

**Arbejdsmarkedsstyrelsen**  
**Udvikling af jobcentre, kompetence og styring**

**Notat**

**Sammenfatning: Afsluttende evaluering af 12 forsøg med tværgående samarbejde mellem AF og kommuner**

Som led i reformen 'Flere i Arbejde' er der oprettet 12 samarbejdsforsøg mellem AF og kommunerne. De første samarbejdsforsøg blev igangsat maj 2003, mens de sidste kom i gang i efteråret 2004.

24. januar 2006

Det overordnede formål med samarbejdsforsøgene har været at afprøve en fælles beskæftigelsesindsats i forhold til forsikrede og ikke-forsikrede ledige.

Vores ref.  
Isj

Forsøgenes grundlag for udviklingen af samarbejdet har været forskelligt. Nogle af de deltagende kommuner i forsøgene havde allerede udbredte erfaringer med samarbejde med AF, mens andre først skulle i gang med samarbejdet. Herudover er der en række yderligere forskelle mellem forsøgene blandt andet antal medarbejdere, ledelsesstruktur, målgrupper, opgaver og it-understøttelse.

De 12 samarbejdsforsøg har således givet mulighed for at afprøve forskellige modeller for udviklingen af den fælles beskæftigelsesindsats.

Samarbejdsforsøgene er blevet evalueret løbende i perioden 2003-2005.

**Evalueringens hovedresultater**

Evalueringen kortlægger forsøgenes resultater i udviklingen af den fælles indsats samt opsamler de faktorer, der har været særligt afgørende for udviklingen af et succesfuldt samarbejde mellem AF og kommunerne.

I nedenstående diagram 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 denne afsluttende evaluering.



Evalueringen viser, at de tolv samarbejdsforsøg i løbet af forsøgsperioden er kommet ganske langt med i praksis at implementere en fælles beskæftigelsesindsats.

### Organisatoriske rammer

På nogle områder er forsøgene kommet længere end på andre. Forsøgene er generelt kommet længst på de områder, som handler om at få etableret de organisatoriske rammer for det fælles arbejde. Det drejer sig for eksempel om:

- Etablering af lokal opbakning og styring.
- Kompetenceudvikling, hvor forsøgene alle har udarbejdet strategier og gennemført en række aktiviteter, der har understøttet etablering af fælles indsats.
- 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.

### Fælles indsats

På nogle af de centrale beskæftigelsespolitiske områder er forsøgenes resultater med etablering af fælles metoder også gode:

- Visitationsområdet: forsøgene er 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: forsøgene er generelt kommet meget langt med at opfylde succeskriterierne. 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. 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.

Samtidig peger evalueringen af forsøgene på en række områder, hvor det har vist sig svært at etablere en fælles indsats. Det drejer sig primært om:

- Udvikling af fælles kontaktforløb
- Fælles aktivering
- Fælles brugen af andre aktører.

Det har vist sig vanskeligt for forsøgene at udvikle en fælles indsats på disse områder, da staten og kommunerne typisk har uens praksis i brug af fx straksaktivering og andre aktører. Det skyldes bl.a., at de økonomiske rammer og muligheder for finansiering af aktiveringsindsatsen, herunder finansiering af andre aktører, er forskellige i henholdsvis stat og kommune:

- Kommunerne har typisk valgt at bruge aktiveringsmidlerne i egne, kommunalt organiserede aktiveringsprojekter, mens AF har været bundet af eksisterende rammeaftaler for aktiveringsindsatsen.
- Derudover er kontaktforløbet for store dele af de forsikrede ledige lagt ud til andre aktører, mens kontaktforløbene for de ikke-forsikrede i udgangspunktet varetages af kommunale medarbejdere.

### **Forhold med betydning for hvor langt forsøgene er nået**

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

- 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.
- 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 forsøget, 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: Det har begrænset antallet af snitflader mellem forsøget og AF/kommunerne og dermed ressourceforbruget til koordinering.
- Der er i forsøget foretaget en kortlægning og vurdering af viften af aktiveringstilbud og deres effekt i forhold til forskellige målgrupper. Det

har gjort det muligt hurtigt at få et fælles grundlag for brugen af aktiveringsredskaber.

- Der er udarbejdet fælles mål som der løbende er blevet fulgt op på.
- 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.

### **Ti gode råd til de nye jobcentre**

De kommende jobcentre adskiller sig på en række væsentlige områder fra de 12 samarbejdsforsøg, idet lovgrundlaget, styring mv. på mange punkter er anderledes for de kommende jobcentre. Det gælder blandt andet mulighederne for at varetage myndighedsopgaver på tværs af de to systemer.

Trods en række væsentlige forskelle mellem forsøgene og de nye jobcentre, kan forsøgenes erfaringer udnyttes i forhold til etableringen af de nye jobcentre.

Erfaringerne fra forsøgene er derfor opsamlet i 10 opmærksomhedspunkter til de kommende jobcentre, som 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. Det er derfor nødvendigt at gå i gang i god tid – ofte vil otte til ti måneders forberedelse være nødvendige. Det anbefales, at der afsættes tilstrækkelige ressourcer hos såvel ledelse som medarbejdere i forberedelsesfasen.

#### **2. Der bør etableres et klart, fælles styringsgrundlag, og opfølgning skal være konsekvent og fælles**

Stat og kommuner bør 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 og stat og kommune bør 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. Med to ledere er det væsentligt, at der aftales en klar ansvarsfordeling.

#### **4. Den nye organisering bør understøtte den fremtidige udvikling af fælles processer og samtidig afspejle det arbejdsmæssige fællesskab**

Den valgte organisationsform bør pege tydeligt fremad mod den nye fælles tilgang til beskæftigelsesindsatsen og 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, så kan videndeling og udvikling af tværfaglighed mellem stat og kommune ”vokse indefra”.

#### **5. Ledelsen bør etablere klare snitflader til den øvrige forvaltning**

Der bør sikres klare og hensigtsmæssige snitflader til den øvrige kommunale forvaltning. Endelig bør snitfladerne fremstå velbeskrevne og være kommunikeret til såvel de organisatoriske enheder som borgerne.

#### **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 har mulighed for at give udtryk for værdier og udøve disse i 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.

#### **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, hvordan staten og kommunen arbejder sammen i det konkrete jobcenter. 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. Medarbejderne bør inddrages, når der etableres tværgående arbejdsprocesser.

#### **8. Forskelle i brug af tilbud og redskaber i beskæftigelsesindsatsen bør afdækkes og justeres, hvor større beskæftigelseseffekt kan nås**

Staten og kommunerne har typisk forskellig praksis i brug af tilbud og redskaber, fx straksaktivering og andre aktører. Ligeledes er de økonomiske rammer for aktiveringsindsatsen forskellige. For at skabe en mere fælles beskæftigelsesindsats bør det overvejes, hvordan tilbud og redskaber kan anvendes mere fælles.

Stat og kommuner bør med udgangspunkt i analyser af de lokale beskæftigelsespolitiske problemstillinger drøfte hvordan man ønsker at anvende de beskæftigelsespolitiske tilbud og redskaber. Et sådant overblik bør både indeholde en kortlægning af, hvilke målgrupper tilbuddene og redskaberne anvendes i forhold til samt hvilke omkostninger, der er forbundet med anvendelse af tilbuddene og redskaberne.

### **9. Lokale interessenter bør inddrages tidligt**

Der er mange interessenter i udviklingen af en fælles beskæftigelsesindsats. Det drejer sig ikke mindst om arbejdsmarkedets parter på lokalt plan. De udgør en væsentlig ressource, der bør inddrages i udviklingen af den fælles indsats så tidligt som muligt i processen.

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.

### **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 til deres rådighed.

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