



God virksomhedsservice?

Juni 2015

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	2
1.1. KORT OM PROJEKTETS GRUNDLAG	2
2. HVAD KENDETEGNER OVERORDNET EN GOD VIRKSOMHEDSSERVICE?	3
3. HVAD KENDETEGNER EN GOD REKRUTTERINGSSERVICE?	4
3.1. HVORNÅR SKAL REKRUTTERINGSSERVICEN VÆRE OFFENSIV/OPSØGENDE?	4
3.2. HVILKE SERVICEPRODUKTER SKAL TILBYDES PÅ REKRUTTERINGSOMRÅDET?	5
3.3. HVAD KENDETEGNER LEVERINGEN AF EN GOD REKRUTTERINGSSERVICE?	6
4. HVAD KENDETEGNER EN GOD FASTHOLDELSESSERVICE?	8
4.1. HVORNÅR SKAL FASTHOLDELSESSERVICEN VÆRE OFFENSIV/OPSØGENDE?	8
4.2. HVILKE SERVICEPRODUKTER SKAL TILBYDES PÅ FASTHOLDELSESOMRÅDET?	8
4.3. HVAD KENDETEGNER LEVERINGEN AF EN GOD FASTHOLDELSESSERVICE?.....	10
5. HVAD KENDETEGNER EN GOD OPKVALIFICERINGSSERVICE?	11
5.1. HVORNÅR SKAL OPKVALIFICERINGSSERVICEN VÆRE OFFENSIV/OPSØGENDE?.....	11
5.2. HVILKE SERVICEPRODUKTER SKAL TILBYDES PÅ OPKVALIFICERINGSOMRÅDET?	12
5.3. HVAD KENDETEGNER LEVERINGEN AF EN GOD OPKVALIFICERINGSSERVICE?	14

1. Indledning

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) har igangsat et projekt, der skal afdække og definere, hvad der er god virksomhedsservice inden for tre servicespor - Rekrutteringsservice, opkvalificeringsservice og fastholdelsesservice.

Styrelsen har bedt mploy a/s om at understøtte og afrapportere en seminardag, der involverer udvalgte jobcentre i at beskrive den gode virksomhedsservice.

I dette notat afrapporteres resultaterne af seminardagen. Notatet har til formål at beskrive, hvad der ifølge de medvirkende kommuner definerer en god virksomhedsservice, herunder:

- Hvad kendetegner overordnet en god virksomhedsservice?
- Hvilke serviceprodukter skal tilbydes til virksomhederne inden for hhv. rekrutteringsservice, opkvalificeringsservice og fastholdelsesservice?
- Hvad er kerneopgaverne i virksomhedsservicen, og hvad må betragtes som udvidet service til virksomhederne?
- Hvad indeholder en god service til virksomhederne inden for hhv. rekrutteringsservice, opkvalificeringsservice og fastholdelsesservice?
- Hvor og hvornår skal jobcentrene være offensive/opsøgende overfor virksomhederne?
- Hvad kendetegner en god service inden for mangelområder og paradoksområder?

Notatet er opbygget således, at de enkelte afsnit kan læses særskilt. Det betyder, at læsere med særlig interesse for et bestemt servicespor kan få et hurtigt overblik over dette spor.

STAR ønsker med projektet at få sat rammer for forståelsen af en god virksomhedsservice. Det er en overordnet præmis for god virksomhedsservice, at jobcentrene kan tilbyde ledig arbejdskraft. Projektet har fokus på, hvad der skal leveres til virksomheder, og hvad der er god service overfor virksomhederne. Sigtet er dermed i denne sammenhæng ikke på, hvordan kommunen bærer sig ad med at udvikle og levere en god virksomhedsservice.

1.1. Kort om projektets grundlag

Som grundlag for projektet og dette opsamlingsnotat har mploy faciliteret en seminardag med deltagelse af 9 kommuner, Workindenmark, KL, Arbejdsmarkedskontorerne i Øst, Syd og Midt/Nord, Cabi og STAR.

På seminardagen har deltagerne med afsæt i egne dialoger, erfaringer og resultater fra virksomhedsindsatsen arbejdet i workshops med at drøfte, udpege og definere, hvad god virksomhedsservice er.

Til seminardagen er inviteret frontløberkommuner, der er kommet langt med at udvikle virksomhedsindsatsen og virksomhedsservicen.

I udvælgelsen af kommunerne er lagt vægt på følgende parametre:

- Kommuner, der har opnået en god dialog med virksomhederne
- Kommuner, der har succes med at udvikle virksomhedsindsatsen
- Kommuner, der er lykkedes med at etablere nye dialogformer med virksomhederne
- Kommuner, der er langt med at udvikle rekrutterings-, opkvalificerings- og fastholdelsesservice

De 9 medvirkende kommuner i projektet er Esbjerg, Haderslev, Horsens, Ikast-Brande, København, Køge, Lyngby-Taarbæk, Middelfart og Slagelse.

2. Hvad kendetegner overordnet en god virksomhedsservice?

Deltagerne har på seminardagen drøftet, hvad der kendetegner en god service overfor virksomhederne. Overordnet peges på, at den gode virksomhedsservice er kendetegnet ved følgende:

1. Virksomhederne er en kunde, der aftager jobcenterets service og borgere

Den gode virksomhedsservice tager afsæt i en forståelse af, at virksomhederne er en kunde, der aftager jobcenterets services og produkter. Det betyder, at jobcenterets services til virksomhederne skal være synlige og skabe værdi for virksomhederne. De medvirkende kommuner peger på, at det er afgørende, at servicen til virksomhederne differentieres og målrettes efter de konkrete servicebehov og samarbejdsønsker for at skabe værdi for kunden.

2. Jobcenteret skal have de services og produkter, som virksomhederne efterspørger

Hvis jobcentrene skal have efterspørgsel på sine services og produkter, er der behov for en tæt dialog om serviceefterspørgslen og en medinddragelse af virksomhederne i udviklingen af virksomhedsservicen. Mange virksomheder efterspørger i dag nye serviceprodukter, f.eks. screening af ledige, fra jobcentrene og flere valgmuligheder i virksomhedsservicen. De medvirkende kommuner peger på, at dialogen med virksomhederne er et afgørende omdrejningspunkt for udviklingen og afstemningen af niveau og indhold i virksomhedsservicen.

3. Jobcenterets services og produkter skal være synlige

Der er behov for at konceptualisere og synliggøre jobcenterets services overfor virksomhederne, hvis der skal være succes med virksomhedsindsatsen. Mange virksomheder har i dag ikke et godt kendskab til jobcenterets services og produkter, hvilket giver uindfrie potentialer i virksomhedsindsatsen. De medvirkende kommuner peger på, at der er behov for at afgrænse, definere og beskrive services til virksomhederne. Der peges fra kommunerne på, at en velafgrænset og synlig service kan medvirke til dels at øge samarbejdsmulighederne med virksomhederne og dels at afstemme virksomhedernes forventninger til servicen.

4. Jobcentrene kan med fordel tilbyde samme fællesmængde af services til virksomhederne

Den gode virksomhedsservice indebærer, at jobcentrene møder virksomhederne med samme fællesmængde af services, som sikrer virksomhederne et nogenlunde ensartet servicegrundlag på tværs af kommunegrænser. De medvirkende kommuner peger på, at der er mulighed for at afgrænse og definere en fælles "grundservice" fra jobcentre til virksomhederne, der definerer kerneopgaverne i virksomhedsservicen. Der peges som et eksempel herpå, at kommunerne i en række lokalområder har defineret fælles kvalitetsstandarder for respons og levering til arbejdsgivere, der ønsker at rekruttere medarbejdere. Samtidig peger de medvirkende kommuner på, at der ofte vil være behov for at kunne tilbyde udvidet service til virksomheder, hvor det fremmer samarbejdet og resultaterne af virksomhedsindsatsen.

5. Jobcentrene skal være i stand til at afstemme og levere den aftalte service

Det er en forudsætning for et velfungerende samarbejde med virksomhederne, at jobcentrene er i stand til at afstemme og levere den aftalte service til virksomhederne. De medvirkende kommuner peger på, at den gode virksomhedsservice er kendetegnet ved, at virksomhederne er tilfredse med den leverede service inden for de givne rammer. Der peges samtidig på, at der skal være passende balance mellem serviceniveau og ressource- og kompetencekrav i virksomhedsservicen. Det kræver, at jobcenteret har et godt kendskab til den ledige arbejdskrafts kompetencer og kan informere virksomhederne om de konkrete rekrutteringsmuligheder, herunder tilstedeværelsen af ledige med de ønskede kvalifikationer, alternative muligheder blandt ledige mv. Fra kommunernes side peges bl.a. også på, at der i takt med den positive udvikling på arbejdsmarkedet i stigende grad vil være behov for at afstemme virksomhedernes forventninger til servicen på områder med rekrutteringsvanskeligheder eller mangel på kvalificeret arbejdskraft.

6. Den gode virksomhedsservice er opsøgende inden for mangelområder

På områder med mangel på kvalificeret arbejdskraft er der behov for en opsøgende virksomhedsservice, der understøtter rekruttering, fastholdelse og opkvalificering af ledige og ansatte i virksomhederne. De medvirkende kommuner peger på, at en god virksomhedsservice formår at af-

dække mangelproblemer i virksomheder, brancher mv., rådgive om alternative muligheder og iværksætte offensive tiltag, der kan forebygge og reducere mangelproblemer.

7. Hurtig respons på henvendelser

En god serviceleverance indebærer, at virksomheden får en hurtig respons på henvendelser – højst 24 timer – og at der som udgangspunkt er kvalitetsstandarder for varigheden af leverancen. De medvirkende kommuner peger på, at der altid bør aftales en tidsfrist for leveringen af servicen til virksomheden, men at tidsfristen må afhænge af de givne rammer, herunder bl.a. rekrutteringssituationen, de konkrete rekrutteringsmuligheder, volumen i leverancen mv.

8. Bindeled til og samarbejde med andre aktører og kommuner

Jobcenteret kan med fordel være bindeled til andre aktører, når virksomhederne tilkendegiver en efterspørgsel på service udenfor jobcenterets services. Det kan handle om at henvise til de relevante aktører, oplyse om muligheder eller understøtte kontakt til hos andre forvaltninger i kommunen, andre kommuner, uddannelsesinstitutioner, aktør på erhvervsområdet mv.

Disse overordnede kvalitetsparametre er udledt af drøftelserne i aktørkredsen på seminardagen og danner ramme for definitionen af en god virksomhedsservice inden for de tre servicespor - rekruttering, opkvalificering og fastholdelse.

3. Hvad kendetegner en god rekrutteringsservice?

På seminardagen blev der arbejdet med at afdække og definere, hvad der kendetegner en god rekrutteringsservice. De medvirkende jobcentre og aktører drøftede bl.a.:

- Hvornår skal rekrutteringsservicen være offensiv/opsøgende?
- Hvilke serviceprodukter skal tilbydes til virksomhederne på rekrutteringsområdet?
- Hvad kendetegner leveringen af en god rekrutteringsservice?

I det følgende sammenfattes drøftelserne og definitionen af en god rekrutteringsservice.

3.1. Hvornår skal rekrutteringsservicen være offensiv/opsøgende?

Det er en afgørende ramme for jobcentrenes rekrutteringsservice, at der er høj synlighed af virksomhedernes rekrutteringsbehov og jobåbninger. En række undersøgelser viser, at jobsynligheden på det danske arbejdsmarked er faldet under krisen på arbejdsmarkedet, og i dag synliggøres ca. hver sjette jobåbning i virksomhederne på Jobnet.dk.

De medvirkende kommuner peger på, at der generelt er brug for at afdække jobåbninger, arbejdskraftbehov og afskedigelsesbehov i virksomhederne for at sikre gode rammer for beskæftigelsesindsatsen og jobcentrenes rekrutteringsservice. Der peges derfor på, at dialogen med virksomhederne og afdækningen af arbejdskraftbehov udgør en vigtig del af jobcentrenes rekrutteringsservice. Det betyder, at jobcentrene generelt har fordel af at være opsøgende og afdækkende i forhold til virksomhedernes rekrutteringsbehov.

De medvirkende kommuner peger på, at det er god virksomhedsservice, når rekrutteringsservicen er offensiv/opsøgende på følgende måde:

- Det er god rekrutteringsservice at være opsøgende og afdækkende i forhold til virksomhedernes rekrutterings- og afskedigelsesbehov. Det kan ifølge kommuner bl.a. ske via virksomhedsbesøg, telefonisk screening, opmærksomhed på nye store ordrer hos virksomheder i lokalområdet, digital indhentning af oplysninger om arbejdskraftbehov og/eller advisory boards.

- Det er god rekrutteringsservice at være offensiv/opsøgende overfor mangelområder. Det kan ifølge de medvirkende kommuner gøres ved at afdække mangelproblemerne i virksomheder eller brancher og at tilbyde emnebanker med interesserede ledige via udsøgninger i jobnet til virksomheder inden for mangelområder.
- Det er god rekrutteringsservice at være offensiv/opsøgende inden for områder med gode jobmuligheder. Det kan ifølge de medvirkende kommuner bl.a. ske ved at synliggøre rekrutteringsmuligheder for virksomhederne, at opbygge relationer til virksomhederne mhp. højere jobsynlighed, og at synliggøre mulighederne for tværkommunal jobformidling.
- Det er god rekrutteringsservice at være opsøgende overfor virksomheder, der vinder større licitationer.
- Det er god rekrutteringsservice at være offensiv/opsøgende overfor virksomheder med opsigelser. De medvirkende kommuner peger på, at en udplaceringsindsats kan forebygge ledighed hos opsagte medarbejdere – evt. i samarbejde med vikarbureauer og uddannelsesinstitutioner.
- Det er god rekrutteringsservice at være offensiv/opsøgende overfor nye virksomheder i kommunen. De medvirkende kommuner peger på, at en aktiv modtagelse af nye virksomheder i lokalområdet kan medvirke til at synliggøre jobcenterets og kommunens services, at afdække virksomhedens servicebehov og at indgå aftaler om evt. rekrutterings- og opkvalificeringsservice ved etableringen.
- Det er god rekrutteringsservice at gå i dialog med virksomheder på paradksområder. De medvirkende kommuner peger på, at der kan opnås gode resultater via en dialog om, hvordan virksomhederne kan gøre sig mere attraktive overfor jobsøgerne og via jobgarantier som motivationsfaktor for opkvalificering af ledige. Herudover peger kommunerne på, at der kan tilbydes emnebanker fra jobnet.dk med interesserede ledige på områder, hvor der er dokumenterede paradksproblemer.

3.2. Hvilke serviceprodukter skal tilbydes på rekrutteringsområdet?

En definition af god rekrutteringsservice handler bl.a. om at fastlægge hvilke serviceprodukter, der skal tilbydes til virksomhederne. Dialogen med de medvirkende kommuner viser, at der kan være stor forskel på "servicepakkerne" til virksomhederne i de enkelte kommuner, og at der ofte er behov for at kunne tilbyde udvidet service til virksomheder, hvor det fremmer samarbejdet og resultaterne af virksomhedsindsatsen.

De medvirkende kommuner har drøftet hvilke serviceprodukter, der indgår i en god rekrutteringsservice til virksomhederne. Som led i drøftelserne er udpeget hvilke serviceprodukter, der bør betragtes som grundservice i en god rekrutteringsservice, og hvilke serviceprodukter der kan betragtes som udvidet service til virksomhederne. Med andre ord er der i aktørkredsen på seminaret taget stilling til, hvad der er kerneopgaver i rekrutteringsservicen.

Dialogen viser, at der er stor enighed blandt frontløberkommunerne om hvilke serviceprodukter, der bør indgå i jobcentrenes grundservice til virksomhederne på rekrutteringsområdet, og hvilke serviceprodukter der må betragtes som udvidet service til virksomhederne.

De medvirkende kommuner peger på, at følgende serviceprodukter er grundservice i en god rekrutteringsservice:

Hvilke serviceprodukter er grundservice på rekrutteringsområdet?

- Information om konkrete rekrutteringsmuligheder – ledige med efterspurgte kvalifikationer
- Jobnet.dk – hjælp til opslag af job og opslag for virksomheden
- Jobformidling af ledige til ordinære job
- Screening af ledige for virksomheden (kvalifikationer, kompetencer, motivation)
- Afdækning af arbejdskraftbehov
- Tværkommunal jobformidling (tværgående udsøgning, formidlingssamarbejde)
- Oprydning i og opdatering af CV'er, så de kan bruges til udsøgning og match
- Bindeled til Workindenmark vedr. højtuddannet udenlandsk arbejdskraft
- Bindeled til a-kasse, der kan understøtte rekruttering
- Fælles rekrutteringssamtaler med langtidsledige ude på virksomheden

I drøftelserne af grundservice inden for rekrutteringsområdet er der stor enighed om, at der bør tilbydes jobformidling af ledige, herunder screening af kvalificerede, kompetente og motiverede ledige i eller på tværs af kommunerne.

Herudover peger kommunerne på, at det er en kerneopgave for jobcentrene at være bindeled til Workindenmark, a-kasser og vikarbureauer, der kan understøtte rekruttering.

Deltagerkredsen på seminaret peger på, at følgende serviceprodukter kan indgå i en udvidet rekrutteringsservice til virksomhederne. Der er ikke nødvendigvis tale om en udtømmende liste:

Hvilke serviceprodukter er udvidet service på rekrutteringsområdet?

- Samarbejdsprojekter med vikarbureauer
- Emnebanker med relevante eller motiverede ledige fra jobnet
- CV-profilhæfter for fleksjobbere, ledige, langtidsledige
- Opsøgende kontakt vedr. jobformidling til virksomheder, der slår stillinger op på Jobnet.dk
- Fælles rekrutteringssamtaler med korttidsledige ude på virksomheden
- Jobmesser, evt. i samarbejde med andre kommuner
- International rekruttering
- Samarbejde med andre dele af den kommunale forvaltning, fx tilbud om én indgang

3.3. Hvad kendetegner leveringen af en god rekrutteringsservice?

På seminaret blev drøftet og udpeget, hvad der kendetegner leveringen af en god rekrutteringsservice til virksomhederne.

De medvirkende kommuner peger på, at leveringen af en god rekrutteringsservice er afhængig af rammevilkårene, herunder rekrutteringssituationen på arbejdsmarkedet. Derfor handler det ifølge kommunerne grundlæggende om at være skarpe på sammenhængen mellem, hvad der "loves" og hvad der "leveres". Med andre ord handler det om at være bevidst om rekrutterings- og servicegrundlaget i dialogen med virksomhederne, da den gode serviceleverance er kendetegnet ved, at virksomhederne er tilfredse med den leverede service inden for de givne rammer.

Derudover peger de medvirkende kommuner på, at en række kvalitetsstandarder er afgørende for leveringen af en god rekrutteringsservice. Der peges på følgende kvalitetsstandarder for leveringen:

- Der skal være overensstemmelse mellem hvad der loves, og hvad der leveres, til virksomhederne. Det kan indebære, at der er behov for at forventningsafstemme med virksomhederne om rekrutteringsmulighederne, rekrutteringsservicen og/eller varigheden af leverancen.
- De medvirkende kommuner har gode erfaringer med at tilbyde faste kontaktpersoner i leveringen af rekrutteringsservice. I praksis er virksomhederne ifølge kommunerne dog differentierede i efterspørgslen på faste kontaktpersoner og ønsker ofte primært en casemanager, der er gennemgående i den aktuelle serviceleverance.
- Det er god kvalitet i serviceleverancen. Rekrutteringsservicen aftales på det operationelle niveau i virksomheden. De medvirkende kommuner peger på, at der ofte kan være forskellige behovsvurderinger internt i virksomhederne.
- De fleste virksomheder efterspørger en faglig dialog med jobcenteret, og de medvirkende kommuner peger på, at der er behov for et fagligt kendskab til branchen eller jobområdet i leveringen af rekrutteringsservicen. Det kan ifølge kommunerne handle om at have viden om både brancheudvikling, kvalifikationskrav, jobfunktioner og overblik over ledige på området.
- Det er god kvalitet i serviceleverancen, at jobcenteret tilbyder arbejdsgiver-hotline, og at "vildfarne" telefonopringninger håndteres professionelt på tværs af afdelinger i jobcenteret og på tværs af kommunale forvaltninger. De medvirkende kommuner peger på, at jobcenteret bør sørge for, at den "vildfarne" virksomheden ringes op af den relevante forvaltning, afdeling, person mv.
- Det er god kvalitet i serviceleverancen, at der indgås og nedskrives præcise aftaler om leverancen, herunder hvem gør hvad hvornår.
- En god serviceleverance indebærer, at virksomheden får en hurtig respons på henvendelser – højst 24 timer – og at der som udgangspunkt er kvalitetsstandarder for varigheden af leverancen. De medvirkende kommuner peger på, at der altid bør aftales en tidsfrist for leveringen af servicen til virksomheden, men at tidsfristen må afhænge af de givne rammer, herunder bl.a. rekrutteringssituationen, de konkrete rekrutteringsmuligheder, volumen i leverancen mv.
- Det er god kvalitet, at der løbende gøres status på leverancen til virksomheden – efter aftale og via aftalt medie.
- De medvirkende kommuner peger på, at arbejdsgiveren bør tilbydes valgmuligheder i leveringen af rekrutteringsservicen. Der peges på, at der almindeligvis kan tilbydes en leverance på 3-5 kandidater pr. jobåbning, men at det afhænger af de konkrete omstændigheder og rammer.
- På paradoksområder er det særligt vigtigt at forventningsafstemme de konkrete kompetencer, som virksomhederne efterspørger i leveringen af arbejdskraft, herunder at italesætte erfaringerne med at levere på det givne jobområde. De medvirkende jobcentre peger på, at der skal ryddes op i CV'erne, særligt på paradoksområderne. Derudover peger de medvirkende kommuner på, at jobcentrene kan formidle kontakt til international rekruttering, når alternativerne er undersøgt.

4. Hvad kendetegner en god fastholdelsesservice?

På seminardagen blev der arbejdet med at afdække og definere, hvad der kendetegner en god fastholdelsesservice. De medvirkende kommuner og aktører drøftede bl.a.:

- Hvornår skal fastholdelsesservicen være offensiv/opsøgende?
- Hvilke serviceprodukter skal tilbydes til virksomhederne på fastholdelsesområdet?
- Hvad kendetegner leveringen af en god fastholdelsesservice?

I det følgende sammenfattes drøftelserne og definitionen af en god fastholdelsesservice.

4.1. Hvornår skal fastholdelsesservicen være offensiv/opsøgende?

Jobcentrenes fastholdelsesservice udløses typisk, når virksomheder henvender sig vedr. sygemeldte medarbejdere. De medvirkende kommuner peger på, at dele af fastholdelsesservicen er lovbestemt og indgår i et beredskab overfor virksomhederne, der udløses af en sygemelding. Hovedsigtet med fastholdelsesservicen er her at forkorte sygdomsforløb og fastholde sygemeldte medarbejdere i virksomhederne. Det indebærer bl.a. opsøgende indsatser overfor virksomhederne.

Samtidig peger kommunerne på, at fastholdelsesservicen med fordel kan være offensiv/opsøgende overfor virksomhederne, hvor der ikke nødvendigvis er konkrete sygemeldinger her og nu. Det kan bl.a. handle om at rådgive om forebyggelse af sygefravær og fastholdelse af medarbejdere.

De medvirkende kommuner peger på, at det er god virksomhedsservice, når fastholdelsesservicen er offensiv/opsøgende på følgende måde:

- Det er god fastholdelsesservice at være opsøgende og afdækkende i forhold til konkrete sygemeldinger i virksomhederne. Det vil ifølge de medvirkende kommuner typisk ske via virksomhedsbesøg og/eller telefonisk kontakt, hvor fastholdelseskonsulenter med indsigt i sagen rådgiver virksomheden om muligheder, services, krav, procesforløb mv.
- Det er god fastholdelsesservice at være offensiv/opsøgende over for konkrete virksomheder med højt sygefravær eller brancher/jobområder med højt sygefravær. Der peges på, at den opsøgende indsats kan ske i form af markedsføring, virksomhedsbesøg, erfaringsudveksling i virksomhedsnetværk eller koordinerede informationsarrangementer på tværs af kommuner overfor virksomheder, der har medarbejdere med bopæl i flere kommuner.
- Det er god fastholdelsesservice at være offensiv/opsøgende overfor store virksomheder, hvor der er potentiale for fastholdelsespolitikker og samarbejdsaftaler.
- Det er god fastholdelsesservice at gå i dialog med virksomheder med mangelproblemer eller dokumenterede paradoksproblemer, da sygemeldinger kan udgøre større udfordring i lyset af rekrutteringsvanskeligheder. Det kan gøres via markedsførings- eller besøgs-kampagner rettet mod udsatte brancher/jobområder, netværksmøder ved hjælp af ambassadørvirksomheder mv. De medvirkende kommuner peger på, at den opsøgende indsats med fordel kan have fokus på sygdomsforebyggelse og evt. vikarformidling ved længere sygeforløb.

4.2. Hvilke serviceprodukter skal tilbydes på fastholdelsesområdet?

I fastlæggelsen af en definition af god fastholdelsesservice handler det bl.a. om at fastlægge hvilke serviceprodukter, der skal tilbydes til virksomhederne som grundservice og udvidet service. Dialogen

med kommunerne viser, at der på fastholdelsesområdet er stor forskel på "servicepakkerne" til virksomhederne i de enkelte kommuner som følge af lokale rammer for og prioriteringer af indsatsen.

Jobcentrenes fastholdelsesservice er delvist bestemt af lovgivningen og er afhængig af jobcentrenes individuelle vurdering af borgerens konkrete situation. Det betyder, at der er en stor grundpakke af serviceprodukter, som jobcentrene tilbyder virksomhederne, når der indkommer en sygemelding.

De medvirkende kommuner har drøftet hvilke serviceprodukter, der indgår i en god fastholdelsesservice til virksomhederne. Som led i drøftelserne er udpeget hvilke serviceprodukter, der bør betragtes som grundservice i en god fastholdelsesservice, og hvilke serviceprodukter der kan betragtes som udvidet service til virksomhederne. Med andre ord er der i aktørkredsen på seminaret taget stilling til, hvad der er kerneopgaverne i fastholdelsesservicen.

Grundlæggende peger de medvirkende kommuner på, at der er en naturlig afgrænsning af serviceprodukter, der indgår i grundservicen til virksomhederne. Ifølge kommunerne er kerneopgaven at have et velfungerende beredskab overfor virksomhederne, der udløses af indkomne sygemeldinger. Derudover er det en kerneopgave at informere om regler, refusion, værktøjer, services og forebyggelsesmuligheder, når der er dialog med virksomhederne.

De medvirkende kommuner peger desuden på, at der kan tilbydes en række serviceprodukter, som må betragtes som udvidet service på fastholdelsesområdet, herunder markedsføring og opsøgende kampagner overfor virksomhederne. Der peges også på, at der som udvidet service og i relevante situationer kan være dialog og koordination med andre kommuner om fastholdelsesindsatsen i virksomheder, der har medarbejdere i forskellige kommuner.

De medvirkende kommuner peger på, at følgende serviceprodukter er grundservice i en god fastholdelsesservice:

Hvilke serviceprodukter er grundservice på fastholdelsesområdet?

Formidling af viden:

- Oplysning om jobcenterets serviceprodukter
- Vejledning om sygedagpengeregler
- Rådgivning om forebyggelse af sygefravær
- Hjælp til anmeldelse af og refusion for sygefravær
- Vejledning om brug af sociale kapitler, herunder at der er sat overenskomst- og aftalemæssige rammer for at fastholde og nyansætte medarbejdere med nedsat erhvervsevne.
- Vejledning om Fast Track-mulighed

Hjælp til planer

- Rådgivning om mulighedserklæringer
- Udarbejdelse af fastholdelsesplan
- Anvendelse af rundbordssamtaler

Fastholdelsesindsatser

- Formidling af delvis syge- eller raskmelding
- Virksomhedspraktik på egen eller anden virksomhed
- Løntilskud på anden virksomhed
- Støtte til arbejdspladsindretning
- Fleksjob
- Muligheder for personlig assistance
- Mulighed for § 56 aftale
- Anvendelse af virksomhedsrevalidering
- Mentorstøtte til fastholdelse
- Hjælpeidler

I drøftelserne af grundservice inden for fastholdelsesområdet er der stor enighed om, at der altid tilbydes fastholdelsesindsatser, støtteforanstaltninger og hjælpemidler, hvor det er relevant. Der peges fra kommunerne ligeledes på, at det bør være grundservice overfor virksomhederne, at der ydes hjælp til fastholdelsesplaner og information om regler, refusion, fast track mv.

Deltagerkredsen på seminaret peger på, at følgende serviceprodukter kan indgå udvidet fastholdelsesservice til virksomhederne. Der er ikke nødvendigvis tale om en udtømmende liste:

Hvilke serviceprodukter er udvidet service på fastholdelsesområdet?

- **Opsøgende indsats og kampagner om bl.a.:**
 - Lovgivning, herunder refusionsregler mv.
 - Hvad tilbyder jobcentre?
 - Hvilke fastholdelsesværktøjer har virksomheden selv?
 - Hvordan kan der samarbejdes med andre aktører om fastholdelse – herunder samarbejdet med pensionsordninger og sundhedsforsikringer?
 - Hvordan kan de forskellige værktøjer anvendes?
- **Formidling af vikarer ved længerevarende sygemeldinger (bør overvejes nøje i hvert tilfælde, da det kan vanskeliggøre fastholdelse af den sygemeldte)**
- **Dialog og/eller koordination af fastholdelsesindsatser med andre kommuner, der ligeledes har ansatte i virksomheden**
- **Politiske aftaler med større virksomheder, der kan fungere som ambassadører eller rollemodeller for andre virksomheder**
- **Servicering af virksomhedsnetværk og netværksmøder**
- **Fælles arrangementer for virksomheder med deltagelse af andre kommuner og andre aktører, herunder information og rådgivning om forebyggelse, stress, depression, arbejdsskader mv.**
- **Inddragelse af andre aktører i konkrete sygedagpengesager, herunder pensionselskaber, Forebyggelsesfonden, Videnscenter for arbejdsmiljø, øvrige forvaltninger (fx sundhed) m.fl.**
- **Serviceeftersyn af virksomhedernes egne fastholdelsesværktøjer, herunder pensionsordninger og sundhedsforsikringer mv.**
- **Samarbejde med andre dele af den kommunale forvaltning som har andre fastholdelsesmuligheder f.eks. social og sundhedsområdet**

4.3. Hvad kendetegner leveringen af en god fastholdelsesservice?

På seminaret blev drøftet og udpeget, hvad der kendetegner leveringen af en god fastholdelsesservice til virksomhederne.

I drøftelserne blev taget afsæt i, at mange virksomheder i forbindelse med fastholdelsesservice har kontakt til flere kommuner. En god fastholdelsesservice bør derfor ifølge kommunerne kunne levere en vis ensartethed i den service, som tilbydes virksomhederne. De medvirkende kommuner peger samtidig på, at servicen i dag ikke nødvendigvis har en stor grad af ensartethed på tværs af kommuner. Der kan derfor være behov for at arbejde nærmere med at fastlægge, hvad minimumsstandarderne kan være i en god fastholdelsesservice på tværs af kommuner. Her peges kommunerne på, at der er gode eksempler fra rekrutteringsområdet, hvor kommuner i lokalområder har defineret fælles kvalitetsstandarder for levering af arbejdskraft i et jobformidlingssamarbejde.

De medvirkende kommuner peger på følgende kvalitetsstandarder for leveringen af en god fastholdelsesservice:

- Det er god service på fastholdelsesområdet, at der er tilgængelighed til jobcenteret via en hotline for virksomhederne. De medvirkende kommuner peger på, at der også er behov for tilgængelighed til at løse udfordringer omkring udbetaling og refusion.
- Det er ifølge kommunerne god service, at jobcenteret altid giver virksomheden overblik over ydelser, serviceprodukter og fastholdelsesmuligheder. De medvirkende kommuner peger på, at dialogen med virksomhederne med fordel kan understøttes med FAQ-løsninger, dvs. lettilgængelige svar på hyppige spørgsmål om f.eks. services, regler, værktøjer mv. Det kan gøres via pjecer, hjemmeside, apps, film mv.
- De medvirkende kommuner peger på, at det er god service at tilbyde en casemanager, der er gennemgående i leveringen af fastholdelsesservicen i den konkrete sag. Til virksomheder med højt sygefravær og hyppig dialog med jobcenteret er det derudover god service at tilbyde virksomheden en fast kontaktperson.
- Det er god kvalitet i leveringen, at der undervejs i dialogen kan gennemføres virksomhedsbesøg, hvor særlige eller opståede problemstillinger eller behov håndteres – evt. i samarbejde med andre aktører. Der peges bl.a. på, at der i forbindelse med virksomhedsbesøg kan hjælpes med at udfylde blanketter eller at søge refusion.
- Det er god kvalitet i serviceleverancen, at der indgås og nedskrives præcise aftaler om leverancen, herunder hvem gør hvad hvornår. Der bør ifølge kommunerne som udgangspunkt foreligge en plan med milepæle og opfølgning, som er synlig for virksomhederne.
- En god serviceleverance indebærer, at virksomheden får en hurtig respons på henvendelser – højst 24 timer. På fastholdelsesområdet skal der ifølge kommunerne altid være hurtig opfølgning på henvendelser, og der peges på, at der altid bør aftales en tidsfrist for leveringen af servicen.
- De medvirkende kommuner peger på, at der undervejs i processen med virksomheden vil være god leveringsservice, hvis der efter behov tilknyttes en fastholdelsesspecialist, der kan gå i dybden med arbejdspladsindretning, hjælpemidler eller anden specialistviden.

5. Hvad kendetegner en god opkvalificeringsservice?

På seminardagen blev der arbejdet med at afdække og definere, hvad der kendetegner en god opkvalificeringsservice. De medvirkende kommuner og aktører drøftede bl.a.:

- Hvornår skal opkvalificeringsservicen være offensiv/opsøgende?
- Hvilke serviceprodukter skal tilbydes til virksomhederne på opkvalificeringsområdet?
- Hvad kendetegner leveringen af en god opkvalificeringsservice?

I det følgende sammenfattes drøftelserne og definitionen af en god opkvalificeringsservice.

5.1. Hvornår skal opkvalificeringsservicen være offensiv/opsøgende?

Det er en afgørende ramme for jobcentrenes opkvalificeringsservice, at der er høj synlighed af virksomhedernes rekrutteringsbehov og kvalifikationskrav. Derfor er der - som på rekrutteringsområdet – et generelt behov for at kende arbejdskraft- og kvalifikationsbehov i virksomhederne for at sikre gode rammer for en målrettet opkvalificeringsservice.

Der peges derfor på, at dialogen med virksomhederne og afdækningen af arbejdskraftbehov også udgør en vigtig del af jobcentrenes opkvalificeringsservice.

De medvirkende kommuner peger på, at det er god virksomhedsservice, når opkvalificeringsservicen er offensiv/opsøgende på følgende måde:

- Det er god opkvalificeringsservice at være opsøgende og afdækkende i forhold til virksomhedernes rekrutterings- og kvalifikationsbehov. Det kan ifølge kommunerne bl.a. ske via virksomhedsbesøg, telefonisk screening, digital indhentning af arbejdskraftbehov, advisory boards mv.
- Det er god opkvalificeringsservice at være offensiv/opsøgende overfor mangelområder. Det kan ifølge de medvirkende kommuner gøres ved at afdække de enkelte virksomheders specifikke behov i brancher med mangelproblemer, at iværksætte opkvalificeringsprojekter i samarbejde med virksomheder, grupper af virksomheder eller brancher, at tilbyde emnebanker i jobnet med interesserede ledige til målrettet opkvalificering ved jobgaranti, eller at etablere skræddersyede løsninger til konkrete virksomheder i samarbejde med uddannelsesinstitutioner. Der kan med fordel etableres advisory boards med virksomheder på mangelområder, der kan indgå i en netværkskabende dialog med jobcenteret og andre virksomheder på området om initiativer og projekter.
- Det er god opkvalificeringsservice at samarbejde tværkommunalt om opkvalificering til virksomheder/brancher med mangelproblemer.
- Det er god opkvalificeringsservice at samarbejde med uddannelsesinstitutioner om den offensive/opsøgende kontakt.
- Det er god opkvalificeringsservice at være opsøgende overfor virksomheder, der vinder større licitationer.
- Det er god service at markedsføre serviceprodukterne på opkvalificeringsområdet aktivt overfor virksomhederne. De medvirkende kommuner peger på, at en markedsføring kan ske via besøg, netværk, messer, facebook, linkedin mv.
- Det er god opkvalificeringsservice at markedsføre ledige og deres kvalifikationer overfor virksomhederne. De medvirkende kommuner peger på, at markedsføringen kan ske i form af CV-profilhæfter eller emnebanker, der præsenteres for virksomhederne.
- Det er god opkvalificeringsservice at være afdækkende på paradoksområder. De medvirkende kommuner peger på, at opkvalificering kan understøtte, at ledige kanaliseres over på områder, hvor der er dokumenterede paradoksproblemer.

5.2. Hvilke serviceprodukter skal tilbydes på opkvalificeringsområdet?

I fastlæggelsen af en definition af god opkvalificeringsservice handler det bl.a. om at fastlægge hvilke serviceprodukter, der skal tilbydes til virksomhederne. Dialogen med de medvirkende kommuner viser, at der kan være stor forskel på "servicepakkerne" til virksomhederne i de enkelte kommuner, og at der ofte er behov for at kunne tilbyde udvidet service til virksomheder, hvor det fremmer samarbejdet og resultaterne af virksomhedsindsatsen.

De medvirkende kommuner har drøftet hvilke serviceprodukter, der indgår i en god opkvalificeringsservice til virksomhederne. Som led i drøftelserne er udpeget hvilke serviceprodukter, der bør betragtes som grundservice i en god opkvalificeringsservice, og hvilke serviceprodukter der kan betragtes som udvidet service til virksomhederne. Med andre ord er der i aktørkredsen på seminaret taget stilling til, hvad der er kerneopgaverne i opkvalificeringsservicen.

De medvirkende kommuner peger på, at følgende serviceprodukter er grundservice i en god opkvalificeringsservice:

Hvilke serviceprodukter er grundservice på opkvalificeringsområdet?

- Tilskud til voksenlærlingeforløb
- Kombinationsforløb af praktik og opkvalificering målrettet virksomheden
- Kombinationsforløb af løntilskud og opkvalificering målrettet virksomheden
- Løntilskud
- Realkompetenceafklaring af ledige forud for opkvalificering
- Generel rådgivning om jobcentrets serviceprodukter i ft. opkvalificering
- Rådgivning om jobrotation og voksenlærlingeforløb
- Afdækningsbesøg - afdækning og screening af konkrete virksomheders opkvalificeringsbehov
- Opkvalificeringsforløb for ledige målrettet en eller flere konkrete virksomheder
- Opkvalificeringsjob
- Tværkommunalt samarbejde om etablering og afvikling af opkvalificeringsforløb – gerne i samarbejde med en eller flere uddannelsesinstitutioner og VEU-centre
- Målrettet opkvalificeringsforløb sammensat i dialog med virksomheden – forløbet kan eksempelvis indeholde: afdækning af behov, planlægning af opkvalificeringsforløb i samarbejde med uddannelsesinstitution, udsøgning og realkompetenceafklaring af ledige der kan indgå i opkvalificering, opfølgning på ledige undervejs i opkvalificeringsforløbet mv.
- Koordinering og videndelig med uddannelsesinstitutioner og VEU-centre

I drøftelserne af grundservice inden for opkvalificeringsområdet er der enighed om, at virksomhederne bør tilbydes afdækning af opkvalificeringsbehov og -muligheder, og at der i tilknytning hertil med fordel kan tilbydes rådgivning om og bistand til jobrotation.

Der peges desuden på, at det bør være grundservice til virksomhederne, at ledige opkvalificeres målrettet til konkrete stillinger i virksomhederne før eller efter ansættelse eller som led i virksomhedsrettede forløb i virksomhederne. I den forbindelse peger kommunerne på, at der som grundservice kan tilbydes realkompetenceafklaring af ledige forud for opkvalificering.

Deltagerkredsen på seminaret peger på, at følgende serviceprodukter kan indgå udvidet opkvalificeringsservice til virksomhederne. Der er ikke nødvendigvis tale om en udtømmende liste:

Hvilke serviceprodukter er udvidet service på opkvalificeringsområdet?

- Fælles virksomhedsbesøg med uddannelsesinstitutioner med fokus på afdækning af opkvalificeringsbehov og planlægning af opkvalificeringsforløb
- Opkvalificering af ledige til at indgå i en emnebank på jobområder med dokumenteret stor efterspørgsel på arbejdskraft
- Formaliseret kontakt til og netværk for virksomheder, som ønsker at indgå i et samarbejde om at igangsætte og aftage kandidater fra et opkvalificeringsforløb
- Bistand til jobrotation – rådgivning, design af projekt, udsøgning og screening af kandidater, samarbejde med uddannelsesinstitutioner og a-kasser
- Bistand til virksomhederne til administrative opgaver og håndtering af blanketter i forbindelse med opkvalificeringsforløb
- Menukort til virksomheder – hvad kan jobcentret tilbyde og hvilken opkvalificering skal der til?
- Udvidet rådgivningspakke – rådgivning i samarbejde med uddannelsesinstitutioner om virksomhedens fremtidige rekrutterings- og opkvalificeringsstrategi

5.3. Hvad kendetegner leveringen af en god opkvalificeringsservice?

På seminaret blev drøftet og udpeget, hvad der kendetegner leveringen af en god opkvalificeringsservice til virksomhederne.

De medvirkende kommuner peger på, at en god opkvalificeringsservice indebærer, at der kan leveres differentierede services i overensstemmelse med virksomhedernes opkvalificeringsbehov. Derfor kan afdækning og screening af kvalifikations- og opkvalificeringsbehov i virksomhederne ofte være en forudsætning for at få ledige kanaliseret over i virksomhederne.

Derudover peger de medvirkende kommuner på, at en række kvalitetsstandarder er afgørende for leveringen af en god opkvalificeringsservice. Der peges på følgende kvalitetsstandarder for leveringen:

- God opkvalificeringsservice skal måles på om virksomhederne er tilfredse og oplever at de får et udbytte af samarbejdet med jobcentret. De medvirkende kommuner peger derfor på, at løbende brugerundersøgelser er et vigtigt element i at sikre en god opkvalificeringsservice.
- God opkvalificeringsservice forudsætter, at virksomheden mødes med en service der er tilpasset til den enkelte virksomheds opkvalificeringsbehov. Det kræver, at der arbejdes med screening af virksomhederne, og at jobcentret kan følge screeningen op af en differentieret og målrettet service.
- De medvirkende kommuner lægger vægt på, at der i leveringen af opkvalificeringsservicen er et fagligt kendskab til branchen eller jobområdet, der kan kvalificere dialog og løsninger. Ifølge kommunerne kan kravet om faglighed indebære, at der skal samarbejdes tæt med uddannelsesinstitutioner og a-kasser i leveringen af servicen, herunder være fælles besøg eller andet samarbejde om afdækning af kvalifikationsbehov og -krav, realkompetenceafklaring af ledige mv.
- De medvirkende kommuner peger på, at det er god service at tilbyde virksomhederne en case-manager ved opkvalificeringsforløb, som kan være gennemgående i den aktuelle leverance.
- Det er god kvalitet i serviceleverancen, at jobcenteret kan tilbyde afdækningsbesøg, der fokuserer på indhold og omfang af opkvalificeringsbehovene i virksomheden. Dette kan ifølge kommunerne især være relevant i forbindelse med jobrotationsforløb og kan med fordel indebære et samarbejde med den relevante uddannelsesinstitution.
- En god serviceleverance indebærer, at virksomheden får en hurtig respons på henvendelser – højst 24 timer – og at der som udgangspunkt er kvalitetsstandarder for varigheden af leverancen. Her peger de medvirkende kommuner på, at der i opkvalificeringsprojekter er særlige behov for at kommunikere klart om og afstemme forventningerne til leveringstiden i forskellige faser af projektet.
- En god forventningsafstemning er et vigtigt element i en god opkvalificeringsservice. Det er vigtigt, at jobcentret i dialogen med virksomheden er præcis om, hvad jobcentret kan levere, hvor hurtigt det kan gå, hvad det kræver af virksomheden at opnå et succesfuldt resultat mv. I den forbindelse anbefaler de medvirkende kommuner, at der som udgangspunkt altid udarbejdes en plan sammen med virksomheden, som sætter rammer for service, kvalitet, leverance og tidsfrister for opkvalificeringsforløbet.

- Det er god kvalitet, at der løbende gøres status på leverancen til virksomheden – efter aftale og via aftalt medie.