

【研究ノート】

デンマークにおけるアクティベーション政策の ガバナンス構造と関係主体機能の変化

Changes in the governance structure and functions of social partners of activation policy in Denmark

神 崎 淳 子
KANZAKI Junko

目 次

- I. はじめに
- II. デンマークのアクティベーション政策の国、基礎自治体、地域レベルの主体
- III. デンマーク・ヒレロズ市における地域労働市場と自治体雇用サービス
- IV. おわりに

I. はじめに

人口減少社会に直面し深刻な労働力不足に課題を抱える中で、賃金上昇やワークライフバランスといった労働環境整備と両輪で、労働市場への参加率を高める取り組みを行うことが求められている。アクティベーション政策は、失業給付等の受動的給付といった不活性状態から社会的な給付を受ける市民を活性化（アクティベート）する政策全般をさしている。そのため、OECDやEU諸国など各国で実施される社会政策に対して、アクティベーション政策やワークフェア、積極的労働市場政策といった評価をとまう名称が用いられ、それぞれの概念の不明確さが指摘されているBerkel (2022)。本稿では最も包括的な概念として、労働市場への参加促進の意味でアクティベーションという用語を用いる。Clegg (2024) は、各国のアクティベーションに通底する特徴が「アクティベーションの大前提を、給付を受けられるかどうかは何らかの活動（無給労働、職業訓練、スキルアップ、求職活動など）への参加にかかっているという原則」と定義し、福祉給付の条件として活動参加を用いるアクティベーション政策が、さまざまな批判や課題がありながらも構造的に安定し各国でロバスト（頑強）に採用されていると評価している。また、アクティベーション政策に取り組む各国比較を行い、デンマークは政策への批判をガバナンスの問題とすることで、アクティベーション政策の正当性、公平性、正義性といった議論を避けることができていると指摘している。政策概念としての射程の広がりを持つアクティベーション政策の根源

的な定義としてBerkel (2022) は「給付金の受給資格と求職活動の義務を直接関連づける政策」と定義している。日本でアクティベーション政策が紹介される際にも、ワークフェアや積極的労働市場政策などを包括する定義としてアクティベーションは提案される。少し長いが中村(2018)の定義を引用すると、「アクティベーション政策とは、何らかの事情により労働市場と仕事から遠ざかっている人びと—「不活発 (inactive)」であるとみなされる人びと—を、しばしば制裁措置をとまう義務として「仕事 (work)」または職業訓練・教育プログラムへ参加するよう促し、そうすることで社会的給付を削減し国家の財政負担を軽減することをねらった、広範にわたる社会諸政策の組み合わせを指す。その際、「仕事」とは主として有給の仕事の意味するが、アクティベーションはボランティア活動や地域コミュニティでの活動等の無給の活動への参加をも促す場合がある。そして、この政策の目標は、就業率を高め社会的給付を減らすことによって政府の財政収支を改善し、市場経済のグローバル化のもとにおいても資本主義的に持続可能な福祉レジームを創出することにある」とされている。

現在、デンマークではメッテ・フレデリクセン連立政権（社会民主党、ヴェストレ、穏健党）がアクティベーション政策実施主体の見直しを掲げてガバナンス改革を実施している。また、国、基礎自治体、地域の3層構造で実施している雇用行政に対しても、役割の変更と組織の再編成を行っている。現在の改革の取り組みのひとつが、基礎自治体が運営責任を持っていたジョブセンターの閉鎖の議論で

ある。2018年、2023年に専門家委員会によるジョブセンターの機能評価の報告書を作成し、ジョブセンターの支援が必要のない市民へのサービス提供など非効率的なサービス提供体制であることなどを指摘している。

本稿では、デンマークのアクティベーション政策のガバナンス変化に注目し、アクティベーション政策が大きく変化した4つの時期ごとに背景と内容を整理した。そのうえで、著者が参加する研究グループが2023年と2024年に行なったヒレロズ市ジョブセンターへのインタビュー調査の内容をもとに、ジョブセンターや地域雇用協議会の役割の変化について検討する。現在デンマークのアクティベーション政策や関連する労働市場政策の変革期におけるガバナンスと実施体制の変化の状況を調査基礎自治体の事例から示すものである。

Ⅱ. デンマークのアクティベーション政策の国、基礎自治体、地域レベルの主体

デンマークのアクティベーション政策は、労働者向けの雇用政策と就労阻害要因を持つ対象への就労支援を労働市場政策として統合していくプロセスであり、1994年に関連法が施行されて以降も雇用省の外局である労働市場リクルート庁（以下、STAR）が管理する労働市場政策の中心的課題である。

デンマークのアクティベーション政策の特徴について、オールボー大学労働市場センターのMadsen（2008）は大きく3つの特徴として整理している。第一に、デンマークの労働市場政策には能動的措置と受動的措置の両方が存在していることである。第二に、失業者個人の「権利と義務」が強く強調されており、失業者は、雇用に戻帰するために実施すべき諸制度を活用する権利があるだけでなく、さまざまなアクティベーションプログラムに参加する義務がある。第三に、労働市場政策の実行プロセスの地方分権が進んでおり、基礎自治体には地域のニーズに合わせてプログラム設計を調整する権限が与えられていることである。現在のアクティベーション政策を実行主体には、管理機関であるSTARや全国労働組合連合会（FH）、デンマーク雇用者組合（DA）などの国レベルの機関、複数の基礎自治体ごとに地域区切されたメゾレベルの地域雇用協議会、基礎自治体レベルのジョブセンターの3層構造がある。

本稿では、アクティベーション政策の変化を4つの時期区分で整理する。4つの時期区分について、第1期を1994年のアクティベーション政策関連法の施行以降、第2期を2007年地方分権改革とジョブセンター法の施行以降、第3期を2012年の雇用法改革から2016年の労働市場と教育政策の連携事業の取り組み時期、第4期を2023年の専門家報

告書の発表と2025年ジョブセンター運営義務の廃止決定までの時期として分けて、Larsen（1998）やLarsen（2008）、Larsen（2013）、Madsen（2009）、European Commission（2013）の論文と、デンマーク雇用庁が実施した政策評価資料を用いて、時期ごとの国と地方自治体、地域協議会の3者の役割を整理し、就労支援と雇用サービスのガバナンスの変化がどのように進んできたかを考察する。

1994年のアクティベーション関連法の施行は、デンマーク国内の失業率が約12%に達し、失業期間の長期化が課題となるなかで、OECDから「受動的」な給付制度が就労インセンティブを弱めていると指摘を受け、給付期間の短縮を指示されたことが背景にある。当時の失業手当の総支給期間は最長9年間受給可能であり、失業給付（dagpenge）の給付率は従前給与の最大90%が保障されるものであった。失業給付の受給期間の短縮と就労支援の改革において、「労働市場政策への取り組みは、できるだけ企業や失業者に近いところで組織化するのが最善である」という哲学に基づき、労働市場改革の主な目標のひとつは、労働市場取り組みの分散化を促進する（Larsen, Langager, 1998）ことを目的にガバナンス改革が行われた。当時の労働政策の管理機関は県（2005年廃止）単位で設置された広域連携型の公共職業安定所（Arbejdsformidlingen, 以降AF）は失業保険受給者への職業紹介サービスを行い、失業保険の受給期間を終了した長期失業者に対して地方自治体の「社会保障事務所」のケースワーカーが社会扶助の支給と就労支援を行っていた。アクティベーション関連法により、AFとの間で「契約」として機能する個人別の「行動計画」（kandZingspZun）の策定が求められるようになり、失業期間中を通じた就労支援が行われるようになる。失業給付の支給期間の7年から5年への短縮や早期のオーダーメイド型「行動計画」の作成、地域労働市場評議会（以下、RAR）が設置された。三者構成のRARが地域レベルの労働市場政策を検討した。地域の労使の代表と行政、学校機関の代表者が参加するRARが全国で14か所に設置された。RARは、労働市場政策の取り組みを計画すること、AFの通常の活動を含む労働市場政策手段を検討し優先順位をつけること、地域で特に失業リスクの高いグループを特定することが役割とされ、AFと管轄自治体の労働市場への取り組みを調整し、地域の労働市場の取り組みを継続的に監視することが期待された。基礎自治体レベルでは、1998年に基礎自治体の労使代表らが基礎自治体が担当する長期失業者の取り組みに関する助言を行う組織として「地方調整委員会（LKU）」が設置された（Larsen, Bredgaard, 2008）。1994年以降、アクティベーション関連法に関して国の目標設定と広域地域の地域労働市場協議会

による調整と運営というガバナンス機関が設置された。また、失業保険受給者以外の困難者に対応する地方自治体の福祉行政に対しても地域の関係諸主体が関与する場が設けられた。

2007年にデンマークでは地方分権構造改革により県が廃止され、基礎自治体が271から98自治体へ再編された。地方分権構造改革に伴うアクティベーション政策のガバナンス変化としては、2005年にジョブセンター法が成立し、基礎自治体にジョブセンターを設置する義務があると定められたことにより、人口2万人以下の7自治体を除く、91の基礎自治体にジョブセンターが設置された。改革当初、地方自治体と国家が共同で運営する「共同ジョブセンター」と地方自治体が運営する「パイロットジョブセンター」の2種類のジョブセンターが設立されたが、その後2009年8月1日以降基礎自治体の議会によって運営されるようになった。ジョブセンターは、AFと自治体社会保障事務所の2つの機関が分かれて対応してきた失業者に対する雇用関連サービスを扱うワンストップ機関となった。AFは廃止され、雇用サービス部門はジョブセンターへ、失業給付の支払い部門はA-Kasseと呼ばれる独立した機関に引き継がれた。また、労働市場リクルート庁（STAR）が失業給付の基本ルールとジョブセンターの目標設定を行い、財源の配分を行うこととなった。

地域区分や自治体雇用サービスのガバナンスの変化にともない、それまで14団体あった地域労働市場協議会（RAR）も全国に4つの地域雇用協議会（RBR）に統合された。RARが担っていた、ターゲットグループの設定や重点分野の選択といったアクティベーション政策の自由裁量は無くなり、ジョブセンターの成果モニタリングや、地域間の比較や情報提供を行う場となった。各自治体の長期失業者等を対象とした社会政策の助言組織としてのLKUも地方雇用政策委員会（LBR）に再編され、ジョブセンターの成果モニタリング等というRBRと重複した機能を持つ組織となった。

その後、2014年の雇用改革により、雇用政策の重点課題が企業向けのビジネスサービスの質の向上を目指すものとなった。2014年雇用改革はデンマーク国内の人材不足を背景に実施され、企業向けの「ビジネスサービス」に力を入れることに方針を転換させた。STARに地域連携支援部門としてジョブサービス・デンマークを設置し、企業向けの自治体横断型の雇用サービスの提供を開始した（ジョブサービス・デンマークは2025年1月1日に終了）。ジョブサービス・デンマークは、雇用主のための窓口を一本化し、複数のジョブセンターエリアにまたがる大規模求人に対して、ジョブサービス・デンマークのwebサービスを利用して登録を行うと複数の自治体のジョブセンターの企

業向けサービス部門で求人内容が共有され紹介を受けることができ、さらに企業は複数自治体の求職者の履歴書が掲載されたジョブネットの閲覧や応募照会が可能となった。また、各自治体のジョブセンターのビジネス部門も強化され、人材紹介だけでなく、雇用主のニーズに合わせた求職者のスキルアップ支援、就労阻害要因を持つ市民や難民など課題を抱える求職者の支援もジョブセンターを通じて行うことが可能となった。求職者はジョブネットに登録した自分の職務経歴書を確認することができ、訓練や教育へのアクセスが可能となった。このように、STARやジョブセンター自体が、地域企業とサービスの調整を直接行うようになる中で、関係主体による地域労働市場に関連する協議機関であるRBRも2015年に役割を変更させた。RBRは、8つの地域労働市場協議会（RAR）に再編成され、労使の社会パートナー、自治体、デンマーク障害者団体協議会、教育機関等のその他の地域関係者から選出された21人の代表者が参加する協議会となった。RARでは、地域の短期職業訓練に対して100万DKKの予算から、補助金を受けることができる短期職業訓練プログラムの種類を決定する権限を持ち、地域企業のニーズに適合した訓練が実施できるように調整する。この変更によりRARが各自治体のジョブセンターに直接アドバイスを行う機関ではなくなり、企業とジョブセンターが直接ビジネスサービスを調整することとなった。

その後、2018年に専門家グループによるジョブセンター調査報告書が発表され、アクティベーション関連政策の政府支出が2007年から2016年までに約30億DKK増加し、2017年の失業者への公的給付への支出は530億DKK（デンマーク財務省報告）であったと指摘された。先述の専門家グループの報告では、離職後定期的におこなわれる面談や訓練参加義務といった固定化されたアクティベーション支援が、支援の必要のない求職者への面談や訓練などを引き起こし、市民にとって非効率で過剰な負担となっていることを指摘し、「アクティベーション政策の簡素化に関する合意」が2018年8月23日に結ばれた。その後、2023年に実施された国立福祉研究分析センター（VIVE）や自治体の行政職員、大学教員らによる調査グループの調査報告（Folketingnet, 2018）でも、改めてジョブセンターで行われるアクティベーション政策の非効率性が指摘された。専門家グループは失業給付に関する現行の面談出席や求職活動要件といった失業者に対する制裁措置を見直し、ジョブセンターの支援対象者を限定し、ジョブセンターを閉鎖することなどを提案している。この改革により、2030年までに30億デンマーククローネの歳出削減効果があると発表している。2020年以降、COVID - 19による世界的なパンデミックを背景とするインフレ対策やウクライナ情

勢を背景とする防衛課題などを背景に歳出削減の議論が求められ、雇用サービスの見直し議論が生まれた。メッテ・フレデリクセン政権は2024年3月に、2030年までにジョブセンターを廃止することを発表し、失業保険基金の給付機関（A-kasse）が失業者への面談を行うなどジョブセンター機能の再編が始まっている。2025年4月に自治体に課されているジョブセンターの設置要件を廃止することを発表した。ジョブセンターの運営は基礎自治体議会が運営責任を負っているため、廃止するかどうかの最終判断は各自治体議会が行うが、基礎自治体が必ず運営するという枠組みはなくなった。同時期に、自治体ジョブセンターに対する助言機関である地域労働市場協議会（RAR）も変更され、2025年3月1日以降地域雇用協議会（RBR）となり、5つの地域区分の協議会が雇用政策に対する監督と地域的な視点を提供するための助言を行う。

ここまで確認したようにデンマークのアクティベーション政策は、1994年のアクティベーション関連法に始まり、各自治体のジョブセンターを中心に就労支援と雇用サービスを統合的に展開し、2018年以降アクティベーションから企業向けサービスへと地域雇用政策の中心課題を転換させてきた。失業者に「権利と義務」を課すことから、企業向けビジネスサービスとしてのマッチング支援へと重点課題が移行する中で、基礎自治体の地域雇用政策の裁量が拡大している。一方で、地域雇用政策に国と基礎自治体、地域レベルの協議会の三層構造によるガバナンスが整備されていたが、地域レベルの協議会の権限は縮小し、同様の機能はSTARが管理する雇用行政組織の一部となっている。デンマークのアクティベーション政策はガバナンスの再編を続けるとともに、雇用政策としての取り組み優先順位も変化させている。2024年に政府はジョブセンターの廃止方針を決定しており、現在も大きな改革の途上である。

Ⅲ. デンマーク・ヒレロズ市における地域労働市場と自治体雇用サービス

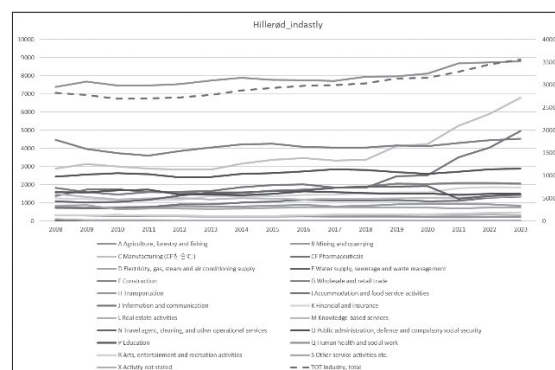
(1) ヒレロズ市の産業構造と北シェラン島リクルートメントサービス

ヒレロズ市はデンマークの首都コペンハーゲン市に近接する基礎自治体である。地理的にコペンハーゲンからの通勤者もいるが、地域内の雇用の増加に伴い、地域内の人口も増加し2024年1月時点で人口は62,227人である。ヒレロズ市の労働市場はデンマーク全体と同様に失業率が低い状態にあり、2021年以降失業率は歴史的な低水準にある。市内には、製薬企業のノボ・ノルディスク社ヒレロズ工場があり、企業規模拡大にともなう工場の拡張を進めている。また、首都圏地域の先端医療提供施設である公立病院

も立地している。このような産業集積を背景に富士フィルムダイオシンスバイオテクノロジー社もヒレロズ市に工場を建設し、2026年に欧州の基幹工場とする計画である。他にも、科学成分分析大手Foss A/S、製薬や医療看護プログラムを提供する教育機関や、雇用省の独立行政法人である年金機構（ATP）なども立地しており、小規模企業が多いデンマーク国内においては大規模企業が集積している地域といえる。表1にみられるとおり、労働市場については、ライフサイエンス産業、高齢者の医療ケア産業、建設業の求人ニーズが高い。特に医薬品メーカーであるノボ・ノルディスク社は、地域内で4000人を雇用し、雇用者数を増やしている。同社HPに掲載されている求人情報には、医薬品開発など専門性の高い研究開発業務だけでなく、生産工程管理や、検品といった作業性の高いオペレーション業務などもある。企業の人材ニーズへの対応が基礎自治体の課題となっている。そのほかの地域産業の課題として、観光業やサービス業では恒常的な人材確保が課題がある。コロナ禍で雇用者数が減少しその後労働市場に求職者が戻らない状況となっている。旅行・清掃宿泊業もグローバル企業の出張利用や、フレデリクスボー城やビーチなどがあり、観光業が地域の雇用創出産業となっている。産業別の雇用者数を見ると、ヒレロズ市は製薬部門の求人数の伸びが大きく、健康医療分野の次に就業者が多い構造である（図1）。

ヒレロズ市ジョブセンターでは2023年の合意以降、失業保険給付の対象であるか否か、失業保険の対象ではない場合30歳以上であるか否か、30歳未満である場合教育を受けているか否か、教育を受けていない場合の教育支援、一般就労に課題を持つ失業者への賃金補助付き雇用やインターンシップなどの支援、移民背景の市民に対するサポートに分かれてジョブセンターが支援を行っている。30歳未満の失業保険給付の対象ではない若者に対する支援について嶋内（2024）がヒレロズ市のインタビュー調査をもとにフットボールチームと連携した社会参加支援の取り組みを紹介している。

図1 ヒレロズ市の産業別雇用者数



(2) 北部シェラン島リクルートメントサービスの活動

ヒレロズ市の大規模な求人ニーズに対応するための組織が北部シェラン島リクルートメントサービス(Nordsjællands Rekrutteringsservice, 以降 NRS)である。2016年に設置され、シェラン島北部の9自治体が連携する広域雇用サービス機関である。NRSはジョブセンターの広域連携部門から独立し、現在は市長の直属の部門となっている。企業の求人ニーズへの候補者の紹介と失業者への職業紹介を行う。企業の求人ニーズへの対応をワンストップで迅速に対応することを特徴としている。NRSのHPの記載には、企業からNRSに問い合わせがあった後、24時間以内に折り返しの連絡をし、求人票を作成し、連携する9つの自治体から候補者となる求職者の審査を行う。このとき、NRSの担当者が面談を行うことにより、求職者の就職の意思確認が行われていると記されている。以下、2024年8月にヒレロズ市ジョブセンターにインタビュー調査を行い、ジョブセンターが行うビジネスサービスとしてのNRSの取り組みと課題を説明し、アクティベーション政策の今後の課題を検討する。本節では、2024年8月のインタビュー調査に基づき、ビジネスサポート部門としてのNRSが行う製薬企業と旅行関連業界の求人サービス支援について紹介する。

北部シェラン島リクルートメントサービス(NRS)はライフサイエンス部門の人材「仲介」に力をいれている。製薬企業ノボ・ノルディスク社が多くの従業員を雇用しており、NRSはヒレロズ市と9の連携自治体の失業者が参加するジョブマッチングイベントをノボ・ノルディスク社と連携して開催している。2024年までに8回の実績があり、イベント参加者は事前にNRS担当者によって面談を受けており、その後行われるマッチングイベントで企業の採用担当者による仕事の説明の後、企業担当者と1対1で面談を行う。その後、参加者はノボ・ノルディスク社の採用サイトから応募し、選考をうける。このようなイベントにノボ・ノルディスク社が参加する理由は、製造過程のオペレーター職などの場合、教育歴や職歴、資格といった条件よりも、作業に対する適正や求職者の意欲が期待されるが、自社の求人サイトからでは適正や意欲を持っている人を見極めることが難しいためである。事前にNRSが面談をしていることから、企業の採用担当者は自社サイトでは会えないひとと出会うことが可能となる。2021年以降、このマッチングイベントを通じて、NRSの仲介でノボ・ノルディスク社に約120名ちかくが就職している。

NRSの新たな取り組みのひとつに観光業の人材ニーズへの対応がある。4自治体が連携して観光開発やマーケティングを行う観光協会(VisitNordsjælland)とNRSが連携し、ホテルなど観光関連産業の教育プログラムの誘致を

行っている。NRSと観光協会の取り組みでは、パートタイムや季節労働など観光関連産業は労働時間の変動が大きい。例えば1名のインターンシップ生の受け入れを複数企業で行うことでフルタイムの受け入れにしたり、閑散期に教育プログラムを行い、繁忙期に職場実習をするといった工夫をしている。教育プログラムの受け入れについて観光協会担当者は、「この地域で勉強を始めれば、おそらくその多くはこの地域に留まるだろうからです。(中略)…もしこの地域に教育プログラムを導入することができれば、新しい若者を惹きつけることができ、そのうちの何人かはこの地域に留まるでしょう。それが一番の目標です」と語った。

ヒレロズ市では従来のジョブセンターに一元化されていた失業者支援が自治体内の各部門に再編成されている。特に北部シェラン島リクルートメントサービス(NRS)は、製薬大手ノボ・ノルディスク社と連携した求職者とのマッチングイベントや観光協会と協力した教育・実習訓練プログラムを展開し、失業者の就業促進を行っている。ヒレロズ市では、従来RARやRBRを設置して調整していた関係諸主体間の協議の場が基礎自治体の運営担当者の調整へと変化していることがわかる。

IV. おわりに

本稿では、Clegg(2024)で指摘されたデンマークのアクティベーション政策のガバナンス変化に注目し、1994年以降の国と基礎自治体、地域組織の役割の変化に注目しつつ、ガバナンスの変化について整理した。そこから、アクティベーション政策の実施に伴う国から基礎自治体への労働市場政策の分権化と、失業者対策から企業向けビジネス支援へと政策方針への変化のながれがあることがわかった。また、地域レベルの関係主体が参加する協議会の役割が政策方針の合意形成から政策実施の監督、職業訓練コースの選択へと役割りを縮小している様子がみられた。基礎自治体が雇用サービスの実施だけでなく企画主体としても期待される中で、企業との連携が重視されるようになっていく。

ヒレロズ市の事例からは、ジョブセンターのビジネスサービス部門が他自治体や自治体内の産業政策部門と連携して雇用サービスを実施し、失業者への職業紹介から失業者の企業への仲介サービスへとサービス内容を変化させている様子がみられた。インタビューに対応してくれたヒレロズ市の支援担当者は、ジョブセンターのアクティベーション担当のキャリアを持つ人物であり、失業者の課題と状況を理解している。ジョブセンターが閉鎖され、就労阻害要因を持つ失業者への支援の経験を持たない担当者が

コーディネーターする場面で、企業と失業者の仲介のためのストーリーをどのようにつくるかが課題になると考える。

現在、デンマークはアクティベーション政策簡素化のながれに伴い大きく変化している。地域雇用協議会は再編成中であり、2025年5月に地域雇用協議会に関連する法改正がなされる予定である。今後の地域雇用協議会の役割や各自治体のジョブセンター運営方針に注目したい。

インタビュー記録

日時 2024年8月21日 会場 jobcenter Hillerød 2F

対応者

Morten Torp

(コーディネーター, Nordsjællands Rekrutteringsservice.)

Bettina Kampmann

(観光プロジェクト主任, VisitNordsjælland)

Katja Slüte

(General Manager at Hotel Hillerød & Restaurant krydderiet)

参考文献

嶋内健「デンマークにおける地域雇用政策の多様性」大阪市政調査会『市政研究』2024年秋号, no.225, 2024

中村健吾「アクティベーション政策とは何か」『日本労働研究雑誌』, no.713, 2019.

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2019/12/pdf/004-016.pdf>

Daniel Clegg, Activation Policy: Bruised and Battered but Still Standing, Policy and Society, 2024

Danish Agency for Labour Market and Recruitment, METHODOLOGY MANUAL BUSINESS SERVICE- inspiration for jobcentre managers, 2017.

Danish Government, Ministry of finance, Denmark's National Reform Programme 2022.

Danish Agency for Labour Market and Recruitment, Business service in the Danish Employment System, <https://star.dk/en/business-service-in-the-danish-employment-system>

Danish Agency for Labour Market and Recruitment, Forside Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats <https://star.dk/implementering/forenkling-af-beskaeftigelsesindsats>

Danish Agency for Labour Market and Recruitment, Forside Om styrelsen De Regionale Beskæftigelsesråd <https://star.dk/om-styrelsen/de-regionale-beskaeftigelsesraad>

Danish Agency for Labour Market and Recruitment, Forside Virksomhedsservice og rekruttering <https://star.dk/indsatser/virksomhedsservice-og-rekruttering>

Danish Agency for Labour Market and Recruitment, Social partners The social partners and employment policy <https://star.dk/en/social-partners/the-social-partners-and-employment-policy>

Denmark finance, "Denmark's National Reform Programme 2022"

European Commission, Review of Performance Management in Public Employment Services, Brussels, Author: Alex Nunn, 2013.

Folketinget, Rigsrevisionens beretning afgivet til Folketinget med Statsrevisorernes bemærkninger Jobcentrenes effektivitet, 2018.

Jobcenter Hillerød

<https://www.hillerod.dk/service-og-selvbetjening/jobsoegning-og-ledighed/>

Larsen, F. The Implementation of Active Labour Market Policy in Denmark. Arbejdspapirer: Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning No. 6, Aalborg Universitet, 1998.

Larsen, F., Bredgaard, T. Redesigning the governance of employment policies- Decentralised centralisation in Danish municipal jobcentres. CARMA's 25th anniversary conference, October 10 2008.

Madsen, P. K. Activation Policy in Denmark. Paper presented at Activation policies and the performance of employment services, Korea Labor Institute Seoul, 2009.

Mona Larsen, Klaus Langager, Arbejdsmarkedsreformen og arbejdsmarkedet Evaluering af arbejdsmarkedsreformen III, 1998.

Nordsjællands Rekrutteringsservice (NRS) <https://nrs.support/>

Rik van Berkel, Employer Engagement in Promoting the Labour-Market Participation of Jobseekers with Disabilities. Utrecht School of Governance, 2021.

Rik van Berkel, Willibrord de Graaf, Tomáš Sirovátka "Activation: A Thematic and Conceptual Review", Journal of European Social Policy, 2022.

Statsrevisorerne, Beretning om jobcentrenes effektivitet, København 2018

Thomas Bredgaard, Flemming Larsen, Lokale beskæftigelsesråd i krydsfeltet mellem stat og kommune, Tidsskrift for ARBEJDSLIV, 2008

Tobias Bühring, Denmark: New reform targets unemployment, 2014

https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2014/denmark-new-reform-targets-unemployment?utm_source=chatgpt.com

World bank, PES REVIEW Denmark Country case studies, 2023

https://www.jobsanddevelopment.org/wp-content/uploads/2023/09/Denmark.pdf?utm_source=chatgpt.com