

**KØBENHAVNS KOMMUNE**

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen  
CF 2. kontor - Aktivitetsparate og Sygedagpengemodtagere

**NOTAT**

20. august 2018

Sagsnr.  
2018-0187523

Dokumentnr.

**Rejserapport fra BIU's besøg i Hjørring Kommune den 16. august****Deltagere fra  
forvaltningen**

Cecilia Lonning-Skovgaard, borgmester  
Michael B. Schreiber, direktør  
Jeppe Bøgh Andersen, direktør  
Inger Suppli, kontorchef  
Sofie Munk, sekretariatschef

Sagsbehandler  
Inger Suppli

**Deltagere fra  
BIU**

Neil Stenbæk Bloem  
Gyda Heding  
Susan Hedlund  
Helle Bonnesen  
Badar Shah  
Hassan Nur Wardere  
Christopher Røhl Andersen

**Deltagere fra  
Hjørring**

Thomas Klimek, Udvalgsformand for  
Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalget  
(A)  
Per Hyldig, Næstformand for  
Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalget  
(O)

Leif Johannes Jensen, Økonomi- og  
Arbejdsmarkedsdirektør  
Michael Duus Nielsen,  
Arbejdsmarkedschef

**Tid og sted**

Hjørring Jobcenter, Sct. Knuds Park 6,  
9800 Hjørring, torsdag d. 16. august kl.  
9.45-12.30 (inklusive arbejdsfrokost).

**CF 2. kontor, område I**

Bernstorffsgade 17  
1577 København V

EAN nummer  
5798009710178

## Dagsorden

1. Velkomst og præsentation v/Udvalgsformand Thomas Klimek
2. Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalgets værdigrundlag v/Udvalgsformand Thomas Klimek
3. Hjørringmetoden v/Direktør Leif Johannes Jensen
4. Omstillingen v/Direktør Leif Johannes Jensen og Arbejdsmarkedschef Michael Duus Nielsen
5. Aalborg Universitets evalueringer af Hjørring Modellen v/Arbejdsmarkedschef Michael Duus Nielsen

### Referat af hovedpointer:

#### 1. Velkomst og præsentation v/Udvalgsformand Thomas Klimek

Mødedeltagerne præsenterede sig for hinanden. Thomas Klimek præsenterede sig som nyvalgt formand for et udvalg, hvor omtrent halvdelen var nye og halvdelen gamle medlemmer fra den tidligere periode.

#### 2. Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalgets værdigrundlag v/Udvalgsformand Thomas Klimek, jf. bilag 1.

Thomas Klimek ridsede baggrunden op for Hjørringmetoden, der startede med, at det daværende byråd besluttede at investere 126-127 mio. kr. i beskæftigelsesindsatsen i 2015-19. Leif Jensen supplerede senere med, at kommunen allerede i 2012 var begyndt at regne på et investeringsforslag på baggrund af et ønske fra udvalget.

Thomas Klimek fortalte videre, at strategien fra 2014 krydsede valgperioden, og det er lykkedes at fastholde investeringen på trods af, at Hjørring formentlig er den kommune i landet, der har lukket flest skoler i samme periode. Det er et byråd med en samarbejdende ånd, der vil strategien. Det har handlet meget om politisk kultur, hvor der har været opbakning til strategien, senest i forbindelse med afskedigelsen af 4-5 fysioterapeuter, hvor alle udvalgsmedlemmer bakkede op eksternt.

Thomas Klimek redegjorde for Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalgets værdigrundlag, jf. vedlagte, og fortalte om arbejdet med at gøre det muligt at arbejde efter i praksis og undgå at det blot blev "buzz words". Fx havde en episode, hvor en borger havde oplevet at få sit cpr.nummer råbt op i jobcentret, ført til at "diskretion" indgår under værdien "Værdighed".

Hjørring har lagt vægt på tværfaglighed i sin strategi, og det har bredt sig politisk, således, at der er etableret brobygninger til andre udvalg, bl.a. et politisk koordinationsforum med sundhed, handicap, skole og

teknik og miljøområderne. Derudover er der etableret et formelt forum med Børne- Fritids- og Undervisningsudvalget.

Thomas Klimek fortalte om udvalgets studietur til Skotland i april, som havde været meget inspirerende for udvalgets unge-strategi (læs evt. mere her: <https://hjoerring.dk/demokrati/byraad-og-politiske-udvalg/politiske-udvalg/arbejdsmarkeds-og-uddannelsesudvalget/studietur/studietur-til-edinburgh/>)

### 3. Hjørringmetoden v/Direktør Leif Johannes Jensen

Direktør Leif Jensen supplerede Thomas Klimek ved at fortælle, at det var det tredje udvalg, der havde udarbejdet et værdigrundlag. Det havde udviklet sig undervejs, fra at de forskellige politiske positioner var tydeligt afspejlet i det første værdigrundlag til nu for alvor at være et fælles værdigrundlag for udvalget.

Leif Jensen kommenterede værdien ”meningsgivende indsats”, at den måske var indlysende, men at udfordringen tidligere havde været, at det ikke gav mening. At argumentet ofte havde været, at ”det står i loven”, men at der var behov for at sætte fokus på formålet med loven, som er lavet for borgere og virksomheder. På trods af, at Hjørring har haft mindre fokus på rettidighed, har kommunen undgået revisionsbemærkninger.

Leif Jensen gennemgik investeringsstrategien, jf. vedlagte plancher. Han fortalte om den brændende platform for Hjørring, som i højere grad handlede om at skaffe arbejdskraft end at afskaffe ledighed. Målet var at undgå *langtids*ledighed.

Hjørring investerede både i sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter og mere sundhedsfagligt personale som psykologer og ergoterapeuter for at kunne iværksætte indsatserne parallelt frem for sekventielt. Sundhedsindsatserne handler om, at borgerne skal kunne mestre deres dårligdomme og familieliv.

Kommunen har understøttet det tværfaglige samarbejde med en ”beskedfordeler” på tværs af forvaltninger, som er et it-system, der sikrer, at alle dele af kommunen underrettes, når der sker noget nyt i borgerens sag. Dette kræver samtykke fra borgeren.

Strategien har ført til en lang række brancherettede samarbejder og kompetenceudviklingsforløb, bl.a. i samarbejde med fiskeindustrien og et nyt slagteri. Vejen til job på få eller mange timer kan ske via virksomhedspraktik, løntilskud og/eller en omvisitation til jobparat.

Kommunen har etableret 1.000 nye job, heraf en række nye fleksjob. 9 ud af 10 nye fleksjob er etableret i private virksomheder, hvor mange arbejder få timer om ugen.

Leif Jensen oplyste at:

- sagsbehandlerne har ansvar for 30-35 sager pr. medarbejder
- der er ansat 35 virksomhedskonsulenter i jobcenteret
- der gennemføres 3000 virksomhedsbesøg om året, hvoraf ca. 800 er strategibesøg uden borgere
- der er ca. 2000 CVR-numre i kommunen, hvor kommunen har en tæt kontakt med ca. 400 virksomheder og et mere sporadisk samarbejde med ca. 600 virksomheder.

#### 4. Omstillingen v/Direktør Leif Johannes Jensen og Arbejdsmarkedschef Michael Duus Nielsen, jf. bilag 2.

Vedlagte guide til at lykkes med større omstillinger blev gennemgået med fokus på, at der havde været politisk opbakning, afsat tid og ressourcer til implementering, kompetenceudviklet og udskiftet hver anden leder (7 i alt) og hver femte medarbejder. Politisk er der givet en stort ledelsesrum til forvaltningen til at udmønte strategien.

#### 5. Aalborg Universitets evalueringer af Hjørring-modellen v/Arbejdsmarkedschef Michael Duus Nielsen, jf. bilag 3.

Aalborg universitet har evalueret implementeringen af strategien med fokus på brugerne, virkning og effekt, jf. vedlagte slides.

Bruger- og medarbejderundersøgelsen viste, at 9 ud af 10 af borgerne gerne vil i arbejde, mens 70 pct. af medarbejderne tror, at kun 10-60 pct. af borgerne ønsker at komme i arbejde. Denne konklusioner var bl.a. afsæt for forandringsprocessen i Hjørring.

Evalueringen viser, at investeringen har givet en gennemsnitlig forøgelse af de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtageres beskæftigelse (jobeffekt) på 50 % ligesom Hjørring har fået lavet en opgørelse, der viser, at kommunen har fået dobbelt så mange aktivitetsparate i job som de 88 kommuner, der deltager i ”Flere skal med”.

#### **Bilag**

1. Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalgets værdigrundlag
2. Investeringsstrategien ”Flere i job og uddannelse”
3. Aalborg Universitets evalueringer af Hjørring-modellen

# Studiebesøg fra Beskæftigelses- og Integrationsudvalget, Københavns Kommune

Hjørring, den 16. august 2018



Hjørring Kommune

# Studiebesøg fra Beskæftigelses- og Integrationsudvalget, Københavns Kommune den 16. august 2018

- **Program:**
- **1. Velkomst og præsentation v/Udvalgsformand Thomas Klimek**
- **2. Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalgets værdigrundlag v/Udvalgsformand Thomas Klimek**
  - - Værdigrundlag (bilag)
- **3. Hjørring Modellen v/Direktør Leif Johannes Jensen**
  - - Arbejdsstyrke og beskæftigelse - den brændende platform (bilag)
  - - "Flere i job og uddannelse" - investering og afkast (bilag)
  - - Hjørring-metoden - Arbejdsrettet rehabilitering i teori og praksis (bilag)
- **4. Omstillingen v/Direktør Leif Johannes Jensen og Arbejdsmarkedschef Michael Duus Nielsen**
  - - Guide til at lykkes med større omstillinger i en offentlig forvaltning (bilag)
  - - Rekruttering, opkvalificering og det stærkeste hold (bilag)
- **5. Aalborg Universitets evalueringer af Hjørring Modellen v/Arbejdsmarkedschef Michael Duus Nielsen**
  - - Borger-/personale surveys (bilag)
  - - Virkningsevaluering (bilag)
  - - Effektevaluering (bilag)
- **6. Fri drøftelse**



# Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalgets værdigrundlag



**Uddannelse**  
- den klogeste vej til et godt job

Hjørring Kommune



## MISSION

Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalgets mission er at sikre virksomhederne den fornødne arbejdskraft og modvirke langtidsledighed.

## VISION

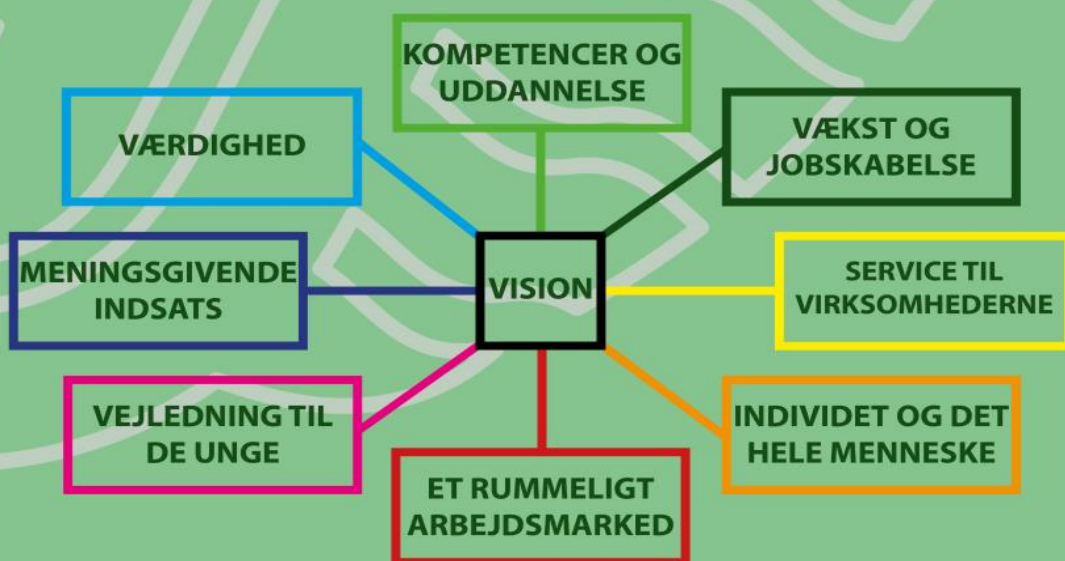
Alle borgere skal have mulighed for at uddanne sig, udvikle sig og udfylde sit potentiale på arbejdsmarkedet - uanset køn og baggrund.

Arbejdsmarkedspolitikken i Hjørring Kommune skal kendetegnes ved

- rette indsats til rette borger til rette tid
- et bredt, konstruktivt og tillidsskabende samarbejde med arbejdsmarkedets parter, virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

## DE ARBEJDSMARKEDSPOLITISKE VÆRDIER

Arbejdsmarkeds- og Uddannelsespolitikken tager afsæt i nedenstående arbejdsmarkedspolitiske værdier:





## DE ARBEJDSMARKEDSPOLITISKE VÆRDIER

### MENINGSGIVENDE INDSATS

Den beskæftigelsesrettede indsats skal give mening for den enkelte borger, for arbejdspladsen og for samfundet.

### VÆRDIGHED

Borgerne skal mødes med respekt, diskretion og tillid, og inddrages tidligt og aktivt med henblik på at fastholde medansvar for eget forløb.

### KOMPETENCER OG UDDANNELSE

Borgere skal vejledes individuelt om kompetenceudvikling og uddannelse, der giver de bedste forudsætninger for varig tilknytning til arbejdsmarkedet. Vejledningen sker i tæt samarbejde med uddannelsesinstitutionerne og arbejdsgiverne.

### VÆKST OG JOBKABELSE

De konkrete arbejdsmarkedspolitiske indsatser skal understøtte vækst og jobskabelse - i et lokalt, regionalt og internationalt perspektiv.

### SERVICE TIL VIRKSOMHEDERNE

Jobcentrets virksomhedsservice skal være virksomhedernes primære samarbejdspartner i forhold til jobformidling/rekruttering, fastholdelse og kompetenceudvikling og skal sikre enkle og driftssikre samarbejdsrelationer med virksomhederne.

### INDIVIDET OG DET HELE MENNESKE

Indsatser og forløb på arbejdsmarkedsområdet skal tage udgangspunkt i det enkelte individs ressourcer og behov, og inddrage den fornødne tværfaglighed på tværs af sektorerne for at sikre en helhedsorienteret tilgang.

### ET RUMMELIGT ARBEJDSMARKED

Arbejdsmarkedspolitikken skal understøtte inklusion af borgere med nedsat funktionsevne ved udviklingen af det rummelige arbejdsmarked.

### VEJLEDNING TIL DE UNGE

Den enkelte unge skal tilbydes den rette vejledning på det rette tidspunkt, med henblik på at træffe det rette valg af uddannelse og erhvervsfokus.

# Værdigrundlaget for Arbejdsmarkedspolitikken

Udarbejdet af Arbejdsmarkeds- og Uddannelsesudvalget i foråret 2018.



## Udvalget i arbejde - i rækkefølge fra venstre er det:

Udvalgsnæstformand Per Hyldig, (O), [per.hyldig@hjoerring.dk](mailto:per.hyldig@hjoerring.dk)

Udvalgsmedlem Claus Mørkbak Højrup, (V), [claus.moerkbak.hoejrup@hjoerring.dk](mailto:claus.moerkbak.hoejrup@hjoerring.dk)

Udvalgsmedlem Helmuth Zickert, (A), [helmuth.zickert@hjoerring.dk](mailto:helmuth.zickert@hjoerring.dk)

Udvalgsmedlem Mogens Bjerre, (A), [mogens.bjerre@hjoerring.dk](mailto:mogens.bjerre@hjoerring.dk)

Udvalgsmedlem Mette Jensen, (C), [mette.jensen@hjoerring.dk](mailto:mette.jensen@hjoerring.dk)

Udvalgsmedlem Carsten Andersen, (A), [carsten.andersen@hjoerring.dk](mailto:carsten.andersen@hjoerring.dk)

Udvalgsformand Thomas Klimek, (A), [thomas.klimek@hjoerring.dk](mailto:thomas.klimek@hjoerring.dk)



Hjørring Kommune

Hjørring Kommune  
Arbejdsmarkedsforvaltningen  
Sct. Knuds Park 6  
9800 Hjørring  
72 33 33 33  
[hjoerring@hjoerring.dk](mailto:hjoerring@hjoerring.dk)  
[www.hjoerring.dk](http://www.hjoerring.dk)  
Foråret 2018  
Colourbox

# **Investeringsstrategien**

## **“Flere i job og uddannelse”**

v/ Leif Johannes Jensen  
Økonomi- og Arbejdsmarkedsdirektør



Hjørring Kommune

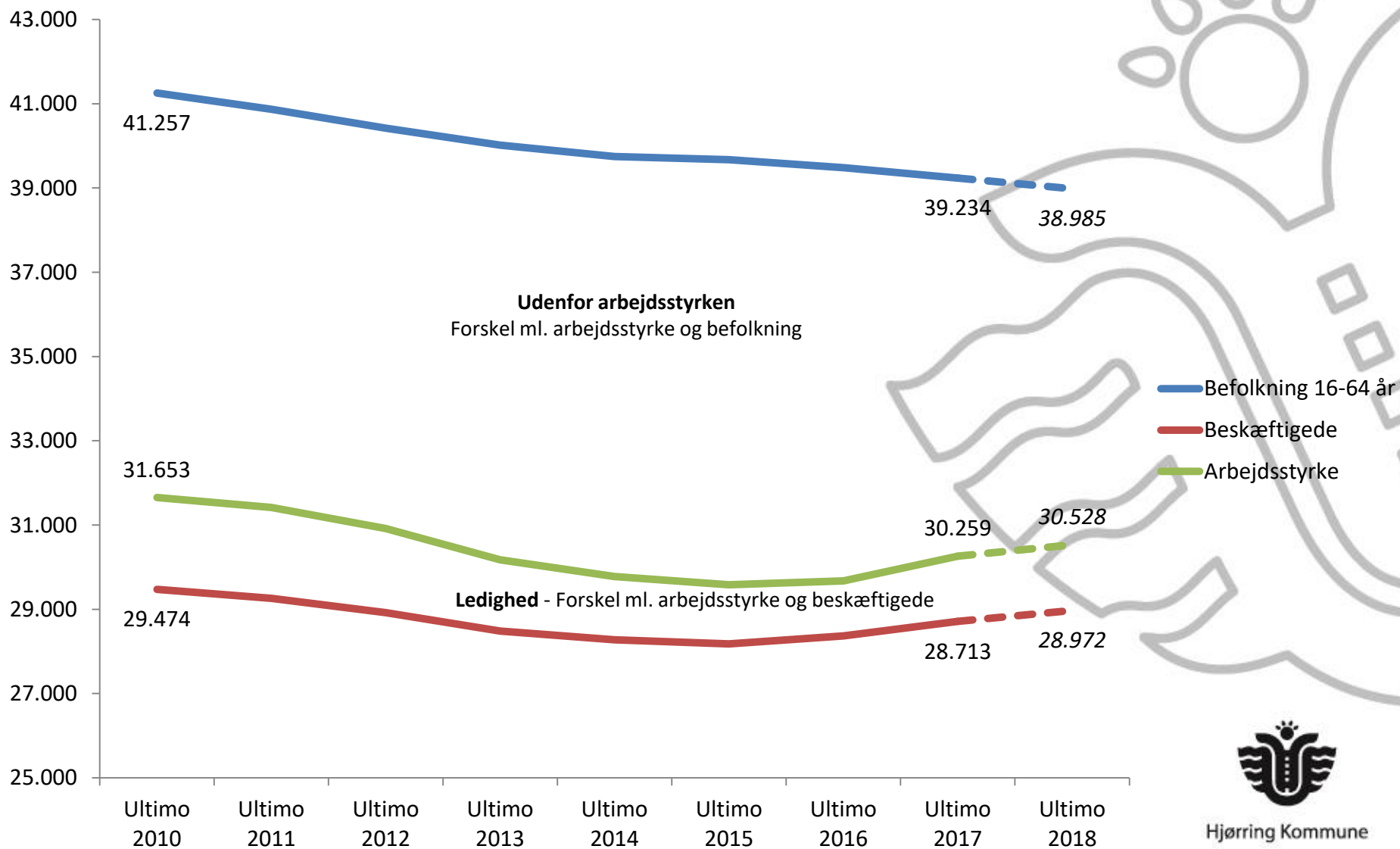
## Målet og de 3 Perspektiver

**Mål: 1700 flere borgere ind i arbejdsstyrken ...**

- 1. Hensynet til den enkelte borger**
  - hurtigere afklaring og hjælp til at blive jobklar
- 2. Arbejdsstyrke og beskæftigelse**
  - vi mister beskæftigelse og arbejdspladser, hvis ikke vi får flere borgere ind i arbejdsstyrken
- 3. Kommunens økonomi**
  - vi har ikke råd til at lade stå til, og afkastet af en investering er stort (især efter refusionsreformen)

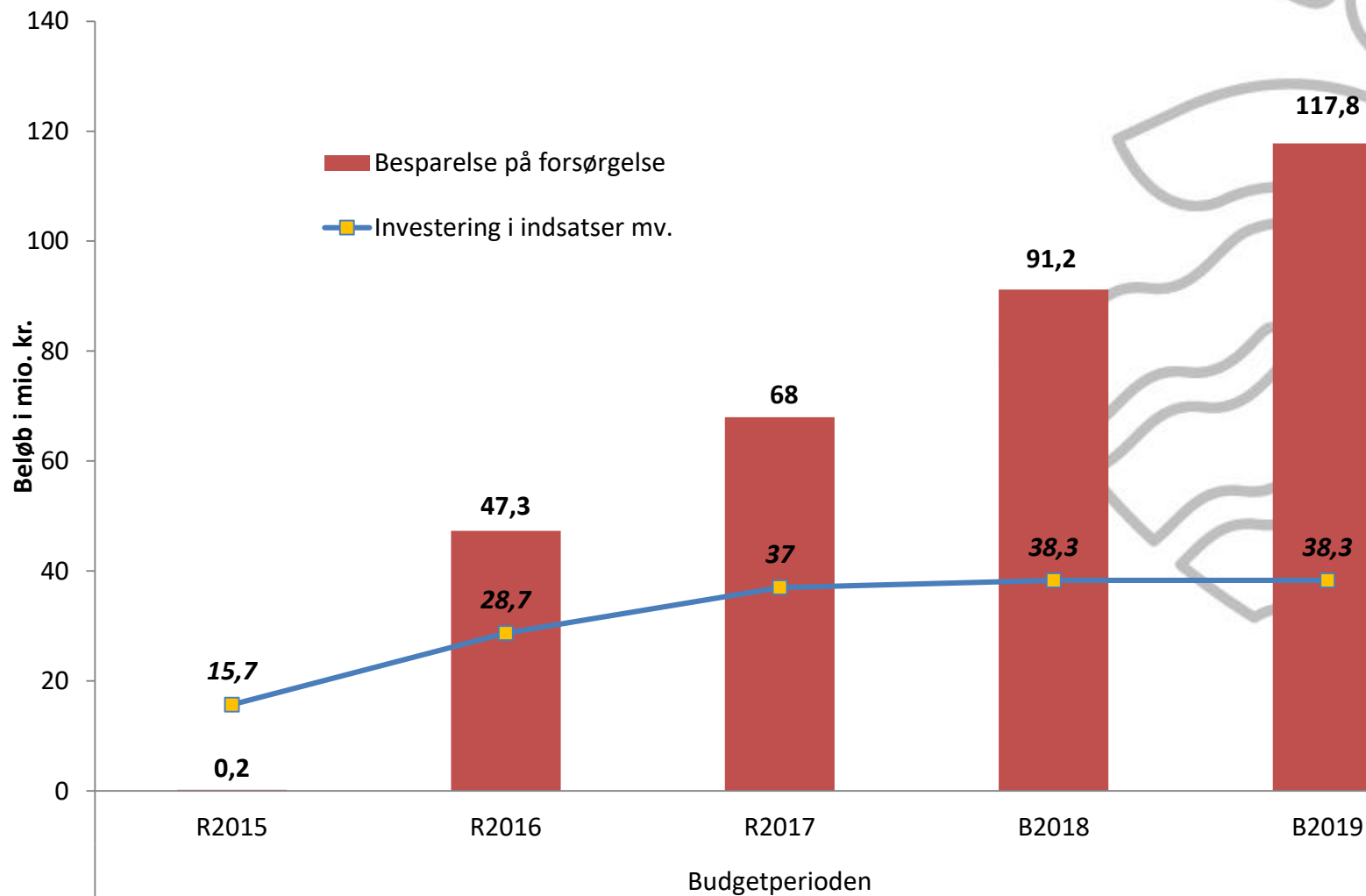


# Udvikling i befolkningstal, beskæftigede samt samlet arbejdsstyrke 2010-2018 (2010-2016 faktiske tal, 2017-2018 baseret på STARs prognose, opdateret december 2017)



# Investeringsprofil, realiseret og forventet gevinst 2015-2019

2015-2017 er regnskabstal - 2018-2019 er budgettal



## Investeringen

- Flere sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter og mentorer
- En vifte af sundhedsfaglige tilbud målrettet borgernes specifikke behov
- Skræddersyede jobkvalificeringskurser og tilskud til sidemandsoplæring på arbejdspladsen



## Systemskifte i jobcentret

- Hurtig tværfaglig afklaring af borgeren
- Ejerskab og ansvar ved borgeren - empowerment
- Parallele indsatser – sundhedsmæssige, sociale og virksomhedsrettede indsatser
- Individuelle forløb
- Helhed og sammenhæng på tværs af forvaltninger
- Jobmatch ved at møde virksomhederne på deres egen bane og egne præmisser





## Målgrupperne for strategien

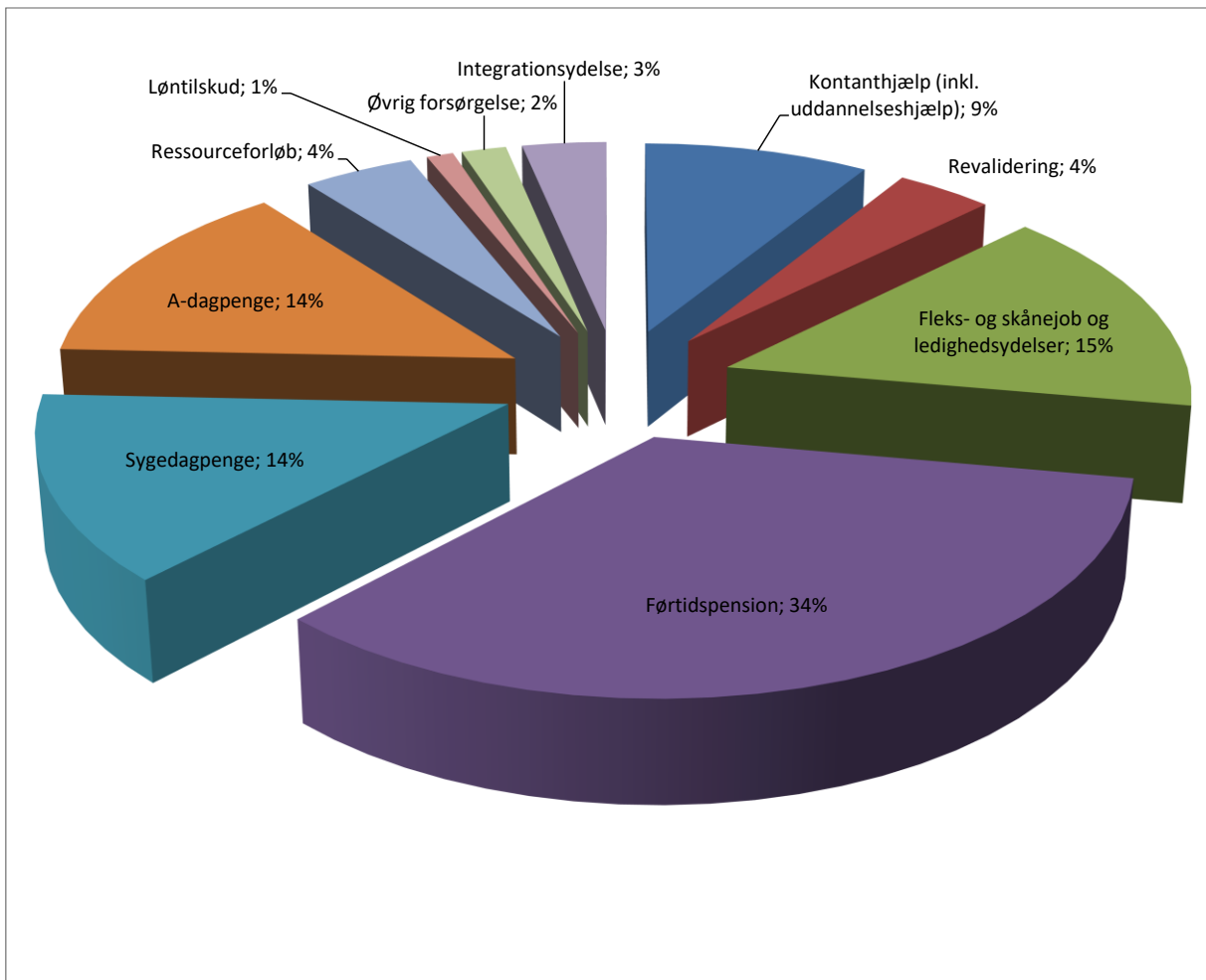
Borgere med risiko for langvarig forsørgelse på:

- Kontanthjælp og uddannelsesyndelse
- Sygedagpenge
- Ledighedsyndelse (fleksjob)
- A-dagpenge
- Integrationsyndelse

+ særlig indsats for 15-17-årige i risikogruppen

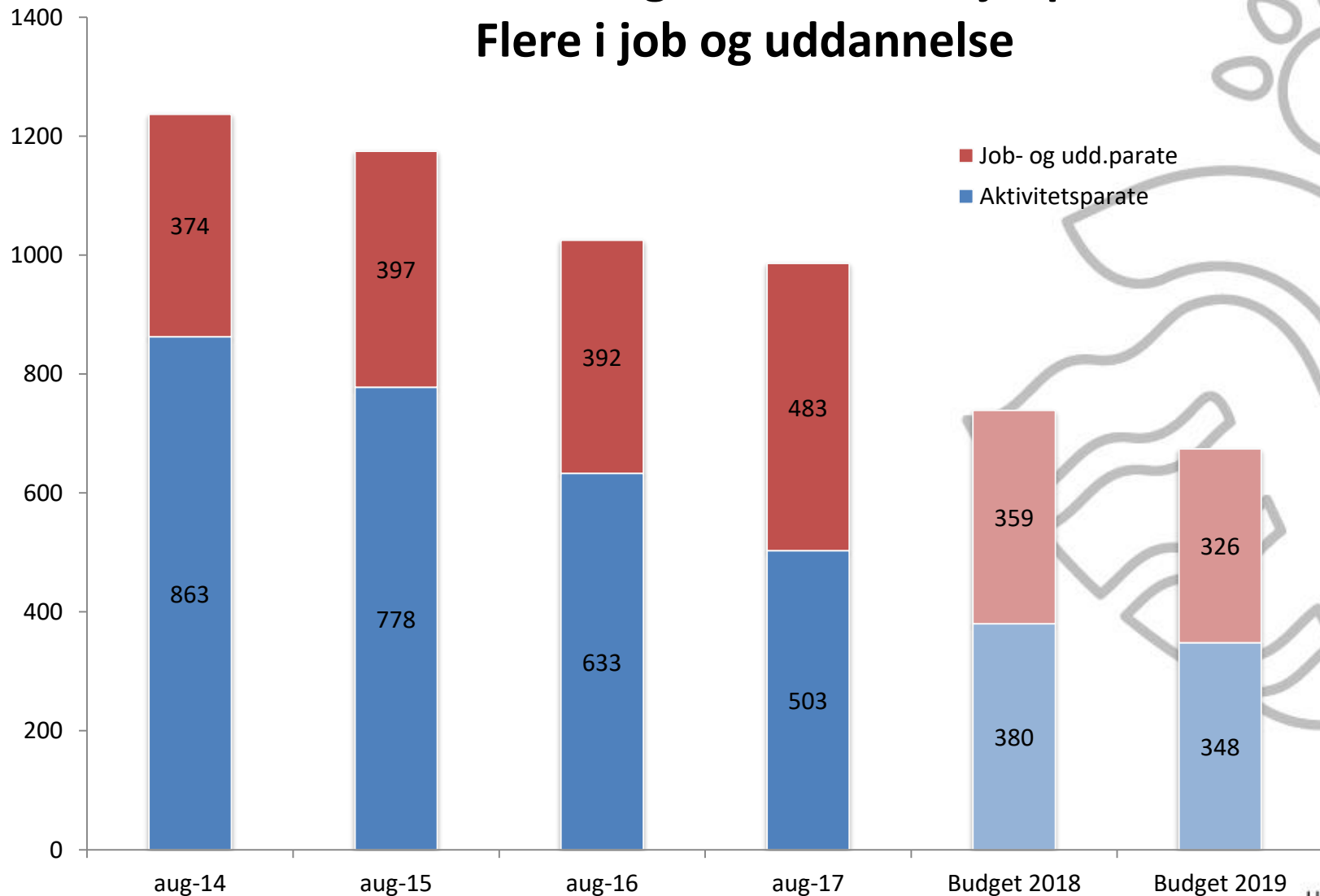


## Fordeling af budget, sektor Forsørgelsesydelse



# Kontant- og uddannelseshjælp

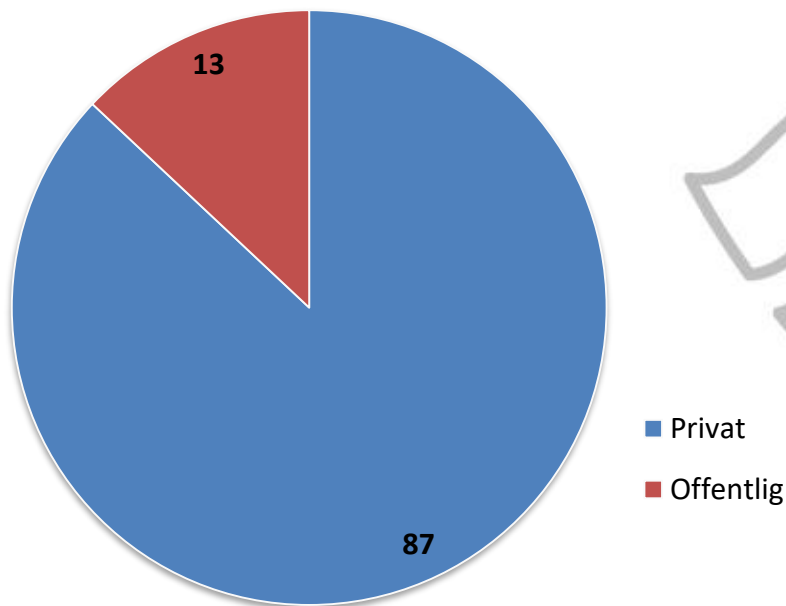
## Flere i job og uddannelse



# Mange nye fleksjob – 9 ud af 10 i private virksomheder

235 nye fleksjob september 2016-august 2017

**Nye fleksjob seneste 12 mdr. fordelt på  
type af arbejdsgiver (tal i pct.)**



# Ekstern evaluering ved Aalborg universitet

Ekstern evaluering i 3 spor:

1. Effektevaluering – når vi de overordnede mål?
2. Virkningsevaluering – hvad virker for hvem ?
3. Brugerevaluering – hvordan opleves indsatsen af borgere og medarbejdere?



## Vores praksis og lovgivningen ...

- Husk formålet med lovgivningen
  - Sikre arbejdskraft til virksomhederne
  - Forebyg langtidsledighed
- Vi tager udgangspunkt i borgernes og virksomhedernes behov
- Derefter finder vi løsninger indenfor rammerne af lovgivningen og vores budget



# Ekstern evaluering Aalborg Universitet

Hovedkonklusioner

# Borger- og personaleundersøgelse

## **Borgerundersøgelsen**

Formålet har været at afdække:

- Om de arbejdsmarkedspolitiske værdier kan genfindes i praksis
- Borgernes selvopfattede situation og problemstillinger
- Borgernes vurdering af jobcenter-indsatsen og samarbejdet med sagsbehandler

## **Personaleundersøgelsen**

Formålet har været at afdække:

- Om medarbejderne oplever, at de arbejdsmarkedspolitiske værdier i kan genfindes praksis
- Medarbejdernes vurdering af jobcenterindsatsen og borgerne



# Hovedkonklusioner

## Borgerundersøgelsen

Borgerne vil ifølge dem selv gerne arbejde

- 9 ud af 10 på kontanthjælp og sygedagpenge ønsker at komme i job eller uddannelse
- 9 ud af 10 tror, at deres kompetencer kan bruges på en arbejdsplads
- Ca. 50 % angiver fysisk/psykiske eller sociale vanskeligheder som vanskeliggør dette

## Personaleundersøgelsen

Sagsbehandlerne på kontanthjælpsområdet vurderer borgernes motivation anderledes...

- 70 % mener, at 10-60 % af borgerne ønsker at komme i job eller uddannelse
- 30 % mener, at 60-100 % af borgerne ønsker at komme i job eller uddannelse

# Virkningsevaluering

## Borger-sagsbehandler samarbejdet

- De borgere, der føler sig inddraget af sagsbehandleren, er i højere grad motiverede for at deltage aktivt i de aktive indsatser, end borgere, der ikke føler sig inddraget af sagsbehandleren.  
De er også mere tilbøjelige til mene, at de opnår fremskridt via deres deltagelse i de aktive indsatser.
- Kommunikationen mellem sagsbehandler og borger spiller en afgørende rolle for sikring af, at indsatsen reelt set tager afsæt i borgerens situation. Det fremmer ikke blot muligheden for, at borgeren forstår formålet med den aktive indsats, men gør det også mere sandsynligt, at borgeren opfatter indsatsen som meningsfuld.  
Borgere, der opfatter indsatsen som meningsfuld, er også mere motiverede for at deltage i den aktive indsats.
- De borgere, der selv mente, at de havde gjort meget store fremskridt via den aktive indsats, havde dobbelt så høj sandsynlighed for at være i selvforsørgelse som øvrige borgere 9 måneder efter spørgeskemaundersøgelsen.

# Borgerundersøgelse og virkningsevaluering

- Udmøntet i omfattende indsatser for medarbejderne
  - Socialfaglig opkvalificering
  - Empowerment
  - Relationel koordinering
  - Individuel coaching af virksomhedskonsulenter
  - Ledelsesudvikling

# Effektevaluering

- Analyserne viser positive beskæftigelseseffekter for de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere som følge af investeringsstrategien
- Effektevalueringen viser en gennemsnitlig forøgelse af de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtageres beskæftigelse (jobeffekt) på 50 %
- Effekten er udregnet på baggrund af en kontrolgruppe bestående af borgere fra andre sammenlignelige nordjyske kommuner

# Hvad kan forklare effekterne?

- Højere kvalitet i det socialfaglige beskæftigelsesarbejde
- Øget behovsorientering i de aktive beskæftigelsesindsatser
- Alliancen mellem borger og sagsbehandler (virkningsevalueringen)