langt de fleste arbejdsgivere og

arbejdstagere selv finder hinanden. Her er den mest udbredte rekrutteringskanal de nuværende ansattes netværk, som hele 63 pct. bruger.

Jf. Figur 2.

### > Figur 2: Sådan rekrutterer virksomhederne

#### FAKTA

Nuværende ansattes netværk: 63 %  
Jobopslag på jobportaler: 62 %  
Uopfordrede ansøgninger: 52 %  
LinkedIn: 45 %  
Vikar- og rekrutteringsbureauer: 40 %  
Jobcenter: 31 %  
Facebook: 27 %

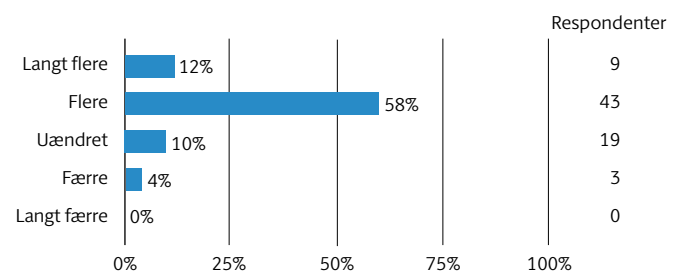
Kilde: DI's virksomhedspanel, Januar 2019.

Antallet af virksomheder, der bruger jobcentret til at rekruttere arbejdskraft, afspejles også i jobcentrenes kontakt med virksomhederne. 70 pct. af jobcentrene i KL's jobcentersurvey angiver, at de har haft flere eller langt flere kontakter til virksomhederne, i forhold til sidste år. 58 pct. angiver, at de har et løbende samarbejde med mellem 26-50 pct. af kommunens private virksomheder.

Jf. Figur 3 og 4.

### > Figur 3: Udvikling i antallet af kontrakter

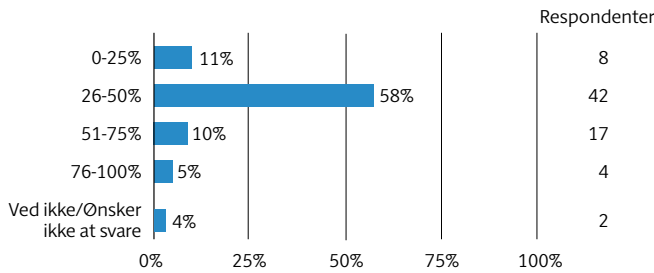
Hvor mange kontakter har I til private virksomheder i forhold til for et år siden?



Kilde: KL Jobcentersurvey 3. kvartal 2019.

### > Figur 4: Andelen af private virksomheder kommunen samarbejder med

Hvor stor en procentdel af kommunens virksomheder vurderer I umiddelbart, at I har et løbende samarbejde med omkring rekruttering, opkvalificering, støttet beskæftigelse osv? (med undtagelse af enkeltmandsvirksomheder, selvstændige eller andre typer af virksomheder uden ansatte).

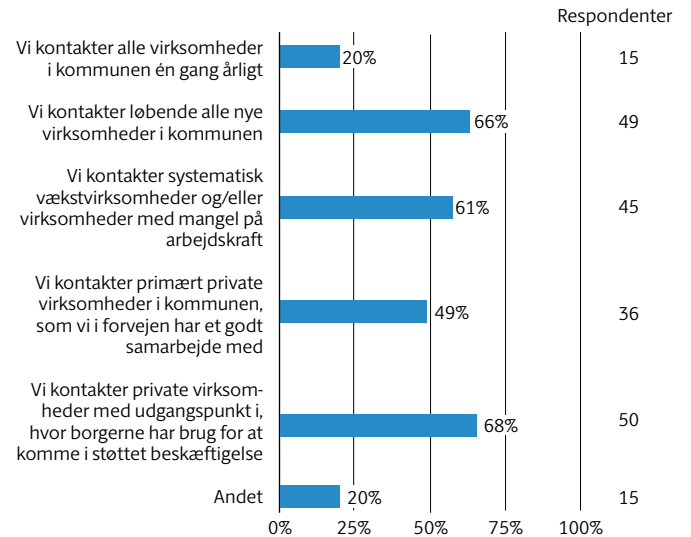


Kilde: KL Jobcentersurvey 3. kvartal 2019.

Kontakten er ikke tilfældig. Fra KL's jobcentersurvey fremgår det, at næsten 2/3 dele af jobcentre har en særlig kontaktstrategi, der rummer en dobbelt indsats, hvor der både tages udgangspunkt i virksomhedernes og de lediges behov. Svarfordelingen viser, at jobcentre er bevidste om at den opsøgende kontakt skal rumme begge elementer, og bruger det aktivt i det virksomhedsopsøgende arbejde. Jf. Figur 5.

### > Figur 5: Kontaktstrategi

Hvilke private virksomheder tager I kontakt til? (med undtagelse af enkeltmandsvirksomheder, selvstændige eller andre typer af virksomheder uden ansatte).



Kilde: KL Jobcentersurvey 3. kvartal 2019.

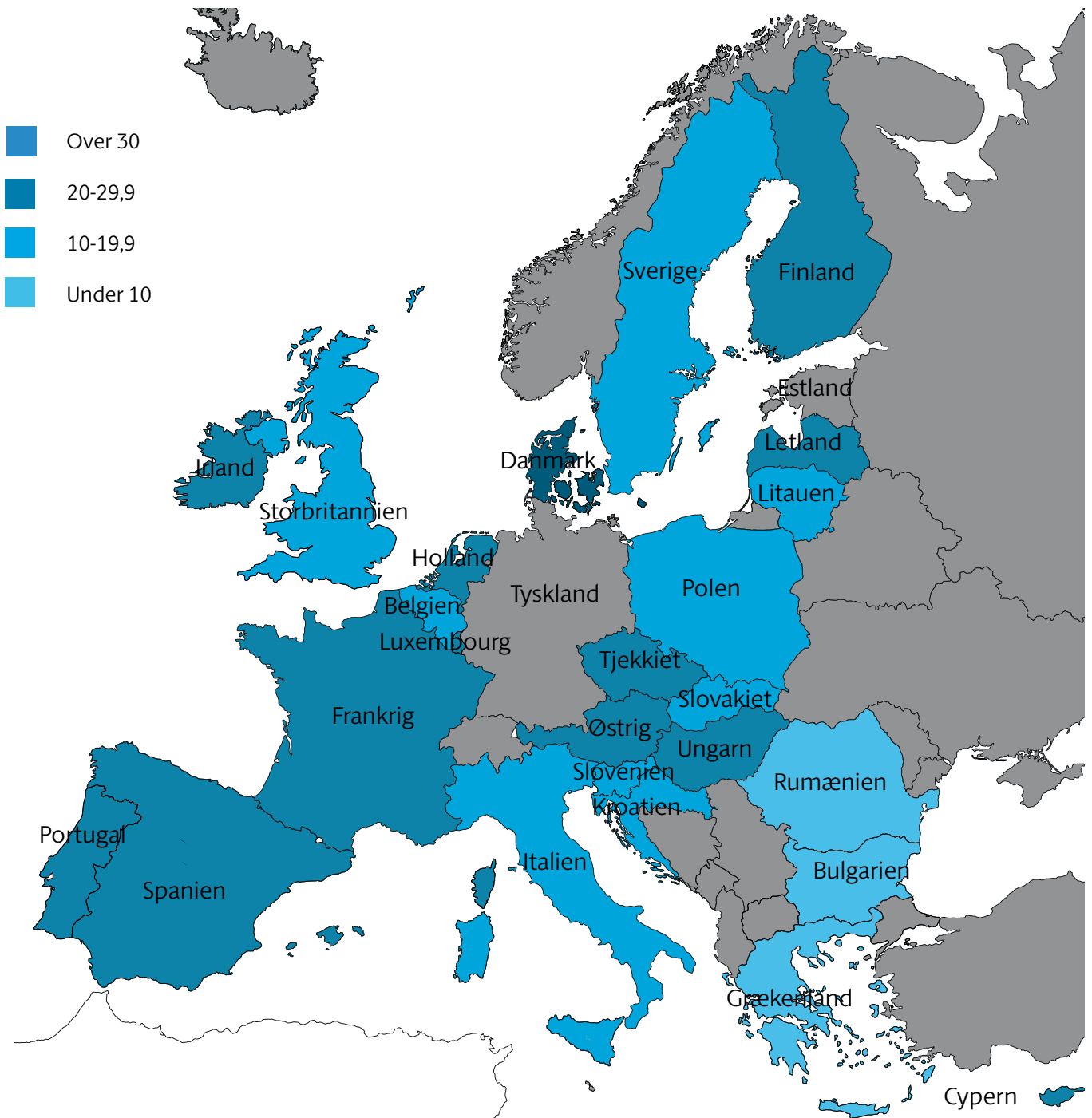


### Det danske arbejdsmarked

Danmark er det land i EU, hvor flest ledige kommer hurtigst i arbejde fra et kvartal til et andet. En opgørelse fra 2019 viser, at hver

tredje af de personer, der var ledige i fjerde kvartal 2018, havde fundet sig et job i løbet af første kvartal i 2019. På andenpladsen finder man Holland, hvor 27 pct. kom i job. *Jf. Figur 6.*

> **Figur 6: Andel ledige i 4. kvartal 2018, som var i arbejde 1. kvartal 2019 blandt EU-lande (%)**



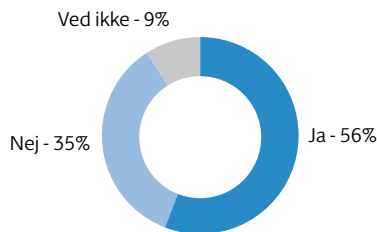
Tallene afspejler det fleksible danske arbejdsmarked. Den fleksibilitet understøttes af en aktiv beskæftigelses- og uddannelsespolitik, hvor udgangspunktet er, at ingen efterlades til passiv forsørgelse.

### Tilfredshed med samarbejdet

En ny KL-tilfredshedsmåling om virksomhedernes tilfredshed med jobcentrene er med til at underbygge dette. Den viser, at kontakten mellem jobcentre og virksomheder som oftest ender ud i ansættelser eller praktikforløb. Jf. Figur 7.

#### > Figur 7: Effekter af virksomhedssamarbejdet – ansættelse

Har I ansat en medarbejder som følge af samarbejdet med jobcenteret?



Note: Spørgsmålet er kun stillet til virksomheder, der har været i kontakt med jobcenteret med henblik på rekruttering

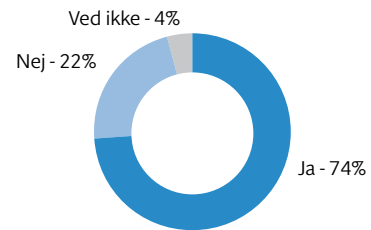
Kilde: KL-rundspørge blandt 1864 virksomheder i 12 kommuner

I en tid, hvor ledigheden er rekordlav, er det ikke altid nemt at finde en ledig med netop de kompetencer, som virksomheder efterspørger.

Samtidig viser tallene, at jobcentrene i høj grad formår at matche ledige og virksomheder, når det handler om opkvalificering af ledige i forbindelse med støttede ordninger. Jf. Figur 8.

#### > Figur 8: Effekter af virksomhedssamarbejdet – støttede ordninger

Har I indgået aftale om virksomhedspraktik, løntilskud eller lignende som følge af samarbejdet med jobcenteret?



Note: Spørgsmålet er kun stillet til virksomheder, der har været i kontakt med jobcenteret med henblik på opkvalificering af ledige.

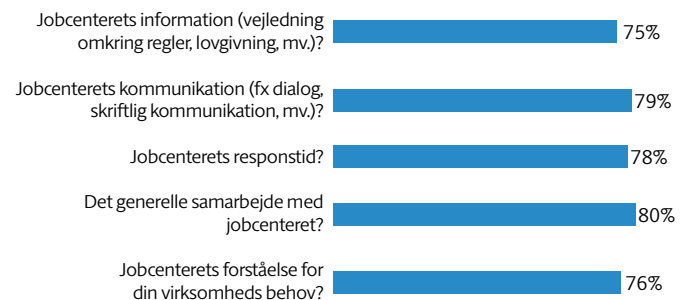
Kilde: KL-rundspørge blandt 1864 virksomheder i 12 kommuner.

I samme tilfredshedsmåling siger 8 ud af 10 virksomheder, at de er tilfredse med deres samarbejde med jobcentrene - og kun fire pct. er decideret utilfredse. Det er det samme billede, der gør sig gældende, når der spørges til tilfredsheden med jobcenterets responstid, kommunikation, vejledning om regler og lovgivning eller forståelse for virksomhedens behov, hér er mindst tre ud af fire virksomheder tilfredse eller meget tilfredse. Jf. Figur 9.

#### > Figur 9: Tilfredshed med jobcenterets indsatser

##### Hvor tilfreds har du samlet set været med følgende:

- Andel, der har svaret meget tilfreds eller tilfreds



Kilde: KL-rundspørge blandt 1864 virksomheder i 12 kommuner





Iflg. De Økonomiske Råds vismandsrapport: "Dansk Økonomi, efterår 2019" vurderes det, at beskæftigelsen i 2020 vil ligge omkring 20.000 personer over det skønnede strukturelle niveau.

Jobcentrene og kommunerne kan ikke alene løse den efterspørgselsudfordring, men der er god grund til fortsat at understøtte, at den kvalificerede arbejdskraft også findes fra den ledige arbejdskraftreserve i Danmark.

Det er ikke en let indsats og bliver formodentlig ikke lettere. Slet ikke i en tid, hvor en stor del af den ledige arbejdskraftreserve mangler de nødvendige kvalifikationer og/eller har andre udfordringer end ledighed. De seneste tal viser, at kun 28 pct. af de borgere, der er i berøring med jobcentret, er velfungerende ledige på vej mod et job.

51 pct. af jobcentrene i KL's jobcentersurvey angiver da også, at de har store eller meget store udfordringer med at afhjælpe arbejdskraftmanglen. Jf. Figur 10.

Når det kommer til de ledige, mener jobcentrene, at faglige kompetencer er den største udfordring for, at ledige kommer i arbejde, skarpt efterfulgt af erfaring og faglig mobilitet.

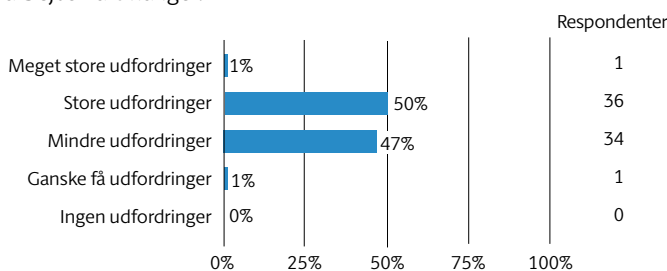
#### Største udfordringer i den nuværende ledighedsgruppe

- 1 Mangel på faglige kompetencer
- 2 Mangel på erfaring
- 3 Manglende faglig mobilitet
- 4 Manglende sociale kompetencer
- 5 Manglende geografisk mobilitet
- 6 Sprogudfordringer

Kilde: KL Jobcentersurvey 3. kvartal 2019.

#### > Figur 10: Jobcentrets udfordringer med at afhjælpe arbejdskraftmangel

Hvor store udfordringer har jeres jobcenter med at afhjælpe arbejdskraftmangel?



Kilde: KL Jobcentersurvey 3. kvartal 2019.

Der er derfor brug for et forstærket fokus på, hvordan man får løftet de sidste ledige ind på arbejdsmarkedet. Der er heldigvis mange gode eksempler på, at man har taget udfordringen op, og på tværs af orga-

nisationer arbejder på at understøtte, at mere udsatte ledige bliver klædt på i forhold til en forventet arbejdskraftmangel. Se fx casen fra Guldborgsund og Lolland Kommuner om rekruttering af udsatte ledige på side 15.

#### Prognoser

For overhovedet at kunne igangsætte meningsfulde strategiske indsatser omkring tilvejebringelsen af kvalificeret arbejdskraft, er det nødvendigt for kommunerne at arbejde fremadsynet med prognoser for den kommende arbejdskraftmangel og de dertil hørende branchekompetencer.

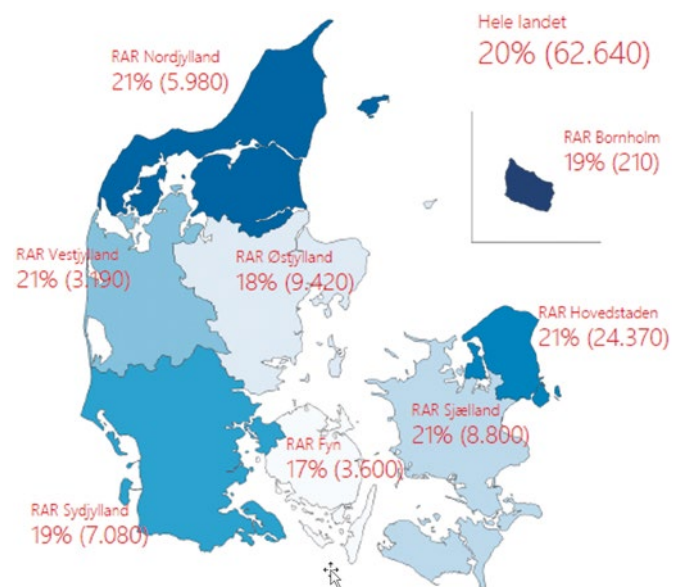
Fra national side har man udarbejdet en rekrutteringssurvey, der udkommer kvartalsvist. Rekrutteringssurveyen opgør den forgæves rekrutteringsrate (FFR) for alle de stillingsbetegnelser, som overvåges på arbejdsmarkedet – både nationalt og regionalt.

I surveyen angiver virksomheder, der har haft jobopslag offentliggjort på nettet, om det er lykkedes at rekruttere arbejdskraft til den ledige stilling, og der spørges desuden til, om virksomheden enten har fået den arbejdskraft de søgte, har ansat en ny medarbejder med en anden profil eller har rekrutteret forgæves.

Blandt alle virksomheder med opslag inden for en bestemt stillingsbetegnelse udvælges derefter et repræsentativt udsnit, som kan give et billede af rekrutteringssituationen på arbejdsmarkedet (Kilde: STAR). Jf. Figur 11a og 11b.

#### > Figur 11a: STARS Rekrutteringssurvey

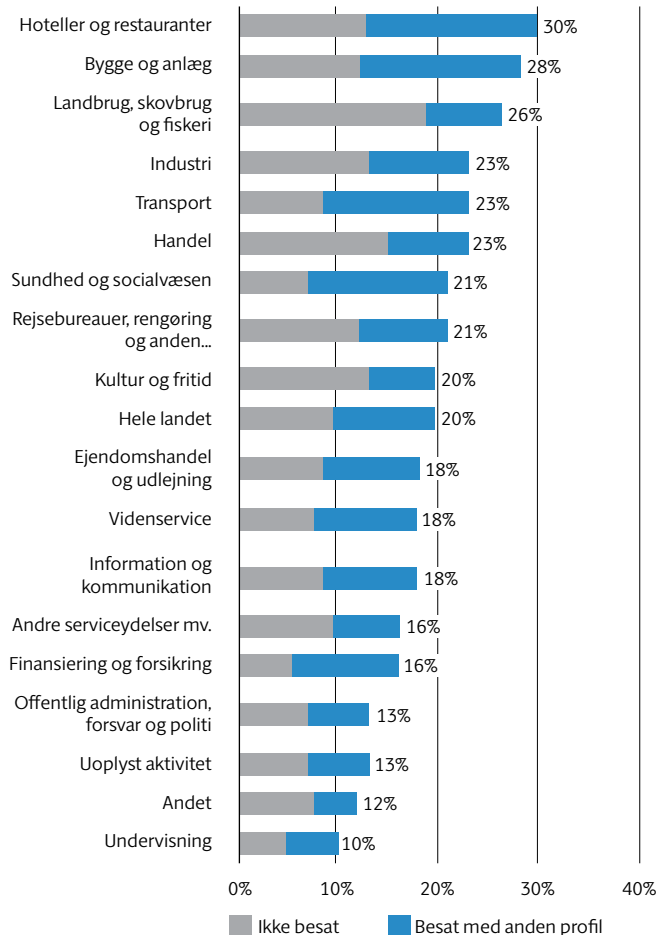
Landstal – Rekrutteringssituationen på RAR og brancher - juni 2019



Note: Rekrutteringsforsøg i perioden januar til og med juni 2019. Figuren viser den samlede forgæves rekrutteringsrate (FFR) for hvert RAR-område. Kilde: Stars Rekrutteringssurvey.

> **Figur 11b: STARS Rekrutteringssurvey**

Den forgæves rekrutteringsrate (FRR) opdelt på ubesatte stillinger og stillinger, der besættes med en anden profil, fordelt på brancher



Note: Rekrutteringsforsøg i perioden januar til og med juni 2019.  
Kilde: Rekrutteringssurvey.

Rekrutteringssurveyen tilbyder et godt overblik over, hvor virksomhederne har efterspurgt arbejdskraft. Det er dog ikke altid, at jobcentrene kan genkende dette billede, når de har kontakt til virksomhederne.

I KL's jobcentersurvey angiver jobcentrene, landsdækkende, en lidt anden fordeling i forhold til virksomhedernes forventede efterspørgsel på arbejdskraft. Jobcentrene er blevet spurgt til samme brancher som i rekrutteringssurveyen og har angivet, hvor de samlet mener, at der er de største rekrutteringsudfordringer inden for de næste 3 mdr. Jf. Figur 12.

> **Figur 12: Jobcentrenes prognoser for efterspørgsel i udvalgte brancher**

Bygge- og anlæg	90% angiver store rekrutteringsudfordringer
Hotel- og restauration	55% angiver store rekrutteringsudfordringer
Sundhed – og socialvæsen	65% angiver store rekrutteringsudfordringer
Handel	31% angiver store rekrutteringsudfordringer
Landbrug og fiskeri	19% angiver store rekrutteringsudfordringer
Transport	3% angiver store rekrutteringsudfordringer
Rejsebureauer, rengøring o.a.	3% angiver at der er store rekrutteringsudfordringer

Kilde: KL Jobcentersurvey 3. kvartal 2019.





Der kan være flere forklaringer på, at de nationale oversigter ikke stemmer overens med det billede jobcentrene møder i kontakten med virksomhederne.

For det første, er den beskrevne arbejdskraftsmangel i rekrutteringssurveyen typisk tre måneder gammel, mens jobcentrene har angivet en forventet prognose.

For det andet, er det muligt, at der efterspørges højt specialiserede kompetencer, som jobcenteret hverken kan rekruttere eller opkvalificere til.

Og for det tredje, kan der lokalt i kommunerne være andre udfordringer, end de målinger der foreligger nationalt og regionalt. Jobcentrenes tætte kontakt til de lokale virksomheder giver netop et unikt indblik i den lokale efterspørgsel, som de skal servicere.

For mange jobcentre er en del af kontaktstrategien derfor også at være opsøgende på viden om den lokale arbejdskraftmangel. Jobcentrene bruger den lokale viden som prognoseværktøj, der understøtter en strategisk og branchespecifik indsats omkring, hvad der fremadrettet vil blive efterspurgt.

På den måde tilpasser jobcentrene deres indsats til netop de områder, hvor man ved, at de lokale virksomheder mangler arbejdskraft. Nogle steder bruger man prognoseværktøjer meget systematisk, det er fx tilfældet i Hjørring, Frederikshavn, Brønderslev og Jammerbugt Kommuner, hvor man sammen har udviklet et prognoseværktøj, der danner udgangspunkt for indsatserne. Det kan man læse mere om i casen på [side 17](#).

#### En attraktiv samarbejdspartner

For at understøtte det gode samarbejde med virksomhederne er det en forudsætning, at jobcentrene fremstår som en attraktiv samarbejdspartner.

Det betyder, at jobcentrene til enhver tid skal kunne fremstå som en sparringspartner, der forstår virksomhedernes behov. Et eksempel på dette kan du læse om i casen fra Esbjerg på [side 18](#).

Dette tager tid at udvikle, men meget tyder på, at jobcentrene i løbet af de seneste år har gjort sig vigtige erfaringer og indarbejdet disse i indsatserne. I KL's jobcentersurvey peger alle deltagende jobcentre fx på, at hurtig responstid ved virksomhedshenvendelser er vigtig eller meget vigtig i den gode virksomhedsservice, mens formaliserede samarbejdsaftaler har mindre betydning for den gode virksomhedsservice. *Jf. Figur 13.*

#### > Figur 13: Prioriteret rækkefølge over vigtige elementer i den gode virksomhedsservice

1	Hurtig responstid ved virksomhedshenvendelser	100% vurderer, at indsatsen er vigtig /meget vigtig
2	Brankekendskab hos medarbejderne	90% vurderer, at indsatsen er vigtig /meget vigtig
3	Bred information om jobcentrenes tilbud	74% vurderer, at indsatsen er vigtig /meget vigtig
4	Fast kontaktperson i jobcenteret	72% vurderer, at indsatsen er vigtig /meget vigtig
5	Formaliserede samarbejdsaftaler	33% vurderer, at indsatsen er vigtig /meget vigtig

Virksomhedernes behov er forskellige på tværs af brancher og landsdele, og de kan ændre sig over tid. Men generelle betragtninger over hvad den gode lokale virksomhedsservice er, kan skabe grobund for en større professionalisering af indsatsen for det lokale jobcenter.

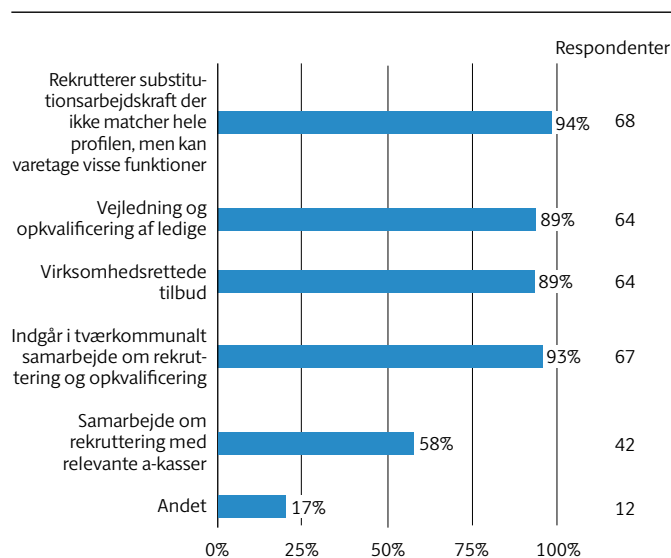
Her kan løbende og kontinuerlig erfaringsopsamling være et centralt element i at professionalisere virksomhedsservicen. Samtidig kan erfaringsopsamling være med til at give pejling på, om den strategi og de mål, man har sat sig, stadig er relevante. Nogle jobcentre arbejder aktivt med denne læring. Dette sker eksempelvis i København, hvor man arbejder kontinuerligt med, hvad der kendetegner den gode virksomhedskonsulent, og hvordan man performer i forhold til virksomhedernes tilfredshed. Det kan man læse mere om i casen på side 19, der beskriver Københavns Kommunes brug af Code of Conduct og tilfredshedsmålinger.

### Organisering og samarbejde

Derudover er viden om virksomhedernes behov og om markedet ikke kun viden, der skal tilgå konsulenterne. Det er vigtigt, at erfaring og viden spredes på tværs af jobcentret, så også sagsbehandlere og andre får aktuel viden om brancher og jobåbninger. Det har de arbejdet aktivt med på Frederiksberg, som man kan læse om i casen på side 20.

Afhjælpning af mangel på arbejdskraft er også en opgave, der bevæger sig udover det almene matcharbejde med at finde en ledig med de rette kvalifikationer. Af KL's jobcentersurvey fremgår det, at langt de fleste jobcentre arbejder med både at skaffe substitutionsarbejdskraft og med tværkommunalt samarbejde om opkvalificering og rekruttering af ledige. Jf. Figur 14.

> **Figur 14: Jobcentrenes indsats for at afhjælpe arbejdskraftsmanglen**



Kilde: KL Jobcentersurvey 3. kvartal 2019.

I jobcentrene er der klar erkendelse af, at samarbejde på tværs af kommunegrænser er helt afgørende for at kunne levere kvalificeret arbejdskraft til virksomhederne.

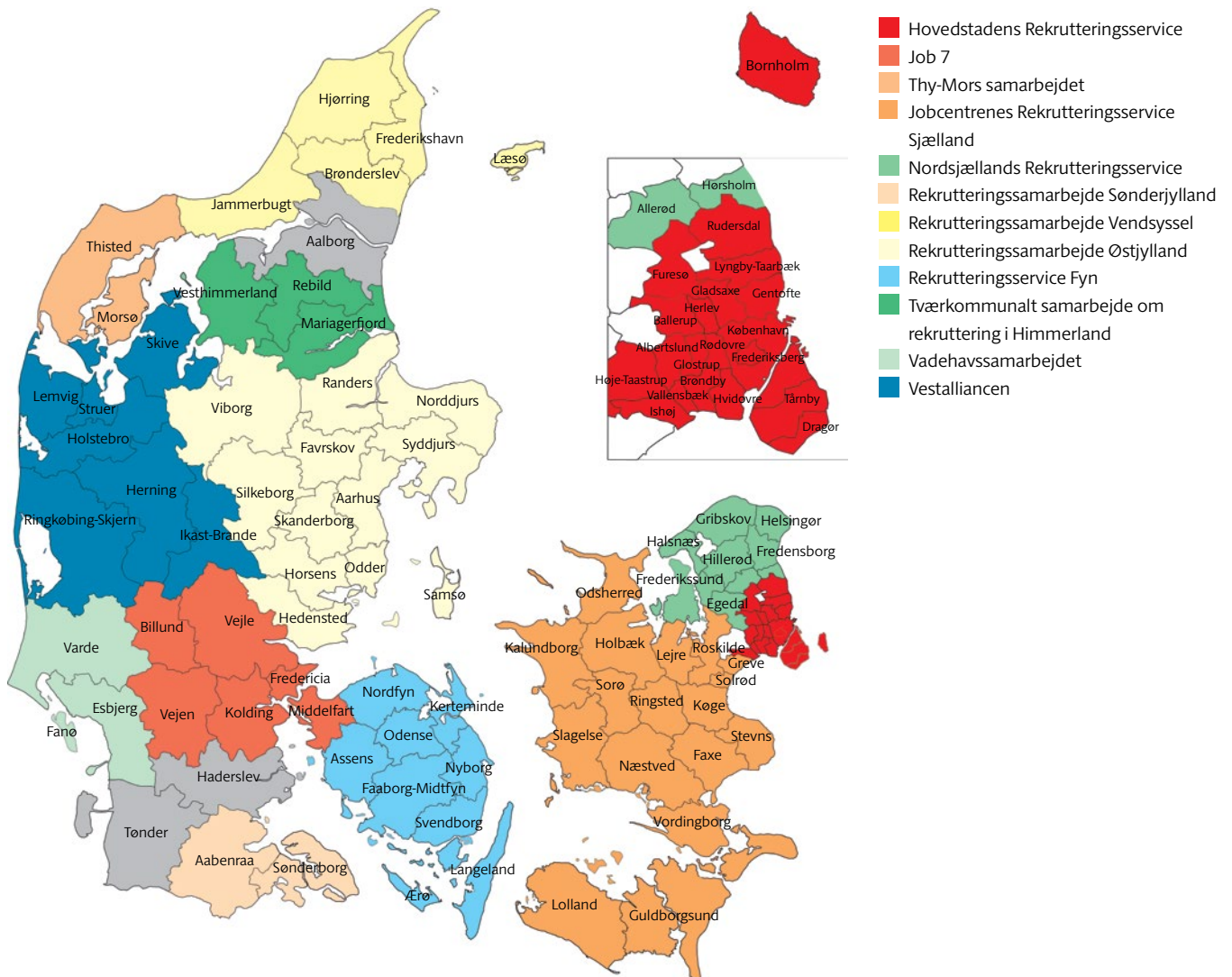
Virksomhedernes arbejdskraftsbehov følger ikke kommunegrænserne, og der efterspørges en høj grad af fleksibilitet og mobilitet, når der samarbejdes med jobcentrene. Kommunerne har været meget bevidste om, at de skal understøtte denne efterspørgsel og så godt som alle jobcentre angiver da også, at netop de tværkommunale samarbejder er én af de indsats, der bruges for at understøtte målet.

Den tværkommunale virksomhedsrettede indsats sikrer virksomhederne et større rekrutteringsgrundlag i forbindelse med match og formidling af jobsøgende til ledige stillinger. Alle landets kommuner indgår da også i, mere eller mindre, formaliserede tværkommunale samarbejder omkring rekruttering og opkvalificering. For at få en ensartet service overfor virksomhederne har flere af de fælles rekrutteringssamarbejder vedtaget retningslinjer for det daglige arbejde og etableret styregrupper, der overvåger udviklingen af samarbejdet og 89 pct. af jobcentrene mener, at samarbejdet fungerer godt.

De tværkommunale virksomhedssamarbejder er pt. organiseret i 11 rekrutteringsfællesskaber. Jf. Figur 15.



> **Figur 15: De tværkommunale rekrutteringssamarbejder**



Jobcentrene samarbejder på forskellige områder. Alle jobcentre samarbejder om håndteringen af jobordrer til ordinært arbejde. En overvejende del af jobcentrene samarbejder også om kompetenceudvikling til bestemte brancher og om projekter, der skal styrke rekrutteringen. De ser det som nødvendigt i en tid med mangel på nok kvalificerede ledige til at dække markedets behov. Man kan læse mere om, hvordan en række jobcentre i Trekantsområdet har organiseret det tværkommunale samarbejde i casen om Job7 på [side 21](#).

Arbejdsmarkedet er i de seneste år blevet meget specialiseret. En given stillingsbetegnelse indeholder typisk en lang række kompetencer eller færdigheder. Disse kan nedbrydes i opgaver, hvilket gør det muligt at afløse eksempelvis faglærte medarbejdere fra mindre specialiserede opgaver, der så i stedet kan varetages af en person uden særlige faglige kompetencer.

Jobcentrene har i de senere år arbejdet med at tilvejebringe viden om, hvilke afløsningsfunktioner, der ligger indenfor brancher med efterspørgsel på kvalificeret arbejdskraft og derefter samarbejde med virksomhederne omkring at ansætte en ledig til at varetage de opgaver, der ikke kræver særlige kompetencer med henblik på at substituere den specialiserede arbejdskraft – oftest via opkvalificeringsindsatser. Arbejdet med at rekruttere substitutionsarbejdskraft kan du læse mere om i casen fra jobcentrenes samarbejde på Sjælland på [side 22](#).

**Vækst på tværs**

Kommunerne er også i stigende grad begyndt at tænke beskæftigelsesindsatsen sammen med den overordnede kommunale og tværkommunale erhvervs- og vækststrategi, f.eks. i samarbejder mellem de kommunale jobcentre samt teknik og miljøforvaltningen, i politiske partnerskaber på tværs af kommune-



grænser eller i partnerskaber mellem kommunen og det private erhvervsliv

Samarbejdet mellem beskæftigelse og erhverv kan styrke fundamentet for tiltrækning af arbejdskraft, investeringer og infrastrukturudvikling. I et regionalt perspektiv er samarbejdet mellem fx de tværkommunale rekrutteringssamarbejder og de tværkommunale Business Regions med til at understøtte, at der er arbejdskraft tilgængelig for virksomhederne gennem klog opkvalificering til de flaskehalsområder, som kommunerne og virksomhederne har peget på i deres område.

I kommunerne arbejder man med at forsøge at koble virksomhedernes behov til kommunens egen politiske dagsorden. I det omfang det politiske niveau tager ejerskab for strategierne omkring tilvejebringelse af kvalificeret arbejdskraft, skaber det samtidig opbakning til indsatsen på alle niveauer af organisationen. Det kan du læse mere om i casen fra Fyn på [side 23](#), i casen omkring Aalborg alliancen på [side 24](#) og casen fra Bornholm på [side 16](#).



# CASE 1: REKRUTTERING FRA KANTEN

Udsigten til at mangle arbejdskraft har fået erhvervslivet, Guldborgsund og Lolland Kommuner samt fagbevægelsen til at gå sammen i en storstilet indsats, der skal skaffe de nødvendige hænder til virksomhederne og få udsatte i job. Over 50 virksomheder har meldt sig som ambassadører. Den A.P. Møllerske Støttefond har bidraget med 21 mio. kr. over en fireårig periode fra 2018-2021.

Femern-forbindelsen og flere store virksomheders aktiviteter i Lolland og Guldborgsund Kommuner vil de kommende år gøre kraftigt indhug i områdets arbejdskraft. Alene Femern-forbindelsen forventes at give arbejde til 6.000 medarbejdere inden for bygge- og servicefagene.

For at afbøde den forventede mangel på arbejdskraft blev der i 2018 år sat gang i en ambitiøs indsats med navnet Rekruttering fra kanten på Lolland-Falster. Her er de to kommuner gået sammen med bl.a. det lokale erhvervsliv og videns- og netværkshuset Cabi, hvor målet er, at 850 udsatte ledige får tilknytning til arbejdsmarkedet gennem konkrete forløb i virksomhederne.

For at det skal lykkes, kræver det stor opbakning fra det lokale erhvervsliv, og det er gået over al forventning: Indtil videre har 51 lokale virksomheder meldt sig som ambassadører for indsatsen. Det er langt over det forventede mål om 30 ambassadørvirksomheder. Som ambassadørvirksomhed siger man ja til selv at tage imod ledige fra kanten af arbejdsmarkedet, og man siger ja til at udbrede kendskabet til indsatsen, så flere virksomheder melder sig. Derudover var 743 ledige fra de to kommuner visiteret til indsatsen ved udgangen af august måned 2019. Det overstiger også de forventede resultater.

Med projektet rettes der et særligt fokus på områdets virksomheder, der indtager en central rolle i indsatsens udførelse. Virksomhederne tilbydes at deltage i netværk, hvor de blandt andet bliver klædt på til at ansætte en person fra kanten af arbejdsmarkedet og tænke det ind i virksomhedens forretningsgrundlag. Aktiviteterne skal støtte de i alt 400 deltagende virksomheder i at åbne dørene for udsatte ledige. Gennem småjobs, praktikker og træningsforløb bliver udsatte ledige inkluderet i lokale virksomheder, mens faglærte medarbejdere kan fokusere på deres kerneopgaver.

Et centralt greb i projektet er at ændre den rekrutteringspraksis, der i dag benyttes. Frem for at tænke i traditionelle stillingskategorier trænes virksomhederne i at identificere, hvilke opgaver på tværs af stillinger de udsatte ledige kan løse. Ligeledes arbejder jobcentrenes medarbejdere med at videreudvikle deres værktøjer til at skabe match mellem ledige og virksomheder. På baggrund heraf kan småjobs, praktikker og træningsforløb sammensættes, så ledige fra kanten kan inkluderes på arbejdsmarkedet. Det frigiver tid til, at virksomhedens faglærte medarbejdere kan fokusere på deres kerneopgaver, hvilket bidrager til at styrke virksomhedernes vækstpotentiale. Der arbejdes ligeledes med, hvordan virksomhedsforløbene kan understøttes, bl.a. i samarbejde med social- og sundhedsområdet.

## FAKTA

Rekruttering fra Kanten på Lolland-Falster er et partnerskab mellem Lolland og Guldborgsund Kommuner, Business Lolland-Falster, 3F, Erhvervspark Lolland, videns- og netværkshuset Cabi samt analysevirksomheden LG Insight. Initiativet er støttet af Den A.P. Møllerske Støttefond.

## KONTAKTPERSON

Jobcenter Lolland  
Jobcenterchef Per Bech Grønning,  
E-mail: [pebgr@lolland.dk](mailto:pebgr@lolland.dk)



## CASE 2: BO OG ARBEJDE

Siden 2009 er befolkningstallet på Bornholm faldet med syv procent. Kommunens mål er, at der i 2028 igen er lige så mange på øen, som der var for ti år siden. Det er nødvendigt, for samtidig er øen i den situation, at ca. 2.000 indbyggere går på pension i løbet af få år, og med en befolkning på ca. 40.000 vil øen komme til at mangle arbejdskraft. Derfor arbejder erhvervslivet og Bornholms Regionskommune sammen om at tiltrække tilflyttere, som er klar til at arbejde på Bornholm.

Visionerne om flere tilflyttere er en vision i hele Bornholms Regionskommune og er derfor også en indsats i jobcentrets virksomhedsservice. Virksomhedernes behov for arbejdskraft skal gøres synligt, og virksomhedsservice i Jobcentret arbejder derfor dagligt på, at alle de bornholmske virksomheder gør deres ledige stillinger synlige på [www.jobnet.dk](http://www.jobnet.dk).

Det er vigtigt at have stillingerne publiceret ét sted. For en væsentlig del af virksomhedsservices arbejde består i at markedsføre Bornholm på jobmulighederne. Det betyder bl.a. deltagelse i jobmesser og arrangementer, hvor der er mulighed for at tiltrække arbejdskraft til Bornholm.

For virksomhederne på Bornholm giver det flere kvalificerede ansøgere til deres stillinger, og hver gang der ansættes en medarbejder, er der en tilfreds virksomhed, og er den nye medarbejder fra den anden side af vandet – så er der tilmed en ekstra tilflytter til Bornholm. Virksomhederne er glade for indsatsen – især for små og mellemstore virksomheder er det en ekstra service, da de har svært ved at finde ressourcer til at indlede en omfattende rekruttering.

Bornholm byder nye tilflyttere velkommen via udvidet service fra kommunens Borgerservice. Her hjælper tilflytterkoordinatoren familierne med f.eks. at finde den rigtige børnehave - eller skoletilbud til de medflyttende børn.

Tilflytterne skal blive. Det er en vigtig del af strategien omkring bosætning, at alle nye bornholmere bliver en del af øsamfundet, og derfor arrangeres der tilflytterarrangementer for de nye bornholmere. Her mødes man på tværs – danner netværk og bliver introduceret til de mange muligheder Bornholm byder på, til borgerforeninger, fritids-, idræts- og kulturforeninger. Alt sammen for at gøre det lettere at falde til på Bornholm.

Udenlandsk arbejdskraft er også en vigtig del af den bornholmske arbejdsstyrke. Bornholms Regionskommune har derfor projektansat en "Newcomer Guide", som hjælper virksomhederne med udenlandsk arbejdskraft, og som skal sørge for at gøre livet som udenlandsk arbejdstager lettere på Bornholm, og inspirerer udlændingene til at bosætte sig på Bornholm. Bornholms Regionskommune finansierer også en fælles tilflytterkonsulent i deres samarbejde med Business Center Bornholm, der bliver derfor også fra denne side arbejdet på at få flere tilflyttere til Bornholm.

### KONTAKTPERSON

Jobcenter Bornholm  
Centerchef: Allan Westh  
Mail: [Allan.Westh@brk.dk](mailto:Allan.Westh@brk.dk)





## CASE 3: PROGNOSER FOR ARBEJDSKRAFT

Jobcenter Hjørring har i samarbejde med Frederikshavn, Jammerbugt og Brønderslev udarbejdet et jobbarometer, der har til formål at afdække og tydeliggøre virksomhederne i Vendsyssels nuværende og kommende behov for arbejdskraft.

De fire kommuner udarbejder hvert år et jobbarometer, som er en prognose for fremtidens efterspørgsel efter arbejdskraft i de vendsysselske kommuner. Prognosen kortlægger virksomhedernes behov for arbejdskraft et år frem i tiden. Sammenlagt spørges cirka 1100 virksomheder om forventede ændringer i medarbejderstaben, samt hvilke stillingsbetegnelser de forventer at have sværest ved at rekruttere til.

Selve jobbarometret udformes som en grafisk illustration over de stillingsbetegnelser, hvor de lokale virksomheder forventer en vækst i antallet af ansættelser indenfor 12 måneder, samt de stillingsbetegnelser, hvor virksomhederne forventer en tilbagegang i antallet af ansatte.

Der er både udarbejdet et fælles jobbarometer for de involverede kommuner samt 4 lokale jobbarometre, og virksomhederne er repræsentativt udvalgt i forhold til kommunernes andel af virksomheder inden for bestemte erhvervsgrupper.

Jobbarometret kan anvendes i flere sammenhænge. Det kan bl.a. medvirke til at udpege risikoområder for flaskehalse og synliggøre disse for virksomheder og andre aktører på det lokale arbejdsmarked, til at give beskæftigelsesmedarbejdere i jobcentre, UU-vejledere m.fl. et bedre grundlag til at vejlede ledige mod kommende jobåbninger på arbejdsmarkedet samt styrke vejledning og rådgivning af virksomheder om behovet for målrettet kompetenceløft.

Virksomhederne bliver spurgt om, hvilken type medarbejdere de har ansat lige nu, og om de forventer at ansætte eller afskedige medarbejdere om henholdsvis 3, 6 og 12 måneder. Derudover bli-

ver de også spurgt om, hvor mange jobåbninger de forventer samt om deres parathed til at etablere småjobs, om deres behov for at ansætte lærlinge, og om på hvilke områder de fremover forventer rekrutteringsvanskeligheder.

Med udgangspunkt i jobbarometeret for 2019 har jobcentrene udpeget 5 områder, hvor der forventes et stort behov for arbejdskraft. Det drejer sig om:

- Bygge- og anlægsbranchen
- Metalindustrien
- Hotel- og restaurationsbranchen (turisme)
- Plejesektoren
- Lager og logistik.

Jobcentrene har derfor etableret kandidatbanker på disse områder, hvor det er nemt at få et overblik over de ledige, som har motivationen og de personlige kompetencer, det kræver for at arbejde i en bestemt branche. Derudover har jobcentrene også etableret to ad-hoc banker målrettet to store lokale virksomheder: M.A.R.S. og Danish Crown.

### KONTAKTPERSON

Jobcenter Hjørring  
Afdelingsleder Ole Bendix  
Mail: [ole.bendix@hjoerring.dk](mailto:ole.bendix@hjoerring.dk)



## CASE 4: BRANCHESPECIFIK VIDEN

Arbejdskraften er efterspurgt i den danske energisektor. Derfor har jobcentret i Esbjerg specialiseret sig i at formidle kontakt mellem ledige og virksomheder indenfor olie, gas- og vindenergi med et særligt energiteam.

Man kan ikke uden videre komme ud at arbejde på f.eks. Nordsøen i den danske offshore- vind-, olie- og gassektor. Igennem mange års samarbejde med manpower-virksomheder i offshore-industrien har Esbjergs jobcenter fået gode erfaringer med, hvad der kræves for at arbejde offshore. Denne viden er omsat i et energiteam, der arbejder for et markant løft i indsatsen for at skaffe mandskab til energibranchen, der i høj grad efterspørger kvalificeret arbejdskraft. Ved at samle indsatsen i et team er det bl.a. blevet nemmere for energiteamets medarbejdere at etablere relationer til virksomhederne.

Teamet arbejder målrettet med at formidle kvalificerede ledige til de virksomheder, der mangler folk – og sørger samtidig for at opkvalificere de ledige, så de kan træde ind i de jobs, der er. Derudover arbejder de med at være synlige med initiativet over for jobcentre og jobsøgende i andre dele af landet. Målet er at gøre Esbjerg og Esbjerg jobcenter til den ledende spiller indenfor formidling af arbejdskraft til energibranchen og understøtter samtidig hele Esbjerg Kommunes strategi med at få højtuddannet arbejdskraft til at flytte til kommunen.

I energiteamet formidler man typisk jobs som riggere, stilladsbyggere, smede og overfladebehandlere, men det er også ambitionen

at kunne formidle kandidater til yderligere specialiserede stillinger som teknikere eller ingeniører. Her arbejder Esbjerg strategisk med at opgradere ledige til det niveau, der efterspørges. Det kan være certifikater eller kurser, men også efteruddannelse og opkvalificering.

For Esbjerg er det vigtigt, at energiteamet bidrager til den vækst, der skabes indenfor energisektoren. Det er en national tilgang - ikke en lokal, men samtidig vil det naturligvis også styrke Esbjerg, at flere af de ledige i kommunen får jobs indenfor energisektoren.

### KONTAKTPERSON

Jobcenter Esbjerg  
Jobcenterchef Pia Damtoft  
Mail: [pind@esbjergkommune.dk](mailto:pind@esbjergkommune.dk)



# CASE 5: DEN PROFESSIONELLE VIRKSOMHEDSKONSULENT

I Jobcenter København arbejder man aktivt og med udgangspunkt i virksomhedernes feed-back med at tilrette og tilpasse retningslinjer for god praksis i virksomhedsservicen.

I Jobcenter København har man besluttet, at jobcentret skal opleves som en samlet enhed og ikke 9 forskellige centre. Derudover ønsker man både en fælles forståelse af, hvad der er vigtigt i virksomhedssamarbejdet og at understøtte den rette balance mellem virksomhedernes og de lediges behov.

Til dette har jobcentret udviklet en Code of Conduct, der beskriver, hvordan virksomhedsservicen skal gribes an. Til Code of Conduct er udarbejdet en række værktøjer, og en håndfuld af jobcentrets medarbejdere fungerer som ambassadører for indsatsen.

For at få en pejling på, hvordan virksomhederne oplever deres service og til at opføre interne mål om tilfredsheden blandt virksomhederne, får Jobcenter København fire gange årligt udarbejdet tilfredshedsmålinger. Her får et udvalg af de virksomheder, som jobcentret har været i kontakt med, tilsendt et elektronisk spørgeskema pr. mail. Spørgsmålene handler om, hvordan de har oplevet

forskellige dele af samarbejdet, herunder elementer fra Jobcenter Københavns Code of Conduct.

Virksomhederne får i tilfredshedsmålingen mulighed for at begrunde deres tilfredshed eller utilfredshed med deres egne ord, så det kan opfanges, hvis der er vigtige elementer for virksomhederne, man ikke er opmærksomme på.

Resultatet af målingerne, der tilgår ledelsen, bliver også gjort tilgængelige for medarbejderne og bliver ikke mindst brugt i det fortløbende arbejde med at tilpasse Code of Conduct.

Kvantitativt giver svarene en pejling på, hvordan virksomhedskonsulenterne performer i forhold til Code of Conduct-principperne. Kvalitativt bidrager de med virksomhedernes konkrete input til, hvad der eventuelt skal gøre mere eller mindre af, og om der er fokus på de rette elementer i Code of Conduct.

## PRINCIPPER FOR CODE OF CONDUCT I BIF

### VI LEVERER PROFESSIONELT

#### Det betyder, at virksomhederne oplever:

- At vi møder virksomhederne med udgangspunkt i deres behov og tager hensyn til deres processer.
- At vores service har værdi for dem.
- At vi er en seriøs, pålidelig og resultatorienteret samarbejdspartner.

#### Det betyder, at vi:

- Sætter os ind i virksomhedens behov og kobler disse med vores kendskab til arbejdsmarkedet, så vi sikrer match og værdifulde løsninger.
- Sikrer at vores fremtoning og adfærd er afstemt i forhold til den enkelte virksomhed.
- Har styr på lovgivningen og kommunikerer tydeligt og forståeligt om regler, rammer og muligheder.
- Tilrettelægger og styrer vores processer, så vi leverer, det vi lover.

### VORES PROCESSER ER SERVICEINDEDE

#### Det betyder, at virksomhederne oplever:

- At samarbejdsprocessen er klar og tydelig.
- At vi er smidige og kan levere med højt tempo.
- At virksomhederne får den service, de har brug for, når de har brug for det.
- At vi brænder for at hjælpe dem og er til at få fat i.

#### Det betyder, at vi:

- Forventningsafstemmer med virksomheden om mulige løsninger og kandidater, og hvad vi skal levere hvornår.
- Gør det klart for virksomheden, hvad vi forventer af dem, og hvad der er næste skridt.
- Følger op på aftaler og giver besked, hvis der sker noget uventet undervejs.
- Guider og hjælper med det virksomheden aktuelt har brug for. Det kan fx være hjælp til selvbetjening / blanketter, til andre dele af kommunikation mv.

### VI FREMSTÅR ENSARTEDE OG KOORDINERENDE

#### Det betyder, at virksomhederne oplever:

- At blive mødt med samme virksomhedsmindset og professionalismisme, uanset hvem de er i kontakt med i BIF.
- Et fælles udtryk i mails, materiale mv.
- At virksomhederne får mulighed for at kunne benytte samme services og løsninger, uanset hvem de er i kontakt med.

#### Det betyder, at vi:

- Kender vores interne processer og den overordnede rollefordeling på tværs af BIF.
- Har forretningsforståelse og en fælles forståelse for virksomhedernes rolle i vores arbejde.
- Registrerer vores virksomhedskontakt.
- Koordinerer internt og videregiver opgaver, så det giver det bedste resultat.
- Anvender fælles kommunikationsmateriale.



### KONTAKTPERSON

Jobcenter København  
Erhvervschef Janus Krarup  
E-mail: [APOJ@kk.dk](mailto:APOJ@kk.dk)



## CASE 6: ROLLER OG SAMARBEJDE

På Jobcenter Frederiksberg arbejder man med klare samarbejds-linjer fra virksomhedskonsulenterne og ud til jobkonsulenterne. For at sikre at der hele tiden tilføres aktuel viden om og fra arbejdsmarkedet til jobkonsulenterne, holdes der ugentlige tavlemøder, og der er i hver af arbejdsmarkedsafdelingens centre oprettet en stilling som rekrutteringspartner, der har ansvaret for at formidle viden ud i alle led af organisationen.

Rekrutteringspartnerens ansvar er at sikre, at jobkonsulenterne får visiteret kandidater med de rette kompetencer til de ledige ordinære job – eller visiteres til tilbud, der går forud for et ordinært job eller et job på særlige vilkår. Derudover er det rekrutteringspartnerens ansvar at understøtte, at alle jobkonsulenter i centret er bekendt med alle aktuelle jobåbninger og give sparring i konkrete sager. På Frederiksberg er der ansat en rekrutteringspartner i alle de borgerrettede teams.

Indsatsen sker bl.a. via deltagelse i tavlemøder. Tavlemøderne er etableret som 2 faste ugentlige samlingsmøder, hvor der er deltagelse af rekrutteringskonsulenter, virksomhedskonsulenter og rekrutteringspartnere.

Møderne skaber et vidensforum, som gør det muligt for de virksomhedsopsøgende teams, hurtigt og effektivt at kommunikere virksomhedernes arbejdskraftbehov ud til resten af organisationen samt at få indblik i de borgerrettede centres arbejde med de forskellige målgrupper ift. jobsøgning.

På tavlemøderne er der to faste præsentationer; det ene fra virksomhedsserviceteamet, hvor de nye stillinger, løntilskud, småjob mv. præsenteres. Der gives bl.a. status på de besatte stillinger og information om nye opkvalificeringskurser. Det andet er fra rekrutteringspartnerne fra de enkelte borgercentre, der holder oplæg om deres erfaringer med at matche de job, der er tilgængelige og giver feedback på, hvilke stillinger, der har været henholdsvis lette og svære at besætte.

Ud over de to faste præsentationer er der løbende diskussioner og oplæg vedrørende fagspecifikke emner/tiltag, som understøtter, at medarbejderne bliver opdateret på aktuel viden omkring arbejdsmarkedsforhold. Oplægsholderne kan være personer internt i organisationen eller eksterne samarbejdspartnere. På den måde bidrager møderne til en større forståelse og samhørighed mellem jobcentrets forskellige funktioner.

Efter etablering af tavlemøder og den tværgående organisering ift. rekrutteringspartnere, har Frederiksberg oplevet en markant forbedring i matchgraden fra ca. 25 til 45 pct.

### Rollebeskrivelse i organisationen:

**Rekrutteringskonsulent:** Har ansvar for og udfører rekrutteringen til ordinære stillinger og sidder til dagligt sammen med Virksomhedsservice. Fungerer som bindeled mellem Virksomhedsservice og rekrutteringspartnere.

**Rekrutteringspartner:** Bindeled mellem deres respektive team og Virksomhedsservice. Deres opgave er at bringe tavlemødernes information videre til jobkonsulenterne, så de i samtalen med den ledige kan sætte denne viden i spil til de opslåede stillinger og opkvalificeringskurser mv.

**Virksomhedskonsulent:** Virksomhedskonsulenterne har konkret ansvaret for at synliggøre virksomhedernes behov for arbejdskraft via de stillinger, de hjemtager til rekruttering. På tavlemøderne kan de uddybe indholdet i stillingerne og gå i dialog angående kandidater til konkrete stillinger.

### KONTAKTPERSON

Jobcenter Frederiksberg  
Centerleder Anette Kjær Sørensen  
E-mail: [anso26@frederiksberg.dk](mailto:anso26@frederiksberg.dk)



# CASE 7: TVÆRKOMMUNALT REKRUTTERINGSSAMARBEJDE

Job7 er et stærkt organiseret samarbejde mellem jobcentrene Vejle, Middelfart, Vejen, Fredericia, Kolding, Billund og Haderslev.

På baggrund af beskæftigelsesreformen og med fokus på at sikre virksomheder kvalificeret arbejdskraft, indgik formændene for de syv arbejdsmarkedsudvalg i Trekantområdet i 2015 et samarbejde om fælles rekruttering og opkvalificering af ledige – Job7. I januar 2016 blev samarbejdet udvidet med endnu et spor: Den virksomhedsvendte del af sygedagpengeområdet.

Samarbejdet er formaliseret ved, at indsatserne drøftes på alle niveauer. Udvalgsformændene sidder som øverste instans og har nedsat en styregruppe bestående af arbejdsmarkedscheferne i de syv kommuner. Herunder er der en arbejdsgruppe bestående af lederne af virksomhedsservice og en koordinatorgruppe bestående af rekrutteringskonsulenter og virksomhedskonsulenter, der gennemfører indsatsen i praksis. For alle fire grupper er det gældende, at man mødes og samarbejder omkring initiativerne i Job7.

I Job7 er der særligt to spor, der gør sig gældende: rekruttering og opkvalificering. Når samarbejdet handler om rekruttering er udgangspunktet, at den virksomhed, der efterspørger arbejdskraft, skal have den bedst egnede kandidat – uanset hvilket af de syv jobcentrene kandidaten findes i. Det betyder i praksis, at når den enkelte kommune, der har kontakt til jobcentret ikke kan finde en egnet kandidat, så kontaktes de seks andre.

Men det er ikke altid muligt at finde den ønskede arbejdskraft, selv om der søges på tværs af kommunegrænser. I Job7 arbejder man derfor også med opkvalificering med fokus på, at der uddannes til konkrete jobåbninger, hvor de ledige efter endt opkvalificering kan få arbejde. Her går samarbejdet på to ben.

Hvis der er tale om en enkeltstående større virksomhed, der har brug for arbejdskraft, vil virksomhedens hjemkommune være tovholder på opkvalificering og stå for at oprette hold og rekruttere kandidater blandt de andre kommuner i samarbejdet.

Hvis der i samarbejdet er en fælles oplevelse af, at der er en branche, der mangler kandidater med særlige kompetencer, vil man i fællesskab aftale at oprette hold og rekruttere ledige til disse. Når der oprettes hold i fællesskab, er det en væsentlig forudsætning, at der er dialog med brancheforeninger og virksomheder, og at det er de enkelte virksomheder, der kvalificerer indsatsen og bestemmer det konkrete indhold af kompetenceudviklingen.

Dét skaber ejerskab til indsatsen hos virksomhederne og sikrer, at de ledige er klædt på med de kompetencer, der sikrer, at de bliver ansat i de ledige stillinger.

## KONTAKTPERSON

Job7  
Arbejdsmarkedschef: Per Rasmussen  
E-mail: [per.rasmussen@middelfart.dk](mailto:per.rasmussen@middelfart.dk)

# CASE 8: SUBSTITUTIONSARBEJDSKRAFT OG OPKVALIFICERING

De 17 kommuner i Region Sjælland er gået sammen om Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland. På baggrund af viden om kommende arbejdskraftmangel inden for social- og sundhedsområdet har man igangsat opkvalificering af ledige til enten at varetage substitutionsarbejde for faglærte eller at komme videre i egentlig uddannelse. Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland arbejder tæt sammen med de to andre tværkommunale rekrutteringssamarbejder på Sjælland omkring rekruttering til forløbene.

I juni 2018 kickstartede det tværkommunale rekrutteringssamarbejde Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland (JRS) et SOSU-forløb med et samlet møde for kommunernes jobcentre, ældreledere og uddannelseskonsulenter på SOSU-området. På mødet blev deltagerne præsenteret for Vordingborg-modellen, "SOSU-klar", som har kørt med succes siden 2016.

Modellen tager udgangspunkt i, at ledige efter 20 ugers oplæring med praktik, skole og løntilskud bliver gjort SOSU-klar og dermed enten kan arbejde som vikarer eller påbegynde uddannelsen til social- og sundhedshjælpere.

I flere af kommunerne er man, på tværs af forvaltninger, blevet enige om at fremme motivationen blandt de ledige ved at understøtte 20 uger med voksenelevløen eller kontanthjælp på grundforløbet til SOSU-uddannelsen.

De 17 kommuner og skolerne forhandlede sig frem til en betalingsmodel, hvor det samlede antal deltagere på alle hold skulle være gennemsnitligt 18. På den måde blev det muligt, at et hold kunne oprettes med kun 12 deltagere i én kommune, fordi en anden kommune havde 25 tilmeldte.

I 2019 har man derfor i fire af de større kommuner oprettet hold udelukkende med egne ledige borgere, mens der også blev opret-

tet et hold fælles for de østlige og små kommuner. Her deltog ledige fra syv forskellige kommuner - ud af disse var tre kommuner i hovedstaden.

Status på projektet:

- 95 har deltaget i opkvalificering inden sommeren 2019
- 69 % har fået ordinære timer
- 58 % havde fortsat ordinære timer efter tre måneder
- 36 % er enten startet eller vil starte på SOSU-uddannelsen
- 41 deltagere er pt. i gang med forløb i henholdsvis Næstved og Køge. De ledige kommer fra 11 forskellige kommuner - heraf fire kommuner fra hovedstaden.

## KONTAKTPERSON

Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland  
Chefkonsulent: Anette Lyngsø  
E-mail: [anly@solrod.dk](mailto:anly@solrod.dk)



## CASE 9: POLITISK SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF KOMMUNER

De fynske kommuner udgør i dag ét sammenhængende arbejdsmarked og bosætningsområde, med korte afstande og stor sammenhængskraft. Fyn står med en udbygget uddannelsessektor, én fælles infrastruktur og knap 500.000 borgere, der lever, arbejder og uddanner sig på- og udenfor Fyn. Tilsammen udgør det ét fælles vækstgrundlag og et solidt udgangspunkt for at forløse potentialer og møde udfordringer i fællesskab.

Det Fælles Fynske Beskæftigelsesforum har etableret et tæt samarbejde om de udfordringer, kommunerne deler. Det fælles fynske tillæg til beskæftigelsesplan adresserer derfor fælles fynske beskæftigelsesudfordringer, som kommunerne ønsker at løse i fællesskab. Indsatsområderne varierer fra år til år. Tillæg til beskæftigelsesplan er et årligt tillæg til de kommunale beskæftigelsesplaner. Det Fælles Fynske Beskæftigelsesforum bestående af formændene i de fynske udvalg for beskæftigelsesindsatsen har etableret et tæt samarbejde om de udfordringer, kommunerne deler. I praksis gennemføres de konkrete projekter i et samarbejde mellem kommunerne, mens projektledelsen som regel vil være forankret i én af kommunerne.

De fynske byrådspolitikere tager ejerskab for de fælles fynske handlinger og mål og bidrager til, at Fyn taler med fælles stemme. På Fyn og i Danmark. Kommunerne tager ansvar for at sætte lokale kompetencer i spil, så fælles fynske handlinger både skaber lokal og regional værdi. Stærke partnerskaber på tværs af private og offentlige organisationer skal desuden sikre, at de rette synergier opstår.

I Byregion Fyn er det centralt, at projekterne baseres på kommunernes egen drivkraft. Derfor vil projektledelsen af de enkelte projekter altid ligge i én af kommunerne eller i Byregion Fyn Sekretariatet. På denne måde sikres det, at det strategiske samarbejde forankres helt ude i kommunerne, at kommunerne i fællesskab tager ansvar for den fynske udvikling og ikke mindst, at projekterne har relevans for den enkelte kommune. Administrativt ejerskab skal desuden sikre, at fælles fynske handlinger bæres igennem, og at tydelige arbejdsdelinger og aftaler om medarbejderressourcer sikrer gode projekter og resultater. Efter vedtagelse skal strategiens forslag til nye handlinger prioriteres og videreudvikles, og de rette kommunale projektledere, medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere findes.

Samarbejdet indebærer desuden en årlig jobmesse i Odense, som kommunerne på skift har værtsrollen for, og som er et tilløbsstykke for uddannelsesinstitutioner, virksomheder, unge og ledige.

En fælles rekrutteringsservice: Rekrutteringsservice Fyn, som sikrer, at jobcentrene går på jagt efter ledige medarbejdere i andre jobcentre, når de ikke selv kan opfylde lokale virksomheders behov. Rekrutteringsservicen spiller for eksempel en central rolle, når der skal ansættes medarbejdere til det kommende storbyggeri, OUH, Odense Universitetshospital. Og ikke mindst samarbejdet Byg til Vækst, der er en netværksforening bestående af arbejdstagerne og arbejdsgiverne inden for bygge-/anlægsbranchen på Fyn – samt af de fynske jobcentre og uddannelsessteder. Formålet er at sikre arbejdskraft til de mange fynske byggeprojekter. I 2018 har 184 virksomhedspraktikker under Byg til Vækst ført til 76 ordinære arbejdspladser og 20 lærlingeforløb. Til glæde for de tidligere ledige og til glæde for virksomhederne, der har manglet den kvalificerede arbejdskraft.

### KONTAKTPERSON

Jobcenter Odense  
Koncernchef Gorm Hjelm Andersen  
E-mail: [gha@odense.dk](mailto:gha@odense.dk)



# CASE 10: STRATEGISKE PARTNERSKABER

Aalborg Alliancen er en aftale mellem Aalborg Byråd og erhvervslivet i Aalborg Kommune, herunder Dansk Industri (DI) i Aalborg, LO Aalborg, Erhverv Norddanmark, Dansk Erhverv, Aalborg City, Aalborg Håndværkerforening og Dansk Byggeri.

I Aalborg Alliancen arbejder partnerne målrettet med at bidrage positivt til fire essentielle parametre for kommunens og erhvervslivets vækst og udvikling:

- Gode rammevilkår for erhvervslivet
- Adgang til kvalificeret arbejdskraft med kommunens virksomheder
- Nedbringe ledigheden i Aalborg Kommune
- En styrket infrastruktur gennem anlæg af den 3. Limfjordsforbindelse.

Som virksomhed bidrager man aktivt til alliance-netværket, ved at leve op til mindst én af følgende hensigtserklæringer:

- At rekruttering til virksomheden foregår gennem Jobcenter Aalborg, og de faglige a-kasse
- At man etablerer praktikpladser/lærlingeforløb for unge i samarbejde med uddannelsesinstitutionerne
- At arbejde på at fremfinde småjobs ved samtidig at indgå i virksomhedsnetværket Code of Care Task Force Aalborg
- At udvise social ansvarlighed ved at stille virksomheden til rådighed for udsatte ledige. Konkret i form af etablering af fleksjob, skånejob, praktikforløb m.m.
- At man indgår i opkvalificeringen af arbejdskraft ved, sammen med jobcentret, relevante faglige a-kasser og relevante uddannelsesinstitutioner, at etablere kompetenceudviklingsforløb for ledige og medarbejdere ansat i virksomheden
- At man medvirker til at nedbringe ledigheden blandt højtuddannede ledige ved at ansætte højtuddannede eller indgå i samarbejde med Jobcenter Aalborg om et jobtræningsforløb.

At være en del af Aalborg Alliancen giver konkrete fordele for virksomheden. Både i form af adgang til kvalificeret arbejdskraft og i form af en forstærket indsats fra Aalborg Jobcenter, de faglige a-kasser og uddannelsesinstitutionerne.

Alliance samarbejdet har haft gode effekter. Siden Aalborg Alliancen fra nytår for alvor kom i gang har 296 virksomheder meldt sig til samarbejdet. Det har foreløbigt skaffet 249 ledige i job og derudover 458 i virksomhedspraktik, løntilskud eller voksenlærlingeforløb.

Bl.a. har 47 nyuddannede ledige kunnet skifte arbejdsløsheden ud med kedeldragten hos Bladt Industries A/S, én af virksomhederne i alliancesamarbejdet, der stod og manglede pulversejersere. Ingen af de ledige havde på forhånd alle de nødvendige kvalifikationer, og for en del var det første gang, at de skulle arbejde inden for metalbranchen. Det er Jobcenter Aalborg og Metal Aalborg, der har stået for at rekruttere de ledige, mens Tech College har uddannet dem i den særlige form for svejsning.

## KONTAKTPERSON

Jobcenter Aalborg  
Jobcenterchef Jesper Dahlgaard  
E-mail: [jesd-jobcenter@aalborg.dk](mailto:jesd-jobcenter@aalborg.dk)











**Kompetent samspil om kvalificeret arbejdskraft**

KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
kl@kl.dk  
www.kl.dk  
 @kommunerne  
 facebook.com/kommunerne