

2020

# Serviceetjek af beskæftigelsesområdet – Slagelse Kommune

## Opsamling og optimeringskatalog 2021



## Indholdsfortegnelse

<b>1. INDLEDNING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. RESUME.....</b>	<b>3</b>
<b>3. STATUS PÅ BESKÆFTIGELSESDINDSATSEN I SLAGELSE KOMMUNE .....</b>	<b>6</b>
<b>4. SCENARIER FOR DEN FREMADRETTEDE UDVIKLING I FORSØRGELSESDUDGIFTER ...</b>	<b>9</b>
<b>5. OMKOSTNINGSEFFEKTIVITETEN I BESKÆFTIGELSESDINDSATSEN I SLAGELSE KOMMUNE.....</b>	<b>11</b>
<b>6. OVERORDNET VURDERING AF POTENTIALER FOR BEDRE EFFEKTER I SLAGELSE KOMMUNE .....</b>	<b>15</b>
<b>7. KATALOG MED FORSLAG TIL OPTIMERING AF EFFEKTER.....</b>	<b>18</b>
7.1. MÅLGRUPPESPECIFIKKE POTENTIALER FOR AT STYRKE EFFEKTERNE AF INDSATSEN .....	19
7.2. TVÆRGÅENDE POTENTIALER FOR AT ØGE EFFEKTERNE AF INDSATSEN .....	25



## 1. Indledning

Slagelse Kommune har bedt mploy a/s om at foretage et servicetjek på arbejdsmarkedsområdet. Formålet med servicetjekket er dels at afdække potentialer for at optimere beskæftigelsesindsatsen - og derigennem forbedre effekter og reducere antallet af personer på offentlig forsørgelsesydelse - og dels at belyse og vurdere udviklingen i offentligt forsørgede personer og scenarier for den fremadrettede udvikling.

Servicetjekket gennemgår 2 runder, hvor Slagelse Kommunes målgrupper, indsats, ressourceforbrug og resultater gennemgås med henblik på at afdække mulige potentialer for at styrke effektiviteten i driften og i udslusningen af borgere til job og uddannelse. Hver runde har fokus på forskellige målgrupper. I den første runde, som afrapporteres her, er der fokus på tre målgrupper. Det er dagpenge-, sygedagpenge- og ungeområdet. I næste runde sættes der fokus på de resterende målgrupper for beskæftigelsesindsatsen; dvs. kontanthjælp, integrationsydelsesmodtagere, borgere i ressourceforløb og fleksjobvisiterede.

- En analyse af ressourceforbrug, serviceniveau og resultater i jobcentret.
- En analyse af samtalekadence og indsatsprofiler.
- En analyse af intern effektivitet i jobcentret.

Slagelse Kommune har bidraget til kortlægningen gennem deltagelse i interviews, workshops og opgørelser af ressourceforbrug m.v. I interviewene og dialogen med ledere og faglige koordinatore har der været fokus på at udpege og vurdere potentialet for at skabe bedre effekter i beskæftigelsesindsatsen samt at afdække allerede igangsatte initiativer, som kan medvirke til at skabe bedre effekter.

I denne afrapportering er der først en introduktion til resultaterne af analysen, hvorefter forslagene til optimeringer af effekter og indsats præsenteres.

## 2. Resume

I dette afsnit er der foretaget en kort opsamling på de væsentligste resultater af de gennemførte analyser, som indgår i servicetjekket, og som ligger til grund for nærværende optimeringskatalog.

### **Potentiale for at vende udviklingen i borgere på offentlige forsørgelsesydelse**

Igennem en årrække har Slagelse Kommune leveret gode resultater på beskæftigelsesområdet med et fald i antallet af borgere på offentlig forsørgelse, der flugter med resultaterne i andre vestsjællandske kommuner. Igennem 2018 og 2019 har udviklingen dog være mindre gunstig ift. andre vestsjællandske kommuner og på landsplan, og det påvirker det kommunal økonomiske råderum.

Forsørgelsestrykket i Slagelse Kommune er således blevet lidt højere, end det ses i omkringliggende kommuner. Det er dog stadig mindre end det gennemsnitlige niveau i kommuner med sammenlignelige rammevilkår.

I 2019 modtog gennemsnitligt 9.743 helårspersoner offentlige forsørgelsesydelse i Slagelse Kommune. Antallet er steget med 125 fuldtidspersoner, eller 1,3 pct. fra det foregående år. Stigningen skyldes især en markant stigning i tilgangen til sygedagpenge og en stigning i antal fleksjobvisiterede og førtidspensionister. Der er fortsat en positiv udvikling i gruppen af kontanthjælps-, uddannelseshjælps-, og integrationsydelsesmodtagere, men antallet falder ikke i

samme takt som i andre kommuner i 2019. I 2020 er der en ny situation, hvor antallet af ledige blandt andet er steget markant som følge af nedlukning mv. i forbindelse med Covid 19 krisen.

### **Potentialerne findes indenfor flere målgrupper**

Mploy vurderer, at der er et potentiale for at skabe bedre effekter i beskæftigelsesindsatsen i Slagelse Kommune i de kommende år. Potentialet afhænger selvfølgelig af, om de seneste års positive konjunkturudvikling fortsætter i de kommende år, og at effekterne ift. Covid-19 ikke skaber en langvarig afmatning på arbejdsmarkedet eller strukturelle udfordringer på det vestsjællandske arbejdsmarked med behov for stor omstilling. Prognoser fra Finansministeriet peger på, at ledigheden og antallet af offentligt forsørgede falder fra 2020 til 2021. Samlet peger analysen på, at der kan være et potentiale for at nedbringe antallet af ydelsesmodtagere inden for flere områder:

- Slagelse Kommune har i det seneste år haft et mindre fald i antallet af dagpengemodtagere end de øvrige vestsjællandske kommuner. Under forudsætning af en fortsat gunstig beskæftigelsesudvikling efter Covid-19 krisen vurderes det, at der er potentiale for at øge effekterne og reducere antallet af dagpengemodtagere.
- Slagelse Kommune har gennem de senest år oplevet en markant stigning i sygemeldte og andelen af befolkningen i den arbejdsdygtige alder, som er på sygedagpenge. En stigning, der er større end andre vestsjællandske kommuner. Her vurderes det, at Slagelse Kommune gennem en tidligere og forebyggende indsats kan have et potentiale for at øge effekterne og reducere gruppen.
- Slagelse Kommune har en relativt stor gruppe af borgere på kontanthjælp og uddannelseshjælp. Det vurderes, at der ligger et potentiale i at arbejde jobrettet med gruppen med henblik på at sikre flere en tilknytning til arbejdsmarkedet, hvad enten det er gennem ordinære timer, ordinære job eller fleksjob. Det skal samtidig bidrage til at forbygge, at flere ender uden for arbejdsmarkedet på førtidspension.
- Slagelse Kommune har øget andelen af borgere i fleksjob. Mange fleksjobbere i kommunen har få timer i fleksjobbet, og der vurderes at være et potentiale for at sikre fokus på udvikling i antal timer i fleksjobbet og fokus på at forebygge behovet for fleksjob gennem øget fokus på at arbejde med ordinære timer for aktivitetsparate og borgere i ressourceforløb.

Denne analyse har primært haft fokus på at kvalificere de optimeringspotentialer, der ligger inden for de to første dotter og delvist tredje dot, som også omfatter ungeområdet.

### **Slagelse Kommune har lave enhedsomkostninger til beskæftigelsesindsats**

Beskæftigelsesindsatsen for ydelsesmodtagerne løftes inden for en samlet ramme på ca. 157 mio. kr.

Analysen af udgifterne til indsatsen peger på, at Slagelse Kommune har enhedsomkostninger, der er blandt de laveste af de 20 kommuner, som har deltaget i en ressourceafdækning. Slagelse Kommune har i 2019 en gennemsnitlig udgift på 25.200 kr. pr. fuldtidsperson på tværs af alle ydelser mod et gennemsnit i de øvrige kommuner på 30.400 kr. pr. fuldtidsperson i 2019. Det svarer til, at enhedsomkostningerne i Slagelse Kommune er 17 pct. lavere end gennemsnittet for de øvrige kommuner.

De samlede enhedsomkostninger på tværs af målgrupper dækker over nogen variation i enhedsomkostningerne på målgruppeniveau. Slagelse Kommune har lavere enhedsomkostninger end gennemsnittet af kommuner for de fleste målgrupper af ydelsesmodtagere.



For de tre målgrupper, der har været i fokus, er der en afvigelse på enhedsomkostningerne på -19 pct., -15 pct. og -3,5 pct. på henholdsvis dagpenge, unge uddannelseshjælpsmodtagere og sygemeldte. Med den aktuelle udvikling ift. ledige dagpengemodtager vil enhedsomkostningerne være betydeligt lavere, og der er med den seneste udvikling på dagpengeområdet lagt et betydeligt pres på behovet for samtaler og aktivering. Det er med den baggrund foreslået en midlertidig investering i området, så der sikres mulighed for at levere en indsats med en høj kvalitet. På sygedagpengeområdet er der også en aktuell stigning. Her har kommunen allerede iværksat en investering, hvor det efter mploy's vurdering er væsentligt, at investeringen får mulighed for at realiseres.

#### **Det relativt lave ressourceforbrug afspejler sig i serviceniveauet.**

Når man ser på indsatsen for borgerne på offentlig forsørgelse, så peger resultaterne på, at brugen af beskæftigelsestilbud og samtaler er mindre intensiv i Slagelse Kommune ift. andre kommuner. De kommuner med sammenlignelige rammevilkår, der har de bedste resultater, har et betydeligt højere serviceniveau ift. brugen af samtaler og beskæftigelsestilbud, og herunder især forløb på virksomheder.

Det er mploy's vurdering, at samtalefrekvensen og den virksomhedsrettede indsats med fordel kan styrkes for de fleste målgrupper. For enkelte områder kan det kræve en investering, men der er også muligheder for at nå videre gennem en endnu højere prioritering af ressourcer over mod disse aktiviteter.

#### **Fortsat prioritering af beskæftigelsesområdet er en væsentlig forudsætning for at lykkes med at skabe resultater**

Analysen af Slagelse Kommunes udgifter og resultater på beskæftigelsesområdet tegner et billede af en kommune, som ift. sammenligningskommuner har et lavt omkostningsniveau på beskæftigelsesområdet. På trods af de lave omkostninger opnår Slagelse Kommune gode effekter (afgang til job og uddannelse) for flere målgrupper.

Mploy vurderer, at skabelse af bedre effekter i beskæftigelsesindsatsen er afhængig af de ressourcer, som er til rådighed for indsatsen. Det lave omkostningsniveau på beskæftigelsesområdet i Slagelse Kommune indikerer, at en yderligere reduktion i de samlede ressourcer på området vil vanskeliggøre skabelsen af de effekter i indsatsen og de resultater, der er mulighed for – særligt i den aktuelle situation, hvor der er flere borgere, der har brug for en beskæftigelsesindsats.

Det er derimod mploy's vurdering, at det kan være nødvendigt at investere og ændre i prioriteringerne og det fokus, der lægges i indsatsen, hvis det skal lykkes at nedbringe det samlede antal forsørgelsesydelsesmodtagere i de kommende år. Det kan ske via initiativer, der styrker jobfokus i samtaleindsatsen og styrkelse af indsatsen ud mod virksomhederne.

#### **Mploy's forslag til optimering af effekter**

Mploy har foreløbigt identificeret og beskrevet 8 forslag til, hvordan der kan prioriteres ressourcer til en række effektskabende initiativer, der kan øge intensiteten i borgernes indsats og bidrage til, at der tilbydes en mere virksomhedsrettet indsats. Mploy har beskrevet det i en række forslag til optimering af effekter i beskæftigelsesindsatsen, der kan bidrage til, at Slagelse Kommune realiserer en samlet besparelse på samlet ca. 58 mio. kr. ift. det forventede budget i 2022.

Denne afrapportering bygger på en proces, hvor der i særlig grad har været fokus på kvalificering af optimeringsforslag ift. unge, sygemeldte og dagpengemodtagere. For disse grupper vurderes



det muligt at opnå en besparelse på ca. 23 mio. kr. i 2022. I en efterfølgende afrapportering i oktober 2020 vil der være fokus på at kvalificere optimeringsforslag for de øvrige målgrupper.

### 3. Status på beskæftigelsesindsatsen i Slagelse Kommune

Som en del af afdækningen af potentialer for optimering af effekter i beskæftigelsesindsatsen er der gennemført en analyse af udviklingen i antallet af borgere på offentlige forsørgelsesydelse samt en analyse af, hvordan det med baggrund i viden om faktorer, der påvirker udviklingen, kan forventes at udvikle sig fremadrettet.

#### Lavere andel på offentlig forsørgelse end kommuner med sammenlignelige rammevilkår

Slagelse ligger i forsørgelsestryk over gennemsnittet af kommuner på landsplan (17,1 pct.). Forskellen hertil hænger især sammen med, at Slagelse Kommune i denne sammenligning har relativt mange på førtidspension. Derudover er der relativt mange borgere visiteret som aktivitetsparate ydelsesmodtagere – både unge og blandt borgere over 30 år. Sammensætningen af borgere på ydelse er stærkt sammenhængende med kommunens rammevilkår.

Slagelse Kommunes udgifter til forsørgelse er således delvist bestemt af forhold, som ikke kan påvirkes af beskæftigelsesområdet.

Der laves løbende tests på kommunernes rammevilkår, som handler om borgernes sammensætning ift. uddannelsesbaggrund, alder, tilknytning til arbejdsmarkedet samt erhvervsstruktur i og omkring Slagelse osv.<sup>1</sup> Beskæftigelsesministeriet anvender disse rammevilkårsberegninger til løbende at måle kommunernes resultater. Med afsæt i disse rammevilkårsberegninger har Slagelse Kommune de 11. dårligste rammevilkår i Danmark på beskæftigelsesområdet og dermed en relativt høj sandsynlighed for, at borgerne kommer på offentlig forsørgelse.

Der er således en god grund til, at Slagelse Kommune samlet ligger over niveauet på landsplan. Derfor har analysen primært taget afsæt i sammenligninger med indsats og resultater med kommuner i det nære arbejdsmarked og kommuner med sammenlignelige rammevilkår.

Når der sammenlignes med kommuner med sammenlignelige rammevilkår, så peger opgørelserne i tabel 1 på, at andelen af befolkningen mellem 16 og 64 år, der er på offentlig forsørgelse i 2019, er lavere end kommuner med sammenlignelige rammevilkår (20,9 pct. - klyngen). Det skyldes især, at der historisk har været færre sygemeldte, fleksjobvisiterede og færre på førtidspension.

**Tabel 1: Andel af befolkningen ml. 16-64 år som modtager offentlig forsørgelsesydelse i 2019**

2019	Vestsjællandske			
	Slagelse	kommuner	Klynge	Hele landet
Dagpenge	2,2	1,9	2,3	2,2
Kontanthjælp	3,0	2,0	2,3	1,9
- Jobparat	0,6	0,6	0,6	0,5
- Aktivitetsparat	2,4	1,4	1,7	1,4
Uddannelseshjælp	1,5	1,2	1,2	0,9
- Uddannelsesparat	0,6	0,5	0,5	0,4
- Aktivitetsparat	0,9	0,7	0,7	0,6
Integrationsydelse	0,5	0,4	0,5	0,4
Sygedagpenge	1,9	2,1	2,1	1,9
Jobafklaringsforløb	0,6	0,6	0,7	0,6
Revalidering/forrevalidering	0,0	0,2	0,1	0,1
Ressourceforløb	0,9	0,7	0,8	0,6
Ledighedsydelse	0,4	0,6	0,6	0,4
Fleksjob	1,9	2,4	2,9	2,2
Førtidspension	7,1	7,3	7,4	5,7
I alt	19,9	19,5	20,8	17,1

Kilde: Jobindsats.dk

Anm.: Opgjort i fuldtidspersoner som andel af befolkningen i den arbejdsdygtige alder. Slagelse sammenlignes med omkringliggende vestsjællandske kommuner, kommuner med sammenlignelige rammevilkår og hele landet.

<sup>1</sup> Vive

Det kan dog også være relevant at sammenligne med omkringliggende kommuner, som arbejder inden for det samme arbejdsmarked. Her er niveauet lidt højere i Slagelse Kommune (19,9 pct.) end omkringliggende vestsjællandske kommuner (19,5 pct.).

Opgørelserne peger på, at der særligt har være et potentiale i at rykke flere aktivitetsparate ud mod arbejdsmarkedet, hvad enten målet måtte være et fleksjob eller ordinært arbejde.

### Udviklingen i antallet af borgere på offentlige forsørgelsesydelse har været mindre gunstig end i andre kommuner

Set hen over en periode, har udviklingen i Slagelse Kommunes samlede forsørgelsestryk været faldende. I 2019 var der gennemsnitligt 9.743 fuldtidspersoner, som modtog forsørgelsesydelse i Slagelse Kommune. Ca. 6.300 af disse borgere er i målgruppen for en aktiv beskæftigelsesindsats i jobcentret, jf. tabel 2 (den samlede gruppe ekskl. førtidspensionister).

**Tabel 2:** Udviklingen i antallet af fuldtidspersoner, 2017 til 2019

	Slagelse					Klynge	Vestsjælland
	2017	2018	2019	Udv. I perioden	Udv. Seneste år	Udv. I perioden	Udv. I perioden
Dagpenge mv.	1.081	1.083	1.070	-1%	-1%	-3%	-9%
Kontanthjælp	1.636	1.524	1.485	-9%	-3%	-12%	-16%
Jobparate	385	353	302	-22%	-14%	-26%	-26%
Aktivitetsparate	1.219	1.141	1.156	-5%	1%	-7%	-12%
Uddannelseshjælp	712	696	709	-0,4%	2%	-4%	0%
Uddannelsesparate	258	250	271	5%	8%	-5%	-4%
Aktivitetsparate	452	446	437	-3%	-2%	-3%	3%
Integrationsydelse	324	264	228	-30%	-14%	-42%	-46%
Sygedagpenge	839	878	952	13%	8%	3%	7%
Jobafklaring	214	237	276	29%	16%	11%	0%
Revalidering/Forrevalidering	57	36	19	-67%	-47%	-35%	-2%
Ressourceforløb	543	544	448	-17%	-18%	10%	-1%
Ledighedsydelse	150	183	184	23%	1%	10%	0%
Fleksjob	717	785	912	27%	16%	15%	20%
Førtidspension	3.429	3.387	3.460	1%	2%	-1%	0%
I alt	9.702	9.617	9.743	0,4%	1,3%	-1,4%	-1,9%

Kilde: Jobindsats.dk og mploy's beregninger

Det samlede antal af ydelsesmodtagere er steget med 41 fuldtidspersoner fra 2017 til 2019. Set over perioden har der været et fald i ydelsesmodtagere fra 2017 til 2018, hvorefter antallet er steget igen. Udviklingen i de vestsjællandske kommuner er bedre end i klyngen og hele landet.

Set over en længere årrække er der et billede af, at Slagelse Kommune har fulgt udviklingen i andre kommuner. Særligt i perioden 2014 og 2017 har udviklingen i Slagelse Kommune været helt på niveau med andre vestsjællandske kommuner. I 2018 og 2019 har udviklingen i Slagelse dog været mindre gunstig, og der er opstået et større gab mellem det niveau, som er realiseret i Slagelse Kommune og i andre vestsjællandske kommuner, jf. figur 1 i næste afsnit.

I analysen er der set på, om Slagelse Kommune har oplevet ændringer eller en anderledes udvikling i tilgangen af nye borgere til ydelser. Det er der ikke umiddelbart tegn på. Slagelse kommunes udviklingen i tilgangen følger udviklingen i både vestsjællandske kommuner og kommuner med sammenlignelige rammevilkår. Der er således primært tale om en udvikling drevet af stigende varigheder i borgernes periode på offentlig forsørgelse.

Hvis udviklingen i Slagelse Kommune havde været som de øvrige vestsjællandske kommuner, så ville det betyde ca. 200 færre fuldtidspersoner på ydelse, svarende til et fald på 2 pct. Og en mindredrift på ca. 20 mio. kr.

På det overordnede niveau peger udviklingen således på, at der er et potentiale for at reducere det nuværende niveau.

Med baggrund i den hidtidige udvikling vurderes der især at være mulighed for at reducere omfanget af sygemeldte på sygedagpenge eller i jobafklaring, dagpengemodtagere og borgere på kontanthjælp og uddannelseshjælp. Det er dog væsentligt, at det sker med en høj grad af fokus på udvikling ud mod arbejdsmarkedet, så der bedst muligt sikres en forebyggelse af førtidspension og en hovedbevægelse ud mod arbejdsmarkedet enten i fleksjob eller ordinært arbejde.

**Investering på sygedagpengeområdet skal bidrage til en nedbringelse af offentligt forsørgede**  
I 2019 har Slagelse Kommune besluttet at iværksætte en investering på sygedagpengeområdet. Investeringen har haft baggrund i et stigende omfang af sygemeldte, bl.a. stigende varigheder i den periode, som borgerne er i berøring med forsørgelse, der har drevet udgiftsstigningen i 2019 i forhold til 2018.

Investeringen bygger på en business case om, at der gennem investering i 5 årsværk, herunder en leder og faglig konsulent, kan opnås en reduceret varighed i sygedagpengeforløbene og dermed reducerede udgifter til sygedagpenge. Indsatsen handler bl.a. om:

- Øget ledelsesfokus på driften
- Lette presset på sagsbehandlingen, så kvaliteten øges
- Styrket faglig understøttelse i afdelingen

Investeringens fulde potentialer er ifølge Slagelse Kommune ikke realiseret. Det skyldes bl.a. at den forudsat tilførsel af ekstra årsværk er forsinket som følge af ansættelsesstop mv. i kommunen. Det tegner dog til, at kommunen kan få etableret den forudsatte merindsatsen i efteråret 2020, hvilket er væsentligt for at opnå de forudsatte effekter.





## 4. Scenarier for den fremadrettede udvikling i forsørgelsesudgifter

Som følge af bl.a. Covid-19 har Slagelse Kommune været nødt til at revurdere de oprindelige budgetforudsætninger for 2020 samt budgetskønnet for 2021 og 2022. I lighed med resten af landet har Slagelse Kommune haft en markant stigning i ledigheden i marts 2020 og de følgende måneder – særligt A-dagpenge, jobparate kontanthjælpsmodtagere og sygedagpengemodtagere.

I forbindelse med denne analyse er der set på mulige scenarier for den fremadrettede udvikling, som kan sammenstilles med Slagelse Kommunes budgetskøn.

Som afsæt for vurderinger af den fremadrettede udvikling er der set tilbage på udviklingen historisk for hver målgruppe og samlet. Derefter er der set frem ift. hver enkelt målgruppe og det samlede billede for at vurdere, hvordan forventningerne kunne være til udviklingen fremadrettet.

I disse fremadrettede skøn er der taget afsæt i tilgængelige prognoser på landsplan. Det er dog samtidig vigtigt, at de tilgængelige prognoser for økonomiske udvikling er forbundet med en betydelig usikkerhed, da det hænger sammen med Corona pandemiens udvikling i Danmark og internationalt.

### Forventningen til fremadrettet udvikling i Slagelse Kommune

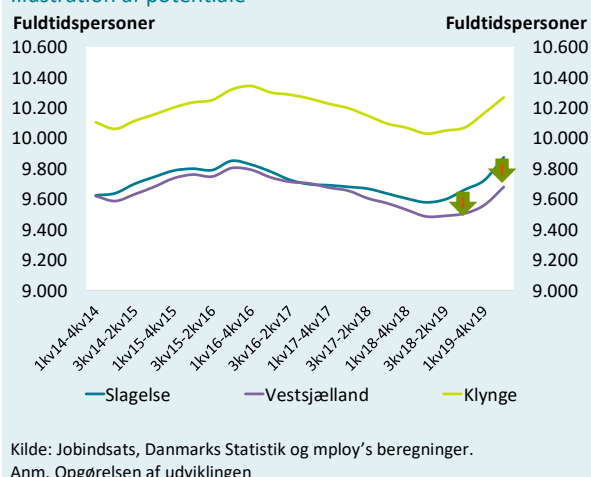
I det følgende præsenteres scenarier for den fremadrettede udvikling i Slagelse Kommune. Scenarierne tager udgangspunkt i Slagelses egne forventninger til den fremadrettede udvikling, finansministeriets forventninger til udviklingen i ledighed og offentlig forsørgelse i 2020 og 2021.

Derudover er der arbejdet på et scenarie for en stigende effektskabelse, som indebærer, at Slagelse Kommunes indhenter et efterslæb på udviklingen i offentligt forsørgede, der er opstået i 2018 og 2019 ift. de vestsjællandske kommuner, jf. figur 1. Det indebærer altså, at Slagelse kommune skal øge udslusningen til job og uddannelse, så kommunen igen kommer på niveau med andre Vestsjællandske Kommuner i forsørgelsestryk.

### Forhold med særlig betydning for den fremtidige udvikling i ydelsesmodtagere

- Coronakrisen påvirker mulighederne på det nære arbejdsmarked. Slagelse Kommune er ikke så hårdt ramt som gennemsnittet af landets kommuner, men Coronakrisen påvirker - også i Slagelse Kommune - de kommunale forsørgelsesudgifter. Her er det væsentligt at være opmærksom på, at kommunen kompenseres for merudgifter til dagpenge og beskæftigelsesindsatsen.
- Arbejdsstyrken vokser i Slagelse Kommune i disse år – dels pga. senere tilbagetrækning, og dels fordi befolkningsgrundlaget er stigende. Dette indebærer flere skattebetalende borgere, men kan også rumme en risiko for et stigende antal borgere, der har brug for offentlig forsørgelse.

Figur 1: Udviklingen i antal fuldtidspersoner 2014 til 2019  
Illustration af potentiale



Kilde: Jobindsats, Danmarks Statistik og mploy's beregninger.  
Anm. Opgørelsen af udviklingen

Slagelse kommune forventer over de kommende år et stigende antal borgere på offentlig forsørgelse, jf. udviklingen i Slagelses budgetforudsætninger i figur 2.

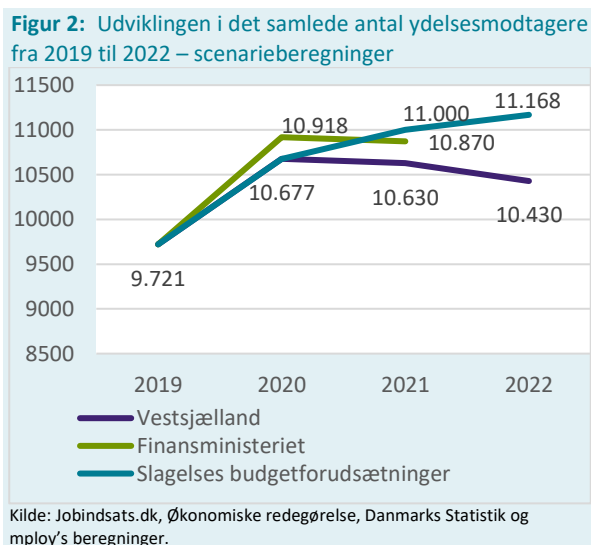
Stigningen i antallet af fuldtidspersoner på offentlige forsørgelse i Slagelse Kommunes egne budgetforudsætninger hænger sammen med, at der forventes en markant stigning i førtidspensioner i 2020, 2021 og 2022. Mpjoy er oplyst om, at forventningen er baseret på tilkendelsesmønsteret fra 2019 og 1. halvår 2020 med en tilkendelse på ca. 40 nye tilkendelse pr. måned. Forhøringen af pensionsalderen med et halvt år pr. år frem til 2022 betyder, at færre førtidspensionister overgår til folkepension, og den samlede volumen dermed stiger markant. Mpjoy er oplyst, at Slagelse Kommune har foretaget en prognose baseret på de nuværende førtidspensionisters alder, så den forventede afgang kan fratrækkes.

Forventningen i Økonomisk Redegørelse fra Finansministeriet er imidlertid, at ledigheden og antallet af offentligt forsørgede stiger i 2020, hvorefter at der sker et mindre fald i 2021. Konkret er der en forventning til, at personer på forsørgelsesydelse (fuldtidspersoner) stiger med ca. 12 % fra 2019 til 2020 og fald på 0,4 % fra 2020 til 2021.

I figur 2 er denne udvikling omsat til Slagelse Kommune. Hvis Finansministeriets forventning blev realiseret for Slagelse, vil det betyde en forventning om 10.918 fuldtidspersoner i 2020 og 10.870 fuldtidspersoner i 2021. I 2021 er der taget højde for en udvidelse af arbejdsstyrken til at inkludere personer til og med 66 år, da pensionsalderen stiger til 66,5 år i 2021 og 67 år i 2022.

Derudover indebærer Slagelse Kommunes nuværende budgetforudsætninger kun et meget begrænset fald på kontanthjælp fra 2020 til 2022, som betyder, at de fortsat ligger over de vestsjællandske og klynge-kommuner.

Finansministeriet forventer altså et højere niveau for udviklingen i antal offentligt forsørgede end Slagelse Kommune i 2020. Men omvendt et større fald i 2021. En del af årsagen er, at borgerne i Slagelse ikke i så høj grad som andre dele af landet er blevet ramt af ledighed som følge af Covid-19.



I et andet mere gunstigt scenarie er finansministeriets forventninger lagt til Slagelses egne forventninger for 2020 på 10.733 fuldtidspersoner. Her forventes Slagelse Kommune i 2021 at følge landsudviklingen på et fald på 0,4 %.

Herefter er der indlagt i scenariet, at Slagelse Kommune indhenter de ca. 200 helårspersoner, som er det gab, der har udviklet sig mellem Slagelse Kommune og Vestsjælland i 2018 og 2019.

Scenariet for Vestsjælland sammenholdt med Slagelse Kommunes budgetforudsætning indebærer, at Slagelse Kommune nedbringer antallet af offentlig forsørgede i 2021 samt i 2022, hvilket vil betyde, at de indhenter det gab, der er i udviklingen mellem Vestsjælland og Slagelse Kommune i 2019. Det kalder vi Vestsjællands scenariet i figur 2.

Hvis Slagelse kommune kan realisere et estsjællandsscenario kan det bidrage til, at Slagelse Kommune realiserer en samlet besparelse på samlet ca. 58 mio. kr. ift. det forventede budget i 2022.

## 5. Omkostningseffektiviteten i beskæftigelsesindsatsen i Slagelse Kommune

I analysen er der foretaget en sammenligning af Slagelse Kommunes ressourceforbrug til beskæftigelsesindsats med 12 andre kommuner. Det er en sammenligning af de samlede udgifter til beskæftigelsesindsats – både det, der anvendes til jobcenteradministration, og det der anvendes til beskæftigelsesrettede tilbud.

**Tabel 3:** De samlede omkostninger til beskæftigelsesindsats i Slagelse i 2019

Udgifter målt i 1.000 kr.	Slagelse			Øvrige jobcentre
	Fuldtidspersoner	Udgifter	Procent	Procent
Dagpenge	1.071	21.112	13,4%	18,6%
Kontanthjælp mv. jobparat	332	6.806	4,3%	6,5%
Kontanthjælp mv. aktivitetsparat	1.189	26.351	16,8%	22,0%
Uddannelseshjælp mv. uddannelsesparat	291	12.794	8,1%	4,6%
Uddannelseshjælp mv. aktivitetsparat	441	17.784	11,3%	8,8%
Integrationsydelse under int.program jobparat	107	11.433	7,3%	4,2%
Integrationsydelse under int.program aktivitetsparat	33	4.060	2,6%	1,9%
Revalidering	19	1.395	0,9%	2,6%
Sygedagpenge	943	20.783	13,2%	11,2%
Jobafklaring	275	11.332	7,2%	4,5%
Fleksjob og ledighedsydelse	1.094	5.236	3,3%	4,2%
Ressourceforløb	448	18.157	11,5%	11,1%
<b>Samlet</b>	<b>6.243</b>	<b>157.242</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Konto 5</b>		<b>103.678</b>	<b>66%</b>	<b>58%</b>
<b>Konto 6</b>		<b>53.564</b>	<b>34%</b>	<b>42%</b>

Kilde: Ressourceopgørelser fra 13 deltagende kommuner, jobindsats.dk og mploy's beregninger. Mploy har ressourceopgørelser for 20 kommuner. For 7 kommuner stammer ressourceopgørelsen fra 2017. Disse kommuner er undladt i sammenligningen, da der har været et markant skifte i finansieringen af beskæftigelsesindsatsen siden disse opgørelser.

Anm.: Gennemsnittet for alle JC er ekskl. Slagelse Kommune

Målet har været at kunne analysere på, hvad der driver omkostningerne i Slagelse Kommune og se på balancerne imellem, hvor meget der anvendes på indsatsen ift., hvilke resultater der kommer ud af indsatsen – dvs. hvor mange, der kommer ud i job og uddannelse.

I processen er det afdækket, at Slagelse Kommune anvender samlet 157,2 mio. kr. til beskæftigelsesindsats, jf. tabel 3. Disse 157,2 mio. kr. anvendes til indsatsen for de 6.243 fuldtidspersoner, der var på offentlig forsørgelse i 2019 og var i målgruppen for en beskæftigelsesrettet indsats. 66 pct. af de 157,2 mio. kr. går til finansiering af beskæftigelsestilbud og følgeudgifter til beskæftigelsestilbud på konto 5. 34 pct. vedrører sagsbehandling, virksomhedsservice, administration og ledelse, som finansieres under hovedkonto 6 og er serviceudgifter.

### Lave enhedsomkostninger i beskæftigelsesindsatsen

Analysen af udgifterne til beskæftigelsesindsatsen peger på, at Slagelse Kommune har enhedsomkostninger, der er blandt de laveste.



**Tabel 4:** De samlede enhedsomkostninger til beskæftigelsesindsats i Slagelse og andre kommuner.

	Slagelse	Kommune med laveste enhedsomk.	Kommune med højeste enhedsomk.	Gennemsnit (ekskl. Slagelse)	Afvigelse fra gns.
Dagpenge	19,7	17,7	30,2	24,3	-19%
Kontanthjælp mv. jobparat	20,5	18,3	68,2	43,1	-52%
Kontanthjælp mv. aktivitetsparat	22,2	20,5	59,9	36,3	-39%
Uddannelseshjælp mv. uddannelsesparat	44,0	22,9	76,8	44,1	0%
Uddannelseshjælp mv. aktivitetsparat	40,3	24,2	97,7	53,8	-25%
Integrationsydelse under int.program jobparat	106,9	47,5	167,9	105,4	1%
Integrationsydelse under int.program aktivitetsparat	123,0	74,4	236,4	144,4	-15%
Revalidering	73,4	45,7	101,9	70,7	4%
Sygedagpenge	22,0	19,6	38,1	25,2	-13%
Jobafklaring	41,2	23,2	65,1	34,8	18%
Fleksjob og ledighedsydelse	4,8	6,0	13,0	8,6	-44%
Ressourceforløb	40,5	32,5	88,2	60,4	-33%
<b>Samlet</b>	<b>25,2</b>	<b>23,6</b>	<b>39,5</b>	<b>30,4</b>	<b>-17%</b>
- heraf virksomhedsindsats	3,0	1,9	4,6	3,2	-7%
- heraf administration og møder	2,4	1,0	3,0	2,0	23%
- heraf ledelse/teamledelse	0,5	0,8	2,0	1,2	-55%
<b>Samlet ekskl. puljer</b>	<b>25,2</b>	<b>23,4</b>	<b>39,5</b>	<b>30,0</b>	<b>-16%</b>

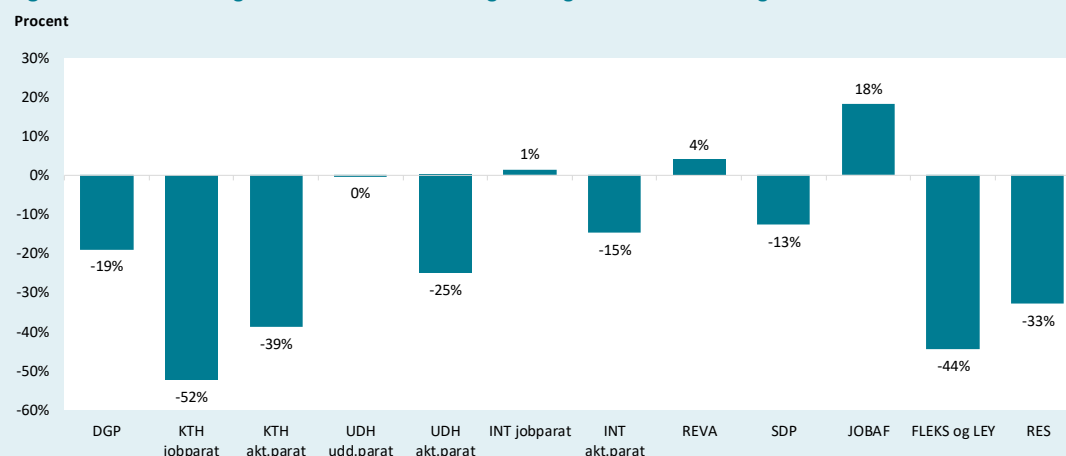
Kilde: Ressourceopgørelser fra de 13 deltagende kommuner, jobindsats.dk og mploy's beregninger. Mploy har ressourceopgørelser for 19 kommuner. For seks kommuner stammer ressourceopgørelsen fra 2017. Disse kommuner er udeladt i sammenligningen, da der har været et markant skifte i finansieringen af beskæftigelsesindsatsen siden disse opgørelser.

Anm.: Gennemsnittet for alle JC er ekskl. Slagelse Kommune

Slagelse har i 2019 en gennemsnitlig udgift på 25.200 kr. pr. fuldtidsperson på tværs af alle ydelser mod et gennemsnit i de øvrige kommuner på 30.400 kr. pr. fuldtidsperson i 2019, jf. tabel 4. Det svarer til, at enhedsomkostningerne i Slagelse Kommune er 17 pct. lavere end gennemsnittet i de øvrige kommuner.

De samlede enhedsomkostninger på tværs af målgrupper dækker over nogen variation i enhedsomkostningerne på målgruppeniveau. Slagelse Kommune har lavere enhedsomkostninger end gennemsnittet af kommuner for de fleste målgrupper af ydelsesmodtagere - undtagen for borgere i jobafklaringsforløb og borgere på revalidering samt jobparate integrationsydelsesmodtagere, jf. figur 4.

**Figur 4:** Procentvis afvigelse af enhedsomkostninger i Slagelse Kommune fra gennemsnittet



Kilde: Ressourceopgørelser fra 13 deltagende kommuner, jobindsats og mploy's beregninger. Mploy har ressourceopgørelser for 19 kommuner. For seks kommuner stammer ressourceopgørelsen fra 2017. Disse kommuner er udeladt i sammenligningen, da der har været et markant skifte i finansieringen af beskæftigelsesindsatsen siden disse opgørelser.

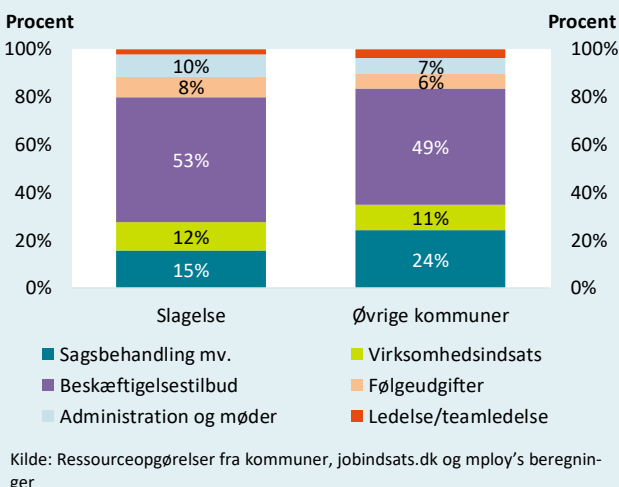
Anm.: Gennemsnittet for alle JC er ekskl. Slagelse Kommune

## Omkostnings sammensætningen afviger på enkelte områder fra andre kommuner

Slagelse Kommune anvender en lavere andel af de samlede ressourcer på kontaktførelse/sagsbehandling. Slagelse Kommunes andel ligger således 9 procentpoint under sammenligningskommunerne, jf. figur 5. Slagelse Kommunes samtaleintensitet er generelt på tværs af målgrupper ligeledes lavere end sammenligningskommunerne.

Slagelse Kommune har prioriteret 53 pct. af det samlede ressourceforbrug på beskæftigelsesområdet til beskæftigelsestilbud. Her ligger Slagelse Kommunes andel 4 procentpoint over sammenligningskommunerne. En del af ressourceforbruget til beskæftigelsestilbud går til mentorstøtte, som bl.a. understøtter et godt og tæt kontaktførelse med borgerne.

Figur 5: Sammensætningen af omkostninger i Slagelse ift. andre kommuner



## Afgangsrate for målgrupper

I analysen sammenstilles Slagelse Kommunes afgangsrater med kommuner med sammenlignelige rammevilkår.

Slagelse Kommune har bedre afgangsrater til job og uddannelse for særligt revalidender, ressourceforløbsmodtagere, modtagere af integrationsydelse, sygedagpengemodtagere og aktivitetsparate på uddannelseshjælp.

Slagelse Kommune har lavere afgangsrater for ledighedsydelsesmodtagere og uddannelsesparate på uddannelseshjælp. For de øvrige målgrupper ligger afgangsraterne tæt på gennemsnittet for de klyngekommuner, som der sammenlignes med.

Tabel 5: Afgangsrate for de enkelte målgrupper 2019

	Afgangsrate	Klynge ekskl. udvalgte kommune	Vestsjælland ekskl. udvalgte kommune
Dagpenge	35,3%	35,8%	36,9%
Kontanthjælp mv. jobparat	18,4%	18,4%	20,2%
Kontanthjælp mv. aktivitetspar	3,4%	3,4%	3,7%
Uddannelseshjælp mv. uddann	29,7%	31,2%	25,4%
Uddannelseshjælp mv. aktivit	6,6%	6,2%	5,2%
Integrationsydelse under int.p	14,6%	13,1%	17,2%
Integrationsydelse under int.p	3,8%	2,7%	4,5%
Revalidering	10,7%	5,3%	4,0%
Sygedagpenge	40,4%	38,5%	38,2%
Jobafklaring	7,2%	7,1%	6,5%
Ledighedsydelse	17,9%	19,2%	15,9%
Ressourceforløb	2,1%	1,4%	1,3%
I alt	21,1%	29,6%	22,6%
Sygedagpenge og jobafklaring	34,4%	32,2%	32,3%
UDH i alt	15,7%	16,8%	14,0%
KTH i alt	7,0%	8,4%	9,0%

Kilde: Beskæftigelsesministeriets database DREAM og mploy's beregninger  
Anm.: Afgangsrate er opgjort for alle uger, en person er på ydelsen i perioden.

Selv om Slagelse Kommune i 2019 havde afgangsrater, som typisk var på niveau med eller bedre end sammenligningskommunerne, så havde de en mindre positiv udvikling i antallet af ledige fuldtidspersoner end de øvrige vestsjællandske kommuner.

En forklaring på dette kan være forskelle i målgruppesammensætningen med større andele af borgere i målgrupper, som ligger langt fra arbejdsmarkedet. Slagelse Kommune har en meget stor andel af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og uddannelseshjælpsmodtagere, hvor indsatsen typisk er længerevarende, og afgang til job og uddannelse er lille. Det indebærer, at Slagelse samlet for kontanthjælpsgruppen og uddannelseshjælpsgruppen har lavere afgangsrater end man kunne forvente, jf. de nederste rækker i tabel 5.

Når der skal arbejdes med at reducere disse grupper – med knappe ressourcer – kan det være væsentligt, at der prioriteres i indsatsen mellem delmålgrupper og sikres, at alle mødes med et job- eller uddannelsesrettet fokus og en tro på deres muligheder for job og uddannelse. Dette med henblik på, at så mange som muligt udvikles ud mod arbejdsmarkedet, og det forebygges, at borgerne ender med en førtidspension.

### Sammenhæng mellem enhedsomkostninger og serviceniveau

Det er dokumenteret ovenfor, at Slagelse Kommune sammenlignet med andre kommuner, har lave eller gennemsnitlige enhedsomkostninger for næsten alle målgrupper. Analysen viser dog samtidig, at der er en sammenhæng mellem de lave enhedsomkostninger og det serviceniveau, som Slagelse Kommune leverer i indsatsen over for de forskellige målgrupper. Således følges de lave enhedsomkostninger af samtalehyppigheder og aktiveringsgrader (både generelle aktiveringsgrader og virksomhedsrettede aktiveringsgrader), som ligger under gennemsnittet for sammenligningskommunerne.

Der er god evidens for, at netop samtaleindsatsen og aktiveringsindsatsen – særligt den virksomhedsrettede aktivering – virker i den beskæftigelsesrettede indsats, og derved har positiv betydning for afgangsraterne. Det bekræftes af, at de kommuner, der indgår i denne analyse med de bedste resultater, også typisk har de højeste samtalefrekvenser og virksomhedsrettede aktiveringsgrader.

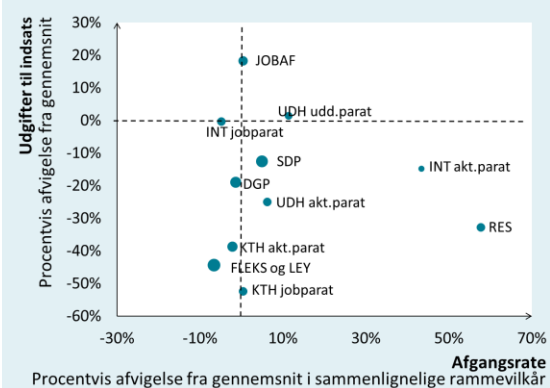
På den baggrund synes der i Slagelse Kommune at være potentiale for at styrke resultatskabelsen ved at opprioritere samtaleindsatsen indholdsmæssigt og antalmæssigt samt opprioritere det virksomhedsrettede spor i beskæftigelsesindsatsen. Det kan bl.a. ske på baggrund af ressourcemæssige omprioriteringer.

### Sammenhæng mellem enhedsomkostninger og afgangsrater

Figur 6 viser sammenhængen mellem enhedsomkostninger og de effekter, som opnås i beskæftigelsesindsatsen i Slagelse Kommune i 2018. Sammenstillingen af enhedsomkostninger og effekter viser overordnet, at Slagelse Kommune, for de store grupper af ydelsesmodtagere, formår at skabe gode resultater, og for en række områder er det også med et relativt lavt ressourceforbrug.

- Slagelse Kommune har ift. sammenlignelige kommuner relativt høje afgangsrater for uddannelsesparate uddannelseshjælpsmodtagere og borgere i jobafklaringsforløb. Samtidigt anvender Slagelse Kommune flere udgifter til indsatsen for disse grupper sammenlignet med gennemsnittet af de øvrige kommuner. Der synes for disse grupper at være en god balance imellem det merafkast, der opnås med indsatsen og den merinvestering der lægges ift. andre kommuner.

**Figur 6: Sammenligning af resultater og indsats – prikernes størrelse afspejler målgruppens størrelse<sup>2</sup>**



Kilde: Ressourceopgørelser fra de 16 deltagende kommuner, jobindsats.dk, DREAM og mploy's beregninger

Anm.: Afgangsraterne sammenlignes med klyngen (for den pågældende målgruppe) for at sikre, at kommunens resultater måles op imod andre kommuner med lignende rammevilkår. Afvigelser på afgangsraterne er altså et udtryk for, om kommunen ligger højere/lavere end det kan forventes med kommunens rammevilkår. Afgangsraterne er opgjort for perioden medio 2018 – medio 2019.

<sup>2</sup> Revalidering indgår ikke i figuren, da målgruppen er meget lille

- Slagelse Kommune har også relativt høje afgangsrater for borgere i ressourceforløb, integrationsydelsesmodtagere, sygedagpengemodtagere, aktivitetsparate på uddannelseshjælp og jobparate på kontanthjælp. For disse grupper anvender Slagelse Kommune færre ressourcer i indsatsen end sammenligningskommunerne.
- Slagelse Kommune har lavere afgangsrater for uddannelsesparate på uddannelseshjælp, dagpengemodtagere, aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og borgere på ledighedsydelse. For disse grupper anvendes der markant færre ressourcer på indsatsen.

Det skal bemærkes, at der på tværs af de kommuner med sammenlignelige rammevilkår, der sammenlignes med, er stor spredning i afgangsraterne. For alle målgrupper er der f.eks. kommuner, hvis afgangsrater er højere end afgangsraterne i Slagelse Kommune. Det understreger, at der i Slagelse Kommune også er klare potentialer for at løfte afgangsraterne og derved opnå besparelser i forsørgelsesudgifterne.

## 6. Overordnet vurdering af potentialet for bedre effekter i Slagelse Kommune

Set ift. andre kommuner med sammenlignelige rammevilkår har Slagelse Kommune ikke et højt niveau af borgere på offentlig forsørgelse. Der har dog i de seneste år været en stigning i antallet af ydelsesmodtagere, hvilket ikke ses i sammenlignelige kommuner, og det giver grund til at tro på mulighederne for at reducere omfanget igen.

I 2019 var der gennemsnitligt 9.743 fuldtidspersoner, som modtog forsørgelsesydelser i Slagelse Kommune. Ca. 6.300 af disse borgere er i målgruppen for en aktiv beskæftigelsesindsats i jobcentret, jf. tabel 1 (den samlede gruppe ekskl. førtidspensionister).

Det samlede antal af ydelsesmodtagere er steget med godt 125 fuldtidspersoner fra 2018 til 2019, svarende til 1,3 pct. Den udvikling står i kontrast til udviklingen på det nære arbejdsmarked. Den foreløbige gennemgang af området tegner et billede af, at de øvrige vestsjællandske kommuner har været i stand til at omsætte en stigende beskæftigelse i regionen til faldende ledighed. Samtidig har Slagelse Kommune gennemgået en markant stigning i antallet af sygemeldte, og det er helt afgørende for den fremadrettede udvikling i forsørgelsesudgifterne, at den bevægelse vendes.

Derudover er der behov for et særligt fokus på to områder. Det handler om aktivitetsparate unge og voksne, hvor Slagelse Kommune har en meget stor målgruppe. Mange kommuner arbejder intensivt med at udvikle denne gruppe ud mod arbejdsmarkedet og evt. et fleksjob. Der er store gevinster forbundet med at rykke disse grupper ud af offentlig forsørgelse både i et socialt, sundheds- og beskæftigelsesmæssigt perspektiv. Derudover er indsatsen for netop disse grupper afgørende for at reducere tilgangen til førtidspension.

Med baggrund i analysen vurderer mploy, at der særligt er tre hovedveje, der kan forfølges, til at nedbringe gruppen på offentlig forsørgelse.

### 1. hovedvej – Effektiv håndtering af konsekvenserne af Covid-19

Antallet af ledige dagpengemodtagere var i juni 2020 steget med 25 pct. ift. samme tid sidste år, som følge af Covid-19 krisen. Slagelse Kommune og det regionale arbejdsmarked omkring Slagelse er ikke så hårdt ramt som andre dele af landet. Det betyder, at Slagelse Kommune må forventes at blive kompenseret fuldt ud for merudgifterne til dagpenge.



Den stigende ledighed kalder dog fortsat på en særlig og øget indsats for de ledige dels for at sikre, at de ledige i Slagelse Kommune får en indsats, som lever op til lovgivningens krav og dels for at sikre, at der er den nødvendige kvalitet og faglighed til at sikre gode jobeffekter af indsatsen.

Mploy vurderer endvidere, at der med fordel kan arbejdes med en differentiering af indsatsen ift. de ledige behov.

For at kunne levere den ovenfor beskrevne indsats vurderer mploy, at det er nødvendigt at tilføre ressourcer til indsatsen i jobcentret. Det vil sige flere ressourcer til at afvikle samtaler med høj kvalitet og til at kunne motivere og rådgive flere ledige til at gå i gang med opkvalificering.

Slagelse Kommune har enhedspriser til indsatsen, som er pt. 19 pct. lavere end i sammenlignelige kommuner. Derudover har mploy kendskab til, at en række kommuner, som pt. investerer i flere ressourcer til indsatsen for ledige for at håndtere virkningen af Covid-19.

Det er derudover mploy's vurdering, at Slagelse Kommune har et stærkt virksomhedssamarbejde både med offentlige og private arbejdsgivere, og det vil styrke mulighederne for at skabe gode resultater, hvis kommuner indleder et strategisk samarbejde med lokale virksomheder, der forventer at få behov for arbejdskraft, om hvordan kommunen og virksomheder kan samarbejde om at løfte virksomhedernes rekrutteringsbehov. Det kan f.eks. være ved, at kommunen tilbyder opkvalificering forud for tilbagevenden.

## **2. hovedvej – Styrke fokus på forebyggelse og fastholdelse i sygedagpengeindsatsen**

Slagelse Kommune har – og har haft historisk - en relativ lille andel af befolkningen på sygedagpenge. I de senere år har der dog været en markant stigning i antallet af borgere på sygedagpenge, som både er drevet af en stigende tilgang af nye sygedagpengesager og en stigende varighed af sagerne.

Det er mploy's vurdering, at der er et stort potentiale i at reducere omfanget af sygemeldte. Slagelse Kommune har i dag enhedspriser, som er 11 pct. lavere end i sammenlignelige kommuner. Og mploy har kendskab til, at en række kommuner, som har samme udfordrende udvikling i antallet af sygemeldte som Slagelse Kommune, har valgt at investere i indsatsen.

Slagelse Kommune har allerede valgt at investere i flere medarbejderressourcer på området. Investeringen er dog først ved at falde på plads her i 2. halvår 2020, og har derfor ikke ført til en reduktion i antallet af sygedagpengemodtagere endnu.

Det er derfor mploy's vurdering, at det er afgørende, at investeringen hurtigst muligt udmøntes, og dermed får virkning i den daglige indsats på området. Mploy vil derudover anbefale, at det overvejes, om der er behov for yderligere investeringer på området for effektivt at få vendt stigningen i antallet af borgere på sygedagpenge. Den nuværende udvikling indebærer en risiko for fortsat stigende forsørgelsesudgifter og på lang sigt en risiko for, at sygedagpengesager overgår til andre ydelser i form af jobafklaring, ressourceforløb, mv.

## **3. hovedvej – Borgere på kanten af arbejdsmarkedet skal udvikles ud mod job**

Slagelse Kommune har en relativt stor gruppe af borgere, som vurderes at være langt fra arbejdsmarkedet (aktivitetsparate kontanthjælps-, uddannelseshjælps-, integrationsydelsesmodtagere og borgere i ressourceforløb). Samtidig anvender Slagelse Kommune færre ressourcer på





indsatsen for disse grupper end andre kommuner. Eksempelvis har Slagelse Kommune enhedspriser for indsatsen for aktivitetsparate voksne, som er 38 pct. lavere end i sammenlignelige kommuner.

Resultaterne af de foreløbige analyser peger på et potentiale for at styrke fokus på udvikling af borgerne ud mod arbejdsmarkedet. Det kan ske gennem tæt kontakt til borgerne med fokus på at opbygge relation til borgerne, øge borgernes tro på egne ressourcer og jobmuligheder, håndholdt udplacering i virksomhedspraktik, fastholdelse i virksomhedspraktik samt en styrket brug af samarbejdet med virksomheder.

Det er mploy's vurdering, at Slagelses Kommunes relative ambitiøse satsning på samspil med virksomheder omkring partnerskaber også kan bringes mere i spil ift. at skabe muligheder for disse borgergrupper. Derudover vurderes det, at der er et potentiale i, at Slagelse Kommune som arbejdsgiver selv i endnu større omfang end i dag indtænker målgrupperne som en del af rekrutteringsgrundlaget.

Det er mploy's vurdering, at den ovenfor beskrevne indsats kan være med til - over de næste år - at reducere antallet af udsatte borgere på offentlige forsørgelsesydelse, herunder de unge, og kan medvirke til at sikre en opbremsning i tilgangen til førtidspension. Det er samtidig mploy's vurdering, at den positive udvikling i indsatsen og i reduktionen i antallet af udsatte borgere bedst opnås ved at tilføre flere ressourcer til indsatsen i form af flere sagsbehandlere og flere virksomhedskonsulenter, som specifikt arbejder med de udsatte borgere.



## 7. Katalog med forslag til optimering af effekter

I nedenstående har mploy beskrevet 8 forslag, som kan medvirke til at optimere effekterne i beskæftigelsesindsatsen i Slagelse Kommune.

Mploy vurderer, at der med de beskrevne initiativer er potentiale for at hente gevinster via optimeringer af effekter, som kan sikre nedgang i det samlede antal forsørgelsesydelsesmodtagere på ca. 185 fuldtidspersoner ift. det nuværende budgetskøn for dagpenge, unge på uddannelseshjælp og sygedagpenge. Slagelse Kommune har derudover allerede påregnet et fald i sygedagpengemodtagere. Optimeringsforslagene omkring sygedagpenge har fokus på, hvad der skal til for at lykkes med denne investering. For dagpengemodtagere og unge er det derimod forventningen, at der kan opnås et fald ift. Slagelse Kommunes forventninger. For dagpengeområdet indebærer det en investering.

I nedenstående er et skematisk overblik over mploy's forslag til optimeringer af effekter i beskæftigelsesindsatsen i Slagelse Kommune. Skemaet indeholder et estimat på det økonomiske potentiale ved at gennemføre forslagene samt en overordnet vurdering af sværhedsgraden i implementeringen af forslaget. I forlængelse af overblikskemaet er de enkelte forslag beskrevet uddybende.

Optimeringsforslag - beløb i 1.000 kr.	Økonomisk effekt			Kommentar	Sikkerhed ift at opnå fuld effekt	Sværhedsgrad i implementering
	2020	2021	2022			
<b>Effektskabende initiativer</b>						
Forslag 1. Investering i styrket kontaktførelse for ledige	1.000	-4.900	-17.200		Middel	Middel
<i>investering i ekstra ressourcer til sagsbehandling (konto 6)</i>	1.000	2.500				
<i>besparelser på dagpenge ift budgetskøn</i>		-7.400	-17.200			
Forslag 2. Tidlig fastholdende indsats for sygemeldte	-	-	-	- gevinst er indlagt i budj	Middel	Høj
Forslag 3. Jobrettet fokus og øget aktiv indsats for sygemeldte	-	-	-	- gevinst er indlagt i budj	Middel	Middel
Forslag 4. Styrket ungeindsats		-500	-5.700		Middel	Middel
<b>Tværgående potentialer</b>						
Forslag 5 Øget intensitet og kvalitet i kontaktførelse	-	-	-			
Forslag 6 Øget volumen i den virksomhedsrettede indsats	-	-	-	Undersøges i det		
Forslag 7 Øget fokus på ordinære timer i den virksomhedsrettede indsats	-	-	-	videre arbejde		
Forslag 8 Småjob og ordinære timer på kommunale arbejdspladser	-	-	-			
<b>I alt - foreløbigt</b>	<b>1.000</b>	<b>-5.400</b>	<b>-22.900</b>			



## 7.1. Målgruppespecifikke potentialer for at styrke effekterne af indsatsen

### Investering målrettet ledige dagpengemodtagere og jobparate kontanthjælpsmodtagere

#### Forslag 1: Styrket indsats for ledige dagpengemodtagere og jobparate kontanthjælpsmodtagere

##### Baggrund

Antallet af ledige dagpengemodtagere var i juni 2020 steget med 25 pct. ift. samme tid sidste år, som følge af Covid-19 krisen. Slagelse Kommune og det regionale arbejdsmarked omkring Slagelse er ikke så hårdt ramt som andre dele af landet. Det betyder, at Slagelse Kommune må forventes at blive kompenseret fuldt ud for merudgifterne til dagpenge.

Den stigende ledighed kalder dog fortsat på en særlig og øget indsats for de ledige dels for at sikre, at de ledige i Slagelse Kommune får en indsats, som lever op til lovgivningens krav, og dels for at sikre, at der er den nødvendige kvalitet og faglighed til at sikre gode jobeffekter af indsatsen.

Der er god evidens for, at et tæt samtaleforløb og en høj grad af jobfokus i samtaler er virkningsfulde redskaber for målgruppen. Med den nuværende bemanning af dagpengeområdet vil samtaleforløbet dog kun kunne gennemføres med mindre intensitet – f.eks. gennem færre eller kortere samtaler pr. ledig. Beregninger på kravene til samtaler, som følge af stigningen i ledigheden, peger på et stigende behov for samtaler på ca. 40 pct. i 2020 ift. 2019. Det øgede produktionspres rummer en betydelig risiko for, at borgernes individuelle behov for støtte ikke kan imødekommes.

##### Beskrivelse af forslag

Med henblik på at sikre, at indsatsen for dagpengemodtagere geares til at sikre hurtigst mulig udslusning til job, foreslås det, at der investeres i flere ressourcer til at afholde samtaleindsatsen for dagpengemodtagere. Investeringen kan være en midlertidig investering foreløbig for 2020 og 2021, som bør iværksættes allerede i 2020 med henblik på at imødegå, at flere ledige ikke bevæger sig over i langtidsledighed. Mploy's beregning peger på, at der med tilførsel af 4 årsværk til dagpengeområdet kan sikres en samtalekapacitet, som gør det muligt at fastholde en god intensitet i samtaleforløbet.

Investeringen skal muliggøre, at der kan gennemføres målrettede og jobrettede samtaler for alle dagpengemodtagere og jobparate kontanthjælpsmodtagere og også udvikle samtaleforløbet ift. borgernes individuelle behov.

Mploy vurderer samtidig at det er væsentlig at få tilrettelagt en differentieret indsats, så ikke alle mødes af den samme indsats, men der tages højde for de forskellige behov, som de ledige måtte have.

Mploy vurderer, at der med fordel kan arbejdes med en differentiering af indsatsen målrettet tre hovedgrupper af ledige:

- Ledige som aktuelt er ramt af ledighed, men som har kvalifikationer og kompetencer ift. efterspørgslen på arbejdsmarkedet. For den gruppe handler det om at kunne tilbyde et tæt og intensivt kontaktforløb med høj kvalitet i jobsamtalerne. Det bliver her vigtigt at kunne arbejde med fokus på jobformidling, rådgivning om og kvalitetssikring af den lediges jobsøgning, rådgivning om og opfølgning på geografisk og faglig mobilitet mv.
- Ledige som skal foretage et branche-/jobskifte for at opnå en fornyet tilknytning til arbejdsmarkedet, og som skal opkvalificeres for at de lykkes med jobskiftet. For den gruppe handler det også om at kunne tilbyde et tæt og intensivt kontaktforløb med høj kvalitet i jobsamtalerne. Her bliver det særligt vigtigt at kunne arbejde med at motivere og rådgive de ledige til at gå i gang med et opkvalificeringsforløb, eksempelvis voksenlærlingeforløb, uddannelsesløft, mv.

- Ledige som er i risiko for langtidsledighed, fordi de mangler kompetencer, har svært ved at se sig selv i nye jobområder, ikke er motiveret for opkvalificering eller ikke har en tilstrækkelig geografisk mobilitet mv. Også for denne gruppe bliver det vigtigt med en tæt kontakt og gode jobsamtaler. Derudover bliver det vigtigt at have ressourcer til at understøtte de ledige i at opnå adgang til virksomhederne via løntilskudsjob og/eller kombination af virksomhedspraktik og korte opkvalificeringsforløb mv.

Det er derudover mploy's vurdering, at Slagelse Kommune har et stærkt virksomhedssamarbejde både med offentlige og private arbejdsgivere, og det vil styrke mulighederne for at skabe gode resultater, hvis kommunen indleder et strategisk samarbejde med lokale virksomheder, der forventer at få behov for arbejdskraft, om, hvordan kommunen og virksomheder kan samarbejde om at løfte virksomhedernes rekrutteringsbehov. Det kan f.eks. være ved, at kommunen tilbyder opkvalificering forud for tilbagevenden.

### Økonomisk potentiale

Der vurderes med forslaget at være potentiale for at reducere antallet af dagpengemodtagere gennem en målrettet indsats for at styrke samtaleforløbet.

Det foreslås, at der midlertidigt i 2020 og 2021 tilføres yderligere 4 årsværk, svarende til en merudgift på 2.500.000 kr. på helårsniveau (konto 6) samt en uddannelsesambassadør, der kan styrke vejledningen over mod opkvalificering til nye jobområder. Med en tilførsel af ressourcer vurderes det realistisk at opnå en målsætning om nedbringelse af dagpengemodtagere med knap 300 fuldtidspersoner i 2022 ift. 2020. Det repræsenterer en besparelse ift. det nuværende budgetterede niveau på 27 mio. kr. i 2022. Besparelsen i 2021 vurderes at være på niveau med investeringen.

Det foreslås derudover, at der gives mulighed for at anvende opkvalificering, der ligger inden for positivlisterne i forskellige statslige opkvalificeringspuljer i det omfang, jobcentret finder mulighed for det.

Investeringen vil formentlig blive kompenseret ved en regulering af beskæftigelsestilskuddet til kommunerne. Hvis kommunerne under ét anvender flere ressourcer på indsats og forsøgelse, sker der således en regulering af beskæftigelsestilskuddet.

Det foreslås, at investeringen følges tæt med henblik på løbende at evaluere, om der opnås de forudsatte effekter, og om der er behov for at justere indsatsen for at sikre den rette virkning af investeringen.

### Organisatorisk effekt

Forslaget handler dels om en tilførsel af ressourcer til myndighedsopgaverne, hvor der løbende vil være behov for at vurdere, om samtaleindsatsen skal justeres. Derudover handler investeringen om at udvikle differentierede strategier for indsatsen, hvor det kan være hensigtsmæssigt at inddrage viden hos medarbejderne i udviklingen.

### Sikkerhed i potentialet

Sikkerheden ift. realisering af potentialet vurderes at være middel, da den økonomiske gevinst ligger på overførsler, og der stadig er en betydelig usikkerhed omkring virkningen af Covid-19.

### Sværhedsgrad og opmærksomhedspunkter i gennemførelsen

Sværhedsgraden i implementering af forslaget vurderes til at være middel. De foreslåede indsatser bygger videre på eksisterende indsatser og er en udvidelse af allerede eksisterende indsatser. Der er dog behov for et betydeligt ledelsesfokus på at sikre de rette resultater af indsatsen.

## Forslag målrettet sygedagpenge og jobafklaring

### Forslag 2: Tidlig fastholdende indsats i samarbejde med virksomheder i sygedagpengesager

#### Baggrund

I 2019 var 952 fuldtidspersoner på sygedagpenge i Slagelse Kommune. Kommunen har gennem en år-række ligget relativt lavt på omfanget af sygedagpengemodtagere, men fra 2017 til 2019 har der været en større stigning i antallet af fuldtidspersoner på sygedagpenge på 13 pct., hvilket er relativt meget ift. andre sammenlignelige kommuner. Udviklingen er primært drevet af stigende varigheder i forløbene. Tilgangen til sygedagpenge har dog også været lidt højere end hidtil.

Selv om der har været en stigning i antallet af sygedagpengeforløb, så er andelen af befolkningen på sygedagpenge fortsat på et relativt lavt niveau.

Analysen af enhedsomkostninger/ressourceforbrug viser, at Slagelse Kommune i 2019 har haft et ressourceforbrug til sygedagpengeindsatsen, som er 13 pct. lavere end i de øvrige kommuner.

Slagelse Kommune har besluttet, at der fra 2020 skal investeres flere ressourcer i opfølgningen på sygedagpengeforløb for at nedbringe antallet af fuldtidspersoner på sygedagpenge, bl.a. ved bedre at kunne arbejde med en tidlig indsats for de sygemeldte. Med midlerne fra investering i sygedagpengeområdet er der mulighed for at styrke den tidlige indsats og sikre en faglig udvikling af indsatsen for sygemeldte borgere.

Investeringen har endnu haft begrænset mulighed for at få virkning på indsatsen. Ansættelsesstop og medarbejderudskiftninger har samlet betydet, at det har været vanskeligt at skabe den forudsatte bemanning af området. Det er imidlertid forventningen, at der er skabt de rette forudsætninger i efteråret 2020.

#### Beskrivelse af forslaget

Mploy foreslår, at Slagelse Kommune med investeringen i området får sat fokus på følgende initiativer for at bremse tilgangen til og reducere varigheden af sygedagpengeforløb og dermed øge effekterne på sygedagpengeområdet:

- At den planlagte tilførsel af ressourcer til opfølgningen på sygedagpengeforløb gennemføres, og at Slagelse Kommune overvejer, om der kan tilføres yderligere ressourcer til området i en periode. Det er mploy's vurdering, at en effektiv tidlig opfølgning og fastholdelsesindsats, som medvirker til at bremse tilgangen og reducere varigheden på sygedagpengeområdet, vil være et effektivt greb ift. at opnå bedre effekter.
- At der i den styrkede opfølgning sættes særligt fokus på at implementere en effektiv tidlig opfølgning i sygedagpengeforløbet med fokus på at fastholde den sygemeldte i jobbet og sikre en hurtig tilbagevenden til jobbet - enten på fuld tid eller i delvis raskmelding.
- At den tidlige opfølgning indrettes på at sikre en tidlig, effektiv og målrettet dialog og samarbejde med virksomheder og sygemeldte om en målrettet plan for den sygemeldtes tilbagevenden til job. Jobcentret skal kunne kontakte virksomheder og sygemeldte så tidligt som muligt i sygedagpengeforløbet (inden 8 ugers sygemelding) og skal kunne tilbyde virksomheder og sygemeldte en målrettet rådgivning og service ift. en realistisk plan for hurtig tilbagevenden til job.
- At den tidlige opfølgning og forebyggende indsats især målrettes mod brancher og virksomheder, som løbende "leverer" mange sygedagpengeforløb til jobcentret. En målretning mod bestemte brancher og virksomheder kan være med til at afkorte flest mulige forløb, forebygge fremtidige forløb samt sikre en effektiv udnyttelse af de ressourcer, som afsættes til den tidlige opfølgning. Den tidlige opfølgningsindsats kan eksempelvis målrettes de brancher, som leverer mange sygedagpengeforløb og/eller brancher, som leverer relativt flere end i andre sammenlignelige kommuner, jf. ovenstående.
- At Slagelse Kommune gennemfører forsøg med nye kontaktformer ift. virksomheder og sygemeldte i den tidlige opfølgning. Det foreslås, at det afprøves, om opfølgningsmøder kan afvikles via

digitale redskaber som videomøder via TEAMS og Skype mv. Møder via digitale redskaber vil kunne sikre en mere effektiv udnyttelse af jobcentrets ressourcer, og at det dermed er muligt at dække flere virksomheder i den tidlige opfølgning, herunder virksomheder uden for Slagelse Kommune.

- At det overvejes, om der ud over ovenstående prioritering af den tidlige opfølgning kan findes ressourcer til at igangsætte en indsats på kommunens egne institutioner ift. at forebygge antallet af sygemeldinger og generelt informere om, hvordan jobcentret kan bakke op om arbejdsfastholdelse, og hvornår fravær betragtes som sygefravær i sygedagpengelovgivningens forstand.

### Økonomisk potentiale

Slagelse Kommuner har indlagt et fald i antallet af sygedagpengemodtagere som følge af investeringen. Det er budgetteret med et fald på 14 pct. i målgruppen fra 2020 til 2022. Et fald der svarer til samlet 204 fuldtidspersoner blandt både borgere i sygedagpenge og jobafklaring. Det vurderes, med baggrund i den historiske udvikling, at være et realistisk mål for kommunen.

### Organisatorisk effekt

Forslaget skal muliggøre en tidligere indsats og et styrket fokus på delvise raskmeldinger og forebyggelse af sygefravær hos virksomheder og offentlige arbejdssteder.

### Sikkerhed i potentialet

Sikkerheden ift. realisering af potentialet vurderes at være middel, da den økonomiske gevinst ligger på overførsler. Der kan være en risiko for en stigende tilgang som følge af flere beskæftigede.

### Sværhedsgrad og opmærksomhedspunkter i gennemførslen

Sværhedsgraden i implementering af forslaget vurderes til at være høj, da gevinsten afhænger af flere aktører. Der er dog mange erfaringer med indsatser for at styrke samarbejdet med virksomheder om fastholdelse af medarbejdere. Virksomhederne vil typisk være meget motiverede for samarbejde, da der er store tab forbundet med sygefravær.

## Forslag 3: Jobrettet fokus og øget aktiv indsats for borgere på sygedagpenge og i jobafklaringsforløb

### Baggrund

Som nævnt ovenfor i forbindelse med forslag 2, har Slagelse Kommune haft en stigning i antallet af fuldtidspersoner på sygedagpenge i de seneste år.

Den samme udvikling gør sig gældende for borgere i jobafklaringsforløb. Antallet af borgere i jobafklaring er steget med 29 pct. fra 2017 til 2019. I andre vestsjællandske kommuner er antallet af borgere i jobafklaring uforandret i samme periode, mens der er i kommuner med sammenlignelige rammevilkår er en stigning på 11 pct.

Analysen af enhedsomkostninger/ressourceforbrug viser, at Slagelse Kommune i 2019 har haft et ressourceforbrug til sygedagpengeindsatsen, som er 10 pct. lavere og et ressourceforbrug på jobafklaring, som er 23 pct. lavere end i de øvrige kommuner.

Analysen viser derudover, at Slagelse Kommune aktiverer sygedagpengemodtagere og borgere i jobafklaring mindre end de kommuner, som klarer sig bedst. I Slagelse Kommune er sygedagpengemodtagere i aktivering ca. 3 pct. af tiden mod ca. 8 pct. i de kommuner, som klarer sig bedst, og i jobafklaringsforløb er borgere i Slagelse Kommune i aktivering ca. 8 pct. af tiden mod 24 pct. af tiden i de kommuner, som klarer sig bedst.

I interviews med ledelsen er det derudover afdækket, at der kan være et potentiale i at udvikle og styrke det jobrettede fokus og ressourcefokus i indsatsen for både sygedagpengemodtagere og jobafklaring.

## Beskrivelse af forslaget

Mploy foreslår følgende initiativer for at sikre en større afgang fra sygedagpenge og jobafklaring:

- At Slagelse Kommune øger aktiveringsomfanget – særligt den virksomhedsrettede aktivering – for både sygedagpengemodtagere og personer i jobafklaringsforløb. En mere aktiv aktiveringsindsats via flere virksomhedspraktikforløb kan være med til at sikre flere borgere en indgang til job og kan samtidig være med til at sikre, at den sygemeldte får et billede og oplevelse af at kunne bestride jobfunktioner og job på trods af sygemelding mv.
- At Slagelse Kommune fra dag 1 – og gennem hele samtaleforløbet med sygedagpengemodtagere og borgere i jobafklaring – sætter mere fokus på at tale og rådgive om fastholdelse i job, hurtig tilbagevendelse til job, delvis raskmelding, borgerens ressourcer og muligheder og eventuelt skifte til nye jobfunktioner/nyt job. Herunder, at der arbejdes målrettet med at bruge konkrete jobs, CV, ABC-planer, Min Plan og konkrete eksempler på planer for fastholdelse i job til at understøtte dette fokus.
- At Slagelse Kommune undersøger, om der kan opnås gevinster ved at kombinere de nuværende individuelle opfølgningssamtaler med flere kontakter via telefon, videomøder og gruppeforløb i kontaktforløbet. Det kan skabe en tættere kontakt med de borgere, hvor dette giver mening. Eksempelvis kan erfaringerne fra Covid-19 indsatsen med opfølgningssamtaler via videomøder og telefon udbredes og gøres til en blivende model, og dels kan der arbejdes med at afvikle små gruppeforløb (5-7 borgere) i kontaktforløbet. De små gruppeforløb kan sætte fokus på borgerens muligheder for tilbagevenden til og fastholdelse i jobbet, delvise raskmeldinger, CV, ABC-Plan, jobskifte, mestring, mv.

Det er mploy's vurdering, at en hyppigere kontakt via nye kontaktformer og afvikling af flere små gruppeforløb kan understøtte et tydeligere fokus på borgerens muligheder og ressourcer, tempo og fremdrift i planen samt sikre en bedre udnyttelse af jobcentrets ressourcer.

- At Slagelse Kommune undersøger, om der kan opnås gevinster i sygedagpengeopfølgningen ved at skærpe fokus på §7 og forlængelse af sygedagpengeforløb. Det har ikke været muligt i nærværende servicetjek at gå i dybden med Slagelse Kommunes praksis på området. Mploy har dog erfaring for – fra samarbejdet med andre kommuner – at der ofte kan hentes gevinster på dette område.

## Økonomisk potentiale

Slagelse Kommune har iværksat en investering i sygedagpengeområdet, som har haft vanskeligt ved at få gennemslag, da der har været udfordringer med at skabe den forudsatte ramme omkring indsatsen. Det er væsentligt for resultaterne af indsatsen, at investeringen nu kommer på plads.

Slagelse Kommune har indlagt et fald i antallet af sygedagpengemodtager som følge af investeringen. Der er budgetteret med et fald på 14 pct. i målgruppen fra 2020 til 2022. Et fald der svarer til samlet 204 fuldtidspersoner blandt både borgere i sygedagpenge og jobafklaring. Dette vurderes, med baggrund i den historiske udvikling, at være et realistisk mål for kommunen.

De skitserede initiativer er et udtryk for de initiativer, som vurderes at kunne styrkes med den øgede bemanning på sygedagpengeområdet.

## Organisatorisk effekt

Forslaget kræver især en ændring i tilgangen til samtaleforløbet og forudsætter dialog om tilgangen mellem ledelse og medarbejdere. Derudover vil der være behov for et vedvarende fokus hos ledelsen på at sikre gode ramme for at skabe den rette virkning af initiativerne og løbende skabe rum for opfølgning på, hvordan indsatsen gennemføres, og hvor der er justeringsbehov.

## Sikkerhed i potentialet

Sikkerheden ift. realisering af potentialet vurderes at være middel, da den økonomiske gevinst ligger på overførsler.

### Sværhedsgrad og opmærksomhedspunkter i gennemførelsen

Sværhedsgraden i implementering af forslaget vurderes til at være middel. De fleste af de foreslåede indsatser bygger videre på og er en udvidelse af allerede eksisterende indsatser.

## Forslag målrettet ungeområdet

### Forslag 4: Styrket ungeindsats

#### Baggrund

Ungeområdet gennemgår i øjeblikket en større forandringsproces til en koordineret ungeindsats. Det giver nye muligheder i indsatsen og også behov for at få sat det rigtige fokus i nye indsatsen for ungegruppen.

Analysen har alene haft fokus på den beskæftigelsesrettede del af ungeindsatsen for ydelsesmodtagere. Der skabes gode afgangsrater til job og uddannelse med indsatsen for uddannelsesparate og aktivitetsparate unge hver især, men der er en relativ stor gruppe af unge, der vurderes at være aktivitetsparate, hvor afgangsen er meget lille. Når man ser på afgangsen til job og uddannelse for den samlede målgruppe, så har Slagelse Kommune en lavere afgang ift. andre kommuner med sammenlignelige rammevilkår.

Antallet af unge på ydelse har været stabilt over de senere år på omkring 700. Fra 2018 til 2019 har der dog været en mindre stigning. Med baggrund i dialogen med Slagelse Kommune vurderes der at være mulighed for at styrke afgangsen fra den samlede målgruppe.

Den gennemførte analyse viser, at Slagelse Kommune i 2019 har et relativt højt aktiveringsniveau for de unge, men det er en relativ lille andel af aktiveringen, der gennemføres ude på virksomheder. Slagelse Kommune har samtidig en relativ lav samtaleindsats for de unge. De kommuner, der opnår de bedste afgangsrater, har i betydeligt større omfang prioriteret samtaler med de unge i indsatsen og inddrager også virksomheder i højere grad.

Ungeområdet arbejder med en økonomisk ramme, der er lidt mindre end andre kommuner på beskæftigelsesindsatsen. Der opleves at være tilstrækkelige ressourcer i indsatsen, men samtidig et behov for at sætte et styrket jobfokus i samtalerne og understøtte dette fokus på at bruge samarbejder med virksomheder til at modne og motivere målgruppen for uddannelse.

#### Beskrivelse af forslag

Det forslås, at der inden for den afsatte økonomiske ramme omprioriteres midler til at sikre opbygning af den gode relation med de unge gennem samtaleindsatsen. Det skal bidrage til, at ungeområdet udvikles i retning af en tættere kontakt med de unge og deres netværk samt et øget fokus på forebyggelse af de unges indtræden i ydelsessystemet. Det handler om, at indsatsen går i retning af:

- Et styrket job og uddannelsesfokus i den løbende kontakt, hvor især muligheder i at gå jobvejen til uddannelse italesættes.
- En mere differentieret indsats, som bygger på indsatsstrategier, for hvilket fokus og hvilke indsats-typer der især bringes i anvendelse over for de forskellige ungegrupper
- At skabe en tættere kontakt over til de unge i FGU'en og hermed forebygge frafald fra uddannelse og sikre, at der skabes de forventede resultater med FGU indsatsen.
- At styrke den forebyggende indsats gennem samarbejde med f.eks. uddannelsesområdet om varslinger ift. frafaldstruede unge
- At etablere virksomhedspraktik for de skoletrætte 15-17 årige – og dermed forebygge tilgang.



- At den virksomhedsrettede indsats i højere grad skal være bærende for både uddannelses- og aktivitetsparate. Det vurderes bl.a. at kunne udvikles gennem et styrket samarbejde med partnerskabsvirksomheder om at udvikle forløb for de unge.

Der er i den foreløbige proces talt om en række initiativer, som kan styrke bevægelsen over mod en indsats, der bygger mere på samtaler og virksomhedsplaceringer. Der er formuleret en række tværgående forslag, som kan være relevante for alle målgrupper, som kan bakke op om den bevægelse.

#### Økonomisk potentiale

Der vurderes med forslaget at være et potentiale for at reducere antallet af unge på uddannelseshjælp. Med indsatsen vurderes det, at ungegruppen kan nedbringes med 11 pct. fra 709 i 2019 til 630 til 2022. Besparelsen på denne reduktion ligger på 0,5 mio. kr. i 2021 og 5,7 mio. kr. netto i 2022 ift. det nuværende budgetskøn.

Der kan bl.a. skabes råderum til en øget samtaleindsats gennem et større fokus på inddragelse af virksomheder og mindre brug af projekter og interne eller eksterne beskæftigelsestilbud. Derudover vurderer Slagelse Kommune, at der kan reduceres i ressourcerne anvendt til modtagelse og reception for ungegruppen ved at sammenlægge modtagefunktionen på en adresse.

#### Organisatorisk effekt

Forslaget handler dels om en tilførsel af ressourcer til myndighedsopgaverne, hvor der løbende vil være behov for at vurdere, om samtaleindsatsen skal justeres. På tilbudssiden skal der ske en omlægning over mod en mere virksomhedsvendt indsats. Det kan kræve et tæt samarbejde over mod virksomhedsservice, som har et stort netværk ud mod virksomhederne, som kan bringes i spil for målgruppen.

#### Sikkerhed i potentialet

Sikkerheden ift. realisering af potentialet vurderes at være middel, da den økonomiske gevinst ligger på overførsler.

#### Sværhedsgrad og opmærksomhedspunkter i gennemførelsen

Sværhedsgraden i implementering af forslaget vurderes til at være middel. De fleste af de foreslåede indsatser bygger videre på og er en udvidelse af allerede eksisterende indsatser.

## 7.2. Tværgående potentialer for at øge effekterne af indsatsen

### Potentialet målrettet samtaleindsats

#### Forslag 5: Øget intensitet og kvalitet i kontaktføreløbet

##### Baggrund

I Slagelse Kommune er der igennem nogle år arbejdet med en omstilling af indsatsen, hvor samtale- og kontaktføreløbet og virksomhedsindsatsen er blevet mere centrale indsatser til at øge effekterne i beskæftigelsesindsatsen for alle målgrupper.

Det er en prioritering, der omlægger indsatsen til de redskaber i beskæftigelsesindsatsen, som der er god evidens for virker. Samtidig bliver effektiviteten i samtaleforløbet og i anvendelsen af ressourcer til match af ledige og virksomheder og opfølgning på virksomhedsplacering væsentlige elementer, i hvilke resultater der opnås med indsatsen.

Analysen peger på, at samtaleindsatsen ikke er oppe i et niveau, der tilsvarende niveauet i andre kommuner, og de kommuner, der har bedst resultater med at skabe afgang til job og uddannelse, har typisk en højere intensitet i samtaleindsatsen.

De gennemførte interviews har også peget på, at der arbejdes med og vurderes at være et potentiale for at løfte kvaliteten i samtaleindsatsen, og at der også er et potentiale for opnå endnu bedre effekter i indsatsen ved at arbejde målrettet med at øge kvaliteten og fagligheden i samtaler og kontaktføreløbet yderligere.

### Beskrivelse af forslaget

Mploy foreslår følgende initiativer for at øge kvaliteten og effekterne af kontaktføreløbet for alle målgrupper:

- At øge antallet af nulstillende samtaler i kontaktføreløbet, så den enkelte borger deltager i flere individuelle samtaler med rådgiver som led i samtaleforløbet. Mploy vurderer, at der særligt ift. aktivitetsparate kan være behov for at prioritere flere ressourcer i retning af en øget samtaleintensitet.
- At udvikle kontakt- og indsatsstrategier, der forholder sig til, hvordan forskellige målgrupper med forskellige behov mødes i samtaleindsatsen – dvs. med, hvilken tilgang, typer af samtaler og indsatser samt med hvilke mål.
- At introducere og træne medarbejderne i at anvende og arbejde med afsæt i de udviklede kontakt- og indsatsstrategier i dagligdagen.
- At øge antallet af andre former for kontakter med borgere ud over de individuelle samtaler. Eksempelvis ved, at sagsbehandlerne, parallelt med individuelle samtaler, også afvikler workshops og små gruppeforløb for borgere om jobsøgning, CV, jobsøgningsplan, mv.

### Økonomisk potentiale

Der er for mange målgrupper et billede af, at Slagelse Kommune ikke anvender samtaler i samme grad som andre kommuner i indsatsen. Ressourceopgørelserne peger samtidig på, at der er prioriteret relativt få ressourcer til sagsbehandling. Slagelse Kommune anvender dog også ressourcer til samtaler, som ligger ud over det, der er afsat til egentlig sagsbehandling eller myndighedsopgaver. Det anbefales, at der i den resterende proces er et fokus på afdækning af de reelle ressourcer til samtaleindsatsen, og hvad der kommer ud af ressourceindsatsen. Det skal bidrage til en vurdering af, om der kan være mulighed for at styrke intensiteten og kvaliteten i samtaleindsatsen inden for den allerede afsatte ramme, eller om der med fordel kan prioriteres flere midler over mod samtaleindsatsen.

Med en øget intensitet i kontaktføreløbet - samtidig med øget kvalitet og jobrettet fokus - vurderes det, at effekterne af kontaktføreløbet kan øges for en række målgrupper.

### Organisatorisk effekt

Forslaget indebærer, at der skal sættes fokus på udvikling og optimering af den løbende opfølgning i borgerforløb. Det kan kræve omlægning af ressourcer og en anderledes arbejdstilrettelæggelse. For at understøtte det løbende fokus, foreslås det:

- At der udvikles og implementeres et målrettet koncept for den ledelsesmæssige opfølgning på faglighed og kvalitet i kontaktføreløbet. Konceptet skal sikre, at ledelsen fastholder fokus på at understøtte medarbejderne i at levere et kontaktføreløb med høj intensitet og kvalitet.

### Sikkerhed i potentialet

Sikkerheden ift. realisering af potentialet vurderes at være middel, da den økonomiske gevinst ligger på overførsler. Der kan være en risiko for et konjunkturskifte. Forslaget vil samtidig kræve en større omstilling i organisationens måde at arbejde på og et målrettet arbejde for at sikre, at flere samtaler omsættes til gode resultater og en mere målrettet indsats. Omstillingen vil derfor kræve et stærkt ledelsesfokus.

### Sværhedsgrad og opmærksomhedspunkter i gennemførelsen

Sværhedsgraden i implementering af forslaget vurderes til at være middel, da det bygger videre på allerede igangsatte kompetenceudviklingsinitiativer. Derudover er der behov for et meget stærkt ledelsesfokus på, at udviklingen i samtaleforløbet omsættes til en mere effektiv indsats.

## Forslag målrettet virksomhedsindsatsen

### Forslag 6: Øget volumen i virksomhedsrettede forløb

#### Baggrund

Servicetjekket har afdækket, at Slagelse Kommune anvender et gennemsnitligt omfang af ressourcer til virksomhedsservice og -indsats. Slagelse Kommune har en ambitiøs tilgang til virksomhedssamarbejdet og samarbejde på tværs af kommunale enheder om at indgå partnerskabsaftaler med virksomheder i det lokale arbejdsmarked. Der er partnerskabsaftaler med 350 virksomheder i lokalområdet.

Prioriteringen af ressourcer til virksomhedsindsatsen og samarbejdet med virksomheder giver ikke fuldt udslag i omfanget af den virksomhedsrettede aktiveringsindsats. 5,6 pct. af fuldtidspersonerne på tværs af alle målgrupper er løbende i aktivering i virksomheder, ved at borgere deltager i løntilskudsforløb, virksomhedspraktikforløb mv. I de kommuner, hvor der er bedre afgangsrater, er der en større andel af de ledige, der kommer ud i virksomheder som en del af beskæftigelsesindsatsen.

Dykkes der lidt dybere ned i tallene kan det ses, at følgende borgergrupper er mindre i aktivering i virksomhederne i Slagelse Kommune end i de kommuner, der har bedst afgangsrater:

- Dagpengemodtagere.
- Kontanthjælps- og uddannelseshjælpsmodtagere.
- Sygedagpengemodtagere og borgere i jobafklaringsforløb.
- Borgere i ressourceforløb.

I interviewene med ledere er der peget på, at Slagelse Kommune har et godt og velfungerende samarbejde med en stor del af områdets virksomheder. Samtidig er det udtryk for, at der godt kan være en større nyttiggørelse af f.eks. partnerskabsaftaler, for at få sat ekstra skub i, at forløbene for borgerne på offentlig forsørgelse primært sker på almindelige arbejdspladser. Slagelse Kommune har netop gennemført en kampagne med kontakt til partnerskabsvirksomheder for at få vurdering af deres syn på fremtiden. Det kunne være indgangen til et styrket samarbejde.

Ovennævnte resultater tyder på, at der er et potentiale for, at der skabes flere virksomhedsrettede forløb ud af de ressourcer, som pt. anvendes til virksomhedsindsatsen i Slagelse Kommune. Flere virksomhedsrettede forløb vurderes at kunne påvirke effekterne af indsatsen positivt. Analyser og erfaringer viser, at den virksomhedsrettede indsats giver de højeste effekter for de fleste målgrupper - samtidig er den virksomhedsrettede aktivering billigere end andre former for aktivering.

#### Beskrivelse af forslaget

Mploy foreslår følgende initiativer for at få flere virksomhedsrettede forløb ud af de ressourcer, som er afsat til virksomhedsindsatsen:

- At der fastsættes mål for øget brug af virksomheder i beskæftigelsesindsatsen.
- At der formuleres og udmeldes mål for andelen/antallet af borgere i de enkelte målgrupper, som løbende skal være i virksomhedsrettet aktivering. Målene fastsættes for de enkelte afdelinger og som individuelle mål for rådgivere og virksomhedskonsulenter.
- At virksomheder med partnerskabsaftaler, som er inden for områder med gode beskæftigelsesmuligheder, inviteres ind til dialog og samarbejde om, hvordan der kan etableres flere forløb for borgerne ude i virksomhederne. Det kan være fx være en invitation til virksomheder til samskabelse omkring virksomhedsforløb for unge eller aktivitetsparate.
- At der udarbejdes og implementeres en plan for at opsøge og indgå samarbejde med flere virksomheder, end dem jobcentret samarbejder med pt. En øget volumen i antallet af ledige jobs og virksomhedsrettede aktiveringspladser kan også kræve en involvering af flere virksomheder.
- At der i strategien arbejdes med at opsøge forskellige typer af virksomheder, som kan arbejde med forskellig grad af rummelighed, og at der arbejdes med at inddrage især virksomheder inden for brancher og fag med gode beskæftigelsesmuligheder.
- At der sættes fokus på at øge antallet af borgere, som selv finder en virksomhedspraktik- eller løntilskudsplads som led i kontaktføreløbet. Det kan eksempelvis gøres ved at stille krav om, at dagpengemodtagere, jobparate kontanthjælpsmodtagere, ledighedsydelsesmodtagere og uddannelsesparate uddannelseshjælpsmodtagere selv skal finde en virksomhedspraktik- eller løntilskudsplads ved fx 4, 8 og 12 måneders ledighed. Borgerne kan via små gruppeforløb i kontaktføreløbet rådgives om og klædes på til at søge og finde job eller praktik- eller løntilskudspladser. I de tilfælde, hvor borgeren ikke har fundet en plads, visiterer jobcentret dem til en plads.
- At der sættes fokus på at øge samarbejdet og samspillet mellem rådgivere og virksomhedskonsulenter ift. at sætte et tidligt fokus på udplacering i borgernes forløb.

### Økonomisk potentiale

Det vurderes, at øget brug af virksomhedsrettede forløb kan medvirke til at skabe bedre jobeffekter. Analysen peger på, at de kommuner i benchmarkingen, der opnår de bedste resultater ift. afgang til job og uddannelse, har en større andel af borgerne i aktivitet og navnlig virksomhedspraktikker eller løntilskud.

Finansieringen af flere virksomhedsplaceringer forventes at kunne ske gennem en omprioritering af midler fra projekttilbud til virksomhedsforløb. Det kan samtidig være en mulighed af give anvendelsen af ressourcer et eftersyn ift., om der kommer nok virksomhedsforløb ud af de ressourcer, der lægges ind i indsatsen.

### Organisatorisk effekt

Forslaget vil påvirke ledere og medarbejdergrupper, idet forslaget vil kræve:

- At medarbejderne i endnu større omfang skal arbejde med fokus på og understøtte en høj volumen i den virksomhedsrettede indsats.
- At der arbejdes med at optimere matchet mellem borgere og virksomheder, så der sikres det bedst mulige fundament for at skabe effekt og udvikling
- At der sættes fokus på løbende at optimere samarbejdet med virksomhederne undervejs i forløbene, så der opnås den bedst mulige effekt af placeringen.

### Beskæftigelseseffekt og serviceniveau

Et øget brug af virksomhedsrettede forløb må forventes at styrke effekter af beskæftigelsesindsatsen. Det har baggrund i, at der er solid evidens for, at virksomhedsplaceringer er det mest virkningsfulde

tilbud i beskæftigelsesindsatsen, samt at der blandt de kommuner, der har de bedste afgangsrater til job og uddannelse, er en større grad af anvendelse af virksomhedsplaceringer.

### Sikkerhed i potentialet

Sikkerheden ift. realisering af potentialet vurderes at være middel. En realisering af potentialet er således ikke fuldt styrbart, jf. nedenstående om sværhedsgraden.

### Sværhedsgrad og opmærksomhedspunkter i gennemførelsen

Sværhedsgraden i implementering af forslaget vurderes til at være høj.

Der kan peges på følgende opmærksomhedspunkter i og krav til implementeringen af forslaget:

- At det lykkes at få flere virksomheder til at etablere flere virksomhedsrettede forløb.
- At det lykkes at få flere borgere til selv at finde et virksomhedsrettet forløb.
- At der udarbejdes en plan for omstillingen internt i jobcentret ift. øget brug af virksomhedsrettede forløb, herunder nye opgaver og roller for udvalgte medarbejdere, produktivitetsforventninger blandt rådgivere og virksomhedskonsulenter, mv.
- At den ledelsesmæssige styring og opfølgning på brugen af virksomhedsrettet aktivering styrkes.

## Forslag 7: Øget fokus på ordinære timer i virksomhedspraktik

### Baggrund

Som nævnt oven for er der potentiale for at øge den virksomhedsrettede aktivering. Det gælder bl.a. for en række af de mere udsatte målgrupper. I den forbindelse er det vigtigt, at der sættes fokus på at opdyrke og aftale flest mulige virksomhedspraktikpladser med jobfunktioner, som giver udsatte borgere gode muligheder for at opnå ordinære løntimer og derigennem progression mod job.

Slagelse Kommune har allerede fokus på og arbejder med at opdyrke virksomhedspraktikpladser med ordinære løntimer. Og Slagelse Kommune oplever selv, at der er gode effekter ved indsatsen.

Mploy vurderer, at der er et potentiale for at udbygge indsatsen ift. at opdyrke og anvende ordinære løntimer i virksomhedspraktikker yderligere for aktivitetsparate kontanthjælps- og uddannelseshjælpsmodtagere, ledighedsydelsesmodtagere, ressourceforløbsborgere, borgere i jobafklaringsforløb og borgere på integrationsydelse. Mploy vurderer, at for disse målgrupper er praktik med ordinære løntimer og småjob den mest realistisk vej mod job på deltid eller fuld tid og det kan udgøre et godt alternativ til fleksjob for de grupper, som har behov for at starte med få timers tilknytning til arbejdsmarkedet.

Mploy vurderer derfor, at en udbygning af den allerede igangsatte indsats på området kan være med til at øge effekterne for flere målgrupper. Det kan indtænkes i arbejdet med at udbygge den eksisterende kapacitet ift. virksomhedsplaceringer.

### Beskrivelse af forslaget

Mploy foreslår følgende initiativer:

- Omfanget af den virksomhedsrettede indsats øges.
- Der iværksættes en indsats ift. at opdyrke og aftale flere praktikker med jobfunktioner, som giver gode muligheder for at opnå ordinære løntimer.
- Der udvikles og implementeres et samlet koncept for en tæt og systematisk opfølgning på virksomhedspraktikker. Konceptet skal sikre fokus på om:
  - Borgeren opnår den planlagte progression og udvikling i praktikken.
  - Borgeren kan opnå ordinære løntimer/flere ordinære løntimer i virksomheden.

- Borgeren skal modtage opkvalificering for at øge progression mod job.
- Borgeren skal formidles til job eller skal videre til en ny praktik for at øge progressionen.
- Der kan parallelt med ovenstående indsats, ift. praktik med ordinære løntimer, sættes yderligere fokus på at hente og formidle flere småjob (job i afgrænsede perioder/med et lavt timetal) til de borgere fra de fem målgrupper, som er tættest på arbejdsmarkedet. Småjob skal fungere som et trin fra at deltage i praktik med ordinære løntimer til at gå ud i job på deltid eller fuld tid.

### Økonomisk potentiale

Det vurderes, at øget brug fokus på ordinære løntimer i virksomhedspraktik kan medvirke til at skabe bedre jobeffekter. Forslaget række ind over flere målgruppe, og der vil i den videre proces være fokus på at kvalificere det økonomiske potentiale.

### Organisatorisk effekt

Forslaget vil påvirke ledere og medarbejdergrupper, idet forslaget vil kræve:

- At ledelsen sikrer fuld implementering af og opfølgning på forslaget.
- At medarbejderne i endnu større omfang skal arbejde med fokus på og understøtte ordinære løntimer i indsatsen.
- At alle medarbejdergrupper ændrer praksis, arbejds gange og procedurer som følge af implementeringen af de initiativer, der skal udmønte forslaget.

### Beskæftigelseseffekt og serviceniveau

Et øget brug af virksomhedsrettede forløb må forventes at styrke effekter af beskæftigelsesindsatsen. Kommuner, der opnår bedre afgangsrater til job og uddannelse i 2019, har gennemsnitligt et markant højere niveau for, hvor stor en andel af målgrupperne der er i virksomhedsplacering.

### Sikkerhed i potentialet

Sikkerheden ift. realisering af potentialet vurderes at være middel. En realisering af potentialet er således ikke fuldt styrbart, jf. nedenstående om sværhedsgraden.

### Sværhedsgrad og opmærksomhedspunkter i gennemførelsen

Sværhedsgraden i implementering af forslaget vurderes til at være høj.

Der kan peges på følgende opmærksomhedspunkter i og krav til implementeringen af forslaget:

- At det lykkes at få virksomheder til at etablere flere virksomhedspraktikker med ordinære løntimer.
- At det via opfølgningen på virksomhedspraktik lykkes at få skabt progression i de ordinære løntimer, og at det lykkes at løfte borgerne fra praktik med ordinære løntimer over i egentlige jobs.
- At den ledelsesmæssige styring og opfølgning på brugen af virksomhedsrettet styrkes.



## Forslag 8: Pulje af småjob og ordinære timer i Slagelse Kommunes afdelinger og institutioner

### Baggrund

Som det fremgår af forslag syv, skal der opdyrkes et betydeligt antal småjob og praktikpladser med ordinære løntimer til de udsatte målgrupper for at øge jobeffekterne for målgrupperne.

Hidtil er der primært etableret småjob og praktikker med ordinære løntimer i de private virksomheder i kommunen. Det vil være af stor betydning for antallet af pladser og effekterne i indsatsen, hvis Slagelse Kommune, som den største arbejdsplads og arbejdsgiver, åbner for at etablere småjob og virksomhedspraktikpladser, som giver mulighed for, at aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere kan opnå progression mod ordinære job og selvforsørgelse.

Et større antal småjob og praktikker med ordinære løntimer i Slagelse Kommune vil på lidt længere sigt kunne bidrage til et større rekrutteringsgrundlag for de offentlige institutioner. Erfaringer med småjob og praktik med ordinære løntimer i private virksomheder viser, at borgerne ofte ansættes i de virksomheder, hvor de har været i praktik med ordinære timer.

### Beskrivelse af forslag

Mploy foreslår følgende for at øge effekterne for udsatte grupper:

- Slagelse Kommune beslutter at etablere småjob og virksomhedspraktikforløb med ordinære løntimer til målgruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Det foreslås, at der fastsættes en kvote for, hvor mange småjob og virksomhedspraktikforløb med ordinære løntimer, der skal etableres i de enkelte afdelinger og institutioner.
- De forløb, som etableres, skal gerne åbne en mulighed for, at borgerne kan udvikle sig over tid og få mulighed for at varetage flere og flere jobfunktioner og opnå ordinære løntimer.

### Økonomisk potentiale

Det vurderes, at etablering af praktik med ordinære løntimer og småjobs i kommunens institutioner kan øge brugen af praktik med ordinære løntimer og kan medvirke til at skabe bedre jobeffekter i indsatsen. I nedenstående er der foretaget en samlet vurdering af det økonomiske potentiale ved at gennemføre forslag ift. at optimere virksomhedsindsatsen.

### Organisatorisk effekt

Forslaget indebærer, at forvaltningsområderne inden for egen ramme prioriterer ressourcer til at ansætte udsatte borgere på kommunens arbejdspladser. De forskellige områder finder relevante jobfunktioner primært på ufaglærte område, hvor der er potentiale for, at borgeren kan vokse og udvikles.

### Sikkerhed i potentialet

Sikkerheden ift. realisering af potentialet vurderes til at være middel. Forslaget kræver, at de enkelte forvaltningsområder motiveres ift. indsatsen og afser en mindre andel af lønmidlerne til at aflønne borgere med ordinære løntimer eller i småjob. Der kan derfor være behov for at indgå dialog med arbejdsstederne om, hvad det er for en værdi, borgerne kan tilføre, hvis de tages ind som arbejdskraft.

### Sværhedsgrad og opmærksomhedspunkter i gennemførslen

Sværhedsgraden ift. realisering af potentialet vurderes til at være høj. Forslaget kræver en indsats fra mange afdelinger for at lykkes, og der vil formentlig være behov for en intensiv kommunikation og indsats for at fastholde fokus på etablering af pladser og etablering af relevante småjob. Der kan være behov for en klar beskrivelse af relevante jobs til kommunens forvaltningsområder og italesættelse af behov for at skabe småjob med udviklingsmuligheder.

