

FÆLLES BESKÆFTIGELSESIKTSATS

Evaluering af samarbejdsforsøg mellem AF
og kommuner om beskæftigelsesindsatsen



FÆLLES BESKÆFTIGELSESIKTSATS
Evaluering af samarbejdsforsøg mellem AF
og kommuner om beskæftigelsesindsatsen
Februar 2006

Arbejdsmarkedsstyrelsen

Layout og sats: paprika
Tryk: Jannerup offset

ISBN 87-7703-766-9 (trykt version)
ISBN 87-7703-768-5 (elektronisk version)

Arbejdsmarkedsstyrelsen

Holmens Kanal 20
Postboks 2150
1016 København K
Telefon: 3528 8100
Telefax: 3536 2411
E-mail: ams@ams.dk
www.ams.dk

Rapporten er udarbejdet af Deloitte
v. Partner Morten Ry og Manager Lone Dawe

Deloitte Business Consulting

Weidekampsgade 6
2300 København S
Telefon: 3610 2030
Telefax: 3610 2040
E-mail: deloitte@deloitte.dk
www.deloitte.dk

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING OG SAMMENFATNING	7
Forsøg med samarbejde mellem AF og kommuner	8
Resultaterne	10
Ti gode råd til jobcentrene	14
2. SAMARBEJDSFORSØG MELLEM AF OG KOMMUNER	21
Om de tolv samarbejdsforsøg	21
Evalueringen af samarbejdsforsøgene	27
Samarbejdsforsøgenes resultater	29
3. TILRETTELÆGGELSE OG UDVIKLING AF EN FÆLLES BESKÆFTIGELSESINDSATS	35
Faser og fokusområder	35
Styring og ledelse	36
Interessenter	44
Organisering	46
Snitflader i forhold til andre dele af forvaltningen mv.	52
Fælles kultur/tværfaglighed	55
Fælles arbejdsprocesser	59
It	79
4. VIDEREFØRSEL AF SAMARBEJDSFORSØGENE	82
Bilag 1: Evalueringens tilrettelæggelse og metode	83
Bilag 2: Evalueringens resultater	87
Bilag 3: Samarbejdsforsøgene i forhold til de fremtidige kommunegrænser	117
Bilag 4: Målepunkterne	120
Bilag 5: Samarbejdsforsøgenes kontaktoplysninger	125





INDLEDNING OG SAMMENFATNING

Arbejdsmarkedsstyrelsen har i perioden maj 2003 til udgangen af 2005 støttet i alt tolv samarbejdsforsøg mellem AF og kommuner. Det overordnede formål med samarbejdsforsøgene har været at afprøve en fælles beskæftigelsesindsats i forhold til forsikrede og ikke-forsikrede ledige.

Samarbejdsforsøgene er undervejs i forløbet blevet evalueret. Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene er i forsøgsperioden blevet inddraget i forhold til forskellige elementer af arbejdet med kommunalreformen på beskæftigelsesområdet. Reformen indebærer, at der fra 1. januar 2007 etableres jobcentre over hele landet, hvor stat og kommunerne skal flytte sammen og være fælles om at fokusere på beskæftigelsesindsatsen for borgere og virksomheder.

De kommende jobcentre vil på en række punkter adskille sig fra samarbejdsforsøgene, og lovgrundlaget for de kommende jobcentre er på væsentlige punkter anderledes, end det er for samarbejdsforsøgene. Det gælder blandt andet mulighederne for at varetage myndighedsopgaver på tværs af de to systemer. Også styrings- og indflydelsesstrukturen omkring de kommende jobcentre vil være noget anderle-

des end den struktur, der har været i relation til samarbejdsforsøgene.

Trods en række væsentlige forskelle vil de centrale opgaver og strukturer, der kommer til at gælde for de kommende jobcentre, kunne sammenlignes med det, der har været gældende for samarbejdsforsøgene. Det drejer sig ikke mindst om samarbejdsforsøgenes erfaringer med fælles brug af de beskæftigelsespolitiske redskaber som visitation, kontaktføreløb, aktivering, brug af andre aktører, jobformidling og virksomhedskontakt, men også de konkrete erfaringer med etableringsprocessen og den måde, man har organiseret sig på og løst opgaver på tværs i samarbejdsforsøgene.

Denne rapport er en evaluering af de tolv samarbejdsforsøg. Evalueringen er udarbejdet af Deloitte på vegne af Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Rapportens første del præsenterer – ud over resultaterne fra selve evalueringen – ti opmærksomhedspunkter i forhold til etablering af de nye jobcentre, som forhåbentlig kan inspirere beslutningstagere og medarbejdere i forbindelse med de spørgsmål, der naturligt vil rejse sig i etableringsprocessen, fx:

- Hvordan skaber man en fælles kultur i et jobcenter?
- Hvordan understøttes den fælles beskæftigelsesindsats bedst organisatorisk?
- Hvordan tilrettelægges og udøves lederrollen, når der er henholdsvis én og to ledere?
- Hvordan tilrettelægges den fælles indsats, fx visitation og kontaktfølg?

I rapportens afsnit 2 findes en mere detaljeret redegørelse for evalueringskonceptet, en gennemgang af centrale karakteristika for de tolv samarbejdsforsøg og en gennemgang af evalueringens resultater. I afsnit 3 beskrives samarbejdsforsøgenes erfaringer med interne udviklingsstrategier i forhold til tilrettelæggelse og udvikling af en fælles beskæftigelsesindsats. Fokus har været på at fremdrage gode erfaringer og konkrete eksempler, som kan tjene som inspiration i det fremadrettede arbejde med at implementere en fælles beskæftigelsesindsats. Afsnit 4 indeholder en vurdering af videreførelsespotentialer for de erfaringer, der er indsamlet i forsøgsperioden.

Forsøg med samarbejde mellem AF og kommuner

Samarbejdsforsøgene er geografisk spredt over hele Danmark og adskiller sig på en række områder fra hinanden.

De første samarbejdsforsøg blev igangsat maj 2003, mens de sidste kom i gang i efteråret 2004. Forsøgenes grundlag for udviklingen af samarbejdet har også været forskelligt. Nogle forsøg blev etableret på grundlag af udbredte erfaringer med samarbejde mellem AF og kommunen, mens samarbejdet i andre forsøg var af nyere dato.

På næste side findes en figur over forsøgenes geografiske placering og tidspunkt for igangsættelse.

FORSØGENES GEOGRAFISKE PLACERING OG TIDSPUNKT FOR IGANGSÆTTELSE



De fleste samarbejdsforsøg er etableret mellem én kommune og AF. Fire samarbejdsforsøg omfatter dog mere end én kommune. Herudover er der en række yderligere forskelle mellem forsøgene blandt andet antal medarbejdere, ledelsesstruktur, målgrupper, opgaver og it-understøttelse.

Mangfoldigheden i organisering og tilrettelæggelse af samarbejdsforsøgene har været en bevidst strategi fra Arbejdsmarkedsstyrelsens side. De forskellige samarbejdsforsøg har således givet mulighed for at afprøve forskellige modeller for udviklingen af den fælles beskæftigelsesindsats.

Resultaterne

De tolv samarbejdsforsøg er i perioden 2003-2005 løbende blevet evalueret. Evalueringen har fokuseret på at kortlægge forsøgenes resultater i udviklingen af den fælles indsats samt at opsamle de faktorer, der har været særlig afgørende i samarbejdsforsøgene for udviklingen af et succesfuldt samarbejde mellem AF og kommunerne.

I spindelvævsdiagram på næste side er forsøgenes gennemsnitlige resultater med udviklingen af en fælles beskæftigelsesindsats vist på hvert af de overordnede evalueringsområder. Resultaterne er i diagrammet angivet på tidspunktet for samarbejdsforsøgenes igangsætning (nulpunktsanalyse), ved gennemførelsen af evalueringen i foråret 2005 og ved udgangen af forsøgsperioden (slutevaluering).

EVALUERINGENS HOVEDRESULTATER



Evalueringen viser, at de tolv samarbejdsforsøg i løbet af forsøgsperioden er kommet ganske langt med i praksis at implementere en fælles beskæftigelsesindsats. En dedikeret og kontinuerlig indsats fra ledelser og medarbejdere i de tolv samarbejdsforsøg har været afgørende for de resultater, der er opnået. Men også involvering fra de omfattede AF-regioner og kommuner har haft væsentlig betydning. Endelig har opbakningen fra arbejdsmarkedets parter på lokalt plan været af stor betydning.

På nogle områder er forsøgene kommet længere end på andre. De områder, som handler om at få etableret de organisatoriske rammer for det fælles arbejde, er generelt de områder, hvor forsøgene er kommet længst. Det drejer sig for eksempel om kompetenceudvikling, hvor forsøgene alle har udarbejdet strategier og gennemført en række aktiviteter, der har understøttet etablering af fælles indsats. Også i relation til etablering af lokal opbakning og styring har forsøgene opfyldt de opstillede succeskriterier. Forsøgenes resultater i relation til anvendelse af analyser og koblingen mellem mål og udfordringer viser, at de fleste forsøg har opnået væsentlige erfaringer med en fælles og systematisk analysebaseret tilgang til de beskæftigelsesmæssige udfordringer.

På en række centrale beskæftigelsespolitiske områder er forsøgenes resultater med etablering af fælles metoder også gode. På visitationsområdet er forsøgene generelt nået langt med at skabe fælles processer og anvende fælles it-redskaber. Enkelte forsøg har herudover også gode erfaringer med gennemførelse af egentlig fælles visitation af forsikrede og ikke-forsikrede ledige på tværs af stat og kommune. Fælles virksomhedskontakt er også et område, hvor forsøgene generelt er kommet meget langt med at opfylde de succeskriterier, som var stillet op. En gennemført analyse af virksomhedernes tilfredshed med samarbejdsforsøgene viser samtidig, at der generelt er meget god tilfredshed med de ydelser og den service, som virksomhederne har modtaget fra forsøgene.

På en række områder har forsøgene haft udfordringer i forhold til at etablere den fælles indsats. Det drejer sig blandt andet om udvikling af fælles kontaktførelse, aktivering og brugen af andre aktører. Her har det ofte været vanskeligt at få udviklet fælles metoder og redskaber blandt andet på grund af forskellige rammebetingelser, it-systemer og myndighedsområder mv. Nogle forsøg har dog kunnet finde løsninger inden for de givne rammer og har

kunnet udvikle den fælles indsats temmelig langt.

Evalueringen af forsøgene har vist, at det er muligt at udvikle den fælles beskæftigelsesindsats mellem staten og kommunerne ganske langt på stort set alle de centrale områder.

De samarbejdsforsøg, der har haft lang tid til forsøgsaktiviteter (dvs. er etableret på et tidligt tidspunkt), er generelt kommet længere i forhold til realiseringen af den fælles beskæftigelsesindsats end de forsøg, der kun har haft kort tid hertil.

Herudover har en række forhold haft positiv betydning for, hvor langt forsøgene er kommet med at udvikle den fælles beskæftigelsesindsats:

- Der har tidligere lokalt været et samarbejde mellem AF og kommune, som der bygges videre på.
- Der indgår kun én kommune i forsøget, fordi der i forsøg, der omfatter flere kommuner, både har skullet etableres fælles snitflader og processer for de involverede kommuner og mellem AF og kommunerne.
- Så mange målgrupper og opgaver som muligt er lagt ind i forsøget, fordi det har begrænset antallet af snitflader mellem forsøget og AF/kommunerne og dermed ressourcetilbruget til koordinering.
- Der er i forsøget foretaget en kortlægning og vurdering af viften af aktiveringstilbud og deres effekt i forhold til forskellige målgrupper, fordi det har gjort det muligt hurtigt at få et fælles grundlag for brugen af aktiveringsredskaber.
- Snitflader i forhold til basisorganisationerne er afklarede og velbeskrevne, fordi klare snitflader, som er tydelige for alle, begrænser ressourcetilbruget til dobbeltarbejde og koordinering.
- Der er udarbejdet en samlet kontrakt for forsøget, hvor der er etableret fælles mål som der løbende er blevet fulgt op på. Dette har givet ledelse og medarbejdere et klart og fælles fokus på såvel den daglige drift som udviklingsaktiviteterne.
- Der er taget initiativ til systematisk at formulere planer for udviklingsaktiviteter i forsøgsperioden, der har betydet, at

udvikling blev prioriteret sideløbende med den daglige drift.

- Der er fra centralt hold stillet fælles metoder, vejledninger og it-værktøjer til rådighed til understøttelsen af en fælles beskæftigelsesindsats.

I rapportens afsnit 2 findes en mere detaljeret redegørelse for evalueringskonceptet, en gennemgang af centrale karakteristika for de tolv samarbejdsforsøg og en gennemgang af evalueringens resultater.

Ti gode råd til jobcentrene

Evalueringen har i hele forsøgsperioden opsamlet de forhold og initiativer, som henholdsvis har fremmet og hæmmet udviklingen af en fælles beskæftigelsesindsats. Disse erfaringer er løbende videreformidlet til såvel de tolv samarbejdsforsøg som andre interesserede.

Erfaringerne fra forsøgene er nu opsamlet i en række opmærksomhedspunkter til de kommende jobcentre, der i forsøgene har vist sig at have indflydelse på en succesfuld udvikling af en fælles beskæftigelsesindsats.

1. DER BØR AFSÆTTES GOD TID OG TILSTRÆKKELIGE RESSOURCER TIL FORBEREDELSE

En god og omhyggelig forberedelse kan sikre, at der ikke opstår problemer i forbindelse med etableringen af jobcentre. Men forberedelse tager tid, og det er derfor nødvendigt at gå i gang i god tid – ofte vil otte til ti måneder være nødvendige til at bringe alle forhold i orden. Det anbefales, at der afsættes tilstrækkelige ressourcer hos såvel ledelse som medarbejdere i forberedelsesfasen.

Blandt de forhold, som med fordel kan indgå i planlægningsfasen, er organisering, arbejdsprocesser, snitflader, bemanning og it.

Det er væsentligt, at de beslutninger, der træffes undervejs i planlægningsfasen, dokumenteres og kommunikeres ud til de centrale interessenter. Her er ikke mindst kommunikation til medarbejdere og øvrig forvaltning meget vigtig. Resultaterne fra planlægningsfasen bør udmøntes i en tids- og aktivitetsplan, der kan fungere som styringsgrundlag for etableringsprocessen.

2. DER BØR ETABLERES ET KLART, FÆLLES STYRINGSGRUNDLAG, OG OPFØLGNING SKAL VÆRE KONSEKVENT OG FÆLLES

Stat og kommuner bør tilstræbe at opstille et klart og fælles styringsgrundlag for beskæftigelsesindsatsen. Det giver ledelsen et fælles sæt af mål og resultatkrav, der i det daglige arbejde kan være grundlaget for ledelsens beslutninger.

Styringsgrundlaget bør både indeholde drifts- og udviklingsmål, der vedrører den fælles beskæftigelsesindsats.

Målene fra styringsgrundlaget bør nedbrydes i interne mål, som viser medarbejderne, hvilke resultater som skal nås i de enkelte organisatoriske enheder. Endelig bør stat og kommune være fælles om systematisk at følge op på resultaterne.

3. LEDELSEN BØR ORGANISERES, SÅ DER ER SÅ MEGET TVÆRGÅENDE ANSVAR SOM MULIGT

Udvikling af samarbejde mellem stat og kommune om beskæftigelsesindsatsen forudsætter, at lederne har meget gode personlige og faglige forudsætninger for at udøve forandringsledelse. Det gælder både i relation til

medarbejdere og interessenter.

Hvis der er to ledere, har det den fordel, at de mange arbejdsopgaver kan deles, og at der kan være faglig viden om og netværk i de to systemer. Der er væsentligt, at de to ledere aftaler en klar ansvarsfordeling. Når man skal udvikle opgaveløsning på tværs af de to systemer, er det en god idé, at ledelsesansvaret så vidt muligt opdeles i områder og projekter, der omfatter opgaver og medarbejdere fra både stat og kommune.

Hvis én leder skal løfte denne opgave, har det den fordel, at vedkommende hurtigt kan træffe beslutninger og prioritere på tværs af de to systemer. Det er imidlertid i denne situation vigtigt at være opmærksom på udfordringerne for én leder såvel fagligt som ledelsesmæssigt at dække både det kommunale og statslige system. Samtidig er det væsentligt at sikre, at lederne er særlig opmærksomme på at sætte sig ind i og tydeligt anerkende fagligheden og kulturen hos de medarbejdere, der kommer fra det "andet" system.

Det kan være en god idé at investere tid og ressourcer i lederudvikling. Det gælder ikke mindst, hvis der skal indgå flere personer i

ledelsesgruppen. Her kan for eksempel inddragelse af en ekstern coach være nyttig i arbejdet med at få skabt et fælles grundlag for udøvelse af ledelsesrollen.

4. DEN NYE ORGANISERING BØR UNDERSTØTTE DEN FREMTIDIGE UDVIKLING AF FÆLLES PROCESSER OG SAMTIDIG AFSPEJLE DET ARBEJDSMÆSSIGE FÆLLESSKAB

En hensigtsmæssig organisering er sammen med tilrettelæggelsen af effektive arbejdsprocesser udgangspunktet for, at opgaverne bliver løst effektivt. Organisationsstrukturen er ofte også det, som medarbejdere og ledere orienterer sig mod, når de skal forstå, hvad etableringen af jobcentre kommer til at betyde i praksis for dem selv.

Den valgte organisationsform bør derfor tydeligt pege fremad mod den nye fælles tilgang til beskæftigelsesindsatsen og bør understøtte etableringen af tværgående arbejdsgange. Det vil ofte forudsætte, at der i alle enheder er medarbejdere fra såvel stat som kommune.

Det er væsentligt, at de organisatoriske enheder bliver skabt ud fra fælles opgaver, og at medarbejderne har et faktisk arbejdsfællesskab.

Hvis der er tydelige arbejdsfællesskaber og bemanding af enhederne på tværs, vil viden- deling og udvikling af tværfaglighed mellem stat og kommune kunne vokse indefra. Sidst men ikke mindst har det vist sig hensigtsmæs- sigt at sikre en fleksibilitet, så organiseringen løbende kan justeres, når der opstår nye arbejdsopgaver eller udvikles nye arbejds- processer på tværs af stat og kommune.

5. LEDELSEN BØR ETABLERE KLARE SNIT- FLADER TIL DEN ØVRIGE FORVALTNING

Der bør sikres klare og hensigtsmæssige snit- flader til den øvrige kommunale forvaltning. Endelig bør snitfladerne fremstå velbeskrevne og være kommunikeret til såvel de organisa- toriske enheder som borgerne.

Hvor der er andre aktører i beskæftigelsesind- satsen bør der etableres en tæt dialog for at sikre, at dobbeltarbejde undgås for eksempel i forhold til den virksomhedsrettede indsats.

Hvis der viser sig uklare eller uhensigtsmæs- sige snitflader, bør de personer i såvel staten som kommunerne, som har den ledelsesmæs- sige kompetence i relation til ændring af snit- flader, hurtigt inddrages, så de nødvendige beslutninger kan træffes.

6. LEDELSEN HAR ET VÆSENTLIGT ANSVAR FOR AT SKABE EN FÆLLES VIRKSOMHEDSKULTUR INTERNT OG EKSTERNT

En fælles kultur skal være i fokus allerede fra begyndelsen, når der skal skabes en fælles beskæftigelsesindsats. Ledelsen spiller i denne forbindelse en væsentlig rolle, idet ledelsen i kraft af positionen har muligheden for at give udtryk for værdier og udøve disse i praksis. Det er dog samtidig væsentligt at være opmærksom på, at de enkelte ledere er bærere af en bestemt kultur, der ofte ikke er tydelig for dem selv. Men lederens værdier fremstår ganske tydelig for de medarbejdere, som ikke selv er rundet af samme kultur. Det er således væsentligt, at også lederne overvejer, hvilke værdier og kulturer de selv bærer og praktiserer, og i givet fald justerer deres praksis.

En åben og struktureret dialog mellem medarbejdere og ledelse om, hvilke antagelser og værdier samt hvilken opgaveløsning og hvilke daglige rutiner der ønskes i den nye organisation, er væsentlig for udviklingen af en fælles virksomhedskultur.

Lige så væsentligt er det, at den faktiske organisering og tilrettelæggelse af det daglige arbejde reflekterer et tværgående samarbejde.

Det er således af stor betydning, at der er sammenhæng i de interne værdier og de værdier, som der gives udtryk for eksternt.

7. UDVIKLINGSAKTIVITETER BØR PRIORITERES, OG DER BØR SKABES EN PLAN FOR UDVIKLINGEN, DER FØLGES OP PÅ

Allerede i forbindelse med etablering af de nye jobcentre fastlægges aftaler for, i hvilket omfang staten og kommunen arbejder sammen i det konkrete jobcenter.

Det vil formentlig være forskelligt fra jobcenter til jobcenter, i hvor stor udstrækning man arbejder sammen fra dag ét, men det er vigtigt, at udviklingsprocessen mod mere og mere tværgående samarbejde om beskæftigelsesindsatsen fortsættes, også efter at dørene til jobcentret er slået op, og hverdagen melder sig med betydelige produktionskrav.

En konkret måde at gøre dette på er at udarbejde en samlet udviklingsplan, som præciserer, hvilke aktiviteter der skal iværksættes i hvilken rækkefølge, og hvem der ventes at blive involveret. Udviklingsplanen bør allerede udarbejdes og iværksættes i planlægningsfasen. Dette kan medvirke til at sikre, at en så stor del af beskæftigelsesindsatsen som muligt

kan være fælles allerede ved åbningen. Hvis man koncentrerer udviklingsaktiviteterne i afgrænsede perioder, fx i form af en "100-dages plan", kan det ofte skabe stor dynamik og gode resultater.

Hvis der ikke tidligere har været tradition for samarbejde mellem stat (AF) og kommune om beskæftigelsesindsatsen, kan en hensigtsmæssig udviklingsstrategi være først at udvikle fælles arbejdsprocesser på de områder, hvor barriererne er relativt få (fx fælles modtagelse/jobbutik og grovvisitation, fælles virksomhedskontakt mv.), for så senere at tage fat på mere komplicerede kerneprocesser som detaljeret visitation, kontaktfølgning og aktivering.

Hvis der derimod allerede er god tradition for samarbejde, bør det allerede i planlægningsfasen overvejes at udstikke mere ambitiøse mål for samarbejdet om beskæftigelsesindsatsen.

Medarbejderne bør tillige inddrages, når der etableres tværgående arbejdsprocesser. Det er dem, der ofte har viden om og forslag og idéer til tilrettelæggelsen af tværgående arbejdsprocesser i projektudviklingsforløbene, og i praksis er det medarbejderne, der

efterfølgende skal sikre forankringen af de nye arbejdsprocesser.

Det anbefales, at udviklingsplanerne klart kommunikeres til medarbejderne, ligesom disse bør involveres tæt i såvel udmøntningen som opfølgningen. Køreplanen og opfølgningen på denne sikrer i praksis, at arbejdet med udvikling af en tværgående beskæftigelsesindsats ikke bliver tilsidesat i en dagligdag, hvor der er ganske væsentlige produktionskrav.

8. FORSKELLE I BRUG AF TILBUD OG REDSKABER I BESKÆFTIGELSESENDSATSEN BØR AFDÆKKES OG JUSTERES, HVOR STØRRE BESKÆFTIGELSESEFFEKT KAN NÅS

Ofte har staten og kommunerne en forskellig praksis for brug af for eksempel straksaktivering og andre aktører. Også de økonomiske rammer for aktiveringsindsats kan være forskellige. For at skabe en mere fælles beskæftigelsesindsats bør det overvejes, hvordan tilbud og redskaber kan anvendes mere fælles.

Stat og kommuner bør derfor med udgangspunkt i analyser af de lokale beskæftigelsespolitiske problemstillinger drøfte måden, man ønsker at anvende de beskæftigelsespolitiske

tilbud og redskaber på. Et sådant overblik bør både indeholde en kortlægning af, hvilke målgrupper tilbuddene og redskaberne anvendes i forhold til, hvilket indhold der er, samt hvilke omkostninger der er forbundet med anvendelse af tilbuddene og redskaberne.

9. LOKALE INTERESSENER BØR INDDRAGES TIDLIGT

Der er mange interessenter i udviklingen af en fælles beskæftigelsesindsats. Det drejer sig ikke mindst om arbejdsmarkedets parter på lokalt plan. Disse interessenter udgør en væsentlig ressource, der bør inddrages i udviklingen af den fælles indsats på beskæftigelsesområdet så tidligt som muligt i processen. Hvis de ikke håndteres hensigtsmæssigt, kan de udgøre en barriere for en succesfuld udvikling af en fælles indsats.

Det skal i den forbindelse nævnes, at lovgrundlaget for jobcentrene giver mulighed for at etablere lokale beskæftigelsesråd allerede i 2006, hvilket kan medvirke til at sikre, at arbejdsmarkedets parter hurtigt inddrages.

For at sikre et aktivt medspil fra alle interessenterne bør der udarbejdes en strategi for interessenthåndteringen. De relevante parter

på lokalt plan skal identificeres, og der skal tages stilling til, hvordan disse skal håndteres før, under og efter etableringen. For at sikre et aktivt medspil fra de lokale interessenter bør disse inddrages og orienteres tidligt om væsentlige strategiske beslutninger og andre forhold, der kan skabe lokal debat.

10. FÆLLES IT SKAL ETABLERES

It spiller en afgørende rolle i varetagelsen af langt de fleste arbejdsprocesser på beskæftigelsesområdet. På en række områder er der allerede udviklet fælles redskaber, fx visitationsområdet, som har vist sig at understøtte udviklingen af fælles arbejdsprocesser positivt. Når der skal etableres fælles arbejdsprocesser, bør medarbejdere med arbejdsopgaver, som skal varetages fælles, få de samme it-systemer, databaser mv. til deres rådighed, herunder de samme typer af licenser og adgange. Hvis der ikke kan etableres fælles it, bør der udvikles andre metoder, således at eventuel manglende fælles it ikke forhindrer etablering af fælles arbejdsprocesser.

Sagsbehandlingssystemerne på beskæftigelsesområdet er ofte så komplekse at benytte, at det kræver en egentlig systematisk oplæring, før det kan forventes, at de bliver benyttet på tværs.

Dette må medtænkes i udviklingen af den fælles indsats.

Det er samtidig vigtigt, at basale kontorsystemer som mail, kalender og fildrev bliver fælles, så praktiske barrierer for udviklingen af den tværgående opgavevaretagelse mindskes.

SAMARBEJDSFORSØG MELLE AF OG KOMMUNER

2

Det overordnede formål med etablering af samarbejdsforsøg med tværgående samarbejde mellem AF og kommuner om beskæftigelsesindsatsen har været at afprøve en fælles beskæftigelsesindsats og sikre evalueringsresultater, der er anvendelige og operationelle i forhold til det fremtidige system på beskæftigelsesområdet.

Forsøgene har skullet bidrage med ny viden om, hvordan en fælles tilgang til opgaveløsningen kunne realisere de beskæftigelsespolitiske intentioner i regeringens beskæftigelsesplan *Flere i Arbejde*.

Om de tolv samarbejdsforsøg

Samarbejdsforsøgene er geografisk spredt over hele Danmark og har været meget forskellige både for så vidt angår ledelsesstruktur, organisering, størrelse, opgaver og målgrupper.

De første samarbejdsforsøg blev igangsat medio 2003, mens de sidste samarbejdsforsøg først åbnede i efteråret 2004. På tidspunktet for forsøgsperiodens afslutning har de første samarbejdsforsøg således haft cirka 2½ år til at

tilrettelægge en fælles beskæftigelsesindsats, mens de sidste samarbejdsforsøg kun har haft cirka 15 måneder. Forsøgene har derfor haft forskellige tidshorisonter til at etablere en fælles beskæftigelsesindsats.

Nedenfor beskrives forskellene mellem samarbejdsforsøgene nærmere.

LEDELSESSTRUKTUR

De tolv forsøg har haft forskellige ledelsesstrukturer. Nogle forsøg har én leder – enten fra AF eller kommunen – mens andre forsøg opererer med flere sideordnede ledere, typisk én fra henholdsvis AF og det kommunale system.

I de centre, der har haft flere sideordnede ledere, har denne model typisk været begrundet med, at konstruktionen var nødvendig af hensyn til forsøgets varetagelse af myndighedsopgaver fra henholdsvis AF og kommune. I de centre, der har haft en struktur med én leder, har baggrunden typisk været et ønske om at understøtte udviklingen af én fælles kultur.

I forsøg med mange medarbejdere har ledelsesopgaven typisk være løftet gennem involvering af et mellemliderniveau, mens der i

mindre forsøg kun har været benyttet ét ledelseslag.

Ledelsesstrukturen i de tolv forsøg ved afslutningen af evalueringsperioden fremgår af figuren nedenfor.

LEDELSESSTRUKTURER I SAMARBEJDSFORSØGENE

Én leder	Flere ledere
Odense	Århus
Østmarken	Esbjerg
Øresund	Ålborg
Ringkøbing	Skive
Kalundborg	Horsens
Vestlolland	Vestlolland
Greve	Greve

Uændret person-sammensætning
 Ændret person-sammensætning

Figuren viser, at der har været lige mange forsøg med én og flere ledere. Det fremgår endvidere, at der i otte ud af de tolv forsøg har været personudskiftninger i ledelsen.

I AMC Vestlolland valgte forsøgsejerne i forbindelse med en centerleders fratrædelse at etablere en todelt ledelsesstruktur med en centerleder fra henholdsvis det kommunale system og AF-systemet. Begrundelsen herfor var, at den todelte ledelsesstruktur ville ligge tættest op ad den kommende jobcenterstruktur.

I Center for Job- og Erhvervsservice, Greve, blev det valgt at erstatte en tredelt ledelse med en struktur bestående af én overordnet leder ansat af Greve Kommune og AF i fællesskab samt to underordnede ledere med hvert deres faglige ansvarsområde. Begrundelsen herfor var et ønske om at give centret en mere entydig ledelsesmæssig profil.

MÅLGRUPPER OG OPGAVER

Forsøgene har varieret i forhold til, hvor mange målgrupper og opgaver de har varetaget. I nedenstående tabel er angivet, hvor mange målgrupper som defineret i Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats de tolv forsøg varetog ved evalueringsperiodens afslutning. I tabellen på næste side er med punkter (helt eller delvist udfyldte) angivet, om forsøgene har varetaget opgaver i relation til hele eller dele af den angivne målgruppe.

MÅLGRUPPER I SAMARBEJDSFORSØGENE

	Målgruppe Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Greve	●	●	○	●	●	●	●	●
Kalundborg	●	●	○	●	●	●	●	●
Århus	●	●	○	●	—	—	●	●
Ringkøbing	●	●	●	●	●	●	●	●
Esbjerg	●	●	○	●	●	●	●	●
Odense	●	●	○	—	—	—	—	—
Skive	●	●	●	●	●	●	●	●
Vestlootland	●	●	○	●	●	●	●	●
Horsens	●	●	●	●	●	●	●	●
Aalborg	●	●	○	○	○	—	○	●
Østmarken	●	●	○	●	○	○	○	○
Øresund	●	●	○	●	●	●	●	●

● Varetager opgaver i relation til hele målgruppen

○ Varetager enkelte opgaver i relation til en begrænset del af målgruppen

Tabellen viser, at hovedparten af forsøgene har varetaget opgaver i relation til alle eller næsten alle målgrupper inden for Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats. De fleste forsøg varetog dog ikke opgaver i relation til ledige kontanthjælpsmodtagere med svære problemer ud over ledighed (§2, nr. 3). Enkelte forsøg har varetaget opgaver i relation til færre målgrupper.

I tabellen på næste side er angivet, hvilke opgaveområder der har været placeret i forsøget. I tabellen er med punkter (helt eller delvist udfyldte) angivet, om forsøgene har varetaget alle eller dele af opgaverne inden for området. Opgaverne er opdelt i fire hovedområder:

- Tildeling og udbetaling af ydelse. Dette område vedrører tildeling og udbetaling af ydelser samt rådighedsvurderingen og omfatter kun kontanthjælpsmodtagere. Disse opgaver er kun varetaget af forsøgene i henholdsvis Ringkøbing og Aalborg. I Odense og Øresund blev sagsbehandlingen vedrørende rådighedsvurderingen varetaget i forsøget.
- Dokumentation af sagen omfatter opgaver i relation til den konkrete sagsbehandling, sagsopfølgning mv. Alle forsøg varetog denne opgave helt eller delvist.

- Indsats eller aktivering omfatter opgaver vedrørende tilrettelæggelse og implementering af initiativer vedrørende de ledige. Opgaver inden for dette område blev ligeledes helt eller delvist varetaget af alle forsøg.
- Virksomhedsrettet indsats omfatter opgaver vedrørende udplacering af ledige, formidling af job og andre virksomhedsrelaterede opgaver. Disse opgaver blev varetaget i alle forsøg.

Det er væsentligt at være opmærksom på, at variationer i forsøgenes opgaveportefølje har haft indflydelse på forsøgenes mulighed for at opfylde evalueringsgrundlagets succeskriterier. I løbet af forsøgsperioden er der sket enkelte ændringer i nogle af forsøgenes opgaver på det kommunale område. I enkelte forsøg er visitationsopgaven således flyttet fra kommunen ind i forsøget, men også på forsøgesområdet for de ikke-forsikrede er der enkelte ændringer, hvor opgaven dog omvendt er flyttet ud af forsøget og over i kommunen.

OPGAVER I SAMARBEJDSFORSØGENE

	Opgaver			
	Tildeling og udbetaling af ydelse ¹	Dokumentation af sagen	Indsats og aktivering	Virksomhedsrettet indsats
Greve	—	●	●	●
Kalundborg	—	○	○	●
Århus	—	○	○	●
Ringkøbing	●	●	●	●
Esbjerg	—	●	●	●
Odense	○	○	●	●
Skive	—	●	●	●
Vestlolland	—	●	●	●
Horsens	—	●	●	●
Aalborg	●	○	●	●
Østmarken	—	●	○	●
Øresund	○	●	○	●

● Varetager alle opgaver inden for området

○ Varetager dele af opgaverne inden for området

¹Opgaven relaterer sig udelukkende til kontanthjælpsmodtagerne og dækker over tildeling og udbetaling af ydelser og rådighedsvurdering.

STØRRELSE/ANTAL MEDARBEJDERE

Der er betydelige forskelle på størrelsen af de igangsatte forsøg målt på antal medarbejdere. Endvidere er der stor forskel på den relative andel af medarbejdere fra AF og kommunen. Det største forsøg har således over fem gange flere ansatte end det mindste.

Tabellen nedenfor viser forsøgenes størrelse målt på antal medarbejdere, henholdsvis kommunalt og AF-ansatte samt "andre", der enten er særlig projektansatte i forsøget eller medarbejdere fra andre lokale enheder, fx enheder nedsat af det lokale koordinationsudvalg.

ANTAL MEDARBEJDERE I SAMARBEJDSFORSØGENE

	AF-ansatte	Kommunalt ansatte	Andre	I alt
Horsens	31	70	7	108
Aalborg	26	61	0	87
Ringkøbing	7	36	2	45
Esbjerg	22	22	1	45
Øresund	17	26	0	43
Skive	13	12	9	34
Århus	15	19	0	34
Greve	14	14	4	32
Østmarken	6	15	0	21
Odense	7	10	3	20
Vestlolland	8	9	1	18
Kalundborg	5	9	0	14
I alt	173	269	18	460

Som det fremgår af tabellen, er der størst variation i antallet af kommunale medarbejdere i de enkelte forsøg, hvilket hænger sammen med variationen i mængden af kommunale opgaver, kommunerne har placeret i forsøgene. Som hovedregel udgør kommunale medarbejdere hovedparten af de ansatte.

ANTAL DELTAGENDE KOMMUNER

Nogle af forsøgene omfatter flere kommuner. Således omfatter et af forsøgene fire kommuner, et samarbejdsforsøg tre kommuner og to samarbejdsforsøg to kommuner. De samarbejdsforsøg, der omfatter flere kommuner, har således flere ejere, der er involveret i styringen af forsøget. Samlet set har 18 kommuner og 12 AF-regioner været involveret i forsøgene.

Evalueringen af samarbejdsforsøgene

Deloitte har i perioden 2003-2005 løbende evalueret de tolv samarbejdsforsøg. Samarbejdsforsøgene er blevet evalueret i forhold til en række succeskriterier, der udspringer af de mål, der er i regeringens beskæftigelsesplan *Flere i Arbejde*.

De centralt fastsatte succeskriterier er sammenfattet i en række overordnede evalueringsområder. Fælles for størstedelen af succeskriterierne er, at de indeholder en målsætning om, at forsøgene skal arbejde sammen om beskæftigelsesindsatsen, og at organisering og styring af forsøgene skal understøtte dette samarbejde.

EVALUERINGSKRITERIER

Den beskæftigelsespolitiske indsats

Anvendelse af analyser
Kobling mellem mål og udfordringer
Målgrupper
Fælles visitation
Fælles kontaktførelse
Fælles aktivering
Fælles virksomhedskontakt
Fælles brug af andre aktører

Organisering og styring

Tværgående samarbejde
Lokal opbakning og styring
Kompetenceudvikling

Blandt de væsentligste beskæftigelsespolitiske indsatsområder, samarbejdsforsøgene er blevet evalueret ud fra, kan nævnes:

- *Fælles visitation*, der indebærer, at samarbejdsforsøgene har skullet afprøve mulighederne for at tilrettelægge visitationen af de ledige på tværs af forsørgelsesgrundlaget. Formålet har været at danne baggrund for en ensartet visitation på tværs af målgrupper og aktører, som skal skabe en fælles tilgang til den ledige, et øget overblik over det samlede arbejdskraftudbud lokalt og styrke matchet mellem ledig arbejdskraft og jobåbninger.
- *Fælles kontaktforløb*, der indebærer, at samarbejdsforsøgene har skullet afprøve mulighederne for at tilrettelægge kontaktforløb for de ledige på tværs af de to systemer med udgangspunkt i den lediges afstand til arbejdsmarkedet. Den overordnede målsætning for kontaktforløbet har været at bringe den ledige tilbage i job hurtigst muligt.
- *Fælles aktiveringsindsats*, der indebærer, at samarbejdsforsøgene har skullet afprøve mulighederne for at tilrettelægge fælles aktiverings- og opkvalificeringsforløb på tværs af de to systemer. Der har i den forbindelse skullet fokuseres på at målrette aktiveringsforløb mod virksomhedernes behov for arbejdskraft og udvikle forløb, der i større omfang kombinerer vejledning, virksomhedspraktik, løntilskud og opkvalificering.
- *Fælles brug af andre aktører*, der indebærer, at samarbejdsforsøgene har skullet afprøve mulighederne for på tværs af de lediges forsørgelsesgrundlag at inddrage andre aktører bredt i indsatsen i forhold til kontaktforløbet, formidlings- og udplaceringsopgaven og opkvalificeringsforløbet.
- *Fælles virksomhedskontakt*, der indebærer, at samarbejdsforsøgene har skullet fokusere på virksomhedernes behov for arbejdskraft ved en større grad af koordinering af virksomhedsbesøg og indholdet i besøgene ved at etablere fælles indgang til kommunerne og AF for virksomhederne. Samarbejdsforsøgene har samtidig skullet sætte fokus på dialogen om brugen og fremskaffelsen af de nye redskaber virksomhedspraktik og løntilskud i forbindelse med virksomhedskontakten mv.

Evalueringen har bestået af en indledende nulpunktsanalyse med fokus på forsøgenes organisering og kapacitet samt op til tre

evalueringsrunder, hvor der løbende er målt, hvilke resultater forsøgene har opnået.

Der henvises til bilaget for en nærmere gennemgang af evalueringens tilrettelæggelse og metode.

Samarbejdsforsøgenes resultater

Det generelle billede er, at samarbejdsforsøgene er kommet langt med i praksis at implementere en fælles beskæftigelsesindsats. De resultater, som de tolv samarbejdsforsøg har opnået i forsøgsperioden, viser, at det kan lade sig gøre at udvikle brugen af de beskæftigelsespolitiske redskaber fælles.

Det er evaluators opfattelse, at medarbejdere og ledelse i alle forsøg har været engagerede i udviklingen af en fælles beskæftigelsesindsats. Samtidig har der været lagt en betydelig arbejdsindsats i udviklingsarbejdet. Medarbejdere og ledelser i de involverede AF-regioner og kommuner har ligeledes udvist et stort engagement, der har været medvirkende til de opnåede resultater. Endelig har en positiv indsats og opbakning fra såvel arbejdstager- som

arbejdsgiverside på lokalt plan været af stor betydning.

På nogle områder er forsøgene kommet længere end på andre. Den virksomhedsrettede beskæftigelsesindsats er for langt de fleste forsøg blevet udviklet hurtigt og langt i en fælles retning. Mange forsøg har hurtigt udviklet fælles markedsføringsmateriale og har opnået gode erfaringer med at anvende fælles tilgange og metoder i arbejdet med at servicere virksomhederne med relevant arbejdskraft.

I relation til de borgerrettede områder har forsøgene vist, at det er muligt at komme ganske langt i udviklingen af fælles processer og fælles brug af redskaber. For eksempel har en række forsøg etableret visitations- og kontaktføløbsprocesser, som indebærer, at ledige uanset deres forsørgelsesgrundlag behandles ens og modtager de samme tilbud. Også i relation til for eksempel aktivering har flere forsøg gode erfaringer med at iværksætte fælles forløb for ledige med ens beskæftigelsesudfordringer – i en række tilfælde også med brugen af andre aktører.

Forsøgene er imidlertid i forbindelse med udviklingsarbejdet stødt på en række barrierer, som

i nogle tilfælde har bevirket, at udviklingen af den fælles brug af redskaber og fælles processer er blevet stoppet. Der henvises til afsnit 3 for beskrivelser af en række af de gode erfaringer og barrierer, samarbejdsforsøgene har oplevet i forbindelse med de enkelte elementer i tilrettelæggelsen af en fælles beskæftigelsesindsats.

De tolv samarbejdsforsøg har haft forskellige vilkår for at implementere den fælles beskæftigelsesindsats. Ikke mindst har forsøgsperiodens længde været forskellig, hvilket har betydet, at forsøgene i evalueringsrunderne er blevet inddelt efter, hvornår forsøget blev igangsat.

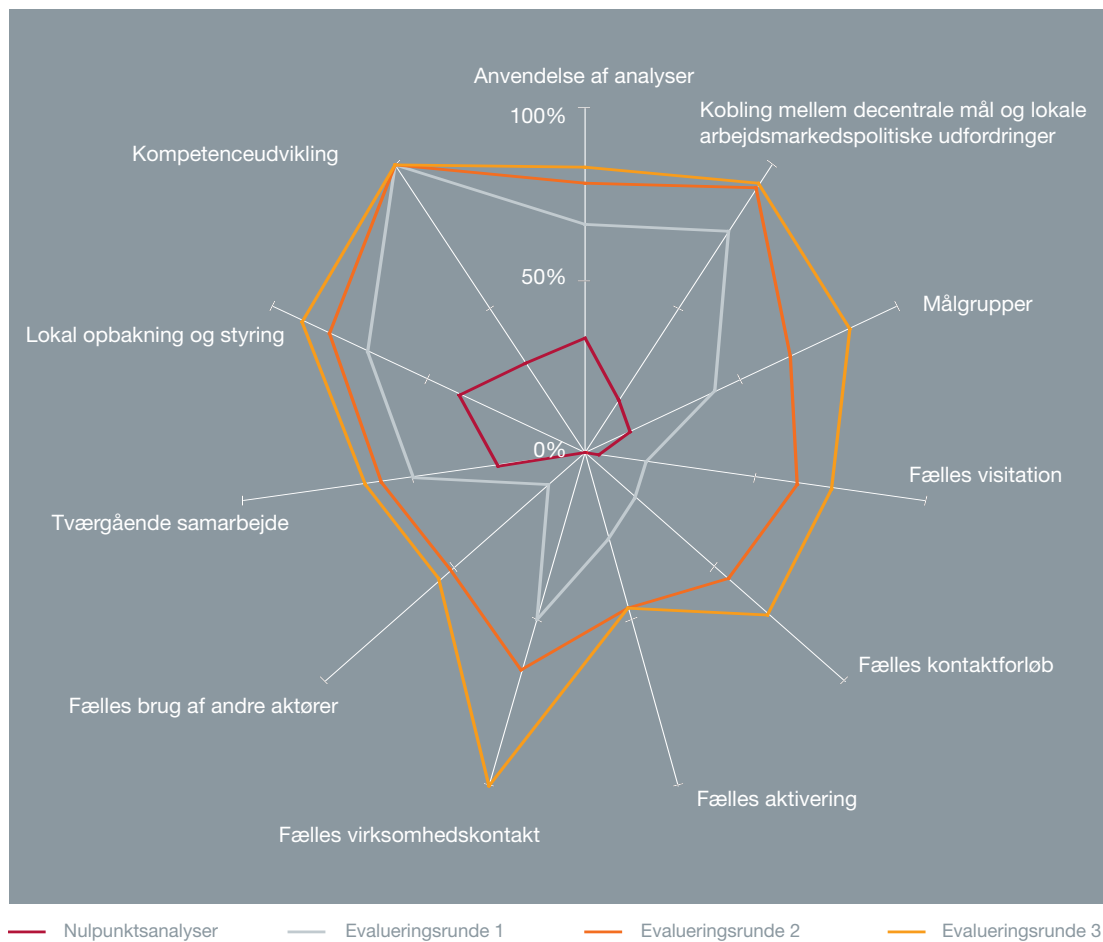
For de første seks igangsatte forsøg er der gennemført tre evalueringsrunder, mens der for de sidste seks igangsatte forsøg – på grund af deres senere tidspunkt for igangsætning – er gennemført to evalueringsrunder.

Resultaterne af nulpunktsanalyserne, de tolv forsøgs første evaluering og de første seks forsøgs anden evaluering er tilgængelige på Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside <http://www.ams.dk/arbejdsmarkedscentre/>.

Figuren på næste side viser de første seks forsøgs gennemsnitlige status på de 11 evalueringsområder. Hvert af figurens ben repræsenterer et evalueringsområde. Den røde linje viser forsøgenes gennemsnitlige status ved nulpunktsanalyserne, den blå linje viser status ved første evaluering, mens den grønne og den gule linje viser status ved henholdsvis anden evaluering og slutevalueringen.

Det fremgår af figuren, at de seks første forsøg er kommet relativt langt i forhold til de fleste succeskriterier. Det er værd at bemærke, at fremgangen i forhold til de centrale beskæftigelsespolitiske indsatsområder, fælles visitation, fælles kontaktforløb, fælles aktivering og fælles brug af andre aktører, først for alvor har vist sig i den anden og tredje evalueringsrunde.

GENNEMSITLIG MÅLOPFYLDELSE – FØRSTE SEKS FORSØG



GENNEMSNITLIG MÅLOPFYLDELSE – SIDSTE SEKS FORSØG



Figuren ovenfor viser de sidste seks forsøgs gennemsnitlige status på de 11 evalueringsområder.

Af figuren fremgår, at også de seks sidst igangsatte forsøg er kommet langt på en række områder, men dog ikke helt så langt som de

første seks forsøg. Det gælder især i forhold til de centrale beskæftigelsespolitiske indsatsområder, fælles visitation, fælles kontakforløb, fælles aktivering og fælles brug af andre aktører.

Med visse variationer på de enkelte evalueringsområder er de seks sidste forsøg gennemsnitligt kommet omtrent lige så langt som de seks første forsøg var ved deres anden evaluering. Dog har de seks sidste forsøg på det centrale evalueringsområde omhandlende målgrupper samt på organisatoriske parametre (fx anvendelse af analyser, lokal opbakning og styring samt kompetenceudvikling) uagtet den kortere tidshorisont for udviklingsarbejdet præsteret grader af målopfyldelse, som modsvare resultaterne af de første seks forsøgs slutevaluering. Dette skyldes formentlig, at der i disse forsøg har været et stærkt fokus på at udvikle sig inden for en kort tidsramme.

Der er flere af de sidst igangsatte forsøg, der omfatter flere kommuner, ligesom de sidst igangsatte forsøg også omfatter de to forsøg, der er mest omfattende og har flest medarbejdere. Disse forhold har uden tvivl haft indflydelse på muligheden for inden for en relativt kort udviklingsperiode at opnå resultater.

En detaljeret beskrivelse af de tolv samarbejdsforsøgs evalueringsresultater fremgår af bilag 2.

I forbindelse med evalueringen er der ud over forsøgsperiodens længde konstateret en række forhold, der har særlig betydning for opfyldelsen af evalueringsgrundlagets succeskriterier. Det forholder sig sådan, at succeskriterierne i højere grad er opfyldt, hvis:

- Der tidligere har været et samarbejde mellem AF og kommune. Et tidligere samarbejde synes at have skabt tillid og personligt kendskab mellem parterne såvel som en fælles terminologi – faktorer, som er befordrende for forsøgenes udvikling i opstartsfasen.
- Der kun indgår én kommune i forsøget. I forsøg med flere deltagende kommuner kompliceres etableringen af en fælles beskæftigelsesindsats på tværs af kommune og AF yderligere af, at også eventuelle forskelle i kommunernes arbejdsprocesser skal samordnes, og at der generelt er flere aktører involveret i beslutningsprocessen.
- Der fra centralt hold er stillet fælles metoder, vejledninger og it-værktøjer til rådighed til

understøttelsen af en fælles beskæftigelsesindsats. Det kan således konstateres, at de sidste seks forsøg er nået længere med etablering af fælles visitation end de første seks forsøg var, da de blev evalueret første gang. Forklaringen herpå er formodentlig, at tilstedeværelsen af en fælles, it-understøttet metode i form af visitationsværktøjskassen har muliggjort, at de sidste seks forsøg langt hurtigere har kunnet implementere visitationsprocedurer for de ledige på tværs af forsørgelsesgrundlag.

- Så mange målgrupper og opgaver som muligt er lagt ind i forsøget. Er opgaver og målgrupper placeret uden for forsøget, betyder det, at forsøgene skal anvende betydelige ressourcer på at koordinere med de myndigheder, som varetager arbejdet med målgrupper og opgaver, som er placeret uden for forsøget.
- Der i forsøget er foretaget en kortlægning og vurdering af viften af aktiveringstilbud og deres effekt i forhold til forskellige målgrupper, og der samtidig blandt forsøgsejerne er taget klar stilling til, hvilke rammer for aktivering forsøget har at arbejde med. En sådan kortlægning har vist sig som et godt

udgangspunkt for etablering af en fælles aktiveringsindsats og fælles brug af andre aktører.

- Snitflader i forhold til basisorganisationerne er afklarede og velbeskrevne, og der ikke i forsøgsområdet eksisterer kommunale eller andre lokale enheder på beskæftigelsesområdet, der udfører overlappende eller konkurrerende virksomhed.
- Der er udarbejdet en samlet kontrakt for forsøget. En fælles kontrakt giver forsøgene mere klare og entydige mål at styre efter – herunder mål i relation til succeskriterierne. Forsøgene får dermed et større incitament til og mulighed for at arbejde med aktiviteter relateret til succeskriterierne.
- Der er taget initiativ til systematisk at formulere planer for udviklingsaktiviteter i forsøgsperioden. En plan for udviklingsaktiviteterne har vist sig at skabe overblik for alle parter over, hvilke aktiviteter der skal iværksættes i hvilken rækkefølge, og hvem der forventes at blive involveret, og kan således være med til at sikre, at tempoet i sammenlægningsprocessen holdes højt hele vejen igennem.

TILRETTELÆGGELSE OG UDVIKLING AF EN FÆLLES BESKÆFTIGELSESINDSATS

3

I dette afsnit beskrives samarbejdsforsøgenes erfaringer med interne udviklingsstrategier i forhold til tilrettelæggelse og udvikling af en fælles beskæftigelsesindsats. Fokus har været på at fremdrage gode erfaringer og konkrete eksempler, som kan tjene som inspiration i det fremadrettede arbejde med at implementere en fælles beskæftigelsesindsats.

Faser og fokusområder

Samarbejdsforsøgenes tilrettelæggelse og udvikling af en tværgående beskæftigelsesindsats kan opdeles i tre faser:

- *Analyse- og forberedelsesfasen* – Hvor grundlaget for samarbejdet blev afklaret, og der blev opstillet konkrete mål for, hvad samarbejdet skulle føre til, og der samtidig blev truffet beslutning om organisationens struktur, normering, opgaveportefølje og arbejdsprocesser.
- *Implementeringsfasen* – Hvor de udarbejdede mål og planer blev omsat til virkelighed. Som led i implementeringen er typisk gennemført et antal udviklingsprojekter, samtidig med at den løbende drift har skullet sikres.

- *Opfølgings- og tilpasningsfasen* – Hvor der gennemføres en justering og tilpasning af organisationen på baggrund af en opfølgning på, om samarbejdet har ført til en realisering af de ønskede mål og resultater.

På tværs af de tre tidsmæssigt adskilte faser er der identificeret en række tværgående indsatsområder, som vurderes at have spillet en særlig rolle i forhold til udviklingen af en fælles beskæftigelsesindsats:

- *Styring og ledelse* – tilrettelæggelse af styringsrelationerne mellem de deltagende basisorganisationer (forsøgsejerne) og samarbejdsforsøget samt tilrettelæggelse og udøvelse af lederrollen.
- *Interessenter* – inddragelse, samarbejde og kommunikation med forsøgets interessenter, herunder den politiske følgegruppe.
- *Organisering* – tilrettelæggelse af den interne organisering i samarbejdsforsøget.
- *Snitflader i forhold til den øvrige forvaltning* – tilrettelæggelse af kompetencer, grænseflader og samarbejdsrelationer i forhold til den øvrige del af forvaltningen.

- *Fælles kultur/fælles faglighed* – udvikling af fælles kultur og fælles faglighed blandt medarbejderne.
- *Fælles arbejdsprocesser* – tilrettelæggelse af fælles, tværgående arbejdsprocesser i relation til visitation, kontaktførelse, aktivering, brug af andre aktører og virksomhedskontakt.
- *It* – etablering af fælles adgang til it-værktøjer, der kan understøtte en fælles beskæftigelsesindsats.

Med udgangspunkt i indsatsområderne beskrives nedenfor en række af de centrale erfaringer fra samarbejdsforsøgene, og der opstilles på baggrund heraf en række opmærksomhedspunkter, som det vil være relevant at have fokus på i det fremadrettede arbejde med at implementere en fælles beskæftigelsesindsats.

Styring og ledelse

Erfaringerne har vist, at styring og ledelse har været et centralt fokusområde i forbindelse med etableringen af en fælles beskæftigelsesindsats i de tolv samarbejdsforsøg.

Det gælder både i forhold til tilrettelæggelsen af AF og kommunens styring af samarbejdsforsøget og i forhold til ledelsesgruppens udøvelse af ledelsesrollen over for de ansatte.

STYRING VIA FÆLLES MÅL

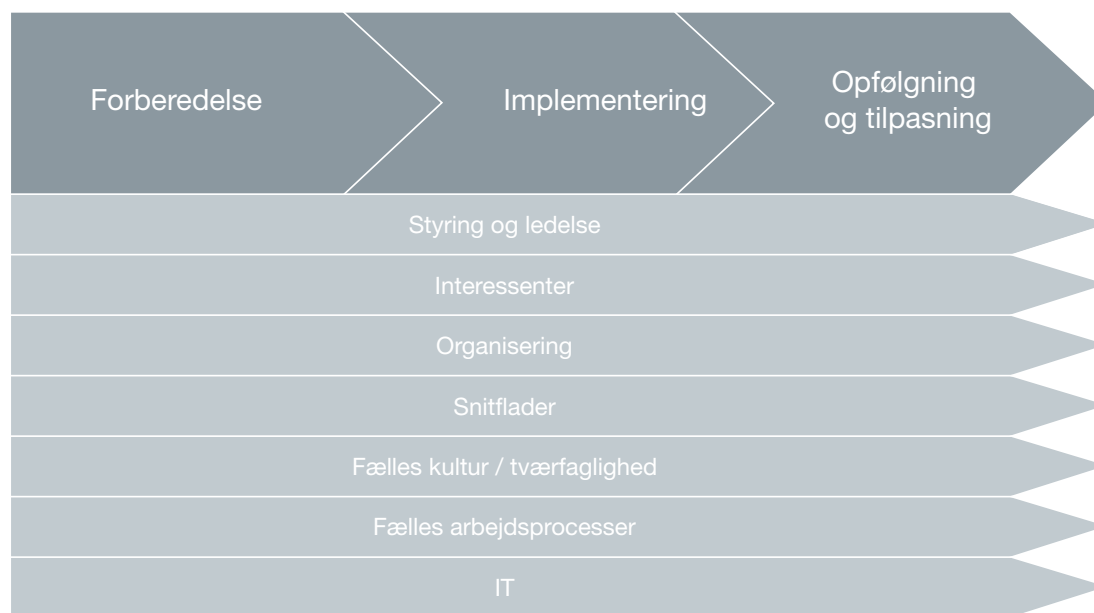
På baggrund af erfaringerne fra samarbejdsforsøgene kan det konstateres, at det er en fordel i forhold til en fælles beskæftigelsesindsats, at basisorganisationerne (AF og kommunen) styrer ud fra fælles resultatkontrakter, der tydeliggør de resultater og mål, som ledelsen skal agere efter. Der er således en tendens til, at samarbejdsforsøg, der har et samlet styringsmæssigt grundlag i et fælles styringsdokument, fx en resultatkontrakt, er nået længere i forhold til at udvikle en fælles beskæftigelsesindsats end samarbejdsforsøg, der ikke har sådanne fælles dokumenter, men i stedet styres efter for eksempel bilaterale kontrakter med basisorganisationerne.

Ved at nedfælde de krav, der stilles fra henholdsvis AF og kommunen, i et fælles dokument har forsøgets ejere været igennem en proces, hvor der er foretaget en tværgående afstemning og prioritering mellem basisorganisationernes forskellige krav. I tilknytning til en sådan kontrakt har det samtidig været væsent-

ligt, at ledelserne i samarbejdsforsøgene har fået de fornødne frihedsgrader i forhold til disponeringen af medarbejdere og ressourcer samt til at organisere arbejdet og gennemføre aktiviteter.

Det har endvidere vist sig betydningsfuldt, at de mål, som resultatkontrakten indeholder, har en balance mellem resultat og udviklingsmål. Erfaringerne har vist, at det i forhold til etableringen af en fælles beskæftigelsesindsats er

SAMARBEJDE MELLEM AF OG KOMMUNER: FASER OG FOKUSOMRÅDER



væsentligt, at basisorganisationerne og samarbejdsforsøgets ledelse løbende har fokus på, om udviklingsaktiviteterne prioriteres tilstrækkelig ud fra såvel en ledelsesmæssig som en ressourcemæssig synsvinkel.

Samarbejdsforsøgenes etablering af et styringsgrundlag har forudsat, at der har været betydelig dialog mellem de implicerede parter fra såvel AF som kommune. I relation til samarbejdsforsøgene har det vist sig hensigtsmæssigt, at denne dialog har været forankret organisatorisk i et fælles forum, fx en styregruppe, som har mødtes med jævne mellemrum. I nogle samarbejdsforsøg har der endvidere været etableret en egentlig direktion med deltagelse af AF-regionschefen og socialdirektøren, der jævnligt har haft møder, hvor forsøgenes ledelse har deltaget.

UDVALGTE ERFARINGER – FÆLLES RESULTATMÅL

Fælles, integreret resultatkontrakt

AMC Kalundborg er overordnet styret af en fælles resultatkontrakt, der er indgået mellem det regionale arbejdsmarkedsråd (RAR) og kommunernes socialudvalg. Kontrakten indeholder en række integrere

de beskæftigelsespolitiske mål, der har sammenhæng med de væsentligste arbejdsmarkedspolitiske udfordringer i området.

Kontraktprocessen blev igangsat med en konference, hvor Centerrådet, RAR, repræsentanter for Kalundborgegnens kommunalbestyrelser/socialudvalg, repræsentanter for de lokale arbejdsmarkedsparter og AMC Kalundborgs medarbejdere drøftede forventninger til AMC i kontraktperioden. På baggrund af konferencens input udarbejdedes et udkast til kontrakt med tilhørende resultatkrav, som først blev drøftet af styregruppen (forsøgets ledelse) og herefter sendt til høring i Centerråd, socialforvaltningerne og socialudvalgene i de involverede kommuner samt RAR.

Der er løbende blevet fulgt op på kontrakten både ved møder mellem samarbejdsforsøget og samarbejdsforsøgets ejere og ved møder med samarbejdsforsøgets politiske styregruppe. Forsøgets ledelse har dermed haft klart udgangspunkt for de mål og resultater, der skal styres efter.

UDØVELSE AF LEDELSESROLLEN – TODELT LEDELSE ELLER ÉN LEDER

Erfaringerne har vist, at ledelsen i samarbejdsforsøgene har indtaget en central rolle i forbindelse med udviklingen af en tværgående beskæftigelsesindsats. Etableringen af et samarbejde mellem AF og kommuner har været et omfattende forandringsprojekt, der har stillet krav om fokus på forandringsledelse og kommunikation.

Som tidligere nævnt har de tolv samarbejdsforsøg haft forskellige ledelsesstrukturer. I nogle samarbejdsforsøg er der én leder – enten fra AF eller kommunen – og i andre flere sideordnede ledere – typisk én fra henholdsvis AF og det kommunale system. De centre, der har valgt en ledelsesstruktur med flere sideordnede ledere, har typisk begrundet dette valg med, at denne konstruktion er nødvendig af hensyn til forsøgets varetagelse af myndighedsopgaver fra henholdsvis AF og kommune. De centre, der har valgt en struktur med én leder, har typisk argumenteret med ønsket om at understøtte udviklingen af én fælles kultur.

På baggrund af erfaringerne fra samarbejdsforsøgene er det vanskeligt at konkludere, at én ledelsesmodel har været afgørende bedre end

en anden. Der tegner sig således et billede af, at de to ledelsesmodeller har haft forskellige fordele og ulemper, og at der samtidig er forskellige forudsætninger for, at de to ledelsesmodeller kan bringes til at fungere.

En todelte ledelse kan gøre det vanskeligere at træffe fælles beslutninger, ligesom delt ledelse kan bidrage til at opretholde en opdeling af medarbejderne i en AF-del og en kommunal del. Heroverfor står, at en todelte ledelse samlet har en stærkere faglig indsigt i organisationens arbejdsprocesser. De to ledere vil samtidig typisk have en større gennemslagskraft i forhold til egen basisorganisationen, hvilket kan være en stor fordel, hvis organisationen for eksempel bliver mødt med modsatrettede krav, eller der er uafklarede snitflader til den øvrige forvaltning.

Erfaringerne har vist, at det er en stor fordel for udviklingen af en fælles beskæftigelsesindsats med to ledere, at der skabes en klar ansvarsfordeling mellem lederne. Men for at opnå en fælles beskæftigelsesindsats, hvor der er fælles anvendelse af metoder mv., er det væsentligt, at ansvaret deles op på tværs af de to systemer. Det gælder ikke mindst ansvaret for udviklingsprojekter. Erfaringer fra samarbejds-

forsøg viser, at der forholdsvis hurtigt kan skabes resultater i forhold til tilrettelæggelsen af en fælles beskæftigelsesindsats, hvis én leder for eksempel har fået ansvaret for tilrettelæggelsen af borgerrettede aktiviteter, mens en anden har fået ansvaret for virksomhedsrettede aktiviteter.

Endelig har det været væsentligt, at der har været god personlig relation mellem de to ledere. Det synes således at være en vigtig forudsætning for, at de todelte ledelser kan komme til at fungere i praksis, at de to ledere har haft eller tilegnet sig personlige kompetencer i forhold til at kunne indgå i et ligeværdigt

LEDELSESMODELLER I SAMARBEJDSFORSØGENE

Én leder	Flere ledere
<ul style="list-style-type: none"> • Beslutningskompetence samlet ét sted – kan træffe hurtige beslutninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse med stor faglig indsigt i såvel AF som det kommunale område • Medarbejdere fra de to systemer har “egen” leder • Ledere har stor gennemslagskraft i egen basisorganisation
<ul style="list-style-type: none"> • Større risiko for, at lederen vil blive set som bærer af en bestemt virksomhedskultur • Ikke insider i begge basisorganisationer – kan derved have vanskeligere ved at “samle udefra-kommende krav og ønsker 	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutningskompetence placeret to steder – beslutninger i forhold til tværgående samarbejde tager derfor længere tid • Kan medvirke til at fastholde forsøget i en AF- og kommunedel
<ul style="list-style-type: none"> • Forudsætter relativt stor grad af enighed i basisorganisationerne om mål og rammer for forsøget 	<ul style="list-style-type: none"> • Forudsætter, at der etableres ansvarsfordeling på tværs af de to systemer • Vigtigt, at der kan etableres en god “kemi” mellem de to ledere

samarbejde, det vil sige kunne respektere forskelligheder, kunne lytte og være tålmodig. Dette er for eksempel gjort ved at investere tid og ressourcer i lederudvikling, blandt andet gennem involvering af en ekstern coach, med henblik på at skabe et fælles grundlag for udøvelse af ledelsesrollen.

I samarbejdsforsøg med én leder kan det konstateres, at det ofte har været en udfordring for denne leder såvel fagligt som ledelsesmæssigt at dække både det kommunale og statslige system. Ledere i samarbejdsforsøg med kun én leder har typisk også været mere belastede af deltagelse i ledelsesmøder, idet lederen typisk har skullet dække ledelsesmøder i både AF og kommunen. Endvidere har det ofte krævet en betydelig indsats for lederen både at sætte sig ind det faglige område og etablere relevante faglige/ledelsesmæssige netværk i den basisorganisation, som vedkommende ikke oprindeligt har haft ansættelse i. Endelig har det krævet en betydelig indsats at sikre, at der ikke er opstået myter om, at lederen forfordeler det system, som vedkommende ”kommer fra”.

Uanset hvilken ledelsesform der er valgt, har det i forhold til samarbejdsforsøgene været

væsentligt, at der er etableret et velfungerende forum (i form af en styregruppe eller en direktion), hvor de implicerede parter fra AF og kommune med jævne mellemrum har kunnet mødes med den daglige ledelse. Erfaringerne har således vist, at en sådan konstruktion kan aflaste og understøtte den daglige ledelse – både hvor der har været tale om én og to ledere. Det skyldes, at uenigheder/forskellige prioriteringer har kunnet afklares direkte mellem de respektive kompetente personer, i stedet for at den daglige ledelse har skullet forelægge problemstillinger separat i de to basisorganisationer.

UDVALGTE ERFARINGER – STYRING OG LEDELSE

Erfaringer fra samarbejdsforsøg med todelt ledelse

Ledelsen i AMC Esbjerg har allerede fra forsøgets begyndelse været opmærksom på behovet for, at den todelte ledelse ikke blev understreget af et arbejdsmarkedscenter opdelt i en kommunal og en statslig del. Ledelsen besluttede derfor fra begyndelsen at opdele ledelsesansvaret med udgangspunkt i de faglige opgaver frem for i forhold til de lediges forsørgelses-

grundlag, og den faglige ledelse er dermed i stigende grad blevet udøvet "på tværs" af AF og kommune. I praksis har det indebåret, at AF-chefen har haft fagligt ansvar for CV-samtaler og visitation, mens centerchefen har taget fagligt ansvar for virksomhedskontakt og udplacering. De respektive ledere har således været ansvarlige for såvel udvikling af de fælles metoder som den daglige faglige sparring med medarbejderne uanset deres ansættelsessted samt produktionen på området.

For at understøtte udviklingen af en fælles beskæftigelsesindsats har ledelsesgruppen igennem hele forsøgsperioden prioriteret ledelsesudvikling højt, blandt andet ved at tilknytte en ekstern coach. Ledelsen har været opmærksom på en fælles udvikling af det personlige lederskab og deres personlige relation.

Erfaringer fra samarbejdsforsøg med én leder

AMC Kalundborg er et eksempel på et samarbejdsforsøg med én leder, der er kommet langt i forhold til etableringen af en fælles beskæftigelsesindsats. De gode

samarbejdsrelationer i ejerkredsen vurderes at have udgjort en væsentlig forudsætning for, at den enstrengede ledelse i forsøget har været velfungerende. AMC Kalundborg har således i hele forsøgsperioden været præget af en meget høj grad af enighed blandt basisorganisationerne om fælles resultatmål. AMC Kalundborg har i den væsentligste del af forsøgsperioden haft en fælles resultatkontrakt mellem AF-Vestsjælland og Kalundborg Kommune, som har dækket alle mål for forsøgets drift og udvikling.

På baggrund af erfaringerne fra samarbejdsforsøgene kan der opstilles følgende opmærksomhedspunkter i relation til styring og ledelse, som det vil være relevant at have fokus på i det fremadrettede arbejde med at implementere en fælles beskæftigelsesindsats.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

– STYRING OG LEDELSE

- **Styring via fælles mål** – Stat og kommuner bør tilstræbe at opstille fælles resultatmål til en fælles beskæftigelsesindsats, der tydeliggør de resultater og mål, som ledelsen skal styre efter. Det er væsentligt, at der også i denne forbindelse tages stilling til balancen mellem drifts- og udviklingsmål. Målene fra styringsgrundlaget bør nedbrydes i interne mål, som tydeliggør over for medarbejderne, hvilke resultater som skal nås i de enkelte organisatoriske enheder.
- **Ledelsen indtager central rolle i udviklingen af samarbejde** – Udvikling af samarbejde mellem stat og kommune om beskæftigelsesindsatsen forudsætter, at lederne har gode personlige og faglige forudsætninger for at udøve forandringsledelse. Det gælder både i relation til medarbejdere og interessenter.
- **Enstrengt ledelse** – Enstrengt ledelse indebærer en række fordele i forhold til hurtigt at kunne træffe beslutninger og prioriteringer. Det er samtidig vigtigt at

være opmærksom på udfordringerne for én leder såvel fagligt som ledelsesmæssigt at dække både det kommunale og statslige system. Samtidig er det væsentligt at sikre, at der ikke opstår myter om, at lederen forfordeler medarbejdere fra sit "eget" system.

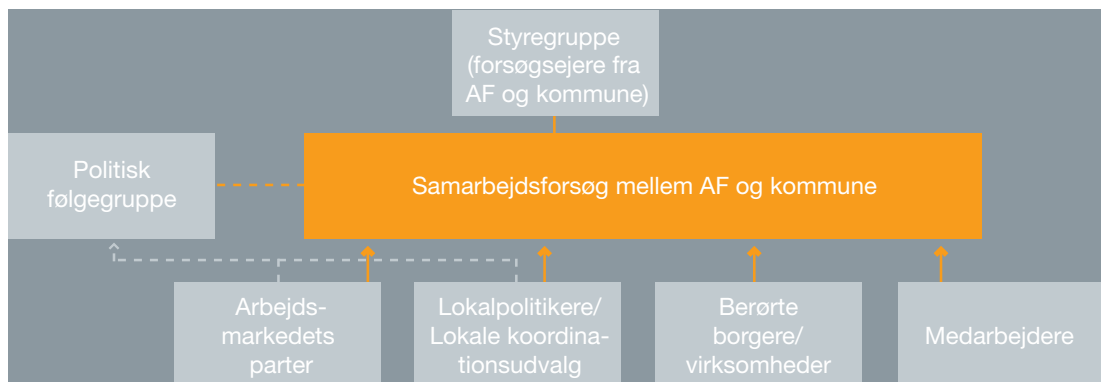
- **Todelt ledelse** – Den todelte ledelse fungerer bedst, hvis der udarbejdes en klar ansvarsfordeling mellem lederne. Når man skal udvikle opgaveløsning på tværs af de to systemer, er det en god idé, at ledelsesansvaret så vidt muligt opdeles i områder og projekter, der omfatter både opgaver og medarbejdere fra både stat og kommune.
- **Lederudvikling** – Det kan være en god idé at investere tid og ressourcer i lederudvikling, fx gennem involvering af en ekstern coach. Det gælder især i de tilfælde, hvor der indgår flere personer i ledelsesgruppen, og hvor der derfor kan være behov for at få skabt et fælles grundlag for udøvelse af ledelsesrollen.

Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene har vist, at interessenthåndteringen er et vigtigt indsatsområde. Sammenlægningsprocesser i den offentlige sektor er generelt kendetegnet ved et meget komplekst interessentbillede. Alle disse interessenter vil, afhængigt af hvordan de håndteres, kunne spille en rolle – positivt såvel som negativt – i forhold til en succesfuld gennemførelse af sammenlægningen. Kommunikation er en nøgleaktivitet i enhver forandringsproces og kritisk i en etableringsproces, hvor rygter, usikkerhed og nye beslutninger konstant påvirker organisationen og dens omgivelser. Det er derfor vigtigt at kunne håndtere de mange interessenter og sikre, at de rigtige budskaber når de rigtige målgrupper på det rigtige tidspunkt.

Samarbejdsforsøgenes væsentligste interessenter har været arbejdsmarkedets parter, lokalpolitikere, det lokale koordinationsudvalg, brugerne (dvs. borgere og virksomheder) samt medarbejderne i samarbejdsforsøget.

Samarbejdsforsøgene har haft stor grad af frihed i tilrettelæggelsen af samspillet mellem forsøget og kommunalbestyrelsen, det regionale arbejdsmarkedsråd, koordinationsudvalget mv. Stort set samtlige samarbejdsforsøg har dog valgt at etablere en politisk følge-/styregruppe bestående af lokalpolitikere og repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter.

EKSEMPEL PÅ INTERESSENER I RELATION TIL SAMARBEJDSFORSØG



Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene har vist, at der er nogen variation i den måde, hvorpå de politiske følgegrupper er blevet inddraget, både for så vidt angår mødefrekvens og indholdet af de temaer, der er bragt op til diskussion på møderne. Dette kan blandt andet skyldes lokale forskelle og traditioner for inddragelse. Generelt synes der dog i de fleste samarbejdsforsøg at have været gode erfaringer med interessenthåndtering via de nedsatte politiske følgegrupper.

I forhold til borgere og virksomheder har de fleste samarbejdsforsøg arbejdet med "branding" og aktiv markedsføring af samarbejdsforsøget, blandt andet i form af fremstilling af plakater, postkort, direct mail-materiale osv. Dette har været væsentligt for at gøre kunderne opmærksomme på, at der er etableret en fælles indgang til beskæftigelsesystemet, og har samtidig haft som effekt, at medarbejderne er blevet samlet om samarbejdsforsøgets vision, mission og værdier.

I det følgende gennemgås en række udvalgte eksempler på samarbejdsforsøgenes interessenthåndtering.

UDVALGTE ERFARINGER – INTERESSEENTER

Tematisering af drøftelser i politisk følgegruppe

I AMC Øresund er der på baggrund af erfaringerne fra de første par møder i Centerrådet truffet beslutning om i højere grad at tematisere møderne ved på de enkelte møder at sætte fokus på for eksempel visitationsmodeller, fælles virksomhedskontakt, lokale arbejdsmarkedspolitiske udfordringer mv. Endvidere er der iværksat et arbejde med at videreudvikle mødematerialet således, at det fremover vil indeholde egentlige sagsfremstillinger.

Arbejdsmarkedsavis

AMC Kalundborg har i efteråret 2005 iværksat en række tiltag for at skabe større synlighed og kendskab til den aktive beskæftigelsesindsats i det lokale og regionale erhvervsliv. Som led i denne strategi har AMC Kalundborg udgivet en arbejdsmarkedsavis i samarbejde med det regionale koordinationsudvalg. Formålet med arbejdsmarkedsavisen, der er trykt i samme format, som kendes fra fx Børsen, har været at sætte fokus på en række succes historier om samarbejde mellem lokale

virksomheder og AMC Kalundborg inden for en lang række virksomhedsrettede ordninger.

På baggrund af erfaringerne fra samarbejdsforsøgene kan der opstilles følgende opmærksomhedspunkter i relation til interessenthåndtering, som det vil være relevant at have fokus på i det fremadrettede arbejde med at implementere en fælles beskæftigelsesindsats.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER – INTERESSENER

- **Strategi for interessenthåndtering** – For at sikre et aktivt medspil fra alle interessenterne bør der udarbejdes en strategi for interessenthåndteringen, hvor de væsentligste interessenter identificeres, og der tages stilling til, hvordan disse skal håndteres før, under og efter sammenlægningen. Håndteringen kan blandt andet handle om, hvordan interessenternes viden bruges mest hensigtsmæssigt, og hvordan der skabes accept og opbakning fra interessenterne.

- **Inddragelse af centrale interessenter forudsætter aktivt udspil** – Interessenthåndteringen bør tilpasses de lokale vilkår, men det vil ofte være hensigtsmæssigt at være proaktiv i relation til interessenterne, så disse oplever, at de er orienteret og eventuelt inddraget, inden der er truffet overordnede strategiske beslutninger.

Organisering

Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene viser, at indretningen af den nye organisation (designet organisationen, fastlægge referencestrukturer, fordele opgaveområder og beskrive jobindhold og kompetenceprofiler) er en af de vigtigste opgaver at få færdiggjort så hurtigt som muligt. Organisationsstrukturen er udgangspunktet for, at den nye organisation kan løse sine opgaver effektivt. Desuden orienterer medarbejdere og ledere sig mod den formelle organisationsstruktur i forsøget på at forstå, hvad sammenlægningen kommer til at betyde. Det giver tryk og mindre negativ påvirkning af opgaveløsningen, at man kan se sig selv i den nye organisation.

Størstedelen af samarbejdsforsøgene har organiseret arbejdet i teamstrukturer, der alle er bemandede med medarbejdere fra såvel kommunen som AF. Enkelte samarbejdsforsøg, som har omfattet også ikke-arbejdsmarkedssparate kommunale målgrupper, har dog samtidig etableret team, der udelukkende beskæftiger sig med disse målgrupper, og som derfor udelukkende beskæftiger kommunale medarbejdere.

Teamenes arbejdsopgaver har varieret i de tolv samarbejdsforsøg. I nogle samarbejdsforsøg er teamene det organisatoriske udgangspunkt for den løbende drift, hvortil er knyttet udviklingsopgaver. I andre samarbejdsforsøg er det primært udviklingsprojekter, som teamene varetager, mens det organisatoriske udgangspunkt for driften ligger i grupper/enheder af kommunale medarbejdere og AF-medarbejdere.

Principperne for etablering af teamene kan opdeles i følgende tre tilgange:

- En *funktionel* tilgang, der indebærer, at teamene er organiseret omkring varetagelsen af en særlig funktion, fx visitation eller virksomhedskontakt på tværs af AF og kommune.
- En *branchetilgang*, der indebærer, at teamene er organiseret omkring varetagelsen af alle funktioner i forhold til en eller flere brancher. En variant heraf er målgruppeorganiseringen, hvor samarbejdsforsøget er organiseret omkring forsøgets målgrupper.
- En *dublering* af funktionerne, der indebærer, at der etableres flere identiske team, der er i stand til at varetage alle opgaver i forhold til de ledige og virksomhederne.

De tre organiseringsprincipper er illustreret i figuren på næste side:

Oftentimes der er en supplerende organisering, som tager højde for en af de øvrige tilgange. For eksempel kan et samarbejdsforsøg være organiseret med en funktionel tilgang i tre hovedteam: visitations-, sagsbehandlings- og virksomhedsteamet. Denne organisering kan så være suppleret med en yderligere underopdeling, der indebærer, at der inden for eksempelvis sagsbehandlerteamet er etableret enheder baseret på målgrupper, mens for eksempel virksomhedsteamet kan være brancheopdelt.

Endelig kan der være etableret forskellige forer for tværgående koordinerende fora, der

supplerer organiseringen. For eksempel kan visitationsmedarbejderne i en målgruppebaseret hovedorganisering have et fagligt fællesskab i en tværgående visitationsgruppe.

Det er på baggrund af erfaringerne fra samarbejdsforsøgene vanskeligt at fastslå, hvilken organisering der bedst har understøttet en

tværgående beskæftigelsesindsats, idet de forskellige organisationsmodeller har haft forskellige fordele og ulemper. Helt overordnet synes det dog at have spillet en rolle, at den valgte organisationsform ”peger fremad”, det vil sige har været gearet til at understøtte etableringen af tværgående arbejdsgange. Omvendt har det været væsentligt, at teamstruktu-

ORGANISERINGSPRINCIPPER

Funktional		Branche		Dublering	
Ledelse		Ledelse		Ledelse	
Visitation og aktivering <ul style="list-style-type: none"> • Målgruppe 1 • Målgruppe 2 • Målgruppe 3 	Virksomhedskontakt <ul style="list-style-type: none"> • Branche 1 • Branche 2 • Branche 3 	Branche 1-2 <ul style="list-style-type: none"> • Visitation • Aktivering • Virksomhedskontakt 	Branche 3-4 <ul style="list-style-type: none"> • Visitation • Aktivering • Virksomhedskontakt 	Alle målgrupper <ul style="list-style-type: none"> • Visitation • Aktivering • Virksomhedskontakt 	Alle målgrupper <ul style="list-style-type: none"> • Visitation • Aktivering • Virksomhedskontakt
Evt. tværgående faglige fora		Evt. tværgående faglige fora		Evt. tværgående faglige fora	

ren afspejler faktiske arbejdsfællesskaber, idet der ellers er en tendens til, at teamstrukturerne opleves som irrelevante af medarbejderne og dermed ikke kommer til at fungere efter hensigten.

Fordelene og ulemperne ved de forskellige organiseringsprincipper, som de er kommet til udtryk i samarbejdsforsøgene, er gengivet i nedenstående tabel.

ORGANISERINGSPRINCIPPER - FORDELE OG ULEMPER

	Funktionel	Branche	Dublring
Fordele	<ul style="list-style-type: none"> • Gode muligheder for specialisering • Gode muligheder for fagligt bæredygtige enheder • Let kommunikerbar for omverdenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisering af arbejdsprocesser med udgangspunkt i virksomhedernes behov • Mulighed for tæt kontakt med erhvervslivet og oparbejdelse af viden om branchernes behov 	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighed for dynamik gennem forskellighed/konkurrence
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende viden om andre enheders arbejde giver stort koordinationsbehov 	<ul style="list-style-type: none"> • Branchetilgang medfører risiko for forskellig tilgang til ens aktiviteter, fx virksomhedskontakt 	<ul style="list-style-type: none"> • Færre muligheder for specialisering • Risiko for faglig isolation • Risiko for modstand fra medarbejdere

Nedenfor gennemgås en række udvalgte erfaringer med organisering af samarbejdsforsøgene.

UDVALGTE ERFARINGER – ORGANISERING

Funktionel organisering

Arbejdsmarkedscenter og Virksomhedscenter Aalborg er organiseret i henholdsvis et borgerrettet og et virksomhedsrettet center, der er placeret på hver sin adresse.

De borgerrettede opgaver varetages af Arbejdsmarkedscenter Aalborg, der består af følgende team:

- Informations- og serviceteam: Første møde med borgeren, generel information og vejledning, assistance til tilmelding, CV-indlæggelse mv., information om kontanthjælpsansøgning m.m.
- Visitations- og kontaktteamet: Indkalde til og afholde CV-samtale, indkalde til og afholde 1. og evt. 2. kontaktsamtale, visitation til tilbud, visitation til kontaktførelse m.m.
- Kontanthjælpsteamet: Vurdering af

ansøgninger om kontanthjælp, beregning og udbetaling, rådighedssamtaler m.m.

Virksomhedscenter Aalborg, der varetager de virksomhedsrettede opgaver, består af følgende team:

- Virksomhedskonsulentteamet: Opsøgende arbejde i forhold til virksomhederne – både i forhold til forsikrede, ikke-forsikrede, personer med nedsat arbejdsevne mv.
- Formidlingsteamet: Formidling af arbejdskraft, der også omfatter såvel forsikrede som ikke-forsikrede.
- Jobteamet (særlige indsats): Tilbud til såvel forsikrede som ikke-forsikrede.

Brancheorganisering

JOB Horsens er organiseret i en række driftsafdelinger og en stabsfunktion. Organiseringen og arbejdsformen afspejler sammenspil på tværs af moderorganisationerne, idet hver afdeling i JOB Horsens består af medarbejdere fra Horsens

Kommune og AF, der i fællesskab varetager den daglige opgaveløsning.

JOB Butikken varetager den indledende kontakt og betjening af jobsøgende og virksomheder.

Brancheafdelingerne (1-4) varetager beskæftigelsesformidling mellem jobsøgende og virksomheder. Det indebærer, at brancheafdelingerne har tæt kontakt med erhvervslivet og følger arbejdsmarkedets udvikling. Samtidig afholder brancheafdelingerne individuelle samtaler med de jobsøgende med henblik på at følge op på de lediges jobsøgning og vurdere, hvilke kompetencefremmende indsatser der skal iværksættes.

Brancheafdelingernes formidling og kompetencefremmende indsatser er specialiseret inden for bestemte fagområder. Det betyder, at den jobsøgendes uddannelse, erhvervs erfaring og jobønsker afgør, hvilken brancheafdeling den jobsøgende tilhører.

Dublering

AMC Østmarken har organisatorisk brudt med den traditionelle opsplitning af indsatsen i arbejde med den ledige og arbejde med virksomhederne. I AMC Østmarken arbejder de enkelte team og den enkelte konsulent (men i varieret omfang) både med virksomhedsopsøgende arbejde og kontakt med ledige. Filosofien i organisationen er, at det giver bedre mulighed for at arbejde strategisk med det virksomhedsopsøgende arbejde, så primært de virksomheder opsøges, hvor konsulenten har kendskab til, at konkrete ledige vil kunne udplaceres (omvendt formidling). Omvendt kan konsulenten synliggøre helt konkrete jobåbninger/ordrer fra virksomhederne i forbindelse med kontakten til konkrete borgere, uanset om kontakten foregår på informationsmøder eller over en jobplansamtale.

På baggrund af erfaringerne fra samarbejdsforsøgene kan der opstilles følgende opmærksomhedspunkter i relation til organisering, som det vil være relevant at have fokus på i det fremadrettede arbejde med at implementere en fælles beskæftigelsesindsats.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

– ORGANISERING

- **Organisationen skal fastlægges tidligt i forløbet** – Indretningen af den nye organisation er en af de vigtigste opgaver at få færdiggjort så hurtigt som muligt. Organisationsstrukturen er (sammen med arbejdsprocesserne) udgangspunktet for, at den nye organisation kan løse sine opgaver effektivt. Samtidig orienterer medarbejdere og ledere sig mod den formelle organisationsstruktur i forløbet på at forstå, hvad sammenlægningen kommer til at betyde.
- **Organisationen skal "pege fremad", men samtidig afspejle den faktiske arbejdsdeling** – Den valgte organisationsform bør tydeligt "pege fremad" mod den nye fælles tilgang til beskæftigelsesindsatsen og bør understøtte etableringen af tværgående arbejds-gange. Det vil ofte forudsætte, at der i alle enheder er medarbejdere fra såvel stat som kommune. Det er væsentligt, at de organisatoriske enheder bliver skabt ud fra fælles opgaver, og at medarbejderne har et faktisk arbejdsfællesskab.

Hvis der er tydelige arbejdsfællesskaber, og bemanning af enhederne er på tværs, vil videndeling og udvikling af tværfaglighed mellem stat og kommuner kunne vokse indefra.

- **Tilpas organisationen løbende** – Organiseringen bør løbende justeres, i takt med at der udvikles arbejdsprocesser på tværs af stat og kommune.

Snitflader i forhold til andre dele af forvaltningen mv.

Som led i tilrettelæggelsen og udviklingen af en tværgående beskæftigelsesindsats er det væsentligt, at der foretages en grænsedragning og etableres klare snitflader i forhold til den øvrige del af forvaltningen. Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene har således vist, at uafklarede snitflader i forhold til kommunalforvaltningen eller andre lokale enheder med opgaver inden for beskæftigelsesområdet, fx enheder nedsat af det lokale koordinationsudvalg, kan udgøre en betydelig udfordring for samarbejdsforsøgene.

Der er tendens til, at samarbejdsforsøg, hvor snitfladeafklaringer har fyldt meget i den forløbne periode, har en lavere målopfyldelse end samarbejdsforsøg, hvor snitfladerne til den kommunale forvaltning mv. indledningsvist er blevet afklaret. Som eksempler på snitflade-problemer, der har fyldt meget i nogle af samarbejdsforsøgene, kan nævnes:

- Uklare procedurer for de lediges til- og afgang mellem samarbejdsforsøget og den øvrige del af forvaltningen, herunder – for de samarbejdsforsøg, hvor den indledende visitation ligger uden for forsøget – problemstillinger vedrørende uens visitationsprocedurer.
- Opgavemæssigt overlap i forhold til enheder i kommunalforvaltningen eller andre lokale enheder med opgaver inden for beskæftigelsesområdet, fx enheder nedsat af det lokale koordinationsudvalg.
- Uklarhed om disponeringsretten over midler/personalemæssige ressourcer (fx medarbejdere, der er finansieret af det lokale koordinationsudvalg).

Hertil kommer, at samarbejdsforsøg med mange deltagende kommuner har oplevet, at

der ud over behovet for at samordne forskellige arbejdsprocesser mellem AF og kommune også er behov for at samordne de forskellige arbejdsprocesser og etablerede praksiser, der er i de deltagende kommuner.

Erfaringerne har vist, at det har været en god investering for samarbejdsforsøgene at afsætte tilstrækkelig tid og ressourcer til at få afklaret eventuelle snitfladeproblemer i opstartsfasen. Det er i den forbindelse væsentligt at være opmærksom på, at udarbejdelsen af snitfladebeskrivelserne ikke kun er en teknisk/faglig afklaringsproces, men også kan indeholde forskellige politiske problemstillinger (fx modstridende institutionelle interesser, lokale politikeres ønsker om at bevare indflydelse mv.). Det har således været væsentligt, at arbejdet med at udarbejde snitflader ikke blot er blevet overladt til medarbejdere, der bilateralt har fået til opgave at løse snitfladeproblemer med deres ”gamle” kollegaer i socialforvaltningen, men at der samtidig har været ledelsesmæssig opbakning i form af klare udmeldinger om, hvilke rammer for tilrettelæggelsen af beskæftigelsesindsatsen der har skullet sigtes efter.

UDVALGTE ERFARINGER – SNITFLADER

Snitfladebeskrivelser mellem forsøget og basisorganisationen

Skiveegnens Arbejdsmarkedscenter har udarbejdet snitfladebeskrivelser for de lediges gang mellem de fire deltageres basisorganisationer og forsøget.

Udarbejdelsen af snitfladebeskrivelserne har været en længerevarende proces og er foregået i tæt samarbejde mellem afdelingsledere fra de fire kommuner og centerledelsen. I marts 2004 – altså cirka fem måneder før projektets opstart – nedsattes en projektgruppe bestående af mellemledere fra de kommunale forvaltninger samt medarbejdere fra AF og forsøgets ledere, hvis opgave var at få afklaret snitfladerne mellem beskæftigelsesindsatsen i kommunen og Skiveegnens Arbejdsmarkedscenter. Gruppen afholdt i opstartsfasen møde med 14 dages mellemrum – siden blev mødefrekvensen sænket til én gang månedlig.

Projektgruppens arbejde har blandt andet resulteret i et snitfladepapir, som beskriver principperne for de lediges gang mellem forsøget og de kommunale forvaltninger.

På baggrund af erfaringerne fra samarbejdsforsøgene kan der opstilles følgende opmærksomhedspunkter i relation til snitflader, som det vil være relevant at have fokus på i det fremadrettede arbejde med at implementere en fælles beskæftigelsesindsats.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER – SNITFLADER

- **Etablering af klare snitflader** – Klare og hensigtsmæssige snitflader til den øvrige forvaltning og andre relevante aktører på beskæftigelsesområdet skal etableres fra begyndelsen. Der bør sigtes mod at få så få og så klare snitflader som muligt.
- **Adressér snitfladerne på passende beslutningsniveau** – Hvis der viser sig uklare snitflader eller behov for at ændre dem, er det helt afgørende, at der er etableret klare procedurer for, hvordan arbejdsdeling og snitflader ændres. Sådanne procedurer må indebære, at der også på passende beslutningsniveau (ledelsesmæssigt og/eller politisk) er fora, hvor snitfladeproblemer kan løses endeligt.

Fælles kultur/tværfaglighed

Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene har vist, at udviklingen af en fælles virksomhedskultur og en tværfaglig tilgang til de ledige er en helt central udfordring i forbindelse med etableringen af en fælles beskæftigelsesindsats. I de tolv samarbejdsforsøg kunne der således indledningsvist konstateres en række forskelligheder mellem AF og kommunen, herunder forskelle i virksomhedskultur – her forstået bredt som normerne for adfærd, personalepolitik, omgangsformer, traditioner osv. Samtidig har det kunnet konstateres, at mange medarbejdere – især under opstarten og et stykke inde i forløbet – fortsat har følt et større tilhørsforhold til deres gamle basisorganisation end til den nyetablerede organisation.

Forskellene i virksomhedskultur er blandt andet kommet til udtryk på det mere praktiske plan i forhold til forskellige traditioner og praksis for eksempelvis afholdelse af ferie, sociale arrangementer, kaffeordninger osv. Men også i forhold til beskæftigelsesindsatsen har der i flere tilfælde kunnet konstateres forskelle i de værdier, traditioner og holdninger, der har været styrende for arbejdet. Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene har således vist, at der i begyndelsen kan være utilfredshed eller usikkerhed blandt medarbej-

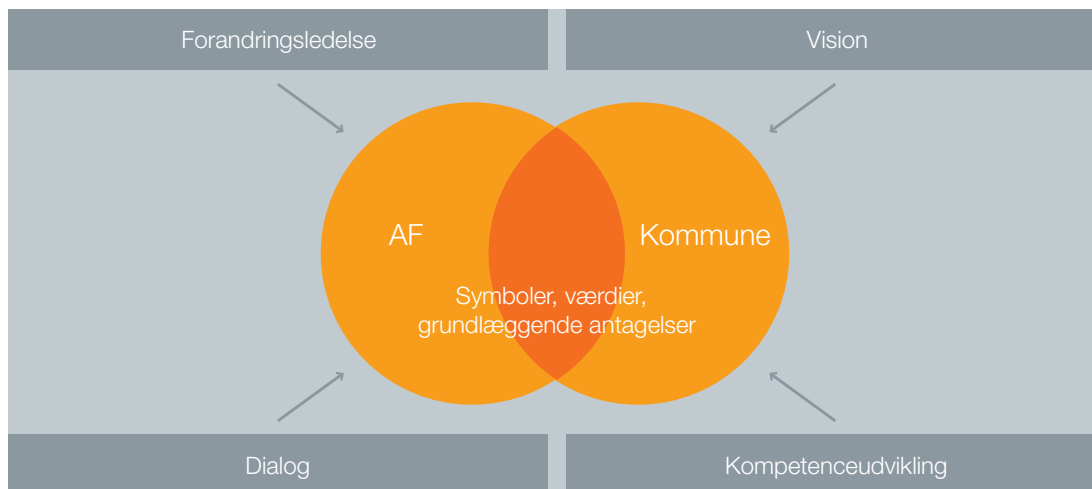
derne i forhold til at benytte nye metoder eller tilgange til de ledige.

Vurderingen er imidlertid, at de fleste samarbejdsforsøg er kommet langt i forhold til etableringen af en fælles kultur og fælles faglighed. Mange steder har medarbejderne således givet udtryk for, at de identificerer sig med den nye organisation og er holdt op med at tænke i ”os” og ”dem”.

Det er samtidig de fleste steder lykkedes at udvikle en tværfaglig, beskæftigelsesorienteret tilgang til de ledige. Det ses for eksempel hos kommunalt ansatte visitationsmedarbejderne, der er skiftet fra en helhedsorienteret socialrådgivertilgang til en mere beskæftigelsesorienteret tilgang til de ledige. Eller hos AF-ansatte virksomhedskonsulenter, der er begyndt at benytte kommunale metoder med udplacering af ledige ved siden af den traditionelle indhentning af jobordrer.

Det vurderes, at fire forhold har spillet ind på resultaterne: forandringsledelse, struktureret dialog mellem medarbejderne, gensidig inspiration og læring ved at ”kigge hinanden over skuldrene” i det daglige arbejde og systematisk kompetenceudvikling.

ELEMENTER I ETABLERING AF FÆLLES VIRKSOMHEDSKULTUR



Ledelsen spiller en afgørende rolle i udviklingen af en fælles virksomhedskultur, og det er derfor vigtigt, at ledelsen har sin opmærksomhed herpå allerede fra begyndelsen. I samarbejdsforsøg, hvor der kun er én leder, og lederen kommer fra én af de to organisationer, der indgår i samarbejdet, kan det udgøre en udfordring, at lederen selv er bærer af én bestemt kultur. I enkelte samarbejdsforsøg med én leder er det netop af denne årsag valgt at rekruttere en leder udefra, som hverken har baggrund i AF eller det kommunale system.

Et væsentligt element i udviklingen af en fælles virksomhedskultur er udviklingen af en slagkraftig og appellerende vision, som skaber mening og retning for den nye organisation. Den overordnede vision for samarbejdsforsøgene – og de kommende jobcentre – udspringer af *Flere i Arbejde* og giver derfor et overordnet svar på spørgsmålet om, hvad formålet med sammenlægningen er, nemlig at etablere et beskæftigelsesystem med én indgang for de ledige og virksomhederne. Det har imidlertid vist sig at være væsentligt at få omsat de overordnede politiske

tanker og idéer til mere operationelle eller ”praktiske” visioner og mål, som ledelse og medarbejdere kan agere ud fra.

Det har endvidere vist sig hensigtsmæssigt så vidt muligt at tilrettelægge organiseringen af samarbejdet mellem AF og kommunen på en sådan måde, at de organisatoriske enheder indeholder medarbejdere fra både AF og kommune og placeres i fysisk nærhed af hinanden. Mange medarbejdere har således givet udtryk for, at det har været inspirerende og lærerigt at blive sat sammen og kunne overhøre, hvordan medarbejdere fra et andet system griber opgaveløsningen an. Erfaringerne har samtidig vist, at det er væsentligt at skabe gode rammer for den uformelle dialog mellem medarbejderne både i arbejdstiden (fx fælles frokoststue) og efter arbejdstids ophør (fx sociale arrangementer som bowlingaften, sommerfest etc.).

Endelig har en systematisk kompetenceudvikling, hvor medarbejderne oplæres i regler og metoder på tværs af de to systemer, været et vigtigt element i udviklingen af fælles kultur og tværfaglighed. En udbredt måde at gennemføre kompetenceudvikling på har været at benytte sig af sidemandsoplæring, hvor medarbejderne fra AF og kommunen i en periode følger hinandens arbejde.

Nedenfor beskrives en række udvalgte erfaringer med etablering af fælles kultur og fælles faglighed.

UDVALGTE ERFARINGER – FÆLLES KULTUR/TVÆRFAGLIGHED

Kompetenceudvikling gennem sidemandsoplæring

Mange samarbejdsforsøg har benyttet sig af sidemandsoplæring i forbindelse med udvikling af fælles kompetencer. Det gælder både i relation til de borgerrettede og de virksomhedsrettede aktiviteter.

Som eksempel kan nævnes JobVest i Århus, hvor visitationsmedarbejderne har gennemført visitationssamtaler i et sidemandsoplæringsforløb, hvor medarbejderne fra både AF og kommunen følger hinandens samtaler. I forsøget er der etableret to visitationsgrupper, hvor hver gruppe består af syv medarbejdere – fire AF-medarbejdere og tre kommunale medarbejdere. I de to visitationsgrupper er dannet tre ”par”, der ud fra en løbende plan afholder tre samtaler pr. dag to gange om ugen.

Mission, vision, værdier

Ledelsen og medarbejderne i AMC Kalundborg har i fællesskab udarbejdet mission, vision og værdier for forsøget. Dette er sket i en række workshopsessioner, hvor alle medarbejdere har bidraget. Visionen er, at AMC Kalundborg skal være:

- Virksomhedernes foretrukne samarbejdspartner ved rekruttering, fastholdelse og genplacering af medarbejdere og derved medvirke til at sikre rette person på rette sted til rette tid.
- Kendt af centrets kunder som en effektiv og dynamisk organisation, der med et højt serviceniveau er den katalysator, der medvirker til at sikre et velfungerende og rummeligt arbejdsmarked på Kalundborgegnen med én fælles indgang.

AMC Kalundborgs værdisæt er samarbejde, respekt, resultater, trivsel, troværdighed, udvikling, forpligtelse, kvalitet.

Målet med processen har været at skabe en så bred forankring af visionen og værdierne som muligt med henblik på at

understøtte arbejdet med at etablere en fælles virksomhedskultur. Det er indtrykket, at den gennemførte proces har været et nyttigt element i etableringen af en fælles virksomhedskultur.

Projektdeltageruddannelse

Alle medarbejdere i AMC Esbjerg har gennemgået et projektdeltagerkursus. Som led i projektudviklingen er medarbejdere på tværs af AF og kommune blevet bedt om at identificere og prioritere de mest oplagte udviklingsopgaver inden for hvert teamområde. Denne "bottom up-tilgang" til udviklingsprojekter har resulteret i en række projekter, som medarbejderne har været engagerede i og motiverede til at få implementeret i organisationen. Heriblandt kan nævnes projekter vedrørende kvalitetssikring af CV'er, forbedring af koncept for kollektive arrangementer, markedsføring af AMC Esbjergs tilbud over for virksomhederne, "infocirklen" – videndeling i AMC Esbjerg samt et introduktionsforløb for nye medarbejdere.

På baggrund af erfaringerne fra samarbejdsforsøgene kan der opstilles følgende opmærksomhedspunkter i relation til fælles kultur/tværfaglighed, som det vil være relevant at have fokus på i det fremadrettede arbejde med at implementere en fælles beskæftigelsesindsats.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER – FÆLLES KULTUR/TVÆRFAGLIGHED

- **Fokus på kultur og tværfaglighed fra begyndelsen** – Skabelse af en fælles kultur skal være i fokus allerede fra begyndelsen, når der skal skabes en fælles beskæftigelsesindsats. Ledelsen spiller i denne forbindelse en væsentlig rolle, idet ledelsen i kraft af positionen har mulighed for at give udtryk for værdier og udøve disse i praksis. Det er dog samtidig væsentligt at være opmærksom på, at ledelsen også er bærere af en bestemt kultur og dermed blandt dele af medarbejderen risikerer at blive set som ”en af de andre”.
- **Fælles kultur gennem dialog og samarbejde** – En åben og struktureret dialog mellem medarbejdere og ledelse om, hvilke antagelser og værdier samt hvil-

ken opgaveløsning og hvilke daglige rutiner der ønskes i den nye organisation, er væsentlig for udviklingen af en fælles virksomhedskultur. Lige så væsentligt er det imidlertid, at den faktiske organisering og tilrettelæggelse af det daglige arbejde reflekterer et tværgående samarbejde. Det er således af stor betydning, at der er sammenhæng i de interne værdier og de værdier, som der gives udtryk for eksternt.

Fælles arbejdsprocesser

Det overordnede formål med etablering af samarbejdsforsøg mellem AF og kommuner om beskæftigelsesindsatsen har været at afprøve forskellige tilgange til etablering af tværgående samarbejde om kerneprocesserne i beskæftigelsesindsatsen, det vil sige fælles visitation, fælles kontaktførelse, fælles aktivering, fælles brug af andre aktører og fælles virksomhedskontakt.

ELEMENTER I ETABLERING AF FÆLLES ARBEJDSPROCESSER



Nedenfor beskrives i mere generelle termer en række observationer og erfaringer med de udviklingsstrategier, der er benyttet i forsøgene. Herefter gives i de efterfølgende afsnit en mere detaljeret beskrivelse af de erfaringer, der er gjort i forhold til etableringen af fælles arbejdsprocesser på de pågældende områder.

UDVIKLINGSSTRATEGIER

Den fælles beskæftigelsesindsats har i relation til de tolv samarbejdsforsøg skullet udvikles, samtidig med at den løbende drift af beskæftigelsesindsatsen er varetaget. Udviklingen af den fælles beskæftigelsesindsats er i en række

tilfælde igangsat allerede i planlægningsfasen i forbindelse med de indledende drøftelser om iværksættelse af forsøgene. Men mange fælles områder er udviklet, mens forsøget har været i egentlig drift. For alle samarbejdsforsøgene har der været formuleret tydelige krav til produktionen. Men samtidig har der også i de fleste forsøg være opstillet klare udviklingsmål. Dette har været væsentligt for at sikre, at udviklingen af den fælles indsats er blevet prioriteret i såvel planlægningsfasen som driftsfasen, og det har været muligt at foretage en entydig og klar opfølgning på fremdriften.

De tolv forsøg har haft forskellige strategier for, hvornår og i hvilken rækkefølge beskæftigelsesindsatsen er blevet fælles. I nogle forsøg har strategien indebåret, at der indledningsvist er etableret fælles arbejdsprocesser på de områder, hvor barriererne har været få (fx fælles modtagelse/jobbutik, fælles virksomhedskontakt mv.), for herefter at vende sig mod mere komplicerede kerneprocesser som visitation, kontaktførelse og aktivering.

En anden udviklingsstrategi har været en målgruppeorienteret tilgang, hvor der har været foretaget en løbende indfasning af samarbejdsforsøgets målgrupper i tværgående arbejdsprocesser. Fokus har her indledningsvist for eksempel været på at etablere tværgående arbejdsprocesser for de målgrupper, der har kort afstand til arbejdsmarkedet, for derefter at fokusere på de øvrige målgrupper med større afstand til arbejdsmarkedet.

Det kan konstateres, at de samarbejdsforsøg, hvor ledelse, medarbejdere og projektere mv. har taget initiativ til systematisk at formulere og iværksætte udviklingsstrategier, generelt er kommet langt i forhold til etableringen af tværgående arbejdsprocesser. Det har været tydeligt, at hvor denne strategi har været klar og

velkommunikeret, har det været en hjælp i den daglige styring og prioritering af udviklingsaktiviteterne.

Erfaringerne har således vist, at udarbejdelsen af en køreplan for gennemførelsen af udviklingsaktiviteter er af afgørende betydning, og at køreplanen bør skitseres og iværksættes så tidligt som muligt gerne allerede i planlægningsfasen. Eksempelvis viser forløbet i flere af samarbejdsforsøgene fra første til anden evalueringsrunde, at lanceringen af en blot forholdsvis generel køreplan har bidraget til at bringe processen fra begrænset fremgang til konkret aktivitet. Det er med andre ord blevet muligt at tage fat på de konkrete forberedelser, fordi køreplanen har opstillet fælles milepæle. I forlængelse heraf er en køreplan afgørende for, at tempoet i etableringsprocessen holdes højt hele vejen igennem. Køreplanen har samtidig kunnet danne udgangspunkt for en løbende ledelsesmæssig opfølgning på samarbejdsforsøgets udviklingsaktiviteter.

GENERELLE UDFORDRINGER I FORHOLD TIL FÆLLES BESKÆFTIGELSESINDSATS

Samarbejdsforsøgene har i forbindelse med etableringen af en fælles beskæftigelsesindsats konstateret en række generelle

udfordringer, som også må forventes at få betydning i det fremadrettede arbejde med at tilrettelægge en fælles beskæftigelsesindsats:

- *Ændring af faglige holdninger* – I en række tilfælde har modstand eller skepsis blandt medarbejderne i forhold til at gennemføre visitationssamtaler på tværs været en barriere for udviklingen af fælles visitation. Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene har således vist, at der i begyndelsen kan være utilfredshed eller usikkerhed blandt visse af medarbejderne i forbindelse med skiftet fra en helhedsorienteret socialrådgivertilgang til en beskæftigelsesorienteret tilgang til de ledige.
- *Forskelle i brug af andre aktører og straksaktivering* – Der kan konstateres en tendens til, at de steder, hvor der opleves store forskelle i AF og kommunernes rammer og praksis for aktivering, har forsøgene haft vanskeligere ved at opfylde succeskriterierne i relation til fælles aktiveringsindsats og fælles brug af andre aktører. De oplevede forskelle vedrører dels de økonomiske rammer for aktiveringsindsatsen samt foretrukne leverandører af aktiveringstilbud, dels forskellig praksis for straksaktivering i kommuner og AF.
- *Begrænset adgang til fælles it-systemer* – Samarbejdsforsøgene har oplevet, at etablering af adgang til fælles it-systemer på samme vilkår for medarbejdere med sammenlignelige arbejdsopgaver har været en væsentlig forudsætning for at udvikle tværgående arbejdsprocesser. Det har imidlertid af forskellige tekniske årsager kun delvist været muligt at etablere en sådan fælles adgang.

Samarbejdsforsøgene har i tilknytning til ovenstående oplevet en særlig problemstilling omkring manglende hjemmel til at træffe myndighedsafgørelser på tværs af de to systemer. Dette har haft som konsekvens, at myndighedsafgørelser i forhold til forsikrede ledige skal træffes af en AF-ansat, og afgørelser i forhold til ikke-forsikrede skal træffes af en kommunalt ansat².

På trods af de konstaterede udfordringer er mange af samarbejdsforsøgene dog, som det fremgår af de efterfølgende afsnit, nået langt i forhold til at etablere en fælles beskæftigelsesindsats. På næste side gennemgås udvalgte erfaringer med tilrettelæggelsen af udviklingsstrategier for en fælles beskæftigelsesindsats.

UDVALGTE ERFARINGER

– FÆLLES ARBEJDSPROCESSER

Målgruppeanalyse

Samarbejdsforsøget i Århus har foretaget en analyse af, hvilke muligheder der var i forhold til et tættere samarbejde om indsatsen for de forsikrede og ikke-forsikrede ledige. Analysen skulle især afdække, i hvilket omfang der på tværs af grupperne af forsikrede og ikke-forsikrede ledige kunne identificeres grupper med fælles karakteristika, der ville gøre en fælles beskæftigelsesmæssig indsats hensigtsmæssig.

Analysen har etableret et videngrundlag om de fælles målgrupper mv. og har indebåret bedre muligheder for at tilrettelægge indsatsen for forsikrede og ikke-forsikrede ledige på et fælles grundlag. Analysen har endvidere identificeret, hvilke fælles målgrupper som findes inden for rammerne af forsøget. På den baggrund har forsøget valgt at sætte særligt fokus på indsatsen for de unge under 30 år.

Køreplan for udviklingsaktiviteter

JobVest i Århus igangsatte i februar 2005

en "100-dages plan" med henblik på at øge forsøgets fælles indsats. Planen indeholdt en detaljeret aktivitetsplan eller milepælsplan for projektudviklingsaktiviteterne i samarbejdsforsøget.

Det er indtrykket, at de aktiviteter, der er implementeret inden for rammerne af planen, har haft stor indflydelse på forsøgets fremdrift i relation til udvikling af en fælles beskæftigelsesindsats. Det var desuden indtrykket, at planen har været et godt redskab til at samle både medarbejdere og ledelse om en række fælles mål.

Analysebaseret redesign af processer

For at kunne frigøre ressourcer og minimere arbejdspress på området har AMC Aalborg sat fokus på fælles visitation. Det har resulteret i en gennemgribende analyse, hvor medarbejdere fra de tre team i arbejdsmarkedscentret ved hjælp af metoden "Lean-administration" har analyseret og drøftet en mere hensigtsmæssig tilrettelæggelse af de nuværende arbejdsprocesser. Lean-administration bygger på en tankegang om at etablere et naturligt og hensigtsmæssigt flow mellem processerne

og sikring af, at opgaverne hele tiden bevæger sig i den rigtige retning og med stor hastighed.

Der er som resultat heraf fundet opgaver, der kan tilrettelægges anderledes, og samtidig er der identificeret konkrete opgaver, der kan varetages på tværs af de to systemer. For eksempel er arbejdsopgaverne i kontakt- og visitationsteamet blevet omlagt således, at samtlige samtaler med dagpengeberettigede ledige vil ske individuelt efter udsøgning på lister. Informationsmøderne forud for samtaler er dermed blevet afskaffet med henblik på at kunne frigøre ressourcer til også løbende at kunne udsøge og indkalde kontanthjælpsmodtagere til første kontaktsamtale (CV-samtalen).

På baggrund af erfaringerne fra samarbejdsforsøgene kan der opstilles følgende opmærksomhedspunkter i relation til etablering af tværgående arbejdsprocesser, som det vil være relevant at have fokus på i det fremadrettede arbejde med at implementere en fælles beskæftigelsesindsats.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER – FÆLLES ARBEJDSPROCESSER

- **Der bør afsættes tilstrækkelig tid og ressourcer til forberedelse** – En god og omhyggelig forberedelse kan sikre, at der ikke opstår problemer i forbindelse med gennemførelsen af sammenlægningen. Men forberedelse tager tid, og det er derfor nødvendigt at gå i gang i god tid – ofte vil otte til ti måneder være nødvendige til at bringe alle forhold i orden. Det anbefales, at der afsættes tilstrækkelige ressourcer både hos ledelsen, men også hos medarbejderne i forberedelsesfasen.
- **Udviklingsaktiviteter bør prioriteres** – Det er vigtigt at prioritere udviklingsaktiviteter, der har til formål at etablere en fælles beskæftigelsesindsats. En konkret måde at gøre dette på er at udarbejde en samlet udviklingsplan, som præciserer, hvilke aktiviteter der skal iværksættes i hvilken rækkefølge, og hvem der ventes at blive involveret. Det anbefales, at udviklingsplanerne klart kommunikerer til medarbejderne, ligesom disse bør involveres tæt i såvel udmøntningen som

opfølgningen. Køreplanen og opfølgningen på denne sikrer i praksis, at arbejdet med udvikling af en tværgående beskæftigelsesindsats ikke bliver tilsidesat i en dagligdag, hvor der er ganske væsentlige produktionskrav.

- **Medarbejderinddragelse er væsentlig for innovation** – Medarbejderne skal inddrages, når der skal etableres tværgående arbejdsprocesser. Det er dem, der ofte har viden om og forslag og idéer til tilrettelæggelsen af tværgående arbejdsprocesser i projektudviklingsforløbene, og i praksis er det medarbejderne, der efterfølgende skal sikre forankringen af de nye arbejdsprocesser.

FÆLLES VISITATION

Et vigtigt element i sammentænkningen af indsatsen på tværs af kommunerne og AF er som nævnt den visitation af borgeren, der foretages ved indgangen til systemet, og den løbende visitation, der foretages, mens borgeren er tilknyttet systemet.

I evalueringen af samarbejdsforsøgene har der

derfor været fokus på, om forsøgene har arbejdet ud fra fælles visitationsprincipper for alle de målgrupper, der er omfattet af forsøget. Evalueringen har vist, at tilstedeværelsen af en fælles, it-understøttet metode i form af visitationsværktøjskassen og Arbejdsmarkedsportalen har muliggjort, at samarbejdsforsøgene er kommet langt i forhold til at implementere ensartede visitationsprocedurer for de ledige på tværs af forsørgelsesgrundlag.

Alle samarbejdsforsøg benytter således visitationsværktøjskassen med henblik på at bedømme den lediges afstand til arbejdsmarkedet (fokus på jobmuligheder frem for barrierer). Det har voldt en del af samarbejdsforsøgene vanskeligheder at lade visitationsmedarbejdere fra AF og kommunen foretage visitation på tværs af de lediges forsørgelsesgrundlag, men nogle samarbejdsforsøg har i praksis gennemført visitation med gode og interessante resultater til følge.

De væsentligste udfordringer har været manglende adgang til myndighedsafgørelser på tværs af de to systemer, begrænset adgang til fælles it-systemer og modstand/skepsis blandt medarbejderne og/eller basisorganisationerne. Det skal bemærkes, at i de kommende jobcentre

er problemstillingen omkring placeringen af den indledende visitation løst, da det følger af lovgivningen, at al visitation af de ledige skal foregå i jobcentret.

På trods af disse udfordringer er flere af samarbejdsforsøgene dog nået langt i forhold til at etablere fælles visitation og har gode erfaringer hermed.

UDVALGTE ERFARINGER – FÆLLES VISITATION

Fælles visitationsmodel – Århus

JobVest i Århus har etableret en model for indgangen af alle ledige uanset forsørgelsesgrundlag. Når en ledig henvender sig til forsøget, bliver den ledige modtaget af en JobVestmedarbejder. Denne medarbejder kan enten være AF- eller kommunalt ansat og betjener alle de ledige uafhængigt af forsørgelsesgrundlag. Ved første henvendelse foretager den pågældende visitationsmedarbejder en første visitation.

I den første visitation foretager visitationsmedarbejderen en visitation af den ledige med udgangspunkt i principperne fra visitationsværktøjskassen. De lediges match-

gruppeindplacering danner udgangspunkt for, hvilke tilbud og hvilken medarbejder den ledige skal visiteres til. Eksempelvis vil ledige, der tilhører matchkategori 4 og 5, blive visiteret til Arbejdsmarkedscenter Vest. Ledige i de øvrige matchkategorier 1, 2 og 3 vil blive visiteret til et af de øvrige tilbud i tilbudsviften. For at sikre fokus på job og aktiv jobsøgning udleveres der i forbindelse med samtalen et antal hotjob, som den enkelte ledige umiddelbart vil kunne søge.

Netop forsøgets fokus på job har været en medvirkende årsag til, at forsøget oplever, at flere af de ledige, der samtidig ønsker at ansøge om kontanthjælp, bliver ”vendt i døren”. Såfremt en ledig kontanthjælpsmodtager ønsker at ansøge om kontanthjælp bliver den ledige visiteret til økonomiafdelingen.

Flytning af indledende visitation af kontanthjælpsmodtagere

Ved etableringen af Arbejdsmarkedscenter Esbjerg (AMCE) var den indledende visitation af kontanthjælpsmodtagere placeret i Esbjerg Kommune, det vil sige uden for

forsøget. Dette indebar en udfordring i relation til at etablere fælles visitationsprocedurer på tværs af AF og kommunen. I foråret 2005 er det imidlertid valgt at flytte den indledende visitation af kontanthjælpsmodtagere fra kommunens arbejdsmarkedsafdeling til AMCE, så indgangen til AMCE for nyledige ikke-forsikrede er gennem AMCE. Dette har gjort det muligt for AMCE at iværksætte samarbejdsforsøg med fælles visitation på tværs af forsørgelsesgrundlag.

Alle kunder modtages i en fælles reception. Kontanthjælpsmodtagere henvises derefter til visitationsmedarbejderne (AF- eller kommunalt ansatte), forsikrede skal tilmelde sig AF. Sagsfordelingen foregår på den måde, at der trækkes et nummer, hvorefter en grovvisitering foretages. Fokus i visitations samtalen er udelukkende på job – er der spørgsmål vedrørende muligheder for at få kontanthjælp henvises til Esbjerg Kommune. Den indledende visitation foretages for alle grupper i AMCE af den fælles visitationsenhed, der består af to medarbejdere fra henholdsvis AF og Esbjerg Kommune, med udgangspunkt i visitationsværktøjskassen.

Flytningen af den indledende visitation er blevet positivt modtaget af såvel brugerne som de ansatte i AMCE. Det opleves således som positivt, at der i det indledende møde med forvaltningen er fokus på job, og at der ikke i den forbindelse bliver gjort forskel på forsikrede og ikke-forsikrede.

FÆLLES KONTAKTFORLØB

En hensigtsmæssig udviklingsstrategi i forhold til etableringen af fælles kontaktforløb har været indledningsvist at tage en overordnet drøftelse mellem AF og kommunen om rammerne for fælles kontaktforløb. Det har især vist sig væsentligt at drøfte den kommunale brug af straksaktivering og AF's praksis med at lægge kontaktforløbet ud til andre aktører.

Straksaktivering dækker over, at kommunens ikke-forsikrede nyledige aktiveres i en periode (fra tre uger og op til seks måneder), umiddelbart efter at de pågældende har meldt sig ledige. I AF er der ikke tradition for at benytte straksaktivering. I samarbejdsforsøg, hvor der benyttes straksaktivering af ikke-forsikrede ledige, har det således generelt vist sig at være vanskeligere at tilrettelægge fælles kontakt-

forløb for ledige uafhængigt af forsørgelsesgrundlag.

Det har derfor været væsentligt, at der blev taget en drøftelse af og fundet en fælles tilgang til brugen af straksaktivering. For kommunens vedkommende har spørgsmålet været, om straksaktiveringen skulle benyttes over for alle kontanthjælpsmodtagere uafhængigt af deres beskæftigelsespotentialer. AF har samtidig haft lejlighed til at overveje, om særlige grupper af forsikrede ledige ville have nemmere ved at komme i ordinært arbejde, hvis der blev sat ind med et fremrykket/intensiveret kontaktføreløb.

En anden væsentlig afklaring har været håndteringen af forskellene i brug af andre aktører mellem AF og kommuner. Ofte er kontaktføreløbet for store dele af de forsikrede ledige lagt ud til andre aktører efter tre eller seks måneder afhængigt af målgrupper, mens kontaktføreløbene for de ikke-forsikrede i udgangspunktet varetages af kommunale medarbejdere.

Som det fremgår af boksen til højre er en række samarbejdsforsøg nået langt med etableringen af fælles kontaktføreløb. Et fællestræk for disse samarbejdsforsøg er, at udvikling af fælles visitation og fælles kontaktføreløb er

blevet set i tæt sammenhæng. Fokus har således været på at identificere målgrupper på tværs af forsørgelsesgrundlag, der kan benytte eksisterende og/eller nye kontaktføreløb på et fælles grundlag, og samtidig få skabt de nødvendige disponeringsmæssige frihedsgrader til i praksis at kunne gennemføre kontaktføreløb på tværs.

Nedenfor gennemgås en række konkrete modeller for fælles kontaktføreløb.

UDVALGTE ERFARINGER – FÆLLES KONTAKTFØRELØB

Fælles kontaktføreløb for alle ledige (mange inddelinger)

JobVest i Århus har siden maj 2005 haft fælles kontaktføreløb for både forsikrede og ikke-forsikrede ledige. I første omgang omfattede det fælles kontaktføreløb ledige under 30 år, men siden medio september 2005 er det fælles kontaktføreløb blevet udvidet til også at omfatte alle ledige i forsøget.

Viften af forskellige kontaktføreløb og aktiveringstilbud er beskrevet i en fælles tilbudsmappe. Mappen indeholder en beskrivelse af de forskellige aktiviteter,

formålet med og indholdet i aktiviteterne samt en oversigt over, hvilke tilbud der er tilpasset hvilke matchkategorier/målgrupper.

Medarbejderne kan typisk indplacere de ledige i følgende kontaktførelsesmodeller:

- Ledige, der er afklarede og har en realistisk jobplan (matchkategori 1). Den ledige orienteres om de forskellige muligheder for at få hjælp til at realisere jobplanen. Det drejer sig om brugen af Jobnet, kvalitetssikring af CV'et, tjek af, om CV'et er godkendt, viden om job og jobsøgning inden for relevant fagområde mv.
- Ledige, der har væsentlige sproglige barrierer (matchkategori 2-3). Ved visitationssamtalen vil fokus være på forbedring af sprogkunderskaber. Den ledige vil typisk blive sendt på sprogskolen, som blandt andet vil blive bedt om at hjælpe med udarbejdelse af et kvalificeret CV (forklaring af begreber og indlæggelse).
- Ledige, der er uafklarede i forhold til fremtidige jobområder og uddannelse. Denne målgruppe vil typisk blive sendt

på et afklaringsforløb af to til seks ugers varighed. På forløbet foretages i dialog med den ledige en realistisk afklaring af den lediges uddannelses- og/eller jobmuligheder. Samtidig bliver den ledige støttet i at søge ordinært arbejde. Forløbet afsluttes med et forslag til en jobplan, der sigter på job eller uddannelse. På forløbet sikres det også, at den ledige får indlagt sit CV, og at den ledige klædes på til at kunne søge job.

- Ledige, der er i matchkategori 1, og som vurderes kun kortvarigt at være på offentlig forsørgelse (eksempelvis studenter og dimittender). Denne målgruppe visiteres typisk til Den Kommunale Aktiveringssektion (KAS). Forløbet i den kommunale aktiveringssektion indledes med et introduktionskursus af nogle dages varighed.
- Ledige kontanthjælpsmodtagere i matchkategori 4 og 5. Denne målgruppe visiteres typisk til et straksafklaringsforløb af to til seks ugers varighed. Her foretager man sammen med den ledige en realistisk afklaring af fremtidsmuligheder.

Fælles kontaktforløb for udvalgte grupper af ledige

Center for Job- og Erhvervsservice (JOE), Greve, har valgt at udarbejde fælles kontaktforløb for udvalgte grupper af nytilmeldte ledige. Det drejer sig om ledige inden for følgende grupper:

- Ledige med anden etnisk baggrund end dansk
- Unge under 30 år
- Seniorer (50+ år)
- Kvinder mellem 30 og 50 år uden kompetencegivende uddannelse.

Disse grupper omfatter såvel forsikrede som ikke-forsikrede. For alle grupper gælder, at kontaktforløbene omfatter såvel CV-samtaler som 3-månederssamtaler samt for visse af grupperne endvidere supplerende og fremrykkede aktiviteter.

Fælles kontaktforløb for alle ledige (få inddelinger)

AMC Kalundborg har pr. 1. januar 2005

indført kontaktforløb for alle ledige uanset forsørgelsesgrundlag. Alle nyledige, som henvender sig til AMC Kalundborg, placeres i en af forsøgets to hovedmålgrupper uanset forsørgelsesgrundlag. Gruppe 1: stor grad af arbejdsmarkedstilknytning eller gruppe 2: lille grad af arbejdsmarkedstilknytning.

Ledige med stor arbejdsmarkedstilknytning visiteres til kontaktforløb hos en anden aktør. Her underopdeles de ledige yderligere i to grupper:

- En gruppe, der omfatter kontanthjælpsmodtagere samt nytilmeldte dagpengemodtagere. Kontaktforløbet omfatter for denne gruppe CV- og 3-måneders-samtaler.
- En anden gruppe, der kun omfatter gentilmeldte dagpengemodtagere. For denne gruppe omfatter kontaktforløbet kun 3-måneders samtalerne.

For ledige med lille arbejdsmarkedstilknytning varetages kontaktforløbet i ledighedsperiode 1 af AMC. Kontaktforløbet omfat-

ter for denne gruppe også CV-samtale og 3-måneders samtaler.

AMC Kalundborg har indgået en aftale med socialforvaltningen i Kalundborg Kommune om, at AMC inden for en rammebevilling kan disponere over midler til kontanthjælpsmodtagere. Det bevirker, at AMC på en smidig og ubureaukratisk måde kan visitere kontanthjælpsmodtagere til eksempelvis andre aktører i kontaktføreløbet på lige fod med de forsikrede ledige.

Kontaktføreløb for de svagere ledige

I Arbejdsmarkedscenter Ringkøbing Fjord er der etableret særlige kontaktføreløb for de svage ledige. Det drejer sig blandt andet om:

- Mænd på kontanthjælp (ofte med misbrugsproblemer), hvor der er iværksat et projekt "Aktiv Igen", som blandt andet omfatter støtte til at løse sociale problemer.
- Flygtninge med begrænsninger i arbejdsevnen som følge af et traume,

hvor kontaktføreløbet har til formål at klarlægge den enkelte flygtningens muligheder på arbejdsmarkedet. Kontaktføreløbet varer seks til tolv måneder og varetages af andre aktører.

- Et aktiveringsforløb med indlagt kontaktføreløb for a-kassemedlemmer, der periodevis befinder sig i dagpenge- og sygedagpengesystemet (sygedagpengemodtagere, forsikrede ledige med fysiske og/eller sociale barrierer). Målgruppen udpeges i samarbejde med a-kasserne.
- Et fælles kontaktføreløb for tosprogede unge (unge, der er på vej ud af uddannelsessystemet, kontanthjælpsmodtagere og dagpengemodtagere).
- Projekt med fleksjobværksted, hvor en privat virksomhed driver dette, og en fleksjobkonsulent er ansat til at varetage kontaktføreløbet.

For alle kontaktføreløb for de svagere grupper af ledige gælder, at forsøget både kan sende kontanthjælpsmodtagere og dagpengemodtagere til et af disse forløb.

FÆLLES AKTIVERING

Samarbejdsforsøgene har skullet afprøve mulighederne for fælles aktiverings- og opkvalificeringsforløb, herunder aktiveringsforløb målrettet mod virksomhedernes behov for arbejdskraft og forløb, der i større omfang kombinerer vejledning, virksomhedspraktik, løntilskud og opkvalificering.

Evalueringen har vist, at de fleste samarbejdsforsøg på forsøgsbasis har benyttet aktiveringstilbud på tværs af forsørgelsesgrundlag. De fleste samarbejdsforsøg benytter i stigende grad virksomhedsrettede aktiveringstilbud (virksomhedspraktikker, løntilskud og mentorordninger).

En hensigtsmæssig udviklingsstrategi i forhold til etableringen af en fælles aktiveringsindsats har været først at få etableret et overblik over de aktiveringstilbud, der samlet set er til rådighed for forsøgets ledige, hvad de indeholder, og hvilke målgrupper de henvender sig til. Herefter er der taget en principiel drøftelse mellem AF og kommunen om, hvilke rammer for aktivering forsøget har til rådighed. Enkelte samarbejdsforsøg har i forbindelse med kortlægningen af aktiveringstilbud fokuseret på at få identificeret de projekter, der har den bedste

effekt i forhold til at bringe forskellige målgrupper tættere på arbejdsmarkedet (progression), mens beskæftigelsesprojekter med ringe beskæftigelseseffekt er udfaset.

Der kan konstateres en tendens til, at de steder, hvor der opleves store forskelle i AF og kommunernes rammer og praksis for aktivering, har forsøgene haft vanskeligere ved at opfylde succeskriterierne i relation til fælles aktiveringsindsats og fælles brug af andre aktører. De oplevede forskelle vedrører for det første de økonomiske rammer og praksis for aktiveringsindsatsen. Kommunerne har således typisk valgt at binde aktiveringsmidlerne i egne, kommunalt organiserede aktiveringsprojekter, mens AF har været bundet af eksisterende rammeaftaler for aktiveringsindsatsen. For det andet er der ofte forskelle i praksis for straksaktivering i kommuner og AF.

I flere samarbejdsforsøg er der imidlertid set eksempler på, at det er prioriteret, at AF mod betaling skal kunne benytte kommunale aktiveringstilbud for forsikrede ledige og omvendt, at den kommunale del mod betaling skal kunne benytte AF's rammeaftaler til aktivering af ikke-forsikrede ledige. Fokus har således været på at identificere målgrupper på tværs af forsør-

gelsesgrundlag, der kan benytte eksisterende og/eller nye aktiveringstilbud på et fælles grundlag, og samtidig få skabt de nødvendige disponeringsmæssige frihedsgrader til i praksis at kunne gennemføre aktivering på tværs.

Nedenfor gennemgås en række af erfaringerne med fælles aktivering.

UDVALGTE ERFARINGER – FÆLLES AKTIVERINGSINDSATS

Fælles aktiveringsmodel

AMC Østmarken har med henblik på at fremme brugen af aktivering på tværs af forsørgelsesgrundlag udarbejdet en fælles aktiveringsmodel. For hver matchkategori (1-4) er der opstillet en prioriteret tilbudsvifte. Eksempelvis indgår under matchkategori 3 ”delvis match” følgende i den prioriterede tilbudsvifte:

- Støtte til synliggørelse af jobåbninger samt støtte til konkret jobsøgning
- Tæt opfølgning på konkret jobsøgning
- Ordinært arbejde, løntilskudsjob eller virksomhedspraktik eventuelt kombine-

ret med mentorordning og/eller kortvarigt opkvalificeringsforløb.

Aktiveringsmodellen er indarbejdet i de redskaber, konsulenterne anvender.

AMC Østmarken tager endvidere systematisk stilling til målgruppen defineret ud fra den lediges afstand til arbejdsmarkedet, når et nyt aktiveringstilbud etableres. AMC Østmarken har udarbejdet en liste over ”supplerende aktiveringstilbud”, der supplerer AF's ugentlige kursuskatalog, men er udviklet, så det ud for hvert aktiveringstilbud er anført, hvilken målgruppe tilbuddet er henvendt til. AMC Østmarken har således indgående kendskab til de opkvalificeringstilbud, der udbydes på suppleringslisten, deltager aktivt i designet af forløbene og har et særdeles tæt samarbejde med udbydere. Konsekvensen af de iværksatte initiativer er, at aktiveringstilbuddene i stigende omfang anvendes på tværs af forsørgelsesgrundlag.

Elektronisk tilbudsvifte på tværs af AF og kommune

I Aalborg har samarbejdsforsøget udviklet

en fælles portal, som alle medarbejdere og ledere i hele AF-Nordjylland og i Aalborg Kommune har adgang til. På portalen ligger en database med AF-Aalborgs og Aalborg Kommunes aktiveringstilbud til ledige. Herfra kan sagsbehandlere og andre, der har brug for det, få et overblik over, hvilke tilbud der er til rådighed for ledige - forsikrede og ikke-forsikrede. Der er udviklet en søgefunktion, der gør det muligt hurtigt at identificere, hvilke vejledningsforløb, kursus- og uddannelsesforløb eller andre typer af tilbud som AF eller Aalborg Kommune har etableret til ledige. For hvert tilbud er der angivet informationer om pris, tilmelding, kontaktpersoner m.m.

Virksomhedsrettet opkvalificering

JOB Horsens har etableret et samarbejde med det nyetablerede Danish Crown-slagteri i Horsens. En væsentlig del af Danish Crowns rekruttering af ordinær arbejdskraft foregår gennem JOB Horsens. Samtidig har slagteriet taget imod større grupper af ledige, heraf en betydelig gruppe nydanskere, som opkvalificeres med henblik på ansættelse på ordinære vilkår.

De væsentligste elementer i den valgte metode er 8 ugers introduktionskursus for de ledige. Dette gennemføres af en anden aktør. Herefter etableres 26 ugers jobtræning med løntilskud, hvor deltagerne er garanteret job i virksomheden, hvis de gennemfører projektforløbet. Ledige ansættes primært ud fra en forretningsmæssig synsvinkel. Samtidig giver det en gevinst for medarbejderen og kommunen/AF. Ud over Danish Crown har JOB Horsens også haft forløb med Tarmhuset ejet af DAT Schaub, der har igangsat en række aktiviteter med henblik på integration af nydanskere.

FÆLLES BRUG AF ANDRE AKTØRER

Et væsentligt element i *Flere i arbejde* er at inddrage andre aktører, hvor disse kan levere en mere effektiv indsats til gavn for borgerne og virksomhederne. Samarbejdsforsøgene har på den baggrund afprøvet mulighederne for at bruge andre aktører i indsatsen over for de ledige på tværs af forsørgelsesgrundlag.

Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene har vist, at en hensigtsmæssig udviklingsstrategi har

været indledningsvist at tage en overordnet drøftelse mellem AF og kommunen om rammerne for fælles brug af andre aktører. Det gælder for eksempel i relation til forskelle i praksis i brug af straksaktivering og forskelle i de økonomiske rammer for aktiveringsindsatsen.

Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene med at etablere fælles udbud er dog forholdsvist begrænsede. Det skyldes, at langt de fleste AF-regioner allerede havde rammeaftaler, som bandt AF-delen af forsøgene. I flere tilfælde er det lykkedes at få rammeaftalerne udvidet, således at de kom til at dække også ikke-forsikrede ledige i samarbejdsforsøgene. Der er dermed gjort en række gode erfaringer med brug af andre aktører i fællesskab. Erfaringer peger endvidere på, at det i forbindelse med fælles anvendelse af andre aktører er væsentligt som bestiller at gøre sig klart, hvilke målgrupper og hvilke beskæftigelsespolitiske mål der skal knyttes til forløb hos andre aktører.

I det følgende gennemgås en række af erfaringerne med fælles brug af andre aktører.

UDVALGTE ERFARINGER

– FÆLLES BRUG AF ANDRE AKTØRER

Fælles udbud

JOB Horsens gennemførte i november 2004 et rammeudbud om "Vejledningsforløb med kontaktføreløb". Rammeudbuddet omfattede såvel JOB Horsens som AF i Vejleregionen samt Horsens og Kolding kommuner. Formålet med de udbudte vejlednings- og kontaktføreløb var at modtage tilbud om en række vejlednings- og kontaktføreløb, der kunne sikre, at de ledige udarbejder realistiske jobmål og en realiserbar jobplan med henblik på at opnå udstøttet beskæftigelse.

Målgruppen blev i udbuddet defineret som ledige, der var usikre i forhold til at udarbejde en jobplan. Vejlednings- og kontaktføreløbene skulle etableres i hold, som skulle sammensættes, således at ledige med samme afstand til arbejdsmarkedet, interesser for bestemte brancher, alder, lokale behov på arbejdsmarkedet mv. blev sat sammen.

Fælles kontakt- og aktiveringsforløb hos andre aktører

Arbejdsmarkedscenter Øresund har på forsøgsbasis igangsat fire fælles kontakt- og aktiveringsforløb (dvs. blandede hold) med samme aktør (Integro), der har en rammeaftale med både Helsingør Kommune og AF-Frederiksborg. En evaluering heraf viser, at resultaterne af denne fælles anvendelse af anden aktør gennemgående har været meget tilfredsstillende – blandt andet kan nævnes, at to tredjedele af kursisterne har opnået ordinær beskæftigelse eller praktik/løntilskudsplads.

Fælles kontaktforløb hos andre aktører

AMC Kalundborg benytter i forbindelse med fælles kontaktforløb for kontant-hjælpsmodtagere og dagpengemodtagere andre aktører i fællesskab. AOF-Holbæk varetager således kontaktforløbet i ledighedsperiode 1 for ledige med stor grad af arbejdsmarkedstilknytning. Alle ledige får indlagt CV i Jobnet, gennemført visitationssamtale ved hjælp af visitationsværktøjskassen og varetaget

3-måneders samtaler i første ledigheds-

periode. Forløbene købes under AF-Vestsjællands rammeaftale med AOF-Holbæk.

FÆLLES VIRKSOMHEDSKONTAKT

Samarbejdsforsøgene har haft til opgave at afprøve mulighederne for en fælles virksomhedskontakt. Det har været intentionen, at AF og kommunens virksomhedskontakt skal koordineres, så virksomhederne ikke mærker forskel på, om der ydes service fra en statslig eller kommunal medarbejder, og ikke oplever unødigt administration eller dobbelt sagsbehandling.

Erfaringerne fra samarbejdsforsøgene har vist, at virksomhedskontakten er et område, hvor det ofte relativt hurtigt er lykkedes at etablere tværgående arbejdsprocedurer. Det gælder især i de samarbejdsforsøg, hvor virksomhedsrettede medarbejdere fra såvel AF som kommunen er blevet organiseret i samme enhed (virksomhedsteam) og rent fysisk placeret tæt på hinanden.

Følgende forhold synes at have været væsentlige i forbindelse med etableringen af en fælles virksomhedskontakt:

- Aktiv markedsføring af samarbejdsforsøget med henblik på at gøre virksomhederne opmærksomme på, at der er etableret én fælles indgang, når virksomhederne vil i kontakt med beskæftigelsessystemet.
- Tilstedeværelsen af en fælles database til registrering af virksomhedsbesøg og henvendelser mv. fra virksomhederne med henblik på at kunne koordinere arbejdet med virksomhedskontakten. Flere samarbejdsforsøg har haft succes med at benytte AMANDA hertil.
- Fokus på behovet for at udveksle metoder mellem AF-ansatte og kommunale medarbejdere, der arbejder med virksomhedskontakt. Erfaringerne har således vist, at det for eksempel gennem sidemandsoplæring kan lade sig gøre at forene en AF-tilgang med fokus på hjemtagning af jobordrer med en kommunal tilgang, hvor fokus i højere grad er på jobudplacering af konkrete ledige.

De fleste samarbejdsforsøg har udarbejdet en fælles "virksomhedsmappe" bestående af en række produktblade over de forskellige ydelser, forsøget kan tilbyde i relation til såvel forsikrede som ikke-forsikrede (fx løntilskud,

mentorordninger, fleks- og skånejob mv.), og som tages med ud af virksomhedskonsulenterne på virksomhedsbesøgene. Virksomhedsmappen har vist sig at være en god støtte, når virksomhedskonsulenten skal rådgive virksomhederne om den vifte af tilbud, der eksisterer, og har samtidig været et nyttigt instrument i markedsføringen af samarbejdsforsøgene. Endelig har virksomhedsmappen været et nyttigt redskab i sidemandsoplæring og kompetenceudviklingen af de virksomhedsrettede medarbejdere.

UDVALGTE ERFARINGER

– FÆLLES VIRKSOMHEDSKONTAKT

Organisering af virksomhedskontakten

I AMC Esbjerg varetages virksomhedskontakten af medarbejdere i virksomhedsteamet og enkelte medarbejdere i et udplaceringsteam. Virksomhedsteamet består af tre konsulenter fra AF, der bibeholder hvert deres område og arbejder videre med de metoder, som er traditionelle for AF – det vil sige for eksempel jobordrehentning mv. Endvidere er der en konsulent fra Esbjerg Kommune, der arbejder på tværs i hele kommunen, og som kombinerer de traditionelle metoder fra AF med de traditionelle

metoder fra kommunerne, der indebærer, at man i højere grad kan udplacere enkelte ledige.

Der sker en tæt koordinering af virksomhedskontakten mellem de medarbejdere, der har virksomhedskontakt, både inden for virksomhedsteamet og i de øvrige team, blandt andet som følge af, at al virksomhedskontakt registreres i AMANDA, der fungerer som fælles vidensbase.

Der er udarbejdet en fælles virksomhedsmappe, hvor alle tilbud, som virksomhederne kan få fra AMC Esbjerg, indgår. Alle virksomheds- og jobkonsulenter har kendskab til de tilbud, virksomhederne kan få i AMC Esbjerg.

Det er dog ikke hensigten, at alle virksomhedskonsulenter skal kende alle tilbud til bunds, men blot have kendskab til alle ordninger, hvorefter interesserede arbejdsgivere sættes i kontakt med eksperter i for eksempel massefyringer (AF) eller fleksjob (kommunalt ansatte).

Opdeling af virksomhedskontakten mellem medarbejderne

Der er overordnet to tilgange til opdelingen af virksomhedskontakten: en geografisk eller en branchebaseret opdeling.

I Skiveegnens Arbejdsmarkedscenter er virksomhedskontakten geografisk opdelt. Forsøget har ansat fire virksomhedskonsulenter. To af disse varetager kontakten til virksomheder i Skive Kommune, én varetager kontakten til virksomheder i Spøttrup og Sundsøre kommuner, og den sidste medarbejder har kontakten til virksomhederne i Sallingsund Kommune.

Center for Job- og Erhvervsservice (JOE), Greve, er et eksempel på et samarbejdsforsøg, der benytter sig af en brancheopdeling af virksomhedskontakten. I forsøget er ansat ni medarbejdere, der beskæftiger sig med virksomhedskontakt, som hver for sig har ansvaret for virksomhederne inden for en eller flere brancher. Når en ny virksomhed henvender sig til forsøget, bliver den placeret inden for det pågældende brancheområde. Brancheopdelingen indebærer, at de enkelte medarbejdere kan

specialisere sig i de særlige arbejdskraft- og kompetencebehov, som er fælles for virksomhederne inden for en branche. Forsøgets virksomhedskontakter er inden for de geografiske rammer af forsøget (Greve Kommune), men rækker også ud over kommunens grænser.

IT

I etableringen af samarbejdsforsøgene har AF og kommunerne medbragt hver deres it-plat-forme til understøttelse af sagsgangene. De it-mæssige udfordringer ved at samle den statslige og kommunale beskæftigelsesindsats er derfor markante og har fra begyndelsen fyldt meget i samarbejdsforsøgene.

De it-mæssige udfordringer forbundet med etableringen af en fælles beskæftigelsesindsats er behandlet på et mere detaljeret og teknisk niveau i en særskilt rapport til Arbejds-markedsstyrelsen³ og behandles derfor alene i overordnede termer i nærværende evaluering.

Generelt har adgang til fælles it-systemer vist, at det er vigtigt i forhold til etableringen af tvær-

gående arbejdsprocesser, at medarbejdere med sammenlignelige arbejdsopgaver har de samme it-systemer til deres rådighed. Erfaringerne har vist, at selvom der etableres fælles adgang til it-systemerne, kan det tage tid at få de ansatte til at benytte dem. Sagsbe-handlingssystemerne på beskæftigelsesområ-det er ofte så komplekse at benytte, at der kræver en egentlig systematisk oplæring, før det kan forventes, at de bliver benyttet på tværs.

Nedenfor gennemgås en række udvalgte erfaringer fra samarbejdsforsøgene med etablering af fælles it.

UDVALGTE ERFARINGER – FÆLLES IT

Fælles adgang til sagsbehandlingssystemer

I Arbejdsmarkedscenter Nordøst er det sikret, at medarbejdere med sammenlignelige arbejdsopgaver inden for de mulige legale rammer har adgang til de samme it-systemer. Alle medarbejdere har således både adgang til AMANDA og de kommunale sagsbehandlingssystemer, bl.a. KOMMA. Medarbejdere i virksomheds-

gruppen, som har virksomhedskontakt, anvender AMANDA som fælles arbejdsredskab til koordinering og registrering af virksomhedskontakten. De sagsbehandlere, der varetager den indledende borgerkontakt, anvender alle AMANDA og KOMMA i det daglige arbejde. De opgaver, som understøttes i den fælles brug af it-systemer, er primært tilmelding, afmelding til AF samt registrering af ferie og sygdom for såvel kontanthjælpsmodtagere som dagpengemodtagere. De medarbejdere, der arbejder med formidling, anvender typisk AMANDA til dette arbejde.

Fælles vidennetværk

Med henblik på at understøtte videndelingen har samarbejdsforsøget i Aalborg udviklet en fælles portalløsning. Portalen henvender sig til medarbejdere og ledere i hele AF-Nordjylland og i Aalborg Kommune. Portalen giver et indblik i samarbejdsforsøget med et arbejdsmarkedscenter og et virksomhedscenter i Aalborg og er et fælles vindue for begge organisationer i samarbejdet. Her kan medarbejdere blandt andet finde en database over aktiveringstilbud til ledige.

Center for Job- og Erhvervsservice (JOE), Greve, har udviklet og implementeret et webbaseret dokumentbibliotek, som alle medarbejdere har adgang til via JOE's hjemmeside. Dokumentbiblioteket indeholder dagsordner, mødereferater, vejledninger, projektdokumenter og lignende. Der er indført et princip om, at alle har pligt til at holde sig underrettet om mødereferater og lignende. Således ventes initiativet både at øge videndelingen og effektivisere kommunikationen.

På baggrund af erfaringerne fra samarbejdsforsøgene kan der opstilles følgende opmærksomhedspunkter i relation til it, som det vil være relevant at have fokus på i det fremadrettede arbejde med at implementere en fælles beskæftigelsesindsats.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

– IT

- **Adgang til fælles it-systemer er en væsentlig forudsætning for tværgående arbejdsprocesser** – Det er væsentligt i forhold til etableringen af tværgående arbejdsprocesser, at medarbejdere med sammenlignelige arbejdsopgaver har de samme it-systemer til deres rådighed. Det er samtidig vigtigt at have fælles mail, kalender og fildrev, som kan understøtte den tværgående arbejdsdeling.
- **Vigtigt at prioritere tid til oplæring i nye systemer** – Selvom der etableres fælles adgang til it-systemerne, kan det tage tid at få de ansatte til at benytte dem. Sagsbehandlingssystemerne på beskæftigelsesområdet er ofte så komplekse at benytte, at det kræver en egentlig systematisk oplæring, før det kan forventes, at de bliver benyttet på tværs.

4

VIDEREFØRELSE AF SAMARBEJDSFORSØGENE

De tolv samarbejdsforsøg har igennem perioden 2003 til 2005 opnået en række gode resultater med at etablere en fælles beskæftigelsesindsats.

Forsøgene har vist, at det er muligt at udvikle den fælles indsats over for de ledige ganske langt, uanset om der er tale om forsikrede eller ikke-forsikrede. De erfaringer, som forsøgene har opnået i forsøgsperioden, er i stor udstrækning løbende blevet indarbejdet i den faktiske organisering og arbejdstilrettelæggelse i forsøgene.

Forsøgenes ledelser og medarbejdere har endvidere personligt opnået værdifulde personlige og organisatoriske kompetencer og erfaringer, som vil kunne nyttiggøres i den kommende udvikling af den fælles beskæftigelsesindsats i de nye jobcentre fra 1. januar 2007.

Hovedparten af samarbejdsforsøgene videreføres i 2006 med samme organisering, ledelse og medarbejdere som i perioden frem til udgangen af 2005.

De tolv samarbejdsforsøg vil alle på forskellig vis indgå i jobcenterkonstruktioner fra 1. januar 2007. For fem af samarbejdsforsøgene vil den

fremtidige kommunestruktur indebære, at der bliver sammenfald mellem forsøgskommunen (dvs. forsøgets geografiske afgrænsning) og det kommende jobcenters dækning. For seks forsøg vil for eksempel sammenlægning mellem forsøgskommunen og flere omkringliggende kommuner indebære, at det kommende jobcenter vil få en større dækningsgrad, end det hidtidige forsøg har haft.

Det er således vurderingen, at samarbejdsforsøgenes erfaringer såvel organisatorisk som de personbårne kompetencer er forankret og forhåbentlig kan videreudvikles i perioden frem til 2007.

EVALUERINGENS TILRETTELÆGGELSE OG METODE

Overordnet tilrettelæggelse af evalueringen

Den overordnede tilrettelæggelse af evalueringen er sammenfattet i figur 1.1 nedenfor.

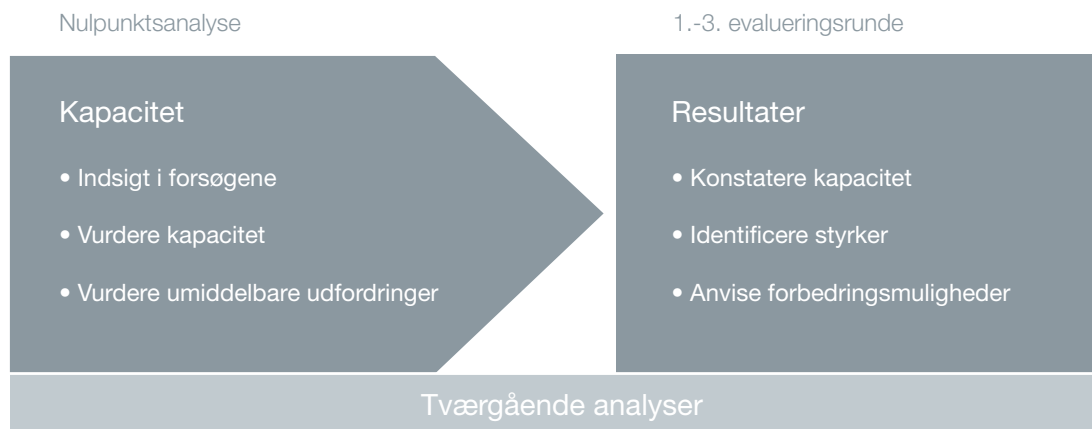
Figuren viser, at der for hver af de tolv forsøg er gennemført en nulpunktsanalyse, der afdækker forsøgenes kapacitet, samt en række efterfølgende evalueringer, der følger op på forsøgenes resultater. Der er endvidere gennemført en række tværgående analyser af såvel nulpunktsanalyser som de løbende evalueringer.

Evalueringsgrundlag

Grundlaget for evalueringen er regeringens beskæftigelsesplan *Flere i Arbejde*, hvori indgår en målsætning om at skabe et beskæftigelsessystem med en fælles indgang.

Kernen i succeskriterierne er, at de beskæftigelsespolitiske udfordringer skal håndteres med udgangspunkt i de lediges beskæftigelsespolitiske potentiale frem for med udgangspunkt i de lediges forsørgelsesgrundlag. Dette indebærer, at forsøgene skal løse AF's og kommunernes opgaver i fællesskab.

FIGUR 1.1 DEN OVERORDNEDE EVALUERINGSMETODE



De centrale succeskriterier vedrørende forsøgenes beskæftigelsesindsats kan sammenfattes i følgende punkter:

- Visitationen af de ledige skal ske på tværs af forsørgelsesgrundlag.
- De ledige skal inddeles i målgrupper på baggrund af deres beskæftigelsespotentiale, og der skal etableres fælles kontakt- og aktiveringsforløb for den enkelte målgruppe.
- Andre aktører skal benyttes i fællesskab til aktivering og kontaktforløb m.m.
- Formidlingen af kontakten mellem virksomhederne og de ledige skal ske ud fra et fælles koncept.

De centralt fastsatte succeskriterier er sammenfattet i 11 overordnede evalueringsområder, der er yderligere opdelt i to søjler – ”Den beskæftigelsespolitiske indsats” og ”Organisering og styring af samarbejdsforsøgene”.

FIGUR 1.2 EVALUERINGSOMRÅDER



De centralt fastsatte succeskriterier er til brug for evalueringen blevet operationaliseret i en række målepunkter. Målepunkterne er gengivet i bilag 4.

Evalueringens tilrettelæggelse

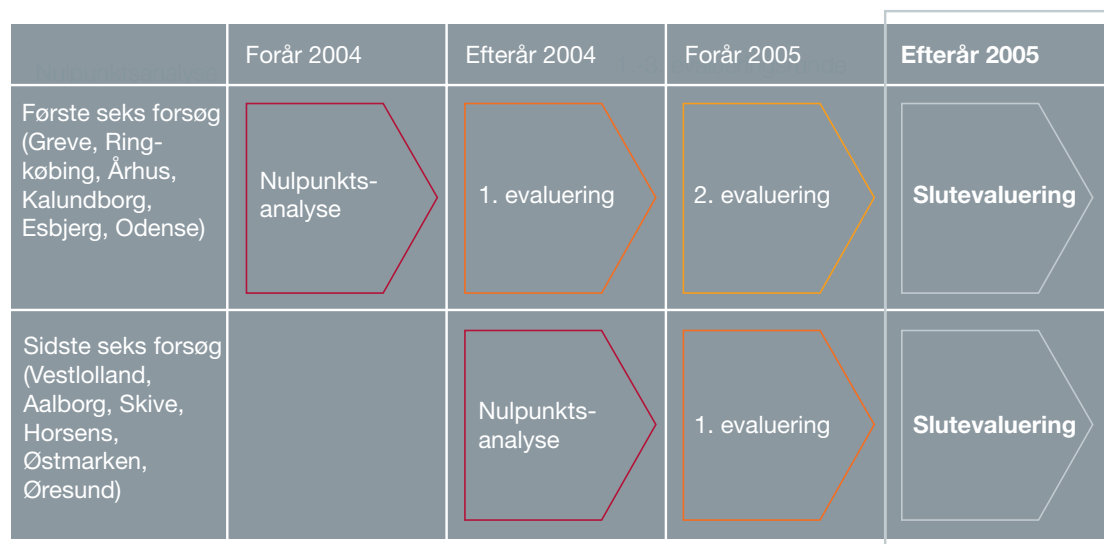
De tolv samarbejdsforsøg er i rapporten inddelt i to grupper, alt efter hvornår forsøget blev igangsat. For de første seks forsøg er der gennemført tre evalueringsrunder, mens der for de sidste seks forsøg – på grund af deres senere tidspunkt for igangsætning – er gennemført to evalueringsrunder.

Udgangspunktet for evalueringen har været forsøgenes svar på et såkaldt selvevaluerings-skema. Selvevalueringskemaet har bestået af

lukkede spørgsmål for hvert målepunkt. Hvert spørgsmål er suppleret med et kommentarfelt, hvor svarene har skullet uddybes og dokumenteres.

Som supplement til selvevalueringskemaet har Deloitte indsamlet en række supplerende data. Dette er sket via et besøg af én dags varighed hos hvert samarbejdsforsøg (evt. suppleret med telefoninterview), hvor Deloitte har gennemført kvalitative interview med nøglepersoner i og omkring forsøget. Denne indsamling har haft til formål:

FIGUR 1.3 EVALUERINGENS FASER



- At validere forsøgets besvarelse af spørgeskemaet.
- At drøfte og vurdere grundlaget for og årsager til forsøgets fremdrift eller mangel på samme.
- At give bidrag til handlingsplaner, der skal sætte forsøgene i stand til at opnå succeskriterierne.

Besøgene i forsøgene har bestået af:

- Et møde med ledelsen, hvor selvevalueringskemaet er gennemgået med henblik på at vurdere datagrundlagets og evalueringens validitet.
- Interview med medarbejdere, projektets ejere og eksterne interessenter med henblik på at afdække årsager til eventuelle problemer med fremdrift i forsøgene.
- Opsamlende møde med ledelsen og eventuelt projektets ejere med henblik på at give forslag til, hvordan forsøgene har kunnet arbejde videre med opfyldelsen af succeskriterierne.

I valideringen af selvevalueringskemaet har Deloitte lagt vægt på, om opnåelsen af resultaterne er fælles for AF og kommunens indsats. På baggrund af den validerede selvevaluering er der beregnet en score for hvert forsøg inden for hvert af de 11 evalueringsområder. Scoren afhænger af, i hvilken udstrækning succeskriterierne inden for evalueringsområderne er opfyldt.

Deloitte har samtidig i forbindelse med gennemførelsen af evalueringerne haft til opgave at rådgive om, hvordan forsøgene har kunnet videreudvikle en fælles beskæftigelsesindsats. Der har løbende været afholdt en række workshops og møder med de tolv samarbejdsforsøg, hvor de tværgående erfaringer, som evalueringen har kunnet drage, er formidlet. Disse møder har endvidere været forum for udveksling af erfaringer mellem forsøgene og har skabt netværk mellem ledere og centrale medarbejdere i forsøgene.

EVALUERINGSRESULTATER

Nedenfor gennemgås samarbejdsforsøgenes opnåede resultater i forhold til de 11 evalueringsområder. For hvert evalueringsområde beskrives forsøgenes status ved afslutningen af forsøgsperioden og fremdriften i forhold til den seneste evalueringrunde.

Forsøgenes resultater inden for hvert evalueringsområde er vist i et søjlediagram. De røde søjler viser forsøgenes status ved nulpunktsanalysen, mens de orange, gule og grå søjler viser status ved henholdsvis første og anden evaluering og ved slutevalueringen.

Anvendelse af analyser

Evalueringsområdet har til formål at belyse, i hvilken udstrækning samarbejdsforsøgene systematisk anvender analyser af den beskæftigelsesmæssige situation i prioriteringen og tilrettelæggelsen af arbejdet i centret. Området indeholder to succeskriterier, jf. boks 2.1

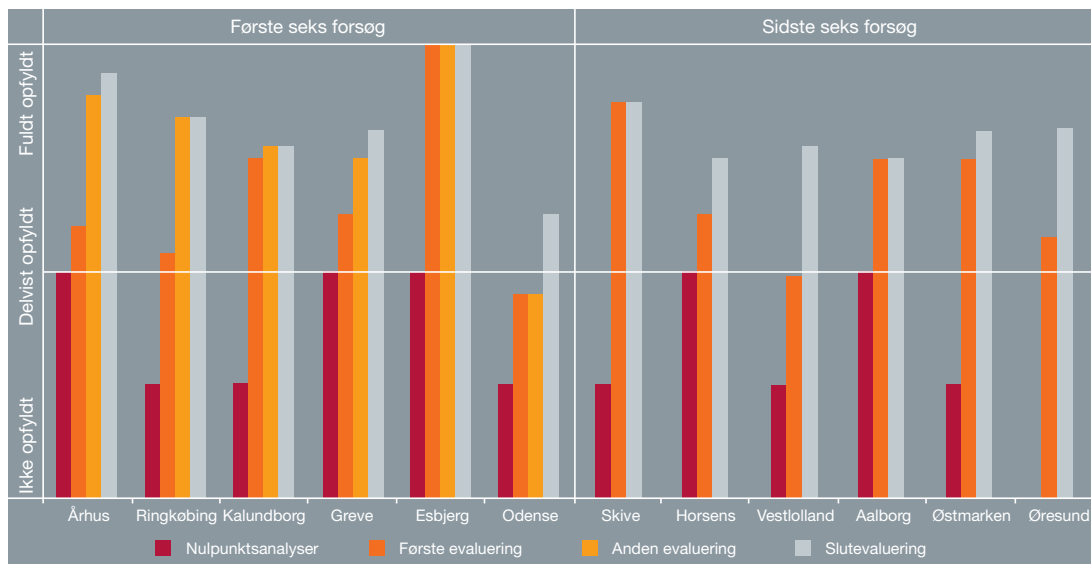
BOKS 2.1 ANVENDELSE AF ANALYSER – SUCCESKRITERIER

- 1) Forsøget har udarbejdet en fælles model for, hvorledes analyser indgår i prioriteringen af arbejdet.
- 2) Forsøget tilrettelægger arbejdet og indsatsen på baggrund af analyser af den beskæftigelsespolitiske situation i regionen.

Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet er illustreret i figur 2.1 på næste side.

Af figuren fremgår, at forsøgene siden sidste evalueringrunde har præsteret meget forskellig fremdrift på evalueringsområdet *anvendelse af analyser*. Alle forsøg har dog gennem den samlede evalueringperiode flyttet sig betydeligt og har ved evalueringens udløb enten opfyldt succeskriterierne inden for evalueringsområdet delvist eller er nået længere end det.

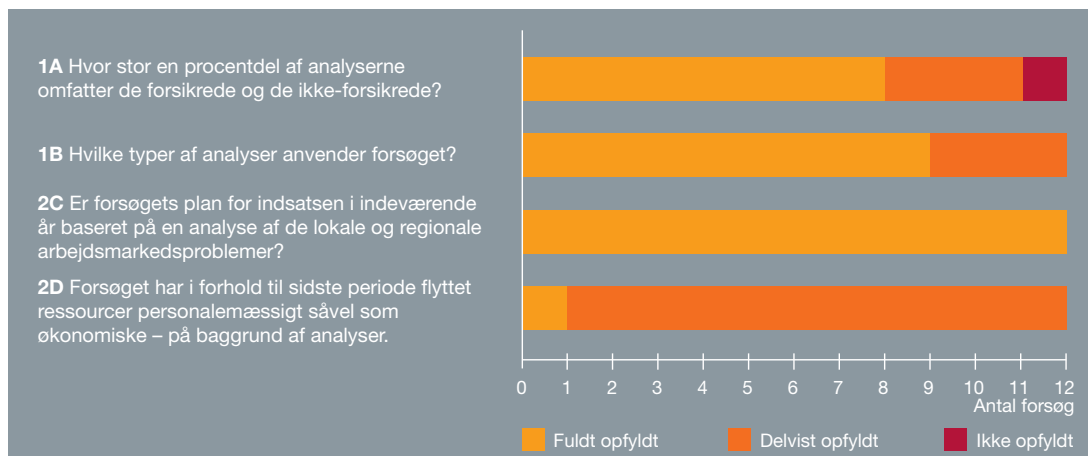
FIGUR 2.1 ANVENDELSE AF ANALYSER



Figur 2.2 på næste side viser, hvor mange af forsøgene der opfylder de fire målepunkter, der er anvendt til at afdække succeskriterierne inden for evalueringsområdet. Hensigten er at vise, hvilke dele af evalueringsområdet forsøgene har haft særlige udfordringer med at opfylde, samt hvilke dele der har været mere ligetil. Nummereringen af målepunkterne henviser til succeskriterierne nummer. Målepunkt 1A og 1B er således brugt til at afdække succeskriterium 1 og målepunkt 2C-2D til succeskriterium 2.

Den gule del af søjlerne viser det antal forsøg, der har opfyldt målepunkterne fuldt ud. Den orange del viser antallet af forsøg, der delvist har opfyldt målepunkterne, mens den røde del viser antallet af forsøg, der ved slutevalueringen (henholdsvis tredje selvevaluering for de første seks forsøg og anden selvevaluering for de seks sidst igangsatte forsøg) ikke har iværksat initiativer med henblik på at opfylde succeskriterierne.

FIGUR 2.2 OPFYLDELSEN AF MÅLEPUNKTER – ANVENDELSE AF ANALYSER



Som det fremgår af figuren, arbejder alle forsøg helt eller delvist på baggrund af en analysebaseret tilgang til beskæftigelsesindsatsen. Der anvendes i den forbindelse analyser, der går på tværs af forsørgelsesgrundlaget – kun i et enkelt forsøg er det ikke tilfældet.

Men figuren (målepunkt 2D) viser samtidig, at langt de fleste forsøg kun i begrænset omfang har flyttet ressourcer på baggrund af analyser. En række forsøg har oplyst, at de oplever bindinger i form af eksternt definerede krav i resultatkontrakter mv., der i driftsåret vanskeliggør en ændret disponering af indsatsen. Flere for-

søg anfører, at specielt bevillingsmæssige bindinger gør det vanskeligt at flytte ressourcer imellem de to systemer.

Et antal forsøg har dog på baggrund af analyser vurderet, at personer på ledighedsydelse er en voksende udfordring, og har på den baggrund fået tilført flere ressourcer til at løse opgaven med at skaffe personer på ledighedsydelse i fleksjob. Det er enten sket, ved at forsøgene har fået tilført yderligere medarbejderressourcer udefra (nyansættelser), eller ved at kommunale medarbejdere er flyttet fra andre opgaveområder.

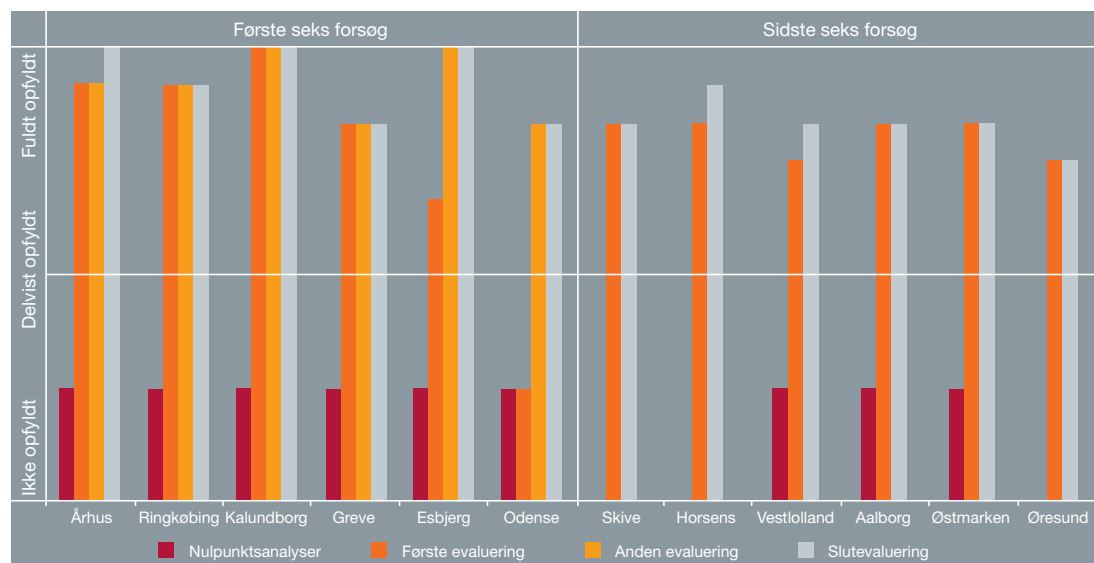
Kobling mellem decentrale mål og lokale arbejdsmarkedspolitiske udfordringer

Evalueringsområdet har til formål at belyse, i hvilken udstrækning der er sammenhæng mellem forsøgets decentrale mål og de lokale arbejdsmarkedspolitiske udfordringer.

FIGUR 2.3 KOBLING MELLEM DECENTRALE MÅL OG LOKALE ARBEJDSMARKEDSPOLITISKE UDFORDRINGER

BOKS 2.2 KOBLING MELLEM DECENTRALE MÅL OG LOKALE ARBEJDSMARKEDSPOLITISKE UDFORDRINGER – SUCCESKRITERIER

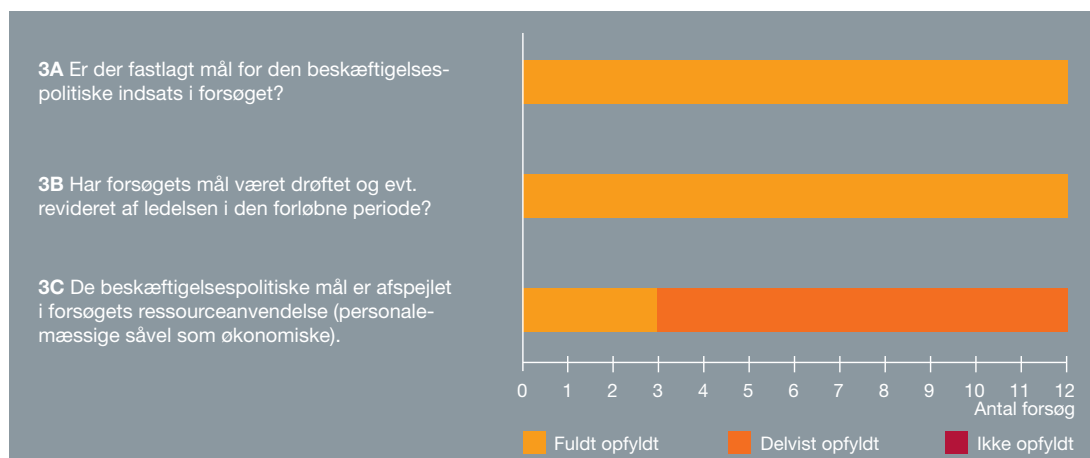
3) Der er opstillet mål for forsøgets beskæftigelsespolitiske indsats. Disse mål har sammenhæng med de vigtigste beskæftigelsespolitiske udfordringer i forsøgets region. Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet er illustreret i figur 2.3 nedenfor.



Af figur 2.3 fremgår, at alle forsøg enten har opfyldt succeskriterierne inden for evalueringsområdet fuldt ud eller er forholdsvis tæt på at gøre det. *Kobling mellem decentrale mål og lokale arbejdsmarkedspolitiske udfordringer* er samtidig et af de evalueringsområder, hvor forsøgene samlet set er nået længst. Til gengæld har fremdriften siden den seneste evalueringsrunde været yderst beskeden.

Som det fremgår af figur 2.4, har samtlige forsøg fastlagt mål for beskæftigelsesindsatsen i forsøget. Disse er ofte afspejlet i resultatkontrakter for forsøgene. Desuden har alle forsøg løbende drøftet målene på ledelsesplan. Målsætningen om at lade de beskæftigelsespolitiske mål påvirke anvendelsen af personalemæssige og økonomiske ressourcer (målepunkt 3C) er dog kun delvist opfyldt for de fleste forsøgs vedkommende.

FIGUR 2.4 OPFYLDELSE AF MÅLEPUNKTER – KOBLING MELLEML DECENTRALE MÅL OG LOKALE ARBEJDSMARKEDSPOLITISKE UDFORDRINGER



Forsøgenes ressourcer er typisk allokeret inden for forskellige opgaveområder og målgrupper i forbindelse med etableringen. I størstedelen af forsøgene findes der således ikke mekanismer, der løbende kan justere denne allokering marginalt i forhold til løbende justeringer af de beskæftigelsespolitiske prioriteter. Samtidig er der ofte begrænsninger i ledernes beslutningskompetence i relation til for eksempel at kunne placere AF-opgaver hos en kommunalt ansat eller omvendt. Særlig prioriteringer på tværs af AF og kommunen har således vist sig at være en udfordring for de fleste forsøg.

Forsøgene angiver generelt de samme årsager hertil som under evalueringsområdet anvendelse af analyser – bindinger i form af eksternt definerede krav i resultatkontrakter samt bevillingmæssige bindinger.

Målgrupper

Evalueringsområdet *målgrupper* har til formål at belyse, hvorvidt forsøgene omfatter alle de målgrupper, der er omfattet af Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats, og anvender inddeling af disse i målgrupper, som går på tværs af forsørgelsesgrundlaget, som udgangspunkt for det daglige arbejde.

BOKS 2.3 MÅLGRUPPER – SUCCESKRITERIER

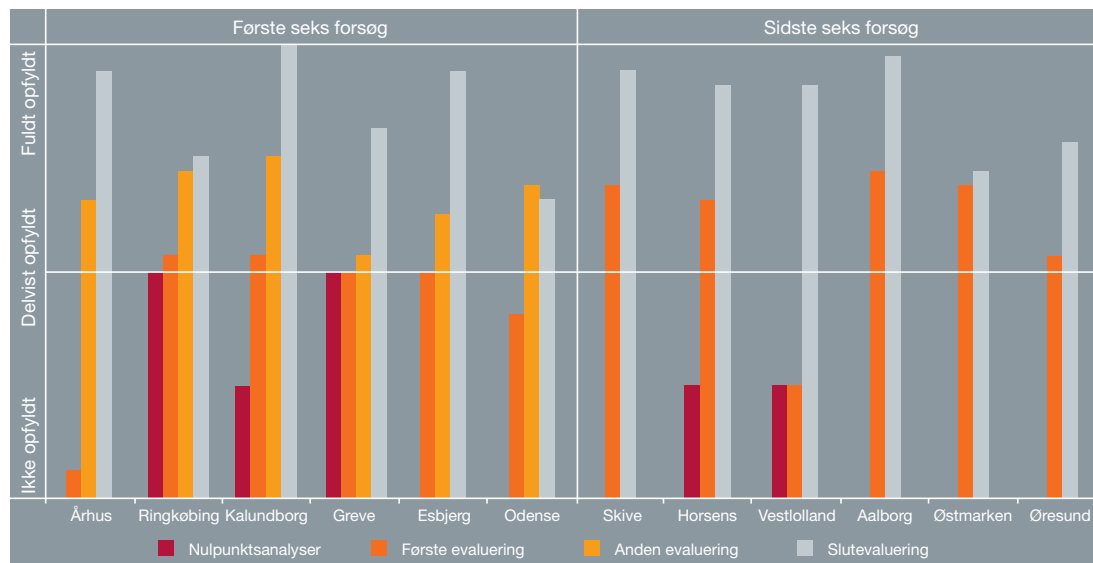
- 4) Forsøget omfatter så stor en del af de grupper, der er nævnt i ”Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats §2”, som muligt.
- 5) Forsøget har en samlet strategi for relationen til de grupper, som ikke er omfattet af forsøget.
- 6) De inddelinger af de ledige, der anvendes i det daglige arbejde (målgrupper for forsøget), går på tværs af forsørgelsesgrundlag.
- 7) De ledige og andre borgere udtrykker tilfredshed med forsøgets service⁴.

Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet er illustreret i figur 2.5 nedenfor.

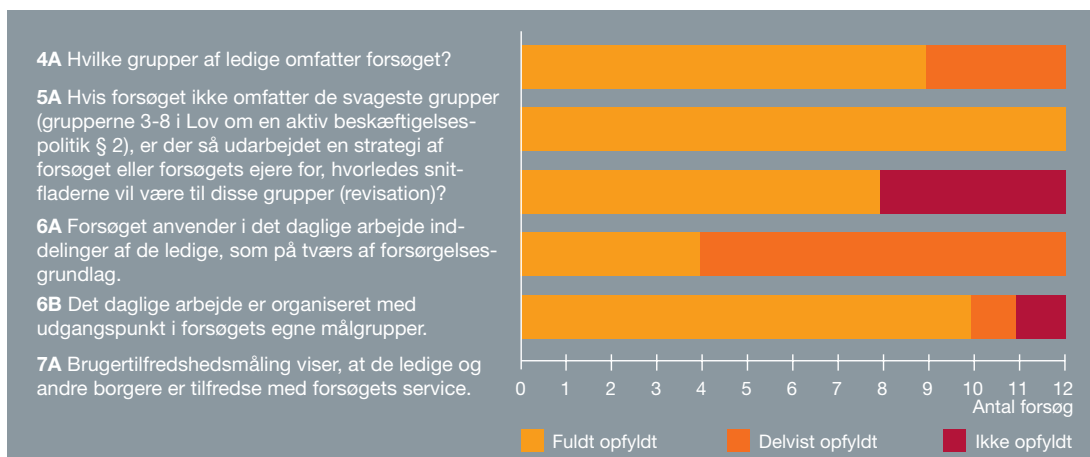
Figur 2.5 viser, at alle forsøg har opfyldt evalueringsområdet målgrupper enten helt eller delvist. Ligesom ved den seneste måling har evalueringsområdet generelt været kendetegnet ved betydelig fremdrift. En del af fremdriften

skyldes, at der er gennemført en centralt tilrettelagt tilfredshedsundersøgelse blandt brugere i de tolv samarbejdsforsøg. Resultaterne af tilfredshedsundersøgelsen var gennemgående særdeles positive⁵. I ti af de tolv forsøg erklærede mindst 80 procent af brugerne sig således enten tilfredse eller meget tilfredse med betjeningen i forsøget. I enkelte forsøg gjaldt det endog meget tæt på 100 procent af brugerne.

FIGUR 2.5 MÅLGRUPPER



FIGUR 2.6 OPFYLDELSE AF MÅLEPUNKTER – MÅLGRUPPER



Figur 2.6 viser, at størstedelen af forsøgene omfatter alle målgrupper i *Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats*. To tredjedele af forsøgene anvender i fuld udstrækning inddelinger af de ledige, som går på tværs af forsørgelsesgrundlag. Som tidligere gælder dog som hovedregel, at målgrupper, der går på tværs af forsørgelsesgrundlag, primært anvendes i den indledende del af sagsforløbet – visitationen af de ledige – mens der senere i sagsforløbet – i forbindelse med kontaktfølg og aktivering – oftere anvendes en traditionel forsørgelses-

baseret opdeling, jf. nærmere nedenfor. En tredjedel af forsøgene anvender ikke inddeling af de ledige i målgrupper, der går på tværs af forsørgelsesgrundlag.

Kun få forsøg er i det daglige arbejde organiseret med udgangspunkt i egne målgrupper på tværs af forsørgelsesgrundlag. Det gælder således fortsat for de fleste forsøg, at det daglige arbejde i hvert fald til dels fortsat er tilrettelagt ud fra målgrupper, der er defineret på baggrund af forsørgelsesgrundlag.

Fælles visitation

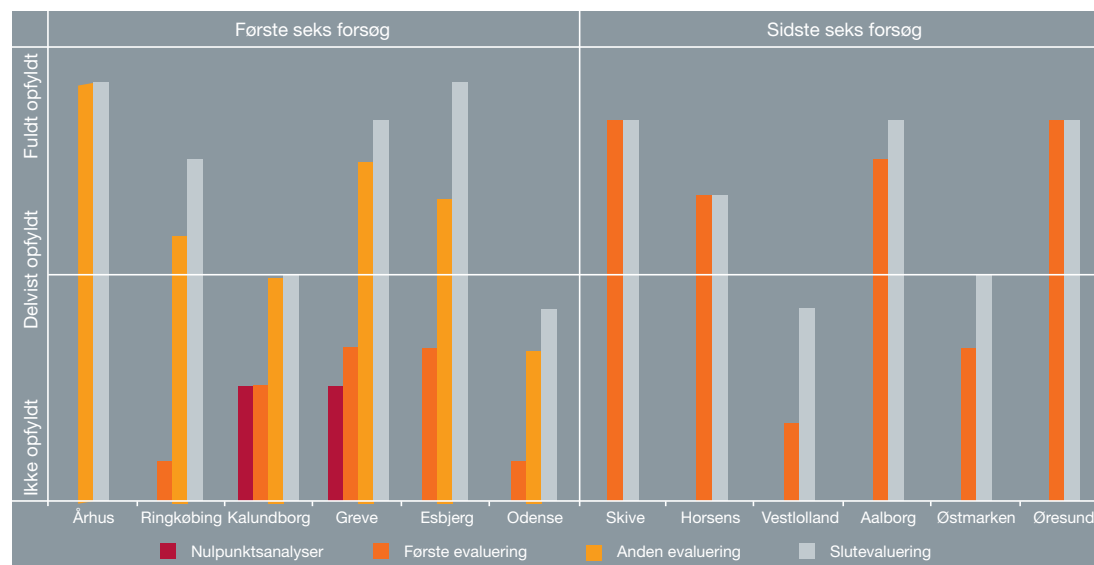
Evalueringsområdet *fælles visitation* har til formål at belyse, i hvilket omfang forsøgene arbejder ud fra fælles visitationsprincipper for alle de målgrupper, der er omfattet af forsøget.

BOKS 2.4 FÆLLES VISITATION – SUCCESKRITERIER

8) Forsøget arbejder ud fra fælles visitationsprincipper for alle de målgrupper, der er omfattet af forsøget.

Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet er illustreret i figur 2.7 nedenfor.

FIGUR 2.7 FÆLLES VISITATION



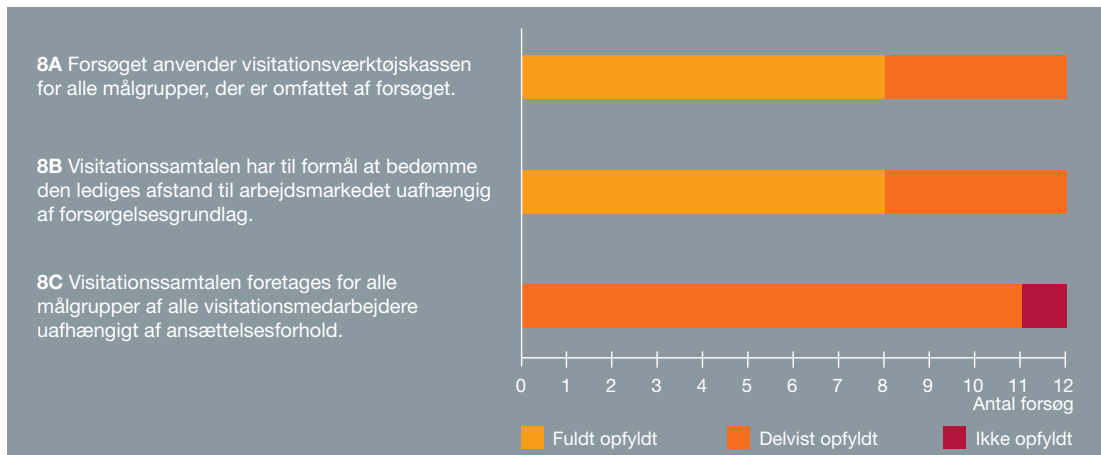
Figur 2.7 viser betydelige forskelle på, hvor langt forsøgene er kommet inden for evalueringsområdet fælles visitation. En del af forsøgene er tæt på at opfylde succeskriterierne fuldt ud, mens andre ved forsøgsperiodens udløb endnu er langt fra at opfylde dem. Tilsvarende gælder, at forsøgene har vist meget forskellig fremdrift siden den seneste evalueringsrunde.

Ved sidste evalueringsrunde havde flere af de sidst igangsatte forsøg arbejdet meget målrettet på dette område og var derfor nået for-

holdsvis langt på den tid, de havde haft til rådighed. Ved den afsluttende evaluering har billedet jævnet sig noget, og de to grupper af forsøg er således nået tilnærmelsesvist lige langt med opfyldelsen af evalueringsområdet.

Figur 2.8 viser, at alle forsøg helt eller delvist har implementeret visitationsværktøjskassen og gennemfører visitationssamtalen med det formål at bedømme den lediges afstand til arbejdsmarkedet (fokus på jobmuligheder frem for barrierer).

FIGUR 2.8 OPFYLDELSE AF MÅLEPUNKTER – FÆLLES VISITATION



Det volder især forsøgene vanskeligheder at lade visitationsmedarbejdere foretage visitationssamtaler på tværs af målgrupper – i den praktiske tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne fordeles de ledige fortsat i vid udstrækning efter forsørgelsesgrundlag. Ingen forsøg har således ved evalueringsperiodens udløb opfyldt målepunktet fuldt ud, mens ét forsøg ikke er gået i gang.

En række forsøg er etableret med det udgangspunkt, at den indledende visitation af kontanthjælpsmodtagere er placeret i kommunen. Denne konstruktion gør det yderst vanskeligt for forsøgene at opfylde succeskriterierne vedrørende fælles visitation på tværs af forsørgelsesgrundlag, idet opfyldelsen af succeskriterierne forudsætter, at visitationsopgaven er underlagt forsøgsledelsens ledelsesmæssige kompetence.

Desuden har forsøgene fremhævet, at det forhold, at myndighedsafgørelser for ikke-forsikrede skal træffes af en kommunalt ansat medarbejder, og for de forsikredes vedkommende af en AF-ansat medarbejder, gør det vanskeligt at gennemføre visitationssamtaler på tværs. For eksempel indledende målgruppeindplacering vurderes således at være en myndig-

hedsafgørelse. Endelig angiver mange forsøg, at begrænsninger i adgangen til fælles it-systemer udgør en væsentlig barriere for etablering af fælles visitation.

Fælles kontaktføreløb

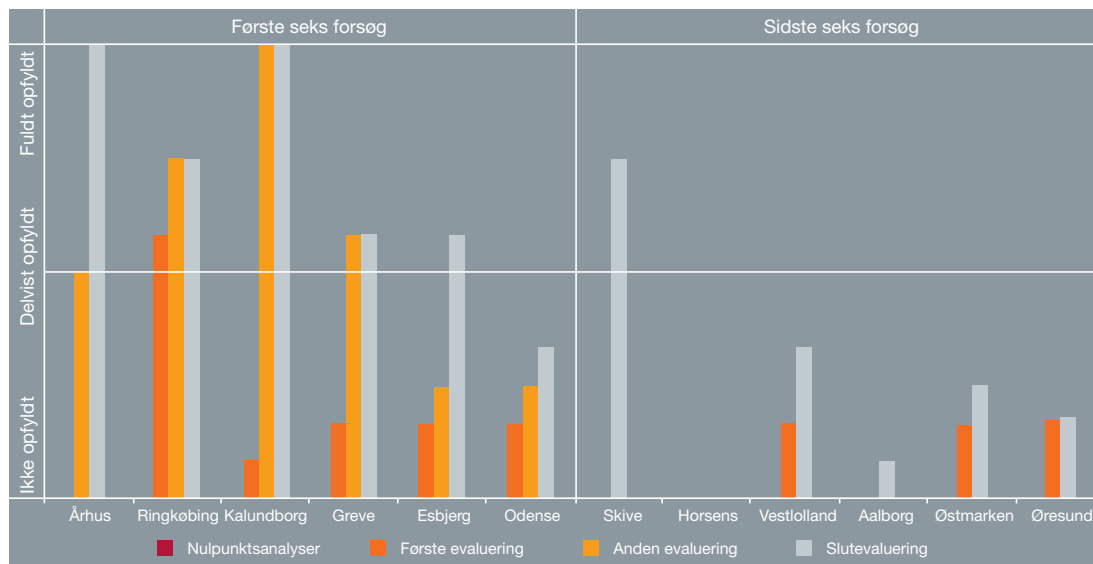
Evalueringsområdet *fælles kontaktføreløb* har til formål at belyse, i hvilket omfang forsøgene har tilrettelagt individuelle kontaktføreløb for målgrupper af ledige, der tager udgangspunkt i afstanden til arbejdsmarkedet.

BOKS 2.5 FÆLLES KONTAKTFØRELØB – SUCCESKRITERIER

- 9) Forsøget skal tilrettelægge individuelle kontaktføreløb for forskellige målgrupper af ledige, der tager udgangspunkt i den enkeltes ressourcer og dennes afstand til arbejdsmarkedet på tværs af de lediges forsørgelsesgrundlag.

Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet er illustreret i figur 2.9 på næste side.

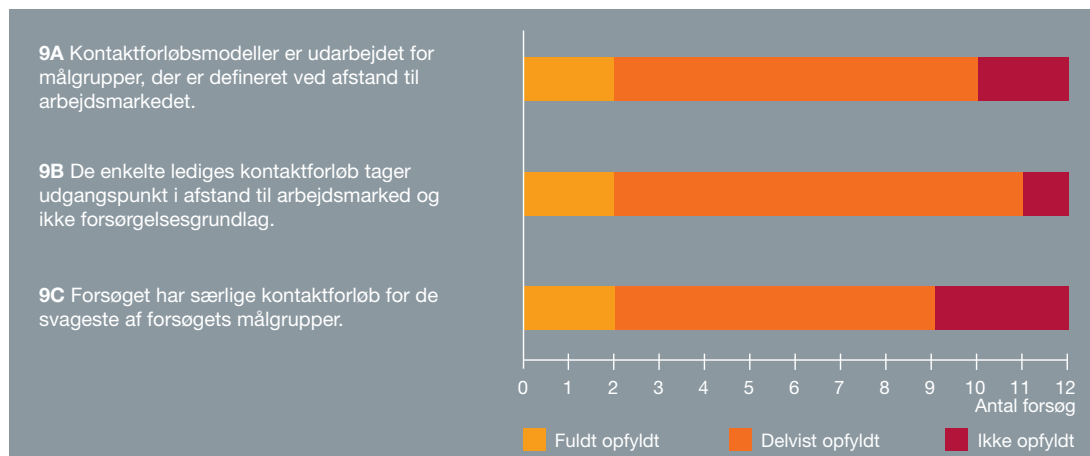
FIGUR 2.9 FÆLLES KONTAKTFORLØB



Figuren illustrerer de store forskelle på forsøgenes resultater inden for evalueringsområdet fælles kontaktforsøg. To forsøg har ved forsøgsperiodens udløb opfyldt succeskriterierne fuldt ud, andre tre opfylder kriterierne delvist, mens den resterende del af forsøgene endnu er langt fra at leve op til de opstillede mål for evalueringsområdet. Billedet af, at især de sidste seks forsøg har langt igen i forhold til opfyldelse af succeskriterierne, er yderligere forstærket siden den seneste måling.

Af figur 2.10 fremgår, at størstedelen af forsøgene kun delvist eller slet ikke har opfyldt målepunkterne i relation til fælles kontaktforsøg. For alle tre målepunkter gælder, at kun to forsøg har opfyldt dem fuldt ud, mens mellem to og fire forsøg ikke har påbegyndt arbejdet med at tilrettelægge kontaktforsøgene på en måde, der modsvarer evalueringskriterierne.

FIGUR 2.10 OPFYLDELSE AF MÅLEPUNKTER – FÆLLES KONTAKTFORLØB



I de to forsøg, for hvem det er lykkedes at opfylde de tre målepunkter fuldt ud, omfatter kontaktforløbsmodellerne samtlige ledige. Modellerne tager udelukkende udgangspunkt i de lediges afstand til arbejdsmarkedet uden skelen til forsørgelsesgrundlag, og specifikt for de svageste ledige er der tilrettelagt særlige forløb.

Fælles aktiveringsindsats

Evalueringsområdet *fælles aktiveringsindsats* har til formål at belyse, i hvilket omfang forsøgene har tilrettelagt indsatsen (aktiveringen) for de ledige med udgangspunkt i den enkeltes afstand til arbejdsmarkedet frem for med udgangspunkt i forsørgelsesgrundlag. Endvidere omfatter evalueringsområdet et succes-kriterium vedrørende forsøgets brug af virksomhedsrettede aktiveringstilbud (virksomhedspraktik, løntilskud og mentorordninger).

BOKS 2.6 FÆLLES AKTIVERINGSINDSATS – SUCCESKRITERIER

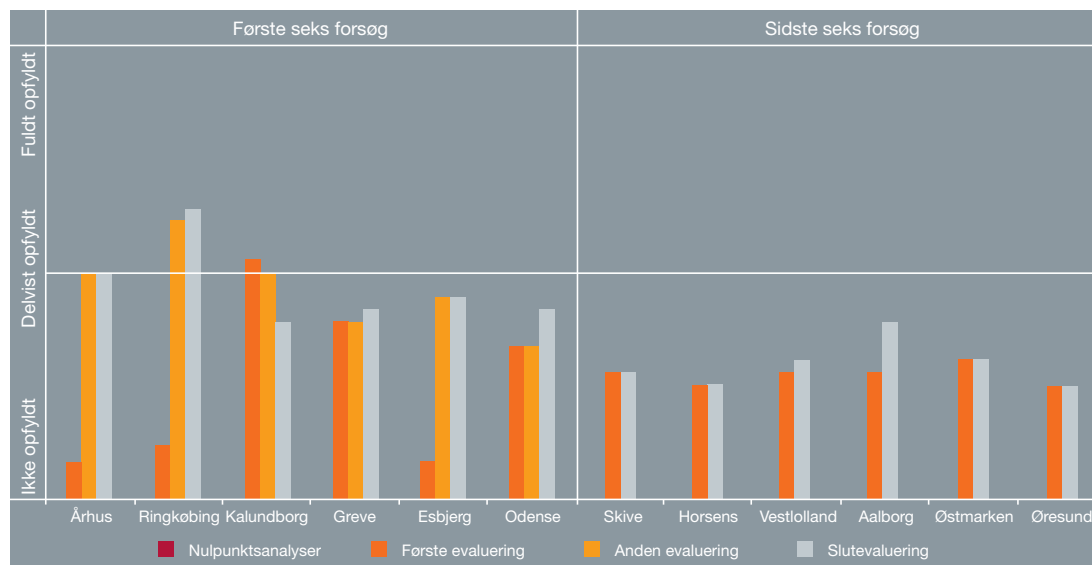
- 10) Forsøget skal tilrettelægge indsatsen (aktiveringen) for de ledige med udgangspunkt i den enkeltes afstand til arbejdsmarkedet og ikke med udgangspunkt i forsørgelsesgrundlag.
- 11) Forsøget skal tilstræbe, at virksomhedsrettede tilbud (virksomhedspraktik, løntilskud og mentorordninger) vil udgøre en stigende andel af den samlede aktiveringsindsats gennem forsøgsperioden.
- 12) Der er udarbejdet fælles metoder for anvendelse af virksomhederne i opkvalificeringsindsatsen.

Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet er illustreret i figur 2.11 på næste side.

Som det fremgår af figuren, lever kun to forsøg delvist op til kriterierne på evalueringsområdet ved forsøgsperiodens afslutning, mens ingen forsøg er kommet længere end det. Fremdriften i målopfyldelsen siden sidste evalueringsrunde har gennemgående været begrænset. Ved den seneste måling delte forsøgene sig i to klart afgrænsede grupper, hvad angår opfyldelsen af succeskriterierne for evalueringsområdet, således at de seks først igangsatte forsøg gennemgående var kommet længere end de seks sidst igangsatte. På baggrund af den begrænsede fremdrift har dette billede kun i begrænset udstrækning ændret sig ved den afsluttende evaluering.

Tilbagegangen med målopfyldelsen specifikt i Arbejdsmarkedscenter Kalundborg skyldes, at forsøget som konsekvens af dårlige erfaringer med effekten af jobsøgningsforløb hos andre aktører i mindre udstrækning end tidligere gennemfører fælles aktiveringsforløb for de ledige.

FIGUR 2.11 FÆLLES AKTIVERINGSINDSAT

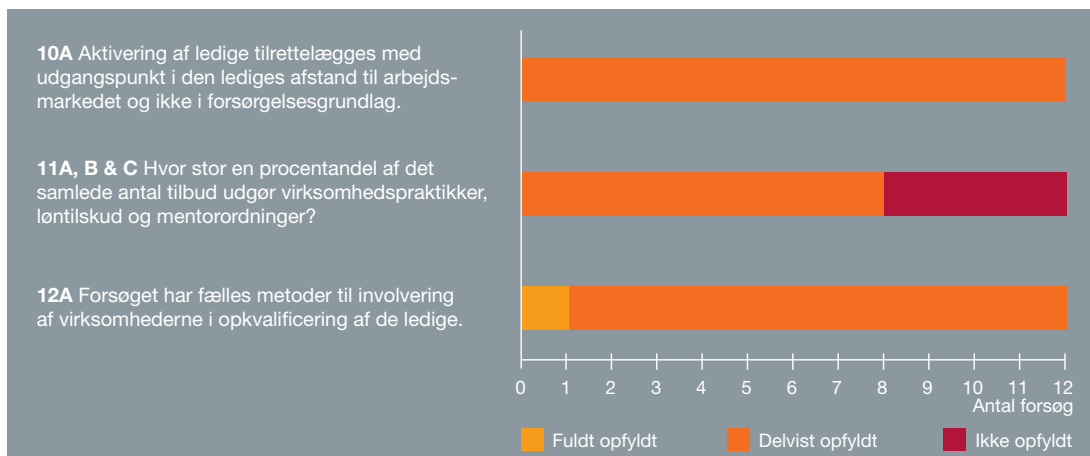


Af figur 2.12 fremgår, at alle forsøg ved forsøgsperiodens afslutning delvist opfylder målepunktet om, at aktiveringen skal tilrettelægges med udgangspunkt i de lediges afstand til arbejdsmarkedet. Forsøgene har således på forsøgsbasis benyttet aktiveringstilbud på tværs af forsørgelsesgrundlag, mens det i ingen af forsøgene endnu er en del af den daglige drift. De fleste forsøg benytter i stigende grad virksomhedsrettede aktiveringstilbud (virksomhedspraktikker, løntilskud og mentor-

ordninger). Nogle forsøg har imidlertid ikke som forudsat været i stand til at dokumentere dette kvantitativt, hvorfor de er markeret som ”ikke opfyldt” i figuren ovenfor.

Samtlige forsøg har som minimum delvist opfyldt målsætningen om at udvikle metoder til involvering af virksomhederne i opkvalificeringen af de ledige. Det er udtryk for, at det er lykkedes forsøgene at indgå samarbejder med lokale virksomheder om rekruttering og

FIGUR 2.12 OPFYLDELSE AF MÅLEPUNKTER – FÆLLES AKTIVERINGSINDSATS



opkvalificering af ledige, men at samarbejderne endnu kun i begrænset omfang eller på forsøgsbasis benyttes på tværs af forsørgelsesgrundlag.

gelsesindsatsen – uanset om det drejer sig om forsikrede eller ikke-forsikrede ledige – ved at henvende sig ét sted.

Fælles virksomhedskontakt

Evalueringsområdet *fælles virksomhedskontakt* har til formål at belyse, i hvilket omfang forsøgene har tilrettelagt virksomhedskontakten på en sådan måde, at virksomhederne kan få besvaret alle spørgsmål vedrørende beskæfti-

BOKS 2.7 FÆLLES VIRKSOMHEDSKONTAKT – SUCCESKRITERIER

13) Forsøget har udarbejdet en strategi for forsøgets kontakt med virksomhederne. En sådan strategi skal indeholde principper for besøgenes tilrettelægelse samt overvejelser om effekt.

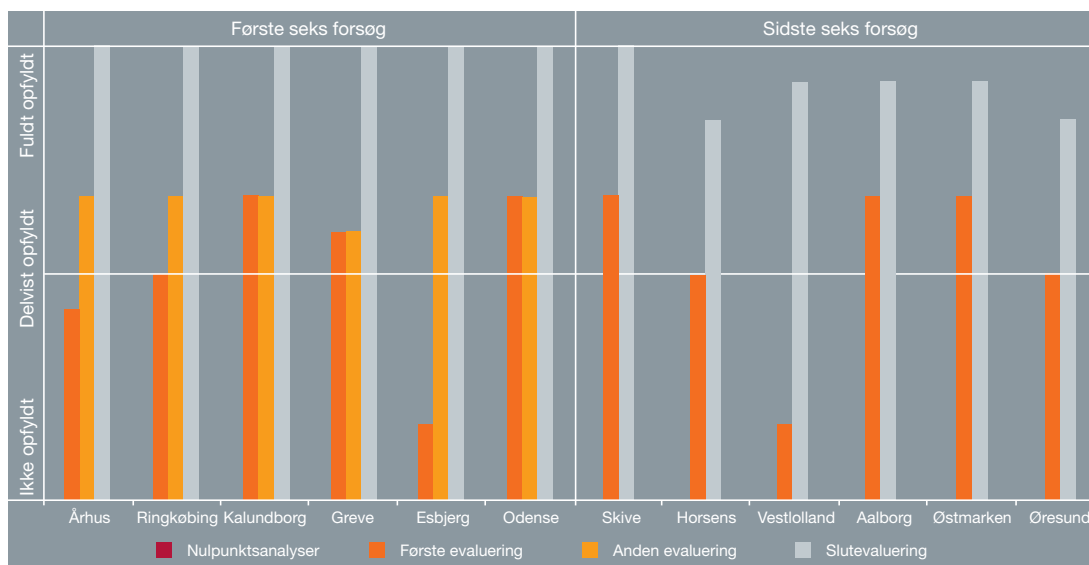
14) Forsøget har etableret en fælles indgang for virksomhederne.

15) Virksomhederne er tilfredse med forsøgets service⁶.

Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet er illustreret i figur 2.13 nedenfor.

Figuren viser, at godt halvdelen af forsøgene har opfyldt evalueringsområdet fuldt ud, og at de resterende forsøg alle er kommet langt med målopfyldelsen. Samtlige forsøg har præsteret betydelig fremdrift siden sidste måling, og den fælles virksomhedskontakt er dermed det evalueringsområde, der er kendetegnet ved størst

FIGUR 2.13 FÆLLES VIRKSOMHEDSKONTAKT



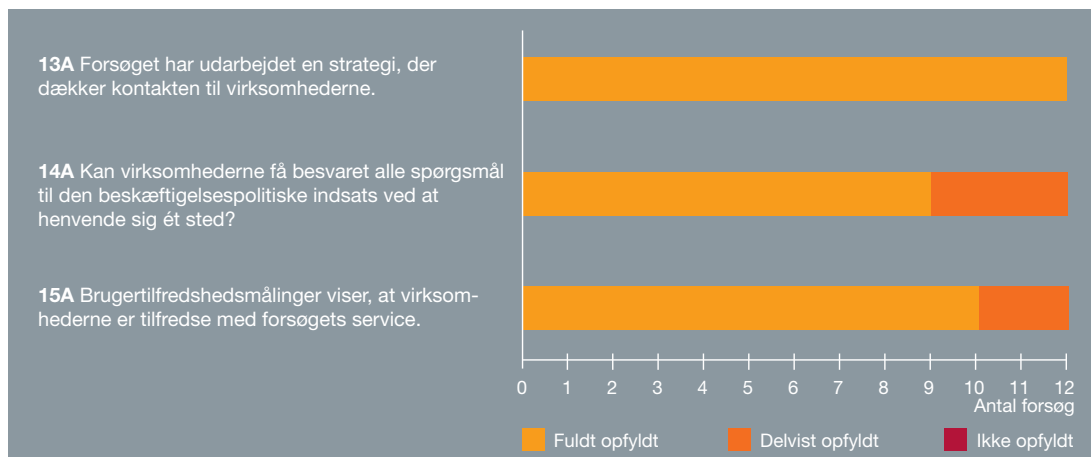
samlet fremdrift i forhold til anden evalueringsrunde. En væsentlig del af fremdriften skyldes, at der er gennemført en tilfredshedsmåling efter et centralt fastsat koncept blandt de virksomheder, der har benyttet sig af samarbejdsforsøgenes service.

Figur 2.14 viser, at alle forsøg har udarbejdet strategier for kontakten til virksomhederne. Forsøgene har desuden alle organiseret virksomhedskontakten på en sådan måde, at virksomhederne i hvert fald i en vis udstrækning

kun behøver at henvende sig ét sted med spørgsmål vedrørende beskæftigelsesindsatsen.

De fleste forsøg har udarbejdet en fælles "virksomhedsmappe" bestående af en række produktblade over de forskellige ydelser, forsøget kan tilbyde i relation til såvel forsikrede som ikke-forsikrede (fx løntilskud, mentorordninger, fleks- og skånejob mv.), som virksomhedskon-sulenterne medbringer på virksomhedsbesøgene.

FIGUR 2.14 OPFYLDELSE AF MÅLEPUNKTER – FÆLLES VIRKSOMHEDSKONTAKT



Virksomhedsmappen har vist sig at være en god støtte, når virksomhedskonsulenten skal rådgive virksomhederne om den vifte af tilbud, der eksisterer, og har samtidig været et nyttigt instrument i markedsføringen af samarbejdsforsøgene. Endelig har udviklingen af virksomhedsmappen været et redskab i kompetenceudviklingen af de virksomhedsrettede medarbejdere.

Tilfredshedsundersøgelsen blandt i alt 1.137 virksomheder på tværs af brancher i samarbejdsforsøgenes lokalområder, som samarbejdsforsøgene har hjulpet blandt andet med rekruttering af nye medarbejdere, fastholdelsesforanstaltninger for eksisterende ansatte, løntilskudsordninger samt almindelig vejledning og information, gav gennemgående meget flotte resultater og tegner sig som nævnt for en stor del af fremdriften siden sidste måling. I langt hovedparten af forsøgene har mindst 80 procent af virksomhederne således tilkendegivet, at de er tilfredse eller meget tilfredse med betjeningen i forsøgene, som dermed opfylder målepunkt 15A fuldt ud.

Fælles brug af andre aktører

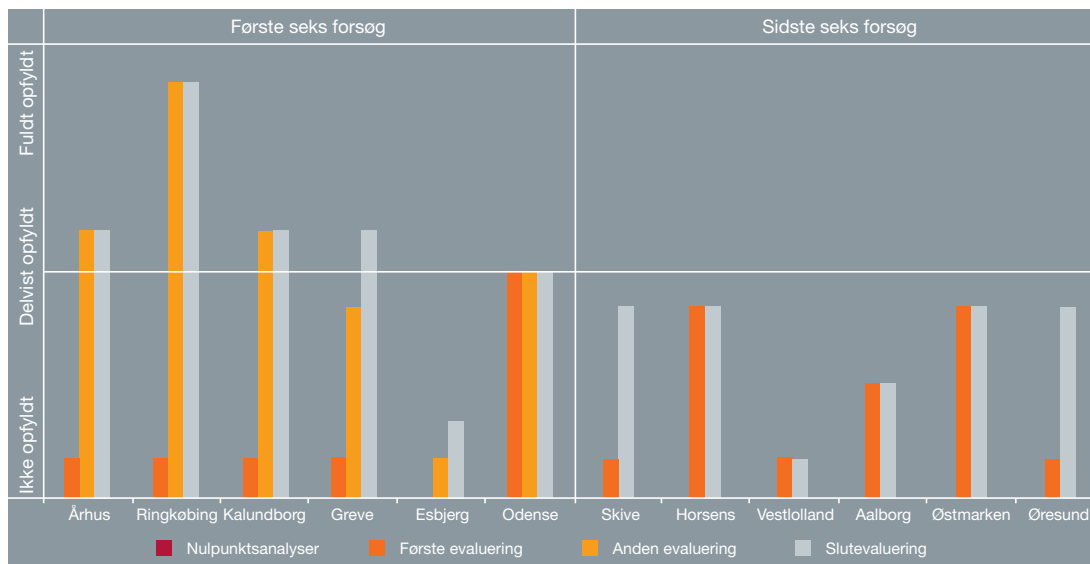
Evalueringsområdet *fælles brug af andre aktører* har til formål at belyse, i hvilket omfang forsøgene anvender andre aktører i fællesskab mellem kommuner og AF i løsningen af opgaver.

BOKS 2.8 FÆLLES BRUG AF ANDRE AKTØRER – SUCCESKRITERIER

17) Forsøget skal i stigende omfang anvende andre aktører i fællesskab med kommuner og AF i løsningen af opgaver.

Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet er illustreret i figur 2.15 nedenfor.

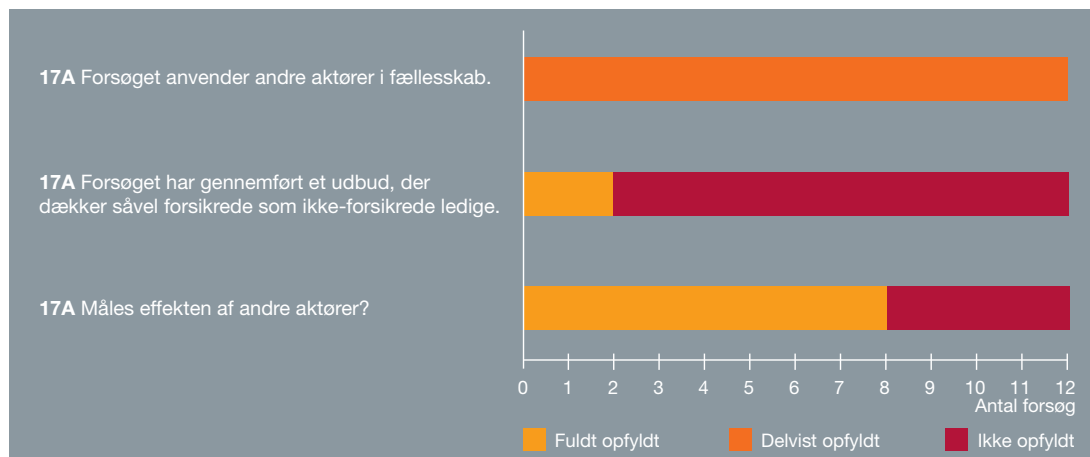
FIGUR 2.15 FÆLLES BRUG AF ANDRE AKTØRER



Figuren viser, at der ved forsøgsperiodens afslutning fortsat er generelt relativt lav målopfyldelse på evalueringsområdet vedrørende fælles brug af andre aktører. Det er således kun lykkedes fem forsøg at indfri succeskriterierne mindst delvist. Hovedparten af forsøgene har ikke vist fremdrift siden sidste evaluingsrunde, men som det fremgår, er billedet ikke fuldstændig entydigt.

Det fremgår af figur 2.16, at alle forsøg delvist har opfyldt målepunktet vedrørende anvendelse af andre aktører i fællesskab. Dette er udtryk for, at anvendelsen af andre aktører kun på forsøgsbasis er gennemført på tværs af forsørgelsesgrundlag. Hovedparten af forsøgene har ikke i den forbindelse gennemført udbud omfattende såvel forsikrede som ikke-forsikrede. Kun to blandt de tolv forsøg har således anvendt udbudsmetoden til at tiltrække andre

FIGUR 2.16 OPFYLDELSE AF MÅLEPUNKTER – ANDRE AKTØRER



aktører og søge at sikre konkurrence på pris og kvalitet. En væsentlig årsag hertil er, at der i mange samarbejdsforsøg allerede for AF's vedkommende er indgået rammeaftaler, som det ikke er fundet hensigtsmæssigt at dublere.

To tredjedele af forsøgene evaluerer til gengæld løbende effekten af brugen af andre aktører til aktivering eller andre aktiviteter, der omfatter såvel forsikrede som ikke-forsikrede ledige.

Tværgående samarbejde

Evalueringsområdet *tværgående samarbejde* har til formål at belyse, i hvilket omfang den valgte organisation og arbejdsformen afspejler et tværgående samarbejde i forhold til målgrupperne, og om fælles arbejdsprocesser er understøttet af en fælles it-plattform.

BOKS 2.9 TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE – SUCCESKRITERIER

18) Organisation og arbejdsform afspejler et tværgående samarbejde i forhold til målgrupper (borgere og virksomheder).

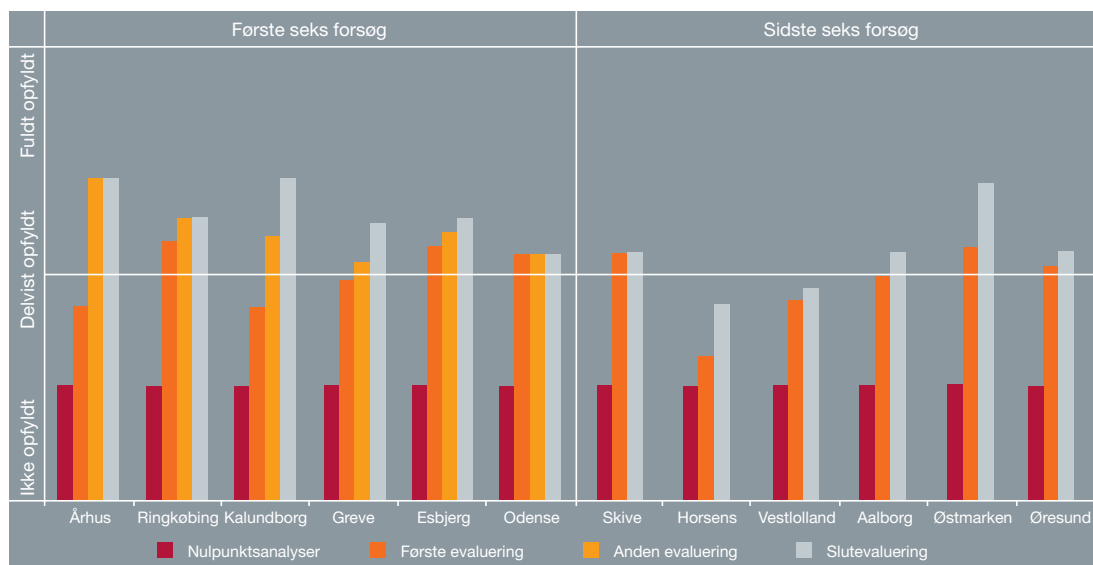
19) Forsøget har taget stilling til, hvorledes samarbejdet med basisorganisatio-

nerne (kommune og AF) skal tilrettelægges.

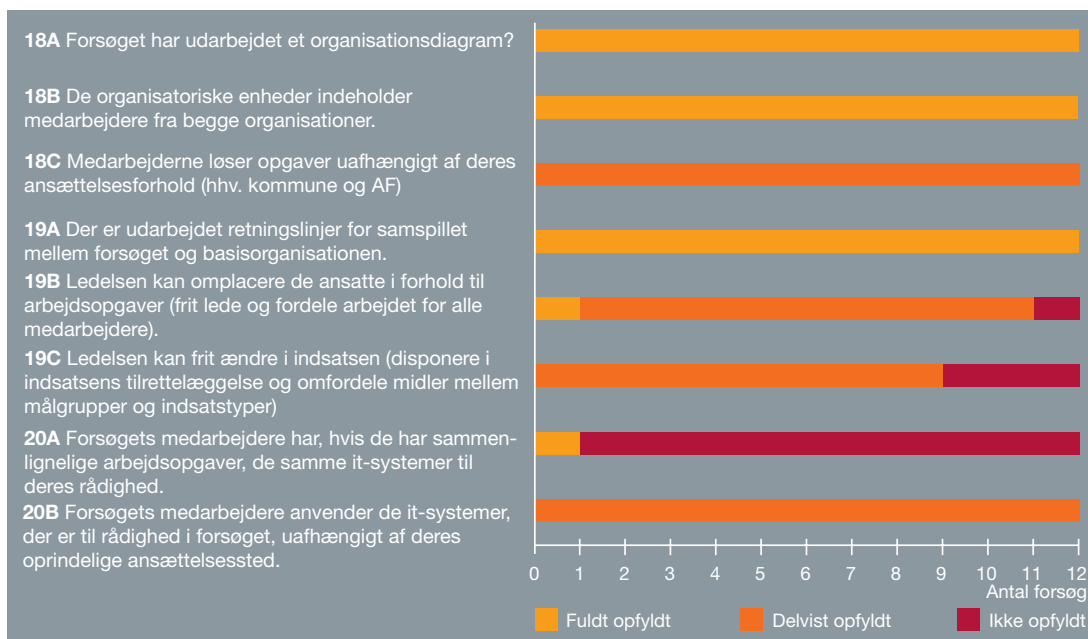
20) Forsøget er fælles om anvendelsen af de it-systemer, som er til rådighed.

Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet er illustreret i figur 2.17 nedenfor.

FIGUR 2.17 TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE



FIGUR 2.18 OPFYLDELSE AF MÅLEPUNKTER – TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE



Figur 2.18 viser, at de fleste forsøg har opfyldt succeskriterierne inden for evalueringsområdet tværgående samarbejde delvist, selvom der fortsat er nogen varians i graden af målopfyldelse. Forsøgenes fremdrift siden seneste måling er generelt begrænset.

Af figuren fremgår, at samtlige forsøg har udarbejdet organisationsdiagrammer, og at de organisatoriske enheder som hovedregel både

indeholder AF- og kommunale medarbejdere. Samtlige forsøg har endvidere udarbejdet retningslinjer for samspillet mellem forsøget og basisorganisationerne. Det bemærkes, at der ikke i den forbindelse er taget stilling til, om de konkrete retningslinjer er entydige eller hensigtsmæssige.

De fleste forsøg giver udtryk for at have begrænsede muligheder for at omplacere

ansatte og frit disponere i indsatsen, hvilket tilskrives begrænsninger i resultatkontrakter mv. samt bevillingsmæssige begrænsninger. En yderligere begrænsning for nogle forsøg består i, at forsøgsejerne i henholdsvis AF og kommune er af den opfattelse, at de ressourcer, der er skudt ind i forsøget, tilhører "deres" system og derfor ikke kan benyttes til at løse opgaver i relation til det andet system.

Det kan dog konstateres, at enkelte forsøg har insisteret på og er lykkedes med at omdisponere ressourcer og medarbejdere – både inden for og på tværs af de to systemer i forsøgsperioden. Forudsætningerne herfor er, at forsøgsejerne holder fokus på forsøgets mål og resultater – produktions- såvel som udviklingsmæssige – og i forlængelse heraf giver den daglige ledelse de fornødne frihedsgrader og har tiltro til, at ledelsen bedst er i stand til at træffe beslutninger om prioriteringen og tilrettelæggelsen af arbejdet. En stram og detaljeret styring af ressourcernes anvendelse fra forsøgsejerne gør det derimod vanskeligt for ledelsen at disponere indsatsen efter behov.

Ved forsøgsperiodens afslutning er det kun delvist lykkedes forsøgene at tilrettelægge arbejdet på en sådan måde, at medarbejdere

løser opgaver uafhængigt af deres ansættelsesforhold. Inden for de fleste funktioner er arbejdsdelingen således fortsat baseret på, at de kommunalt ansatte varetager opgaverne i relation til de ikke-forsikrede, mens AF-ansatte beskæftiger sig med de forsikrede ledige. Hvor langt forsøgene er kommet med at løse de konkrete arbejdsopgaver fælles på tværs af ansættelsesforhold fremgår af de forudgående afsnit vedrørende visitation, kontaktførelse, aktivering, virksomhedskontakt mv.

En medvirkende årsag til den manglende opgaveløsning på tværs af ansættelsesmæssige skel inden for disse funktioner er ofte, at medarbejdere med sammenlignelige arbejdsopgaver ikke har adgang til at benytte de samme it-systemer. Det gælder dels fælles adgang til sagsbehandlingssystemer, dels adgang til fælles applikationer som for eksempel kalender og netværksdrev, der kan understøtte videndeling og arbejdsdeling på tværs. Alle forsøg havde ved den seneste evalueringsrunde fået tildelt AMANDA-licenser, men ikke alle forsøg oplever at have et tilstrækkeligt antal licenser. Det opleves desuden som et problem, at funktionaliteten i de kommunale AMANDA-adgange (K-licenser) er dårligere end den, der gælder for AF-ansatte.

I arbejdet med at leve op til succeskriterierne er forsøgene endvidere stødt på udfordringer vedrørende overdragelsen af myndighedsopgaver. Ansatte i AF har således ikke hjemmel til at træffe myndighedsafgørelser for ikke-forsikrede lediges ydelser. Omvendt kan den kommunalt ansatte medarbejdere ikke træffe myndighedsafgørelser for de forsikrede ledige. Denne problemstilling gør sig ikke gældende for de kommende jobcentre, hvor der i lovgivningen er etableret den fornødne hjemmel til overdragelsen af afgørelseskompetence.

Samarbejdsforsøgene har håndteret den hidtidige udfordring forskelligt. I nogle forsøg er det kun i begrænset omfang forsøgt at løse problemstillingen i forventning om, at problemet vil være løst, når forsøget omdannes til et jobcenter. Denne tilgang har dog været problematisk, idet den har begrænset mulighederne for at arbejde på tværs af de to systemer i forsøgsperioden.

En række forsøg har da også på forsøgsbasis eller permanent valgt at etablere arbejdsprocesser, hvor den faktiske forvaltningsvirksomhed (for eksempel samtaler med de ledige og udarbejdelse af indstillinger) foretages på tværs af de to systemer, mens den endelige

myndighedsafgørelse og indtastning i it-systemet foretages af en medarbejder med den behørig kompetence. Forsøgene er opmærksomme på, at denne tilrettelæggelse af arbejdsprocesserne skaber et vist dobbeltarbejde, men har alligevel valgt at prioritere en sådan tilgang af hensyn til de udviklingsmæssige perspektiver i at eksperimentere med opgaveløsning på tværs.

Lokal opbakning og styring

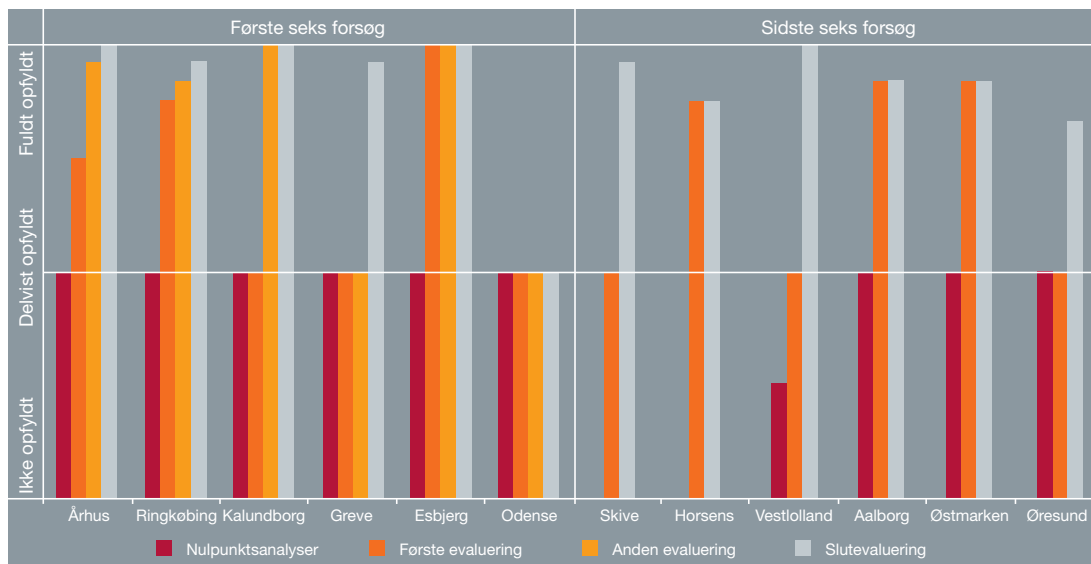
Evalueringsområdet *lokal opbakning og styring* har til formål at belyse, i hvilket omfang forsøgene har opbakning blandt ledelse og medarbejdere.

BOKS 2.10 LOKAL OPBAKNING OG STYRING – SUCCESKRITERIER

21) Forsøget har opbakning blandt ledelse og medarbejdere.

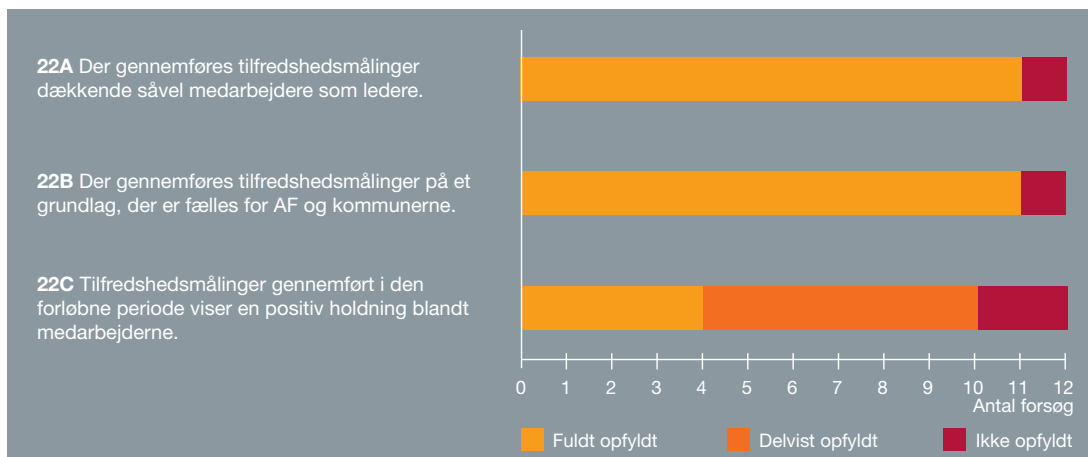
Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet er illustreret i figur 2.19 på næste side.

FIGUR 2.19 LOKAL OPBAKNING OG STYRING



Som det fremgår af figuren, er hovedparten af samarbejdsforsøgene tæt på at opfylde succeskriterierne inden for evalueringsområdet lokal opbakning og styring fuldt ud. Desuden har fremdriften været markant i hovedparten af de forsøg, der ved den seneste måling havde længst igen i forhold til fuld målopfyldelse.

FIGUR 2.20 OPFYLDELSE AF MÅLEPUNKTER – LOKAL OPBAKNING OG STYRING



Figur 2.20 viser, at elleve af de tolv forsøg har gennemført medarbejdertilfredshedsmålinger på en måde, som er ensartet på tværs af ansættelsesforhold og både omfatter ansatte og ledelse.

Forsøgene har overordnet gennemført tilfredshedsmålingerne ud fra to forskelligartede tilgange: enten en kvantitativ eller en kvalitativ tilgang. De større forsøg har typisk valgt en kvantitativ tilgang, hvor undersøgelsen af med-

arbejdernes tilfredshed baseres på spørgeskemaer, der besvares anonymt. I enkelte af de mindre forsøg er der derimod valgt en kvalitativ tilgang, hvor medarbejdertilfredsheden er vurderet som led i medarbejderudviklingssamtalerne med afsæt i medarbejdernes subjektive definition og oplevelse af tilfredshed. For begge grupper af forsøg gælder dog, at målingerne er gennemført på et grundlag, der er fælles for samtlige ansatte i centret.

I Arbejdsmarkedscenter Nordøst, Odense, der som det eneste forsøg ikke har gennemført sådanne tilfredshedsmålinger, har det fra forsøgets begyndelse været et bevidst valg fra forsøgsejernes side, at de to grupper af medarbejdere i stedet skulle benytte de koncepter for medarbejderudviklingssamtaler, der anvendes i deres respektive basisorganisationer.

Det er vurderingen, at gennemførelse af medarbejdertilfredshedsundersøgelser – uanset hvilken tilgang der vælges – er et væsentligt element i udviklingen af en fælles virksomhedskultur, da den giver medarbejderne mulighed for at "få luft" for eventuelle frustrationer og samtidig giver ledelsen et meget væsentligt informationsgrundlag for det videre arbejde med etablering af en fælles virksomhedskultur.

Forsøgets opbakning i det lokalpolitiske bagland indgår ikke som selvstændigt målepunkt i forbindelse med denne evalueringrunde. På baggrund af de gennemførte interview er det dog Deloitte's indtryk, at der fortsat er lokalpolitisk opbakning til forsøgene. En række forsøg har dog i forsøgsperioden måttet arbejde på at finde en hensigtsmæssig måde at tilrettelægge inddragelsen af lokale politiske interesser på, herunder især tilrettelæggelsen af arbejdet i

centerråd/politisk følgegruppe. Desuden har forsøgsejerne bag Arbejdsmarkedscenter Nordøst i Odense som de eneste besluttet ikke at videreføre forsøget indtil etableringen af de kommende jobcentre pr. 1. januar 2007.

Kompetenceudvikling

Evalueringsområdet *kompetenceudvikling* har til formål at afdække, om forsøgene har foretaget en systematisk afdækning af de medarbejderkompetencer, der er til rådighed i forsøget, og udarbejdet en strategiplan for kompetenceudviklingen.

BOKS 2.11 KOMPETENCEUDVIKLING – SUCCESKRITERIER

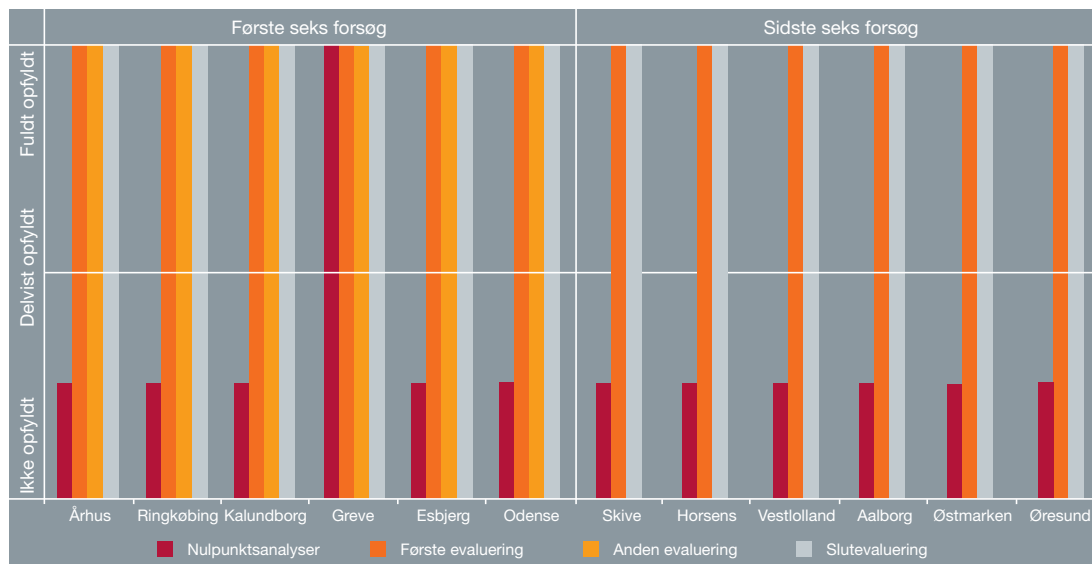
- 22) Forsøget har foretaget en systematisk afdækning af kompetenceudviklingsbehovene i forsøget.
- 23) Forsøget skal udarbejde en plan for strategisk kompetenceudvikling i forsøget, som er i overensstemmelse med FiA's værdier og mål, og som afspejler de lokale behov, forsøgets mål og succeskriterier.

Forsøgenes samlede målopfyldelse inden for evalueringsområdet kompetenceområdet er illustreret i figur 2.21 og 2.22.

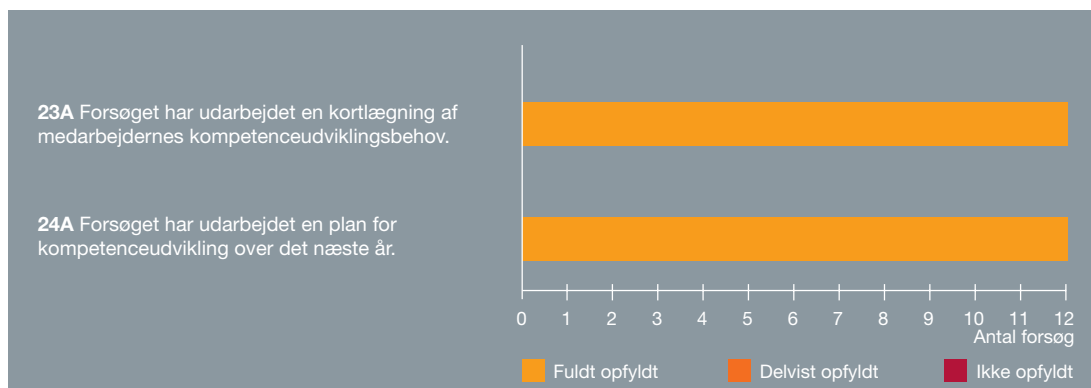
Som det fremgår af figurerne, opfyldte samtlige forsøg succeskriterierne for evalueringsområdet kompetenceudvikling fuldt ud allerede ved

den foregående evalueringsrunde. Figurerne viser desuden, at alle forsøg uanset tidspunktet for deres igangsætning indfrie kravene allerede ved deres første evalueringsrunde. Kompetencekortlægningerne har medført en række kursusforløb og andre former for kompetenceudviklingsaktiviteter i forsøgene.

FIGUR 2.21 KOMPETENCEUDVIKLING



FIGUR 2.22 OPFYLDELSE AF MÅLEPUNKTER – KOMPETENCEUDVIKLING



SAMARBEJDSFORSØGENE I FORHOLD TIL DE FREMTIDIGE KOMMUNEGRÆNSER

3 bilag

Måden, hvorpå samarbejdsforsøgene kommer til at indgå i de kommende jobcenterkonstruktioner, afhænger blandt andet af den fremtidige kommunestruktur set i forhold til forsøgsområdet.

Tabel 3.1 på næste side viser, hvilke kommuner der indgår i samarbejdsforsøgene, og den fremtidige kommunestruktur viser, at der i fem forsøg er sammenfald mellem forsøgskommunen (dvs. forsøgets geografiske afgrænsning) og den fremtidige kommunestruktur. I seks forsøg vil der ske en sammenlægning mellem forsøgskommunen og flere omkringliggende kommuner, så den fremtidige kommune bliver større end forsøgskommunen.

Endelig er der ét forsøg, hvor den fremtidige kommunestruktur overlapper forsøgsgrænserne, jf. tabel 3.1 på næste side.

TABEL 3.1 OVERSIGT OVER, HVILKE KOMMUNER DER INDGÅR I SAMARBEJDSFORSØG I FORHOLD TIL DEN FREMTIDIGE KOMMUNALE STRUKTUR

Forsøg	Fremtidig kommunestruktur
Forsøgskommune fortsætter uændret	
JobVest, Århus AF-Århus og Århus Kommune.	Århus Kommune lægges ikke sammen med andre kommuner.
Center for Job- og Erhvervsservice, Greve AF-Greve, Greve Kommune og Udviklingspark Øresund.	Greve Kommune lægges ikke sammen med andre kommuner.
Arbejdsmarkedscenter Nordøst, Odense AF-Fyn og Odense Kommune.	Odense Kommune lægges ikke sammen med andre kommuner.
Skiveegnens Arbejdsmarkedscenter AF-Viborg og Skive, Sallingsund, Sundsøre og Spøttrup kommuner.	Skive, Sallingsund, Sundsøre og Spøttrup kommuner lægges sammen.
Arbejdsmarkedscenter Øresund AF-Frederiksborg og Helsingør Kommune.	Helsingør Kommune lægges ikke sammen med andre kommuner.

TABEL 3.1 FORTSAT

Forsøgskommune indgår i en større fremtidig kommune	
Arbejdsmarkedscenter Ringkøbing Fjord AF-Ringkøbing og Ringkøbing Kommune	Ringkøbing Kommune lægges sammen med Videbæk, Skjern, Egvad og Holmsland kommuner.
Arbejdsmarkedscenter Kalundborg AF-Kalundborg og Kalundborg Kommune. Jobformidling for Gørlev Kommune indgår også i forsøget.	Kalundborg Kommune lægges sammen med Bjergsted, Hvidebæk, Høng og Gørlev kommuner.
Arbejdsmarkedscenter Esbjerg AF-Ribe Amt og Esbjerg Kommune.	Esbjerg Kommune lægges sammen med Bramming og Ribe kommuner.
JOB Horsens AF-Vejle og Horsens Kommune.	Horsens Kommune lægges sammen med Brædstrup og Gedved kommuner.
Arbejdsmarkedscenter Vestlolland AF-Storstrøm og Nakskov, Ravnsborg og Rudbjerg kommuner.	Nakskov, Ravnsborg og Rudbjerg kommuner lægges sammen med Holeby, Højreby, Maribo og Rødby kommuner.
Arbejdsmarkedscenter og Virksomhedscenter Aalborg AF-Nordjylland og Aalborg Kommune.	Aalborg Kommune lægges sammen med Hals, Sejflod og Nibe kommuner.
Forsøgskommune overlapper fremtidig kommunegrænse	
Arbejdsmarkedscenter Østmarken AF-Storkøbenhavn og Gladsaxe og Herlev kommuner.	Hverken Herlev eller Gladsaxe kommuner sammenlægges med andre kommuner.

MÅLEPUNKTERNE

De centralt fastsatte succeskriterier er til brug for evalueringen blevet operationaliseret i en række målepunkter. Målepunkterne er gengivet i tabel 4.1.

TABEL 4.1. OPERATIONALISERING AF SUCCESKRITERIER I MÅLEPUNKTER

Succeskriterier og målepunkter	
1. Forsøget har udarbejdet en fælles model for, hvorledes analyser indgår i prioriteringen af arbejdet.	
A)	Hvor stor en procentdel af analyserne omfatter de forsikrede og de ikke-forsikrede?
B)	Hvilke typer af analyser anvender forsøget?
2. Forsøget tilrettelægger arbejdet og indsatsen på baggrund af analyser af den beskæftigelsespolitiske situation i regionen.	
C)	Forsøgets plan for indsatsen i indeværende år er baseret på en analyse af de lokale og regionale arbejdsmarkedsproblemer?
D)	Forsøget har i forhold til sidste periode flyttet ressourcer – personalemæssige såvel som økonomiske – på baggrund af analyser.
3. Der er opstillet mål for forsøgets beskæftigelsespolitiske indsats. Disse mål har sammenhæng med de vigtigste beskæftigelsespolitiske udfordringer i forsøgets region.	
A)	Der er fastlagt mål for den beskæftigelsespolitiske indsats i forsøget.
B)	Forsøgets mål har været drøftet og eventuelt revideret af ledelsen i den forløbne periode.
C)	De beskæftigelsespolitiske mål er afspejlet i forsøgets ressourceanvendelse (personalemæssige såvel som økonomiske).
4. Forsøget omfatter så stor en del af de grupper, der er nævnt i ”Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats §2”, som muligt.	
A)	Hvilke grupper af ledige omfatter forsøget?

Succeskriterier og målepunkter

5. Forsøget har en samlet strategi for relationen til de grupper, som ikke er omfattet af forsøget.

- A) Hvis forsøget ikke omfatter de svageste grupper (grupperne 3-8 i Lov om en aktiv beskæftigelsespolitik §2), er der så udarbejdet en strategi af forsøget eller forsøgets ejere for, hvorledes snitfladerne vil være til disse grupper (revisitation)?

6. De inddelinger af de ledige, der anvendes i det daglige arbejde (målgrupper for forsøget), går på tværs af forsørgelsesgrundlag.

- A) Forsøget anvender i det daglige arbejde inddelinger af de ledige, som går på tværs af forsørgelsesgrundlag.
- B) Det daglige arbejde er organiseret med udgangspunkt i forsøgets egne målgrupper.

7. De ledige og andre borgere udtrykker tilfredshed med forsøgets service.

- A) Brugertilfredhedsmåling viser, at de ledige og andre borgere er tilfredse med forsøgets service.
- B) Resultaterne af brugerundersøgelsen inddrages i ledelsens prioritering af ressourcer og opgaver?

8. Forsøget arbejder ud fra fælles visitationsprincipper for alle de målgrupper, der er omfattet af forsøget.

- A) Forsøget anvender visitationsværktøjskassen for alle de målgrupper, der er omfattet af forsøget (udgangspunktet er de målgrupper, som visitationsværktøjskassen omfatter).
- B) Visitationssamtalen har til formål at bedømme den lediges afstand til arbejdsmarkedet uafhængigt af forsørgelsesgrundlag.
- C) Visitationssamtalerne foretages for alle målgrupper af alle visitationsmedarbejdere uafhængigt af ansættelsesforhold.

Succeskriterier og målepunkter

9. Forsøget skal tilrettelægge individuelle kontaktføreløbe for forskellige målgrupper af ledige, der tager udgangspunkt i den enkeltes ressourcer og dennes afstand til arbejdsmarkedet på tværs af de lediges forsørgelsesgrundlag.

- A) Kontaktføreløbsmodeller er udarbejdet for målgrupper, der er defineret ved afstand til arbejdsmarkedet.
- B) De enkelte lediges kontaktføreløbe tager udgangspunkt i afstand til arbejdsmarked og ikke forsørgelsesgrundlag.
- C) Forsøget har særlige kontaktføreløbe for de svageste af forsøgets målgrupper.

10. Forsøget skal tilrettelægge indsatsen (aktiveringen) for de ledige med udgangspunkt i den enkeltes afstand til arbejdsmarkedet og ikke med udgangspunkt i forsørgelsesgrundlag.

- A) Aktivering af ledige tilrettelægges med udgangspunkt i den lediges afstand til arbejdsmarkedet og ikke i forsørgelsesgrundlag.

11. Forsøget skal tilstræbe, at virksomhedsrettede tilbud, virksomhedspraktik, løntilskud og mentorordninger vil udgøre en stigende andel af den samlede aktiveringsindsats gennem forsøgsperioden.

- A) Hvor stor en procentandel af det samlede antal tilbud udgør virksomhedspraktikker?
- B) Hvor stor en procentandel af det samlede antal tilbud udgør løntilskud?
- C) Hvor stor en procentandel af det samlede antal tilbud udgør mentorordninger?

12. Der er udarbejdet fælles metoder for anvendelse af virksomhederne i opkvalificeringsindsatsen.

- A) Forsøget har fælles metoder til involvering af virksomhederne i opkvalificering af de ledige.

13. Forsøget har udarbejdet en strategi for forsøgets kontakt med virksomhederne. En sådan strategi skal indeholde principper for besøgenes tilrettelæggelse samt overvejelser om effekt.

- A) Forsøget har udarbejdet en strategi, der dækker kontakten til virksomhederne.

Succeskriterier og målepunkter

14. Forsøget har etableret en fælles indgang for virksomhederne.

- A) Virksomhederne får besvaret alle spørgsmål i forhold til den beskæftigelsespolitiske indsats ved at henvende sig ét sted?

15. Virksomhederne er tilfredse med forsøgets service.

- A) Brugertilfredshedsmålinger viser, at virksomhederne er tilfredse med forsøgets service.

17. Forsøget skal i stigende omfang anvende andre aktører i fællesskab med kommuner og AF i løsningen af opgaver.

- A) Forsøget anvender andre aktører i fællesskab.
- B) Forsøget har gennemført et udbud, der dækker såvel forsikrede som ikke-forsikrede ledige.
- C) Måles effekten af andre aktører?

18. Organisation og arbejdsform afspejler et tværgående samarbejde i forhold til målgrupper (borgere og virksomheder).

- A) Forsøget har udarbejdet et organisationsdiagram.
- B) De organisatoriske enheder indeholder medarbejdere fra begge organisationer.
- C) Medarbejderne løser opgaver uafhængigt af deres ansættelsesforhold (hvv. kommune og AF).

19. Forsøget har taget stilling til, hvorledes samarbejdet med basisorganisationerne (kommune og AF) skal tilrettelægges.

- A) Der er udarbejdet retningslinjer for samspillet mellem forsøget og basisorganisationen.
- B) Ledelsen kan omplacere de ansatte i forhold til arbejdsopgaver (frit lede og fordele arbejdet for alle medarbejdergrupper).
- C) Ledelsen kan frit ændre i indsatsen (disponere i indsatsens tilrettelæggelse og omfordele midler mellem målgrupper og indsats typer).

Succeskriterier og målepunkter

20. Forsøget er fælles om anvendelsen af de it-systemer, som er til rådighed.

- A) Forsøgets medarbejdere har, hvis de har sammenlignelige arbejdsopgaver, de samme it-systemer til deres rådighed.
- B) Forsøgets medarbejdere anvender de it-systemer, der er til rådighed i forsøget, uafhængigt af deres oprindelige ansættelsessted.

22. Forsøget har opbakning blandt ledelse og medarbejdere.

- A) Der gennemføres tilfredshedsmålinger dækkende såvel medarbejdere som ledere.
- B) Der gennemføres tilfredshedsmålinger på et grundlag, der er fælles for AF og kommunerne.
- C) Tilfredshedsmålinger gennemført i den forløbne periode viser en positiv holdning blandt medarbejderne.

23. Forsøget har udarbejdet en kortlægning af medarbejdernes kompetenceudviklingsbehov.

- A) Forsøget har udarbejdet en kortlægning af medarbejdernes kompetenceudviklingsbehov.

24. Forsøget skal udarbejde en plan for strategisk kompetenceudvikling i forsøget, som er i overensstemmelse med FiA's værdier og mål, og som afspejler de lokale behov, forsøgets mål og succeskriterier.

- A) Forsøget har udarbejdet en plan for kompetenceudvikling over det næste år.

SAMARBEJDSFORSØGENES KONTAKTOPLYSNINGER

5
bilag

Job Horsens

Holmboes Allé 1
8700 Horsens
Tlf. 7629 4700

Arbejdsmarkedscenter Aalborg

Vestre Havnepromenade 15
9000 Aalborg
Tlf. 9933 9000

AMC Ringkøbing Fjord

Rødkløvervej 4
6950 Ringkøbing
Tlf. 9675 0200

Arbejdsmarkedscenter Esbjerg

Exnersgade 33
6700 Esbjerg
Tlf. 7912 3344

Arbejdsmarkedscenter Øresund

Jernbanevej 7
3000 Helsingør
Tlf. 4928 1718

Center for Job- og Erhvervsservice

Centerholmen 18
2670 Greve
Tlf. 4395 0600

JobVest Århus

Rymarken 2
8210 Århus V
Tlf. 8744 6400

Skiveegnens Arbejdsmarkedscenter

Posthustorvet 2A
7800 Skive
Tlf. 9615 2296

AMC Østmarken

Østmarken 4
2860 Søborg
Tlf. 3955 7000

Arbejdsmarkedscenter Nordøst

V. Odense kommune
Flakhaven 2
5000 Odense C
Tlf. 6613 1372

AMC Vestlolland

Vejlegade 22
4900 Nakskov
Tlf. 5488 0505

AMC Kalundborg

Torvet 3A
4400 Kalundborg
Tlf. 5953 4110

NOTER

² Det bemærkes, at denne problemstilling ikke gør sig gældende for de kommende jobcentre. Det følger således af §16 i Lov om ansvaret for og styring af den aktive beskæftigelsesindsats, at kommunalt og statsligt ansatte i jobcentret efter anvisning fra de ansvarlige for beskæftigelsesindsatsen kan udføre myndighedsopgaver på vegne af såvel staten som kommunen i forbindelse med beskæftigelsesindsatsen.

³ Jævnfør rapporten Opsamling på it-kortlægning udarbejdet af Deloitte for Arbejdsmarkedsstyrelsen 1. februar 2005.

⁴ Succeskriteriet er aktivt fra tredje evalueringsrunde, da der i efteråret 2005 er gennemført en brugertilfredshedsundersøgelse efter et centralt fastsat koncept. Det har hidtil kun været muligt at opfylde succeskriterierne inden for evalueringsområdet fuldt ud, hvis forsøget allerede i første evalueringsrunde havde gennemført en brugertilfredshedsundersøgelse.

⁵ I et enkelt forsøg, Arbejdsmarkedscenter Ringkøbing Fjord, var antallet af respondenter for lavt til at udgøre et validt datagrundlag. Ringkøbing Fjord udgør derfor det med rødt markerede forsøg i figur 2.6, målepunkt 7A,

skønt en lokal tilfredshedsmåling i 2004 viste stor brugertilfredshed med forsøget.

⁶ Succeskriteriet er aktivt fra tredje evalueringsrunde, da der i efteråret 2005 er gennemført en brugertilfredshedsundersøgelse efter et centralt fastsat koncept. Det har hidtil kun været muligt at opfylde succeskriterierne inden for evalueringsområdet fuldt ud, hvis forsøget allerede i første evalueringsrunde havde gennemført en brugertilfredshedsundersøgelse.

