

Rambøll Management



Arbejdsmarkedsstyrelsen

# Erfaringsopsamling vedrørende inddragelsen af andre aktører i beskæftigelsesindsatsen

BILAGSRAPPORT

Oktober 2004

Arbejdsmarkedsstyrelsen

# Erfaringsopsamling vedrørende inddragelsen af andre aktører i beskæftigelsesindsatsen

BILAGSRAPPORT

Oktober 2004

## Indholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Indledning</b>	<b>1</b>
1.1	Formålet med erfaringsopsamlingen	1
1.2	Bilagsrapportens struktur	1
<b>2.</b>	<b>Case studier</b>	<b>2</b>
2.1	Case 1: AF-Storstrøm	2
2.2	Case 2: AF-Storkøbenhavn	9
2.3	Case 3: AF-Vestsjælland	18
2.4	Case 4: AF-Sønderjylland	24
2.5	Case 5: AF-Nordjylland	31
2.6	Case 6: Hillerød Kommune	38
2.7	Case 7: Silkeborg Kommune	44
2.8	Case 8: Århus Kommune	51
<b>3.</b>	<b>Survey blandt deltagere hos AF</b>	<b>57</b>
3.1	Profil af deltagerne	57
3.2	Arbejdsmarkedsstatus	60
3.3	Timing af forløbsstart	61
3.4	Valgfrihed og holdning til andre aktører	62
3.5	Forløbets intensitet	63
3.6	Forløbenes indhold	64
3.7	Individuel vejledning	65
3.8	Deltagernes vurdering af AF's indsats	66
3.9	Deltagernes tilfredshed med forløbene	68
3.10	Udbytte af forløb	69
<b>4.</b>	<b>Undersøgelsens metode</b>	<b>73</b>
4.1	Metoderne overordnet	73
4.2	De kvantitative undersøgelser	74



## **1. Indledning**

### **1.1 Formålet med erfaringsopsamlingen**

Denne bilagsrapport indeholder casestudier, data og metodebeskrivelse fra en erfaringsopsamling vedrørende inddragelsen af andre aktører i den danske beskæftigelsesindsats.

Analysen er udarbejdet for Arbejdsmarkedsstyrelsen af Rambøll Management i perioden januar til august 2004.

### **1.2 Bilagsrapportens struktur**

Denne bilagsrapport består af fire hoveddele:

*For det første* en samling af case beskrivelser. Der er gennemført i alt otte case studier med afsæt i konkrete forløb hos fem AF-regioner og tre kommuner.

*For det andet* indeholder rapporten kommenterede data fra en omfattende survey blandt personer, der har været i forløb hos AF.

*For det tredje* indgår diverse supplerende datamateriale.

Endelig, og *for det fjerde*, beskrives undersøgelsens metode, med fokus på frafaldsstatistik mv. for de kvantitative surveys.

## 2. Case studier

### 2.1 Case 1: AF-Storstrøm

#### Boks 2.1: Casen i korte træk

Region	<b>AF-Storstrøm</b>
Aktør	Konsortium mellem privat konsulentfirma og faglig organisation
Målgrupper	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seniorer over 50 år</li><li>• Ledige med utilstrækkelige faglige, personlige og/eller sociale kompetencer</li><li>• Ledige med mere end 8 måneders ledighed.</li></ul>
Aktørens Ansvar	Kontaktforløb, indholdsmæssig udarbejdelse af jobplan, samt tilvejebringelse af tilbud i forbindelse med jobplan.
Resultat-aflønning	Høj (Bonus 80 % / drift 20 %).

#### 2.1.1 Væsentlige erfaringer fra casen

Rambøll Managements analyse af casen peger på følgende centrale erfaringer:

- Den anden aktør har valgt at vægte den personlige rådgivning højt, og afsætter derfor mange ressourcer til individuelle samtaler med den enkelte ledige. Udbyttet er en meget skræddersyet tilgang, som tager udgangspunkt i den enkelte lediges behov. Tilgangen er dog også mere tidskrævende, såvel hvad angår den enkelte samtale som forløbets samlede længde. Til gengæld viser en foreløbig opgørelse fra AF-regionen at aktørens jobeffekt er blandt regionens højeste.
- Når anden aktør er etableret som et konsortium mellem en privat virksomhed og en faglig organisation, kan der opnås flere fordele. Tilhørsforholdet til den faglige organisation giver for det første aktøren et positivt og måske mere "trygt" image blandt mange af de ledige. For det andet besidder den faglige organisation et stærkt kendskab til det regionale arbejdsmarked og til relevante brancher, virksomheder og jobmuligheder – en viden som aktøren kan trække på.
- AF-regionen har gjort et grundigt forarbejde inden udbuddet, og har som udgangspunkt lagt stor vægt på at etablere et positivt samarbejde med de andre aktører. Fokus er meget eksplicit på partnerskab, ikke konkurrence mellem AF og aktørerne. Denne strategi og grundindstilling synes i den konkrete case at have skabt gode betingelser for at aktøren har kunnet opnå positive resultater.
- Styringsmæssigt har AF-regionen oprettet en særskilt Aktivitetsenhed, hvilket har medvirket til at skabe en klar arbejdsdeling mellem AF og aktøren. Enheden fungerer desuden som vidensressource for aktøren.
- Stor vægt på resultatafhængig betaling sætter fokus på aktørernes resultater, men i mindre grad på indholdet i forløbene. Dermed mister regionen en vis føling med aktørernes konkrete aktiviteter. Om-

vendt har aktørerne frie rammer og gode muligheder for at udvikle deres metoder.

### 2.1.2 Baggrund

#### *Profil af aktøren*

Aktøren er oprettet som et konsortium med deltagelse af et lokalt baseret konsulentfirma og en større faglig organisation, med konsulentfirmaet som den udførende part. Konsulentfirmaet havde allerede i foråret 2003 indgået et samarbejde med AF-Storstrøm omkring varetagelsen af kontaktføreløb for særligt udsatte ledige, og har således haft et vist kendskab til opgaven på forhånd. Dog havde man ingen erfaringer med de ledige med minimum 8 måneders ledighed, da kontakten til disse indtil efteråret 2003 udelukkende blev varetaget af AF-Storstrøm.

I løbet af 2. halvår 2003 blev der i alt henvist 601 ledige til aktøren, fordelt nogenlunde ligeligt mellem ledige seniorer over 50 år, ledige med utilstrækkelige kvalifikationer og ledige med mere end 8 måneders ledighed.

#### *Regionens strategi for inddragelse af andre aktører*

I AF-Storstrøm valgte man i 2003, på baggrund af Flere i Arbejde, at genoverveje AF's rolle i fremtiden, og inddrage hele organisationen i diskussionerne omkring AF's fremtidige kerneydelser. På dette grundlag besluttede man, at opfølgning og vejledning af de ledige fremover skulle varetages af andre aktører, mens AF skulle fastholde koordineringen af den regionale arbejdsmarkedsindsats, tilvejebringelse af brugerfaciliteter med tilhørende vejledning for jobsøgende (jobcentre) samt jobformidlingen.

Inddragelsen af andre aktører bygger derfor også på, at andre aktører fuldt og helt overtager ansvaret for at udarbejde jobplaner og tilvejebringe tilbud i forbindelse hermed. For fremtiden skal AF således kun undtagelsesvis udarbejde jobplaner.

På baggrund af disse prioriteringer blev det besluttet, at de grupper af ledige, som det regionale Arbejdsmarkedsråd har defineret som særligt udsatte grupper (seniorer over 50 år, kvinder der vender tilbage fra barsels- eller barnepasningsorlov, ledige med anden etnisk baggrund end dansk, samt ledige med utilstrækkelige faglige, personlige og/eller sociale kompetencer), visiteres til andre aktører inden for den første ledigheds måned. Alle andre ledige visiteres til en anden aktør, når de har mere end 8 måneders ledighed – uanset målgruppe.

Den anden aktør overtager ved visitationen det fulde og hele ansvar for kontakten med den ledige, herunder det individuelt tilrettelagte kontaktføreløb, formidling, indholdsmæssig udarbejdelse af jobplan og tilvejebringelse af tilbud i forbindelse med jobplanen. For så vidt angår ledige i de særligt udsatte grupper skal aktøren afholde kontaktsamtaler minimum hver anden måned, afholde CV-samtale inden for en måned efter tilmelding til AF samt tilbyde de ledige mindst 5 ugers sammenlagt vejledning i form af jobunderstøttende forløb i løbet af det første ledighedsår.

Samtidig fastlagde man i udbuddet, at der skulle være en høj grad af resultatafhængig aflønning af andre aktører (AA) i regionen – med minimum en 80/20 fordeling mellem bonus og driftstilskud.

På baggrund af de indkomne tilbud indgik AF-Storstrøm rammeaftaler med i alt 10 aktører omkring varetagelsen af kontaktføreløb for ledige fra efteråret 2003.

### 2.1.3 Erfaringer med udbudsprocessen

Målgrupperne i det udbudte forløb er, som nævnt ovenfor, et resultat af de organisatoriske overvejelser i AF-Storstrøm.

AF understreger, at der ligger en stor styringsopgave i selve udbudsarbejdet. Selvom man havde erfaringer med udbud fra tidligere, var det en særlig udfordring at beskrive de ønskede ydelser præcist nok. Der blev derfor brugt mange ekstra ressourcer på udbudsarbejdet.

I og med at der var tale om en ny opgave, er der også punkter i udbuddet, som AF vil uddybe i fremtiden. Eksempelvis vil man fremover stille krav om, at de andre aktører tilslutter sig Arbejdsmarkedsportalen. AF mener dog, at udbuddet overordnet har fungeret godt, også fordi man har justeret undervejs, og ikke kun til egen fordel, da man lægger vægt på, at inddragelsen af andre aktører skal ses som et samarbejde, og ikke en konkurrencesituation. Det er AF's vurdering, at omfanget af opgaven er kommet bag på de andre aktører, særligt hvor mange ressourcer udarbejdelsen af jobplaner har krævet. Dette kom som en overraskelse for AF, da man mente, at man havde specificeret denne del af opgaven i udbudsmaterialet.

AF havde på forhånd lavet beregninger på, hvad der forventedes at kunne være en fornuftig prisstruktur, og dette viste sig at passe godt overens med de indkomne tilbud. Dog var der enkelte tilbudsgivere, der skød helt forbi, både over og under, til AF's egen overraskelse også "større" nationale aktører.

AF vurderer, at de andre aktører prismæssigt har lagt sig lidt højere, end hvad man har set i andre AF-regioner – hvilket AF mener, har baggrund i den store grad af resultatafhængig aflønning. Ved en ny udbudsrunde håber man dog at kunne få justeret prisen, så den i højere grad er i overensstemmelse med prisen i andre regioner.

Casens aktør vurderer, at det ville have været muligt at levere ydelserne lidt billigere til AF, hvis den resultatafhængige del af aflønningen havde været mindre. Aktøren mener overordnet, at driftstilskuddet er for lille i forhold til omfanget af den opgave man varetager og den økonomiske risiko man løber. Overordnet skelner aktøren ikke imellem de 3 målgrupper (seniorer, ledige med manglende kvalifikationer og ledige med mere end 8 måneders ledighed) – til trods for at udbuddets krav til hyppighed af kontakt og vejledningsforløb er forskellige for henholdsvis de tidlige indsatsgrupper og ledige med over 8 måneders ledighed. Den manglende skelnen mellem målgrupperne kan muligvis forklare, hvorfor det ifølge AF er kommet bag på aktørerne, hvor meget udarbejdelsen af jobplaner ville fylde – da de ledige med over 8 måneders ledighed inden for nær fremtid overgår til 2. ledighedsperiode, og derfor inden for relativt kort tid skal have udarbejdet en jobplan.

### 2.1.4 Betalingsmodellens betydning

Regionens udbudsmateriale lagde op til en meget stor vægt på bonus i aflønningen af anden aktør, med minimum 80 % bonus og maksimum 20 % driftstilskud. Det er AF's egen vurdering, at den stærke vægtning af bonus kan have afholdt nogle aktører fra at byde på opgaven. Denne opfattelse deles af den anden aktør.

Der har været visse uklarheder omkring udbetaling af bonus. Dels stod der i udbuddet, at aktøren skulle kunne dokumentere, at der var tale om beskæftigelse i minimum 6 måneder for at kunne få udbetalt den første bonus, (der



tilfalder aktøren, når deltagerne påbegynder et ordinært arbejde). I praksis har man dog fortolket det sådan, at aktøren får udbetalt bonus, når en deltager kommer i beskæftigelse – såfremt de ikke er vidende om, at beskæftigelsen ikke er varig.

Samtidig udbetaler AF-Storstrøm kun den første bonus, hvis deltageren er afmeldt AF, når regionen modtager fakturaen fra aktøren. Dette har medført diskussioner med nogle af de andre aktører – særligt hvis fakturaen er afsendt for sent, så deltageren er blevet gentilmeldt efter en periode i beskæftigelse. Aktøren har valgt at løse dette ved at sende fakturaer løbende (dvs. dagligt) til AF-regionen, så "efterslæbet" bliver mindst muligt.

Endvidere følger aktøren ikke nævneværdigt op på de deltagere, der kommer i beskæftigelse, ud over at opfordre deltagerne til at tage kontakt, hvis der opstår problemer undervejs. Aktøren har dermed heller ingen reelle muligheder for at vide hvor mange af deltagerne, der vil kunne udløse bonus efter 6 måneders beskæftigelse. Dette kan måske undre noget, da halvdelen af bonusen, dvs. 40 % af det fastsatte maksimumsbeløb pr. deltager, først udbetales efter 6 måneders fastholdelse af beskæftigelsen.

Endelig har der også været noget uklarhed omkring udbetaling af den anden bonus (ved 6 måneders beskæftigelse), da der i udbuddet blev lagt op til 6 måneders uafbrudt afmeldelse af AF. I praksis har AF dog været villige til at acceptere en vis afvigelse fra dette, uden at de nærmere betingelser herfor er blevet specificeret.

Altovervejende tyder det på, at den praktiske administration af betingelserne for udbetaling af bonus ikke har været godt nok specificeret i udbudsmaterialet og i hvert fald ikke på en måde, som har vist sig at kunne anvendes i praksis. Dette har medført nogle afvigelser fra udbuddets betingelser, som kan vise sig at være u hensigtsmæssige, og i værste fald uigennemskuelige for aktørerne.

#### *2.1.5 Samarbejdet mellem AF og anden aktør*

AF har valgt at organisere koordineringen af inddragelsen af andre aktører i en særskilt enhed på regionskontoret, Aktivitetssektionen. Denne enhed har ansvar for det løbende samarbejde med og opfølgning af andre aktører. De andre aktører gives overordnet ganske frie tøjler, og der følges knap nok op på det indholdsmæssige, undtagen ved klager. Derudover lægger AF mest vægt på, at aktøren gennemfører samtaler og udarbejder jobplaner til tiden.

AF-ledelsen har lagt stor vægt på, at inddragelsen af andre aktører skal være et samarbejde, ikke en konkurrencesituation. Dette lægges der også mærke til hos aktøren, der vurderer, at AF's samlede tilgang til inddragelsen af andre aktører fungerer rigtig godt. Aktøren har også et rigtig godt samarbejde med aktivtetssektionen og mener, at det er en konstruktiv måde at organisere koordineringen på.

Både AF og aktøren vurderer, at der bruges ganske mange administrative ressourcer på inddragelsen af andre aktører, også mere end ventet. Eksempelvis indsender aktøren løbende fakturaer til Aktivitetssektionen, hvilket kræver meget administrativt arbejde, både hos AF og aktøren.

AF understreger, at også den løbende koordinering med andre aktører kræver mange ressourcer, og man har derfor også været nødt til at opjustere bemandingen i Aktivitetssektionen. Endnu en opjustering er undervejs.

Deltagerne får brev fra AF om, at de er henvist til én aktør, men med mulighed for at bytte til én navngiven anden aktør, hvis de melder tilbage til AF inden for få dage. De fleste deltagere oplever, at denne form for information fungerer fint. Aktøren er også godt tilfreds med denne måde at organisere visitationen på.

De interviewede deltagere hos aktøren oplever overvejende, at samarbejdet mellem AF og anden aktør har fungeret fint. De fleste er ikke i tvivl om, hvor de skal henvende sig angående konkrete forhold.

AF udsender lister til de andre aktører med oversigt over hvilke deltagere, der skal følges op på for at overholde lovens minimumskrav. I begyndelsen oplevede AF, at de andre aktører opfattede disse som "kontrollister", men AF har understreget, at dette blot er et redskab til hjælp for andre aktører. Hos aktøren nævner man, at man har valgt ikke at lægge for stor vægt på disse lister.

Aktøren påpeger, at der i rammeaftalen kun er fastsat et øvre loft på årsbasis for, hvor mange deltagere de skal modtage. Dog ville aktøren gerne have deltagerne visiteret i mindre grupper, og mere systematisk, end det sker i dag. Dette er en problemstilling, som man først er blevet opmærksomme på undervejs, og som der derfor ikke er taget højde for i rammeaftalen.

Aktøren får kun oplysninger om deltagerens cpr-nummer, navn og adresse ved henvisningen. Således er vidensniveauet om den enkelte ledige som udgangspunkt meget lille. Dette ser man dog ikke som noget problem, tværtimod som en fordel, da man således ikke er forudindtaget inden den første personlige samtale med deltagerne.

Aktøren har heller ikke oplevet nævneværdige problemer med deltagere, der ikke svarede til den definerede målgruppe – foruden et par deltagere, der ikke var dagpengeberettigede.

#### 2.1.6 *Indhold og kvalitet i forløbet*

AF's viden om indhold og kvalitet i forløbet hos aktøren er meget begrænset. AF kontrollerer løbende, at alle aktører gennemfører samtaler og udformer jobplaner til tiden, men man kontrollerer ikke indholdet i forløbet hos de andre aktører. Den resultatafhængige aflønning synes at sætte fokus på resultater, men ikke indhold og kvalitet.

AF vurderer dog, at aktøren i denne case er en af de bedste af de nuværende aktører på markedet. Samlet viser en foreløbig opgørelse fra AF-regionen at aktøren har nogle af de højeste jobeffekter.<sup>1</sup> AF's indtryk er desuden styrket via de møder, man har haft med aktøren, og igennem aktørens præsentation af deres egne forløb. Dertil er der mange ledige, der henvender sig til AF med ønske om at komme i forløb hos denne aktør. Dog skal man ifølge AF her tage højde for, at aktøren også består af en fagforening, der har mulighed for at "promovere" aktøren over for egne medlemmer.

Aktøren har lejet sig ind i lokaler i flere områder i regionen. AF vurderer dette som medvirkende til, at mange ledige vælger forløb hos aktøren. AF oplever, at mange deltagere først og fremmest lægger vægt på geografisk nærhed, når de skal vælge, hvilken aktør de vil i forløb hos - hvilket bekræftes af flere af deltagerne.

---

<sup>1</sup> *Storstrømsregionens foreløbige erfaringer med inddragelsen af andre aktører*, AF-Storstrøm og Arbejdsmarkedsrådet for Storstrøms amt, 2004

Aktøren vurderer også selv, at man er en af de bedre aktører i regionen. Dette begrundes man med, at man lægger vægt på, at deltagerne skal respekteres, og den individuelle vejledning vægtes derfor meget højt. Gruppeaktiviteter, som eksempelvis jobsøgningsforløb, tror man ikke på har en lige så god effekt på deltagerne, og desuden oplever man, at mange af deltagerne allerede har været igennem jobsøgningsforløb og andre gruppeaktiviteter tidligere, og at deltagerne derfor ikke ønsker at skulle gentage dem.

Aktøren afsætter 1 til 1½ time til hver individuel samtale med deltageren. I det hele taget lægges der stor vægt på, at forløbet skal foregå med respekt for deltageren og dennes ønsker, og aktøren ønsker derfor heller ikke at anvende tvang over for deltageren. Eksempelvis understreger aktøren, at man ikke "går frem med bål og brand", hvis en deltager ikke møder op til en samtale, men at man i første omgang blot indkalder til en ny samtale.

Rambøll Managements deltagerinterview peger på at deltagerne overordnet er godt tilfredse med forløbet og sætter særligt pris på, at de individuelle samtaler er vægtet så højt. Der er ingen, der efterspørger flere gruppeaktiviteter, selvom disse altså næsten ikke anvendes i forløbene hos aktøren.

Deltagerne hos aktøren bliver generelt indkaldt til en første samtale omkring en måned efter, at de er blevet visiteret til aktøren. Brevet opleves at være i en god tone. Det nævnes, at tonen er pænere end i breve fra AF.

Deltagerne oplever, at deres situation og ønsker tages alvorligt, og at der er en positiv tone i samtalerne med konsulenten. Flere nævner også, at der hos aktøren lægges vægt på, at de selv gør en indsats for at finde job, praktik eller ansættelse med løntilskud, men at aktøren træder til og hjælper dem, hvis det ikke lykkes. Dog er der flere, særligt blandt seniorerne, der ikke mener, at forløbet hos aktøren er meget anderledes end et forløb hos AF – først og fremmest i forhold til deres egen vurdering af mulighederne for beskæftigelse.

Ud over udsendelsen af "kontrollisterne" og kontrol af fakturaerne er den kvalitets- og indholdsmæssige overvågning fra AF' side som nævnt begrænset. Dette skyldes efter alt at dømme to ting:

- For det første har man valgt at lægge stor vægt på, at der er tale om et samarbejde mellem anden aktør og AF, og det vil være sværere at fastholde et sådant fokus, hvis man også skal overvåge indhold og kvalitet i forløbene hos anden aktør.
- For det andet medfører betalingsmodellen et stærkt fokus på resultater, og samtidig en høj grad af metodefrihed hos andre aktører. Det vil derfor kunne virke som utidig indblanding fra AF' side, hvis man kontrollerer kvaliteten og indholdet i forløbene hos andre aktører – i stedet for blot at kontrollere resultaterne.

I forbindelse med casen har Rambøll Management kontaktet enkelte virksomheder, som aktøren har samarbejdet med, i form af at formidle personer til ansættelse med løntilskud og jobsamtaler. Virksomhederne er gennemgående godt tilfredse med aktøren, og oplever, at aktøren reagerer hurtigt på henvendelser, også hurtigere end AF. Generelt vurderer de, at samarbejdet med aktøren er lige så godt som samarbejdet med AF.

### *Bilag A: Regionens rammebetingelser*

Storstrøms amt har ca. 262.000 indbyggere og havde i 2003 en ledighedsprocent, der lå en lille smule over landsgennemsnittet. Regionens borgere er kendetegnet ved at have et lavere uddannelsesgennemsnit end landsgennemsnittet og ved at de unge borgere flytter fra regionen. Regionen har også en relativt høj andel af svage ledige med stor afstand til arbejdsmarkedet.

Udviklingstendenserne på arbejdsmarkedet det seneste år har været præget af store forskelle, både geografisk og inden for de enkelte brancher. Næstved-området og Østsjælland har fastholdt en gennemsnitlig ledighedsprocent på omkring de 5,0 pct., dvs. under landsgennemsnittet, mens der på Lolland, og særligt på Vestlolland har været en markant stigning i ledigheden i 2003 (9,5 pct. på Vestlolland).

Selvom der i løbet af 2003 har været stigende ledighed, har stigningen været mindre end i resten af landet, og der er forventninger om øget beskæftigelse i løbet af 2004. Denne fremgang forventes primært at ske i den private sektor - særligt inden for transportsektoren, bygge- og anlægssektoren, detailsektoren og servicesektoren.

## 2.2 Case 2: AF-Storkøbenhavn

### Boks 2.2: Casen i korte træk

Region	<b>Branchecentret for servicefagene i AF-Storkøbenhavn</b>
Aktør	Oplysningsforbund
Målgrupper	Ledige inden for servicebranchen (herunder hovedparten af de ledige med anden etnisk baggrund end dansk)
Aktørens Ansvar	Kontaktforløb med jobklub samt indholdsmæssig udarbejdelse af jobplan for visse ledige
Resultat- aflønning	Relativ høj andel af resultataflønning Forholdet mellem driftstilskud og resultataflønning er fastlagt fra AF's side.

#### 2.2.1 Væsentlige erfaringer fra casen

Rambøll Managements analyse af casen peger på følgende centrale erfaringer:

- AF-Storkøbenhavn har valgt at lave et meget fleksibelt udbud, som har givet vide rammer for anvendelsen af andre aktører. Dette har været nyttigt i opstartfasen, for at finde frem til den mest optimale udnyttelse af aktørerne. Fremover ønsker man imidlertid en mere målgruppespecialiseret anvendelse af aktørerne samt en tættere opfølgning på indhold og kvalitet i aktørernes arbejde for at sikre faste rammer og dermed forhåbentlig en mere effektiv indsats.
- Det er AF's vurdering, at det muligvis ikke er hensigtsmæssigt at anvende en høj grad af resultatafhængig betaling. Sætter man aktørerne for hårdt i det, risikerer man, at man reelt ikke får noget for pengene. Man vil hellere betale mere for et ordentligt produkt, end betale lidt for ingenting.
- Det har været en udfordring for branchecentret for servicefagene at overvinde medarbejdernes modvilje mod inddragelsen af andre aktører. Samarbejdet var i begyndelse præget af en "dem mod os"-stemning, hvilket var resultatet af, at medarbejderne følte at deres position var truet og samtidig havde travlt med at koordinere samarbejdet med aktørerne. Det har imidlertid hjulpet at samle kontakten til aktørerne på få hænder.
- Efter indledende problemer med aktørernes jobplansudarbejdelse har man i AF-Storkøbenhavn valgt at opstille nogle faste rammer, for hvor meget og hvor dyr uddannelse jobplanerne maksimalt må indeholde. Inden for disse rammer rutinebehandler AF jobplanen, mens de foretager en indholdsmæssig vurdering, hvis jobplanen går ud over disse rammer. Både AF og aktørerne er glade for denne ordning.
- Hovedparten af de valgte aktører er tidligere kursusleverandører til AF. Det har ifølge casens branchecenter voldt problemer på den måde, at aktørerne ikke har formået at skelne rollen som kursusudbyder fra rollen som anden aktør. Aktøren har således ofte forventet et tættere samarbejde med AF, end AF finder rimeligt. Derudover er ik-

ke alle aktører tilstrækkeligt arbejdsmarkedsrettede, fordi deres fokus ligger på uddannelse, hvilket også kommer til udtryk i, at jobplanerne typisk har en overvægt af uddannelsesmæssige tilbud. Og dette på trods af, at uddannelse ikke udløser resultataflønning.

- Manglende informationsudveksling mellem AF og aktøren ved forløbsbegyndelse vanskeliggør aktørens arbejde og skaber irritation hos deltagerne, som føler at de skal "starte forfra" hos aktøren.
- Generelt mener deltagerne ikke, at de har fået det store udbytte af den ugentlige jobklub. Deltagergruppens uhomogene sammensætning har betydet, at kun få har haft gavn af at udveksle erfaringer med de øvrige deltagere. Mange finder holdundervisningen uvedkommende, fordi den - pga. deltagernes forskelligartede baggrund - er for generel. Vejlederne beskrives imidlertid som venlige og kompetente af hovedparten af deltagerne.

### 2.2.2 Baggrund

#### *Profil af aktøren*

Aktøren er et samarbejde mellem flere lokalafdelinger af et oplysningsforbund. Der er tale om en paraplyorganisation med en bestyrelse og et antal underleverandører. Når aktøren får en kontrakt, kan de ledige derfor komme i forløb otte forskellige steder. Det er blandt andet sprogskoler, daghøjskoler og aftenskoler, som alle har tilknytning til oplysningsforbundet og derfor kan indgå i samarbejdet.

Aktøren har også tidligere samarbejdet med AF-Storkøbenhavn, idet de har været kursusleverandør til regionen gennem flere år. Der har været tale om brancherelaterede kurser som fx rengøringskurser og kurser som forberedelse til optagelse på politiskolen, men aktøren har også varetaget deciderede jobsøgningskurser. Aktøren har en vis specialisering i at varetage kurser for ledige med anden etnisk baggrund end dansk.

Som motivation for at byde ind på opgaven som anden aktør angiver aktøren dels, at man mente at man som uddannelsesinstitution har indblik i, hvad der skal til for at få folk videre - og dels den mere pragmatiske grund, at oplysningsforbundene er økonomisk trængte og derfor er nødt til at være med i varetagelsen af de nye opgaver.

#### *Regionens strategi for inddragelse af andre aktører*

AF-Storkøbenhavn har haft en omfattende brug af andre aktører gennem en længere årrække. Hovedparten af de rammeaftaler, man har haft med andre aktører forud for reformen 'Flere i arbejde', har også inkluderet resultatafhængig betaling - om end i noget mindre grad end det er tilfældet med de nye betalingsmodeller.

Ifølge AF kunne de gamle rammeaftaler godt have været benyttet i forbindelse med de nye opgaver med kontaktføreløbet, men man var nødt til at lægge opgaven i udbud for også at give nogle af de øvrige aktører mulighed for at komme på banen. Imidlertid startede det kontaktføreløb med jobklub, som denne caserapport omhandler, faktisk inden for den gamle rammeaftale med aktøren, hvor kontaktføreløbet blev tilføjet som en tilkøbsydelse til den allerede eksisterende jobklub.

I forbindelse med udbuddet var det vigtigt for regionen at få lavet det meget fleksibelt. Rådet ønskede ikke en afgrænset målgruppeopdeling og lagde vægt på, at alle aktørerne skulle kunne varetage alle typer af ledige. Dette

skulle sikre størst mulig fleksibilitet og at man havde gode tilpasningsmuligheder, hvilket man anså for vigtigt, da det var nyt for regionen at udlægge denne type opgaver. Med hensyn til udlægningstidspunkt, varigheden af udlægningen samt forløbstyper opererer regionen med forskellige varianter - ifølge arbejdsmarkedschefen kører man "en del forsøg for at se, hvad der virker". Regionen har altså haft en lidt eksperimenterende tilgang for at afdekke, hvilken strategi som er mest hensigtsmæssig.

AF-Storkøbenhavn har valgt ikke at inkludere jobplansudarbejdelse i aktørens faste opgaver, men har i stedet lagt det ud som en tilkøbsydelse, så AF har muligheden for at afprøve om det var mest optimalt at udlægge de ledige med eller uden jobplansudarbejdelse.

Regionen anvender tre forskellige betalingsmodeller med varierende andel af resultatafhængig betaling - dog alle med relativ stor andel af resultatafhængige betaling. Intentionen fra AF's side var, at de mest risikobetonede modeller skulle anvendes ved de 'stærke' ledige, mens aktøren skulle sikres en bedre betaling ved varetagelsen af de svagere grupper af ledige.

Regionen har indgået aftale om varetagelse af kontaktforløb mv. med 23 forskellige aktører, men har planer om at skære antallet ned til cirka det halve.

### 2.2.3 Erfaringer med udbudsprocessen

Ifølge AF-Storkøbenhavn har der både været fordele og ulemper ved det meget fleksible udbud og de fleksible rammeaftaler. På den ene side giver det AF et spillerum i dagligdagen, fordi det løbende er muligt at tilpasse, hvilke opgaver man ønsker, aktøren skal varetage. På den anden har det været svært for AF at styre, at tingene gøres på så mange forskellige måder.

AF's indtryk er også, at aktørerne ikke har været helt tilfredse med at skulle kunne varetage så mange forskellige målgrupper. En del aktører har en vis grad af specialisering - og det er ikke hensigtsmæssigt, at man får ufaglærte ledige i forløb, når det er funktionærarbejdsmarkedet man har kendskab til.

For at optimere anvendelsen af andre aktører har AF nu - på baggrund af erfaringerne for 2003 - udpeget målgrupper for 2004 og fordelt disse målgrupper på de aktører, som har vist sig mest egnede til at varetage forløb for den pågældende gruppe.

Samtidig ønsker man fremover at give de ledige et valg mellem flere aktører, hvilket ikke har været praksis fra start af. Kombinationen af frit valg og en høj grad af specialisering er netop mulig i en region som Storkøbenhavn, som er stor og har aftale med mange aktører.

AF har ligeledes planer om fremover at gøre det muligt i højere grad at kunne sikre kvaliteten hos aktørerne. I det første udbud har man lagt meget vægt på metodefrihed, men når det sker på bekostning af muligheden for at sikre kvalitet og indhold hos aktøren og når man ikke ser tegn på at det giver en bedre indsats, må denne del nok genovervejes til et kommende udbud.

Aktøren vurderer, at udbudsprocessen er blevet gennemført fornuftigt af AF, selvom udbudsmaterialet var lidt uklart og modstridende på enkelte punkter. Der var tid nok til at udforme tilbuddet og god mulighed for at stille opklarende spørgsmål. At de svar man fik, ikke altid svarer til den virkelighed

aktørerne oplever i dag, mener aktøren hænger sammen med, at det også er nyt for AF at skulle lægge disse opgaver ud til andre aktører.

Ligeledes mener aktøren, at det er en stor fordel at AF laver skemaopsætning for tilbuddenes udformning, så det er klart hvad tilbuddet skal indeholde.

Betalingsmodellerne var ifølge aktøren svære at gennemskue, hvilket gjorde det vanskeligere at udforme tilbuddet.

#### 2.2.4 *Betalingsmodellens betydning*

Ifølge branchecentret for servicefagene havde aktørerne ikke det store begreb om, hvilken betalingsmodel de skulle vælge, da kontrakterne skulle indgåes. Hovedparten af aktørerne endte med at vælge den mindst risikable model, hvor bonussen udgør 60 % af betalingen. Det blev de rådet til af den lokale AF-chef, selvom økonomiafdelingen hellere havde set, at den mest bonustunge model blev anvendt. AF-chefen frygtede, at aktøren ikke ville tage de tungere målgrupper, hvis de skulle arbejde under den meget risikobetonede betalingsmodel. Og man var i branchecentret klar over, at casens aktør kan gøre en indsats for fx de etniske ledige, som mange af de private konsulentfirmaer ikke vil kunne levere.

Fra regionschefens side lyder meldingen imidlertid også, at man er blevet bekymret for, om man har sat aktørerne for hårdt i det. Man er blevet klar over, at man risikerer at få en for dårlig ydelse fra aktørerne, hvis man ikke sørger for, at de har et vist økonomisk råderum.

Hos service-branchecentret vurderes det ikke, at den resultatafhængige betaling har den store effekt på aktøren – hverken i form af positive eller negative incitamenter. Men det er svært at sige, da det lokale AF-kontor ikke ved så meget om, hvad der foregår ved aktøren og hvor mange af de ledige, aktøren egentlig skaffer i job.

Aktøren bakker dog op om AF's vurdering, idet betalingen ifølge ledelsen ikke er noget, man tænker så meget på i det daglige. Dog er der måske kommet lidt mere fokus på virksomhedskontakten efter indførelsen af resultataflønning. Men som aktøren påpeger, skyldes dette i lige så høj grad ønsket om at fremstå som en attraktiv partner, så AF vil forny kontrakten. I forbindelse med afholdelsen af jobklubber er driftstilskuddet desuden så forholdsvist stort, at grundomkostninger stort set kan dækkes af det.

Det er her vigtigt at bemærke, at den resultatafhængige betaling udgør en højere andel i de nye rammeaftaler, end i dem, som casens aktør arbejder under. Erfaringerne med resultataflønning i casen er således ikke nødvendigvis udtryk for de generelle erfaringer i regionen.

Aktøren angiver imidlertid, at man langt fra er sikker på at tjene penge på varetagelsen af de nye opgaver. I lyset af det store administrative arbejde vil aktøren nok også sætte sine priser højere fremover – hvis AF da ikke tilbyder en form for systemhjælp.

#### 2.2.5 *Samarbejdet mellem AF og anden aktør*

Til at begynde med valgte casens branchecenter at involvere alle medarbejdere i den daglige kontakt til andre aktører, fordi man ønskede at alle skulle have den kompetence. Men det slugte for meget tid, så tre af medarbejder-



ne arbejder nu på fuld tid med at varetage kontakten til og administrationen af de andre aktører.

Branchecentret har desuden haft en del interne problemer med AF-medarbejderne, som oplevede inddragelsen af andre aktører som en trussel mod deres stilling:

*"Det var helt klart 'dem' og 'os'. Da man startede op på det her, så var der den holdning at 'de stjæler vores arbejde'" (citater fra AF-chef). Medarbejderne i branchecentret syntes ikke, at de var ansat til at være administratorer af de andre aktører og oplevede samtidig, at de ikke kunne nå deres egne måltal mht. blandt andet jobplansudarbejdelse, fordi de brugte meget tid på de andre aktører. Dette er også en del af baggrunden for, at man valgte at samle kontakten til andre aktører på få hænder.*

Både branchecentrets ledelse og casens aktør oplever imidlertid, at den indledende modstand fra AF-medarbejdernes side er ved at være aftaget, og at man nu er bedre i stand til at hjælpe hinanden.

Som følge af, at hovedparten af aktørerne er tidligere kursusleverandører, har branchecentret haft en del problemer med at få aktørerne til at indse, at der er forskel på at være kursusudbyder og anden aktør. AF-kontoret haft et ret tæt samarbejde med kursusleverandørerne, men i forhold til anden aktør har man i branchecentret den holdning, at den ledige er aktørens ansvar. Når aktøren betales for at varetage kontaktførelse, kan det ikke være meningen at AF skal involveres i den enkelte ledige. Det har ifølge branchecentret været svært for både aktørerne og de ledige at forstå.

De ledige selv giver dog generelt udtryk for, at arbejdsdelingen mellem AF og anden aktør er rimeligt klar for dem, om end enkelte ikke synes, at det er blevet gjort tilstrækkeligt klart for dem, hvad aktørens rolle er. Tre af de ledige har desuden haft indtryk af, at aktøren ikke har nogen bemyndigelse til selv at træffe beslutninger. De har haft en oplevelse af, at AF dikterer hvad aktøren skal gøre, og at aktøren ikke har – eller tør at tage – ansvaret selv.

Som beskrevet udarbejder de andre aktører jobplaner for en del af de ledige. Da man i starten oplevede en del problemer med, at aktørernes jobplaner ikke levede op til kravene og da det desuden var meget ressourcetungt at gennemgå alle jobplaner, har AF valgt at opstille nogle faste rammer, som jobplanen skal ligge indenfor. Rammerne angiver, at den ledige maksimalt må modtage 15 ugers kursus til en maksimal ugepris af kr. 2000. Ligger planen inden for disse rammer, skal AF bare godkende den. Går den ud over rammerne, går AF ned i en mere indholdsmæssig bedømmelse af jobplanen. Det er en ordning, som både aktøren og AF er glad for.

Selvom der har været en del problemer vedrørende jobplaner, har man i branchecentret for servicefagene den holdning, at det er mest hensigtsmæssigt at kontaktførelse og jobplan følges ad. Det er både forvirrende for de ledige og unødigt ressourcekrævende for AF, hvis jobplanen ikke skal laves af dem, som har fulgt den ledige i perioden op til.

Generelt oplever casens AF-kontor, at aktørerne ikke for alvor var klar over, hvad de bød ind på. Både de lokale kontorer og regionskontoret har holdt møder med de andre aktører, for at få gjort det klarere, hvad opgaven går ud på.

Ifølge branchecentret har der desuden været mange praktiske, administrative problemer med aktøren i casen – hvilket der dog også ofte er med de

Øvrige aktører. Der er ofte problemer med forkert udfyldte formularer, manglende oplysninger, forkerte datoer osv. Ifølge AF-kontoret sendes over halvdelen af det indsendte tilbage til aktøren igen, fordi det er mangelfuldt eller fejlagtigt. Man mener, at dette kan skyldes, at aktøren er en relativt stor organisation, hvor den fornødne interne kommunikation ikke altid finder sted.

Omvendt angiver aktøren, at de oplever, at AF ikke har været forberedt på den store administration, udlæggelsen af kontaktforløb ville afstedkomme. Således har AF fx ikke udviklet støttesystemer, som kan sikre at de ledige indkaldes hver tredje måned. Det store administrative arbejde i forbindelse med varetagelsen af kontaktforløbene har betydet, at aktøren har måttet lavet store omstillinger i sit administrative apparat og blandt andet har måttet udvikle sit eget edb-system. Som analysen i hovedrapporten viser, har alle AF-regionerne haft denne type problemer – bl.a. fordi der ikke har været tilvejebragt de nødvendige støttesystemer fra centralt hold.

Informationsudvekslingen lader ifølge både aktøren og de ledige også en del tilbage at ønske. Frontmedarbejderen hos aktøren oplever, at det avler modstand fra de ledige, at aktøren ikke ved noget om deres ledighedshistorie og erhvervsmæssige baggrund. Stort set alle de interviewede beretter således også om, at de måtte "starte helt forfra" hos aktøren, hvilket mange finder temmelig frustrerende.

AF har endnu ikke udviklet nogen procedurer for informationsudveksling ved de lediges tilbagelevering fra aktøren til AF, hvilket sandsynligvis vil udløse yderligere irritation hos de ledige og ekstra arbejde for AF. Udlægningen til andre aktører har – som den fungerer nu – med AF-chefens ord høje transaktionsomkostninger.

#### 2.2.6 *Indhold og kvalitet i forløbet*

Ved udlægningen til anden aktør er deltagerne enten blevet informeret pr. brev eller ved et fælles informationsmøde hos branchecentret. Flere fremhæver, at der var alt for mange mennesker til mødet, samt at tonen ikke var særligt imødekommende. Nogle af de ledige beretter ligefrem om, at de følte sig kommanderet rundt med og talt ned til – der blev snarere brugt pisk end gulerod.

Flere af de ledige, som angiver at være blevet informeret pr. brev, er utilfredse med, at brevet var så kortfattet og med at der ofte kun var en kort tidsfrist. Aktøren oplever således også, at de ledige er sure og irriterede, når de starter i forløbet – men dette kan dog skyldes en generel modvilje mod at skulle deltage i forløbet.

Ifølge AF er man først nu begyndt at indføre frit valg mellem forskellige aktører for de ledige. Ingen af de interviewede ledige har således fået lov selv at vælge, hvilken aktør de ville i forløb hos. Nogen har ikke noget ønske om selv at vælge, mens andre gerne ville have valgt. Ofte er der tale om geografiske begrundelser – fordi det er et forløb med hyppig kontakt, betyder det noget for deltagerne, om det foregår nær deres bopæl.

Kontaktforløbet med jobklub er et temmelig intensivt forløb. Forløbet indledes med seks ugers grundlæggende introduktion til jobsøgning med tre timers undervisning/vejledning per uge. I denne periode kommer man rundt om kompetenceafklaring, CV-udarbejdelse, jobsøgning på nettet, udarbejdelse af jobansøgninger, jobsamtaler mv.

De ledige opdeles i hold på tyve personer. Typisk starter vejlederen med en holdgennemgang af dagens emne, hvorefter deltagerne går til computer-rummene for at søge job og arbejde på deres ansøgninger. Der er her mulighed for at få individuel hjælp af vejlederen. Efter de første seks uger kører jobklubberne tretten uger af gangen, hvor de ledige kan få hjælp til deres ansøgninger og hjælp til jobsøgningen generelt.

Generelt har de interviewede ledige svært ved at se meningen i, at de skal møde op hos aktøren hver uge. Mange oplever, at det er spild af tid at skulle tage så langt for at skulle søge job, når de kunne have siddet derhjemme ved computeren.

Den helt gennemgående vurdering hos de interviewede deltagere er desuden, at deltagergruppen i jobklubben var alt for uhomogen til, at man rigtigt fik noget ud af den. En del af de interviewede fremhæver, at den store andel af deltagere med anden etnisk baggrund end dansk betød, at noget så banalt som sprogproblemer kom til at fylde meget. En deltager fik indtryk af, at forløbet primært handlede om de etniske ledige og deres problemer og at de øvrige deltagere mere eller mindre måtte passe sig selv.

Generelt oplevede mange af deltagerne, at deres erhvervs- og uddannelsesmæssige baggrund var så forskellig, at de ikke fik noget konstruktivt ud af gruppearbejde og erfaringsdeling med de øvrige deltagere. Enkelte angiver dog, at de var glade for at tale med andre ledige om deres situation og erfaringer. Det at gruppen var så bred, betød også at vejledningen ofte var på et så generelt plan, at mange oplevede den som uvedkommende for dem og deres behov. Et par af deltagerne oplevede ligefrem, at det var nedslående og demotiverende at høre om de andres afslag uge efter uge.

Stort set alle de interviewede ledige efterlyser mere tid til den enkelte. Vejlederne vurderes nemlig generelt som dygtige og imødekommende, men der er slet ikke tid nok til individuel vejledning. Selvom de ledige ikke anser formen har været ideel, angiver mange dog, at de fået bedre værktøjer til at lave ansøgninger og søge job generelt. Flere mener også, at de er blevet bedre til at bruge computere.

Man får således indtryk af, at det er den hyppige kontakt, den kollektive form og den uhomogene deltagersammensætning, snarere end selve undervisningens indhold, der har været den primære kilde til utilfredshed hos deltagerne.

AF-Storkøbenhavns vurdering af indholdet og kvaliteten hos de andre aktører er generelt ret negativ. Aktørerne har langt fra haft den beskæftigelses-effekt, man havde forventet. Ifølge AF-chefen i servicebranchecentret er det også et generelt problem, at aktørerne tidligere har fungeret som kursusleverandører til AF og derfor er mere orienteret mod uddannelse end mod arbejdsmarkedet:  
*"Det er jo skolefolk ude hos 'aktøren', som ikke tænker særligt arbejdsmarkedspolitisk. De tænker i uddannelse. Derfor er der mange, der ansætter nye vejledere nu. Det er ikke kun hos 'aktøren', men er et generelt problem."*

Dette afspejler sig også i, at andelen af uddannelsesmæssige tilbud i jobplanerne hos nogle aktører er helt oppe på 90 %, selvom den ifølge reglerne kun må være op til 55%. Og dette på trods af, at uddannelse ikke udløser resultataflønning. Branchecentret oplever her, at de mangler midler til at styre aktørernes adfærd og sanktionere deres overskridelse af reglerne.

AF-chefen og regionschefen er imidlertid enige om, at forløb af jobklub-typen er vejen frem. Deres vurdering er, at én kontakt hver tredje måned ikke rykker meget, og at det er nødvendigt at fastholde de ledige i deres jobsøgning ved fx at lade dem deltage i en ugentlig jobklub.

#### *Bilag A: Regionens rammebetingelser*

AF-Storkøbenhavn er den største AF-region i landet og omfatter borgerne i Københavns Amt, samt København og Frederiksberg kommune – i alt 1,2 millioner mennesker. Ledigheden i regionen ligger typisk lidt lavere end landsgennemsnittet, men har i sommeren 2004 nået samme niveau som resten af landet på omkring 6%. Ligesom landet øvrige regioner har Københavns-regionen oplevet en stigende ledighed gennem de sidste par år. Således er ledigheden steget med cirka 5,5% i løbet af det sidste år. Der er imidlertid omsider tegn på, at ledigheden igen er på vej ned.

Ledigheden fordeler sig i Københavnsregionen nogenlunde ligeligt på køn og alder. Om end gruppen af 30-39-årige er lidt mere udsatte for ledighed end de øvrige, og de unge under 25 år har en meget lav ledighedsprocent.

I hovedstadsregionen har byggefagene haft en stigende beskæftigelse, som dog er stagneret noget på det sidste, mens de højtuddannede har haft en tilvækst i antallet af ledige. Også funktionærer og tjenestemænd har oplevet en væsentlig nedgang i beskæftigelsen.

## 2.3 Case 3: AF-Vestsjælland

### Boks 2.3: Casen i korte træk

Region	<b>AF-Vestsjælland</b>
Aktør	Privat konsulentfirma
Målgrupper	Nytilmeldte ledige med 0-9 måneders ledighed
Aktørens Ansvar	Kontaktforløb og CV samtale samt intensiveret kontaktforløb og udarbejdelse af jobplan for en mindre gruppe
Resultat- aflønning	Fast betaling for samtlige ledige i hele perioden, samt ekstra pulje til varetagelse af det intensive forløb. Derudover 1. og 2. præmie på i alt 750.000 kr. til de to mest omkostningseffektive aktører, der samtidig vil få forlænget deres kontrakter, mens de mindst effektive vil blive sorteret fra efter det første år.

#### 2.3.1 Væsentlige erfaringer fra casen

Rambøll Managements analyse af casen peger på følgende centrale erfaringer:

- AF-regionen valgte at nedsatte en arbejdsgruppe, bestående af medarbejdere fra både sekretariatet og de lokale AF-kontorer, til udviklingen af udbuddet. Alle parter betragter dette som en meget konstruktiv strategi. Det har både resulteret i en velovervejet model og et udbudsmateriale, der har været let forståeligt for aktørerne. Desuden har medarbejderinddragelsen hos AF haft en positiv effekt på implementeringen af samarbejdet med andre aktører.
- Aktøren arbejder ud fra et grundlæggende koncept, som indebærer, at forløbene sætter fokus på muligheder, motivation og udvikling. I kombination med en løbende intern opkvalificering af aktørens medarbejdere har dette koncept skabt et forløb af høj kvalitet og en høj deltagertilfredshed.
- Samarbejdet mellem AF og anden aktør fungerer som et partnerskab med en løbende dialog, der gør det muligt at tilpasse og forbedre indholdet af forløbet. Samtidig anses det for at være en fordel for tilrettelæggelsen af forløbet, at aktøren varetager samtlige aktiviteter fra første ledighedsdag.
- Betalingsmæssigt har AF-regionen valgt en særlig betalingsmodel med fast betaling for samtlige ledige kombineret med præmier til de to mest omkostningseffektive aktører. Alle parter mener, at denne model har skabt positive incitament, også selv om aktørerne får dækket deres driftsomkostninger af den faste betaling. Vurderingen skal også ses i lyset af, at manglende effektivitet medfører, at kontrakterne for kontaktforløbet, som har en varighed af et år, ikke forlænges.

#### 2.3.2 Baggrund

##### *Profil af aktøren*

Aktøren er et privat konsulentfirma, der arbejder med genplacering, coaching og karriererådgivning i Danmark, Sverige, Norge og Finland.

Aktøren har førhen varetaget opgaver for AF-Vestsjælland. Deres store erfaring på jobsøgningsområdet var en afgørende faktor for, at de blev udvalgt til at varetage forløb for de nyledige. Det er også et forhold, som aktøren selv betragter som en særlig styrke i varetagelsen af kontaktforløbet. Kontaktforløbet er tilrettelagt ud fra et overordnet koncept, hvor der bliver sat fokus på de lediges muligheder, og man forsøger at skabe en jobsøgningsidentitet og ikke en ledighedsidentitet. Det handler om at motivere de ledige og forsyne dem med redskaber til jobsøgning. Derfor varetager aktøren ikke selv aktiv formidling eller virksomhedskontakt. Den bagvedliggende tanke er, at de ledige skal "vendes i døren", inden de bliver langtidsledige.

Arbejdet med den enkelte ledige er udformet som en tretrinsproces, hvor første trin er *fundamentet*, dvs. afklaring af den lediges personlige og faglige kompetencer, andet trin er *muligheder*, dvs. kortlægning af den lediges og tredje trin er *handling*, dvs. aftaler om ansøgninger mv.

Aktøren har fået lovning på 2000 ledige frem til august 2005. De ledige visiteres fra deres første ledighedsdag.

#### *Regionens strategi for inddragelse af andre aktører*

Med udgangspunkt i Flere i Arbejde nedsatte man i AF-Vestsjælland en arbejdsgruppe, som bestod af sekretariatschefen og en række medarbejdere. Formålet var at få udarbejdet nogle koncepter for, hvordan man skulle inddrage andre aktører i beskæftigelsesindsatsen.

På baggrund af arbejdsgruppens arbejde valgte man at gennemføre tre udbud i foråret 2003: 1) kontaktforløb, herunder intensivt kontaktforløb, samt jobsøgningsforløb, 2) kontaktforløb og tovholderfunktion for unge under 25 år uden kompetencegivende uddannelse, og 3) introduktions- og kontaktforløb for ledige i delperiode 2, der ansættes med løntilskud i offentlige virksomheder.

Overordnet lå der to overvejelser til grund for udbuddene: For det første var AF med regelsættet af 1. januar ikke længere i stand til at løse opgaverne alene, og med inddragelsen af andre aktører blev der skabt mulighed for mere fleksibilitet og mere intensive forløb. For det andet ønskede man at udnytte andre aktørers kompetencer, som man havde gode erfaringer med, særligt inden for jobsøgningsområdet.

AF-Vestsjælland har valgt en atypisk målgruppeinddeling i udbuddet af kontaktforløbet: nytilmeldte og gentilmeldte ledige. Satsningen med de nytilmeldte ledige var et flagskib, baseret på målsætningen om at få de nyledige hurtigst muligt ud af systemet igen.

Man har alt i alt lagt hele 70 % af de ledige ud til anden aktør. De ledige lægges ud fra tilmeldingstidspunkt. Blandt de nyledige har man udlagt 90 % i første ledighedsperiode og selv beholdt de resterende 10 %, fordi man ønskede egne erfaringer for at kunne kvalitetssikre hos aktøren.

Aktørernes indsats er fokuseret omkring jobsøgningselementet, som AF mener, at aktørerne er bedst til. Omvendt mener AF, at de selv er bedst til jobplaner og aktivering. Dog lader man aktøren bidrage med et indholdsmæssigt udkast til jobplanen.

Også betalingsmodellen er atypisk. Ud over fast betaling for samtlige ledige er der udlovet en første- og en andenpræmie på hhv. 500.000 og 250.000 kr. til de to mest omkostningseffektive aktører. Desuden er der afsat en eks-

tra pulje på 1.000.000 kr. til intensiv indsats, som aktørerne selv indstiller til. Aktørerne kan således visitere til sig selv.

### 2.3.3 *Erfaringer med udbudsprocessen*

I AF-Vestsjælland valgte man at involvere mange medarbejdere i udarbejdelsen af udbuddet. 10-12 medarbejdere fra både sekretariatet og de lokale kontorer var sammen om at udvikle modellen for kontaktforløbet, hvilket AF mener resulterede i en meget velovervejet model. Samtidig bliver det anset for vigtigt for implementeringen af de nye ordninger, at medarbejderne har haft indflydelse på udformningen. Og endelig har det indebåret en opkvalificerende proces for medarbejderne.

Både AF og casens aktør er meget tilfredse med udbudsprocessen og - materialet. Udbudsmaterialet var differentieret og udspecificeret. Dette har muligvis influeret på aktørernes metodefrihed, men ifølge casens aktør har det gjort opgaven klar og let forståelig. Aktøren mener også, at processen var godt organiseret med en udbyderkonference og hurtige, klare svar på spørgsmål til udbuddet.

Aktørmarkedet viste sig at være veludbygget, da ca. 38 aktører bød ind på opgaven. Også casens aktør kan mærke, at der er kommet mere konkurrence på markedet. Tilbuddene repræsenterede et bredt spektrum af aktørtyper, og der var stor spændvidde i pris. Som en konsekvens har AF gjort det klart, at en højere pris skal afspejle sig i en højere effekt.

AF indgik 11 rammeaftaler, som vedrørte kontaktforløb for henholdsvis ny- og gentilmeldte med i alt otte aktører. Heraf er der indgået seks delaftaler – fire for kontaktforløb for nytilmeldte og to for kontaktforløb med gentilmeldte. Regionen har fordelt aktørerne i nord og syd. På kontaktforløbet for de nytilmeldte har man valgt to offentlige og to private aktører, heriblandt casens aktør.

### 2.3.4 *Betalingsmodellens betydning*

Betalingsmodellen er som omtalt opbygget med fast betaling for hele opgaven, 1.000.000 kroner til anvendelse på intensivt forløb, og en første- og en andenpræmie til de to mest omkostningseffektive aktører.

Casens aktør har udarbejdet sit tilbud med udgangspunkt i at kunne dække sine driftsudgifter med den faste betaling for de 2000 ledige, hvilket også er lykkedes. Også AF er klar over, at aktørerne får dækket deres drift af den faste betaling.

AF planlægger at udskille 1-2 af de fire aktører på kontaktforløbet for nytilmeldte ud fra en vurdering af deres omkostningseffektivitet – givet som den enkelte aktørs relative andel af stadigt tilmeldte ledige efter ti måneder ganget med aktørens egen samlede gruppepris. Regionen mener, at dette er en væsentlig motivationsfaktor for samtlige aktører.

Samtidig anser casens aktør førstepræmien på 500.000 kroner for at være et godt incitament til at få skabt nogle gode resultater. AF mener, at netop denne aktør er relativt mindre økonomisk fokuseret og mener derfor, at det for denne aktør i højere grad er prestigen end selve beløbet, der udgør incitamentet.

Ifølge casens aktør er der en god balance mellem forløb og aflønning. Dette skal dog ses i lyset af, at netop denne aktør er væsentligt dyrere end de



øvrige. Omvendt måles alle aktørerne ud fra deres omkostningseffektivitet, og derfor indebærer den højere pris også en forventning om bedre resultater.

Der arbejdes ikke med resultatafhængig betaling af medarbejderne hos den pågældende aktør, idet man mener, at det kan skade den gode rådgivning og de grundlæggende værdier for det daglige arbejde. Man har dog drøftet de økonomiske incitamenter med medarbejderne, men medarbejderne mener ikke, at det betyder noget i det daglige arbejde. Det er primært overvejelser, der finder sted på chefniveau.

### 2.3.5 Samarbejdet mellem AF og anden aktør

Partnerskabstanken spiller en stor og positiv rolle i samarbejdet mellem AF-Vestsjælland og casens aktør. I udgangspunktet signalerede det i følge aktøren gode intentioner, at AF havde valgt at lægge hele 70 % af de ledige ud til anden aktør. Og samarbejdet har da også udviklet sig i en meget positiv og konstruktiv retning, hvor gensidig udvikling, læring og tilpasning står i centrum. Aktøren omtaler samarbejdet som "så rosenrødt at det næsten er pinligt." (citater fra aktørinterview).

Samarbejdet med de andre aktører er placeret både regionalt og lokalt på de enkelte AF-kontorer. AF anser det for at være en fordel, at de medarbejdere der sidder med kontakten til anden aktør, også selv sidder med opgaven i praksis. Omvendt betragter man det også som en ressourcekrævende organisering.

Begge parter mener, at der ligger et vist forbedringspotentiale i informationsudvekslingen. AF har ikke altid været i stand til at forsyne casens aktør med opdaterede informationer om de lediges status. Omvendt efterspørger AF flere informationer fra aktørens møder med de ledige. Det tekniske system har spillet en vis rolle for vanskelighederne med informationsudvekslingen. Systemet var også meget følsomt i starten, fordi udvekslingen skete via disketter, men der er sket forbedringer. Grundlæggende anses det dog for væsentligt, at et samarbejde kan baseres på et veludbygget it-system.

Ud over det løbende samarbejde afholdes der kvartalsvis to former for møder med aktørerne af kontaktføreløbende: Ét på regionalt niveau med deltagelse af chefer fra AF og samtlige aktører, og ét på lokalt niveau med hvor den pågældende AF-chef og frontmedarbejder mødes med aktørerne enkeltvis. Mens der på de regionale møder sker en mere overordnet opkvalificering af aktørerne gennem oplæg, fungerer de lokale møder afklarende i forhold til konkrete spørgsmål og eventuelle fejl fra undervisernes side. Samtidig er de lokale møder vigtige for at få udviklet en egentlig praksis hos medarbejderne.

Modellen med de to møder blev udviklet i erkendelsen af, at de regionale møder ikke var tilstrækkelige. Det har været en meget velegnet model i en oplæringsfase, men på længere sigt kunne man ifølge AF overveje en nedtrapning til fx halvårslige møder.

Både AF og casens aktør ser et forbedringspotentiale i relationen mellem anden aktør og A-kasserne. A-kasserne har i nogle tilfælde været utilfredse med aktørens indsats, hvilket overvejende grunder i interessekonflikter og en lidt skeptisk indstilling til andre aktører fra A-kassernes side. Der er dog allerede sket forbedringer gennem øget dialog og samarbejde, som AF arbejder på at fremme.

Deltagerne har generelt ikke noget indtryk af, hvordan samarbejdet mellem AF og casens aktør fungerer, eftersom de fra forløbets start har været tilknyttet aktøren. Dog nævner et par deltagere en lidt mangelfuld informationsudveksling.

### 2.3.6 *Indhold og kvalitet i forløbet*

AF fremhæver casens aktørs koncepttænkning og høje vægtning af medarbejderopkvalificering som meget positiv. Kombinationen af kontinuerlighed og tilpasning gør forløbene underviseruafhængige og fleksible, og det er afgørende for den høje kvalitet. Også aktøren selv mener, at løbende intern uddannelse er en styrke.

Der er lidt blandede holdninger til opdelingen i nytilmeldte og gentilmeldte ledige. Et problem er, at eftersom de nytilmeldte og de gentilmeldte er fordelt på forskellige aktører, skal en ledig skifte aktør efter blot fx et 3 ugers vikariat. Et andet problem er, at det er vanskeligt for aktøren at branchespecialisere sig. På den positive side skaber inddelingen mere dynamik blandt de ledige. Samtidig imødekommer den de nytilmeldtes primære behov, som er at få udviklet deres jobsøgningskompetencer, mens der tages hensyn til, at de gentilmeldte ud over jobsøgning også har behov for fokus på, om de søger inden de rigtige brancher.

De ledige får udleveret en pjece om aktøren, den dag de melder sig ledige. Tre uger efter første ledighedsdag laver AF et udtræk til aktøren, og de ledige får et brev om at møde til samtale hos aktøren 1-2 uger herefter. Man har arbejdet meget med at udarbejde et fælles materiale fra AF og anden aktør, så rollefordelingen mellem de to står klart for den ledige.

Aktøren har samtlige samtaler med den ledige fra første ledighedsdag og ni måneder frem, dvs. fire møder i alt. Derudover er der mulighed for særlig kontakt for de ledige, der har behov for noget ekstra. Casens aktør anser det for meget væsentligt for et godt forløb, at de ledige kommer tidligt i deres ledighedsperiode med et "uskrevet blad", og at aktøren varetager samtlige samtaler.

Casens aktør arbejder med forskellige koncepter for hhv. CV-samtalen og 3-, 6-, og 9-måneders samtalen. Første samtale handler udelukkende om CV, mens de efterfølgende samtaler omhandler hhv. selve fundamentet for jobsøgningen, målretning af CV, og hvad der skal ske fremadrettet. Aktøren mener, at det er væsentligt for den ledige, at der er en klar udvikling i forløbet.

Det intensive kontaktføreløb hos casens aktør er organiseret som 10 fleksmoduler, bl.a. cv og jobsøgning, som de ledige kan vælge sig ind på efter interesse. Det intensive forløb fungerer kollektivt og varer max. 10 dage. Typisk er det et fire dages forløb. Det er i udgangspunktet frivilligt at komme i intensivt forløb, men efter 6 måneders ledighed skal den ledige have en god grund til ikke at gøre det.

De ledige overgår til AF efter 9 måneders ledighed, men anden aktør kan lave et udkast til en jobplan. I den forbindelse har AF udarbejdet en skabelon med seks spørgsmål, som aktøren skal besvare. Det er dog endnu for tidligt at sige noget om kvaliteten af udkastene til jobplanerne, eftersom de først nu begynder at blive udarbejdet.

Deltagerne er gennemgående meget tilfredse med deres forløb hos casens aktør. Flere roser jobsøgningskurset, bl.a. fordi kurset har givet nogle kon-

krete redskaber. Vejledningen bliver ikke opfattet som værende specielt individuel, men som relevant og realistisk.

Deltagerne mener, at der har været en passende vægtning mellem gruppeaktiviteter og individuelle aktiviteter. Gruppemøderne har givet dem mulighed for at tale med nogle ligestillede og udveksle gode råd. Underviserne bliver også meget positivt opfattet. De tager deltagerne alvorligt, og de er gode til at spotte behov og give et positivt skub.

Øget motivation fremstår som et af de væsentligste resultater af et forløb hos casens aktør. Samtidig har flere af deltagerne fået øget deres selvtillid. "Jeg følte, at jeg var mere end guld værd, da jeg gik derfra." (Citat fra deltagerinterview).

#### *Bilag A: Regionens rammebetingelser*

Vestsjællands amt har ca. 302.000 indbyggere. Regionen oplevede en voksende beskæftigelse fra 1994 og frem til 2002, men herefter har ledigheden været stigende. I 2003 havde AF-Vestsjælland nogle af landets højeste ledighedsstigninger, og i dag ligger ledigheden på 7 %, dvs. over landsgennemsnittet.

Ledigheden er antalsmæssigt størst blandt kvinder og har også ramt unge under 25 år hårdt. Erhvervsmæssigt er særligt Bygge- og Anlægsbranchen og Industrien blevet ramt af den økonomiske afmatning.

Der er i øjeblikket ingen flaskehalsproblemer i den private sektor, mens der i den offentlige sektor er flaskehalse inden for social- og sundhedsområdet.

En af de store udfordringer i Vestsjælland er behovet for uddannet arbejdskraft. Regionen er nemlig kendetegnet ved et relativt lavt uddannelsesniveau, samtidig med at prognoserne viser, at der muligvis vil blive mangel på faglært arbejdskraft og arbejdskraft med mellemlange videregående uddannelser.

Derudover udgør den markante stigning i indbyggernes gennemsnitsalder i den fremtidige indsats.

## 2.4 Case 4: AF-Sønderjylland

### Boks 2.4: Casen i korte træk

Region	<b>AF-Sønderjylland</b>
Aktør	Selvstændigt selskab inden for en af Danmarks største fagforeninger/a-kasser. Selskabet er skabt i samarbejde mellem tre forskellige lokalafdelinger af fagforeningen/a-kassen
Målgrupper	Ledige i andet til fjerde ledighedsår, som har store vanskeligheder med at bevare den faste arbejdsmarkedstilknnytning.
Aktørens Ansvar	Intensivt kontaktføreløb, udarbejdelse af forslag til jobplan, samt eventuelt tilvejebringelse af tilbud i forbindelse med jobplan.
Resultat-aflønning	Meget kompliceret resultataflønningsmodel Vægt på driftstilskud

#### 2.4.1 Væsentlige erfaringer fra casen

Rambøll Managements analyse af casen peger på følgende centrale erfaringer:

- Regionen har oplevet, at udbudsprocessen blev gennemført på meget kort tid, og at visse elementer i udbuddet nok skal genovervejes til et fremtidigt udbud. Blandt andet den brancherelative målgruppeinddeling, som kan risikere at hæmme den faglige mobilitet for de ledige. Også den komplekse betalingsmodel skal nok revideres, da den er uforholdsmæssigt krævende at administrere.
- AF-regionen har positive erfaringer med at samle kontakten til regionens andre aktører i en regional enhed. En systematiseret fordeling af ansvarsområder samt et fælles mailbokssystem sikrer på én gang en effektiv servicering af aktørerne og videndeling internt hos AF.
- Det har krævet en del omstilling hos AF at få medarbejderne til at se aktørerne som samarbejdspartnere snarere end konkurrenter.
- Det har været en fordel i samarbejdet mellem casens aktør og AF, at der er tale om en lille aktør, hvor der er kort vej fra ledelse til frontmedarbejdere. Det sikrer, at al vigtig information også når ud i yderste led. Ydermere har aktøren haft den fordel, at vejlederne er tidligere AF-medarbejdere, hvilket betyder at de har indgående kendskab til området og til procedurerne hos AF.
- Det at aktøren er en a-kasse/fagforening, har den fordel, at man har erfaring med den type opgaver fra tidligere samt at ekspertisen på beskæftigelsesområdet findes "inden for huset". Omvendt kan den dobbelte rolle som aktør og a-kasse risikere at virke forvirrende på de ledige.
- Aktørens meget individuelt tilpassede tilgang, hvor man "sætter mennesket i centrum" og giver sig tid til den enkelte, opleves meget positivt af deltagerne. De føler, at de bliver taget alvorligt, og flere mener, at de får en mere personlig vejledning end de gjorde hos AF.

## 2.4.2 Baggrund

### *Profil af aktøren*

Aktøren er et selvstændigt selskab inden for en større fagforening/a-kasse. Selskabet er oprettet i samarbejde mellem tre lokalafdelinger af fagforeningen. På ledelsesniveau angives det, at man har budt ind på opgaven, fordi det tidligere har været a-kasserne, der havde indsatsen for de ledige. Aktøren mener således, at a-kasserne har pligt til at gå ind i opgaven nu, hvor det igen lægges ud fra den offentlige arbejdsformidling.

Fagforeningen/a-kassen har valgt at etablere et selvstændigt selskab til varetagelsen af opgaven, for at medlemmerne ikke skal få det indtryk, at deres kontingent finansierer projektet.

Aktøren har hyret to AOF-medarbejdere til at varetage kontakten til og vejledningen af de visiterede ledige. De er begge tidligere AF-medarbejdere, hvilket er en fordel, fordi de kender medarbejderne på AF-Sønderjylland og også kender procedurerne.

Aktøren bød ind på flere af de segmenter regionen udbød, men vandt kun segment 9. Det er ledige i anden ledighedsperiode med store vanskeligheder med at opretholde en tilknytning til arbejdsmarkedet.

### *Regionens strategi for inddragelse af andre aktører*

Man har i Sønderjylland valgt at lægge en relativt stor del af de ledige – 25 % - ud til andre aktører, fordi AF ikke selv havde kapaciteten til at varetage kontaktforløb for alle de ledige. Man ønskede også at lægge tilstrækkeligt mange ud til at det var muligt at vurdere, hvordan de andre aktører klarede opgaven.

Visitationen til den anden aktør sker, når borgeren har været ledig i minimum tre måneder. Målgruppeopdeling er i AF Sønderjylland foretaget ud fra flere forskellige kriterier. Ledige i første ledighedsperiode – dvs. med under et års ledighed – opdeles efter branche. Fem af brancherne er lagt ud til de andre aktører, mens AF selv har beholdt den sidste. Tanken med brancheopdelingen var, at det ville lette formidlingen til virksomheder og konkrete stillinger for aktørerne.

Ledige i anden ledighedsperiode opdeles i tre grupper efter afstanden til arbejdsmarkedet. I de tre grupper kan de mest udsatte ledige samt de ledige, som har behov for en ekstra indsats<sup>2</sup>, udvælges til at skulle deltage i et særligt intensivt kontaktforløb. Her skal aktøren sørge for hyppigere kontakt med den ledige end den kontakt hver tredje måned, som er lovpligtig.

Som nævnt varetager aktøren i dette casestudie udelukkende kontaktforløb for den gruppe i anden ledighedsperiode, som har den svageste tilknytning til arbejdsmarkedet. Der er typisk tale om ledige, som er truet af marginalisering, som har behov for omskoling pga. ensidige kvalifikationer eller som er nedslidte. Desuden omfatter denne gruppe ledige, som har anden etnisk baggrund end dansk og har dårlig tilknytning til det danske arbejdsmarked.

Når de ledige lægges ud til anden aktør, får aktøren også ansvaret for at udarbejde et forslag til en jobplan for den ledige. Det endelige ansvar for jobplanen ligger imidlertid stadig hos AF. Det er således AF, der godkender planen med hensyn til om den lever op til lovens krav og med hensyn til dens faglige forsvarlighed. Det er også AF, som står for at besøge virksom-

---

<sup>2</sup> Fx fordi de tilhører flaskehalsområder eller har en videregående uddannelse.

hederne for at godkende praktik- og jobtræningspladser samt få papirerne i orden i forbindelse med aktiveringstilbud til de ledige.

AF Sønderjylland ønskede at lave en betalingsmodel, som levede op til intentionerne om resultatafhængighed. Man ønskede dog at sikre aktørerne et overlevelsgrundlag og ville samtidig ikke risikere at tiltrække 'gamblere' ved at gøre bonussen for høj. Alle disse hensyn har resulteret i, at AF Sønderjylland har opereret med en temmelig kompliceret betalingsmodel. Bonusudbetalingen er her både afhængig af målopfyldelse i forhold til en angivet effekt, af formidlingshastighed, af målgruppe og af, at den ledige fastholder sin ansættelse i minimum 12 uger.

Regionen havde problemer med at finde tilstrækkeligt med aktører, som levede op til kvalitetskravene, men indgik slutteligt aftale med fem aktører. Det antal vurderes dog som hensigtsmæssigt, fordi det holder det overskueligt og muliggør bedre styring af aktørerne.

### 2.4.3 Erfaringer med udbuddet

Udbudsprocessen i AF-Sønderjylland var præget af, at man var under tidspress for at nå at få det gennemført. Før man går i gang med at forberede næste udbudsrunde, har man derfor planer om at gennemføre en systematisk erfaringsopsamling for at finde ud af, hvad der har fungeret godt og hvad der bør revideres i næste omgang.

Målgruppeopdelingen er en af de faktorer, som man sandsynligvis vil se nærmere på før et kommende udbud. Især den brancheopdelte målgruppeinddeling i første ledighedsår skal nok ændres. Man har erfaret, at brancheopdelingen risikerer at låse de ledige fast og hindre den faglige mobilitet, som er nødvendig for mange af de ledige. Dette har dog primært været et problem ved de mindre aktører som kun varetager enkelte målgrupper, idet de større aktører med mange målgrupper typisk har valgt at blande de forskellige målgrupper.

Generelt har AF erfaret, at udbudsmaterialet skal være mere præcist og at der skal sættes nogle klarere rammer for anden aktørs opgaver – man er nødt til at tage metodefriheden en anelse mindre alvorligt for at få en effektiv og velfungerende indsats.

Man har gode erfaringer med at opstille meget firkantede, systematiske og præcise vurderingskriterier for aktørudvælgelsen. Ligeledes vurderer regionen, at det har været hensigtsmæssigt at have kontakten til de andre aktører samlet i en regional enhed, fordi det gør det nemmere at sikre sig overblikket.

Selvom man i AF-Sønderjylland har udviklet sit eget elektroniske system til varetagelse af koordineringen mellem AF og anden aktør, har det voldt en del vanskeligheder, at Arbejdsmarkedsportalen ikke har været færdigudviklet. Generelt oplever man også, at omfanget af det administrative arbejde er kommet bag på aktørerne, og man vil fremover stille større krav til aktørernes administrative redskaber.

Casens aktør vurderer, at udbudsprocessen har fungeret udmærket og at man har haft en god, løbende kommunikation med AF. Aktøren har imidlertid også haft den fordel, at den medarbejder der skrev tilbuddet var tidligere AF-medarbejder.

#### 2.4.4 *Betalingsmodellens betydning*

Som beskrevet har AF-Sønderjylland arbejdet med en bonusmodel, som er meget kompliceret, tung at administrere og vanskelig at følge op på. Man overvejer da også at udvikle en mere simpel model til de kommende udbud.

Dog ønsker man at bevare tre væsentlige elementer i betalingsmodellen:

- At kun ordinært job udløser bonus
- At aktøren betales pr. hver afholdt aktivitet
- At bonussen varierer med formidlingshastigheden.

Ligeledes fremhæves det smarte i, at bonussen gøres afhængig af det effekt mål, aktøren angiver i sit tilbud. Dette sikrer, at aktørerne ikke angiver urealistisk høje effekt mål i deres tilbud – eller at det i hvert fald har økonomiske konsekvenser for dem, hvis de gør. Imidlertid har ingen af aktørerne endnu har nået det opsatte mål.

Ifølge casens aktør er bonussen så usikker, at man ikke kan basere noget på den, hvilket også illustreres af, at ingen af aktørerne endnu har opnået effektbonus. Priserne er således sat, så forretningen kan løbe rundt på driftstilskuddet. Med den nuværende betaling er det ifølge aktøren muligt at få det til at hænge sammen – også uden den resultatafhængige andel – uden at der dog er tale om nogen meget lukrativ forretning.

Både leder og vejleder hos aktøren understreger dog også, at man ikke har budt ind på opgaven for at score kassen, men blot ønsker den indtjening, som kan få det til at løbe rundt. Penge er ikke som sådan noget, man tænker på. Målet er at kunne tilbyde de ledige en god og kvalificeret hjælp og betalingen er blot midlet til at kunne sikre dette. Dog påpeger aktøren, at det ville være rimeligt om bonussen var højere for de svagere segmenter, da der skal mere forarbejde til at få de ledige i job.

Aktøren betales i øvrigt pr. afholdt samtale og bestemmer selv antallet af samtaler med den ledige, så der kan siges at være et vist sammenfald mellem aktørens økonomiske interesser og aktørens ønske om at give en grundig og kvalificeret hjælp.

#### 2.4.5 *Samarbejdet mellem AF og anden aktør*

Hos AF-Sønderjylland er al kontakt til de andre aktører samlet i en regional enhed, hvilket regionen finder hensigtsmæssigt, fordi det sikrer overblik og effektiv informationsudveksling. Den regionale enhed omfatter 'planlæggerne' som står for at indkalde de ledige, henvise dem til de rigtige aktører og sørge for at alting sker rettidigt. Derudover omfatter den 'aktiveringsgruppen', som varetager jobplaner og aktivering for alle regionens ledige. Det er aktiveringsgruppen, som besvarer spørgsmål og står for den daglige kontakt med aktørerne.

Man har i den regionale enhed valgt at etablere en fælles mailboks, som aktørerne kan henvende sig til. Det har ifølge AF været en god måde at sikre hurtige besvarelser og en effektiv videndeling internt hos AF.

Aktørerne har indtil nu været meget afhængige af hjælp og vejledning fra AF og har haft en tendens til at ringe så snart der har været den mindste usikkerhed. Fx har aktørerne i forbindelse med udkast til jobplaner nærmest ønsket at sikre sig en 'forhåndsgodkendelse' over telefonen, før udkastet blev afleveret, hvilket har været ret ressourcekrævende for AF. AF er derfor i

gang med en proces, hvor man i højere grad forsøger at "lære barnet at leve selv". Blandt andet har man nu lavet et 'slusesystem', hvor aktørerne først får lov at tale med kernepersonerne hos AF, hvis problemerne ikke kan afklares med de administrative medarbejdere.

Samtidig har det også taget et stykke tid at få omstillet medarbejderne hos AF til at aktørerne har overtaget meget af det, de opfatter som deres kerneopgaver. Det har været nødvendigt at gøre en indsats for at overbevise medarbejdere om, at de ikke skal konkurrere med aktørerne, men at aktørernes succes derimod også er AF's succes.

AF har generelt oplevet, at der kan være problemer med at få oplysninger og retningslinjer ud i det yderste led – dvs. vejlederne - hos aktørerne. Det problem har man imidlertid ikke haft med casens aktør. Aktøren er den mindste aktør hos AF-Sønderjylland, hvilket ifølge AF betyder at de har "styr på deres tropper" og dermed er nemme at samarbejde med. Det at aktøren har haft de samme medarbejdere – som oven i købet er tidligere AF-medarbejdere – hele vejen igennem har desuden virket befordrende for samarbejdet. Mange af de øvrige aktører har haft stor udskiftning i vejlederkorpset, hvilket har betydet, at AF har måttet "starte forfra" mange gange.

Eftersom at AF-Sønderjylland opererer med ret snævre målgruppeopdelinger, har det ikke været muligt at give alle de ledige frit valg mellem flere aktører. Ifølge AF har man dog bestræbt sig på, at den ledige har mindst to aktører at vælge imellem, hvilket efter sigende også skulle gælde for segment 9, som casen omhandler.

Hovedparten af de interviewede deltagere angiver dog, at de ikke har haft mulighed for at selv at vælge, hvilken aktør de ville i forløb hos. Et par af dem er ikke interesseret i at have valgmuligheden, mens de øvrige gerne selv ville have valgt. Især en er utilfreds, fordi det af brevet fra AF fremgik at han selv havde valgt aktøren, hvilket ikke var tilfældet.

Hos AF oplever medarbejderne, at det er svært at give de ledige kvalificerede råd om, hvilken aktør de skal vælge – og tilsvarende oplever aktøren at man er prisgivet AF-vejlederen og at den lediges valg kan ende med at være dikteret af vejlederens personlige kendskab til og præferencer for aktørerne.

Både aktøren og de ledige mener, at informationsudvekslingen mellem AF og anden aktør lader noget tilbage at ønske. Ifølge aktøren ville arbejdet med de ledige blive noget lettere, hvis den lediges historik var tilgængelig. Oplysninger i Arbejdsmarkedsportalen er mangelfulde og forsinkede, hvilket gør det svært for aktøren at give den ledige en glidende overgang fra AF. Flere af deltagerne hos aktøren udtrykker da også irritation over, at aktøren ikke har adgang til den viden, AF sidder inde med om dem. En oplever ligefrem, at AF tilbageholder oplysninger, hvilket bekræftes af nogle af de kommentarer aktørerne i Sønderjylland er kommet med i spørgeskemaundersøgelsen.

Derudover angiver en af de ledige, at der har været problemer i forbindelse med ansvarsfordelingen mellem AF og anden aktør, idet AF ønskede at sende ham på kursus i den periode, hvor han var udlagt til anden aktør. Det skabte en del forvirring og irritation, fordi aktøren ikke var informeret det og ikke mente, at AF havde kompetence til det. Generelt lader ansvarsfordelingen dog til at have forholdsvis klar for de ledige.



#### 2.4.6 Indhold og kvalitet i forløbet

AF fremhæver, at det er vanskeligt at vide præcist, hvad der foregår ude ved aktørerne. Samtidig kan de forskellige aktører ikke umiddelbart sammenlignes på deres effekt, fordi de har forskellige målgrupper af forskellig tyngde.

AF's indtryk er dog, at medarbejderne hos casens aktør er meget engagerede og brænder for at gøre noget for de ledige. AF har også indtryk af, at aktøren giver de ledige en meget individuelt tilpasset behandling, hvilket imidlertid også er en naturlig følge af, at aktøren kun har en mindre gruppe ledige i forløb. I og med at begge vejlederne hos aktøren er gamle AF-medarbejdere, kan det ikke undre, at AF ikke vurderer, at aktøren har bidraget nævneværdigt med nye metoder.

AF vurderer imidlertid, at aktørens jobplanudkast til tider er lidt for enslydende, samt at der typisk er en overvægt af uddannelsesmæssige tiltag. Det begrundes af aktøren med, at der er tale om en tung målgruppe, som i højere grad har brug for opkvalificering, omskoling og livsstilsomlægning end den gennemsnitlige ledige, hvilket AF da også er opmærksomme på.

99 % af de ledige, som henvises til casens aktør, skal have et såkaldt 'intensivt kontaktføreløb'. Det implicerer, at aktøren skal have kontakt til de ledige oftere end hver tredje måned – ifølge aktøren er det normale, at man har kontakt hver halvanden måned. Kontaktføreløbet består i langt overvejende grad af individuelle samtaler, som afholdes i en af de fire hovedbyer i regionen. Ved forløbets start får deltagerne derudover tilbudt et jobsøgningsforløb, som aktøren køber hos fx AOF eller Handelsskolen. Tidligere afholdt aktøren også kollektive aktiviteter for deltagerne, men det er man gået bort fra for i stedet at have fokus på individet. Mange af de interviewede deltagere fremhæver imidlertid gruppeaktiviteterne som noget særdeles positivt. De er glade for at møde andre "i samme båd" og flere føler også, at de andre kan lære dem noget.

I de individuelle samtaler gør aktøren meget ud af, at sætte den enkelte ledige i centrum og at få fulgt ordentligt op på deltagerens jobsøgning og ståsted mere generelt. Vejledningen omfatter således både afklaring af jobønsker og -muligheder, støtte til udformning af ansøgning, formidling til jobopslag og vejledning i jobsamtaler. Men det handler ifølge aktøren også om at få indgydt de ledige nyt mod og selvtillid, da der ofte er tale om mennesker, som har mistet troen på at de får et arbejde igen.

Her ser aktøren det som sin styrke, at man i kraft af sin rolle som a-kasse har stort kendskab til området og har hele ekspertisen "inden for huset" og dermed kan give effektiv og relevant vejledning, som kan hjælpe de ledige til at komme videre. Aktøren ser imidlertid også en udfordring i at skulle markere de to roller som hhv. a-kasse og anden aktør. Man oplever, at de ledige bliver forvirrede, når de skal vælge aktør, og måske afholder sig fra at vælge casens aktør, fordi de ikke tilhører den faggruppe, som a-kassen omfatter.

Generelt ser aktørens vision om at "sætte mennesket i centrum" ud til at være lykkedes. Hovedparten af de interviewede ledige føler, at de har fået en god og personlig vejledning og at aktøren har taget dem alvorligt. De fremhæver også, at aktøren har været meget omhyggelig med at følge op på aftaler og på den lediges jobsøgning. Flere sætter pris på, at aktøren sætter mere tid af til dem, end man gjorde hos AF, og nogle fremhæver også vejledningen som mere engageret og personlig: *"Her er du ikke bare et personnummer. De har forståelse. Det oplevede jeg ikke ved AF."*

Ifølge aktøren er det en fordel, at vejlederne har været virksomhedskonsulenter hos AF, fordi det giver aktøren et indgående kendskab til områdets virksomheder og efterspørgslen på arbejdskraft. Hvor nogen af de ledige deler denne opfattelse og har indtryk af, at aktøren har en indgående virksomhedskendskab, er andre mere skeptiske og har ikke oplevet, at aktøren kunne gøre så meget for dem. Dette kan dog lige så vel skyldes, at der er tale om seniorer som at aktøren er mangelfuld på virksomhedsområdet.

#### *Bilag A: Regionens rammebetingelser*

Sønderjyllands amt har ca. 253.000 indbyggere. Frem til omkring 2001/2002 har den sønderjyske region oplevet et fald i antallet af ledige. Ligesom i mange af landet øvrige regioner, har ledigheden imidlertid været stigende gennem de sidste par år. Man forventer dog at ledigheden efterhånden har toppet og at den beskæftigelsesmæssige situation i amtet vil blive bedre fremover. Ledigheden ligger i dag på knap 7 %, hvilket er lidt over landsgennemsnittet.

Ledigheden er antalsmæssigt størst blandt kvinder og også de 25-29-årige samt seniorerne har en relativt høj ledighedsprocent. Erhvervmæssigt er HK'ere, SiD'ere og KAD'ere særligt udsat for ledighed.

Ifølge arbejdsmarkedsredegørelsen for andet kvartal af 2004 vil Sønderjyllands erhvervsklynger inden for aluminium, informationsteknologi og elektronik opleve fornyet vækst under et nyt opsving, hvorimod klyngen inden for transport og logistik fortsat vil være presset. Da regionen i Sønderjylland er forholdsvis eksportintensiv, afhænger udviklingen i regionen i høj grad af udviklingen af de internationale konjunkturer.

## 2.5 Case 5: AF-Nordjylland

### Boks 2.5: Casen i korte træk

Region	<b>AF-Nordjylland – AF Hjørring</b>
Aktør	Privat konsulentfirma
Målgrupper	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledige over 50 år</li><li>• Ledige som ønsker arbejde inden for landbruget</li><li>• Ledige indenfor it-området</li><li>• Ledige ledere</li><li>• Ledige i områder med høj ledighed (AF Hjørring m.fl.)</li><li>• Ledige kvinder med anden etnisk baggrund end dansk.</li></ul>
Aktørens Ansvar	Kontaktforløb efter Klippekortmodellen, indholdsmæssig udarbejdelse af jobplan (klip 1-3), samt tilvejebringelse af tilbud i forbindelse med jobplan (klip 4-7)
Resultat- afløbning	Høj (driftstilskuddet kan ikke dække anden aktørs omkostninger).

#### 2.5.1 Væsentlige erfaringer fra casen

Rambøll Managements analyse af casen peger på følgende centrale erfaringer:

- Den anden aktør lægger vægt på at de forskellige tilbud tager udgangspunkt i deltagernes motivation, kvalifikationer og behov, og giver derfor høj prioritet til den første individuelle samtale med den ledige. Casen viser at AF har været meget tilfreds med den anden aktør, som betegnes som en af regionens bedste, både i forhold til samarbejdsvilje og i forhold til resultater.
- AF-regionen så udbuddet som en meget stor udfordring og har derfor søgt og fået etableret et positivt samarbejde med andre AF-regioner (Århus, Viborg og Ringkøbing).
- Styringsmæssigt har AF-Nordjylland oprettet en todelt administration, med information og afregning i en central enhed. Dette har medvirket til at skabe en gennemskuelig arbejdsdeling mellem AF og anden aktør. Det daglige samarbejde omkring de ledige har imidlertid været styret decentralt (hvilket i tilfældet med denne case vil sige AF Hjørring), hvilket har medført at både AF kontoret og anden aktør har oplevet visse koordineringsproblemer i forhold til den centrale enhed.
- Opstartsfasen var meget kaotisk, idet udbudsmaterialets forudsætninger om antal ledige i målgrupperne ikke holdt. Derfor blev de ledige visiteret via brev og i "bunker". Nu visiteres de via ugentlige stormøder, men det virker stadigvæk som en produktionsvirksomhed.
- Betalingsmodellen er relativ klar i udbudsmaterialet, men AF's krav til dokumentation ved bonus virker meget uhensigtsmæssige. Anden aktør har således et meget stort beløb til gode. Derfor bør der fremover forsøges udviklet betalingsmodeller, hvori der indgår a conto betaling for bonusdelen

- Deltagerne har en meget forskelligartet oplevelse, men tendensen er at anden aktør virker positiv og støttende om end indsatsen ligner den deltagerne har modtaget i AF systemet. Endvidere efterlyser flere en bedre overdragelsesforretning "så man ikke skal starte forfra"

## 2.5.2 Baggrund

### *Profil af aktøren*

Aktøren har mere end 10 års erfaring med kurser i jobsøgning og lever efter mottoet: "Se muligheder frem for begrænsninger og mennesket i centrum" Aktøren opererer i flere regioner og kommuner og har en bred vifte af ansatte. Konsulentfirmaet har tidligere arbejdet med forskellige målgrupper, og har derved opnået nogen erfaring på forhånd. Dog havde man ingen erfaringer med de ledige med lang ledighed, som AF systemet ikke har kunnet hjælpe i mange år. Ligeledes havde aktøren ingen erfaring med bureaukrati- et vedrørende afregning af især bonusdelen. Aktøren har fået visiteret ca. 400 ledige fra forskellige målgrupper

### *Regionens strategi for inddragelse af andre aktører*

Opstarten var noget kaotisk og det var svært at finde den rigtige metode. Derfor blev der indgået et samarbejde med Århus, Viborg og Ringkøbing – et samarbejde der stadigvæk består, men nu med mere fokus på erfaringsudveksling. Samarbejdet resulterede i et fælles udbud, men med forskellige målgrupper. (Viborg nåede dog ikke at komme med pga. nogle interne afklaringer.)

AF Nordjylland afprøvede imidlertid udbuddet via et pilotprojekt med 800 ledige. Med definerede målgrupper af 50 – 100 personer.

AF Nordjylland har lagt vægt på, at man udbød områder hvor AF ikke var så stærke f.eks. landbruget og finansområdet, samtidig var det et krav at administrationen skulle være simpel for AF. Derfor besluttede man at definere målgrupperne som følger:

- Ledige over 50
- Ledige som ønsker arbejde inden for landbruget
- Ledige inden for it-området
- Ledige ledere
- Ledige i områder med høj ledighed (AF Frederikshavn og Hjørring)
- Ledige kvinder med anden etnisk baggrund end dansk.

For målgruppen, der bestod af ca. 4.800 personer i 2. halvår 2003, blev der dels udbudt minimumskontaktforløbet og dels nogle tilkøbsydelse. Det viste sig imidlertid at målgrupperne var væsentlig større end forventet og blev på 7.000 cpr-numre i alt.

AF håbede på, at der ville komme mange og måske også spændende tilbud fra andre aktører, og at blive aflastet i forhold til kontaktforløb. Herudover forventede man, at inddragelsen af andre aktører ville give en høj grad af fleksibilitet og også afdække nye metoder i indsatsen.

Når AF's egen opgavevaretagelse overdrages til mange forskellige, bliver det sværere at bevare overblikket. Samtidig har AF ingen garantier for at øvelsen vil lykkes og risikerer således at miste meget viden og mange kompetencer, hvorved det bliver meget svært at starte op på ny. AF mener ikke, at deres egen indsats over for målgrupperne var kritisabel eller problematisk.

Herudover havde AF ikke overblik over hvor mange ressourcer, der skulle anvendes i samarbejdet og kontrolfunktioner. Selv nu - 10 måneder senere - har AF ikke oplevet en administrativ lettelse, samtidig med at der er problemer med portalen, og styring af samtaler med andre aktører.

AF udvalgte 5 aktører på klippekortmodellen.

### 2.5.3 *Erfaringer med udbudsprocessen*

De definerede målgrupper i udbuddet udtrykker AF-Nordjyllands ønske om afgrænsede målgrupper.

AF ønskede, som Ringkøbing og Århus, et offentligt udbud, således at der kunne indgås rammeaftaler og delkontrakter

Udbudsprocessen tog naturligvis lang tid og der blev anvendt mange ressourcer i de 3 regioner, men man er dog tilfreds med det fælles udbud. AF måtte ligeledes erkende, at definitionen af målgrupperne var for snævre, hvilket gav en tung visitation. Derfor man i det nye udbud gjort målgrupperne bredere.

Som nævnt samarbejdes med Århus, Viborg og Ringkøbing om forbedring af udbudsprocessen. Herudover har de 4 lavet fælles udbud for LVU'ere. Endelig har kommunerne en option i forhold til at visitere kontanthjælpsmodtagere til forløbene - men kommunerne har ikke benyttet sig heraf.

Det er AF's vurdering, at de andre aktører havde forventet et lavere antal ledige og en smidigere administration. Et synspunkt AF deler, idet de ikke har oplevet den forventede aflastning. Overordnet skelner aktøren ikke skarpt imellem de forskellige målgrupper. Den manglende skelnen mellem målgrupperne kan muligvis forklares ved, at det er kommet bag på aktørerne og AF, hvor mange ledige der reelt skulle visiteres.

Den lokale AF-kontor (AF Hjørring) var ikke involveret i udbudsprocessen hvilket gav en del opstartsproblemer i samarbejdet med anden aktør. Det opleves af alle parter at der fremover skal sikres bedre dialog i hele processen mellem de relevante aktører. Anden aktør har meget positive erfaringer fra Storstrøm, hvor der er etableret én central enhed. Også i Ringkøbing overvejer man denne model, men Nordjylland er indtil videre mere afventende.

I forhold til markedet for andre aktører er AF og den anden aktør enige om, at markedet er bredt og at der kommer kvalificerede tilbud. Blandt andre aktører opleves at "alle bød på alt" men at denne tendens vil blive erstattet af en mere geografisk og specialiseret tilgang. Hos AF er vurderingen at andre aktører ikke har bevist at de er bedre til at løse opgaven end AF var tidligere.

### 2.5.4 *Betalingsmodellens betydning*

Den valgte model med udbetaling af driftstilskud, betaling for tillægsydelse og efterfølgende bonus fungerer principielt tilfredsstillende. Der er dog store problemer med dokumentationen i forhold til selvforsørgelse.

Herudover har der været et problem med at AF kan overføre driftsbudgetter men ikke bonusbudgettet til efterfølgende budgetår. Endelig mangler AF bedre incitamentsstrukturer for at forbedre udslusningen.

Anden aktør siger direkte: "Selvom AF skriver til os, at NN har fået job, er det ikke dokumentation nok for, at han er i job. Vi skal fremskaffe flere ting, før vi kan afregne bonus. Dvs. man kan ikke stole på deres egne oplysninger! Den nemmeste løsning fra vores synspunkt ville være, hvis vedkommende kommer i job, at en tro- og loveerklæring er godt nok for at få bonussen. Og hvis vi så laver en fejl, så må vi betale pengene tilbage. Hvis vi ikke kunne stole på tro- og loveerklæringerne, så ville vi ikke kunne være på markedet. Som det er nu, har vi en kredittid på op til 7 mdr., og nogle steder kommer der 4 mdr. oveni"

I Nordjylland lagde AF op til kvartalsafregning, men det ville andre aktører ikke gå med til, så det blev lavet om til månedsafregning en måned bagud. Den giftige er bonusafregningen: den ledige skal være min. 3 mdr. i job med 20 timer om ugen. I klippekortsmodellen får man bonus for de klip, man ikke har brugt før den ledige kommer i job. Den nye model er nemmere. Der får man et driftsbeløb og så bonus for resultater – en simplere model end klippekortsmodellen. Den besværlige afregningsmodel gør det også svært at lave tilbud. Anden aktør arbejder også i et andet amt, hvor en tro- og loveerklæring er godt nok, og så betaler de pengene tilbage, hvis der sker en fejl – det er sket 1-2 gange.

Det er et problem, at fakturaen ikke bliver betalt, før alle punkter er afklaret, så derfor er aktøren begyndt at sende enkeltfakturaer – de har lige sendt 400 bonusfakturaer til den regionale administrationsenhed. De har så fået nogen tilbage, fordi AF's dokumentation ikke var god nok!

Anden aktør har et rigtigt godt samarbejde med AF, men lige netop på afregningsdelen fungerer det ikke godt. De har en portal, men når den ledige bliver afmeldt, kan de ikke lave opslag på portalen, og så kan de ikke levere den dokumentation, som AF efterspørger.

Som anden aktør siger videre: "Jeg tror, vi har 900.000-1.000.000 til gode ved Nordjyllands Amt i bonus. Ca. en fjerdedel kommer fra Hjørring. Løsningen er tro- og loveerklæring og så tilbagebetaling, hvis der er fejl. Man kan jo bare udbetale 80 % og så udbetale resten, når hele dokumentationen foreligger"

Alle er enige om, at grundbeløbet aldrig må blive så højt, at det ikke kan betale sig at gå efter bonussen. Hvis grundbeløbet er for højt, kunne det friste tilbudsgiver til at koncentrere indsatsen mod afklaring og ikke bruge ressourcer på udslusningen (bonusdelen) I Nordjylland blev der budt ind på grundbeløbet, mens bonusbeløbene var fastsat på forhånd.

Altovervejende tyder det på, at den praktiske administration af betingelserne for udbetaling af bonus ikke har været godt nok specificeret i udbudsmaterialet og i hvert fald ikke på en måde, som har vist sig at kunne anvendes i praksis. Dette har medført nogle afvigelse fra udbuddets betingelser, som kan vise sig at være uhensigtsmæssige, og i værste fald uigennemskuelige for aktørerne, især kravet om dokumentation for beskæftigelse. Som det fremgår af ovenstående er disse problemer endnu ikke løst.

#### 2.5.5 Samarbejdet mellem AF og anden aktør

Opstartsfasen blev desværre noget kaotisk med mange ubesvarede spørgsmål i forhold til udbudsmaterialet. AF's organisering med en central enhed i forhold til kontrakter og økonomi og en decentral enhed i forhold til visitation og det daglige samarbejde, gav en del problemer i forhold til rollefordelingen

og informationsniveauet. Derfor har anden aktør opfordret AF til at organisere sig med én regional enhed med ansvar for alle funktioner.

Hos AF Hjørring var der opstået en pukkel af ledige, hvorfor de første ledige blev visiteret ved at de pr. brev fik besked på at kontakte en anden aktør. Først senere blev visitationen fortaget efter gruppe informationsmøder og korte individuelle samtaler. Både anden aktør og de interviewede ledige udtrykker utilfredshed med opstartfasen.

Samarbejdet fungerer dog i dag meget tilfredsstillende, og især i forhold til indsatsdelen er parterne enige om at anden aktør performer meget tilfredsstillende.

AF forventede at inddragelsen af andre aktører ville medføre en lettelse for AF systemet. Vurderingen er, at denne lettelse ikke er sket efter de første 10 måneder.

Som nævnt vurderer både AF og aktøren, at der bruges mange administrative ressourcer på inddragelsen af andre aktører, også mere end ventet. Således indsender aktøren løbende samlede fakturaer på deltagerne til den centrale enhed. Dette medfører at fakturaen ikke betales før der er tilvejebragt f. eks dokumentation i forbindelse med bonusudbetalingen for hver eneste deltager.

Deltagerne visiteres til én aktør via brev eller møder, men har mulighed for at skifte til én navngiven anden aktør, hvis de ønsker det. De fleste deltagere vurderer, at denne procedure fungerer fint, og lægger meget vægt på valgmuligheden. Aktøren foretrækker dog visitation efter informationsmøde frem for brev, men er i øvrigt tilfreds med proceduren.

Deltagere oplever, at samarbejdet mellem AF og anden aktør, efter visse opstartsproblemer, fungerer udmærket. De er således ikke i tvivl om, hvor de skal henvende sig i forskellige situationer.

Anden aktør skal følge op på de ledige for at overholde lovens minimumskrav. I begyndelsen oplevede AF, at de andre aktører ikke havde forståelse for nødvendigheden af de udsendte kontrollister, men AF har efterfølgende brugt ressourcer på at understrege, at listerne alene skal opleves som et redskab til hjælp for andre aktører. Hos aktøren nævner man, at man har valgt at nedprioritere brugen af disse lister, idet man har selv en database over de enkelte deltagere, hvorved det er lettere at følge op og akkumulere viden og aftaler med den ledige.

Aktøren pointerer, at der i rammeaftalen er fastsat et øvre loft på årsbasis for, hvor mange deltagere de skal modtage. Derimod indeholder rammeaftalen ikke bestemmelser om at deltagerne f. eks kan visiteres samlet i mindre gruppen. Fremtidige rammeaftaler bør indeholde muligheder for en mere systematisk visitation, der tager hensyn til anden aktørs ønsker og metoder.

Aktøren udtrykker stor tilfredshed med, at de kun modtager begrænsede oplysninger om deltagerne (cpr-nummer, navn, adresse) ved henvisningen. Deltagerne giver derimod imidlertid udtryk, at de ofte "skal starte forfra", og at det ville være lettere med overførsel af flere basisoplysninger.

Aktøren oplevede i starten en del problemer med såkaldte fejlvisiterede, som de skulle bruge unødigt tid på. Senere har der ikke været nævneværdige problemer med deltagere, der ikke svarede til den definerede målgruppe.

### 2.5.6 Indhold og kvalitet i forløbet

AF har intet ønske om at have nærmere kendskab til indhold og kvalitet i forløbet hos aktøren. Dette hænger sammen med arbejdsfordelingen, hvor AF alene kontrollerer, at anden aktør gennemfører samtaler og udformer jobplaner. Der er etableret et evalueringssystem, med adgang for AF og anden aktør, hvor deltagerne udtrykker tilfredshedsgraden med forløbet generelt.

AF Hjørring vurderer at aktøren i denne case er en af de bedste på markedet i forhold til:

- Igangsætning af forløb og samtaler
- Indsigt i og forståelse af de lediges og AF's virkelighed
- Udslusningseffekt.

Aktøren har lejet sig ind i indbydende lokaler i Hjørring, hvilket af alle parter opleves som en stor fordel. AF Hjørring oplever, at mange ledige vælger forløb hos aktøren fordi denne har etableret sig i lokalområdet. Denne oplevelse deles af både aktøren og deltagerne.

Aktøren vurderer at de fuldt lever op til både AF's og deltagerne forventninger. Dette begrundes man med, at man lægger vægt på, at deltagerne skal opleve at forløbene finder sted i venlige omgivelser og med stor respekt for deltagerne forskellighed. Herudover har anden aktør sin egen database, der gør at de kan skifte konsulent uden at miste viden om hvor den enkelte deltager er i forløbet. Endelig henvises til at man har stor erfaring og mange ansatte med en bred vifte af kompetencer.

Aktøren indkalder deltagerne skriftligt til samtale 2-4 uger efter de er visiteret fra AF Hjørring. De individuelle samtaler tager ca. 1 time, men de gennemføres ikke efter "stopursmetoden".

Det er Rambøll Managements vurdering, at deltagerne er meget tilfredse med proceduren, samtidig med en oplevelse af, at anden aktør tager dem mere alvorligt og udviser større respekt end AF systemet. Kun en enkelt efterspørger flere gruppeaktiviteter, som næsten ikke anvendes i forløbene hos aktøren.

Deltagerne nævner også, at der hos aktøren lægges vægt på, at de selv skal være hovedansvarlige for at tilvejebringe et job, praktik eller ansættelse med løntilskud. Aktøren lægger i denne sammenhæng vægt på supervision og aktiv støtte hvis det er nødvendigt.

Det skal imidlertid nævnes, at nogle deltagere har udtrykt, at forløbet hos aktøren ikke er væsentligt forskelligt fra de forløb de tidligere har været i hos AF.

I forhold til andre aktører generelt i Nordjylland udtrykker regionskontoret, at der har været tale om en meget stor udviklingsopgave, der i dag har mere karakter af en driftsopgave, men parterne er ikke ubetinget tilfredse. Ifølge AF Nordjylland kan man opsummere at:

- Anden aktør har ikke indfriet forventninger i forhold til udarbejdelse af jobplaner og placeringer (30-60 % opfyldelse)
- Anden aktør har ikke haft/brugt de samme redskaber som AF
- Anden aktør har fået andre målgrupper (forventelig 3 mdr. ledige nu nærmere 12 mdr.).



*Bilag A: Regionens rammebetingelser*

Nordjyllands amt har ca. 496.000 indbyggere og havde i 2003 en ledighedsprocent, der lå 33 % over landsgennemsnittet. Regionens borgere er kendetegnet ved at have et lavere uddannelsesgennemsnit end landsgennemsnittet og ved at de unge borgere flytter fra regionen eller til Aalborg. Regionen har også en relativt høj andel af svage ledige med stor afstand til arbejdsmarkedet.

I løbet af 2003 har været stigende ledighed, større end i resten af landet, og der er forventninger om fortsat stagnation i 2004.

Disse forhold efterlader Nordjylland med ganske særlige udfordringer.

## 2.6 Case 6: Hillerød Kommune

### Boks 2.6: Casen i korte træk

Region	<b>Hillerød Kommune</b>
Aktør	Privat konsulentfirma
Målgrupper	Tilfældig udvælgelse blandt alle <sup>3</sup> kontanthjælpsmodtagere, integrationsflygtninge, førtidspensionister og sygedagpengemodtagere.
Aktørens Ansvar	Formidling til beskæftigelse, etablering af arbejdsprøvning og skånejob.
Resultat-aflønning	Grundbetaling samt trinvis bonus, afhængig af succesrate ved 4 og 12 måneders uafbrudt beskæftigelse.

#### 2.6.1 Væsentlige erfaringer fra casen

Rambøll Managements analyse af casen peger på følgende centrale erfaringer:

- Udbudsprocessen har været meget omfattende for en mindre kommune. Der er brugt mange ressourcer på tiltaget, også ud over de midler der blev bevilget fra Arbejdsmarkedsstyrelsen. I kommunens øjne er det derfor ikke noget man gør for at skære i udgifterne til beskæftigelsesindsatsen, men i stedet for at højne kvaliteten af beskæftigelsesindsatsen.
- Man har valgt en model hvor den private aktør er i direkte konkurrence med kommunens egen formidlingsenhed. Formålet har således først og fremmest været at forbedre resultaterne, også i kommunens egen enhed, igennem metodeudvikling og sund konkurrence. Dette vurderes gennemgående at fungerer godt, både af kommunen og af aktøren.
- Aktøren har lagt meget stærkt fokus på direkte formidling til beskæftigelse, og benyttede sig i starten ikke meget af ansættelse med løntilskud, virksomhedspraktik mm. Det er man dog blevet bedre til efterhånden, og det er kommunens vurdering at aktøren har skullet "prøve og fejle" med nogle af de "tungere" deltagere, før man lærte at tilskudsordningerne også havde deres berettigelse.
- Den trinvis bonusmodel medfører et selvstændigt incitament til aktøren om at følge op på deltagerne, også efter at de er kommet i beskæftigelse, da bonus først udbetales efter 4 og 12 måneders fastholdelse på arbejdsmarkedet.
- De interviewede deltagere<sup>4</sup> er gennemgående "lunkne" i deres vurdering af aktøren. Særligt i forbindelse med et indledende introduktionsmøde er der mange, der oplevede at tonen var nedladende. Flere

<sup>3</sup> Undtaget herfra er helbredsmæssigt belastede personer svarende til gruppe 5 i Socialministeriets Vejledning nr. 49 af 24/04/2001.

<sup>4</sup> Der er gennemført 9 kvalitative telefoninterviews med deltagere. På den baggrund er det ikke muligt at slutte, om disse deltageres vurderinger er repræsentative for alle deltagere, dog er de interviewede på væsentlige punkter enige i deres kritik af aktøren.

af deltagerne har nævnt "uheldige episoder", hvor de har oplevet at deres person ikke blev respekteret.

### 2.6.2 *Baggrund*

Aktøren er et vikar- og rekrutteringsfirma, der i 2002 tog en strategisk beslutning om, at ville etablere sig på det nye marked for formidlingsydelser til offentlige myndigheder.

Man valgte at byde ind på opgaven i Hillerød på baggrund af en positiv vurdering af udbudsmaterialet. I udbuddet blev der lagt vægt på samarbejde med aktøren og der blev opstillet en efter aktørens vurdering fornuftig prisramme.

Kommunen forventede at visitere ca. 200 borgere årligt til den private aktør. Dette tal blev i foråret 2004 udvidet til 300 borgere årligt. Da denne erfaringsopsamling blev gennemført havde aktøren i alt modtaget ca. 250 visitationer fra kommunen. Derudover skal aktøren ifølge kontrakten stå for ca. 50 arbejdsprøvninger.

#### *Kommunens strategi for inddragelse af andre aktører*

Hillerød kommune udarbejdede i 2001 en ny arbejdsmarkedspolitik. I den forbindelse blev kommunens egen formidlingsafdeling skilt ud i en selvstændig enhed, og man begyndte at måle enhedens resultater i form af etablering af nye jobs. Enhedens resultater var positive, men man havde ikke mulighed for at sammenligne med tidligere tiders resultater – eller resultater fra andre enheder.

På denne baggrund valgte man i 2003 at inddrage en privat aktør, der skulle arbejde sideløbende med kommunens egen beskæftigelsesenhed. På den måde ville man kunne sammenligne de to enheders resultater og metoder. Igennem positiv konkurrence ønskede man at styrke metodeudviklingen og forbedre effekten af den kommunale jobformidling. Arbejdsmarkedsstyrelsen støttede projektet med tre millioner kroner, fordelt over to år.

Betalingsmodellen er bygget op med dels en grundbetaling pr. deltager, og dels en resultatafhængig bonus. Grundbetalingen udbetales samlet hvert halve år, første gang ved projektets start. Desuden modtager aktøren bonus hvis deltagerne fastholdes på arbejdsmarkedet i henholdsvis 4 og 12 måneder. Bonusen ved 4 måneders fastholdelse stiger jo større procentdel af deltagerne der er fastholdt i beskæftigelse. Efter 12 måneder gives der kun bonus hvis flere end 40 % af deltagerne fortsat er fastholdt i beskæftigelse. Både grundbetaling og bonus er større for den "tungere" målgruppe B<sup>5</sup>, der forudsættes at udgøre i alt 55 % af deltagerne hos anden aktør.

### 2.6.3 *Erfaringer med udbudsprocessen*

Inden udbudsmaterialet blev udarbejdet forberedte kommunen sig blandt andet ved, at indhente erfaringer fra andre kommuner der har inddraget andre aktører på beskæftigelsesområdet. Desuden valgte man at inddrage et konsulentfirma<sup>6</sup> i forbindelse med udarbejdelsen af udbudsmaterialet, for at drage nytte af andres erfaringer med udbudsprocessen.

<sup>5</sup> Svarende til gruppe 3 og 4 i Socialministeriets Vejledning nr. 49 af 24/04/2001. Målgruppe A svarer til gruppe 1 og 2 i samme vejledning.

<sup>6</sup> Rambøll Management bistod Hillerød kommune med udarbejdelsen af udbudsmaterialet.

Såvel udbudsprocessen som selve inddragelsen af anden aktør har dog krævet mange ressourcer i kommunen. På forhånd skønnede man at det ville koste ca. 4 årsværk. Desuden medfører inddragelsen uden tvivl mere administration, om end det er svært at vurdere præcist hvor meget mere. Selv med tre millioner i tilskud fra Arbejdsmarkedsstyrelsen har kommunen derfor også selv brugt ressourcer på inddragelsen af anden aktør. Intentionen har været, at inddragelsen skulle bidrage til at optimere indsatsen, og dermed på sigt nedbringe kommunens udgifter til overførselsindkomster. I kommunen mener man derfor, at det er vigtigt at se inddragelsen af andre aktører som en investering, og ikke som en rationaliseringsgevinst. Forventningen er så, at et større ressourceforbrug, særligt i opstartsfasen, hentes hjem ved, at der bliver færre kontanthjælpsmodtagere på grund af bedre effekt.

Kommunen vurderer overordnet, at udbudsprocessen og udbudsmaterialet har fungeret godt. Således ville man også i dag have valgt samme fremgangsmåde – dog vurderer kommunen, at man altid kan blive mere tydelig og præcis i beskrivelsen af den udbudte opgave. Heri ligger den største udfordring i forbindelse med udbudsprocessen.

Aktøren vurderer også, at udbudsmaterialet var præcist nok i beskrivelsen af opgaven. Samtidig beskrev udbudsmaterialet rammerne for kommunens forventninger til pris, hvilket gjorde det muligt for aktøren at give et kvalificeret bud på opgaven.

#### 2.6.4 *Betalingsmodellens betydning*

Betalingsmodellen er bygget op af følgende elementer:

- En grundbetaling pr. år, der er differentieret for de to målgrupper. Desuden betales der pr. arbejdsprøvning, som etableres af aktøren.
- Bonus ved ordinær, ustyttet beskæftigelse, hvor borgeren er selvforsørgende i *mindst fire måneder*.
- Bonus ved ordinær, ustyttet beskæftigelse, hvor borgeren er selvforsørgende *uafbrudt i 12 måneder*.

Den resultatafhængige betaling er bygget op omkring intervaller, hvor bonusen stiger jo større en andel af målgruppen, der kommer i ordinær beskæftigelse. For 12-måneders bonusen gælder det, at der ikke udbetales bonus ved mindre end 40 % succesrate.

Aktøren oplever, at betalingsmodellens fokus på fastholdelse af beskæftigelsen i forhold til udbetaling af bonus giver et særligt incitament for aktøren til opfølgning af de ledige. Aktøren beskriver således, at de følger op på nogle af de henviste, der er kommet i beskæftigelse, for at sikre fastholdelse. I kommunen oplever man også, at den resultatafhængige betalingsmodel er med til at fastholde et stærkt fokus på de opnåede resultater hos aktøren. Der er stor interesse for de lister, man får fra kommunen, som angiver hvilke deltagere der stadig er selvforsørgende.

Kommunen holder stramt fast i de aftalte kriterier for udbetaling af bonus, og borgere der har været tilbage på offentlig forsørgelse i blot få dage i den 4- eller 12-månedlige periode, der er gået, medregnes konsekvent ikke i opgørelserne over succesrater.

### 2.6.5 Samarbejdet mellem kommunen og anden aktør

I Hillerød kommune er visitationen til såvel anden aktør som den kommunale formidlingsenhed forankret i visitationsafdelingen, der fordeler de visiterede tilfældigt imellem de to aktører ud fra personnumrene. Nytilmeldte borgere henvises direkte til en af de to aktører. Derudover kan kommunens socialfaglige teams henvise borgere til formidling, eksempelvis i forbindelse med en arbejdsprøvning - dog altid med visitationen som mellemløbet. Baggrunden for denne inddeling har været et ønske om en klar adskillelse mellem bestiller-, udfører- og modtager-funktionerne.

Borgerne er overordnet kategoriseret i to målgrupper, A og B, hvor målgruppe A er de mest arbejdsmarkedsparate. Borgerne henvises til formidlingsenhederne for en periode på tolv uger, med mulighed for forlængelse i op til otte uger. Derefter visiteres borgerne tilbage til kommunen.

Den private aktør har en fast kontaktperson i visitationen, der svarer på alle henvendelser inden for 48 timer. Dette er begge parter godt tilfredse med, om end der selvfølgelig har været indkøringsvanskeligheder. Den faste kontakt er dog med til at sikre en god gensidig forståelse for hinanden. En ulempe er dog, at aktøren bliver meget afhængig af en enkelt person i visitationen.

Der afholdes månedlige koordinationsmøder med deltagelse af den kommunale og den private beskæftigelsesenhed, samt visitationen. Her udveksles erfaringer og resultater, med det formål at fremme metodeudveksling og en vis sund konkurrence. Både kommunen og aktøren vurderer at disse møder fungerer efter hensigten, og der er en god dialog imellem de to enheder.

Kommunen har oplevet, at det er kommet bag på aktøren hvor meget arbejde det har krævet at etablere arbejdsprøvninger, hvilket også bekræftes af aktøren. Man havde slet ikke forventet, at denne opgave ville kræve så mange ressourcer, og mener i forlængelse heraf, at det grundbeløb, man får for at etablere arbejdsprøvninger slet ikke hænger sammen med de ressourcer, der bruges på denne opgave. Efter en del indledende problemer med forståelsen af denne opgave og dens omfang, mener både aktøren og kommunen at aktøren i dag har en bedre forståelse af, hvad der ligger i denne del af opgaven. Dog oplever kommunen stadig, at aktørens indsats på dette område ikke er tilfredsstillende, særligt ønsker man en mere detaljeret tilberedning af resultaterne af arbejdsprøvningen.

Kommunen vurderer endvidere, at aktøren bør blive bedre til at begrunde det, når de tilbagevisiterer en borger til kommunen. Her oplever kommunen, at de har behov for en mere detaljeret begrundelse, både for at kunne vurdere tilbagevisiteringen, og for at kunne følge op med borgeren efterfølgende. I og med, at bonus beregnes på baggrund af succesraten, er det afgørende, at kommunen kan sikre sig, at begrundelsen for tilbagevisitering er præcist angivet.

Langt de fleste af de interviewede deltagere er tilfredse med den måde, hvorpå de blev informeret om, at de skulle i formidlingsforløb hos anden aktør. Til gengæld vurderer de fleste, at informationsudvekslingen mellem kommunen og anden aktør ikke fungerer. Deltagerne oplever, at de skal "starte forfra igen" hos aktøren, med at beskrive baggrund, jobønsker osv. Dette opleves som utilfredsstillende af deltagerne.

Et par af deltagerne nævner også, at de ikke oplevede at den jobplan, som kommunen havde udarbejdet før henvisningen, blev respekteret af aktøren.

Et par nævner, at de har følt sig "presset" til at tage imod et hvilket som helst jobtilbud. En enkelt nævner dog også, at den jobplan, som kommunen havde sendt til aktøren, ikke var i overensstemmelse med, hvad der var aftalt mellem borgeren og den kommunale sagsbehandler.

#### 2.6.6 *Indhold og kvalitet i forløbet*

I og med, at inddragelsen af andre aktører er oprettet som en "positiv konkurrence" mellem kommunens egen formidlingsenhed og den private aktør, har kommunen et relativt godt grundlag for at sammenligne indhold og kvalitet i de to forløb. Ud over effektmålingerne sker der ikke nogen løbende opfølgning på indhold og kvalitet i forløb hos anden aktør, men en evaluering af de to enheder er i øjeblikket undervejs. Det er kommunens vurdering, at de to enheder er lige gode – og at både den private aktør og den kommunale formidlingsenhed er blevet væsentligt bedre af, at blive målt op mod hinanden.

Kommunen vurderer, at aktøren lægger meget stor vægt på den direkte og hurtigste vej til ordinær beskæftigelse. Særligt i begyndelsen af samarbejdet var det kommunens oplevelse, at aktøren vægtede ordinær beskæftigelse over alt andet – hvilket resulterede i dårligere fastholdelsesresultater. Den kommunale formidlingsenhed har generelt været bedre til at benytte virksomhedspraktik og ansættelse med løntilskud, som kan anvendes i forbindelse med målgruppe B, og som på længere sigt kan give bedre resultater i form af en varig tilknytning til arbejdsmarkedet. Det er kommunens vurdering, at anden aktør til dels har taget ved lære af den kommunale formidlingsenhed, og er blevet bedre til at overveje mulighederne i en virksomhedspraktik eller en ansættelse med løntilskud.

I kommunen er man heller ikke i tvivl om, at der er en meget "direkte tone" hos aktøren i dialogen med borgerne, og nok også skarpere end, hvad man har været vant til i den kommunale formidlingsenhed. Ifølge kommunen har aktøren heller ikke lagt skjul på, at de er en formidlingsenhed, og ikke sagsbehandlere.

Blandt de ti tilfældigt udvalgte deltagere, som er interviewet telefonisk, nævner flertallet, at de har oplevet tonen fra aktøren som nedladende, særligt i forbindelse med et indledende informationsmøde. En deltager beskriver, at der blev talt til deltagerne "som om vi var 4-årige. De udpenslede det for meget. Der blev talt ned til os, som om vi ikke forstod noget".

Aktøren arrangerer også jobklub i forbindelse med forløbene. En deltager er særlig kritisk over for denne del af forløbet: "... vi fik fremlæggelse af, hvordan man skulle opføre sig ved en samtale. Jeg synes ikke det var så relevant, for det var noget med pudsede skosnuder og slipseknuder – det var for snævert. Vi skulle jo ikke søge direktørstillinger".

De interviewede deltagere skitserer gennemgående et billede af, at de følte sig meget "overladt til sig selv", og at der ikke var særlig tæt opfølgning fra aktørens side. En deltager vurderer, at der hos aktøren "er mulighed for at få hjælp, men man skal selv rette henvendelse". Flere vurderer, at de godt nok fik hjælp til at udarbejde et pænt CV, men derudover følte de sig meget overladt til sig selv. Besvarelserne fra deltagerne tyder dog gennemgående på, at der er behov for en klarere forventningsafstemning, også inden forløbet går i gang.

En generel kritik fra deltagerne går på, at aktørens kommunikation med deltagerne ikke er optimal. Et par af de interviewede oplevede, at der ikke blev

fulgt op fra aktørens side i løbet af henholdsvis en virksomhedspraktik og en ansættelse med løntilskud. En deltager oplevede at blive formidlet til virksomhedspraktik, uden at han selv var klar over at faktisk var en virksomhedspraktik, der var tale om. Et par deltagere efterlyser en mere personlig kontakt til en konsulent hos aktøren, så konsulenten har bedre viden om den ledige. Enkelte af de interviewede deltagere er dog overvejende positive over for aktøren – en enkelt deltager mener således, at der er "større seriøsitet" hos aktøren end hos kommunen.

Kommunen er positivt overrasket over, at der gennemgående er kommet relativt få klager på forløb hos anden aktør. De klager, man modtager, behandles seriøst, og man indkalder anden aktør og den ledige til et mæglingsmøde, hvor parterne får mulighed for at tale ud om hvad der er gået galt i det enkelte forløb. Både kommunen og aktøren oplever, at dette er en konstruktiv og lærerig fremgang, der oftest munder ud i en større forståelse for alle parter.

I kommunen gives der udtryk for, at man i dag overvejer om man har lagt for brede målgrupper ud, og i højere grad burde være startet med udelukkende at inddrage anden aktør i forbindelse med formidling af de mest arbejdsmarkedsparete borgere.

I forbindelse med casestudiet er der interviewet kontaktpersoner i fire virksomheder, som har samarbejdet med aktøren omkring ansættelse af borgere, med eller uden løntilskud. Kontaktinformationerne er tilvejebragt af aktøren selv, og de to af kontaktpersonerne opgiver at kende medarbejdere hos aktøren privat.

De fire interviewede virksomhedskontakter er gennemgående meget tilfredse med samarbejdet med aktøren. Dette begrundes de dels med, at aktøren er en privat virksomhed, og derfor forstår tankegangen og behovene i andre private virksomheder, og dels at det virker mindre "tungt" at samarbejde med aktøren end med kommunen/AF. En enkelt respondent angiver dog også, at der i starten af samarbejdet var problemer med, at de kandidater, som aktøren formidlede til virksomheden ikke havde de nødvendige kvalifikationer. Dette er der dog blevet rettet op på.

#### *Bilag A: Kommunens rammebetingelser*

Ifølge kommunens hjemmeside har Hillerød kommune pr. 1. januar 2004 37.176 indbyggere. Af disse er cirka 21 000 mellem 25 og 66 år.

En opgørelse i januar 2000 viste, at der var 951 kontanthjælpsmodtagere i Hillerød Kommune. Heraf var der 481 kontanthjælpsmodtagere på passiv forsørgelse, 323 aktiverede kontanthjælpsmodtagere, 138 kontanthjælpsmodtagere på revalidering. Antallet af flygtninge og indvandrere på kontanthjælp blev i januar 2000 opgjort til 400, heraf 22 integrationsflygtninge.

## 2.7 Case 7: Silkeborg Kommune

### Boks 2.7: Casen i korte træk

Region	<b>Silkeborg Kommune</b>
Aktør	Samarbejde mellem to private firmaer
Målgrupper	Kontanthjælpsmodtagere rubriceret i målgruppe 2 og 3, der omfatter ca. 300 personer. Gruppe 1, der er de stærkeste, og gruppe 5, der er de svageste kontanthjælpsmodtagere varetages af kommunen selv.
Aktørens Ansvar	Formidling til beskæftigelse, opkvalificerende kurser og projektaktivisering.
Resultat-aflønning	Grundbetaling samt bonus afhængig af udslusningsprocent samt succesrate ved 2 og 6 måneders uafbrudt beskæftigelse.

#### 2.7.1 Væsentlige erfaringer fra casen

Rambøll Managements analyse af casen peger på følgende centrale erfaringer:

- Udbudsprocessen var omfattende og medførte en administrativ belastning. Implementeringen blev i starten mødt med nogen modstand fra kommunens medarbejdere, hvilket skal ses i sammenhæng med, at disse i starten af processen ikke blev hørt og samtidig blev der gennemført besparelser internt. Det vurderes dog, at forløbet nu kører godt og at der er etableret et godt samarbejde mellem kommunen og herunder frontmedarbejdere og andre aktører.
- Hver enkelt aktør har en sagsbehandler som fast kontaktperson, hvilket er med til at sikre en god gensidig forståelse for hinanden. Det vurderes at være væsentligt, at sagsbehandleren har den daglige beslutningskompetence, således at mindre problemer og situationer kan løses umiddelbart når de opstår.
- Den valgte prismodel, hvor bonusudbetalingen har været knyttet til andelen af et hold der udsluses og fastholdes giver kun begrænsede incitamenter såfremt aktøren hurtigt i et forløb kan se, at man ikke kan nå den angivne udslusningsprocent, ligesom aktøren vil have mindre incitamenter til at fokusere på rest-gruppen, når man har nået den angivne udslusningsprocent.
- Efter ønske fra casens aktør har man i perioden øget bruttovisiteringen fra 15 til 22 personer pr hold. Det vurderes, at visitationsprocessen i nogen grad har været påvirket af betalingsmodellen, idet bonusudbetaling er knyttet til en procentdel af holdet snarere end enkeltpersoners præstationer.
- Deltagerne hos aktøren har generelt været meget tilfredse med forløbet hos aktøren og flere oplever, at de er blevet mere afklarede i forhold til deres muligheder og kompetencer. Imidlertid har ikke alle har fået lige stort udbytte af den relativt store andel af gruppeaktiviteter. Dette hænger blandt andet sammen med, at holdene ofte har haft en temmelig uhomogen sammensætning, hvilket be-



tyder at en del oplevede, at vejledningen ikke var tilstrækkeligt målrettet deres behov.

### 2.7.2 Baggrund

Aktøren er et samarbejde mellem et rekrutteringsfirma og en leverandør af serviceydelser. Rekrutteringsfirmaet har tidligere arbejdet med forsikrede ledige, men valgte i 2002 i forbindelse med det nye marked for formidlingsydelser også at satse på kontanthjælpsmodtagere. Leverandøren af serviceydelser havde i en årrække forinden arbejdet med straksaktivering af kontanthjælpsmodtagere. Det er første gang, at de to aktører samarbejder om en sådan type af opgave.

De første 4 uger foretages opkvalificeringsforløb som rekrutteringsfirmaet varetager. Derefter kommer de til samarbejdspartneren i 4 uger med job-søgning og virksomhedspraktik.

Det er aftalt, at aktøren skal gennemføre 11 hold årligt med hver 12 personer. Da erfaringsopsamlingen blev gennemført havde aktøren i alt haft 264 kontanthjælpsmodtagere igennem forløbet fordelt på 22 hold.

#### *Kommunens strategi for inddragelse af andre aktører*

Inddragelsen af andre aktører var i Silkeborg Kommune et udslag af en politisk beslutning som bl.a. udsprang af initiativet "Silkeborg i Konkurrence", hvorefter aktiveringsområdet blev udvalgt. Som begrundelse for inddragelsen af andre aktører peges dels på ideologiske aspekter vedr. privatisering og dels på, at inddragelsen af andre aktører var begrundet i ønsket om større effektivitet samt øget innovation på området.

Kommunen havde tidligere rubriceret kontanthjælpsmodtagere i flere grupper, men valgte i forbindelse med udbuddet at lave en opdeling i fem grupper, afhængig af hvor ressourcestærke og arbejdsmarkedsparete kontanthjælpsmodtagerne er.<sup>7</sup> Gruppe 1 og 5 blev valgt fra; gruppe 1 da man vurderede, at disse selv vil kunne skaffe et job og gruppe 5 fordi disse blev anset for værende for ressourcetsvage, hvorfor chancen for succes med denne gruppe var meget begrænset. Samlet set udgør gruppe 2, 3 og 4 som sendtes i udbud omkring 300 personer årligt.

Betalingsmodellen er bygget op med dels en grundbetaling pr. deltager, og dels en resultatafhængig bonus. Grundbetalingen betales pr. påbegyndt måned pr deltager. Tilbudsgiveren skal i tilbuddet angive en forventet udslusningsprocent, for andelen af deltagerne der i løbet af grundforløbet eller umiddelbart efter forventes at komme i ordinær, ustøttet beskæftigelse samt en fastholdelsesprocent henholdsvis 2 og 6 måneder efter forløbets afslutning. Såfremt et hold opnår en udslusningsprocent henholdsvis fastholdelsesprocent svarende til den i tilbuddet angivne udbetales en udslusningshenholdsvis fastholdelsesbonus.

Det er tilbudsgiveren der fastlægger grundbetaling og bonusbeløb. Kommunen har imidlertid ønsket at belønne risikovillighed, hvorfor en lav grundbetaling og højere bonusbetaling blev vægtet højere i vurderingen af tilbuddene.

---

<sup>7</sup> Stort set svarende til opdelingen i Socialministeriets Vejledning nr. 49 af 24/04/2001.

### 2.7.3 Erfaringer med udbudsprocessen

Kommunen nedsatte en arbejdsgruppe til at forberede udbuddet og hyrede endvidere en ekstern konsulent. Udgangspunktet var den model, Odense Kommune havde anvendt, idet der dog blev videreudviklet en del herpå.

Udbudsprocessen krævede mange ressourcer i kommunen, men det var især implementeringen der var krævende. Dette skal ses i sammenhæng med, at samtidige reduktioner blandt personalet skabte nogle frustrationer som gjorde processen mere besværlig. Specielt i opstartsfasen var der meget administrativt arbejde forbundet med det. Samtidig betragtes den første periode med inddragelse af andre aktører som en investering, der har været brugt til at hente erfaringer både for kommunen og de andre aktører.

Kommunen vurderer overordnet, at udbudsprocessen og udbudsmaterialet har fungeret godt og har været forståeligt for de andre aktører, om end flere her havde misforstået betalingsmodellerne. På tidspunktet for erfaringsopsamlingen var kommunen i gang med at gennemføre en ny udbudsrunde. I princippet er samtlige elementer medtaget i det nye udbud. Der er dog lavet justeringer specielt i forhold til betalingsmodellen og vurderingen af kvaliteten. I forhold til førstnævnte er man gået over til en bonusmodel, hvor bonus udbetales for hvert enkelt kontanthjælpsmodtager, hvor man tidligere skulle opnå den angivne andel. Mht. vurderingen af kvaliteten af tilbuddene anvendes der i den nye udbudsrunde færre parametre, idet man forsøger at vurdere de forskellige elementer i en sammenhæng. Mens den første udbudsrunde var krævende rent administrativt er det opfattelsen, at den seneste runde har forløbet mere smidigt, da man nu har erfaringer at bygge på og selv kan håndtere det.

Aktøren vurderer overordnet set, at udbudsmaterialet var tilfredsstillende, bl.a. fordi der var mulighed for at tolke bestemte dele og skrive efter denne fortolkning, hvorved man har kunnet differentiere sig fra andre tilbudsgivere. I forhold til selve processen er det aktørens opfattelse, at manglende erfaring samt modstand blandt nogle medarbejdere gjorde, at der var nogen uro i forbindelse med processen, men at inddragelsen af en ekstern konsulent var med til at afveje dette.

### 2.7.4 Betalingsmodellens betydning

Som nævnt er det tilbudsgiveren, der selv fastlagde grundbetaling og bonusbeløb og dermed også den risiko, der er forbundet med at løse opgaven. Casens aktør har valgt en model, hvor opnåelse af nogen bonusbetaling i længden er nødvendigt for at holde økonomi i løsning af opgaven.

Hverken kommunen eller casens aktør vurderer imidlertid, at betalingsmodellen har været noget stor incitament for aktørerne. Problemet synes her primært at relatere til, at bonusudbetalingen har været knyttet til andelen af et hold der udsluses og fastholdes og ikke den enkelte person i et forløb. Idet bonus er knyttet op på en andel vil incitamenterne forsvinde såfremt aktøren hurtigt i et forløb kan se, at man ikke kan nå den angivne udslusningsprocent. Endvidere vil aktøren have mindre incitament til at fokusere på rest-gruppen, når man har nået den angivne udslusningsprocent.

Disse overvejelser er årsagen til, at kommunen i den næste udbudsrunde har ændret betalingsmodellen således at udslusnings- og fastholdelsesbonus er knyttet til enkeltpersoner og ikke en bestemt andel af et hold.

Ifølge kommunen synes den nuværende betalingsmodel især at have haft en indflydelse i forhold til visiteringsprocessen. Det vurderes således, at aktørens ønske om at antallet af visiterede øges fra 15 til 22 især hænger sammen med, at bonusudbetalingen er knyttet op på en holdandel snarere end enkeltpersoners præstationer. I forhold til varetagelsen af den konkrete indsats i selve forløbet, vurderer kommunen dog, at betalingsmodellen ikke har haft nogen stor betydning, da der er tale om en aktør, der selv har en professionel interesse i at gøre et godt stykke arbejde: *"Når man laver noget arbejde, så har man også lidt ære i at gøre det ordentligt. Så jeg tror det har været fuldstændig ligegyldigt; det har været til irritation."*

Det skal bemærkes at casens aktør ikke selv mener, at betalingsmodellen har nogen indflydelse på, hvordan de varetager forløbet. Det er samtidig aktørens opfattelse, at det ikke vil have nogen betydning, at man går over til en individuel baseret betalingsmodel. Det vurderes dog, at et evt. større krav om risikovillighed og dermed større vægt på bonusbetaling vil have en afsmittende virkning på visitationsprocessen, idet de private aktører her i endnu højere grad vil frasortere de personer der vil have vanskeligt ved at gennemføre et forløb.

#### 2.7.5 Samarbejdet mellem kommunen og anden aktør

Silkeborg Kommune foretager en forvisitering, men derefter foretages en fællesvisitation med den anden aktør, idet kommunen gerne vil have, at andre aktører påtager sig en del af risikoen for manglende målopfyldelse. Af hensyn til ressourceforbruget deltager kommunen ikke fysisk i fællesvisitation, der afholdes hos anden aktør.

Det var initialt aftalt, at Silkeborg Kommune skulle visitere 15 kontanthjælpsmodtagere til den anden aktør, hvoraf den anden aktør skulle vælge 12 til at gennemføre et forløb. Erfaringer har imidlertid vist, at de 15 er for begrænset en gruppe til at rekruttere 12 egnede fra. Således er der en del, der aldrig møder frem, ligesom en del tilbagevises som følge af manglende motivation eller fysiske eller psykiske problemer eller misbrug. Det er derfor nu aftalen, at kommunen visiterer 22 personer til anden aktør, hvoraf de 12 der udgør et hold udvælges.

Aktøren får kun oplysninger om deltagerens navn og adresse samt hvilken gruppe de tilhører (2 eller 3) ved henvisningen. Således er vidensniveauet om den enkelte kontanthjælpsmodtager som udgangspunkt meget begrænset. Dette ser man dog ikke som noget problem, tværtimod som en fordel, da man således ikke er forudindtaget inden den første personlige samtale med deltagerne. Blandt de interviewede deltagere er der derimod flere, som giver udtryk for at der mangler en mere effektiv informationsudveksling mellem kommunen og aktøren. En enkelt har dog været glad for selv at kunne bestemme, hvad aktøren skulle vide om hende.

Selvom Silkeborg kommune angiver, at de ledige får mulighed for at vælge mellem flere aktører, er der kun få af de interviewede, som har oplevet at have denne mulighed. Generelt er det dog heller ikke noget, de efterlyser. Som én siger, kender kommunen jo alligevel aktørerne bedre end de ledige gør.

Den private aktør skal ifølge aftalen have 50 % fra gruppe 2 og 50 % fra gruppe 3. Der er imidlertid oplevelsen, at nogle af dem, der bliver henvist som gruppe 3 burde klassificeres som gruppe 4. Den private aktør oplever dog, at kommunen har forståelse for, når man tilbageviser personer, hvis man mener, de ikke kan klare et forløb. Omvendt oplever kommunen, at den

private aktør nogle gange sorterer de bedste fra og dermed tilbageviser for mange personer, hvilket er årsagen til, at kommunen nu skal henvise 22. I forbindelse med den igangværende udbudsrunde har kommunen besluttet, at der fremover ikke vil blive ændret på, at der er 15 personer der henvises.

Samarbejdet mellem kommunen og anden aktør er organiseret således, at hver aktør har én sagsbehandler som kontaktperson, hvilket er med til at sikre en god gensidig forståelse for hinanden. I startfasen var der en stor mødehyppighed og telefonisk kontakt mellem kontaktperson og sagsbehandler, men denne er nu trappet ned til omkring én gang om måneden samtidig med løbende telefonafklaring. Endvidere er der nedsat en styregruppe, der dog kun har mødtes en enkelt gang i forløbet.

Såvel kommunen som anden aktør er tilfredse med forløbet af samarbejdet. Selvom der i starten var meget hyppig kontakt, hvilket af kommunen oplevedes som ressourcekrævende, er det nu kommunens opfattelse, at den løbende kontakt har fundet et passende leje og at informationsudvekslingen foregår hensigtsmæssigt og uproblematisk. Her må det dog tilføjes, at nogle af de ledige, som er kommet tilbage i kommunalt regi, savner at kommunen har noget viden om deres forløb hos aktøren. De interviewede ledige er imidlertid enige om, at arbejdsdelingen mellem kommunen og aktøren har været meget klart defineret for dem.

Kommunen oplever, at den private aktør generelt har været lydhør over for kommunens ønsker. Anden aktør fremhæver det væsentlige i, at den daglige kontaktperson har beslutningskompetence, således at opståede småproblemer kan blive løst når de opstår.

#### 2.7.6 *Indhold og kvalitet i forløbet*

Forløbet er delt op i et fire ugers afklarings- og opkvalificeringsforløb og et fire ugers praktikforløb. Der er dog ikke vandtætte skodder mellem disse forløb, da der eksempelvis godt kan være personer, der er afklaret i efter to uger og som kommer ud i en virksomhedspraktik på dette tidspunkt. I de første fire uger er det primært gruppeforløb, men med sideløbende individuelle forløb, mens de sidste fire uger udelukkende består af individuelle forløb. Aktøren vurderer selv, at de individuelle forløb i de første fire uger har fået stigende betydning som følge af de store forskelle, der er på kursisterne. Denne vurdering understøttes af, at flere af de interviewede deltagere efterlyser mere tid til individuel vejledning.

Deltagerne har generelt været tilfredse med afklaringsforløbet og der er kun få, som udtrykker utilfredshed med hyppigheden af kontakt til anden aktør, selvom forløbet omfatter daglig undervisning i fire uger.

De andre aktører har metodefrihed i forhold til afviklingen af deres forløb og der sker ikke nogen egentligt monitorering af indhold og kvalitet. Overordnet set er det kommunens opfattelse, at kvaliteten af de gennemførte forløb har været tilfredsstillende og at casens aktør arbejder meget seriøst med personerne. I forhold til metodefriheden vurderer casens aktør, at denne er helt afgørende for at tilpasse de enkelte forløb til de personer der deltager, samt for at kunne håndtere løbende udfordringer.

Kommunen fremhæver, at der kan være meget stor forskel på de mest ressourcestærke i gruppe 2 og de mest resourcesvage i gruppe 3, men at casens aktør har været god til at tilpasse undervisningen og forløbene så alle kan være med.

En del af de ledige oplever imidlertid stadig de uhomogene hold som problematiske. Flere fremhæver således, at deltagerne på holdene ofte har haft så forskellig baggrund og så forskellige behov, at de ikke har haft meget glæde af gruppeaktiviteterne. Mange af deltagerne, er unge som lige har afsluttet gymnasiet eller lignende, og flere af disse oplever, at holdundervisningen ikke har været så relevant for dem:

*"Man skulle måske prøve at afstemme det mere til de folk, der er her. Der var mange der kom lige fra gymnasiet, og til os var niveauet for lavt. Kurset var rettet mod dem, der havde været ledige i lang tid."*

Omvendt oplever nogle af de ældre deltagere, at de unge fylder meget. Der er dog også flere af deltagerne, som har været glade for gruppeaktiviteterne og oplever, at det har været givtigt at tale med de andre og opbygge et netværk.

Kommunen har overordnet fået relativt få klager angående casens aktør, men når de indtræffer tages kontakt til aktøren, hvorefter man drøfter klagen. Aktøren oplever, at deltagerne i overvejende grad er tilfredse med forløbet og ser primært utilfredshed som resultat af, at der pludselig stilles krav til folk eller at man er mere direkte i forhold til personernes forventninger og ønsker end de er vant til fra kommunen.

Selvom kommunen også grundlæggende er tilfreds med forløbet, har der været lidt debat med aktøren om, hvor hårdt eller direkte man kunne tale til deltagerne for at motivere dem, idet nogle personer har klaget herover. Det er dog kommunens opfattelse, at casens aktør har lyttet til kommunens indvendinger på dette område og at man har fået løst det på en god måde gennem den løbende kontakt. Ingen af de interviewede ledige giver udtryk for, at de har følt sig talt ned til eller regeret rundt med af aktøren, så dette lader ikke til at være noget udbredt problem.

Enkelte af de ledige giver imidlertid udtryk for, at de har følt sig gået lidt for nær af aktørens psykologiserende facon, og at de ikke synes, det er aktørens opgave at agere psykolog:

*"Jeg synes måske, det skulle dreje sig mere om at finde et arbejde, det gik for meget op i at finde sig selv."*

Andre fremhæver derimod, at de har fået stort udbytte af de fire ugers afklaringsforløb, og at de er blevet mere bevidste om deres stærke og svage sider, hvilket er et væsentligt aspekt i forløbet. Flere angiver desuden, at de er blevet mere motiverede til at søge job og nogle endda, at de anser deres jobchancer som værende forbedrede efter kurset hos aktøren. Aktøren er ifølge deltagerne også god til at følge op på aftaler og de lediges udvikling generelt.

Mens frontmedarbejderne ved kommunen ikke vurderer, at inddragelsen af andre aktører generelt har haft betydning for kvaliteten af indsatsen eller har betydet ændringer i resultaterne i forhold til at få kontanthjælpsmodtagere i arbejde, er ledelsen mere positiv. Man peger på, at det første år i overvejende grad skal betragtes som et prøveår, idet der er tale om et nyt marked samt at resultaterne i den sidste del af toårsperioden generelt har været gode. Samtidig peges der på, at inddragelsen af andre aktører generelt har givet nogle nye ideer og tilgange i forhold til bl.a. flygtninge og uddannelse af 18-25-årige.

Casens aktør peger selv på, at deres aktivering er anderledes end den kommunen tilbyder og at forløbet giver en forbedret mulighed for at bearbejde

deltagerne og for at disse kan udvikle sig, idet der er tale om et intensivt forløb over mange uger. Endvidere vurderes det at være en særskilt fordel, at det ikke er en myndighedsperson der skal hjælpe med afklaring, idet dette giver et andet forhold til personerne.

I den første tid havde casens aktør svært ved at få folk fastholdt efter afslutningen af praktikforløbene, men udslusningsprocenten er nu steget væsentligt ligesom aktøren også ligger højt i fastholdelsesprocent. Aktøren vurderer, at man i tilbudsprocessen var for optimistisk omkring jobeffekter, da man ikke havde et tilstrækkeligt kendskab til, hvilke typer af personer man ville modtage.

*Bilag A: Kommunens rammebetingelser*

Ifølge Silkeborg kommunes hjemmeside har kommunen ca. 54.000 borgere. En opgørelse fra august 2004 viste, at der var 1150 kontanthjælpsmodtagere i kommunen. Heraf var 840 kontanthjælpsmodtagere på passiv forsørgelse, 265 i aktivering og 45 på forrevalidering. Endvidere var 150 af kommunens borgere på revalidering.

## 2.8 Case 8: Århus Kommune

### Boks 2.8: Casen i korte træk

Kommune	<b>Århus Kommune</b>
Aktør	Privat konsulentfirma
Målgrupper	Målgruppen udgøres af flygtninge/indvandrere, der er arbejdsmarkedsparate eller via leverandørens indsats vurderes at kunne blive arbejdsmarkedsparate inden for 3 måneder. Målgruppen kan således "have problemer ud over ledighed"
Aktørens Ansvar	Primært jobplacering hos privat arbejdsgiver, men med relaterede samtaler og evt. korte kursusforløb. Målet er den største grad af selvforsørgelse.
Resultat-aflønning	Høj (Driftstilskud og progressiv incitaments bonus).

#### 2.8.1 Væsentlige erfaringer fra casen

Rambøll Managements analyse af casen peger på følgende centrale erfaringer:

- Århus kommune havde en forventning om, at der ville komme mange bud, men det skete ikke, ligesom de fleste var "gamle kendinge". Dette skyldes primært at markedet for jobplacering af flygtninge/indvandrere-gruppen viste sig at være lille, og at andre potentielle tilbudsgivere tilsyneladende ikke ville løbe en risiko for et dårligt resultat.
- I forbindelse med afgivelse af tilbud skulle anden aktør tilkendegive en forventet succesrate, men uden at forpligtige sig. Efterfølgende har det vist sig, at de angivne succesrater var alt for høje, og at de fleste har kun delvist nået dem.
- Betalingsmodellen har ikke i tilstrækkelig grad kunne forhindre at visse aktører kunne spekulere i dækning via driftstilskud og creaming i forhold til tilvejebringelse af jobplaceringer.
- Endelig giver anden aktør udtryk for, at Århus Kommunes administration af betalingsmodellen er mere effektiv end AF's, hvor der opereres med op imod 16 forskellige faktureringsbeløb pr. deltager.
- Århus kommune etablerede fra starten en central Visitations og Opfølgningssenhed (VO) der visiterer målgruppen til andre aktører og Kommunens enhed. Ligeledes foregår al betaling også via VO. Alle parter udtrykker stor tilfredshed men denne organisering.
- Kravet om, at der skal visiteres ligeligt og tilfældigt mellem andre aktører, har ifølge anden aktør været for stift og konsekvent. Derfor bør det overvejes at indføre valgfrihed, eller som minimum acceptere at de borgere der via deltageres gode erfaringer ønsker den samme aktør skal have mulighed herfor.
- Aktøren i denne case har klaret sig utroligt godt og ligger i top 2 i forhold til de forskellige servicemål der er opstillet for indsatsen. Således har aktøren placeret 78 % i ordinært job eller aftaleordning.

- Deltagerne er i meget høj grad tilfredse med anden aktør generelt og med indhold og kvalitet i forløbet. Således udtrykker over 80 % stor tilfredshed. Det skal imidlertid nævnes at de fleste interviewede har fået et job, og derfor naturligt vil være mindre nuanceret i deres vurderinger.

## 2.8.2 Baggrund

### *Profil af aktøren*

Aktøren er et nyetableret firma på markedet, og løser opgaver for Århus Kommune og AF Århus. Firmaets centrale konsulent har en baggrund som jobkonsulent for flygtninge/indvandrere. Firmaets værdigrundlag er, at det praktisk taget altid er muligt at finde en jobplacering for flygtninge/indvandrere, hvis de blot har grundlæggende kvalifikationer, motivation og fleksibilitet. Herudover lægger firmaet meget vægt på, at have kendskab til det lokale/regionale arbejdsmarked. Aktøren havde således indgående kendskab til målgruppen og jobmarkedet, men ingen erfaring med bureaukratiet vedrørende afregning. Aktøren har fået visiteret ca. 200 ledige fra målgruppen.

### *Regionens strategi for inddragelse af andre aktører*

Baggrunden for udbuddet var Århus Kommunes "Beskæftigelsesplan 2000-2002". Et af initiativerne var gennemførelse af virksomhedsplaceringer for 400 flygtninge/indvandrere. Målet er at øge beskæftigelsesgraden for disse med 3 procentpoint årligt de næste 10 år. Det var endvidere et politisk ønske at skabe konkurrence mellem kommunale og eksterne leverandører af virksomhedsplaceringer.

Samlet set skulle udbuddet sikre:

- At beskæftigelsesgraden øges
- At der opnås en større grad af selvforsørgelse og at klienter tager mere aktivt ansvar for eget liv
- At der jobplaceres efter arbejdsmarkedets behov og deltagernes forudsætninger
- At der skabes kreativitet i indsatsen og at der udvikles nye metoder
- At der foretages en sammenligning af andre aktører, men også i forhold til den kommunale indsats.

Århus Kommune har indgået kontrakt med 3 andre aktører og deres egen kontraktstyrede enhed. Anden aktør har modtaget ca. halvdelen af målgruppen.

Af hensyn til det politiske fokus og konkurrenceelementet, blev der etableret en central visitation og opfølgningssenhed, ligesom projektet er blevet fulgt af en styregruppe.

For at styrke konkurrencen og fastholde en incitamentsstruktur har anden aktør skullet byde ind på såvel grundtilskud som bonus. Hertil kommer en progressiv tillægsbonus, hvis anden aktør gennemfører en jobplacering hurtigt og med længere varighed.



### 2.8.3 Erfaringer med udbudsprocessen

Alle parter har haft meget gode erfaringer med udbudsprocessen og det eksterne konsulentfirma der bistod kommunen i processen.

Århus kommune havde en forventning om, at der ville komme mange bud, men det skete ikke, ligesom de fleste var "gamle kendinge". Dette skyldes primært at markedet for jobplacering af FI-gruppen viste sig at være lille, og at andre potentielle tilbudsgivere tilsyneladende ikke ville løbe en risiko for et dårligt resultat.

I forbindelse med afgivelse af tilbud skulle anden aktør tilkendegive en forventet succesrate, men uden at forpligtige sig. Efterfølgende har det vist sig at succesraterne var alt for høje, og de fleste har kun delvist nået dem. Der blev endvidere lagt vægt på at bruge et rammeudbud, med ligelig og tilfældig fordeling af klienterne mellem andre aktører og kommunens egen formidlingsenhed.

Udbudsbetingelsernes krav om en jobplacering inden for 3 måneder, er blevet fortolket forskelligt blandt aktørerne. Nogle valgte at placere så mange som muligt og tilbagevisitere resten, medens aktøren i denne case beholdt klienterne i en længere periode ud fra en tro på, at en jobplacering ville lykkes til sidst. Den første gruppe har således anvendt creaming og opnået en høj udslusningsprocent i forhold til beholdningen, medens anden aktør har placeret flere ved at beholde dem længere, men med en lavere udslusningsprocent i forhold til beholdningen.

Betalingsmodellen opfattes som god med vægt på incitamentsstruktur. Det har imidlertid vist sig, at flere aktører har dækket sig ind via grundtilskud og derfor ikke har været motiveret/kompetente til at tilvejebringe et tilstrækkeligt antal jobplaceringer.

### 2.8.4 Betalingsmodellens betydning

Den valgte betalingsmodel består af følgende dele:

- Grundbeløb
- Bonus
- Bonus for høj succesrate
- Bonus for længerevarende beskæftigelse.

Grundbeløb og bonus (efter ordinær beskæftigelse i 3 måneder) er angivet af anden aktør i tilbuddet.

Herudover udbetales bonus for høj succesrate efter følgende regler:

- Der betales ordinær bonus for de første 40 % af klienterne i ordinære job
- Der betales en bonus på 10 % ekstra pr. klient for de næste 40 % i ordinært job
- Der betales en bonus på 20 % ekstra pr. klient for de resterende 20 % i ordinær job
- Succesraten måles i forhold til det antal klienter anden aktør har modtaget grundbeløb for.

Anden aktør modtager en ekstra bonus for længerevarende beskæftigelse på 5.000 kr. for ordinær ustøttet beskæftigelse ud over 6 måneder.

Grundbeløbet udbetales når der er indgået aftale om jobplacering. Den resultatafhængige bonus udbetales med 20 % når personen har været mindst 3 måneder i jobtræning eller revalideringsmæssig optræning (løntilskud). De resterende 80 % udbetales når personen har været 3 måneder i ordinært job med fuld selvforsørgelse. Ved placering uden løntilskud udbetales 100 % efter 3 måneder i ordinært job med fuld selvforsørgelse.

Al betaling finder sted månedsvis bagud, hvilket er acceptabelt for alle parter

Der var naturligvis visse startproblemer med at forstå og administrere betalingsmodellen, men disse problemer er nu løst. Ved fremtidige udbud ønsker kommunen at anvende samme model (dog uden den ovenfor nævnte 20 % udbetaling) I nærværende case havde kommunen udmeldt en ramme for bonus på 15 til 35.000 kr. Anden aktør foreslår at der, ved nye udbud, bør indlægges følgende rammer:

- Grundbeløb 0 -6.000 kr.
- Bonus 20 -35.000 kr.

Alle er imidlertid enige om, at der ved tildelingen skal sikres at minimere muligheden for at spekulere i grundtilskud og creaming i forhold til bonus.

Endelig giver anden aktør udtryk for, at Århus Kommunes administration af betalingsmodellen er mere effektiv end AF's, hvor der opereres med op imod 16 forskellige faktureringsbeløb pr. deltager.

#### 2.8.5 Samarbejdet mellem kommunen og anden aktør

Århus kommune etablerede fra starten en central Visitations og Opfølgings-enhed (VO) der visiterer målgruppen til andre aktører og Kommunens enhed. Ligeledes foregår al betaling også via VO. Visitationen foregår som følger:

1. Den decentrale sagsbehandler identificerer/samtaler med den flygtning/indvandrer, der skal arbejdsmarkedspalceres
2. Borgeren sendes til VO-enheden, der tager en ny samtale
3. Herefter sender VO-enheden borgeren til anden aktør eller kommunens enhed
4. Aktøren/kommunens enhed har 3 måneder til at placere borgeren, med mulighed for at rekvirere kursusforløb fra VO-enheden
5. Herefter tilbagevisiteres borgeren eller 3-måneders-perioden forlænges.

Kommunen har generelt været tilfreds med den centrale enhed, men har alligevel valgt at bruge direkte visitation fra sagsbehandler til andre aktører i fremtiden. Dvs. uden VO enheden.

Med det formål at overvåge den samlede proces, har der været nedsat en styregruppe ligesom der har været afholdt jævnlige møder med andre aktører. Det er indtrykket at samarbejdet har udviklet sig positivt, og at der blandt andre aktører er stor tilfredshed kommunens organisering og prioritering af den samlede udbudsforretning.

Kravet om, at der skal visiteres ligeligt og tilfældigt mellem andre aktører, har ifølge anden aktør været for stift og konsekvent. Derfor bør det overvejes at indføre valgfrihed eller som minimum acceptere at de borgere der via deltageres gode erfaringer ønsker den samme aktør skal have mulighed her-

for. Dette skønnes ikke mindst vigtigt hvis f.eks. ægtefællen også skal jobplaceres.

I forbindelse med en større evaluering af kommunen samlede udbud blev der gennemført interview med 56 personer der var visiteret til casens aktør. Disse udtrykker generelt stor tilfredshed med samarbejdet mellem kommunen og anden aktør. Kun et par stykke tilkendegiver utilfredshed, men det skal dog bemærkes at der primært blev interviewet personer det blev jobplaceret.

I opstartsfasen var samarbejdet præget af, at både kommunen og andre aktører ikke havde erfaring med udbudsmodellen. Med via tæt kontakt og dialogbaseret samarbejde, er det lykkedes at få etableret en meget godt samarbejde både omkring klienterne og de administrative procedurer.

#### 2.8.6 *Indhold og kvalitet i forløbet*

I forbindelse med udbuddet har kommunen defineret følgende servicemål for indsatsen:

1. Størst mulig selvforsørgelse samt varig beskæftigelse
2. Størst mulig udplaceringsgrad
3. Kortest mulig periode fra visitation til placering
4. Lavest mulig tilbagevisitering
5. Størst mulig klienttilfredshed.

Aktøren i denne case har klaret sig utroligt godt og ligger i top 2 i forhold til de forskellige servicemål. Således har aktøren placeret 78% i ordinært job eller aftaleordning (løntilskud). Baggrunden herfor er primær at aktøren beholder klienten indtil der kan findes en løsning – også selvom det koster lidt flere ressourcer – og 3-måneders-perioden overskrides.

I det følgende skitseres i hovedtræk den metode anden aktør har anvendt for at nå servicemålene under ét.

Hos anden aktør er indsatsen i forbindelse med jobplaceringen udelukkende individuelt tilrettelagt. Når leverandøren har fået visiteret et hold, afholdes individuelle møder med de visiterede, hvor der udarbejdes en ressourceprofil (i kvantificerbar form) for at afdække, hvilke muligheder vedkommende har jobmæssigt. Derudover udarbejdes et mini-CV med foto, der kan sendes ud til virksomhederne, men der undervises ikke i udarbejdelse af CV'er og ansøgninger. Indsatsen er fra første møde arbejdsmarkedsrettet. De visiterede bliver således med det samme præsenteret for forskellige jobtilbud, bl.a. også for at afdække, hvor villige de er til at arbejde. Leverandøren har således kontakt til en lang række virksomheder inden for forskellige brancher, der henvender sig, når de har brug for nye medarbejdere.

Umiddelbart efter det første møde med de jobsøgende, forsøger man at få oprettet en ulønnet praktikplads, der efterfølgende kan føre over i et støttet job og endelig ordinær beskæftigelse. Når ansættelsesaftalerne er indgået, følger jobkonsulenterne jævnlige op på ansættelserne/ praktikordningerne undervejs, bl.a. via samtaler med den jobsøgende eller med arbejdsgiveren. Opfølgning undervejs vurderes således at være afgørende for ansættelsens varighed.

Interview med deltagerne dokumenterer en meget høj grad af tilfredshed med andre aktører generelt og med indhold og kvalitet i forløbet. Således udtrykker over 80 % stor tilfredshed. Det skal imidlertid nævnes at de fleste

interviewede har fået et job, og derfor naturligt vil være mindre nuanceret i deres vurderinger.

Også den kommunale VO enhed og anden aktør har en klar oplevelse af, at indholdet i de individuelle forløb er relevant og arbejdsmarkedsrettede, ligesom kvaliteten er høj.

#### *Bilag A: Århus Kommunes rammebetingelser*

Århus kommune har ca. 293.500 indbyggere og havde i 2003 en ledighedsprocent på 7,9. Bag ledighedsprocenten ligger, at ledigheden blandt indvandrere og efterkommere er 16,9 % og blandt personer af dansk herkomst 6,6 %

Disse forhold efterlader ikke Århus Kommune med større udfordringer end andre kommuner med et relativt stort antal flygtninge/indvandrere.

### 3. Survey blandt deltagere hos AF

Ud over spørgeskemaundersøgelsen blandt deltagere hos anden aktør, har Rambøll Management gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere, som alene har været i forløb hos AF.

I dette bilag gennemgår vi resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen blandt deltagere i AF-regi. Enkelte udvalgte resultater indgår desuden i kapitel 6 om Forløbenes indhold og deltagernes tilfredshed.

Spørgeskemaundersøgelsen er foretaget blandt et repræsentativt udtræk på 1222 deltagere. Samtlige 14 AF-regioner er omfattet af undersøgelsen, og deltagerne er udvalgt, så de er repræsentative i forhold til det gennemsnitlige antal ledige i de 14 regioner.

**Tabel 3.1: AF-region**

	Antal	Procent
AF-Storkøbenhavn	259	21%
AF-Frederiksborg	61	5%
AF-Roskilde	43	4%
AF-Vestsjælland	67	6%
AF-Storstrøm	58	5%
AF-Bornholm	14	1%
AF-Fyn	121	10%
AF-Sønderjylland	58	5%
AF-Ribe	48	4%
AF-Vejle	76	6%
AF-Ringkøbing	59	5%
AF-Århus	162	13%
AF-Viborg	50	4%
AF-Nordjylland	147	12%
Total	1222	100%

Tabellen viser, at antallet af besvarelser er størst i Storkøbenhavn og mindst på Bornholm, hvilket stemmer overens med, at der er tale om landets hhv. største og mindste AF-region.

#### 3.1 Profil af deltagerne

De følgende tabeller belyser deltagernes ledighedsperiode, køn, alder, A-kasse og uddannelse.

**Tabel 3.2: Ledighedsperiode**

	Antal	Procent
Aktivperiode	463	38%
Dagpengeperiode	750	61%
§ 55 Stk. 2	9	0,7%
Total	1222	100%

Tabellen viser, at størstedelen (61 %) af deltagerne befinder sig inden for dagpengeperioden. Dagpengeperioden er den periode, hvor man har ret til dagpenge uden at blive aktiveret (maks. 1 år).

38 % befinder sig i deres aktivperiode.

### 3.1.1 Køn og alder

**Tabel 3.3: Køn**

	Antal	Procent
Mand	521	43%
Kvinde	701	57%
Total	1222	100%

Af tabellen fremgår det, at deltagerne fordeler sig med 43 % mænd og 57 % kvinder.

**Tabel 3.4: Alder**

	Antal	Procent
Under 26 år	118	10%
26 - 35 år	384	31%
36 - 45 år	345	28%
46 - 55 år	223	18%
56 - 65 år	152	12%
Total	1222	100%

Der indgår færrest helt unge i gruppen af ledige, idet kun 10 % er under 26 år.

Blandt de resterende aldersgrupper er der færre deltagere, jo højere aldersgruppe. Det betyder, at der er flest 26-35-årige deltagere (31 %) og færrest 56-65-årige (12 %).

### 3.1.2 A-kasse og uddannelse

**Tabel 3.5: A-kasse**

	Antal	Procent
Ukendt	5	0,4%
A-kasse-Journalistik, Komm. & Sprog	12	1%
Akademikernes A-kasse	22	1,8%
Blikkenslager/Rørlg. A-kasse	9	0,7%
BUPL, A-kasse	23	1,9%
Civiløkonomernes A-kasse	8	0,6%
Dana, A-kasse For Selvstændige	9	0,8%
Danmarks Lærerforenings A-kasse	15	1,2%
Dansk Funktionærforbund A-kasse	10	0,8%
Danske Lønmodtageres A-kasse	10	0,8%
Danske Sælgeres A-kasse	15	1,3%
Edb-fagets & Merkonomernes A-kasse	8	0,6%
El-Fagets A-kasse	21	1,7%
Frie Funktionærers A-kasse	10	0,8%
Funkt. og Tjenestemænd (Ftf-A)	72	5,9%
Handels- Og Kontorfunkt.	172	14,1%
Ingeniørernes A-kasse	17	1,4%
Kristelig A-kasse	120	9,8%
Kvindelige Arbejderes A-kasse	73	6%
Ledernes A-kasse	23	1,9%
Magistrenes A-kasse	21	1,7%
Malerfagets og Maritim A-kasse	13	1%
Metalarbejdernes A-kasse	57	4,7%
Nærings- Og Nydelsesmiddelarb.	30	2,4%
Offentligt Ansattes A-kasse	52	4,3%
PMF, A-kasse	27	2,2%
Restaurationsbranchens Forbund	26	2,1%
Selvstændige Erhvervsdriv. A-kasse	30	2,5%
Socialpædagogernes A-kasse	11	0,9%
Specialarbejdernes A-kasse	242	19,8%
Stats- & Teleansattes A-kasse	5	0,4%
Sygeplejerskernes A-kasse	2	0,1%
Teknikernes A-kasse	25	2,0%
Træ-Industri-Byg's A-kasse	26	2,2%
Total	1222	100%

Som dagpengemodtagere er deltagerne A-kassemedlemmer. Det fremgår af tabellen, at Specialarbejdernes (SID's) og Handels- og Kontorfunktionærernes A-kasse hver især repræsenterer langt flest, idet de organiserer hhv. 20 % og 14 % af deltagerne.

Funktionær og Tjenestemændenes A-kasse, Kristelig A-kasse, Kvindelige Arbejderes A-kasse, Metalarbejdernes A-kasse og Offentligt Ansattes A-kasse organiserer tilsammen 30 % af deltagerne.

De resterende deltagere er fordelt med under 3 % på hver af de øvrige A-kasser.

**Tabel 3.6: Hvad er din seneste afsluttede uddannelse?**

	Antal	Procent
Folke-/grundskole	243	20%
EFG/HG/Teknisk skole	46	4%
Gymnasial uddannelse	75	6%
Erhvervsuddannelse	447	37%
Kort videregående uddannelse, 1-2 år	114	9%
Mellemlang videregående uddannelse, 3-4 år	175	14%
Lang videregående uddannelse, 5 år eller derover	73	6%
Anden uddannelse	35	3%
Ved ikke	14	1%
Total	1222	100%

Tabellen viser, at hver femte deltager har en folke- eller grundskoleeksamen. I alt 10 % har gået på EFG, HG eller teknisk skole eller taget en gymnasial uddannelse.

Derudover har 37 % en erhvervsuddannelse bag sig. Og endelig har sammenlagt næsten 30 % af deltagerne gennemført en kort, mellemlang eller lang videregående uddannelse.

### 3.2 Arbejdsmarkedsstatus

**Tabel 3.7: Er du stadig tilmeldt AF?**

	Antal	Procent
Ja	732	60%
Nej	490	40%
Total	1222	100%

Af tabellen fremgår det, at 60 % af deltagerne stadig er tilmeldt AF, mens 40 % er afmeldt.

**Tabel 3.8: Hvorfor blev du afmeldt AF?**

	Antal	Procent
Jeg kom i arbejde	399	81,4%
Jeg kom i flex-job	3	0,6%
Jeg begyndte på en ordinær uddannelse	8	1,6%
Jeg blev henvist til en anden aktør	2	0,4%
Jeg gik på orlov	19	3,9%
Jeg kom på sygedagpenge/revalidering	21	4,2%
Jeg gik på førtidspension/efterløn/pension	8	1,6%
Andet	31	6,4%
Total	490	100%
Ubesvaret	732	59,9%

Blandt de 40 % af deltagere som er afmeldt AF, er over 80 % kommet i arbejde, mens 4 % er gået på orlov og 4 % er kommet på sygedagpenge/revalidering. 2 % har påbegyndt en ordinær uddannelse, og 2 % er gået på førtidspension/efterløn/pension. Kun enkelte er kommet i fleksjob.



**Tabel 3.9: Hvor lang tid gik der fra du startede hos AF til du fik job/flexjob/kom i uddannelse?**

	Antal	Procent
14 dage eller derunder	15	3,6%
15 dage - 1 måned	27	6,6%
2 - 3 måneder	114	27,9%
4 - 6 måneder	156	38%
7 - 9 måneder	36	8,8%
10 - 12 måneder	14	3,4%
Over 12 måneder	23	5,6%
Ved ikke	25	6,1%
Total	410	100%
Ubesvaret	812	66,5%

Tabellen viser, at blandt de deltagere, der har fået job, flexjob eller er kommet i uddannelse, gik der for størstedelens vedkommende (56 %) mere end 4 måneder, fra de startede hos AF til de kom i job/flexjob/uddannelse.

For 6 % gik der mere end 1 år, mens 10 % var tilmeldt AF i mindre end en måned.

**Tabel 3.10: Var der tale om fast eller midlertidigt arbejde?**

	Antal	Procent
Fast ansættelse	301	75%
Midlertidig ansættelse	101	25%
Total	402	100%
Ubesvaret	820	67%

Blandt de deltagere der kom i arbejde, er der for 75 % tale om permanent ansættelse, mens de sidste 25 % befinder sig i en midlertidig ansættelse.

### 3.3 Timing af forløbsstart

**Tabel 3.11: Hvor lang tid gik der fra du blev ledig til den første personlige samtale hos AF?**

	Antal	Procent
Under 1 måned	289	24%
1 - 3 måneder	585	48%
4 - 6 måneder	170	14%
7 - 9 måneder	26	2%
10 - 12 måneder	19	2%
Over 12 måneder	41	3%
Ved ikke	93	8%
Total	1222	100%

Af tabellen fremgår det, at størstedelen af deltagerne (72 %) var ledige i under 4 måneder, før de kom til deres første personlige samtale hos AF.

18 % var ledige i 4-12 måneder, mens kun 3 % var ledige i over 1 år, før deres første personlige samtale.

**Tabel 3.12: Er du tilfreds med det tidsrum, der gik fra du blev ledig til den første personlige samtale hos AF?**

	Antal	Procent
Ja	882	72%
Nej, jeg kom for hurtigt til samtale hos AF	71	6%
Nej, der gik for lang tid før jeg kom til samtale hos AF	156	13%
Ved ikke	113	9%
Total	1222	100%

Som tabellen viser, er langt de fleste deltagere (72 %) tilfredse med det tidsrum der gik, før deres første personlige samtale.

Kun 6 % mener, at det gik for hurtigt, mens 13 % mener, at der gik for lang tid.

### 3.4 Valgfrihed og holdning til andre aktører

Valgfriheden viser sig i, hvorvidt deltagerne fik mulighed for at vælge at komme i et forløb hos anden aktør i stedet for AF.

**Tabel 3.13: Fik du mulighed for at vælge at komme i jobvejledning/jobformidling hos andre aktører end AF, da du startede hos AF?**

	Antal	Procent
Ja, fik valg. ml. flere forsk. akt., heribl. AF og valgte AF	198	16%
Nej, jeg fik ikke valget mellem flere forskellige aktører	938	77%
Ved ikke	86	7%
Total	1222	100%

Tabellen viser, at kun 16 % af deltagerne fik mulighed for at vælge at komme i forløb hos anden aktør i stedet for hos AF. 77 % mener ikke, at de fik valget.

Tallene skal ses i lyset af, at deltagerne kan befinde sig inden for målgrupper, som ikke er udlagt til anden aktør, hvorfor de ikke har haft mulighed for at vælge anden aktør.

**Tabel 3.14: Ville du gerne have haft muligheden for at vælge at komme i jobvejledning/jobformidling hos andre aktører end AF?**

	Antal	Procent
Ja	452	37%
Nej	495	41%
Ved ikke	275	23%
Total	1222	100%

I spørgsmålet om hvorvidt de gerne ville have haft muligheden for at vælge anden aktør, fordeler deltagerne sig næsten ligeligt. 37 % svarer ja, og 41 % svarer nej.

Dog skal det bemærkes, at hele 23 % ikke ved, hvordan de skal besvare spørgsmålet, hvilket kan indikere, at det ikke er et spørgsmål af stor betydning.

**Tabel 3.15: Hvad er din holdning til, at andre end AF varetager jobvejledningen/jobformidlingen for nogle ledige?**

	Antal	Procent
Jeg synes, det er en god ide	655	54%
Jeg synes, det er en dårlig ide	169	14%
Jeg har ikke en holdning til det	398	33%
Total	1222	100%

Holdningen til at andre aktører end AF varetager jobvejledning og -formidling, er overvejende positiv. 54 % af deltagerne synes, at det er en god idé, mens kun 14 % synes, at det er en dårlig idé.

Også her skal det bemærkes, at en forholdsvis stor andel af deltagerne – i dette tilfælde en tredjedel – ikke ved, hvordan de skal besvare spørgsmålet. Igen kan det indikere, at spørgsmålet ikke betyder så meget for deltagerne, eller at de ikke har taget stilling, fordi de ikke er blevet konfronteret med forholdet.

### 3.5 Forløbets intensitet

Intensiteten i forløbene hos AF afspejler sig i, hvor ofte deltagerne har haft kontakt med anden aktør.

**Tabel 3.16: Hvor ofte har du haft kontakt (dvs. møde eller lignende) med AF?**

	Antal	Procent
Sjældnere end hver tredje måned	521	43%
Hver tredje måned	372	31%
Hver anden måned	124	10%
En gang om måneden	78	6%
Oftere end en gang om måneden	42	3%
Ved ikke	85	7%
Total	1222	100%

Tabellen viser, at 31 % af deltagerne har haft kontakt med AF hver tredje måned. For 20 % af deltagerne har kontakten fundet sted hyppigere end hver tredje måned.

Hele 43 % af deltagerne angiver, at de har haft kontakt med AF sjældnere end hver tredje måned.

**Tabel 3.17: Hvordan vurderer du hyppigheden af kontakt med AF?**

	Antal	Procent
Der var for hyppig kontakt	108	9%
Hyppigheden af kontakt var passende	760	62%
Der var for sjælden kontakt	231	19%
Ved ikke	123	10%
Total	1222	100%

Af tabellen fremgår det, at en overvejende del af deltagerne (62 %) mener, at hyppigheden af kontakten med AF var passende.

Kun 9 % mener, at kontakten fandt sted for ofte, mens 19 % af deltagerne mener, at den fandt sted for sjældent.

### 3.6 Forløbenes indhold

Forløbene indhold belyses ved, hvilke aktiviteter deltagerne har oplevet i deres kontakt med AF, samt hvilke aktive tilbud AF har fremskaffet.

**Tabel 3.18: Hvilke af de følgende aktiviteter har været en del af din kontakt med AF? – Gruppeaktiviteter**

	Antal	Procent
Afklaringssamtale	654	54%
Støtte til udarbejdelse af CV	522	43%
Vejledning og information om jobsøgning	491	40%
Støtte til udformning af jobansøgning	215	18%
Vejledning i brug af jobdatabaser og Internettet til jobsøgning	342	28%
Orientering om rettigheder og pligter	654	54%
Udarbejdelse af jobplan (individuel handlingsplan)	373	31%
Andre	45	4%
Ingen	116	10%
Total	1220	100%

Procenterne summer ikke nødvendigvis til 100, da det har været muligt at sætte flere kryds i spørgsmålet.

Tabellen viser, at de hyppigst forekommende aktiviteter er afklaringssamtale og orientering om rettigheder og pligter. 54 % af deltagerne angiver, at disse aktiviteter har været en del af deres forløb.

Derudover har hhv. 28, 40 og 43 % af deltagerne fået hhv. vejledning i brug af jobdatabaser og Internettet til jobsøgning, vejledning og information om jobsøgning, samt støtte til udarbejdelse af CV.

31 % af deltagerne har fået udarbejdet en jobplan.

**Tabel 3.19: Hvilke af de følgende aktiviteter har været en del af din kontakt med AF? - Individuelt eller i gruppe**

	Antal	Procent
Kurser i jobsøgning	283	23%
Virksomhedsbesøg	35	3%
Jobværksted/jobklub	36	3%
Andre	90	7%
Ingen	834	68%
Total	1219	100%

Procenterne summer ikke nødvendigvis til 100, da det har været muligt at sætte flere kryds i spørgsmålet.

Af øvrige former for aktiviteter fremgår det af ovenstående tabel, at 23 % har fået et kursus i jobsøgning.

3 % har været på virksomhedsbesøg, og andre 3 % har været på jobværksted/i jobklub.

**Tabel 3.20: Har AF under forløbet aktivt hjulpet dig til at komme i ...?**

	Antal	Procent
Arbejde	190	16%
Ansættelse med løntilskud i privat virksomhed (privat jobtræning)	64	5%
Ansættelse med løntilskud i offentlig virksomhed (offentlig jobtræning)	74	6%
Voksenlærlingeforløb	18	2%
Virksomhedspraktik i privat virksomhed	24	2%
Virksomhedspraktik i offentlig virksomhed	20	2%
Uddannelse (i op til 6 uger)	87	7%
Uddannelse (i over 6 uger)	67	6%
Dansk- eller specialundervisning (også over 6 uger)	14	1%
Vejlednings-/jobsøgningskursus	233	19%
Andet	637	52%
<b>Total</b>	<b>1218</b>	<b>100%</b>

Procenterne summer ikke nødvendigvis til 100, da det har været muligt at sætte flere kryds i spørgsmålet.

Ovenstående tabel viser, at 16 % af deltagerne har oplevet, at AF aktivt har hjulpet dem til at komme i arbejde. 5 % er blevet hjulpet i privat jobtræning, mens 6 % er kommet i offentlig jobtræning.

Samtidig er i alt 13 % kommet i uddannelse, og 19 % har været på vejlednings- eller jobsøgningskursus.

Under 4 % har været i virksomhedspraktik, og under 2 % i voksenlærlingeforløb.

### 3.7 Individuel vejledning

I det følgende belyses forholdet mellem individuel vejledning og gruppeaktiviteter, gennemsnitsvarigheden af de individuelle samtaler, og hvorvidt deltagerne synes, at der er sat tid nok af til samtalerne.

**Tabel 3.21: Hvordan har forholdet mellem individuel vejledning og gruppeaktiviteter været?**

	Antal	Procent
Der har næsten udelukkende været individuel vejledning	398	33%
Der har været mest ind. vejl., men også nogle gruppeakt.	128	11%
Der har været brugt ca. meget tid på ind. vejl. og gruppeakt	160	13%
Der har været brugt mest tid på gruppeaktiviteter	160	13%
Ved ikke	371	31%
<b>Total</b>	<b>1217</b>	<b>100%</b>
Ubesvaret	5	0,4%

Tabellen viser, at en tredjedel af deltagerne næsten udelukkende har modtaget individuel vejledning.

13 % vurderer, at der har været brugt lige meget tid på individuel vejledning og gruppeaktiviteter, og andre 13 % vurderer, at der har været brugt mest tid på gruppeaktiviteter.

**Tabel 3.22: Hvad synes du om vægtningen mellem individuel vejledning og gruppeaktiviteter?**

	Antal	Procent
Der var for meget individuel vejledning	48	4%
Vægtn. ml. individuel vejl. og gruppeakt. var passende	500	41%
Der var for mange gruppeaktiviteter	122	10%
Ved ikke	545	45%
Total	1215	100%
Ubesvaret	7	0,6%

I forlængelse af den foregående tabel fremgår det af ovenstående, at 41 % af deltagerne finder vægtningen mellem individuel vejledning og gruppeaktiviteter passende.

Kun 4 % af deltagerne mener, at der har været for meget individuel vejledning, mens 10 % mener, at der var for mange gruppeaktiviteter.

**Tabel 3.23: Hvor længe varede de individuelle samtaler i gennemsnit?**

Antal	Min	Max	Sum	Gennemsnit	Std. afvigelse
1054	0	260	25.869,94	24,5542	22,08204

Valid N: 1054

Ovenstående viser, at de ledige angiver, at de individuelle samtaler i gennemsnit varer lige under 25 minutter.

**Tabel 3.24: Synes du, der var sat nok tid af til samtalerne?**

	Antal	Procent
Ja	848	70%
Nej	186	15%
Ved ikke	181	15%
Total	1214	100%
Ubesvaret	8	0,7%

Hele 70 % af deltagerne mener, at der var sat tilstrækkelig tid af til samtalerne, mens kun 15 % ikke mener, at dette var tilfældet.

### 3.8 Deltagernes vurdering af AF's indsats

Deltagernes holdning til AF omhandler, hvorvidt vejledningen har været individuelt tilpasset, om deltagerne har fået en professionel behandling, om AF har udvist forståelse og haft tilstrækkelig viden om deltagerne situation, og endelig om AF har gjort brug af sit virksomhedsnetværk.

**Tabel 3.25: I hvilken grad synes du, at vejledningen har været målrettet dig og din situation**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	25%	19%	28%	21%	8%	100%
Antal	298	231	341	249	94	1214

Ovenstående tabel viser, at 49 % af deltagerne synes, at vejledningen hos AF i nogen eller høj grad har været målrettet deres situation, dvs. individuelt tilpasset.

19 % vurderer, at det kun i mindre grad har været tilfældet, mens 25 % af deltagerne slet ikke mener, at vejledningen har været individuelt tilpasset.

**Tabel 3.26: I hvilken grad synes du, at du har fået en seriøs og professionel behandling hos AF**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	16%	16%	34%	29%	5%	100%
Antal	197	200	408	346	64	1214

I spørgsmålet om hvorvidt de har fået en seriøs og professionel behandling, mener hele 62 % af deltagerne, at det i nogen eller høj grad er tilfældet.

16 % synes, at det kun er sket i mindre grad, mens andre 16 % vurderer, at de slet ikke har fået en seriøs og professionel behandling hos AF.

**Tabel 3.27: I hvilken grad synes du, at AF har udvist indlevelsesevne og forståelse for din situation og dine behov**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	23%	17%	28%	26%	7%	100%
Antal	277	202	334	314	87	1214

Af denne tabel fremgår det, at 53 % af deltagerne synes, at AF i nogen eller høj grad har udvist indlevelsesevne og forståelse for deres situation og deres behov.

17 % vurderer, at det kun i mindre grad har været tilfældet, og endelig synes 23 % af deltagerne, at AF slet ikke har udvist forståelse og indlevelsesevne.

**Tabel 3.28: I hvilken grad synes du, at AF har tilstrækkelig viden om dine behov (fx i forhold til at hjælpe seniorer i job igen)**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	24%	19%	27%	17%	13%	100%
Antal	294	228	328	202	163	1214

Hvad angår AF's viden om deltagerne's behov synes 44 % af deltagerne, at AF i nogen eller høj grad har den tilstrækkelige viden.

19 % mener, at AF kun i mindre grad har haft den nødvendige viden, mens 24 % af deltagerne vurderer, at AF slet ikke har haft tilstrækkelig viden om deres behov.

**Tabel 3.29: I hvilken grad synes du, at AF har gjort brug af sit virksomhedsnetværk for at få dig i job**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	50%	15%	13%	7%	15%	100,00%
Antal	612	177	158	86	181	1214

Som afrunding på deltageres vurdering af AF's indsats viser ovenstående tabel, at kun 20 % af deltagerne mener, at AF i nogen eller høj grad har gjort brug af sit virksomhedsnetværk for at få dem i job.

15 % vurderer, at det kun er sket i mindre grad, mens halvdelen af deltagerne slet ikke mener, at AF har gjort brug af sit virksomhedsnetværk.

### 3.9 Deltageres tilfredshed med forløbene

Deltageres tilfredshed med deres forløb omhandler på det konkrete plan vejlederen ved samtalerne, de øvrige undervisere, antallet af computere og lokalerne. Derudover bliver deres tilfredshed belyst ud fra en overordnet tilfredshedstilkendegivelse.

**Tabel 3.30: I hvilken grad var du tilfreds med vejlederen ved samtalerne**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	11%	12%	34%	35%	9%	100%
Antal	129	143	407	430	104	1214

Tabellen viser, at 69 % af deltagerne i nogen eller høj grad var tilfredse med vejlederen ved samtalerne.

12 % var mindre tilfredse, mens 11 % slet ikke var tilfredse med vejlederen.

**Tabel 3.31: I hvilken grad var du tilfreds med øvrige undervisere/vejledere?**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	8%	11%	23%	20%	38%	100%
Antal	98	128	283	241	465	1214

I forhold til de øvrige undervisere/vejledere er 43 % af deltagerne i nogen eller høj grad tilfredse, mens 11 % kun er mindre tilfredse. 8 % af deltagerne er slet ikke tilfredse med de øvrige undervisere.

Hele 38 % ved ikke, hvordan de skal besvare spørgsmålet, hvilket bl.a. kan skyldes, at de ikke har haft kontakt med de øvrige undervisere/vejledere.

**Tabel 3.32: I hvilken grad var du tilfreds med antallet af computere?**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	6%	5%	19%	28%	42%	100%
Antal	76	59	230	336	512	1214



Af ovenstående tabel fremgår det, at 47 % af deltagerne i nogen eller høj grad er tilfredse med antallet af computere hos AF. 5 % er mindre tilfredse, og kun 6 % er slet ikke tilfredse med computersituationen.

En ganske stor del af deltagerne (42 %) har svaret "ved ikke", hvilket kan tages som udtryk for, at de ikke har nogen holdning til spørgsmålet.

**Tabel 3.33: I hvilken grad var du tilfreds med lokalerne?**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	4%	5%	29%	34%	28%	100%
Antal	47	64	350	409	344	1214

I spørgsmålet om lokalerne angiver hele 63 % af deltagerne, at de i nogen eller høj grad har været tilfredse. Kun 4 % var slet ikke tilfredse med lokalerne.

Igen skal det bemærkes, at hele 28 % ikke ved, hvordan de skal besvare spørgsmålet.

**Tabel 3.34: I hvilken grad har du alt i alt været tilfreds med forløbet hos AF?**

	Antal	Procent
Slet ikke	153	13%
I mindre grad	219	18%
I nogen grad	493	41%
I høj grad	301	25%
Ved ikke	48	4%
Total	1214	100%
Ubesvaret	8	0,7%

Ovenstående tabel afspejler deltagerens samlede tilfredshed med deres forløb hos AF.

To tredjedele af deltagerne har i nogen eller høj grad været tilfredse med deres forløb. 18 % har kun været mindre tilfredse, mens 13 % slet ikke har været tilfredse med deres forløb hos AF.

### 3.10 Udbytte af forløb

Deltagerens udbytte af deres forløb kommer til udtryk på flere måder. Det kan bl.a. være i form af en påvirkning af deres jobsøgning, en afklaring af deres jobønsker og -muligheder, samt som en styrkelse af deres motivation.

**Tabel 3.35: I hvilken grad vurderer du, at forløbet har ændret den måde du søger job på? (fx hvordan du skriver ansøgninger, hvordan du præsenterer dig selv, om du bruger Internettet osv.)**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	58%	16%	13%	7%	7%	1%
Antal	703	189	154	82	85	1213

Tabellen viser, at 20 % af deltagerne vurderer, at forløbet i nogen eller høj grad har ændret den måde, hvorpå de søger job.

16 % mener, at det er sket i mindre grad, men hele 58 % vurderer, at forløbet slet ikke har ændret ved den måde, de søger job på.

**Tabel 3.36: I hvilken grad vurderer du, at forløbet har ændret hvilke jobs du søger? (fx fået dig til at søge nye typer af job eller i andre brancher)**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	62%	14%	13%	4%	7%	100%
Antal	752	170	157	49	85	1213

I spørgsmålet om hvorvidt forløbet har ændret på hvilke jobs de søger, svarer 17 % af deltagerne, at forløbet i nogen eller høj grad har ændret ved de jobs, de søger.

14 % vurderer, at det er sket i mindre grad, og hele 62 % mener, at forløbet slet ikke har ændret ved, hvilke jobs de søger.

**Tabel 3.37: I hvilken grad vurderer du, at forløbet har fået dig til at bruge mere tid på jobsøgning end du gjorde før forløbet?**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	58%	11%	16%	8%	7%	100%
Antal	709	130	192	95	87	1213

Af denne tabel fremgår det, at hele 24 % af deltagerne vurderer, at forløbet hos AF har fået dem til at bruge mere tid på jobsøgning.

11 % mener, at det kun er sket i mindre grad, mens 58 % vurderer, at forløbet slet ikke har ændret ved den tid, de bruger på jobsøgning.

**Tabel 3.38: I hvilken grad vurderer du, at forløbet har givet dig større afklaring af dine jobønsker og -muligheder?**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	53%	14%	19%	7%	8%	100%
Antal	642	168	224	85	94	1213

I spørgsmålet om afklaring vurderer 26 % af deltagerne, at forløbet har givet dem større afklaring af deres jobønsker og -muligheder.

14 % vurderer, at det er sket i mindre grad, og lige over halvdelen (53 %) vurderer, at de slet ikke har fået større afklaring af deres jobønsker og -muligheder som følge af forløbet.

**Tabel 3.39: I hvilken grad vurderer du, at forløbet har styrket din tro på og lyst til at uddanne dig?**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	56%	13%	14%	7%	9%	100%
Antal	682	158	175	88	111	1213

Øget motivation er endnu et aspekt af udbytte af forløbet hos AF.

Tabellen ovenover viser, at 22 % af deltagerne vurderer, at forløbet har styrket deres tro på og lyst til at uddanne sig.

13 % mener, at forløbet kun har styrket deres uddannelsesmæssige motivation i mindre grad. Og endelig mener 56 % af deltagerne, at forløbet slet ikke har haft betydning herfor.

**Tablet 3.40: I hvilken grad vurderer du, at forløbet har styrket din lyst til at komme i arbejde igen?**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	45%	9%	19%	17%	10%	100%
Antal	540	113	224	210	126	1213

Af denne tabel fremgår det, at hele 36 % af deltagerne mener, at forløbet i nogen eller høj grad har styrket deres lyst til at komme i arbejde igen.

9 % mener, at det kun er sket i mindre grad, mens 45 % vurderer, at forløbet slet ikke har styrket deres lyst til at genindtræde på arbejdsmarkedet.

**Tablet 3.41: I hvilken grad vurderer du, at forløbet har styrket din tro på at du kan komme i arbejde igen?**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	47%	13%	18%	14%	10%	100%
Antal	565	152	215	163	116	1213

I forlængelse af deltagernes vurdering af forløbets påvirkning af deres lyst til at komme i arbejde igen, viser ovenstående tabel, at 31 % af deltagerne i nogen eller høj grad har fået styrket deres tro på, at de kan komme i arbejde igen.

13 % af deltagerne vurderer, at det kun er sket i mindre grad, mens 47 % mener, at forløbet slet ikke har styrket deres tro på, at de kan komme i arbejde igen.

**Tablet 3.42: I hvilken grad vurderer du, at forløbet har styrket dit personlige og faglige engagement?**

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	Total
Procent	52%	12%	17%	9%	10%	100%
Antal	625	150	206	112	119	1213

Som et sidste element i spørgsmålet om øget motivation vurderer 26 % af deltagerne, at forløbet i nogen eller høj grad har styrket deres personlige og faglige engagement.

Samtidig mener 12 %, at det kun er sket i mindre grad, mens 52 % af deltagerne vurderer, at forløbet slet ikke har styrket deres personlige og faglige engagement.

**Tabel 3.43: I hvilken grad vurderer du, at forløbet hos AF samlet set har styrket dine jobmuligheder?**

	Antal	Procent
Slet ikke	531	44%
I mindre grad	246	20%
I nogen grad	280	23%
I høj grad	84	7%
Ved ikke	73	6%
Total	1213	100%
Ubesvaret	9	0,7%

Ovenstående tabel viser deltageres samlede vurdering af, hvorvidt forløbet hos AF har styrket deres jobmuligheder.

Næsten en tredjedel af deltagerne (30 %) vurderer, at forløbet samlet set i nogen eller høj grad har styrket deres jobmuligheder.

23 % vurderer, at forløbet kun i mindre grad har styrket deres jobmuligheder, mens 44 % mener, at det slet ikke er tilfældet.

**Tabel 3.44: I hvilken grad vurderer du, at AF har haft indflydelse på, at du er kommet i arbejde?**

	Antal	Procent
Slet ikke	303	76%
I mindre grad	31	8%
I nogen grad	29	7%
I høj grad	28	7%
Ved ikke	8	2%
Total	400	100%
Ubesvaret	822	67%

Afslutningsvis fremgår det af denne tabel, at kun 14 % af de deltagere, der er kommet i arbejde efter et forløb hos AF, vurderer, at AF har haft indflydelse herpå.

8 % mener, at AF kun i mindre grad har haft indflydelse på, at de er kommet i arbejde, mens hele 76 % slet ikke mener, at det er tilfældet.

Disse tal skal dog læses med forbehold. For det første har nogle af deltagerne sandsynligvis kun været i et forløb hos AF i meget kort tid, hvorfor man ikke kan forvente, at AF skulle kunne nå at have indflydelse på, om de er kommet i job. For det andet kan deltagerne have en tendens til at overestimerer, i hvor høj grad det er deres egen fortjeneste, at de er kommet i arbejde.

## 4. Undersøgelsens metode

Dette kapitel omfatter en beskrivelse af metoderne i erfaringsopsamlingen. Den falder i to dele:

- En overordnet gennemgang af de anvendte metoder
- En dybere redegørelse for de kvantitative undersøgelser.

### 4.1 Metoderne overordnet

Erfaringsopsamlingen er baseret på et ganske stort antal datakilder og forskellige metoder. Erfaringsopsamlingen bygger i den forbindelse på en balance mellem kvantitative og kvalitative metoder og analyseværktøjer. Hver af metoderne inddrager viden fra en række forskellige interessenter, herunder:

- AF-regionerne og de regionale arbejdsmarkedsråd
- Kommunerne, herunder seks foregangskommuner
- De andre aktører
- Virksomhederne
- A-kasserne
- De ledige selv.

De anvendte metoder og datakilder går desuden på tværs af analysens forskellige hovedtemaer, hvorved temaernes hovedproblemstillinger belyses af såvel kvantitative som kvalitative data.

#### Kvantitative datakilder

De kvantitative datakilder i erfaringsopsamlingen, og deres bidrag til de enkelte analysetemaer, fremgår af tabellen nedenfor.

**Figur 4.1: Kvantitative datakilder i erfaringsopsamlingen**

<b>Temaer</b>	Udbud og marked	Samspillet mellem AF/kommune og andre aktører	Indhold og kvalitet i forløbene	Betalingsmodeller og incitamenter
<b>Datakilder</b>				
<b>Kvantitativ metode</b>				
Survey blandt samtlige kommuner	√	√		√
Survey blandt 14 AF-regioner og 6 foregangskommuner	√	√	(√)	√
Survey blandt samtlige andre aktører	√	√	√	√
Survey blandt 1289 deltagere hos andre aktører		(√)	√	
Survey blandt 1222 deltagere hos AF			√	

#### Kvalitative datakilder

Nedenfor fremgår de kvalitative metoder og datakilder, samt deres samspil med analysetemaerne:

**Figur 4.2: Kvalitative datakilder i erfaringsopsamlingen**

<b>Temaer</b>	Udbud og marked	Samspillet mellem AF/kommune og andre aktører	Indhold og kvalitet i forløbene	Betalingsmodeller og incitamenter
<b>Datakilder</b>				
<b>Kvalitativ metode</b>				
Litteraturstudie	√	√	√	√
Personlige interview med 20 chefer fra AF/kommuner	√	(√)		√
Tre gruppeinterview med regionale arbejdsmarkedsråd	√	(√)		√
Telefoninterview med 10 potentielle andre aktører	√			
Tre gruppeinterview med a-kasser		√		

**Casestudier af enkelte forløb**

Som supplement og perspektivering til de primære datakilder er der desuden gennemført i alt otte casestudier af konkrete forløb hos lige så mange regioner og foregangskommuner. Datakilderne i casestudierne fremgår nedenfor:

**Figur 4.3: Kvalitative datakilder i erfaringsopsamlingen**

<b>Temaer</b>	Udbud og marked	Samspillet mellem AF/kommune og andre aktører	Indhold og kvalitet i forløbene	Betalingsmodeller og incitamenter
<b>Datakilder</b>				
<b>Casestudier</b>				
• Observation			√	
• Interview med AF/kommune (chef og frontmedarbejder)	√	√	√	√
• Interview med andre aktører (chef og frontmedarbejder)	√	√	√	√
• Telefoninterview med deltagere (8-10 per case)		√	√	
• Telefoninterview med virksomheder (hvor relevant)		√	√	

**4.2 De kvantitative undersøgelser**

Nedenfor gennemgås metode og statistik for de kvantitative undersøgelser i erfaringsopsamlingen.

Indledningsvist skal det nævnes at der inden iværksættelse af undersøgelserne blev givet tilladelse fra Datatilsynet til indhentning af navne og kon-

taktoplysninger på de ledige via Arbejdsmarkedsstyrelsen og AF-regionernes registre. Data er af Rambøll Management blevet behandlet fuldt fortroligt.

#### 4.2.1 *Survey blandt AF-regioner og foregangskommuner*

##### **Undersøgelsens målgruppe og metode**

Undersøgelsens målgruppe er AF-regioner og foregangskommuner. Alle 14 AF-regioner og 6 foregangskommuner er blevet inviteret til at deltage i undersøgelsen.

Undersøgelsen er gennemført ved, at hver region/kommune har modtaget en version af spørgeskemaet på en Cd-rom samt et følgebrev med posten. I følgebrevet blev de opfordret til at besvare spørgeskemaet på den vedlagte Cd-rom og returnere den elektronisk.

Dataindsamlingen er gennemført i perioden 17. maj til 30. juni. Regioner/kommuner, der ikke har deltaget i undersøgelsen, er gentagne gange telefonisk blevet rykket for en besvarelse.

##### **Deltagelse**

13 AF-regioner og 2 foregangskommuner har deltaget i undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 75. En så høj svarprocent er tilfredsstillende, om end man kunne have ønsket sig, at alle regioner/kommuner havde deltaget i undersøgelsen, når populationen er så lille. Datamaterialet er dog godt – den høje svarprocent taget i betragtning.

#### 4.2.2 *Survey blandt samtlige kommuner*

##### **Undersøgelsens målgruppe og metode**

Undersøgelsens målgruppe er alle 273 kommuner i Danmark. Alle kommuner er blevet inviteret til at deltage i undersøgelsen.

Undersøgelsen er gennemført ved, at alle kommuner har modtaget et papirspørgeskema og følgebrev med posten. I følgebrevet blev de opfordret til at udfylde det vedlagte spørgeskema og returnere det i en vedlagt svarkuvert.

For at sikre en høj svarprocent blev der efter den angivne svarfrist i brevet ringet til de kommuner, som ikke endnu ikke havde returneret spørgeskemaet, med opfordring om at svare på spørgeskemaet.

Dataindsamlingen er gennemført i perioden 17. maj til 30. juni.

##### **Deltagelse og dataanalyse**

I alt 201 kommuner har deltaget i undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 73. Svarprocenten må betragtes som meget tilfredsstillende. En så høj svarprocent vidner også om, at der ikke er bestemte typer kommuner, der har valgt ikke at deltage i undersøgelsen. Datamaterialet giver derfor et godt og validt grundlag for den efterfølgende dataanalyse.

I den efterfølgende dataanalyse, er der ud over spørgsmålene i spørgeskemaet anvendt følgende på forhånd kendte baggrundsvariabler:

- Kommunetype: Bykommune i hovedstadsområdet, øvrig bykommune, landkommune, udkantskommune, regionskommune
- Amt, som kommunen hører under
- Indbyggertal i kommunen pr. 1/1 2004.

#### 4.2.3 *Survey blandt andre aktører*

##### **Undersøgelsens målgruppe og metode**

Undersøgelsens målgruppe er alle aktører, som anvendes af AF-regioner og kommuner. Alle AF-regioner og relevante kommuner er først blevet kontaktet med henblik på at få oplysninger om, hvilke aktører, de anvender. Det har resulteret i en population på 171.

Alle 171 aktører er blevet inviteret til at deltage i undersøgelsen. De har hver modtaget et brev, hvor i der står et unikt bruger-id og et unikt kodeord. Disse to angives på en opgivet hjemmeside, hvorefter aktøren bliver ledt til et unikt spørgeskema.

For at tage højde for at nogle aktører løser opgaver i mere end én region eller kommune, fik en aktør tilsendt et antal breve svarende til antal kunder. Og hvert spørgeskema skal så besvares ud fra den enkelte kunde.

Ligeledes kan en aktør have varetaget flere forskellige typer forløb for kunden. Aktøren bliver derfor bedt om at lægge vægt på sine samlede erfaringer fra forløbene i besvarelsen.

Ved hjælp af bruger-id'et kan man identificere, om en aktør har svaret på spørgeskemaet eller ej. 1½ uge efter udsendelsen af brevene, begyndte telefoninterviewere fra Rambøll Management at ringe til aktører, som endnu ikke havde svaret på spørgeskemaet. På grund af spørgeskemaets art, blev aktørerne i de fleste tilfælde blot mindet om at svare på undersøgelsen i modsætning til at gennemføre et decideret telefoninterview.

Dataindsamlingen er gennemført i perioden 17. maj til 4. juni

##### **Deltagelse og dataanalyse**

I alt 127 aktører har deltaget i undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 74. Svarprocenten må betragtes som meget tilfredsstillende. En så høj svarprocent vidner også om, at der ikke er bestemte typer aktører, der har valgt ikke at deltage i undersøgelsen. Datamaterialet giver derfor et godt og validt grundlag for den efterfølgende dataanalyse.

I den efterfølgende dataanalyse, er der ud over spørgsmålene i spørgeskemaet anvendt følgende på forhånd kendt baggrundsvariabel:

- AF-regionens eller kommunens navn (kunden).

#### 4.2.4 *Survey blandt ledige i forløb hos anden aktør (deltagersurvey)*

##### **Undersøgelsens målgruppe og metode**

Undersøgelsens målgruppe er alle ledige, der har påbegyndt forløb hos en anden aktør i perioden 1/7 2003 – 28/2 2004.

3.003 ledige blev tilfældigt udvalgt til at deltage i undersøgelsen. Stikprøven er stratificeret på baggrund af AF-regionernes størrelse (antal ledighedsberørte (unikke personer) i 2003). Stikprøven afspejler med andre ord fordelingen af antal ledighedsberørte på AF-regioner.

Undersøgelsen er gennemført som en kombination af internetbesvarelser og telefoninterview. Den ledige er først blevet tilsendt et brev med information om undersøgelsen. I brevet blev den ledige oplyst om, at denne inden for 1-2 uger ville blive kontaktet af Rambøll Management med henblik på at gennemføre telefoninterview. Den ledige fik ligeledes mulighed for at deltage i



undersøgelse ved selv at udfylde spørgeskemaet på Internettet. I brevet stod et unikt bruger-id og et unikt kodeord. Disse to angives på en opgivet hjemmeside, hvorefter aktøren bliver ledt til det unikke spørgeskema.

Telefoninterviewene er påbegyndt 4 dage efter den ledige har modtaget brevet. Den ledige blev tilbudt at gennemføre interviewet over telefonen eller få tilsendt en e-mail med oplysninger om, hvordan denne selv kunne udfylde spørgeskemaet på Internettet.

I udfyldelsen af spørgeskemaet skulle den ledige tage udgangspunkt i den aktør, der i baggrundsdata var opgivet, som værende den aktør, den ledige havde været i forløb hos. Ved ca. 10 % af de ledige, var der i baggrundsdata ikke angivet en aktør. I de tilfælde blev den ledige bedt om at tage udgangspunkt i den sidste aktør, som denne havde været i forløb hos.

Dataindsamlingen er gennemført i perioden 10. juni til 4. juli.

### **Deltagelse, vægning og dataanalyse**

Tabel 4.1 herunder viser den samlede deltagelse i undersøgelsen. Som det fremgår af tabellen, er der alt i alt indsamlet svar fra 1.289 ledige, der har været i forløb hos en anden aktør. Det giver en flot svarprocent på 79. Svarprocenten er beregnet som andelen af dem, der har deltaget, i forhold til dem, der er blevet spurgt om at deltage og for hvem, det vil være relevant at deltage. En så høj svarprocent vidner om interesse for undersøgelsen blandt de adspurgte, og datamaterialet må siges at give et godt og validt grundlag for at afdække de lediges holdninger til forløbet.

**Table 4.1: Frafaldsanalyse (Deltagere hos andre aktører)**

<b>Bruttostikprøve</b>	<b>3.003</b>
Falder udenfor målgruppen / har aldrig været i forløb hos aktør	172
Forkerte / manglende kontaktoplysninger (tlf.)	265
Kan ikke træffes	30
Er ikke blevet kontaktet pr. tlf.	896
<b>Nettostikprøve</b>	<b>1.640</b>
Ønsker ikke at deltage	351
<b>Deltaget</b>	<b>1.289</b>
<b>Svarprocent</b>	<b>79</b>

Detaljeret har 3.003 fået tilsendt et brev om undersøgelse. Af dem falder 172 uden for undersøgelsens målgruppe eller også har de ikke været i forløb hos en anden aktør. 265 havde forkert eller manglende telefonnummer. 30 kunne ikke træffes inden for undersøgelsens periode. Endelig er 896 ikke forsøgt ringet op. Det giver en nettostikprøve på 1.640. Heraf har 351 ønsket ikke at deltage i undersøgelsen. Det giver 1.289 besvarelser.

Stikprøven er efterfølgende vægtet, så den er repræsentativ på AF-regionsniveau.

I den efterfølgende dataanalyse, er der ud over spørgsmålene i spørgeskemaet anvendt følgende på forhånd kendte baggrundsvariabler:

- Køn og alder (beregnet ud fra CPR-nummer)
- AF-region
- Ledighedsperiode
- A-kasse

- Aktørtype (det oplyste/angivne aktørnavn er koblet med resultaterne fra undersøgelsen blandt andre aktører, hvor aktøren har angivet deres type).

#### 4.2.5 Survey blandt ledige kun i forløb hos AF

##### **Undersøgelsens målgruppe og metode**

Undersøgelsens målgruppe er alle ledige, der har påbegyndt forløb hos AF i perioden 1/7 2003 – 28/2 2004, og som har været ledige i minimum 3 måneder. Ledige, der har påbegyndt forløb hos en anden aktør i perioden, er ikke med i målgruppen.

3.003 ledige blev tilfældigt udvalgt til at deltage i undersøgelsen. Stikprøven er stratificeret på baggrund af AF-regionernes størrelse (antal ledighedsberørte (unikke personer) i 2003). Stikprøven afspejler med andre ord fordelingen af antal ledighedsberørte på AF-regioner.

Undersøgelsen er gennemført som en kombination af internetbesvarelser og telefoninterview. Den ledige er først blevet tilsendt et brev med information om undersøgelsen. I brevet blev den ledige oplyst om, at denne inden for 1-2 uger ville blive kontaktet af Rambøll Management med henblik på at gennemføre telefoninterview. Den ledige fik ligeledes mulighed for at deltage i undersøgelse ved selv at udfylde spørgeskemaet på Internettet. I brevet stod et unikt bruger-id og et unikt kodeord. Disse to angives på en opgivet hjemmeside, hvorefter aktøren bliver ledt til det unikke spørgeskema.

Telefoninterviewene er påbegyndt 4 dage efter den ledige har modtaget brevet. Den ledige blev tilbudt at gennemføre interviewet over telefonen eller få tilsendt en e-mail med oplysninger om, hvordan denne selv kunne udfylde spørgeskemaet på Internettet.

Dataindsamlingen er gennemført i perioden 10. juni til 4. juli.

##### **Deltagelse, vægtning og dataanalyse**

Tabel 4.2 herunder viser den samlede deltagelse i undersøgelsen. Som det fremgår af tabellen, er der alt i alt indsamlet svar fra 1.222 ledige, der har været i forløb hos AF. Det giver en flot svarprocent på 77. Svarprocenten er beregnet som andelen af dem, der har deltaget, i forhold til dem, der er blevet spurgt om at deltage og for hvem, det vil være relevant at deltage. En så høj svarprocent vidner om interesse for undersøgelsen blandt de adspurgte, og datamaterialet må siges at give et godt og validt grundlag for at afdække de lediges holdninger til forløbet.

**Tabel 4.2: Frafaldsanalyse (Deltagere hos AF)**

<b>Bruttostikprøve</b>	<b>3.003</b>
Falder udenfor målgruppen / har ikke haft personlig samtale	364
Forkerte / manglende kontaktoplysninger (tlf.)	456
Kan ikke træffes	70
Er ikke blevet kontaktet pr. tlf.	534
<b>Nettostikprøve</b>	<b>1.579</b>
Ønsker ikke at deltage	357
<b>Deltaget</b>	<b>1.222</b>
<b>Svarprocent</b>	<b>77</b>

Deltaljeret har 3.003 fået tilsendt et brev om undersøgelse. Af dem falder 364 uden for undersøgelsens målgruppe eller også har de ikke haft en personlig samtale hos AF. 456 havde forkert eller manglende telefonnummer. 70 kunne ikke træffes inden for undersøgelsens periode. Endelig er 534 ikke forsøgt ringet op. Det giver en nettostikprøve på 1.579. Heraf har 357 ønsket ikke at deltage i undersøgelsen. Det giver 1.222 besvarelser.

Stikprøven er efterfølgende vægtet, så den er repræsentativ på AF-regionsniveau.

I den efterfølgende dataanalyse, er der ud over spørgsmålene i spørgeskemaet anvendt følgende på forhånd kendte baggrundsvariabler:

- Køn og alder (beregnet ud fra CPR-nummer)
- AF-region
- Ledighedsperiode
- A-kasse.