

# Offentlige arbejdsformidlingers bidrag til Europa 2020-strategien

## *Rapport om resultaterne af PES 2020- strategien*

### Sammendrag

Dette dokument indeholder den fælles strategi for fremtiden, som er støttet af alle europæiske offentlige arbejdsformidlinger (PES). Under hensyntagen til de ændringer, der vil komme til at ske i rammerne for de europæiske offentlige arbejdsformidlinger i de kommende år, samt ændringerne i den måde, hvorpå arbejdsmarkedet fungerer, og de offentlige tjenesteudbydere skal arbejde på, beskriver PES 2020-strategien de ændringer i de offentlige arbejdsformidlingers rolle og funktion, der er nødvendige i konsekvens af udmøntningen af Europa 2020-strategien. Desuden defineres de offentlige arbejdsformidlingers rolle i overensstemmelse med EMCO's udtalelse "Få overgange til at betale sig", samtidig med at der tages hensyn til forskellene i de institutionelle rammer, mål, produktportefølje og strukturen i de europæiske offentlige arbejdsformidlinger.

I lyset af udfordringerne fra overgangsarbejdsmarkedet bør de offentlige arbejdsformidlinger forfølge en aktiveringspolitik med bæredygtige resultater. Samtidig bør de offentlige arbejdsformidlinger fokusere mere på efterspørgselssiden på arbejdsmarkedet, da de kommer til at stå over for stadig stigende rekrutteringsproblemer. Især små og mellemstore virksomheder har ofte brug for mere intensiv støtte fra de offentlige arbejdsformidlinger. Der er også behov for at skabe et tættere samarbejde mellem de europæiske offentlige arbejdsformidlinger.

For at garantere, at arbejdsmarkedet fungerer optimalt, hvilket er en kritisk faktor for Europa 2020-strategiens succes, bør de offentlige arbejdsformidlinger få mandat til at indtage en ledende rolle. "Ledende" strækker sig over flere planer, fra en grundig forståelse af de mange overgange, der til stadighed dukker op på arbejdsmarkedet, et klart overblik over de tjenester, der udbydes af aktørerne på arbejdsmarkedet, og størst mulig formidling og brug af information om arbejdsmarkedet. Ledende betyder også, at arbejdsmarkedets aktører skal motiveres til at samarbejde og tænke i nye baner i tæt samarbejde med offentlige og private partnere, og at arbejdsmarkedets aktører skal bringes på linje med arbejdsmarkedspolitikken.

For at bidrage til "Få overgange til at betale sig"-strategien skal de offentlige arbejdsformidlinger bygge bro over karriereovergange. For f.eks. at lette overgangene mellem læring og arbejde skal de indgå i et tæt samspil med forskellige aktører på uddannelses- og erhvervsuddannelsesområdet. For at undgå hurtige overgangsskift mellem beskæftigelse og arbejdsløshed bør de offentlige arbejdsformidlinger skabe opmærksomhed omkring vigtigheden af bæredygtige aktiveringsresultater og informere arbejdsgiverne om deres ansvar og muligheder med hensyn til sikring af udbuddet af arbejdstagere. Endelig kan de offentlige arbejdsformidlinger skabe forbindelser til karriereplanlægningstjenesterne og fremme evnen til selv at orientere sig, så de jobsøgende bliver i stand til at håndtere karriereskift.

I rapporten fremhæves også vigtigheden af de offentlige arbejdsformidlingers evne til at arbejde effektivt for at sikre, at arbejdsmarkedspolitikken får størst mulig effekt. Endvidere er virkningerne af PES 2020-strategien for de offentlige arbejdsformidlingers

forretningsmodeller og levering af tjenester beskrevet gennem flere vigtige gennemførelsesprincipper. Rapporten tilskynder til udarbejdelse af overbevisende business cases for at påvise merværdien af de offentlige arbejdsformidlinger og runder af med en anvisning af, hvordan man skal komme videre for at sikre, at nyorienteringen udmøntes i PES 2020-strategien.

## Forord

For de europæiske offentlige arbejdsformidlinger vil det aldrig blive "business as usual" igen. Som de seneste år har vist med al smertelig tydelighed, finder der i stigende grad hurtige og massive ændringer sted på arbejdsmarkedet. Endvidere er de offentlige arbejdsformidlingers samfundsmæssige rolle ved at ændre sig. I dag er de nødt til at omstille sig til "arbejdsfokuserede indgange til velfærdssystemerne". Stillet over for forskellige usikkerhedsfaktorer og muligheder samt klare forpligtelser og forventninger er de offentlige arbejdsformidlinger nødt til at have en klar og stabil holdning til, hvilken vej de skal gå for at blive ved med at være relevante og effektive. Denne rapport er udarbejdet med det formål at belyse og fastlægge en fælles strategi for fremtiden, der støttes af alle europæiske offentlige arbejdsformidlinger. Den offentliggøres på dette tidspunkt, fordi de politiske beslutningstagere ønsker at vide, hvordan de offentlige arbejdsformidlinger vil kunne sikre, at Europa 2020-strategien virker og vil blive udmøntet.

### 1. Ændrede rammer

Reguleringen af arbejdsmarkedet er tæt knyttet til reguleringen af makroøkonomien<sup>1</sup>. Alle lande i Europa vil skulle forholde sig til konsekvenserne af den finansielle og økonomiske krise og finde nye veje for deres industrier. For at skabe budgetstabilitet i eurozonen gennemføres der redningsforanstaltninger og regeringerne pålægges **finansielle restriktioner**. Globaliseringen lægger pres på Europas konkurrenceevne.

For det andet accelererer befolkningsaldringen i Europa, og balancen mellem personer i den arbejdsdygtige alder og pensionister er begyndt at tippe. Som et resultat heraf forventes den erhvervsaktive befolkning at skrumpes med deraf følgende mangel på arbejdskraft. Derfor sætter **den aldrende befolkning** sundhedsydelse, den økonomiske vækst og de sociale velfærdssystemer under alvorligt pres. Regeringerne er nødt til at foregribe begivenhedernes gang og planlægge for at bevare en tilstrækkeligt kvalificeret arbejdsstyrke.

Europa står også over for miljømæssige udfordringer. Den globale opvarmning og de svindende naturressourcer tvinger nogle sektorer til at lægge om og fokusere på bæredygtighed. Endvidere betyder den **grønnere** økonomi, at nye kompetencer begynder at blive efterspurgt.

Derudover kommer der nu **nye generationer** på banen, som har en anden holdning til arbejde, andre kvalifikationer og bløde kompetencer samt andre forventninger til det offentlige serviceniveau. Børn vokser op i en verden, der er domineret af teknologi og information, som de håndterer på en intuitiv og intelligent måde. Sociale netværk, virtuel kompetenceindlæring og multitasking er helt klart en del af deres udvikling. Samtidig opstår der nye former for beskæftigelse.

Levering af moderne tjenesteydelser er blevet fuldstændig afhængig af it og påvirkes dermed af ny software og nye teknologier, af nye værktøjer til dataindsamling, "data mining" og dataudveksling, af alternative kommunikations- og samarbejdskanaler, af det stadig mere sociale og mobile internet osv. Alle disse **teknologiske landvindinger** forandrer også de grundlæggende arbejdsmarkeds mekanismer, som f.eks. den måde medarbejdere rekrutteres på, og den måde jobsøgende ansøger om et job på. Teknologien vil også udvide de offentlige arbejdsformidlingers rolle som informationsformidlere.

Samtidig udfordres mange medlemsstater i stigende omfang af et **misforhold** mellem udbuddet af og efterspørgslen efter arbejdskraft. Arbejdsløsheden er stigende, og udsigten til

---

<sup>1</sup> Ikke desto mindre ligger beskæftigelsespolitik, jobskabelse og arbejdsmarkedslovgivningen uden for de offentlige arbejdsformidlingers område.

en omfattende kamp om talentmassen lurer i horisonten, hvor virksomhederne skal forsøge at håndtere stadig flere flaskehalsproblemer på arbejdsmarkedet og en mangel på ansøgere med de rette kvalifikationer som følge af den demografiske udvikling.

Den lave **erhvervsfrekvens** for visse målgrupper, der klarer sig mindre godt i arbejdsmarkedsstatistikkerne, er endnu en årsag til bekymring. Selv om der er omfattende viden om emnet, er den lave beskæftigelse for ufaglærte unge, folk over 55 år, migranter, uarbejdsdygtige, langtidsarbejdsløse, fattige og andre dårligt stillede grupper fortsat et strukturelt problem. Desuden er der ved at vise sig en stadig større uddannelseskluft. Samtidigt tyder investeringerne i livslang læring fortsat på et manglende ambitionsniveau i Europa. De synes endda at være faldende.

Endelig rammes mange offentlige arbejdsformidlinger af **usikre politiske valg** vedrørende deres finansiering og aktiviteter i takt med, at samfundets opfattelse af offentlige instansers og tjenesters rolle ændrer sig. Selv om bankkrisen øgede behovet for markedsregulering, og gennemførelsen af politikker fortsat er en nøglefunktion for de offentlige arbejdsformidlinger, er der i mange lande en stigende tendens til at lægge vægt på borgernes og virksomhedernes eget ansvar, hvilket nogle gange muligvis reducerer behovet for de offentligt finansierede tjenesteudbydere. Involvering og helt klart viser, at der er behov for at investere offentlige midler på en intelligent måde.

De offentlige arbejdsformidlinger forventes at kunne håndtere de aktuelle og fremtidige udfordringer på samme tid. At reagere hurtigt på nye omstændigheder og kombinere kortsigtede foranstaltninger med bæredygtige løsninger kræver fleksibilitet, organisatorisk omstillingsparathed og kreativitet. De offentlige arbejdsformidlinger kan foregribe og påvirke ændringer på arbejdsmarkedet gennem informationsudveksling med de politiske beslutningstagere og ved at forholde sig kontracyklisk.

## **2. Ændrede arbejdsmarkeder**

I de seneste årtier har der været en mere og mere udbredt holdning i alle medlemsstater om, at de offentlige arbejdsformidlinger bør spille en mere aktiv rolle med hensyn til at mindske afhængigheden af arbejdsløshedsunderstøttelse. Som reaktion på de grundlæggende ændringer på vores arbejdsmarkeder og i vores samfund er de offentlige arbejdsformidlinger ved at indtage nye roller til støtte for hele karriereløb på arbejdsmarkedet. Udviklingen væk fra modsætningsforholdet mellem "arbejdsløshed-beskæftigelse" stammer fra førende forskeres (f.eks. Schmid, Auer, Gazier) introduktion af et nyt paradigme – "overgangsarbejdsmarkeder". Samtidig har de politiske beslutningstagere søgt efter en ny, rimelig balance mellem fleksibilitet og sikkerhed – eller "**flexicurity**" – for arbejdsgivere og arbejdstagere. Begge metoder kan betragtes som en reaktion på det stadig mere omskiftelige arbejdsmarked og konsekvenserne for den sociale sikkerhed.

Flere tendenser har været medvirkende til, at det traditionelle arbejdsmarked har udspillet sin rolle, som var karakteriseret ved, at den mandlige hovedforsøger arbejdede på fuld tid frem til pensionsalderen, ofte for samme virksomhed. Disse tendenser omfatter bl.a. et skift væk fra masseproduktion til mere skræddersyede tjenester, kvinders indtræden på arbejdsmarkedet, nedbrydningen af de interne arbejdsmarkeder osv. Som følge af disse ændringer er beskæftigelsesforholdene blevet langt mindre stabile, og en person oplever i sin levetid mange forskellige **overgange** ind på, inden for og væk fra arbejdsmarkedet.

Disse overgangsarbejdsmarkeder skaber (nye) **sociale risici** – som har en tendens til at ramme dårligt stillede grupper: Risikoen for at have en lav indtjeningsevne som følge af mangel på uddannelse, risikoen for svingende indkomst som følge af en varierende efterspørgsel og overgange fra job til job, risikoen for total mangel på lønindkomst som følge af ufrivillig arbejdsløshed, risikoen for en lavere indtjeningsevne som følge af sociale

forpligtelser, såsom børnepasning eller ældrepleje, risikoen for reduceret eller manglende indtjeningsevne som følge af handicap, kronisk sygdom eller alder.

Den nye virkelighed på overgangsarbejdsmarkedet kræver nye politikker, der skal sætte borgerne i stand til at håndtere de "risikable overgange" og forbedre deres eget (arbejds-) liv. Derfor har forskere indført begrebet "**positive overgange**", som omfatter en selvforstærkende proces med yderligere investeringer i borgernes beskæftigelsesegnethed.

Omsat til det "nye" offentlige arbejdsformidlingsystems<sup>2</sup> rolle fornyr strategien med overgangsarbejdsmarkeder de sociale sikringsordningers traditionelle funktion på (mindst) tre måder:

1. En ny kombination af de "aktive" og "passive" funktioner i begrebet "**aktiv sikkerhed**". I stedet for passivt at kompensere for indkomsttab og beskytte arbejdspladser bør regeringerne aktivt investere i den enkelte persons menneskelige kapital og i arbejdsforhold, der skal være med til at sætte folk i stand til at beskytte sig selv. Ved at sigte på "aktiv sikkerhed", samtidig med at de arbejdsløses rettigheder og pligter styrkes, vil de offentlige arbejdsformidlingssystemer kunne føre en aktiveringspolitik med bæredygtige resultater.
2. En ny **foregribende rolle** i forhold til potentielle karriereovergange. I stedet for at styrke overgangene mellem job bør regeringerne fokusere på at støtte arbejdskarrierer ved at give folk et perspektiv og indflydelse på deres udvikling. De offentlige arbejdsformidlingssystemer bør fremme overgange fra og inden for arbejde, eftersom den økonomiske situation og de enkeltes præferencer kan ændre sig over tid.
3. Et skift fra offentlige arbejdsformidlingssystemer, der traditionelt servicerer, til systemer, der **fremmer, coacher og leder**, og hvor "ledende" skal forstås på to måder: dels regulering, styring, motivering, koordinering og kvalitetssikring af de udbudte tjenester og af partnerskaber, og dels levering af (online-) værktøjer og primære tjenester til støtte for den enkelte persons karriereplanlægning.

Ved at anlægge en strategi for hele karriere- eller livsforløbet udvides målgruppen for de offentlige arbejdsformidlingssystemer med nye "kunder" (arbejdstagere, arbejdsgivere, ikke-erhvervsaktive grupper) uden nogen traditionel tilknytning til de offentlige arbejdsformidlinger.

Ud over den trestrengede fornyelse af de offentlige arbejdsformidlingssystemers traditionelle funktioner er der en fjerde stor forandring på vej, nemlig mod en servicepakke, der er **mere fokuseret på efterspørgslen efter arbejdskraft**. I lyset af de stadig større rekrutteringsproblemer skal effektiv og inklusiv aktivering af jobsøgende kombineres med en grundlæggende forståelse af efterspørgslen efter arbejdskraft og kvalitativ hjælp til arbejdsgiverne. Det større fokus på arbejdsgivernes behov er også godt for de arbejdsløse, da de får bedre hjælp til at styre deres karriere mod reelle og realistiske muligheder. Et tæt samarbejde med virksomhederne giver endda også flere muligheder for at ansætte de mere sårbare jobsøgende.

Den stadig større indbyrdes afhængighed på de nationale arbejdsmarkeder i Europa kræver et større internationalt samarbejde mellem de europæiske offentlige arbejdsformidlinger. For

---

<sup>2</sup> Brugen af begrebet "offentlige arbejdsformidlingssystemer" i stedet for "offentlige arbejdsformidlinger" sikrer, at alle de forskellige nationale institutionelle rammer for levering af offentlig arbejdsformidling inddrages. Samtidig giver begrebet udtryk for tanken om, at arbejdsmarkederne ikke kan reguleres af et enkelt ministerium eller en enkelt offentlig instans, men at det skal ske gennem oprettelse af netværk.

at optimere det **europæiske arbejdsmarkeds** funktion generelt skal de grundlæggende forskelle mellem de nationale og regionale arbejdsmarkeder reguleres og endda også udnyttes. Ændringer i de offentlige arbejdsformidlingers/-arbejdsformidlingssystemers rolle skal også omsættes til europæisk plan. Den annoncerede EURES-reform forventes at ville styrke gennemsigtigheden på arbejdsmarkedet på europæisk plan, at støtte de jobsøgendes mobilitet i EU og bidrage til at afhjælpe de knappe menneskelige ressourcer på de nationale arbejdsmarkeder.

### 3. Mod en fælles holdning til ændringerne i de offentlige arbejdsformidlingers rolle

#### 3.1.

De offentlige arbejdsformidlinger har allerede i dag en række **presserende opgaver** (som også er relateret til gennemførelsen af de europæiske beskæftigelsesretningslinjer), som f.eks. at øge beskæftigelsen og reducere flaskehalse på arbejdsmarkedet. Disse opgaver skal løses ved at investere i en stærk og bæredygtig aktiv formidling. Det primære mål kan udtrykkes som, at "flere mennesker skal arbejde i længere tid og på en anden måde".

For at nå dette mål bør de offentlige arbejdsformidlinger i højere grad anlægge en **helhedsbetragtning** i forhold til efterspørgslen efter og udbuddet af arbejdskraft, hvor der tages højde for de mange overgange, der hele tiden forekommer på arbejdsmarkedet og i den enkelte persons karriere. De offentlige arbejdsformidlinger kan anlægge en sådan helhedsbetragtning ved at bygge bro over og krydse institutionelle og geografiske grænser.

At bygge bro over karriereovergangene handler først og fremmest om at styrke arbejdstagernes handlekraft. De, som søger og skifter job, skal sættes i stand til selv at bygge bro, at tage kontrol over deres egen karriere. Men overgangsstøtten skal også rettes mod arbejdsgiverne. Særligt de **små og mellemstore virksomheder** har ofte brug for mere intensiv støtte til kompetencebaserede og indbydende stillingsopslag, til udvikling af personalestyring baseret på kompetencer samt til iværksættelse af tiltag, der skal sikre, at de kan holde på medarbejderne. Kort sagt forventes virksomhederne også at fokusere på overgange.

Helhedsbetragtningen i forhold til arbejde og målet om at bygge bro over forskellige karriereovergange vil ændre og fremme de offentlige arbejdsformidlingers primære rolle, nemlig at matche arbejdskraftbehov og -udbud. Inddragelse f.eks. af alle de typer kompetencer, der erhverves gennem alle mulige slags karriereovergange, vil i høj grad udvide matchningsprocessens omfang og kvalitet.

#### 3.2.

At bygge bro indebærer, at de offentlige arbejdsformidlinger skal gå fra (kun) at fungere som udbydere af til (også) at fungere som efterspørgere efter tjenesteydelser, som udarbejder forskellige scenarier for den mest kvalitative og effektive sammensætning af tjenesteydelser, der skal opfylde et særligt behov på arbejdsmarkedet. Levering af tjenesteydelser skal tilrettelægges mellem forskellige aktører for at opfylde borgernes og virksomhedernes behov mere fleksibelt og præcist. Derfor skal **samarbejdet** mellem offentlige og private, kommercielle og ikke-kommercielle aktører fremmes for at opfylde de politiske mål og sikre et velfungerende overgangsarbejdsmarked – også på europæisk plan. En intensivering af samarbejdet med de private arbejdsformidlinger vil åbne op for mange nye muligheder for støtte til matchning og overgange.

Det leder frem til den første konklusion: *De offentlige arbejdsformidlinger (arbejdsformidlingssystemer) skal indtage en "ledende rolle" og have mandat til at gøre dette legitimt (både fra de politiske beslutningstagere og fra kunderne). Ledelse betragtes som en katalysator for at sikre den bedst mulige organisatoriske omstillingsparathed.*

For at forklare betydningen af begrebet "ledende" som en vigtig strategi, der skal sikre, at de offentlige arbejdsformidlinger lever op til Europa 2020-målene, og at overgange lønner sig, skal det defineres på forskellige niveauer:

- De offentlige arbejdsformidlinger leder ved at *styrke* gennemsigtigheden på arbejdsmarkedet og udarbejde dokumentation til brug for politikudformningen
- De offentlige arbejdsformidlinger leder ved at *sikre* standarder for aktive arbejdsmarkedspolitikker

- De offentlige arbejdsformidlinger leder ved at *kortlægge* arbejdsmarkedets behov og de eksisterende tjenesteudbud
- De offentlige arbejdsformidlinger leder ved at *matche* borgere og virksomheder ved hjælp af relevante og tilgængelige tjenester
- De offentlige arbejdsformidlinger leder ved at *give mulighed for*, at arbejdsmarkedets aktører kan samarbejde og være innovative
- De offentlige arbejdsformidlinger leder ved at *iværksætte* markedsoperation og ved oprettelse af partnerskaber
- De offentlige arbejdsformidlinger leder ved at *tilpasse* arbejdsmarkedets aktører til arbejdsmarkedspolitikken/arbejdsmarkedets behov (ved at vælge, certificere, koordinere, lede, styre)
- De offentlige arbejdsformidlinger leder ved at *fungere* som supplerende tjenesteudbydere der, hvor markedet svigter.

Disse niveauer kan også fortolkes som fortløbende trin i den grundlæggende proces med at lede arbejdsmarkedet:

- 1) analysere arbejdsmarkedets behov
- 2) sammenholde arbejdsmarkedets behov med arbejdsmarkedets aktørers tjenesteudbud
- 3) forbinde behov og tjenesteudbud eller (hvis der ikke findes noget passende udbud)
- 4) træffe et strategisk valg mellem:
- 5) enten at bygge bro med/mellem andre aktører
- 6) eller at udbyde de nødvendige tjenester internt.

Udførelsen af disse "ledende roller" skal ske på en kundeorienteret måde. Der skal også især fokuseres på den måde, hvorpå tjenesterne til arbejdsgiverne kan optimeres gennem "ledelse".

Som informationsformidlere på arbejdsmarkedet har de offentlige arbejdsformidlinger mulighed for at lede. De offentlige arbejdsformidlinger gennemfører politikker og varetager samfundets interesser og har dermed legitimiteten til at lede.

Omfanget og intensiteten af de ledende roller, som de forskellige europæiske offentlige arbejdsformidlinger påtager sig, kan variere afhængigt af de nationale omstændigheder, men de anerkender alle, at hvis de skal gøre sig håb om at sikre, at arbejdsmarkedet fungerer optimalt, bliver de nødt til at vise vejen.

### 3.3.

En af de større karriereovergange, der skal bygges bro over gennem ledelse for at kunne få flere mennesker til at arbejde længere og på en anden måde, er overgangen mellem arbejdsmarkedet og uddannelse/erhvervsuddannelse: *For at skabe øget fokus på kvalifikationer skal de offentlige arbejdsformidlinger arbejde tæt sammen med forskellige aktører med hensyn til identifikation, tilpasning, profilering, verifikation, matchning og udvikling af kvalifikationer.*<sup>3</sup>

Først og fremmest bør samarbejdet fokusere på den merværdi, de offentlige arbejdsformidlinger kan skabe for uddannelse og erhvervsuddannelse, navnlig med udgangspunkt i deres viden om arbejdsmarkedet. Aktivisering af unge, der har forladt skolen, eller lavt kvalificerede jobsøgende kunne f.eks. være et vigtigt samarbejdsområde. De offentlige arbejdsformidlinger skal også styrke en bæredygtig beskæftigelsesegnethed ved at stimulere til livslang udvikling.

<sup>3</sup> Jf. endelig rapport fra PES-arbejdsgruppen om Nye kvalifikationer til nye job, støttet af netværket af cheferne for de offentlige arbejdsformidlinger den 24. juni 2011 (Budapest, Ungarn).



### 3.4.

Ved at sætte de jobsøgende, arbejdstagerne og arbejdsgiverne i stand til at investere i kvalifikationsudvikling og forlænget erhvervskarriere undgår man også en negativ spiral, hvor beskæftigelse og arbejdsløshed afløser hinanden i hurtig rækkefølge. En jobmatchning her og nu eller på kort sigt bør altid holdes op mod mulighederne for at inddrage de jobsøgende og investere i erhvervelse eller opgradering af deres kvalifikationer. *Derfor skal de offentlige arbejdsformidlinger træffe foranstaltninger, der skal skabe opmærksomhed om vigtigheden af bæredygtige aktiveringsresultater.*

Bæredygtige aktiveringsresultater skal ikke opfattes som en modsætning til overgangskarrierer, altså som uafbrudt beskæftigelse frem til pensionsalderen. Bæredygtighed opnås, når det forhindres, at arbejdstageren hurtigt bliver arbejdsløs igen, eller når en jobsøgende kan planlægge sin egen karriere for at kunne håndtere fremtidige karriereovergange. Aktiveringsresultater betragtes imidlertid kun som bæredygtige, hvis de i lige høj grad kommer de individuelle borgere, arbejdstagerne og arbejdsmarkedet generelt til gode.

De offentlige arbejdsformidlinger kan bruge forskellige taktikker til at skabe opmærksomhed omkring bæredygtige resultater. På den ene side er det en væsentlig del af den kvalitative formidling og bæredygtige (karriere-) vejledning, at de mennesker, der søger og skifter job, får forklaret de nærmere forhold omkring forskellige erhverv og jobtilbud. Samtidig bør der oprettes specifikke tjenester, som forbedrer arbejdsforholdene for specifikke målgrupper, f.eks. medarbejdere med et arbejdsmarkedsrelateret handicap, ældre eller medarbejdere, der vender tilbage til arbejdet efter et langt fravær.

På den anden side kan de offentlige arbejdsformidlinger oplyse arbejdsgiverne om deres ansvar og muligheder med hensyn til at sikre udbuddet af arbejdskraft og tilbyde dem økonomisk kompensation for at ansætte sårbare medarbejdere eller beholde dem på arbejdspladsen, samtidig med at produktiviteten og både arbejdsgiverens og medarbejderens deltagelse sikres. De offentlige arbejdsformidlinger kan også bistå virksomhederne (især de små og mellemstore virksomheder) med deres kompetencepolitik (oplysning, vejledning i opkvalificering af medarbejdere, bistand til at tilpasse arbejdspladser osv.) – forudsat at disse ydelser ikke tilbydes på det private marked. De offentlige arbejdsformidlinger kan også fremme social innovation og støtte nye typer af ledige stillinger eller nye arbejdsformer.

### 3.5.

At bygge solide broer vil imidlertid ikke kun hjælpe de offentlige arbejdsformidlinger med at møde de aktuelle udfordringer og fremme formidlingen af udbuddet af og efterspørgslen efter arbejdskraft. Det vil samtidig sætte dem i stand til at forberede arbejdsmarkedet til fremtiden og ændre det fra at være reaktivt til at være proaktivt, ikke kun i forhold til de jobsøgende, men også i forhold til alle andre borgere og arbejdsgivere. *For at styrke karrieresikkerheden bør de offentlige arbejdsformidlinger tilskynde alle borgere og arbejdsgivere til at gå over til karriereplanlægning.*

Karriereplanlægning begynder med udvikling af evnen til selv at orientere sig på uddannelsesinstitutionerne. Det fortsætter, når kandidaterne kommer ud på arbejdsmarkedet, eventuelt ledsaget af erhvervsuddannelse. Karriereplanlægningstjenester tilbydes, når medarbejdere er firingstruede, når de beslutter sig for at skifte job, eller når de ønsker at kombinere arbejde med læring eller pleje. Karrierevejledning har til formål at hjælpe de jobsøgende med at skabe en bæredygtig overgang til beskæftigelse eller mellem job. Støtte til karriereplanlægning kan imidlertid også ydes til virksomheder, f.eks. når de ønsker at udvide eller er nødt til at skære ned, når de fusioneres, når deres forretningsmål eller medarbejderorganisationen ændrer sig.

Med hensyn til ledelse giver de offentlige arbejdsformidlinger adgang til karrierevejledningstjenester, navnlig for personer, der er langt væk fra arbejdsmarkedet (f.eks. unge i den såkaldte NEET-generation, dvs. unge, som ikke er i uddannelse, beskæftigelse eller træning). Ved at tilvejebringe oplysninger om udviklingen i udbuddet af og efterspørgslen efter arbejdskraft kan de hjælpe både arbejdstagere og arbejdsgivere med at identificere manglende kvalifikationer og udviklingsmuligheder. Ved at henvise dem til specifikke karrierevejledningstjenester fremmer de overgange på arbejdsmarkedet og bygger bro med henblik på at skabe bæredygtige løsninger på de aktuelle matchningsproblemer og specifikke politiske mål.

Afhængigt af de forskellige målgrupper kan der sondres mellem flere niveauer af karrierevejledning<sup>4</sup>:

- beskæftigelsesrådgivning (bedømmelse, udarbejdelse/gennemførelse af en handlingsplan for integration på arbejdsmarkedet)
- karriereudviklingsrådgivning (udarbejdelse/gennemførelse af handlingsplan for bæredygtig integration på arbejdsmarkedet – også for personer i arbejde)
- rehabiliteringsrådgivning (udarbejdelse/gennemførelse af en bred handlingsplan for bæredygtig integration på arbejdsmarkedet, navnlig for personer med særlige behov eller arbejdsmarkedshandicap)
- formidling af karriere- og arbejdsmarkedsoplysninger (også for virksomheder og befolkningen generelt).

De fælles mål for disse tjenester er at støtte integrationsprocessen, lette karrierevalg og fremme arbejdsmarkedsovergange.

#### **4. Operationelle konsekvenser for de offentlige arbejdsformidlingers organisationer**

##### **4.1.**

Iværksættelse af en fælles strategi betyder ikke, at de operationelle konsekvenser vil være de samme for alle de offentlige arbejdsformidlinger, da de også vil afhænge af forholdene i de enkelte lande. For at kunne reagere på en fleksibel og effektiv måde på de mange ændringer, der muligvis vil ske internt og eksternt, skal de offentlige arbejdsformidlinger forandre sig og være nyskabende, samtidig med at de elementer, der allerede findes i de forskellige medlemsstater, skal udnyttes. Grænseoverskridende samarbejde i Europa har uden tvivl mange fordele i denne henseende.

Uanset de nationale rammer vil en gennemførelse af de aktuelle og fremtidige ændringer i arbejdsformidlingernes rolle og funktion omfatte betydelige overgange, som vil få en stor indvirkning på tjenesteudbuddet/-søgningen og hele de offentlige arbejdsformidlingers egen forvaltnings- og forretningsmodel. De offentlige arbejdsformidlinger skal have kompetencer og kapacitet til at **sikre størst mulig effekt af arbejdsmarkedspolitikken**, uanset og på grund af de volatile økonomiske, sociale og finansielle omstændigheder. Derfor vil evnen til at operere med **fleksibilitet** være af yderste vigtighed. Hvis deres systemer og tjenester ikke giver mulighed for fleksibilitet og organisatorisk omstillingsevne, vil de offentlige arbejdsformidlinger ikke kunne reagere effektivt på de offentlige og politiske krav, der er i konstant forandring, og vil miste deres relevans i dette konkurrencemiljø. Flexibilitet kan sikres på flere måder, herunder integration af tjenesterne, netværksstyring, digitalisering og anvendelse af flere forskellige kanaler, kundesegmentering, organisatorisk omstrukturering, indførelse af en virksomhedsarkitektur, afbureaukratisering osv.

---

<sup>4</sup> Baseret på Tibor Bors Borbély-Pecze og A.G. Watts, "European Public Employment Services and Lifelong Guidance", Europa-Kommissionens gensidige læringsprogram for offentlige arbejdsformidlinger, 2011.

Udviklingen fra mere bureaukratisk orienterede organisationer til mere fleksible, åbne, markeds- og netværksorienterede strukturer kræver et mentalt og kulturelt skifte, både med hensyn til forretningsmodeller og lederskab og forskellige arbejdsmetoder. Samtidig bør der i udarbejdelsen af politikker tages højde for indvirkningen på mekanismerne til gennemførelse af politikker.

De offentlige arbejdsformidlinger er selv arbejdsgivere og vil være ramt af de samme problemer med at rekruttere og fastholde medarbejdere som resten af arbejdsmarkedet. Men de vil som synlige leverandører af arbejdskraft skulle fungere som model for den adfærd, de ønsker, at arbejdsgiverne skal udvise i forbindelse med rekruttering på arbejdsmarkedet. Bæredygtig personalestyring er afgørende for fortsat at sikre kvalitative tjenester og maksimal effekt af arbejdsmarkedspolitikken.

#### 4.2.

Som rettesnor for gennemførelsen af den langsigtede brobygningsstrategi er der identificeret nogle vigtige principper:

- En **værdiorienteret** tilgang: De offentlige arbejdsformidlingers legitimitet som ledere på arbejdsmarkedet stammer primært fra de værdier, de står for. Nogle af de værdier, de deler, er ærlighed, gensidighed, respekt, social ansvarlighed, professionalisme og engagement. Disse værdier skal omsættes i det daglige arbejde.
- Kundeorientering og **tilpasning**/differentiering: De tjenester, der tilbydes jobsøgende, skal så vidt muligt skræddersys til deres individuelle behov og krav. Personaliserede tjenester øger ikke kun kundetilfredsheden og effektiviteten af de offentlige arbejdsformidlingers arbejde, men fremmer også omkostningseffektivitet, fordi de offentlige midler kan rettes mere intelligent og præcist med dem, som har mest brug for et offentligt sikkerhedsnet.
- **Digitalisering**: Investeringer i brugervenlig teknologi forventes at øge udbuddet af og forbedre adgangen til tjenester. Endvidere sætter teknologiske løsninger de offentlige arbejdsformidlinger i stand til at holde driftsudgifterne nede og optimere deres resultater. Tilsvarende kan der bruges e-tjenester som supplement til andre kanaler, afhængigt af de individuelle kunders behov.
- **Rummelighed**: De offentlige arbejdsformidlinger bør tilbyde tjenester, som er gratis og åbne for alle borgere og virksomheder. Normalt målrettes de offentlige aktiveringstiltag mod de mest sårbare grupper som ældre, lavtkvalificerede unge, handicappede og indvandrere. De offentlige arbejdsformidlinger får i stigende grad til opgave at aktivere modtagere af arbejdsløshedsunderstøttelse for at øge udbuddet af arbejdskraft og mindske presset på velfærdssystemet.
- **Indflydelse**: De offentlige arbejdsformidlinger bør investere i at styrke borgernes indflydelse ved at tilbyde tjenester, der har til formål at sætte dem i stand til at bygge videre på eksisterende kompetencer og styrker, styre deres karriere og foregribe mulige karriereovergange. I sidste ende er målet at støtte og styrke kvalifikationer med henblik på selvstændig karriereplanlægning.
- **Lokal tilpasning**: De offentlige arbejdsformidlinger bør være i stand til at reagere hurtigt og effektivt på specifikke regionale og lokale arbejdsmarkedsbehov, hvor det er relevant. Målretning og skræddersyning af aktive arbejdsmarkedsforanstaltninger til regionale og lokale beskæftigelsesprioriteter kan ske ved at samarbejde med kommuner og lokale organisationer, ved at etablere lokale afdelinger samt ved at styrke den regionale forvaltnings kompetencer. Arbejdsmarkedet fungerer imidlertid ikke kun på lokalt plan, men også på regionalt, nationalt og internationalt plan, og de offentlige arbejdsformidlinger bør derfor først og fremmest sættes i stand til at handle på arbejdsmarkedets forskellige planer, levere tjenester på det rette plan og afveje de lokale behov i forhold til de regionale, nationale og internationale behov.

- **Social innovation:** De offentlige arbejdsformidlinger har et stærkt ønske om at tilskynde tjenesteudbydere til at undersøge og udvikle nye produkter og metoder, idet innovation på arbejdsmarkedet hjælper dem til at finde alternative løsninger på sociale problemer. Partnerskabsprojekter, eksperimenter udført af aktører, iværksætteri i lokalsamfundet og god peer-praksis skal inspirere de offentlige arbejdsformidlinger for at sikre konstant nyudvikling af tjenesterne og opgradering af den organisatoriske modenhed.
- **Integration og interoperabilitet:** De offentlige arbejdsformidlinger bør være i stand til og være villige til at integrere produkter og tjenesteydelser, der er udviklet i samarbejde med partnere. Deres systemer og standarder bør være forenelige med andre tjenesteudbydere for at sikre størst mulig dækning og støtte. Udveksling af viden og oplysninger mellem de europæiske offentlige arbejdsformidlinger giver bedre mulighed for at styrke gennemførelsen af Europa 2020-strategien.
- **Evidensbaseret:** På grund af de budgetmæssige begrænsninger giver viden om, "hvad der virker", de offentlige arbejdsformidlinger mulighed for at sikre og udvikle de mest effektive foranstaltninger. De offentlige arbejdsformidlinger har forskellige metoder til at finde ud af, "hvad der virker". De kan udarbejde modelprojekter for at undersøge nye metoder og aktive foranstaltninger, de kan evaluere programmer og gennemføre analyser af målgrupper, eller de kan analysere de kort- og langsigtede virkninger (motivationsvirkninger, "lock-in"-virkninger, programvirkninger eller cost-benefit-analyser) eller benytte randomiserede kontrollerede forsøg til at udvikle politik- og beskæftigelsesprogrammerne. Det er ikke kun vigtigt at få viden om, "hvad der virker", for at opfylde Europa 2020-målene, men det er også afgørende at indsamle, administrere og formidle – navnlig for de politiske beslutningstagere og de offentlige arbejdsformidlingers personale.

#### 4.3.

Endvidere bør de offentlige arbejdsformidlinger kunne udarbejde en overbevisende **forretningsplan** for den strategi, de fremlægger for at bidrage til opfyldelsen af Europa 2020-strategien. De skal vise, hvad de har at tilbyde, og hvordan de kan give et godt resultat på flere niveauer:

- for arbejdsløshedsunderstøttelsessystemet: reduktion af udgifterne til passive arbejdsmarkedspolitikker, øgede offentlige indtægter
- for økonomien generelt: bedre og hurtigere matchning, reduktion af afhængigheden af understøttelse, større produktivitet og købekraft
- for samfundet generelt: perspektiverne for de unge, større aktivt medborgerskab, deltagelse og social stabilitet, mindre social udstødelse og marginalisering.

Udarbejdelse af en overbevisende forretningsplan afhænger også af effektiviteten og virkningen af de offentlige arbejdsformidlingers **ledelses- og forretningsmodel** for at sikre, at de strategiske ændringer rent faktisk vil blive gennemført.

#### 4.4.

Endelig bør de offentlige arbejdsformidlinger iværksætte, styre og gennemføre de **forandringer**, de står over for, for at kunne gennemføre nyorienteringen af strategien.

Ændringsprocessen kan omfatte følgende trin:

- 1) Fastlæggelse af en fælles PES 2020-netværksstrategi
- 2) Identifikation af virkningerne for de enkelte offentlige arbejdsformidlinger med hensyn til nøgleopgaver og mål
- 3) Udarbejdelse af fælles prioriteter for handling og bistand, som afspejles i et rammeprogram
- 4) Støtte til ledelsen og indførelse af ansvarlighed på forskellige niveauer i de enkelte offentlige arbejdsformidlinger
- 5) Identifikation og kortlægning af aktører

- 6) Inddragelse af interessenter i og uden for organisationen og tilstrækkelig kommunikation
- 7) Styrkelse af de offentlige arbejdsformidlingers eget personale ved at tilbyde passende uddannelsesmuligheder og tilstrækkelige karriereplanlægningsværktøjer
- 8) Opfølgning på resultaterne og kvaliteten
- 9) Styrkelse af udvekslingen af oplysninger og fjernelse af barriererne mellem forretningsenheder og organisationer.