

Skema over anvendelsen af aktive indsatser, samarbejdspartnere og organisatoriske udviklingstiltag på beskæftigelsesområdet

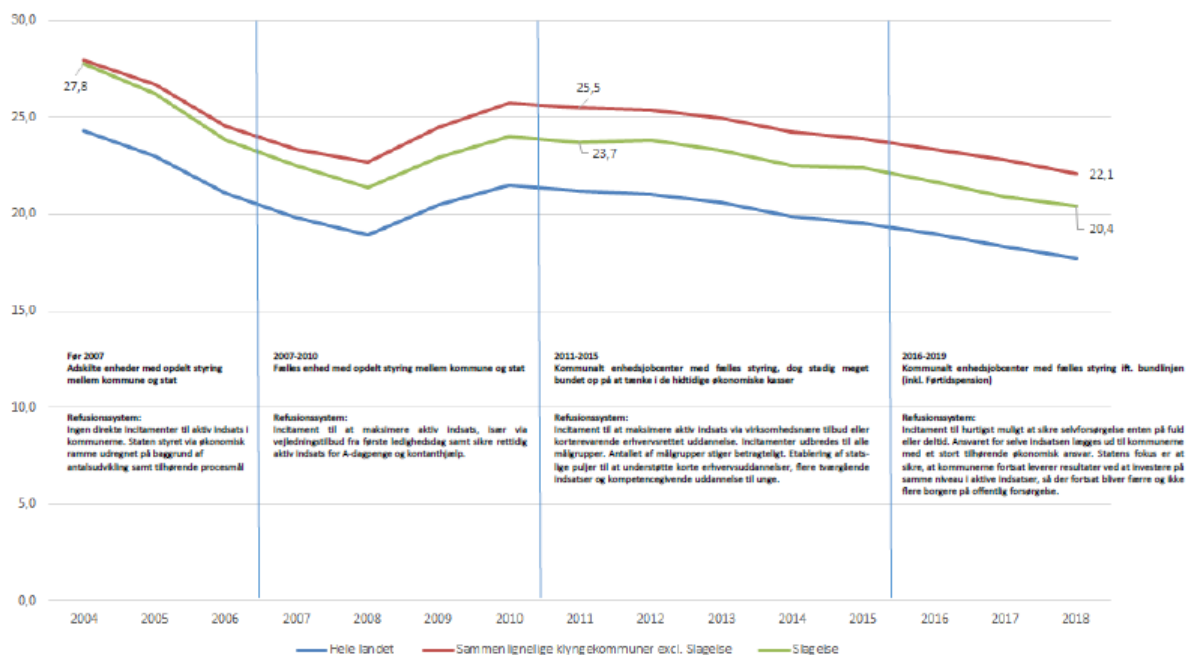
2004-2007 Adskilte enheder med opdelt styring mellem kommune og stat	2007-2010 Fælles enhed med opdelt styring mellem kommune og stat	2011-2015 Kommunalt enhedsjobcenter med fælles styring, men stadig meget bundet af tænkning i økonomiske kasser	2016-2019 Kommunalt enhedsjobcenter med fælles styring ift. bundlinjen (inkl. førtidspension)
<p>Refusionssystem Ingen direkte incitamenter til aktiv indsats i kommunen. Staten styret via økonomisk ramme udregnet på baggrund af antal samt tilhørende procesmål.</p>	<p>Refusionssystem Incitament til at maksimere aktiv indsats via især vejledningstilbud fra første ledighedsdag samt sikre rettidig aktiv indsats for A-dagpenge og kontanthjælp</p>	<p>Refusionssystem Incitament til at maksimere aktiv indsats via virksomhedsnære tilbud eller korterevarende erhvervsrettet uddannelse. Incitamenter udvides til alle målgrupper. Antallet af ydelsesmålgrupper stiger betragteligt. Det giver anledning til at opdele målgrupper efter borgeres afstand til arbejdsmarkedet. Etablering af statslige puljer til at understøtte brugen af korte erhvervsuddannelser til forsikrede ledige, flere tværgående indsatser og kompetencegivende uddannelse til unge.</p>	<p>Refusionssystem Incitament til hurtigst muligt at sikre selvforsørgelse enten på fuld eller deltid. Ansvar for selve indsatsen lægges ud til kommunerne med et stort tilhørende økonomisk ansvar. Statens fokus er at sikre, at kommunerne fortsat leverer resultater og investerer på samme niveau i aktive indsatser, så der bliver færre og ikke flere borgere på offentlig forsørgelse.</p>
<p>Typiske aktive indsatser <u>Staten (forsikrede ledige)</u> Uddannelses- og løntilskudsforløb til alle målgrupper (særlige projekter målrettet jobåbninger). Bevilling af kompetencegivende uddannelser.</p> <p><u>Kommunen (øvrige målgrupper)</u> Passiv indsats, bortset for unge og jobparate. Tilbud bestod typisk af straksaktivering (kommunale serviceprojekter) uden afbrydelse og evt. virksomhedspraktik.</p>	<p>Typiske aktive indsatser <u>Staten (forsikrede ledige)</u> Høj generel aktiv indsats, men omlægning af indsats væk fra uddannelse. Først i ledighedsperioden gav man primært jobsøgningsforløb. Ved langtidsledighed og ved risiko for langtidsledighed gav man typisk længere løntilskudsforløb i offentlige virksomheder (centralt fastsatte pladskvoter).</p> <p><u>Kommunen (øvrige målgrupper)</u> Indholdet i straksaktivering blev omlagt fra kommunale serviceprojekter til kommunale beskæftigelses- og vejledningstilbud. Fokus på jobsøgning, livsmestring og meget overordnet opkvalificering inden for 3 overordnede jobspor. Stor fleksibilitet i indholdet, så næsten alle kontanthjælpsmodtagere havde mulighed for at deltage. Der var tale om relativt lange aktiveringsforløb.</p>	<p>Typiske aktive indsatser <u>Borgere tættest på arbejdsmarkedet</u> Sigter mod mere ensartet tilgang til ledige, uafhængigt af om ledig er forsikret eller ikke-forsikret. Fokus på at få flest mulige i virksomhedspraktik, som ofte blev forlænget. De dyrere løntilskud eller kurser gav man, når der er "garanti" for job efter opkvalificering. Herudover blev der iværksat en del jobrotationsforløb. Prioritering af aktiv indsats til primært de længerevarende ledige – og især de ufaglærte, mens der kom fokus på de intensive jobsamtaler, som virker tidligt i ledighedsforløb. Med Kontanthjælpsreformen i 2014 etableres nytteindsats til de unge samt ledige, som ikke medvirker aktivt til at komme ud af forsørgelse.</p> <p><u>Unge uden uddannelse</u> Samling af indsatsen for de unge uden en kompetencegivende uddannelse tæt på uddannelsesinstitutionerne. Etablering af samarbejdsmodeller om vejledning og fastholdelse med uddannelsesinstitutioner og UU. Fokus rettes udelukkende mod afgang til kompetencegivende uddannelse. Med Kontanthjælpsreformen øges krav om en løbende afklarende og opkvalificerende indsats frem til påbegyndelse af uddannelse. Etablering af interne ba-</p>	<p>Typiske aktive indsatser <u>Borgere tættest på arbejdsmarkedet</u> Ansættelse af rekrutteringskonsulenter til at understøtte det direkte match, så flaskehalse minimeres og for at bringe ledige i spil, som har vanskeligt ved at gøre det selv. Primært fokus på via intensive jobsamtaler at understøtte ledige i hurtigere at få øje på mulige jobåbninger. Korterevarende virksomhedspraktikker, løntilskud og kurser til primært længerevarende ledige inden for områder med konkrete eller store muligheder for jobåbninger.</p> <p><u>Unge uden uddannelse</u> Reduktion i interne vejledningstilbud og mentorordninger. Ansættelse af jobkonsulenter til at sikre øget fokus på uddannelsesafklaring via praktikker i virksomheder, samt jobformidling til de unge, som det er vanskeligt at motivere og gøre egnede til uddannelse. Iværksættelse af større eksternt støttede projekter i samarbejde med uddannelsesinstitutioner i forhold til brobygning samt støttede projekter ift. sundhed/motion for unge. Reduktion i køb af eksterne vejlednings- og mentorforløb samt</p>

		<p>sisvejledningsforløb og mentorordninger med fokus på frafald. Desuden blev der i stort omfang etableret eksterne vejlednings- og mentorforløb og købt almene opkvalificeringsforløb.</p> <p><u>Borgere i udkanten af arbejdsmarkedet</u> De 3 store reformer om fleksjob og førtidspension, kontanthjælp og sygedagpenge gør, at der i stort omfang etableres tilbud hos andre kommunale centre og private leverandører til understøttende og afklarende sundhedstilbud samt udplacering i virksomhedstilbud eller fastholdelse i eget job. Fokus flyttes til, at flere af de udsatte borgere skal afklares til enten et fleksjob eller en førtidspension. Der etableres forskellige servicekorps i samarbejde med lokale virksomheder, hvor intentionerne var, at borgere længst væk fra arbejdsmarkedet skulle klædes på til på sigt at komme i en individuel virksomhedspraktik.</p>	<p>almene opkvalificeringsforløb. Etablering af FGU som almen opkvalificering forud for start på en kompetencegivende uddannelse.</p> <p><u>Borgere i udkanten af arbejdsmarkedet</u> Ansættelse af jobformidlere og opnormering af jobkonsulenter, så markant flere bliver matchet til hybridpraktik med løntimer eller virksomhedspraktik/løntilskud. En vigtig del af denne omlægning og kompetenceudvikling er at deltage i de centralt økonomisk støttede forsøgsprojekter både for langvarige kontanthjælpsmodtagere og ressourceforløbsmodtagere. Herudover har der været udbudt et 3 årigt jobudplaceringsforløb med tilhørende aktiv indsats for de ca. 100 aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, som vurderes at være tættest på at være jobparate.</p> <p>Meget kraftig reduktion i de interne vejledningstilbud, korps og mentorordninger. Herudover store besparelser på køb af vejledningstilbud, afklaringsforløb, sundhedstilbud hos eksterne leverandører. Omlægninger og besparelser har bevirket, at markant flere borgere får en passiv indsats eller begrænset parallelindsats ved siden af virksomhedstilbud.</p>
<p>Primære effekttyper <u>Staten (forsikrede ledige)</u> Sorteringseffekt som følge af en generel høj aktiveringsgrad, hvorved mange fravælger ledighed. Opkvalificeringseffekt via uddannelse/løntilskud, fordi mulighederne for job øges, når kompetencer og erhvervs erfaring øges. Fastholdelseeffekt på forsørgelse, fordi for lange og for tidlige forløb, typisk længere uddannelsesforløb gør, at fastholdelseeffekten overstiger opkvalificeringseffekten.</p> <p><u>Kommunen (øvrige målgrupper)</u></p>	<p>Effekttyper Sorteringseffekt som følge af en generel høj aktiveringsgrad, hvorved mange fravælger ledighed.</p> <p>Motivationseffekt for borgere tættest på arbejdsmarkedet, fordi der følges tæt op på, at jobparate ledige er aktiv jobsøgende og søger geografisk bredt.</p> <p>Motivationseffekt for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, fordi de oplever at blive mødt med krav og forventninger og får sat større struktur på deres hverdag.</p>	<p>Effekter kendetegnet ved Sorteringseffekten sker ikke længere i samme omfang via den aktive indsats, men via myndighedsindsatsen i form af krav om flere jobsamtaler og risiko for at miste retten til A-dagpenge allerede efter 2 år.</p> <p>Nytteindsats øger sorteringseffekten for de unge, fordi det er meget attraktivt blot at arbejde få timer ordinært i forhold til at skulle i nytteindsats. På samme vis øges sorteringseffekten for jobparate i nytteindsats, hvor der er mistanke om sort arbejde ved siden af ydelsen.</p> <p>Den enorme fokus på at få de unge i uddannelse gav samtidig en øget fastholdelseeffekt</p>	<p>Effekter kendetegnet ved Sorterings- og motivationseffekten øges som følge af indførelse af integrationsydelse, 225-timers regel, kontanthjælpsloft, samt mulighed for at forlænge A-dagpengeperiode op til 1 år ved at påtage sig småjob og vikariater. Desuden skal integrationsydelsesmodtagere som udgangspunkt visiteres som jobparate og dermed øges fokus på ordinært job.</p> <p>Ovenstående incitamenterne understøttes af højkonjunktur og deraf øget fokus på den direkte jobformidling/udplacering samt understøttende og mere konkrete jobsamtaler end tidligere.</p>

<p>Sorteringseffekt ved en høj aktive-ringsgrad for en lille målgruppe, hvorved mange fravælger ledighed.</p> <p>Fastholdelseeffekt på forsørgelse ved passiv indsats, samt ved en kommunal egeninteresse i at fastholde kommunalt serviceniveau for eksempelvis haveservice til ældre.</p>	<p>Fastholdelseeffekt på forsørgelse ved for lange løntilskudsforløb i det offentlige. Offentlig arbejdsgiver kan have en egeninteresse i at fastholde for at opretholde eget serviceniveau.</p> <p>Samtidig er det landspolitisk bestemt de sidste par årtier, at der skal skabes færre jobåbninger i den offentlige sektor end i den private sektor, hvilket kan være med til at give en fastholdelseeffekt.</p>	<p>fekt, fordi der ikke var tilstrækkelig tydelighed om og konsekvens i forhold til, at disse åbenlyst uddannelsesparate bør klare sig selv og "vendes i døren".</p> <p>Motivations- og opkvalificeringseffekter for unge og borgere længere væk fra arbejdsmarkedet øges, fordi alle skal mødes tidligere med krav og forventninger og sikres en øget tværgående koordinering. I et vist omfang førte fokus på at etablere den nye tværgående rehabiliteringsindsats til unødvendige afbrudte forløb og skift af sagsbehandlere og dermed reelt en fastholdelseeffekt, fordi målet ofte blev en førtidspension fremfor at sikre progression mod arbejdsmarkedet.</p> <p>Opkvalificeringseffekten ved øget fokus på det private arbejdsmarked, fordi der her er flest realistiske jobåbninger.</p>	<p>Der kommer øget fokus på at sikre motivations- og opkvalificeringseffekt i virksomhedstilbud via det rette match og mulighed for at optjene løn parallelt med praktik. Der arbejdes med at tydeliggøre mulighederne for selvforsørgelse på sigt og vise vejen derhen via mere kvalitative virksomhedstilbud.</p> <p>Tendens til, at flere kommuner pga. presset økonomi er nødt til såkaldt at "creame" den aktive indsats til målgrupper, hvor der hurtigst kan opnås økonomisk gevinst. Samtidig benytter flere andre kommuner de nye muligheder og det større økonomiske ansvar til at investere massivt i øgede aktive indsatser for at kunne spare flere penge samlet set på forsørgelsesydelse.</p> <p>Den passive indsats til flere målgrupper er lig med en større fastholdelseeffekt på offentlig forsørgelse.</p>
<p>Samarbejdspartnere i Slagelse</p> <p><u>Staten (forsikrede ledige)</u> Køb af kurser/uddannelse som enkeltpladser hos uddannelsesinstitutioner (statslige takster)</p> <p>Krav om køb hos Andre aktører til udvalgte målgrupper via kontraktstyring.</p> <p><u>Kommunen (øvrige målgrupper)</u> Laver stort set al indsats selv.</p>	<p>Samarbejdspartnere i Slagelse</p> <p><u>Staten (forsikrede ledige)</u> Køb af kurser som enkeltpladser hos uddannelsesinstitutioner (statslige takster)</p> <p>Mulighed for køb hos Andre aktører til udvalgte målgrupper via kontraktstyring.</p> <p>Køb af jobsøgningskurser hos den kommunale del af jobcentret.</p> <p><u>Kommunen (øvrige målgrupper)</u> Laver stort set al indsats selv.</p>	<p>Samarbejdspartnere i Slagelse</p> <p>Køb af kurser som enkeltpladser hos uddannelsesinstitutioner (statslige takster)</p> <p>Køb hos Andre aktører som buffer ved udsving i ledighed og mulighed for ekstra indsatser.</p> <p>Omfattende brug af interne vejledningstilbud og mentorordninger.</p> <p>Omfattende køb af vejlednings-, mentor-, udrednings- og rehabiliteringstilbud hos andre centre</p> <p>Omfattende køb af vejlednings-, mentor-, udplacerings-, udrednings-, rehabiliteringstilbud samt hos private leverandører.</p>	<p>Samarbejdspartnere i Slagelse</p> <p>Køb af kurser som enkeltpladser hos uddannelsesinstitutioner (statslige takster)</p> <p>Køb hos Andre aktører som buffer ved udsving i ledighed og mulighed for ekstra indsatser.</p> <p>Kraftig reduktion i brug af interne vejledningstilbud og mentorordninger.</p> <p>Udvidelse i brug af interne rekrutterings- og udplaceringskonsulenter til job/småjob og virksomhedstilbud.</p> <p>Reduktion i køb af vejlednings-, mentor-, udrednings- og rehabiliteringstilbud hos andre centre</p> <p>Reduktion i køb af vejlednings-, mentor-, udrednings- og rehabiliteringstilbud samt hos private leverandører.</p>

<p>Konjunktur og balance Lavkonjunktur, som overgik til højkonjunktur</p> <p>God balance mellem udbud og efterspørgsel af arbejdskraft</p>	<p>Konjunktur og balance Højkonjunktur, som overgik til lavkonjunktur</p> <p>Dårlig balance mellem udbud og efterspørgsel af arbejdskraft. Underskud af jobparate ledige, som førte til både omfattende flaskehalsproblemer og ansættelse af mindre kvalificeret arbejdskraft, som gav produktivitetstab og dermed dårligere konkurrenceevne.</p>	<p>Konjunktur og balance Lavkonjunktur, som overgik til højkonjunktur</p> <p>Dårlig balance mellem udbud og efterspørgsel af arbejdskraft med overskud af jobparate ledige. Sammenlignet med tidligere lavkonjunkturer var det kun et forholdsvis lille overskud. Det skyldtes, at arbejdsstyrken, på grund af færre unge og flere ældre, samtidig faldt markant.</p>	<p>Konjunktur og balance Høj konjunktur indtil videre</p> <p>Indtil videre forholdsvis acceptabel balance mellem udbud og efterspørgsel af arbejdskraft. Arbejdsstyrken er udvidet kraftigt som følge af diverse arbejdsmarkedsreformer. Herudover er arbejdsstyrken udvidet kraftigt på grund af øget udenlandsk arbejdskraft og indvandring.</p>
<p>Organisatoriske udviklingstiltag Den kommunalorganisatoriske tilgang til at udvikle beskæftigelsesindsatsen var i udpræget grad forskellig mellem kommunerne før 2007.</p> <p>I staten blev de organisatoriske udviklingstiltag styret og koordineret af den daværende Arbejdsmarkedsstyrelse, som havde ansvaret for de 12 AF-regioner. Vigtige elementer i den sammenhæng var udvikling af fælles kvalitets- og ressourcestyling samt implementering af organisatorisk evaluering og læring efter den helhedsorienterede "Excellence"-model.</p>	<p>Organisatoriske udviklingstiltag Centralt organisatorisk opgør med den socialt orienterede tilgang til indsatser i de fleste kommuner. Der blev etableret fælles kommunale/statslige jobcentre.</p> <p>Jobcentrene skulle være organisatorisk tydeligt adskilt fra det kommunale ydelsescenter, så der udelukkende var fokus på at få især flere kontanthjælpsmodtagere i job.</p> <p>Lokalt søjleopdelte aktive indsatser mellem forsørgelsesydelse.</p> <p>Lokalt tydelig organisatorisk opsplitning af indsats mellem myndighed og aktivitet.</p> <p>Lokalt var det økonomiske ansvar for indsatserne centraliseret hos henholdsvis den kommunale og den statslige jobcenterchef. Der var tale om en periode med meget få begrænsninger i ressourcerne til de aktive indsatser fra både stat og kommunes side.</p>	<p>Organisatoriske udviklingstiltag Lokalt var der øget fokus på at etablere tværoorganisatoriske samarbejder med andre kommunale centre og uddannelsesinstitutioner. Sammen tendens i de fleste andre kommuner.</p> <p>Lokalt var samarbejdet er i høj grad købsbaseret og etableret meget søjleopdelt med forskellighed mellem de enkelte forsørgelsesydelse.</p> <p>Lokalt søjleopdelte aktive indsatser mellem forsørgelsesydelse.</p> <p>Lokalt tydelig organisatorisk opsplitning af indsats mellem myndighed og aktivitet</p> <p>Lokalt var det økonomiske ansvar for indsatserne centraliseret hos den kommunale Arbejdsmarkedschef. Der var tale om en periode med flere overskridelser af budgetter.</p>	<p>Organisatoriske udviklingstiltag Landspolitisk dagsorden om at arbejde henimod at etablere mere helhedsorienterede indsatser med én fælles plan for indsatser. I første omgang er der lovkrav om en mere sammenhængende ungeindsats, som skal udvides til øvrige målgrupper inden 2021.</p> <p>Lokalt tydeligere fokus på kerneopgaven, som handler om at matche borger til job og tilbud. Interne vejlednings- og opkvalificeringstilbud er derfor i stort omfang nedlagt lokalt. Samtidig blev der i 2017 fastsat lokalpolitiske rammer og retning for, hvilke indsatser der bør løses internt, hos andre kommunale centre og hvilke det giver mening at lægge ud til private leverandører.</p> <p>Lokalt tværgående samarbejde om stadig flere aktive indsatser og projekter.</p> <p>Lokalt skabes større organisatorisk helhedstænkning mellem myndighed og aktivitet. De enkelte afdelingsledere får ansvar for begge dele, og flere medarbejdere udfører både myndighed og aktiv indsats.</p> <p>Lokalt sker en decentralisering af det økonomiske ansvar for indsatser. Kraftigt reduceret lokaløkonomisk ramme siden 2017 har betydet stor fokus på omlægning og effektiviseringer af de aktive indsatser.</p>

Fuldtidspersoner på offentlig forsørgelse i procent af befolkningen (arbejdsdygtig alder 16-66 år)



Sammenfatning af relation mellem aktiv indsats og resultater

Den skematiske fremstilling af udviklingen i brug af aktive indsatser sammenholdt med ovenstående figur over resultatudviklingen viser, at der løbende har været stor fokus på at optimere effekterne af beskæftigelsesindsatsen på både centralt og lokalt niveau. Løbende er der opnået en stadig større evidensbaseret viden om, hvilke målrettede indsatser som virker bedst for bestemte målgrupper, og hvornår disse indsatser virker bedst i et forsørgelsesforløb. Denne viden er løbende omsat til ændringer i de økonomiske incitaments og aktive indsatser.

I første omgang opnåede Jobcenter Slagelse markante effekter i perioden 2007-2010 ved blot at begynde at tilbyde meget generelle, men meget intensive aktive tilbud og samtidig stille krav om at deltage i tilbuddene. I denne periode var den lokale aktiveringsgrad blandt de højeste i landet for både A-dagpenge og kontanthjælp.

Udbredelsen af den aktive indsats bevirkede, at Slagelse Kommune resultatmæssigt rykkede fra at være på gennemsnitsniveau med sammenlignelige kommuner i 2004, til at være blandt de bedste kommuner. Andelen af borgere på offentlig forsørgelse i den arbejdsdygtige alder blev reduceret med 1,8 %-point mere end sammenlignelige jobcentre frem mod 2011. Omregnet til fuldtidspersoner i Slagelse i 2018, svarer de 1,8 %-point til, at vi i 2018 har ca. 900 færre forsørgede borgere end de sammenlignelige kommuner. I samme periode viste Beskæftigelsesministeriets daværende opgørelse af det såkaldte besparelspotentiale, at kommunen årligt sparede ca. 100 mio. kr. i forsørgelse på beskæftigelsesområdet i forhold til sammenlignelige kommuner.

Siden 2011 har Slagelse Kommune - under forskellige incitamentsvilkår for den aktive indsats - formået at fastholde denne positive resultatmæssige udvikling i forhold til både landsplan og sammenlignelige kommuner. I den allerseneste periode 2018/2019 ses dog en tendens til, at kommunen mister en smule terræn. Siden 2017 er der lokalt sket en nedprioritering af midlerne til den aktive indsats på en række områder. Det har indtil videre gjort det vanskeligere at opretholde en aktiv indsats, der omfangsmæssigt er på niveau med landsgennemsnittet, idet det tager tid at effektivisere sig ud af så store besparelser. Historikken for indsatser og resultater indikerer, hvor vigtig de rette investeringer i aktive beskæftigelsesindsatser er for den samlede økonomi, og hvordan resultaterne, som aflæses via niveauet for forsørgelsesydelse, kan ændres relativt meget i den ene eller anden retning inden for få år.

Siden 2004 er andelen af borgere i den arbejdsdygtige alder på offentlig forsørgelse faldet fra 27,8 % i 2004 til 20,4 % i 2018. Dette absolutte fald på 7,4 %-point svarer til, at der efter 2018-niveau er ca. 3.775 færre på offentlig forsørgelse end, hvis niveauet havde været det samme som i 2004. Cirka halvdelen af faldet består af 1.942 færre borgere på efterløn, hvor hovedparten er fortsat i beskæftigelse i stedet for efterlønnen under den nuværende højkonjunktur.

Lokalpolitisk retning for udviklingen af de aktive indsatser

I 2017 havde det daværende Beskæftigelses- og Integrationsudvalg over flere møder politiske drøftelser af tilbudsviften. Drøftelserne endte i en række godkendte anbefalinger til den fremadrettede retning for udvikling af tilbudsviften, som er:

- Tilbudsvifte, hvor udgangspunktet er ét tilbud (det bedste tilbud) til målgrupper med samme behov på tværs af ydelser. Der kan kun anvendes mere end én leverandør, der løser samme behov, hvis målgruppen er meget stor, eller det giver mening at lave en adskillelse mellem unge og voksne, samt hvis der er begrænset kapacitet ved leverandører.
- Tilbudsvifte, hvor udgangspunktet er at sikre en sammenhængende og helhedsorienteret indsats for borgere i udkanten af arbejdsmarkedet. Det betyder, at udviklings- og afklaringsforløb samt helbredsforløb fra andre kommunale centre bør have fortrinsret for denne målgruppe, så længe centrene kan løse behovene på konkurrencedygtige vilkår i forhold til både pris, indhold, effekt og fleksibilitet.
- Tilbudsvifte, der indeholder få udviklings- og afklaringstilbud i regi af Center for Arbejdsmarked og Integration. I videst muligt omfang bør sådanne tilbud finde sted ude i selve virksomhederne og på uddannelsesinstitutionerne.
- Tilbudsvifte, der opprioriterer og målretter brugen af virksomhedsrettede tilbud (løntilskud, virksomhedspraktik, voksenlærlinge, målrettet uddannelse og virksomhedsmentor). Der skal skabes større tydelighed om, at virksomhedstilbud skal opfylde forskellige behov for forskellige målgrupper. Det har dermed betydning, hvilke virksomhedstyper og brancher, der bruges til forskellige målgrupper.
- Tilbudsvifte, hvor Jobcentrets egen indsats konkurrenceudsættes for en større gruppe aktivitetsparate borgere. Interesserede aktører kan byde ind på denne indsats i forbindelse med en udbudsproces. I den sammenhæng må der kun udbydes opgaver, som hidtil har begrænset effekt, eller hvor der ikke er kapacitet nok, eller hvor opgaven er ny. Udvalget ønsker ikke, at et udbud har uforholdsmæssige konsekvenser for sårbare borgere.

Center for Arbejdsmarked og Integration vurderer, at disse retningslinjer for tilbudsviften langt hen ad vejen fortsat giver rigtig god mening. Det gælder både i forhold til at kunne tilrettelægge effektfulde tilbud, mens også når det handler om at styrke den fremadrettede fokus på helhedstænkning og koordinering i forhold til både borgere og virksomheder.