

Dialogprocessen mellem jobcentre og beskæftigelsesregioner

Evaluering

maj 2009



Indholdsfortegnelse

1. Indledning og sammenfatning	2
1.1. Baggrund.....	2
1.2. Formål med evalueringen	3
1.3. Evalueringsmetode og datagrundlag.....	4
2. Sammenfatning af evalueringens resultater og anbefalinger	6
2.1. Resultater i opbygningen af dialogprocessen	6
2.2. Dialogprocessens betydning for resultatudviklingen.....	8
2.3. Evaluering af det individuelle dialogmøde.....	9
2.4. Perspektiver og anbefalinger om den fremadrettede udvikling af dialogprocessen	11
3. Lovgivningens mål og rammer for dialogprocessen	15
3.1. Kommunalreformen og det ny beskæftigelsessystem	15
3.2. De lovgivningsmæssige mål og rammer for dialogprocessen	16
3.3. Sammenfatning: Dialogprocessens formål og rammer.....	17
4. Implementeringsmæssige rammer og udfordringer	17
4.1. Fusions- og implementeringsarbejdet i de nye kommuner og jobcentre	18
4.2. Forskellige interesser og fokus i dialogprocessen	19
4.3. Beskæftigelsesregionens mission og roller i dialogprocessen.....	21
4.4. Den konjunkturrelle udvikling i opbygningsfasen.....	21
4.5. Resultatbaseret ledelse, resultatoversigt og fælles dialogkoncept.....	22
4.5.1. Udvikling af resultatoversigten.....	22
4.5.2. Det fælles dialogkoncept	24
4.6. Sammenfatning: Centrale rammer og udfordringer.....	25
5. Status på dialogprocessen	26
5.1. Resultater i opbygningen af dialogprocessen	26
5.2. Tilrettelæggelse og gennemførelse af de individuelle dialogmøder.....	28
5.3. Tilrettelæggelse og gennemførelse af øvrige aktiviteter i dialogprocessen.....	30
5.4. Dialogprocessens betydning for resultatudviklingen.....	32
6. Det individuelle dialogmøde	37
6.1. Sammenfatning og anbefalinger	38
6.2. Etablering af et fælles billede af status og resultater	42
6.3. Fokus på de vigtigste resultatområder og resultatproblemer	44
6.4. Drøftelse af sammenhænge mellem indsats og resultater.....	47
6.5. Erfaringsudveksling om indsatsen på tværs af jobcentre	49
6.6. Dialogens karakter og kvalitet	51
6.7. Dagsorden og mødemateriale	54
6.8. Deltagerkreds og mødeforberedelse	56
6.9. Information og dialog på tværs af beskæftigelsessystemet	58
6.10. Opfølgning på dialogen	59

7. Evaluering af øvrige aktiviteter i dialogprocessen	62
7.1. Sammenfatning og anbefalinger	62
7.2. Anvendelse og udbytte af øvrige aktiviteter i dialogprocessen	63
8. Sigtelinjer og centrale temaer i den fremtidige dialogproces.....	69
8.1. Præcisering af og forventningsafstemning om dialogmødets formål og rolle i dialogprocessen	71
8.2. Systematisk metodeudvikling og erfaringsudveksling	72
8.3. En differentieret dialogproces – lokalt og regionalt	74
8.4. Dialogmødernes hyppighed, form og indhold	75
8.5. Koncept for dialog og indgreb ift. jobcentre med resultatproblemer	77

1. Indledning og sammenfatning

1.1. Baggrund

I forbindelse med kommunalreformen 1. januar 2007 blev der gennemført store ændringer i det beskæftigelsespolitiske system.

Som led i reformen blev etableret 91 lokale jobcentre – ét jobcenter i hver af de nye sammenlagte kommuner (med undtagelse af de mindste kommuner omfattet af kommunale samarbejdsordninger).

For at sikre en fortsat statslig styring af og opfølgning på beskæftigelsesindsatsen blev der endvidere etableret 4 statslige beskæftigelsesregioner.

Et centralt element i reformen var etablering af en dialogbaseret styringsmodel mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene.

Modellen skulle grundlæggende bidrage til følgende:

- at samspillet mellem beskæftigelsesregionen og det lokale niveau bygger på en på dialog om mål og resultater
- at der sker en overvågning af og opfølgning på udviklingen af resultaterne i den lokale beskæftigelsesindsats – både den statslige og kommunale
- at resultatudviklingen synliggøres på et dokumenteret og gennemsigtigt grundlag, herunder at der sker en dokumentation for lokale resultatproblemer (dvs. situationer hvor resultatudviklingen i et jobcenter afviger væsentligt fra sammenlignelige jobcentre).
- at der blandt de politisk og administrativt ansvarlige på lokalt niveau sættes vedvarende fokus på de vigtigste resultatområder, herunder ministerens udmeldte mål
- at viden om arbejdsmarkedsudviklingen og indsatsen formidles og omsættes til de ansvarlige på lokalt niveau
- at der sker en dialog om samt understøtning og afprøvning af, hvordan resultaterne kan forbedres i beskæftigelsesindsatsen – og hvad der virker og ikke virker
- at der på tværs af beskæftigelsessystemet sker en udveksling af erfaringer og metoder, som kan forbedre resultaterne i indsatsen
- at beskæftigelsesregionen griber ind i situationer med alvorlige resultatproblemer i den lokale indsats

Som led i den politiske aftale blev aftalt, at kommunalreformen på beskæftigelsesområdet skulle evalueres frem mod 2010.

Arbejdsmarkedsstyrelsen har på den baggrund bedt mploy a/s om at gennemføre en evaluering af dialogprocessen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene.

Rapporten har følgende indhold:

Evalueringsrapportens indhold

I afsnit 1 indledes med en kort redegørelse for evalueringens formål, metode og datagrundlag.

I afsnit 2 foretages en sammenfatning af evalueringens resultater og anbefalinger.

I afsnit 3 gennemgås de lovgivningsmæssige mål og rammer for dialogprocessens opbygning

I afsnit 4 gennemgås nogle af de centrale implementeringsmæssige rammer og udfordringer for opbygningen af dialogprocessen.

I afsnit 5 gives en status på dialogprocessens resultater ultimo 2008, herunder en vurdering af dialogprocessens betydning for beskæftigelsesindsatsen og resultatudviklingen.

I afsnit 6 sker en uddybende gennemgang af evalueringen af det individuelle dialogmøde. Der foretages en identifikation af styrker og opmærksomhedspunkter og der oplystes en række genveje og faldgruber for en succesfuld gennemførelse af dialogmøder. På baggrund af de udpegede styrker og opmærksomhedspunkter angives en række anbefalinger til den fremadrettede udvikling af dialogmødet. Afsnittet indledes med et resume.

I afsnit 7 foretages en afdækning af erfaringer med øvrige aktiviteter i dialogprocessen, herunder konferencer, analyseaktiviteter, erfaringsudveksling m.v. Afsnittet indledes med et resume.

I afsnit 8 foretages en afsluttende perspektivering af evalueringens resultater. Der opstilles en række sigtelinjer og anbefalinger til hvordan dialogprocessen kan udvikles fremadrettet og hvad der bør være fokus på.

I det følgende sammenfattes evalueringens formål, metode, resultater og anbefalinger:

1.2. Formål med evalueringen

Evalueringen skal afdække jobcentrenes og beskæftigelsesregionernes erfaringer med og vurderinger af den igangværende dialogproces, herunder især de individuelle dialogmøder mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene.

Evalueringen har et fremadrettet og udviklende sigte. Det er således evalueringens mål at bidrage med konkrete anbefalinger til, hvordan dialogen mellem jobcentre og beskæftigelsesregioner kan styrkes fremadrettet, så dialogen bedst muligt medvirker til at udvikle indsatsen og skabe resultater lokalt og regionalt.

Det centrale fokus i evalueringen er en afdækning af, i hvilket omfang dialogprocessen vurderes som udbytterig og værdiskabende for parterne, samt hvordan man kan justere og forbedre dialogprocessen og dialogmødet, så udbyttet øges til gavn for beskæftigelsesindsatsen og dens resultater.

Evalueringen omfatter udelukkende dialogprocessen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene og er således ikke en evaluering af den samlede styringsmodel for beskæftigelsesindsatsen, ligesom den ikke er en generel vurdering af beskæftigelsesregionernes indsats og resultater.

Det er ikke et selvstændigt formål i evalueringen at påvise forskelle i erfaringer med og vurderinger af dialogprocessen blandt de 4 beskæftigelsesregioner. De regionale variationer indgår dog i afdækningen af resultaterne – og regionale forskelle er inddraget i evalueringen i det omfang de vurderes som givende i forhold til den fremadrettede udvikling af dialogprocessen.

Undervejs i evalueringsprocessen er der i forbindelse med finansforhandlingerne for 2009 indgået en politisk aftale om kommunalisering af beskæftigelsesindsatsen, som træder i kraft pr. 1. august 2009. Den politiske aftale omfatter blandt andet nye forslag og tiltag vedrørende dialogprocessen mellem beskæftigelsesregioner og jobcentre. Aftalen er udmøntet i et lovforslag, som er offentliggjort medio februar 2009, i forbindelse med den eksterne høringsproces.

Den politiske aftale om det enstrengede beskæftigelsessystem er inddraget i nærværende evaluering, men det har samtidig ikke været evalueringens opdrag at komme med konkrete forslag til udmøntning af aftalens forskellige elementer. Endvidere har det kun været muligt at inddrage lovforslaget i evalueringens allersidste fase – dvs. fra og med lovforslagets offentliggørelse medio februar 2009.

Det vurderes dog samtidig, at evalueringens resultater og anbefalinger med fordel kan anvendes i det videre arbejde med at implementere de elementer i den politiske aftale, som vedrører dialogprocessen og beskæftigelsesregionernes opgaver.

1.3. Evalueringsmetode og datagrundlag

Dialogen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene foregår i dag i en lang række forskellige sammenhænge og på forskellige niveauer.

Den helt centrale ramme om og omdrejningspunkt for dialogen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene er de løbende dialogmøder, hvor beskæftigelsesregionen og det enkelte jobcenter mødes og drøfter resultater og indsats.

Da dialogmødet vurderes at være et centralt omdrejningspunkt for den samlede dialogproces, vil hovedfokus i evalueringen derfor være på dialogmødet og samspillet i forhold til øvrige udvalgte elementer af dialogprocessen, f.eks. konferencer, temamøder, analyseaktiviteter, nøgletalssystemer m.v.

Evalueringen har taget udgangspunkt i en afdækning af lovgivningens intentioner og formål med dialogprocessen samt en afdækning af øvrige mål og rammer, som på forskellig vis har betydning for en vurdering af dialogprocessens praksis og resultater. De opstillede mål har herefter fungeret som omdrejningspunkt for evalueringsarbejdet og afdækningen af styrker og opmærksomhedspunkter i dialogprocessen.

Det er en grundlæggende problemstilling for evalueringen, at dialogprocessen er omgivet af en række forskellige interesser fra jobcentre, kommuner og beskæftigelsesregioner – i og med dialogprocessens placering som en del af den statslige styringsstrategi på beskæftigelsesområdet.

Der er derfor i evalueringen lagt vægt på at anvende forskellige datakilder i undersøgelsen. Endvidere er anvendt en helhedsorienteret tilgang til undersøgelsens data-materiale, således at eksempelvis fortolkningen af spørgeskema-undersøgelsens resultater er sket i lyset af de gennemførte interview og observationer – og omvendt.

Evalueringen er gennemført som en kombination af kvantitative og kvalitative metoder. Der er som led i evalueringen udsendt et spørgeskema til alle kommunale og statslige jobcenterchefer, og der er gennemført semistrukturerede interviews og fokusgruppeinterview med både de 4 beskæftigelsesregioner og udvalgte jobcentre. Mploy har desuden som led i evalueringen observeret en række dialogmøder.

Evalueringen har omfattet følgende elementer:

Tid	Aktivitet
December 2008	Spørgeskemaundersøgelse hos alle statslige og kommunale jobcenterchefer om erfaringer med dialogprocessen og dialogmødet (116 besvarelser ud af 166 mulige)
December 2008 - januar 2009	Interview med ledelsesrepræsentanter i de 4 beskæftigelsesregioner om tilrettelæggelse af og erfaringer med dialogprocessen og dialogmødet
December 2008	Observation af 8 dialogmøder (2 i hver region) og efterfølgende semistruktureret interview med deltagerne
Januar 2009	4 fokusgruppeinterview med 15 udvalgte jobcentre (ét interview i hver region) og 4 fokusgruppeinterview med ledelsen i beskæftigelsesregionen (ét interview i hver region) om de foreløbige resultater af evalueringen
Marts 2009	Fælles workshop med de 4 beskæftigelsesregioner

Derudover har mploy inddraget sin viden og erfaringer fra gennemførelsen af udviklingsprojektet vedrørende resultatbaseret ledelse (herunder resultatoversigten og det fælles dialogkoncept), som blev udarbejdet af Arbejdsmarkedsstyrelsen i et samspil med beskæftigelsesregionerne og jobcentrene og med mploy som konsulent.

Ud over ovenstående har der i gennem processen været løbende drøftelser med Arbejdsmarkedsstyrelsen om proces, indhold, resultater m.v.

2. Sammenfatning af evalueringens resultater og anbefalinger

I det følgende sammenfattes evalueringens resultater og anbefalinger.

2.1. Resultater i opbygningen af dialogprocessen

En vurdering af status for og resultater af dialogprocessen mellem beskæftigelsesregioner og jobcentre skal ses i sammenhæng med de mål, rammer og udfordringer, som opbygningen af dialogprocessen har været underlagt.

Grundlaget for dialogprocessens opbygning har været de mål og rammer, som blev fastsat i den ny styringslov som led i kommunalreformen, jf. afsnit 3.

Derudover har der været en række udfordringer og øvrige forhold, som har haft væsentlig betydning for opbygningen af dialogprocessen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene:

Udfordringer og rammer, som har haft væsentlig betydning for opbygningen af dialogprocessen fra 2006 til 2008

- Den udbredte ”fusions- og implementeringstilstand” i 2007 betød, at dialogprocessen skulle opbygges som et helt nyt samspil mellem helt nye organer.
- Opbygning af dialogprocessen har skullet balancere mellem en række forskellige interesser, roller og forventninger.
- Regionen har skullet afklare egen mission og den konkrete håndtering af de forskellige roller og opgaver, som regionen skal varetage i processen.
- De positive konjunkturer i opbygningsfasen har betydet, at regionen har kunnet lægge vægt på at etablere en positiv og udviklingsorienteret dialog – frem for en dialog præget af resultatproblemer og indgreb.
- Det fælles projekt mellem AMS, regionerne og jobcentrene vedrørende resultatbaseret ledelse (fælles dialogkoncept og resultatoversigt) har medvirket til at rammesætte og understøtte dialogprocessens opbygning og indhold

Væsentlige udfordringer og rammer for dialogprocessens opbygning uddybes i afsnit 4 neden for.

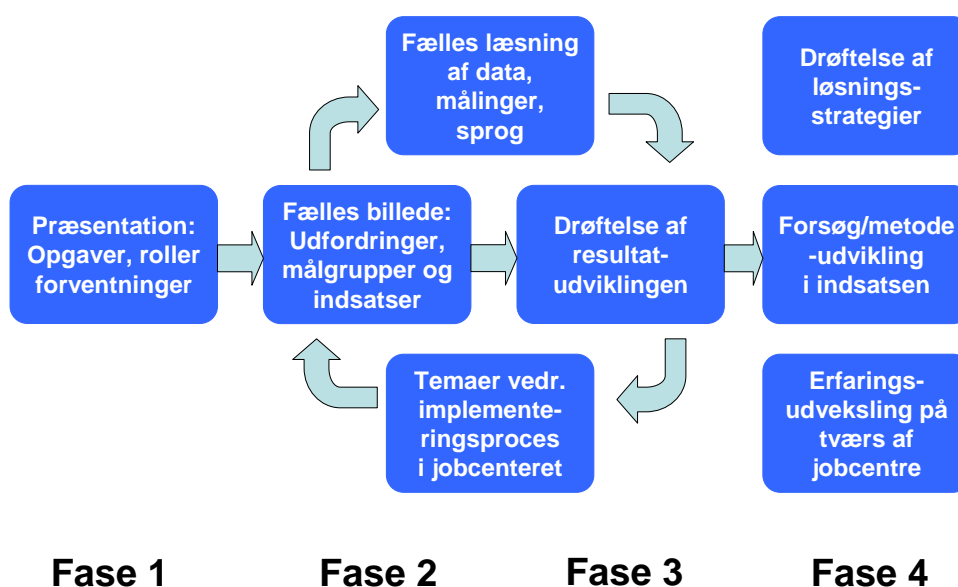
Status for opbygningen af dialogprocessen

I lyset af de rammer og udfordringer, som beskæftigelsesregionen har stået overfor i forbindelse med implementeringen af dialogprocessen, er det mploy’s vurdering, at det er lykket at opbygge en dialogproces ”fra bunden”, så den i dag fremstår som en integreret og accepteret del af styringen af beskæftigelsesindsatsen.

Det vurderes, at det i høj grad er lykket:

- at skabe en kontinuerlig dialog med jobcentrenes ledelse baseret på en velfunderet dokumentation for jobcentrenes indsats og resultater
- at skabe en høj grad af legitimitet omkring dialogprocessen med en anerkendelse af den gensidige rollefordeling og med en høj deltagelse blandt jobcentrene
- at sikre fælles fokus på de væsentligste beskæftigelsespolitiske mål og udfordringer
- at udpege eventuelle resultatmæssige udfordringer i det enkelte jobcenter
- at levere dokumentation for indsats og resultater i det enkelte jobcenter – og sætte disse i forhold til sammenlignelige jobcentre
- at sikre at der i stigende grad på dialogmøderne sker en drøftelse af indsatsstrategier på de områder med størst udfordringer
- at formidle information mellem det centrale og lokale niveau
- at implementere det fælles dialogkoncept

Det vurderes, at opbygningen af dialogprocessen er sket igennem en række forskellige faser, hvor forskellige udfordringer er blevet imødegået og hvor dialogprocessen har haft fokus på forskellige elementer i dialogprocessen, jf. figuren neden for:



Fase 1 udgør opstartsfasen ultimo 2006 og primo 2007, hvor kommunalreformen trådte i kraft – og hvor opbygningen af dialogprocessen havde fokus på at jobcentre og regioner mødtes og drøftede opgaver, roller og forventninger til den kommende dialogproces.

I fase 2 har der været fokus på at skabe et koncept for dialogmødernes tilrettelæggelse og skabe et fælles billede mellem jobcenteret og beskæftigelsesregionen af det enkelte jobcenters målgrupper, indsats og resultater. Dialogen har endvidere haft fokus på at skabe et fælles ”sprog” i forhold til målinger, definitioner og opfattelser af indsats- og resultatmålinger på beskæftigelsesområdet.

I fase 3 har dialogprocessen haft øget fokus på drøftelse af det enkelte jobcenters indsatsmæssige udfordringer og resultatudvikling.

I den 4. fase bevæger dialogen sig over i det egentlige løsningsspor ved at udpege og drøfte mulige strategier, som kan omsættes til konkret indsats i jobcentrene og dermed bidrage til at forbedre resultaterne.

På baggrund af evalueringen er det mploy's vurdering, at dialogprocessen aktuelt primo 2009 er på vej ind i fase 4.

Evalueringen viser således, at udfordringerne i dialogprocessen aktuelt knytter sig til at rykke skridtet videre fra en systematisk gennemgang af udfordringer i resultatudviklingen og til en systematisk og proaktiv proces med fokus på at omsætte viden til handling og udvikle jobcentrets indsatser (jf. afsnit 6, 7 og 8).

2.2. Dialogprocessens betydning for resultatudviklingen

Det er mploy's vurdering, at dialogprocessen og den hertil knyttede indsats har haft en positiv betydning for resultatudviklingen i de enkelte jobcentre, i regionerne og i landet som helhed i 2007 og 2008, herunder i særlig grad i forhold til at fremme en positiv resultatudvikling på de tre ministermål, jf. afsnit 5.

Det er mploy's vurdering, at beskæftigelsesregionerne via dialogprocessen har bidraget til:

- At udbrede kendskabet til ministerens tre mål blandt lokalpolitikere, LBR-medlemmer, den administrative ledelse af jobcenteret og øvrige interessenter
- At fastholde fokus blandt de politisk og administrativt ansvarlige på at sikre en positiv resultatudvikling på ministerens tre mål
- At etablere og fastholde et styringspres på det lokale niveau i forhold til at sikre resultatudvikling inden for ministermålene m.v.
- At understøtte at ministermålene har haft en central placering i den årlige planproces/udarbejdelse af beskæftigelsesplanen
- At medvirke til at der blandt jobcentrene er sat fokus på hvordan der konkret kan skabes resultater inden for de tre ministermål, indsatsstrategier, virkemidler m.v.

Det er imidlertid vanskeligt at opgøre, hvor stor en betydning dialogprocessen isoleret set har haft for den konkrete resultatudvikling. For det første skal dialogprocessen ses som ét element i det samlede nationale styringssystem på beskæftigelsesområdet, og for det andet har den positive konjunkturelle udvikling i 2007 og 2008 udgjort et særdeles gunstigt rammevilkår for jobcentrenes beskæftigelsesindsats.

Samlet set kan det dog konstateres, at der i dialogprocessens "levetid" har været en positiv udvikling inden for de 3 ministermål – i hvert tilfælde frem til slutningen af 2008, hvor der sker et skift i konjunkturerne, jf. afsnit 4.

2.3. Evaluering af det individuelle dialogmøde

Det helt centrale omdrejningspunkt for dialogen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene er de individuelle dialogmøder, hvor beskæftigelsesregionen og det enkelte jobcenter mødes og drøfter resultater og indsats.

Evalueringen viser blandt andet, at dialogens metode er af stor betydning for deltagernes udbytte og resultater af mødet.

Evalueringen har således afdækket en række ”genveje” til et godt og konstruktivt dialogmøde samt en række ”faldgruber”, der kan bremse dialogen eller bringe den på afveje, jf. afsnit 6.1.

”Genveje”	”Faldgruber”
<ul style="list-style-type: none">• Sparring/coaching Sparring/coaching ift. at udpege og skabe fælles forståelse for eventuelle problemområder i jobcentret samt løsningen heraf• Fokus på idéudvikling og løsninger ift. at udvikle og forbedre indsatsen• Lokal viden og fokus ift. at gøre dialogen mere nærværende og anvendelig for jobcentrene• Historik og kontinuitet dialogen, så den ”bygger ovenpå” sidste møde – og man ikke starter forfra hver gang• ”Håndholdt” dialog og differentiering ift. jobcentrenes konkrete og forskellige behov	<ul style="list-style-type: none">• Interview/forhør der bringer jobcentret i ”forsvarsposition”• For høj standardisering af dagsordenen som gør den uvedkommende for jobcentret• En dagsorden med ”alt godt fra havet” uden fokus og relevans• Brug af mange klichéer og banale udsagn i sparringen med jobcentrene som får karakter af ”ligeegyldigheder”• Tekniske diskussioner om datakvalitet og definitioner der afsporer diskussionen og fjerner fokus fra de reelle udfordringer og problemstillinger• Lærings-skepsis hos jobcentre som besværliggør dialogen og forringer udbyttet heraf• At dårligere rammevilkår fortolkes som resultatproblemer og dermed afsporer dialogen

Evalueringen viser desuden, at beskæftigelsesregionerne har udviklet og opbygget en møderække, der er blevet ”hverdag” for både jobcentre og beskæftigelsesregioner ift. indhold, materiale, roller m.v.

Det betyder blandt andet, at der er stor tilslutning til og accept af dialogmøderne, samt at møderne har medvirket til at skabe et fælles sprog og et fælles billede af resultater og udfordringer i jobcentrene. Evalueringen viser også, at dialogen i høj grad er baseret på tillid og åbenhed.

At dialogmøderne nu er nået en driftsfase, vurderes at være en styrke i forhold til dialogprocessens samlede betydning i beskæftigelsessystemet, herunder mødets funktion som en vigtig platform for at sikre fokus på de centrale resultatområder og skabe udvikling i indsatsen.

Centrale anbefalinger til den fremadrettede udvikling af dialogmødet

1. Dialogmødets fokus og indhold

Det anbefales:

- at dialogmødet forsat baseres på et fælles billede af rammevilkår, indsats og resultater
- at dialogmøderne fokuseres på de vigtigste mål og resultatområder
- at der på dialogmøderne sættes fokus på sammenhænge mellem indsats og resultater på et strategisk niveau, men at en dybere afdækning heraf sker i andre fora
- at der fremadrettet sættes massiv fokus på at styrke en systematisk og dokumenteret erfaringsudveksling mellem jobcentre
- at der bør ske en præcisering af resultatoversigtens funktion og rolle på dialogmødet
- at der arbejdes med at inddrage beskæftigelsesplanen på de løbende dialogmøder

2. Dialogens karakter

Det anbefales:

- at dialogmøderne forsat bæres af dialog, tillid og åbenhed
- at beskæftigelsesregionernes dialog med jobcentre, som har resultatproblemer, bør balanceres mellem håndhævelse af myndighedsrollen og konkrete tilbud om, hvordan regionen kan understøtte jobcenteret i at genoprette indsatsen

3. Deltagerkreds, forberedelse og materiale

Det anbefales:

- at deltagerkredsen på møderne som minimum omfatter jobcenterchefer og ledelsesrepræsentant fra beskæftigelsesregionen
- at det kan overvejes, om jobcentrene kan involveres mere i forberedelsen og gennemførelsen af dialogmøderne
- at de landsdækkende klynger bør opdateres med henblik på at sikre en tidssvarende inddeling af jobcentrene efter rammevilkår

4. Opfølgning på dialogmødet

Det anbefales:

- at der sker en styrkelse af den skriftlige og processuelle opfølgning på det enkelte dialogmøde med fokus på:
 - Vurdering af status på resultater og drøftelsen af den fremadrettede udvikling
 - Aftaler og opfølgning på initiativer og aktiviteter som skal udvikle den lokale indsats (mindre analyser, deltagelse i forsøg, temamøder, erfaringsudveksling m.v.)
 - Aftaler og opfølgning på tiltag til forbedring af resultater

5. Udvikling af modeller og koncepter

Det anbefales:

- at det fælles dialogkoncept fastholdes som minimumsstandard for dialogmøderne
- at der udvikles fælles modeller for, hvordan beskæftigelsesregionerne skal håndtere forskellige situationer, hvor jobcentre har resultatproblemer, og at der sker en forventningsafstemning med jobcentrene herom
- at der udvikles modeller for samtale-hyppighed og samtale-indhold, som understøtter dialogmødets formål og hensynet til at sikre en differentieret indsats
- at der udvikles modeller, som kan understøtte en systematisk og dokumenteret erfaringsudveksling mellem jobcentrene

- at der udvikles modeller for, hvordan der følges op på dialogprocessen

Den aktuelle ”driftssituation” for dialogmøderne rummer imidlertid også en række udfordringer og opmærksomhedspunkter. Bl.a. vurderes det at være en grundlæggende udfordring vedvarende at skabe fornyelse i dialogen – og opretholde dialogens vitalitet og relevans for deltagerne.

Evalueringen af dialogmødet har afdækket en række styrker og opmærksomhedspunkter – og der er på den baggrund opstillet anbefalinger til den videre udvikling af selve dialogmødet, jf. afsnit 5.1.

De centrale anbefalinger vedrørende det individuelle dialogmøde er angivet i tabellen oven for:

2.4. Perspektiver og anbefalinger om den fremadrettede udvikling af dialogprocessen

Evalueringen af dialogprocessen har afdækket en række styrker og opmærksomhedspunkter, som kan danne udgangspunkt for en videre udvikling af dialogprocessen.

Dialogprocessen står samtidig over for en række udfordringer, som skal imødegås inden for de kommende 1-2 år, for at processen mellem jobcentrene og beskæftigelsesregionerne kan bidrage til at skabe fortsat udvikling og bedre resultater i beskæftigelsesindsatsen.

Det er mploy’s vurdering, at det kommende års største udfordringer for dialogprocessen mellem jobcentrene og beskæftigelsesregionerne knytter sig til følgende forhold:

- Tilpasning af dialogprocessen til den nye rolle i det enstrengede beskæftigelsessystem
- Håndteringen af udfordringer som følge af den aktuelle lavkonjunktur og jobcentrenes kommende resultatudvikling
- Forventninger om en snarlig udvikling af dialogprocessens form og indhold – hvis den fortsat skal opleves som udbytterig af deltagerne.

Med afsæt i ovenstående udfordringer og på baggrund af evalueringens resultater har mploy opstillet følgende anbefalinger til, hvordan dialogprocessen kan videreudvikles fremadrettet, og hvad det er vigtigt at have fokus på:

1. Præcisering og forventningsafstemning om dialogmødets formål og rolle i dialogprocessen
2. Systematisk metodeudvikling og erfaringsudveksling
3. En differentieret dialogproces – lokalt og regionalt
4. Dialogmødernes hyppighed, form og indhold
5. Fælles model for dialog og eventuelle indgreb i forhold til jobcentre med resultatproblemer

De fem anbefalinger er uddybet i nedenstående afsnit 8. I det følgende gengives centrale budskaber under hvert enkelte punkt:

1. Præcisering og forventningsafstemning om dialogmødets formål og rolle i dialogprocessen

Det anbefales, at der sker en tydeliggørelse og forventningsafstemning om dialogmødets fremtidige formål og rolle i dialogprocessen.

De løbende dialogmøder bør fremadrettet have fokus på følgende tre elementer:

- Fokus på de vigtigste resultatområder, drøftelser af sammenhænge mellem indsats og resultater og opfølgning herpå m.v.
- Facilitering, koordination og aftaler om forskellige rækker af aktiviteter og tiltag, som igangsættes for at styrke jobcenterets indsats (herunder systematisk erfaringsudveksling)
- En systematisk opfølgning og løbende evaluering af de aftaler og samarbejdsaktiviteter, som jobcenteret og regionen er involveret i.

Det anbefales, at der sker en præcisering af dialogmødets rolle i dialogprocessen:

- At dialogmøderne – ud over fokus på jobcenterets resultatudvikling – i større omfang end i dag bliver omdrejningspunkt for koordinering, facilitering, samarbejde og opfølgning på en systematisk erfaringsudveksling og udvikling af den lokale beskæftigelsesindsats
- At der sker en forventningsafstemning og tydeliggørelse af dialogmødernes formål og rolle i dialogprocessen blandt alle dialogprocessens interessenter, herunder især i forhold til jobcentre og de politisk og administrativt ansvarlige i kommunerne

Udover ovenstående anbefales, at der udarbejdes et særskilt koncept for tilrettelæggelse af dialog og eventuelle indgreb i forhold til jobcentre, som oplever betydelige resultatproblemer, jf. neden for.

2. Systematisk metodeudvikling og erfaringsudveksling

Evalueringen har vist, at der er behov for og et stort ønske om øget fokus på metodeudvikling og erfaringsudveksling i dialogprocessen.

Et øget fokus på erfaringsudveksling forventes at skabe større afkast af dialogprocessen i form af systematisk viden om nye metoder og optimering af indsatsen – og dermed bidrage til at skabe bedre resultater i den lokale indsats.

Det anbefales, at der sker et styrket fokus på erfaringsudveksling i dialogprocessen ved:

- at beskæftigelsesregionerne varetager en rolle som facilitator og koordinator i forhold til at drive en erfaringsudveksling på tværs af jobcentre
- at der er fokus på både at opbygge, fastholde og udvikle netværks-aktiviteter
- at forsøgs- og udviklingsaktiviteter indgår som et centralt element til at udvikle, afprøve og evaluere forskellige indsatser med henblik på at skabe systematisk læring og bedre resultater i jobcentre.
- at erfaringsudvekslingen i vidt omfang baseres på systematik – vidensopsamlinger, forsøg, analyser, cases, dokumentation m.v.

- at der sker en styrket indsats for at gøre eksisterende og ny viden ”omsættelig” i forhold til den lokale situation i kommuner og jobcenter – at formidle handlingsorienteret
- at erfaringsudvekslingen bæres af en række forskellige aktiviteter og fora – udover de enkelte dialogmøder mellem regioner og jobcentre
- at dialogmøderne med jobcentrene anvendes som omdrejningspunkt for koordinering, facilitering, samarbejde og opfølgning på erfaringsudvekslings-aktiviteter
- m.v.

3. En differentieret dialogproces – lokalt og regionalt

Evalueringen har vist, at en væsentlig del af dialogprocessens styrker beror på, at der - inden for rammerne af et fælles tværregionalt dialogkoncept - er opbygget regionale koncepter for dialogmødernes form, indhold m.v..

Opbygningen af dialogprocessen har således været båret af en vis standardisering, hvor regionale koncepter for målinger, opfølgningsnotater, dagsordener m.v. har struktureret møderækken og det enkelte møde med jobcenteret samt har medvirket til at skabe en generel accept og fortrolighed i dialogprocessen.

Samtidig peger evalueringen på, at der er et stort behov for, at der sker en differentiering i dialogprocessens form og indhold i forhold til de mange forskellige behov og resultatmæssige situationer, som jobcentrene enkeltvis er præget af.

Det anbefales, at der udvikles en mere differentieret dialogproces kendetegnet ved:

- En dialog der i højere grad tilpasses jobcentrenes ønsker, behov og rammer – f.eks. store vs. små jobcentre, udkantkommunen vs. væstkommuner m.v.
- En ”dosering” af ressourcerne ift. jobcentrenes forbedringspotentialer og betydning for resultatudviklingen i regionen
- En øget udnyttelse af jobcentre med en positiv resultatudvikling ift. erfaringsudviklingsprocesser

4. Dialogmødernes hyppighed, form og indhold

Det er vurderingen, at dialogmøderne fremadrettet bør være omdrejningspunktet for igangsættelse og opfølgning på en række aktiviteter, som foregår omkring det enkelte jobcenter.

Samtidig peger evalueringen på, at der er behov for at kunne tilrettelægge en dialogproces, som er tilpasset det enkelte jobcenters behov og i forhold til jobcenterets resultatmæssige situation.

Neden for er givet et eksempel på en differentieret model for en tilrettelæggelse af dialogmøderne, hvor der på den ene side sker en styrket og hyppig kontakt med det enkelte jobcenter, og hvor der samtidig sker en variation af mødernes indhold, form, deltagerkreds m.v. – afhængig af det enkelte jobcenters situation m.v.

Eksempel på en differentieret model for tilrettelæggelse af dialogmøder mellem jobcentre og beskæftigelsesregioner

- Der gennemføres dialogmøder mellem jobcentre og beskæftigelsesregioner, så alle jobcentre deltager mindst 4 gange om året på dialogmøder

- Dialogmøder kan både være individuelle eller kollektive:
 - Individuelle dialogmøder (gennemføres minimum 2 gange årligt med hvert jobcenter)
 - Kollektive dialogmøder med f.eks. 2-4 jobcentre med fokus på systematisk erfaringsudveksling og med en længere varighed af mødet (herunder f.eks. kort individuel seance med hvert jobcenter om resultatstatus)
- Mødernes indhold varierer i forhold til:
 - Resultatopfølgning – og sammenhænge mellem indsats og resultater
 - Koordinering, facilitering, opfølgning på aktiviteter ift. jobcenteret
 - Systematisk erfaringsudveksling og ”dybe” temaer
- ”Håndholdt” sammensætning af møderne – herunder proces vedr. fastsættelse af dagsorden
- Særskilte forløb for jobcentre som har resultatproblemer
- Dialogkonceptets minimumskrav fastholdes
- Systematisk skriftlig opfølgning på møderne (resultatmæssig status og forventninger, aftaler om aktiviteter og opfølgning herpå m.v.)
- Forløbets intensitet afhænger af jobcentrets situation og resultatpotentiale

5. Koncept for dialog og indgreb ift. jobcentre med resultatproblemer

Det anbefales, at der udvikles fælles modeller på tværs af alle 4 beskæftigelsesregioner for tilrettelæggelsen af forløb i forhold til jobcentre med resultatproblemer, dvs. et forløb karakteriseret ved intensiveret dialog, krav, aftaler, indgreb m.v.

Det anbefales, at der i konceptudviklingen sættes fokus på at identificere flere forskellige virkemidler og aktiviteter, som beskæftigelsesregionen kan tilbyde det enkelte jobcenter at sætte i værk og stille krav om i forhold til forskellige resultatmæssige situationer og på forskellige resultatmråder. En intensiveret dialog, tættere og hyppigere opfølgning i forhold til jobcenteret samt krav om at jobcenteret udarbejder en skriftlig handlingsplan for forbedring af resultaterne kan f.eks. være nogle af de første aktiviteter, som indgår i konceptet.

Det anbefales, at der udvikles et koncept for dialog og indgreb ift. jobcentre med resultatproblemer ved:

- udvikling af et fælles koncept på tværs af alle 4 beskæftigelsesregioner
- at konceptet præciserer hvornår der er tale om et resultatproblem, hvornår der skal ske et indgreb, hvordan det skal ske, hvilken hjælp regionen kan tilbyde jobcenteret m.v.
- at der sættes fokus på at identificere flere forskellige virkemidler og aktiviteter, som beskæftigelsesregionen kan tilbyde det enkelte jobcenter at sætte i værk og stille krav om
- at konceptet udvikles med henblik på at etablere en balance mellem indgrebets størrelse og karakter og regionens tilbud om understøtning til jobcenteret
- at konceptet på den ene side bør have en rummelighed, så der ud fra en skønmæssig vurdering kan vælges mellem forskellige typer af aktiviteter og virkemidler, og på den anden side en klarhed om hvornår og hvordan der skal ske indgreb
- at der sker en forventningsafstemning på tværs af jobcentre og regioner om indgrebsmodellen

3. Lovgivningens mål og rammer for dialogprocessen

Et vigtigt grundlag for evalueringen af dialogprocessen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentre er lovgivningens intentioner og rammer for processen.

I det følgende belyses derfor de lovgivningsmæssige mål og rammer for dialogprocessen med henblik på at identificere de formål og ”succeskriterier”, som dialogprocessen med udgangspunkt i lovgivningen gerne skal leve op til.

3.1. Kommunalreformen og det ny beskæftigelsessystem

I forbindelse med kommunalreformen 1. januar 2007 blev der gennemført store ændringer i det beskæftigelsespolitiske system.

Som led i reformen blev der etableret 91 lokale jobcentre – ét jobcenter i hver af de nye sammenlagte kommuner¹. Hvert jobcenter blev organiseret, så det kunne varetage alle dele af beskæftigelsesindsatsen, og borgere og virksomheder fik derved én indgang til beskæftigelsesindsatsen.

Som led i reformen blev det statslige arbejdsformidlingssystem, som hidtil havde været organiseret i 14 regionale enheder, nedlagt. Den statslige indsats for borgere og virksomheder blev i stedet organiseret i de nye lokale jobcentre.

Kommunalbestyrelsen og staten bibeholdt ansvaret for henholdsvis de kommunale og statslige målgrupper i jobcentre, men fik sammen ansvaret for den samlede beskæftigelsesindsats. De nye jobcentre skulle derved danne ramme for en mere sammenhængende indsats på tværs af målgrupper og tæt på brugerne. Samtidig blev arbejdsmarkedets parter inddraget i den lokale beskæftigelsesindsats ved etablering af lokale beskæftigelsesråd.

For at sikre en fortsat statslig styring af og opfølgning på beskæftigelsesindsatsen samt for at understøtte, at der alle steder lokalt skete en udmøntning af den nationale beskæftigelsespolitik, blev der endvidere etableret 4 statslige beskæftigelsesregioner.

Et centralt element i udmøntningen af den nationale beskæftigelsespolitik var, at beskæftigelsesministeren årligt skulle udmelde beskæftigelsespolitiske mål for det kommende år, som blev retningsgivende for jobcentrenes planlægning af indsatsen.

Endvidere blev www.jobindsats.dk etableret med henblik på at sikre fælles standardiserede målinger af beskæftigelsesindsatsen og dens resultater lokalt, regionalt og centralt.

Endelig blev arbejdsmarkedets parter repræsenteret i styringen i form af et regionalt beskæftigelsesråd tilknyttet hver enkelt beskæftigelsesregion. Det regionale råd skulle årligt indgå en kontrakt med beskæftigelsesministeren om mål for den regionale beskæftigelsesindsats og for beskæftigelsesregionens virke.

¹ med undtagelse af de mindste kommuner omfattet af kommunale samarbejdsordninger: Dragør (med Tårnby), Fanø (med Esbjerg), Langeland (med Svendborg), Læsø (med Frederikshavn), Samsø (med Århus), Vallensbæk (med Ishøj) og Ærø (med Svendborg)

Udover ovenstående er beskæftigelsesregionerne desuden tillagt en række tværgående opgaver.

Samlet set fik de 4 beskæftigelsesregioner som hovedopgave, at overvåge udviklingen på arbejdsmarkedet samt stille sin viden til rådighed for de ansvarlige for den lokale beskæftigelsesindsats og øvrige interessenter. Endvidere skulle regionerne overvåge og følge op på jobcentrenes beskæftigelsesindsats og resultaterne heraf.

3.2. De lovgivningsmæssige mål og rammer for dialogprocessen

Det følger af lovgivningen, at samspillet mellem beskæftigelsesregionerne og det lokale niveau (jobcenteret, det kommunalpolitiske udvalg, de lokale beskæftigelsesråd m.v.) skal bygge på en dialog om mål og resultater i beskæftigelsesindsatsen, jf. bemærkningerne til styringsloven.

Den enkelte beskæftigelsesregion skal dermed indgå i en dialog med det lokale niveau om, hvordan resultater og effekter kan forbedres lokalt. Og dialogen skal baseres på dokumentation om den aktuelle udvikling i resultaterne.

Det fremgår endvidere af lovgivningen, at regionen skal reagere, hvis et jobcenter har alvorlige resultatproblemer, f.eks. hvis lovgivningen ikke opfyldes, eller hvis resultaterne af indsatsen er væsentligt dårligere end i sammenlignelige jobcentre.

I så fald skal beskæftigelsesregionen indgå i en tættere dialog med de ansvarlige i jobcentret og foretage en vurdering af, om der er behov for at indgå en konkret aftale om forbedring af indsatsen. I situationer, hvor det ikke er muligt at opnå en aftale, eller hvor resultaterne ikke forbedres, kan beskæftigelsesregionen indstille til ministeren, at jobcentrene pålægges at benytte andre aktører i dele af indsatsen.

Samlet set skal beskæftigelsesregionens overvågning og offentliggørelse af jobcentrenes resultatudvikling medvirke til at skabe et vedvarende styringspres på de ansvarlige for den lokale beskæftigelsesindsats.

De centrale formålsbestemmelser for beskæftigelsesregionernes opgaver i tilknytning til dialogprocessen med jobcentrene fremgår af nedenstående boks:

Uddrag af Lov om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats om beskæftigelsesregionernes opgaver:

§ 8. Beskæftigelsesregionen overvåger og analyserer udviklingen på det regionale arbejdsmarked og stiller sin viden til rådighed for de ansvarlige for beskæftigelsesindsatsen og andre relevante interessenter på arbejdsmarkedet.

Stk. 2. Beskæftigelsesregionen overvåger og tilvejebringer dokumentation for resultater og effekter af den statslige og kommunale beskæftigelsesindsats i jobcentre, herunder dokumentation for resultatproblemer i enkelte jobcentre.

§ 11. Hvis regionsdirektøren konstaterer, jf. § 8, stk. 2, at den statslige eller kommunale beskæftigelsesindsats i et jobcenter ikke opfylder lovgivningens krav til beskæftigelsesindsatsen, eller at resultater af indsatsen afviger væsentligt fra resultater i sammenlignelige jobcentre, kan regionsdirektøren indgå en skriftlig aftale med de ansvarlige for beskæftigelsesindsatsen i jobcenteret om at forbedre indsatsen.

Stk. 2. Hvis der ikke kan opnås enighed om en aftale, eller beskæftigelsesindsatsen ikke forbedres som aftalt, jf. stk. 1, kan beskæftigelsesministeren efter indstilling fra regionsdirektøren pålægge de ansvarlige for beskæftigelsesindsatsen i jobcenteret at benytte andre aktører i beskæftigelsesindsatsen.

3.3. Sammenfatning: Dialogprocessens formål og rammer

Det grundlæggende formål med opbygningen af en dialogproces mellem beskæftigelsesregionerne og de ansvarlige for den lokale kommunale og statslige beskæftigelsesindsats har været at bidrage til at skabe bedre resultater i beskæftigelsesindsatsen – lokalt, regionalt og nationalt.

Grundlæggende skal dialogprocessen således bidrage til:

- at samspillet mellem beskæftigelsesregionen og det lokale niveau bygger på en på dialog om mål og resultater
- at der sker en overvågning af og opfølgning på udviklingen af resultaterne i den lokale beskæftigelsesindsats – både den statslige og kommunale
- at resultatudviklingen synliggøres på et dokumenteret og gennemsigtigt grundlag, herunder at der sker en dokumentation for lokale resultatproblemer (dvs. situationer hvor resultatudviklingen i et jobcenter afviger væsentligt fra sammenlignelige jobcentre).
- at der blandt de politisk og administrativt ansvarlige på lokalt niveau sættes vedvarende fokus på de vigtigste resultatområder, herunder ministerens udmeldte mål
- at viden om arbejdsmarkedsudviklingen og indsatsen formidles og omsættes til de ansvarlige på lokalt niveau
- at der sker en dialog om og afprøvning af, hvordan resultaterne kan forbedres i beskæftigelsesindsatsen – og hvad der virker og ikke virker
- at der på tværs af beskæftigelsesystemet sker en udveksling af erfaringer og metoder, som kan forbedre resultaterne i indsatsen
- at beskæftigelsesregionen griber ind i situationer med alvorlige resultatproblemer i den lokale indsats

4. Implementeringsmæssige rammer og udfordringer

Ud over lovgivningens mål og rammer for dialogprocessen er der en lang række udfordringer og øvrige forhold, som har haft væsentlig betydning for opbygningen af dialogprocessen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene.

I det følgende drøftes udvalgte udfordringer og rammer, som mploy - på baggrund af de gennemførte interviews, spørgeskemaundersøgelse og observationer – vurderer har haft særlig stor betydning for beskæftigelsesregionernes implementeringsarbejde i 2007 og 2008.

I afsnittet foretages således en overordnet afdækning af den implementeringskontekst, som beskæftigelsesregionerne og jobcentrene har været placeret i under opbygningsperioden.

Afdækningen vil sammen med de udpegede formål i afsnit 3 fungere som afsæt for evalueringen af, hvordan dialogprocessen fungerer i praksis i dag, og hvad der kan styrke dialogprocessen fremadrettet.

4.1. Fusions- og implementeringsarbejdet i de nye kommuner og jobcentre

Opbygningen af dialogprocessen mellem beskæftigelsesregionerne og de lokale jobcentre m.v. har været en implementeringsmæssig opgave, som de 4 beskæftigelsesregioner har skullet løse fra og med deres etablering medio 2006 og frem.

Det er mploy's vurdering, at opbygningen af dialogprocessen har været præget af, at stort set alle de involverede aktører og organer har været nyetablerede som led i kommunalreformen. Det gælder både beskæftigelsesforvaltningerne i de nye sammenlagte kommuner, de nye jobcentre, de kommunalpolitiske beskæftigelsesudvalg, de lokale beskæftigelsesråd m.v. og ikke mindst beskæftigelsesregionerne selv.

Den udbredte "fusions- og implementeringstilstand" i 2007 har betydet, at dialogprocessen har skullet opbygges som et helt nyt samspil mellem helt nye organer. Og vel og mærke et samspil mellem nye organer, som i store dele af opbygningsperioden har skullet bruge mange kræfter på at afklare egen "mission" og afklare og løse egne opgaver og roller.

Nogle af de centrale udfordringer for beskæftigelsesregionernes arbejde med at opbygge dialogprocessen ved indgangen til 2007 vurderes på baggrund af evalueringen at have været:

- "Fusionstilstanden" i de fleste jobcentre har krævet mange ledelseskræfter fra jobcentrene fra starten af 2007. Mange steder har man prioriteret at få styr på egen organisation og egen "sikker drift" hurtigst muligt, og haft stor fokus på det "indre liv" – og først i anden række haft fokus på samspillet med eksterne samarbejdspartnere
- Den sammenbragte ledelse og medarbejdere i jobcenteret – fra forskellige kommuner og fra den statslige og kommunale indsats – har typisk ikke haft et samlet og helhedsorienteret overblik over den nye kommune og statens målgruppesammensætning, indsats og resultatudvikling på beskæftigelsesområdet
- De nye jobcentre har typisk manglet konkrete data og metoder til at kunne belyse indsats og effekter for det samlede beskæftigelsesområde i den nye kommune. I jobindsats.dk var der f.eks. primo 2007 ikke mulighed for at trække data om flere af de centrale kommunale indsatsområder
- Udover at mangle et fælles billede af indsats og resultater i den nye kommune, har man også typisk manglet et fælles sprog og en fælles tilgang til hvordan man opgør, måler, drøfter og følger op på indsats og resultater

Den store udfordring med jobcenteretableringen har betydet, at samspillet mellem jobcentrene og beskæftigelsesregionerne har været underlagt et ressource- og prioriteringsmæssigt pres fra begyndelsen – med risiko for en nedprioritering af samspillet med beskæftigelsesregionerne fra jobcentrenes side til fordel for organisationens "indre liv".

Det er derfor mploy's vurdering, at der i opbygningen af dialogprocessen – især i 2007 – har været stort fokus fra jobcentrene side på, i hvilket omfang dialogen og dialogmaterialet fra beskæftigelsesregionens side har kunnet anvendes direkte til at understøtte det enkelte jobcenters igangværende implementeringsarbejde.

Samtidig har evalueringen vist, at det har været en stor udfordring konkret at skulle opbygge en fælles dialog, et fælles datagrundlag og et fælles ”sprog” om mål og resultater på beskæftigelsesområdet på tværs af de mange sammenbragte kommunale praksisser og på tværs af stat og kommune.

4.2. Forskellige interesser og fokus i dialogprocessen

De organisatoriske rammer for dialogprocessen og processens indplacering som en del af den statslige styringsstrategi på beskæftigelsesområdet har samtidig betydet, at dialogprocessen i sagens natur har været omgivet af en række forskellige interesser.

Siden etableringen af beskæftigelsesregionerne medio 2006 og med kommunalreformens ikrafttræden primo 2007 har der således skullet ske en opbygning af dialogprocessen, som har skullet balancere mellem en række forskellige roller og forventninger.

Statslig styring versus kommunalt selvstyre

En central og latent interessekonflikt i opbygningen af dialogprocessen er mellem på den ene side det kommunale selvstyre - dvs. de politisk og administrativt ansvarlige for den kommunale beskæftigelsesindsats - og på den anden side den statslige styring repræsenteret ved beskæftigelsesregionens overvågningsfunktion og indgrebsmulighed over for den enkelte kommune.

Beskæftigelsesregionens valg af ”roller” i dialogprocessen vurderes således at have stor betydning for, i hvilket omfang den latente interessekonflikt mellem stat og kommune kommer i spil og eventuelt breder sig blandt regionens kommuner.

Beskæftigelsesregionens ”rolle-register” kan blandt andet omfatte roller som ”overvågningsmyndighed”, ”vagthund”, ”vidensbank”, ”facilitator”, ”koordinator”, ”sparingspart”, ”samarbejdspart” m.v. Og beskæftigelsesregionens valg af rollesammensætning i dialogprocessen – herunder især håndteringen af rollen som ”overvågningsmyndighed” og ”vagthund” - vurderes således at have stor betydning for, hvordan den kommunale ledelse i de enkelte jobcentre ønsker at samarbejde med beskæftigelsesregionen, og hvordan kommunen vil indgå i dialogprocessen.

Evalueringen viser, at der i opbygningen af dialogprocessen har været en vis skepsis og - hos enkelte kommuner - ligefrem modvilje ved at skulle indgå i dialogprocessen med beskæftigelsesregionen.

De 14 pilotjobcentre

Som led i kommunalreformen er der i 14 kommuner gennemført forsøg med en enstrengt beskæftigelsesindsats, hvor kommunen har det fulde ansvar for den samlede beskæftigelsesindsats, idet varetagelsen af den statslige indsats er delegeret til kommunen (”pilotjobcentre”).

I og med at kommunerne i pilotjobcentre har forsøgsstatus i forhold til et enstrengt beskæftigelsessystem – og den heraf følgende politiske opmærksomhed omkring pilotjobcentrenes indsats og resultater – vurderes det at have været en særlig udfordring for beskæftigelsesregionerne at tilrettelægge dialogprocessen i forhold til disse kommuner.

Driftsfokus versus strategisk fokus på beskæftigelsesindsatsen og resultater

Evalueringen har vist, at en tredje udfordring i opbygningen af dialogprocessen er de forskellige fokus og faglige tilgange, som opgavefordelingen mellem jobcentre og beskæftigelsesregioner kan give anledning til.

De foretagne interviews og observationer viser, at jobcentrets driftsmæssige ansvar for den lokale beskæftigelsesindsats og varetagelse af den borger- og virksomhedsrettede indsats indebærer, at ledelsen typisk har et mere ”drifts- og produktionsorienteret” fokus på beskæftigelsesindsatsen og dens resultater end beskæftigelsesregionen, som ikke varetager et driftsansvar for beskæftigelsesindsatsen.

Beskæftigelsesregionen analytiske og mere stabs-/sekretariatsmæssige opgaver betyder derimod, at regionen typisk antager et mere strategisk, overordnet og analytisk fokus på beskæftigelsesindsatsen og dens resultater.

De forskellige ledelsesmæssige opgaver og tilgange til beskæftigelsesindsatsen i jobcentre og regioner vurderes dermed at være en udfordring i forhold til at etablere en fælles dialogproces med en adækvat forventningsafstemning om, hvad man realistisk hver i sær kan og bør opnå af udbytte fra dialogen.

Store versus små jobcentre

En fjerde udfordring for beskæftigelsesregionens opbygning af dialogprocessen har ifølge evalueringen været de mange forskellige behov og forventninger, som staten og kommunen i jobcentrene har haft til beskæftigelsesregionen i forbindelse med etableringsfasen.

Særligt er der typisk forskelle på hvilke behov, forventninger og problemtyper, som mindre jobcentre har i forhold til større jobcentre. Større jobcentre har typisk adgang til en egen stab, som kan bistå ledelsen med egne analyser og ledelsesinformation, bistand til mødeforberedelse m.v. I mindre jobcentre skal jobcenterchefen ofte løse alle sekretariatsopgaver selv – og der er ikke ressourcer til selv at udvikle koncepter for ledelsesinformation, resultatopfølgning m.v.

I større jobcentre vil ledelsesgruppen typisk bestå af flere niveauer – og de driftsmæssige udfordringer er anderledes end i de mindre jobcentre, hvor der ofte er tale om en mere ”håndholdt” indsats med langt færre borgere, som skal betjenes af langt færre medarbejdere.

For beskæftigelsesregionen er det således en udfordring at opbygge en dialogproces, som kan favne de forventninger og behov som henholdsvis små og store jobcentre har til beskæftigelsesregionen i forhold til at bidrage til at udvikle resultaterne i indsatsen. Hertil kommer forskelle i forventninger og indsatsvilkår mellem land- og bykommuner, mellem udkants- og vækstkommuner m.v.

Forskelligheden i behov og forventninger fra jobcentre til jobcentre vurderes blandt andet at have betydning for, hvordan og i hvilket omfang beskæftigelsesregionen med fordel kan konceptualisere og standardisere dialogprocessens materiale, dagsorden, dialogform m.v. på tværs af alle regionens jobcentre.

4.3. Beskæftigelsesregionens mission og roller i dialogprocessen

Evalueringen har vist, at en stor udfordring for beskæftigelsesregionernes arbejde med opbygningen af dialogprocessen har været at afklare egen mission og den konkrete håndtering af de forskellige roller og opgaver, som regionen skal varetage i processen.

Det er mploy's vurdering, at et centralt dilemma har været at finde den rette balance mellem på den ene side beskæftigelsesregionens rolle som overvågningsmyndighed og "vagthund" i forhold til jobcentre med reelle eller potentielle resultatproblemer, og på den anden side rollen som serviceunderstøttende sparringspart for det enkelte jobcenter.

En anden central udfordring har været, at få fastlagt den konkrete proces for dialogmøderne ift. indhold, deltagerkreds, hyppighed, mødelogistik, materiale m.v. En helt central overvejelse har derfor været, hvordan regionens ressourcer kan udnyttes bedst muligt – i forhold til at imødegå de mange forskellige behov og forventninger, jf. afsnit 4.2..

Det er vurderingen, at det særligt i Beskæftigelsesregion Hovedstaden & Sjælland har der været en logistisk udfordring i forhold til at skulle overvåge og afholde løbende møder med 44 jobcentre, herunder med deltagelse af regionens ledelse. Og uanset størrelse har alle regioner måtte overveje at finde den rette balance mellem på den ene side ressourceoptimering i form af standardisering af møder, dagsordener, mødemateriale, opsamlingspapirer m.v. og på den anden side hensynet til at sikre en nærværende og lokalt tilpasset dialog.

Beskæftigelsesregionerne har typisk fra begyndelsen været bemandet med ansatte fra det tidligere AF-system. I den forbindelse viser evalueringen, at det har været en udfordring at sikre en tilstrækkelig dyb viden om den kommunale beskæftigelsesindsats til at indgå i en nærværende og udfordrende dialog med de ansvarlige for den kommunale indsats.

Opbygningen af viden om den kommunale beskæftigelsesindsats, lovgivning, resultatudvikling og om de kommunale interesser og tænkning på området har således været et afgørende element i regionernes opbygningsfase.

Det vurderes samtidig at have været en helt central udfordring for beskæftigelsesregionen at opnå en tæt og "dyb" viden om de beskæftigelsespolitiske udfordringer og løsninger i jobcentrene, når regionen samtidig ikke har direkte adgang til den driftsmæssige virkelighed i beskæftigelsesindsatsen.

4.4. Den konjunkturrelle udvikling i opbygningsfasen

Et yderligere centralt rammevilkår for opbygningen af dialogprocessen har efter mploy's vurdering været den konjunkturrelle udvikling.

Perioden fra 2006 og frem til efteråret 2008 har været præget af en kraftig højkonjunktur, hvor ledigheden har været nedbragt til et rekordlavt niveau i hele landet.

De gode konjunkturer har betydet, at jobcentrene generelt har haft gode rammevilkår for at lykkes med beskæftigelsesindsatsen. Dog har sygedagpengeområdet været under pres – og givet en række jobcentre særligt store udfordringer.

Den positive resultatudvikling har samlet set været en fordel i opbygningen af dialogprocessen og har i stort set alle jobcentre har betydet, at der i perioden ikke har været jobcentre med resultatproblemer af så alvorlig karakter, at regionerne har vurderet det nødvendigt at gribe ind.

Evalueringen viser, at man dermed i opbygningsfasen har kunnet lægge vægt på at etablere en positiv og udviklingsorienteret dialog mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene – frem for en dialog præget af resultatproblemer og indgreb.

4.5. Resultatbaseret ledelse, resultatoversigt og fælles dialogkoncept

På baggrund af interviewene med beskæftigelsesregioner og jobcentre kan der iagttages en række lighedspunkter i dialogprocessens opbygningsforløb – og i de forskellige aspekter af dialogprocessen, jf. afsnit 5-7.

De mange lighedspunkter afspejler, at der i implementeringsprocessen har pågået et samarbejde om forskellige udviklingsprojekter på tværs af regionerne og med Arbejdsmarkedsstyrelsen, ligesom implementeringen løbende er blevet drøftet og afstemt på møder med Arbejdsmarkedsstyrelsens ledelse.

Samtidig har opbygningsprocessen været præget af, at den enkelte region har haft et råderum til at tilrettelægge den detaljerede udmøntning af dialogprocessen i den respektive region. Der kan således konstateres nuanceforskelle imellem regionerne, hvad angår den konkrete tilrettelæggelse og gennemførelse af dialogprocessen.

I løbet af 2007 er gennemført et fælles projekt vedrørende resultatbaseret ledelse/performance management, som på forskellig vis har medvirket til at rammesætte dialogprocessens opbygning og indhold på tværs af regioner. Projektet er gennemført i 2. halvår 2007 i et samarbejde mellem Arbejdsmarkedsstyrelsen, beskæftigelsesregionerne og jobcentrene og med mply som konsulent.

Projektet har først og fremmest medvirket til at værdisætte og konceptualisere ideen om, at en dialogproces kan skabe udvikling og værditilvækst, såfremt den baseres på en fokuseret dialog om de vigtigste resultater på et dokumenteret og gennemsigtigt grundlag og med fokus på at identificere løsningsstrategier.

Hovedelementerne i projektet vedrørende resultatbaseret ledelse har været udviklingen af en resultatoversigt samt et fælles landsdækkende dialogkoncept.

4.5.1. Udvikling af resultatoversigten

Formålet med udviklingen af resultatoversigten har været at understøtte og styrke dialogen i hele det beskæftigelsespolitiske system og sætte fokus på, hvordan indsats og resultater kan forbedres på beskæftigelsesområdet.

Resultatoversigten er først og fremmest udviklet for at understøtte dialogen mellem beskæftigelsesregioner og jobcentre, men også med henblik på at indgå som en del

af grundlaget for dialogen mellem jobcenterets ledelse og medarbejdere, og mellem jobcentret og det politisk udvalg i kommunen.

Formål med udviklingen af resultatoversigten

Resultatoversigten skal bidrage til at:

- Sætte fokus på de vigtigste resultat- og indsatsområder på beskæftigelsesområdet
- Understøtte dialogen i hele beskæftigessystemet om prioritering og forbedring af indsatsen
- Stimulere til et lokalt ”detektiv-arbejde” – en søgen efter sammenhæng mellem indsats og resultater
- Sikre gennemsigtighed på resultatområdet via fælles standardiserede målinger og data
- Være et dialogredskab, der understøtter udviklingen af beskæftigelsesindsatsen

Ambitionen med resultatoversigten har været at samle de vigtigste målinger af indsats og resultater på beskæftigelsesområdet på én enkelt A4 side, jf. neden for.

Resultater	Periode	Niveau	Udvikling		Sammenligning	
			Sidste periode	Sidste år	Bedst i klyngen	Gnst. i klyngen
Arbejdskraftreserve i alt	jan-08	481	-10%	-39%	-10%	-9%
A-dagpenge	jan-08	244	-10%	-43%	-12%	-8%
Kontant- og starthjælp	jan-08	237	-11%	-35%	-16%	-9%
Ny chance for alle		-- procent --	-- procentpoint --		-- procentpoint --	
Andel i beskæftigelse	4. kv 2007	15%	2%	9%	2%	1%
Selvforsørgelse	4. kv 2007	9%	1%	5%	2%	1%
Aktiveringsgrad	4. kv 2007	14%	1%	9%	3%	2%
Unge under 30 år i alt *	dec-07	407	1%	-12%	-4%	-1%
A-dagpenge	dec-07	148	3%	-8%	-16%	-7%
Kontant- og starthjælp mv.	dec-07	259	0%	-14%	-1%	2%
Forsørgelsesgrupper	Periode	Niveau	Udvikling		Sammenligning	
			Sidste måned	Sidste år	Bedst i klyngen	Gnst. i klyngen
Forsørgede i alt (sum af alle fuldtidspersoner nedenfor)		4.703	-1%	-9%	-2%	-2%
Arbejdsmarkedsparate - fuldtidspersoner	mar-08	879	-5%	-31%	-10%	-8%
A-dagpenge - berørte personer	mar-08	714	-5%	-31%	-10%	-7%
Kontanthjælp - berørte personer	mar-08	375	-4%	-24%	-9%	-6%
Ikke-arb.markedsparate - fuldtidspersoner	mar-08	626	0%	-10%	-2%	0%
Kontanthjælp - berørte personer	mar-08	634	-1%	-10%	-3%	0%
Sygedagpenge - fuldtidspersoner	feb-08	809	-2%	-4%	-2%	-1%
Antal forløb (26-52 uger)	feb-08	156	0%	32%	-9%	-1%
Antal forløb (over 52 uger)	feb-08	101	-1%	49%	-2%	1%
Revalidering - fuldtidspersoner	mar-08	66	-1%	-13%	-6%	-3%
Antal berørte personer	mar-08	66	-6%	-13%	-6%	-3%
Fleksjob - fuldtidspersoner	mar-08	316	0%	17%	2%	1%
Nytligang - berørte personer	mar-08	6	100%	200%	100%	-21%
Antal berørte personer	mar-08	319	1%	16%	2%	1%
Ledighedsydelse - fuldtidspersoner	mar-08	36	6%	-18%	-6%	-2%
Antal berørte personer	mar-08	44	5%	-17%	-11%	-3%
Antal forløb (over 13 uger)	feb-08	21	0%	-16%	-7%	-2%
Førtidspension - fuldtidspersoner	mar-08	1.971	0%	1%	-1%	0%
Nytligang - berørte personer	mar-08	18	-22%	36%	-30%	-6%
Indsatsen	Periode	Niveau	Udvikling		Sammenligning	
			Sidste måned	Sidste år	Bedst i klyngen	Gnst. i klyngen
Aktiveringsgrad i alt	dec-07	23%	1%	0%	32%	24%
A-dagpenge	dec-07	21%	2%	-1%	34%	25%
Kontanthjælp, match 1-3	dec-07	30%	-2%	-5%	40%	31%
Kontanthjælp, match 4-5	dec-07	21%	1%	4%	25%	21%
Rettidighed						
Jobsamtaler - forsikrede	feb-08	92%	24%	34%	100%	89%
Jobsamtaler - ikke-forsikrede	mar-08	77%	0%	48%	77%	60%
Første tilbud - forsikrede	feb-08	89%	13%	7%	100%	90%
Første tilbud - ikke-forsikrede	feb-08	43%	-15%	6%	69%	42%
Gentagne tilbud - forsikrede	dec-07	77%	0%	-6%	100%	90%
Gentagne tilbud - ikke-forsikrede	feb-08	50%	-15%	3%	71%	47%

Oversigten skal dermed give et hurtigt og fokuseret overblik over udviklingen på de vigtige resultatområder – i det enkelte jobcenter, i regionen eller i landet som helhed.

Oversigten er samtidig tilgængelig for alle, idet den løbende kan trækkes på de mest ajourførte data i jobindsats.dk.

Samlet set har det dermed været intentionen, at resultatoversigten skal udgøre et centralt omdrejningspunkt for den fælles dialog mellem beskæftigelsesregionen og jobcentrene om den lokale udvikling i indsats og resultater. Resultatoversigten ind-

går derfor som et centralt element i det aftalte dialogkoncept for dialogmøderne mellem beskæftigelsesregioner og jobcentre.

4.5.2. Det fælles dialogkoncept

Det fælles dialogkoncept for dialogmøder mellem jobcentre og beskæftigelsesregioner blev udviklet ultimo 2007/primus 2008 i et samarbejde mellem beskæftigelsesregionerne og Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Konceptet er udarbejdet i forlængelse af udviklingsarbejdet med resultatoversigten og på baggrund af de hidtidige erfaringer med dialogprocessen.

Dialogkonceptet består af en række fælles principper, som dialogen mellem beskæftigelsesregioner og jobcentre skal tilrettelægges efter i hele landet, jf. neden for.

Centrale principper for det fælles dialogkoncept

- Dialogen med jobcentrene skal fastholde et fokus på de vigtigste resultatområder og skal derfor tage afsæt i resultatoversigten
- Dialogen med jobcentrene skal være kendetegnet ved kontinuitet
- Der skal være et klart signal om, at beskæftigelsesregionen prioriterer dialogen og kontakten med det enkelte jobcenter meget højt
- Dialogmøderne skal have en høj kvalitet båret af dokumentation og viden
- Dialogen med jobcentrene skal understøtte erfaringsudveksling og ”best practice”

Med afsæt i de fælles principper for dialogkonceptet er aftalt følgende minimumsstandarder for beskæftigelsesregionernes dialog med jobcentrene

Fælles minimumsstandarder for beskæftigelsesregionernes dialog med jobcentrene

- Der gennemføres mindst to gange årligt individuelle møder med samtlige jobcentre i hver beskæftigelsesregion.
- Repræsentanter fra beskæftigelsesregionens ledelse deltager altid ved individuelle dialogmøder med jobcentrene.
- Beskæftigelsesregionens direktør møder som minimum samtlige jobcentre ved individuelle dialogmøder mindst én gang om året
- Alle individuelle dialogmøder tager afsæt i en drøftelse af resultatoversigten. Dialogen har fokus på udviklingen af de vigtigste resultatområder i beskæftigelsesindsatsen. Resultatoversigten suppleres med andet relevant materiale efter behov.
- Der udsendes et forslag til dagsorden forud for dialogmøderne, som afstemmes med jobcentrene. Resultatoversigten indgår altid som et fast dagsordenspunkt. Jobcentrene har adgang til at sætte problemstillinger på dagsordenen.
- Regionen udarbejder et mødemateriale som dokumenterer og belyser dagsordenens udvalgte problemstillinger. Jobcenteret bidrager tilsvarende til at belyse de udvalgte problemstillinger. Det fælles mødemateriale fungerer som supplement til resultatoversigten. Mødematerialet fremsendes i god tid forud for mødet.
- Der udarbejdes altid referat af de individuelle dialogmøder med angivelse af, hvad der har været drøftet, og hvad der er aftalt i perioden frem til næste dialogmøde. Referatet anvendes som input og fælles afsæt for det næste dialogmøde

Der er i konceptet lagt vægt på, at der er tale om ”minimumsstandarder”, så der sikres et tilstrækkeligt regionalt råderum til at tilrettelægge dialogen fleksibelt i forhold

til lokale problemstillinger og forhold. Det er aftalt, at konceptet skal implementeres af beskæftigelsesregionerne i løbet af 2008.

4.6. Sammenfatning: Centrale rammer og udfordringer

Samlet er det mploy's indtryk efter evalueringsarbejdet, at følgende udfordringer og rammer har været væsentlige i forbindelse med beskæftigelsesregionernes arbejde med opbygningen af dialogprocessen:

- Jobcenterledelsens ressourcer har fra starten af 2007 været under pres på grund af jobcenter-implementering og kommunesammenlægning. Opbygningen af dialogprocessen har dermed fra start været underlagt et prioriterings- og ressourcemæssigt pres
- Der er en latent interessekonflikt mellem beskæftigelsesregionerne og især den kommunale del af jobcenteret om dialogprocessens rollefordeling, indhold og virkemidler. Beskæftigelsesregionerne må forvente at blive mødt med en vis skepsis.
- Konjunktursituationen har været meget gunstig i opbygningsfasen – og konfliktniveauet omkring mulige lokale resultatproblemer i jobcentre har derfor været lavt
- Der er mange forskellige forventninger og ønsker til beskæftigelsesregionen som skal håndteres – herunder fra jobcentre og forvaltninger i store og små kommuner
- Afklaring af beskæftigelsesregionens egen mission og håndtering af forskellige roller i dialogprocessen, herunder fastlæggelse af proces for dialogen
- Jobcentrenes ledelse har typisk primo 2007 manglet et overblik over den samlede resultatudvikling i den nye kommune – jobcentre har typisk både manglet data, fælles sprog, metoder og tilgange til resultatovervågning og -opfølgning
- Det fælles datagrundlag i beskæftigelsessystemet og adgangen til fælles målinger af målgrupper, indsats og resultater er først gradvist kommet på plads i jobindsats.dk sent i 2007 og i 2008 – dermed risiko for et begrænset datagrundlag at føre dialog på ved starten af processen
- Beskæftigelsesregionerne har – af hensyn til egne ressourcer - skulle finde den rette balance mellem standardisering af dialogkoncepter og hensynet til at gøre det enkelte møde med jobcentre ”håndholdt” og nærværende
- Beskæftigelsesregionerne har typisk været bemandet med tidligere ansatte i AF-systemet – og det har været en udfordring at styrke regionens viden og kompetencer i forhold til den kommunale beskæftigelsesindsats
- Der er i opbygningsfasen foregået et samarbejde på tværs af regionerne og Arbejdsmarkedsstyrelsen på en række områder, men den enkelte region har samtidig selv skulle fastlægge og gennemføre den konkrete tilrettelæggelse af dialogprocessen i regionen
- Der er med virkning fra primo 2008 aftalt et fælles dialogkoncept for de individuelle dialogmøder med jobcentre, som har rammesat dialogmøderne på tværs af alle 4 regioner
- m.v.

Det er mploy's vurdering, at det i høj grad er lykket for beskæftigelsesregionerne, at imødegå de ovenstående udfordringer og samtidig udnytte de forskellige muligheder og rammer, som har været til stede i forbindelse med opbygningen af dialogprocessen.

Dette uddybes i de følgende afsnit, hvor der foretages en evaluering af resultater i opbygningen af dialogprocessen, hvordan dialogprocessen fungerer i praksis og hvad der kan bidrage til at styrke processen fremadrettet.

5. Status på dialogprocessen

I det følgende foretages en vurdering af dialogprocessens opbygning og resultaterne heraf med afsæt i den afdækkede kontekst af mål, udfordringer og rammer, som er beskrevet i de foregående afsnit 3 og 4.

Vurderingsgrundlaget for dialogprocessens resultater udgør dermed først og fremmest de mål og intentioner, som er formuleret i lovgivningen. Endvidere foretages status-vurderingen af dialogprocessen med afsæt i de identificerede udfordringer, som har kendetegnet opstartsprocessen. Endelig skal dialogprocessens resultater også ses i lyset af, i hvilket omfang processen lever op til de principper og standarder, som er formuleret i det fælles dialogkoncept.

Samlet set kan der formuleres følgende centrale spørgsmål, som dialogprocessens opbygning og resultater er vurderet i forhold til:

- I hvilket omfang er det lykkedes at realisere lovgivningens overordnede styringsmæssige mål og intentioner med dialogprocessen?
- I hvilket omfang er det lykkedes at håndtere opstartsudfordringerne – dvs. bygge en dialogproces op fra så at sige ”ingenting” ved opstarten af et helt nyt beskæftigelsessystem?
- I hvilket omfang er det lykkedes at håndtere udfordringen med at bygge en konkret proces op – og afklare, hvem der skal mødes, hvornår, hvor tit, og om hvad?
- I hvilket omfang er det lykkedes, at afklare og afstemme beskæftigelsesregionens og jobcentrenes roller og forventninger til deltagelse og udbytte af processen?
- I hvilket omfang er det lykkedes at introducere resultatoversigten i dialogprocessen?
- I hvilket omfang lever dialogprocessen op til det formulerede dialogkoncept?

I det følgende foretages en vurdering af dialogprocessens opbygning og de resultater som er opnået med afsæt i ovenstående spørgsmål.

Først foretages i afsnit 5.1 en sammenfattende status for dialogprocessen ved udgangen 2008, idet der sættes fokus på de forskellige faser, som har kendetegnet opbygningsprocessen og håndteringen af udfordringer undervejs.

I afsnit 5.2. og 5.3. uddybes det nærmere indhold af dialogprocessen. I afsnittene belyses indholdet og tilrettelæggelsen af de individuelle dialogmøder samt de forskellige øvrige aktiviteter i dialogprocessen.

Endelig foretages i afsnit 5.4. en sammenfattende vurdering af, hvad dialogprocessen har betydet for den egentlige resultatudvikling i jobcentrene.

5.1. Resultater i opbygningen af dialogprocessen

I lyset af de implementeringsmæssige rammer og udfordringer, som beskæftigelsesregionen har stået overfor i forbindelse med implementeringen af dialogprocessen, er det mploy’s vurdering, at regionerne har haft succes med at opbygge en dialogproces, der overordnet set lever op til de opstillede rammer.

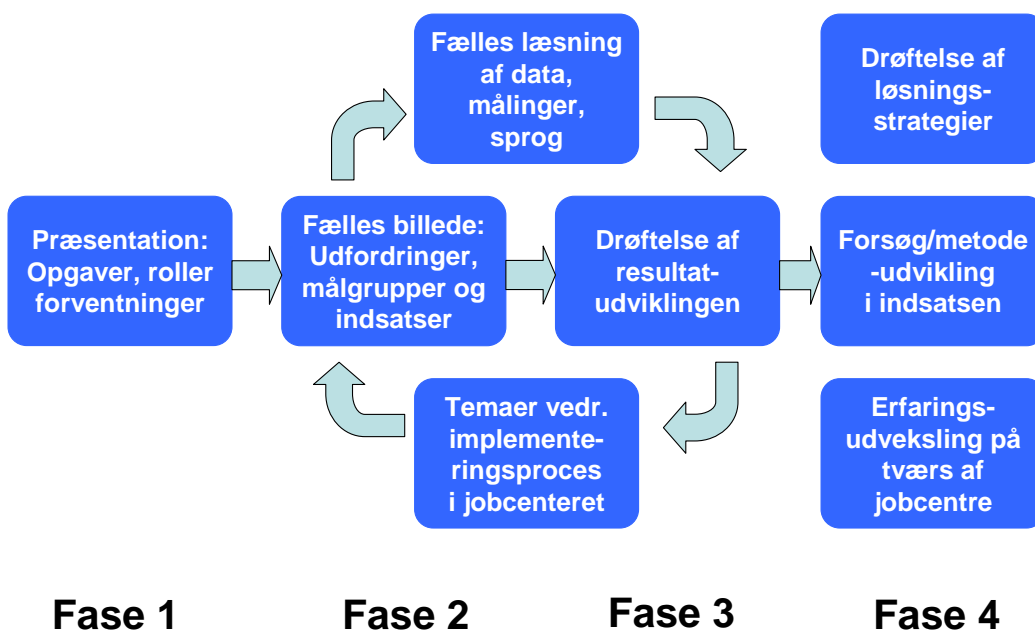
Det vurderes, at det i høj grad er lykkedes beskæftigelsesregionerne:

- at skabe en kontinuerlig dialog med jobcentrenes ledelse baseret på en velfunderet dokumentation for jobcentrenes indsats og resultater
- at skabe en høj grad af legitimitet omkring dialogprocessen med en anerkendelse af den gensidige rollefordeling og med en høj deltagelse blandt jobcentrene
- at sikre fælles fokus på de væsentligste beskæftigelsespolitiske mål og udfordringer
- at udpege eventuelle resultatmæssige udfordringer i det enkelte jobcenter
- at levere dokumentation for indsats og resultater i det enkelte jobcenter og sammenholde disse med sammenlignelige jobcentre
- at sikre at der i stigende grad på dialogmøderne sker en drøftelse af indsatsstrategier på de områder med størst udfordringer
- at formidle information mellem det centrale og lokale niveau
- at det fælles dialogkoncept er implementeret

Resultaterne skal ses i lyset af de udfordringer og rammer, der har været for opbygningen af dialogprocessen.

Opbygningen af dialogprocessen er således sket igennem forskellige faser, hvor forskellige udfordringer har haft betydning, og hvor dialogprocessen har haft vægt på forskelligt indhold og temaer, jf. figur # neden for:

Figur #: Udviklingen i opbygningen af dialogprocessen fra 2006 til 2009



Fase 1 har været præget af, at hele dialogprocessen skulle opbygges fra ”ingenting”. Beskæftigelsesregionerne har således skullet implementere, præsentere og skabe konsensus om et dialogkoncept, samtidig med at både de selv og jobcentrene var inde i en opbygningsproces med en række store organisatoriske og driftsmæssige udfordringer.

Det er employ’s vurdering, at det er lykkedes at opbygge et dialogkoncept og at skabe en forventningsafstemning om indhold, opgaver, roller, der har medvirket til at skabe et godt udgangspunkt for dialogen.

I fase 2 har der været fokus på at skabe et fælles billede af målgrupper og indsatser i jobcentret. Man har skullet opbygge et fælles datagrundlag og et fælles "sprog" om mål og resultater på beskæftigelsesområdet på tværs af de mange sammenbragte kommunale praksisser og på tværs af stat og kommune. Dette omfatter bl.a. fælles forståelse og anvendelse af dokumentation på alle jobcenterets indsatsområder, herunder f.eks. målinger af indsats og effekter, definitioner af klynger, rammevilkår, benchmarking samt vurderinger af, hvad en "positiv" og "negativ" udvikling på et område er.

Evalueringen peger på, at det er lykkedes beskæftigelsesregionen og jobcentrene at opbygge et fælles billede af de vigtigste udfordringer i indsatsen og et billede af jobcenterets målgrupper, indsats og resultater samt at skabe en bred "accept" at det opstillede datagrundlag som det fælles grundlag for dialogen.

Som led i etableringen af et fælles billede og fælles sprog har det desuden været afgørende, at regionerne har fået opbygget et koncept for dialogmødernes proces (mødefrekvens, dagsorden, varighed m.v.) samt for dialogmødernes materiale (opfølgingsnotater, nøgletalsrapporter mv.).

Fase 3 i dialogprocessen sætter øget fokus på drøftelse af resultatudviklingen – med udgangspunkt i det fælles billede, som blev etableret i fase 2. Udover et fælles billede af udfordringer og indsats, et fælles sprog m.v. har det været afgørende at skabe en tillid og åbenhed i dialogen, så jobcentrene har været villige til reelt at drøfte resultater og resultatproblemer samt mulige årsager hertil.

Det er mploy's vurdering, at det er lykkedes at opbygge en dialog, hvor tillid og åbenhed har været i centrum, og hvor jobcentrene ikke har været "utrygge" ift. at melde klart ud om udfordringer og reelle problemstillinger i indsatsen.

I den 4. fase bevæger dialogen sig over i det egentlige løsningsspor ved at udpege mulige strategier, som kan omsættes til konkret indsats i jobcentrene og dermed bidrage til at forbedre resultaterne. Et væsentligt element i denne fase er at sikre erfaringsudveksling på tværs af jobcentre med henblik på inspiration og læring samt at medvirke til at udpege og afprøve nye metoder for indsatsen.

På baggrund af evalueringsarbejdet er det mploy's vurdering, at dialogprocessen aktuelt er på vej ind i denne fase. Evalueringen viser således, at udfordringerne i dialogprocessen aktuelt knytter sig til at rykke skridtet videre fra en systematisk gennemgang af udfordringer i resultatudviklingen og til en systematisk og proaktiv proces med fokus på at omsætte viden til handling og udvikle jobcentrets indsatser, jf. afsnit 8.

5.2. Tilrettelæggelse og gennemførelse af de individuelle dialogmøder

Det er mploy's vurdering, at de individuelle dialogmøder i løbet af 2008 på tværs af regionerne er blevet tilpasset det fælles dialogkoncept (jf. ovenfor). Der er derfor ultimo 2008 mange lighedspunkter i gennemførelsen af dialogmøderne på tværs af beskæftigelsesregionerne.

Alle beskæftigelsesregioner afholder mindst 2 møder årligt med hvert jobcenter, jf. boksen nedenfor. Nogle regioner afholder hyppigere møder med alle jobcentre, mens andre regioner mødes hyppigere med udvalgte jobcentre, f.eks. store jobcentre eller jobcentre med resultatproblemer. Det skal i den forbindelse bemærkes, at antallet af jobcentre i de enkelte beskæftigelsesregioner varierer fra 10 til 44, hvilket giver forskellige grundlæggende forudsætninger for tilrettelæggelse af en tæt og individuel dialog med jobcentrene, herunder med deltagelse af regionens ledelse.

Selvom forskellene med hensyn til antallet af jobcentre i regionerne er afspejlet i den samlede tildeling af ressourcer i beskæftigelsesregionen, er den ikke på samme måde afspejlet i tildelingen af lederressourcer.

Evalueringen viser, at der i alle regioner udsendes en dagsorden forud for mødet, som jobcentrene får mulighed for at komme med bemærkninger til. Det er dog sjældent, at jobcentrene har bemærkninger. I nogle regioner er dagsordenen kommenteret, mens der i andre regioner henvises til status-/opfølgingsrapporten, jf. nedenfor.

Beskæftigelsesregionerne udarbejder et status- eller opfølgingsnotat til dialogmødet, der gennemgår resultaterne for det enkelte jobcenter, herunder de tre minister-mål, over tid og i forhold til sammenlignelige jobcentre. I notaterne er der en opridsning af de vigtigste udfordringer for jobcentret. Opfølgings-/statusrapporterne offentliggøres i nogle beskæftigelsesregioner på regionens hjemmeside i forlængelse af dialogmødet.

Resultatoversigten udsendes sammen med dagsorden og det øvrige mødemateriale. I nogle regioner er den indbygget som en del af opfølgingsnotatet, i andre regioner udsendes den separat. Resultatoversigten drøftes på møderne som et led i den generelle drøftelse af status og resultater for det enkelte jobcenter.

Fra beskæftigelsesregionerne deltager mindst én leder (kontorchef og/eller direktør). Evalueringen peger på, at der er forskelle i regionerne imellem med hensyn til, hvor ofte direktøren deltager, men generelt er det ca. hver anden gang. Der deltager typisk en medarbejder fra regionen, som er kontaktperson og ansvarlig for det pågældende jobcenter, og dermed har en relativ specifik viden om jobcentret.

Fra jobcentret er deltagerkredsen mere forskellig. Jobcentercheferne deltager som udgangspunkt altid, og derudover kan deltage teamledere, stabsmedarbejdere, forvaltningsdirektører m.v.

Der udarbejdes en skriftlig opfølgning på dialogmøderne, som opsummerer drøftelser og aftaler. Referaterne anvendes som dokumentation for mødet og skal samtidig sikre kontinuitet fra møde til møde. Den skriftlige opfølgning godkendes enten på selve mødet eller sendes ud til jobcentrene til godkendelse efterfølgende.

Tilrettelæggelsen af dialogmøderne kan sammenfattes i nedenstående boks:

Faktaboks om de individuelle dialogmøder (ultimo 2008)

Antal møder	Der afholdes 2-4 møder årligt med hvert jobcenter. Der afholdes typisk flest møder med de store jobcentre, pilotjobcentre og jobcentre med resultatproblemer
Varighed	Ca. 2 timer
Dagsorden	Beskæftigelsesregionerne udarbejder en standardiseret dagsorden og udsender den til jobcentrene til kommentar. Nogle regioner udsender en kommenteret dagsorden, mens andre sender en ukommenteret dagsorden, der henviser til status-/opfølgingsrapporten.
Mødemateriale	Alle regioner udsender en status-/opfølgingsrapport for det enkelte jobcenter. Rapporten gennemgår de vigtigste fokusområder, herunder de tre ministermål. Der sker en konkret udpegning af de vigtigste udfordringer for jobcentret. Resultatoversigten udsendes til mødet i alle regioner – enten separat eller som en del af status-/opfølgingsrapporten – og indgår i drøftelserne.
Deltagerkreds	Der deltager mindst én leder fra beskæftigelsesregionen. Direktøren deltager ca. hver anden gang (forskelligt fra region til region). Derudover deltager den jobcenteransvarlige medarbejder fra beskæftigelsesregionen. Fra jobcentret deltager de to jobcenterchefer. Derudover kan der deltage teamledere, stabsmedarbejdere og forvaltningsdirektører (meget forskelligt fra jobcenter til jobcenter)
Opfølgning	Alle regioner udarbejder en skriftlig opfølgning på mødet - i én region anvendes opfølgningen dog kun internt.

5.3. Tilrettelæggelse og gennemførelse af øvrige aktiviteter i dialogprocessen

Ud over det individuelle dialogmøde består den samlede dialog mellem jobcentrene og beskæftigelsesregionerne af en række forskellige elementer.

Alle beskæftigelsesregioner gennemfører en lang række aktiviteter og arrangementer i løbet af et år, ligesom der udarbejdes analyser og materialer målrettet jobcentrene, de lokale beskæftigelsesråd, beskæftigelsesudvalg og øvrige interessenter.

Nedenstående tabel viser det samlede felt af aktiviteter i dialogprocessen samt hyppigheden heraf fordelt på regioner², ligesom den viser størrelsen på de enkelte beskæftigelsesregioner.

Som det fremgår af tabellen, er der mange aktiviteter og arrangementer, hvor beskæftigelsesregionen og jobcentrene mødes, og der er samlet set mange kontakter i løbet af et år.

Regionerne afholder bl.a. årligt en række temamøder og seminarer, hvor jobcentercheferne mødes og drøfter aktuelle beskæftigelsespolitiske problemstillinger, f.eks. sygefravær og opfyldelse af rettidighed. Derudover afholdes der seminarer/møder med teamchefer og medarbejder i jobcentrene, f.eks. ifm. opstart af netværk eller forsøgs- og udviklingsaktiviteter.

² Bemærk at der kan være forskelle i opgørelses-/tællemetoder mellem regionerne

Arrangementer, aktiviteter, analyser m.v. i beskæftigelsesregionerne i 2008

	Nord	Midt	Syd	Øst	I alt
Antal jobcentre	10	18	19	44	91
Antal kommuner	11	19	22	46	98
Årsværk	14	18	19	33	84
Aktiviteter/arrangementer i 2008	Nord	Midt	Syd	Øst	I alt
Individuelle dialogmøder m. jobcentre	34	66	60	90	250
Kollektive dialogmøder med jobcentre <i>Dvs. dialogmøder, hvor f.eks. 2-3 jobcentre deltager</i>	-	20	2	20	42
Temamøder/seminarer med deltagelse af alle regionens jobcenterchefer	4	6	4	6	20
Temamøder med udvalgte jobcentre <i>F.eks. erfaringsudveksling om særlige målgrupper, indsatser m.v.</i>	-	24	3	2	29
Seminar/møder med teamchefer eller medarbejdere i jobcentre	4	3	14	20	41
Møder med Det lokale Beskæftigelsesråd/kommunale udvalg	10	6	19	44	79
Møder med borgmestre/kommunale direktører/forvaltningschefer	9	10	3	6	28
Møder med a-kasser, uddannelsesinstitutioner, øvrige interessenter	32	50	28	20	130
Konferencer (større) med deltagelse af jobcentre, øvrige interessenter mv.	2	6	3	7	18
Møder i Det regionale Beskæftigelsesråd (inkl. underudvalg)	24	13	28	16	81
Igangsatte forsøgs- og udviklingsprojekter	12	10	5	8	35
Andre tiltag i dialogprocessen**	-	10	3	90	103
Analyser og materialer	Nord	Midt	Syd	Øst	I alt
Arbejdsmarkedsoverblik <i>Overblik over arbejdsmarkedssituationen</i>	2	2	4	111	117
Analyser af arbejdsmarkedet, målgrupper, indsats, resultater m.v.	18	32	9	30	89
Opfølgings-/statusnotat om resultatsituationen i hvert enkelt jobcenter <i>Til brug for de individuelle dialogmøder</i>	44	90	80	120	334
Nøgletalsrapporter/løbende ledelsesinformation om resultatudviklingen i jobcentre	17	4	32	48	101
Debatoplæg <i>F.eks. målrettet LBR og kommunale udvalg</i>	-	2	21	1	24
Skriftlige vidensopsamlinger <i>F.eks. opsamling af jobcentrenes erfaringer/praksis/cases på forskellige indsatsområder</i>	20	4*	2*	24*	50
Nyhedsbreve tilsendt pr. mail til jobcentre	50	30	26	75	181
Andre tiltag***	-	-	4	154	158

* Der er lavet én vidensopsamling på hhv. ungeområdet og sygedagpengeområdet for hvert jobcenter. Disse er kun talt med som hver én vidensopsamling. Hvis de tælles individuelt for hvert jobcenter bliver tallet større.

** Eks.: Møderække med jobcentre om kommunaliseringen, oplæg i jobcentre og på LBR-seminarer

*** Eks.: Kampagner, handlingsplaner for særlige områder, faktaark for de enkelte jobcentre på udvalgte områder m.v.

Der foregår også en dialog med det øverste administrative ledelsesniveau i kommunen (borgmestre, kommunaldirektører, forvaltningsdirektører m.v.), samt med politiske udvalg (det lokale beskæftigelsesråd og det fagpolitiske udvalg i kommunen), f.eks. om samspillet mellem regionalt og lokalt niveau samt om særlige beskæftigelsespolitiske problemstillinger.

Der afholdes desuden møder med a-kasser, uddannelsesinstitutioner m.v. om f.eks. nedbringelse af arbejdskraftreserven og udfordringer på områder hvor der er eller kan forventes mangel på arbejdskraft.

Endvidere afholdes der hvert år større konferencer med deltagelse af jobcentre og andre interessenter. Bl.a. afholdes der en større beskæftigelsespolitisk konference, ligesom der afholdes en årlig konference om indsatsen for handicappede.

Endelig har beskæftigelsesregionen etableret en række forsøgs- og udviklingsprojekter i jobcentrene, f.eks. ”Hurtigt i gang” for ledige samt ”Aktiv – hurtigere tilbage” for sygedagpengemodtagere.

Udover de ovennævnte aktiviteter og arrangementer udarbejder beskæftigelsesregionerne også en lang række analyser og materialer, bl.a. arbejdsmarkedsanalyser, nøgletalsrapporter, debatoplæg og skriftlige vidensopsamlinger, som omsættes i dialogprocessen, bl.a. via de individuelle dialogmøder, seminarer, temamøder m.v.

Beskæftigelsesregionerne har desuden en stor mængde information om bl.a. jobcentrenes resultater og indsats, arbejdsmarkedsudviklingen, nye tiltag m.v. tilgængelige på deres respektive hjemmesider, ligesom der formidles information til jobcentre og andre interessenter via elektroniske nyhedsbreve.

5.4. Dialogprocessens betydning for resultatudviklingen

Det er mploy's vurdering på baggrund af den gennemførte evaluering, at dialogprocessen og den hertil knyttede indsats har haft en positiv betydning for resultatudviklingen i de enkelte jobcentre, i regionerne og i landet som helhed i 2007 og 2008.

Det er imidlertid vanskeligt at opgøre, hvor stor en betydning dialogprocessen isoleret set har haft for den konkrete resultatudvikling.

For det første skal dialogprocessen ses som ét element blandt andre i det samlede nationale styringssystem på beskæftigelsesområdet. Der er således en række øvrige elementer i styringen, som også må vurderes at have stor betydning for den lokale resultatudvikling på beskæftigelsesområdet. Det gælder f.eks. lovgivningens krav til indsats og metoder, økonomistyringen (refusion/incitament for kommuner og stat i jobcenteret), forskellige former for tilsyn/revision, krav til IT og standardisering, kompetenceudviklingstiltag, forsøgsvirksomhed m.v.

For det andet har den konjunkturelle udvikling stor betydning for, hvordan resultatudviklingen på beskæftigelsesområdet udvikler sig. I perioden 2006 til 1. halvår 2008 har konjunkturerne været særdeles gunstige for jobcentrenes beskæftigelsesindsats og har været karakteriseret ved overefterspørgsel efter arbejdskraft og rekordlav ledighed i stort set hele landet.

De vigtigste resultatområder omfatter i særlig grad ministerens årligt udmeldte mål, som i 2007 og 2008 var rettet mod tre forskellige målgrupper:

Ministerens 3 mål i 2007 og 2008

- **Mål 1: Arbejdskraftreserven** - Jobcentrene skal sikre, at antallet af ledige med mere end tre måneders sammenhængende ledighed bliver nedbragt
- **Mål 2: Ny chance til alle** - Jobcentrene skal have særlig fokus på indsatsen over for de kontant- og starthjælpsmodtagere, der har gået passive i mindst et år og de mål, der er for indsatsen i forbindelse med "En ny chance til alle"
 - Delmål 1: Flere skal i job og ordinær uddannelse (25 pct.)
 - Delmål 2: Flere skal kunne forsørge sig selv (15 pct.)
 - Delmål 3: Flere skal være i gang (40 pct.)
- **Mål 3: Unge**: Jobcentrene skal sikre, at antallet af unge kontanthjælps-, start-hjælps-, introduktionsydelses- og dagpengemodtagere under 30 år bliver nedbragt i forhold til året før

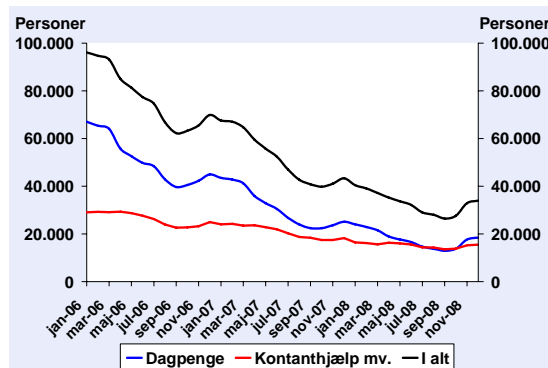
Udviklingen inden for de tre ministermål har i perioden fra ultimo 2006 til ultimo 2008 været positiv:

Arbejdskraftreserven (ministerens mål 1) er i løbet af de to år faldet med 51 procent fra et niveau på 70.000 i december 2006 til et niveau på 34.000 i december 2008, jf. figur 1. Faldet i arbejdskraftreserven er fundet sted for både dagpenge- og kontanthjælpsmodtagere i alle kommuner – spændende fra 30 pct. til 70 pct., jf. figur 2.

Spredningen mellem jobcentrene afspejler dels, at konjunkturer og rammevilkår slår forskelligt igennem i de enkelte jobcentre – og at jobcentrene ved måletidspunktet ultimo 2006 har haft forskellige udgangspunkt for at sikre et højt procentuelt fald. Udover konjunkturer og rammevilkår må spredningen også formodes at afspejle forskelle i indsats – og i det fokus som jobcentrets politisk og administrativt ansvarlige har haft på at nedbringe arbejdskraftreserven.

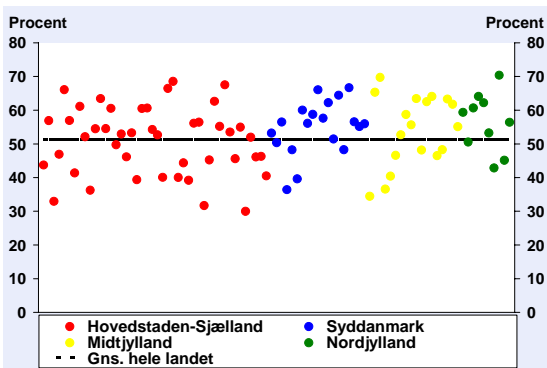
Uanset spredningen jobcentrene imellem, er der for alle jobcentre tale om store reduktioner i arbejdskraftreserven.

Figur 1: Udviklingen i arbejdskraftreserven i hele landet. Januar 2006 – december 2008



Kilde: Jobindsats.dk og egne beregninger

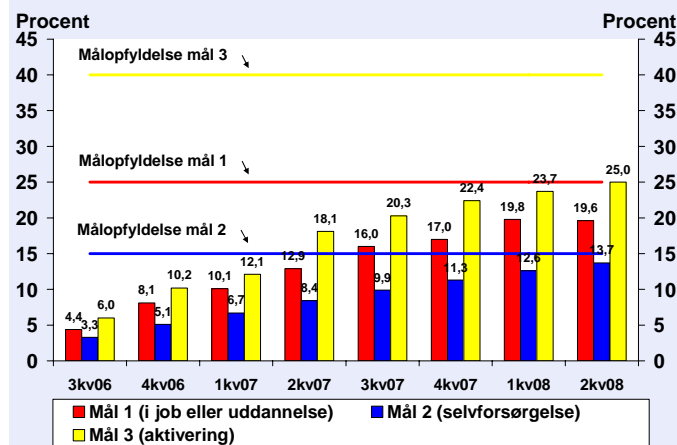
Figur 2: Det procentvise fald i arbejdskraftreserven i de enkelte jobcentre fra december 2006 til december 2008



Kilde: Jobindsats.dk og egne beregninger

Også i ”Ny chance til alle”-kampagnen, som omfatter ministerens mål 2, har der i 2007 og 2008 været en positiv resultatudvikling på alle tre delmål – om end de ønskede resultater for kampagnen samlet set ikke er nået, jf. figur 3.

Figur 3: Resultaterne af Ny Chance kampagnen (ministerens mål 2) fra medio 06 til medio 08

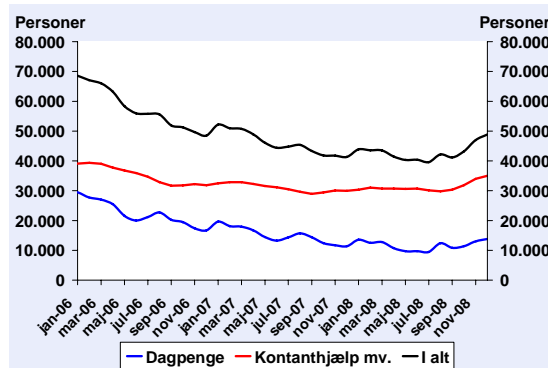


Kilde: Jobindsats.dk og egne beregninger

Endelig er der i perioden fra december 2006 til juli 2008 sket et markant fald i antallet af unge under 30 år, som modtager offentlig forsørgelse. Antallet af unge offentligt forsørgede er i perioden faldet med 18 pct., jf. figur 4. Antallet af unge offentligt forsørgede er herefter steget i 2. halvår 2008, hvilket blandt andet kan tilskrives den igangværende nedgang i konjunkturerne.

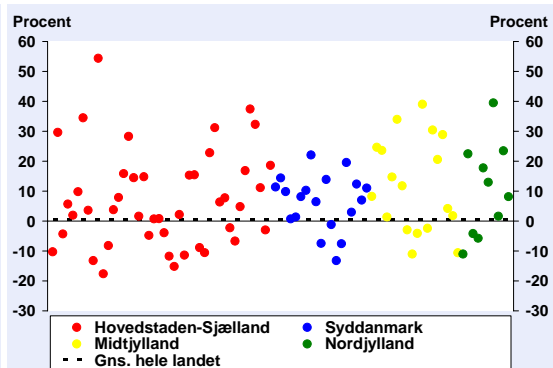
Særligt udviklingen i det seneste halve år betyder, at nogle kommuner samlet set har oplevet en stigning i antallet af unge offentligt forsørgede fra ultimo 2006 til ultimo 2008 på over 20 pct., mens andre kommuner har oplevet et kraftigt fald på op til 20 pct., jf. figur 5.

Figur 4: Udviklingen i antallet af unge ydelsesmodtagere (ministerens mål 3). Januar 2006 – december 2008



Kilde: Jobindsats.dk og egne beregninger

Figur 5: Den procentvise udvikling i ministerens mål 3 (unge) i de enkelte jobcentre fra december 2006 til december 2008



Kilde: Jobindsats.dk og egne beregninger

Hvad har dialogprocessen betydet for resultatudviklingen?

Evalueringen viser, at beskæftigelsesregionernes arbejde med opbygningen af dialogprocessen i høj grad har haft de tre ministermål som det helt centrale omdrejningspunkt. Derudover har regionerne også sat fokus på andre områder, herunder især sygedagpengeområdet, som siden hen er blevet omfattet af ministerens udmeldte mål for årene 2009 og 2010.

Beskæftigelsesregionernes fokus på at sikre jobcentrenes prioritering og indsats inden for de 3 ministermål og sygedagpengeindsatsen afspejler blandt andet de krav, som er fastsat i regionernes årlige resultatkontrakter med ministeren, hvor der således i samme periode har været fastsat konkrete måltal for, hvilke resultater som forventes realiseret inden for ministermålene på regionalt niveau.

Det er mploy's vurdering på baggrund af den gennemførte dataindsamling og evaluering, at beskæftigelsesregionerne via dialogprocessens møder, seminarer, opfølgingsmateriale, debatoplæg, analyser m.v. har bidraget til:

- At udbrede kendskabet til ministerens tre mål blandt lokalpolitikere, LBR-medlemmer, den administrative ledelse af jobcenteret og øvrige interessenter
- At fastholde fokus blandt de politisk og administrativt ansvarlige på at sikre en positiv resultatudvikling på ministerens tre mål
- At etablere og fastholde et styringspres på det lokale niveau i forhold til at sikre resultatudvikling inden for ministermålene m.v.
- At understøtte at ministermålene har haft en central placering i den årlige planproces/udarbejdelse af beskæftigelsesplanen
- At medvirke til at der blandt jobcentrene er sat fokus på hvordan der konkret kan skabes resultater inden for de tre ministermål, indsatsstrategier, virkemidler m.v.

Det er vurderingen, at dialogprocessen har bidraget til ovenstående ved blandt andet følgende elementer:

- På dialogmøderne er der arbejdet med at opnå et fælles billede og fælles drøftelse af, hvad ministermålene går ud på, hvorfor de er vigtige lokalt m.v.
- Der er sket en fælles drøftelse af ministermålenes nærmere definitioner, hvilke virkemidler jobcentrene har for at påvirke målingerne, overvejelser om indsatsstrategier inden for de enkelte mål m.v.
- Offentliggørelse og udsendelse af kontinuerlige nøgletal om udvikling i ministermål på lokalt niveau, herunder benchmarking af jobcentrene
- Udarbejdelse af skriftlige debatoplæg om de lokale udfordringer i beskæftigelsesindsatsen og inden for ministermålene m.v. til brug for de lokale beskæftigelsesråd og fagudvalgenes årlige udarbejdelse af beskæftigelsesplaner.
- Ministermålene har været præsenteret på møder og seminarer med en række aktører inden for beskæftigelsesområdet, f.eks. a-kasser, fagforeninger, branche-foreninger, uddannelsesinstitutioner m.v.

Samlet set er det mploy's vurdering, at ministermålene har fået en højere prioritering blandt de politisk og administrativt ansvarlige for jobcentrene – både i beskæftigelsesplanerne og i udmøntningen af indsatsen – som følge af dialogprocessen og den hertil knyttede indsats.

Det vurderes derfor, at dialogprocessen har haft en positiv betydning for den faktiske resultatudvikling i jobcentrene, især for de udmeldte ministermål.

Også på andre områder vurderes dialogprocessen og indsatsen i forbindelse hermed at have bidraget positivt til jobcentrenes resultatudvikling. Det gælder på sygefremværsområdet og ”rettidighed i indsatsen”, hvor der i alle regioner – især i 2008 - været stort fokus på at tilvejebringe analyser, systematisk viden, erfaringsopsamlinger m.v. som kan understøtte jobcentrenes indsats og resultatudvikling.

Dialogprocessen vurderes således at bidrage til at flytte og fastholde fokus på de vigtige resultatområder i den lokale beskæftigelsesindsats og at skabe bedre forudsætninger for resultatudvikling via dialog og omsætning af analyser, viden og systematik. Dette uddybes i de nedenstående afsnit.

6. Det individuelle dialogmøde

I det følgende belyses evalueringens mere detaljerede resultater vedrørende det individuelle dialogmøde.

I afsnittet sættes fokus på beskæftigelsesregionernes og jobcentrenes vurderinger af dialogmødets forskellige elementer, og der foretages en identifikation af styrker og opmærksomhedspunkter. Afsnittet er dermed opbygget som en analyse af, hvordan centrale elementer i det individuelle dialogmøde fungerer, og hvordan det individuelle dialogmøde kan styrkes fremadrettet.

De centrale elementer i det individuelle dialogmøde fremgår af nedenstående figur, svarende til afsnit 6.2.-6.10:

Centrale elementer i det individuelle dialogmøde



I de enkelte afsnit tages afsæt i de mål og rammer for dialogmødet, som er beskrevet oven for i afsnit 3 og 4. Endvidere dokumenteres resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, og der gengives eksempler på citater fra de gennemførte interviews.

På baggrund af analysen er formuleret en række anbefalinger til hvordan det individuelle dialogmøde kan styrkes fremadrettet.

Der indledes med en sammenfatning af evalueringens resultater.

6.1. Sammenfatning og anbefalinger

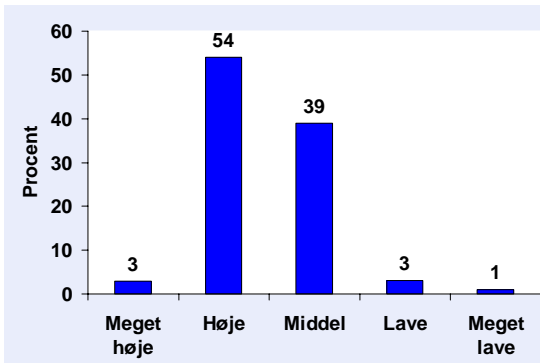
Det er mploy's vurdering, at det i vidt omfang er lykket at etablere en dialogproces og en afvikling af individuelle dialogmøder, der lever op til de mål og rammer, som følger af lovgivningen og det fælles dialogkoncept, jf. afsnit 3 og 4.

Dette afspejler sig blandt andet i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse samt fra interviews og observationer.

Godt halvdelen (57 pct.) af alle jobcenterchefer angiver, at de forud for det seneste individuelle dialogmøde³ i havde høje eller meget høje forventninger, mens 39 pct. angav deres forventninger til "middel", jf. figur 6. Kun 4 pct. af jobcentercheferne havde lave forventninger til dialogmødet.

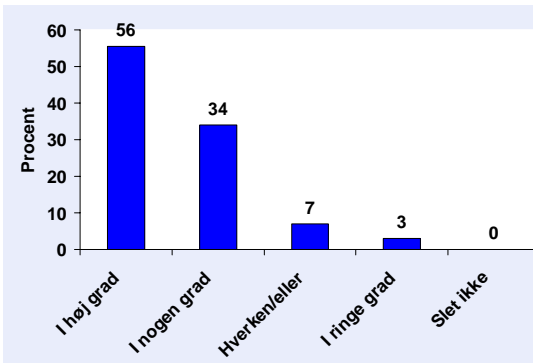
Samtidig viser spørgeskemaundersøgelsen, at respondenterne i høj eller nogen grad får deres forventninger indfriet (90 pct.), jf. figur 7.

Figur 6: Respondenternes forventninger til dialogmødet



Anm.: n=99; ubesv.=7

Figur 7: Indfrielse af forventningerne



Anm.: n=98; ubesv.=8

Det er mploy's vurdering, at det relativt høje forventningsniveau til dialogmødet og den høje indfrielsesgrad afspejler, at dialogmøderne ultimo 2008 nu er nået ud over etableringsfasen og er kommet ind i en egentlig "driftsfase". Heri ligger først og fremmest, at deltagerne nu er fortrolige med konceptet for dialogmødet: Dagsorden, materialer, forberedelse, dialogens karakter, spilleregler m.v.

Evalueringen indikerer, at møderækken er blevet "hverdag" for jobcentre og beskæftigelsesregioner med hensyn til, hvad der skal ske på møderne og det dokumentationsgrundlag, som danner udgangspunkt for dialogen på møderne.

At dialogmøderne nu er nået en driftsfase, vurderes at være en styrke i forhold til dialogprocessens samlede betydning i beskæftigelsessystemet, herunder mødets funktion som en vigtig platform for at sikre fokus på de centrale resultatområder og skabe udvikling i indsatsen.

Den aktuelle "driftssituation" for dialogmøderne rummer imidlertid også en række udfordringer og opmærksomhedspunkter. Bl.a. vurderes det f.eks. at være en grund-

³ November/december 2008

læggende udfordring vedvarende at skabe fornyelse i dialogen – og opretholde dialogens vitalitet og relevans for deltagerne.

Evalueringen af dialogmødet har afdækket en række styrker og opmærksomhedspunkter. Nedenfor er sammenfattet de væsentligste:

Overordnede styrker og opmærksomhedspunkter for dialogmødet

Styrker:	Opmærksomhedspunkter:
<ul style="list-style-type: none"> • Der er opbygget en møderække med stor tilslutning til og accept fra jobcentercheferne • Dialogmødet har været en succes ift. etablering af et fælles sprog og et fælles billede af resultater og udfordringer i jobcentrene, et fælles fokus på de vigtigste resultatområder samt fælles drøftelser af løsningsstrategier • Der er opbygget en stor tillid og åbenhed i dialogen på møderne, hvilket betyder, at jobcentrene er villige til at drøfte resultater, herunder resultatproblemer og løsninger herpå. • Dialogmøderne er blevet ”hverdag”. Både regionerne og jobcentrene er nu fortrolige med dagsorden, materiale, ”spilleregler”, dialogform, opfølgning m.v. • Det fælles dialogkoncept fungerer overordnet set godt som fælles minimumsstandard for dialogmødet 	<ul style="list-style-type: none"> • At videreudvikle dialogmødet fra det nuværende kendte koncept, så dialogens vitalitet og relevans for deltagerne fastholdes • At understøtte større fokus på sammenhænge mellem indsats og resultater og en øget udvikling af jobcenterets indsats • At understøtte en øget og systematisk erfaringsudveksling mellem jobcentrene • At øge differentieringen i indsatsen ift. at finde den rette balance mellem standardisering og ”håndholdt” tilpasning af dialogmødets dagsorden, materiale og form til det enkelte jobcenter • At fastholde tillid og åbenhed i balance med myndighedsudøvelse i dialogen med jobcentre, som har resultatproblemer • At fokus på tillid og åbenhed i dialogen ikke reducerer jobcentrets oplevelse af modspil og udfordring i forhold til egen resultatudvikling • At der sker en differentieret indsats, hvor mødehyppighed og møderelevans optimeres ift. det enkelte jobcenter

Ud over at afdække styrker og opmærksomhedspunkter ved dialogmøderne, har evalueringen også afdækket en række ”genveje” til et godt dialogmøde og en række ”faldgruber”.

Neden for er oplistet, hvilke virkemidler på det konkrete dialogmøde som kan fremme en god og konstruktiv dialog:

En god dialog – genveje

- **Sparring/coaching**
Jo mere man benytter sig af sparring og coaching i dialogen, jo mere åben bliver den, og jo større er sandsynligheden for at man får udpeget og skabt en fælles forståelse for eventuelle problemområder i jobcentret samt løsningen heraf. Dette skal dog ske i overensstemmelse med den myndighedsrolle, som regionen har og kan blive nødt til eksplicit at bringe i spil i konkrete situationer.
- **Idéudvikling og løsninger**
Det er vigtigt at dialogen udover identificering af udfordringer også medvirker til idéudvikling og løsninger, da værdien for jobcentret ellers vil falde.

- **Lokal viden**
Det er vigtigt, at beskæftigelsesregionerne har viden om lokale forhold i jobcentret/kommunen, og at det afspejles i dialogen. Selvom der er grænser for, hvor meget detailkendskab regionen kan have, så vil selv et minimum af lokalkendskab gøre dialogen mere nærværende og anvendelig for jobcentrene.
- **Historik/Kontinuitet**
Jo større grad af historik i dialogen, jo mere opfattes dialogen som relevant. Det er afgørende at dialogen ”bygger ovenpå” sidste møde – og at man ikke starter forfra hver gang. Det signalerer interesse i og ”respekt for” jobcentrenes løbende indsats, og det er samlet set afgørende for resultaterne af dialogen.
- **”Håndholdt” dialog/differentiering**
Jobcentrene er meget forskellige og har derfor forskellige behov. Man kan øge udbyttet af dialogen, hvis man engagerer jobcentrene i at sætte dagsordenen – også på selve dialogmødet. Selvom der er en udsendt dagsorden, kan det virke befordrende for dialogen, hvis man undervejs prioriterer emnerne efter behov – men uden at det går ud over de budskaber og bidrag, som regionen i form af myndighed skal have indhentet og belyst.

Neden for er vist, hvilke virkemidler der har den modsatte effekt og kan bremse dialogen eller bringe den på afveje:

En god dialog – faldgruber

- **Interview/forhør**
En dialog, der er bygget meget op om spørgsmål/svar, kan i bedst fald virke som et interview – og i værste fald som et forhør. Begge dele er - i forskellig grad - uhenigtsmæssige, hvis man ønsker en dialog, der skal medvirke til en løbende udvikling af jobcentrenes indsats, da man risikerer, at jobcentrene bliver bragt i ”forsvarsposition”. Det kan desuden medføre, at jobcentrene forsøger at ”tale sig ud af resultater og udfordringer”.
- **Standardisering vs. håndholdt tilrettelæggelse af dialogmødet**
En standardisering af dialogen er langt hen af vejen både fordelagtig og nødvendig, bl.a. for at sikre en effektiv ressourceanvendelse i regionerne. Faren ved for høj grad af standardisering er imidlertid, at dagsordenen kan virke for uvedkommende for jobcenteret, som kan føle, at der bruges tid på at diskutere emner, som ikke afspejler den konkrete situation og det konkrete behov hos dem. Endvidere er det vigtigt, at der sker en løbende optimering af mødehyppighed og møderelevans i forhold til det enkelte jobcenter
- **”Alt godt fra havet”**
Det er vigtigt, at der sker en fokusering af dagsordenen på dialogmødet, så drøftelsen centrerer sig om de vigtigste udfordringer og resultatområder for det enkelte jobcenter. Hvis dagsordenen får karakter af ”alt godt fra havet”, vil der være risiko for, at man ikke når langt nok i dialogen om at udvikle den konkrete indsats.
- **Klichéer**
Man skal være opmærksom på brugen af ”banale” vendinger i dialogen. Hvis beskæftigelsesregionen bruger mange ”alment kendte” udsagn i sparringen med jobcentrene, kan det virke ”lige gyldigt”.

- **Tekniske diskussioner om datakvalitet og definitioner**
Det skal undgås, at dialogen udvikler sig til en diskussion om datakvalitet, definitioner, opgørelsesmetoder, validitet m.v., da dette kan afspore diskussionen og fjerne fokus fra de reelle udfordringer og problemstillinger.
- **Lærings-skepsis**
Nogle jobcentre kan være skeptiske overfor, om andre kan ”lære dem noget” – i lyset af at ingen har kendskab til deres helt specifikke organisation. Hvis der skal opnås udbytte af dialogmødet, er det vigtigt, at jobcentrene er åbne ift. at tage imod inspiration og ”gode råd”, og at beskæftigelsesregionen understøtter dette
- **At dårligere rammevilkår fortolkes som resultatproblemer**
Det er vigtigt, at der i drøftelsen af en evt. negativ resultatudvikling skelnes mellem, hvad der alene skyldes dårligere rammevilkår, og hvad der skyldes egentlige resultatproblemer – og dermed forhold som jobcentret kan påvirke i sin indsats. En generel betragtning af den samlede resultatudvikling som et indsatsrelateret problem alene vil virke unuanceret og kan afspore dialogen.

På baggrund af de identificerede styrker og opmærksomhedspunkter har mploj opstillet en række anbefalinger til, hvad der fremadrettet kan styrke dialogmødet.

De centrale anbefalinger er angivet neden for:

Centrale anbefalinger til den fremadrettede udvikling af dialogmødet

1. Dialogmødets fokus og indhold

Det anbefales:

- at dialogmødet forsat baseres på et grundlæggende fælles billede af det enkelte jobcenters rammevilkår, indsats og resultater
- at dialogmøderne fokuseres på de vigtigste mål og resultatområder for det enkelte jobcenter – og ikke bliver en gennemgang af alle områder i indsatsen
- at der på dialogmøderne sættes fokus på sammenhænge mellem indsats og resultater på et strategisk niveau, men at en dybere afdækning heraf sker i andre fora
- at der fremadrettet sættes massiv fokus på at styrke en systematisk og dokumenteret erfaringsudveksling mellem jobcentre
 - at erfaringsudvekslingen mellem jobcentrene sker i forskellige fora og aktiviteter uden for dialogmødets regi
 - at dialogmødet understøtter den konkrete erfaringsudveksling via dialog, koordination, igangsættelse og opfølgning på initiativer i forhold til det enkelte jobcenter
- at der bør ske en præcisering af resultatoversigtens funktion og rolle på dialogmødet
- at der arbejdes med at inddrage beskæftigelsesplanen på de løbende dialogmøder

2. Dialogens karakter

Det anbefales:

- at dialogmøderne forsat bæres af dialog, tillid og åbenhed
- at beskæftigelsesregionernes dialog med jobcentre, som har resultatproblemer, bør balanceres mellem håndhævelse af myndighedsrollen og konkrete tilbud om, hvordan regionen kan understøtte jobcenteret i at genoprette indsatsen

3. Deltagerkreds, forberedelse og materiale

Det anbefales:

- at deltagerkredsen på møderne som minimum omfatter jobcenterchefer og ledelsesre-

præsentant fra beskæftigelsesregionen

- at det kan overvejes, om jobcentrene kan involveres mere i forberedelsen og gennemførelsen af dialogmøderne – dog under hensyntagen til ressourcerne i jobcentret. Dette kan blandt andet styrkes via en mere ”håndholdt” proces omkring fastlæggelse af dagsordenen.
- at de landsdækkende klynger bør opdateres med henblik på at sikre en tidssvarende inddeling af jobcentrene efter rammevilkår

4. Opfølgning på dialogmødet

Det anbefales:

- at der sker en styrkelse af den skriftlige og processuelle opfølgning på det enkelte dialogmøde med fokus på:
 - Vurdering af status på resultater og drøftelsen af den fremadrettede udvikling af resultater
 - Aftaler og opfølgning på initiativer og aktiviteter som skal udvikle den lokale indsats (mindre analyser, deltagelse i forsøg, temamøder, erfaringsudveksling m.v.)
 - Aftaler og opfølgning på tiltag til forbedring af resultater (i situationer med resultatproblemer)

5. Udvikling af modeller og koncepter

Det anbefales:

- at det fælles dialogkoncept fastholdes som minimumsstandard for dialogmøderne
- at der udvikles fælles modeller for, hvordan beskæftigelsesregionerne skal håndtere forskellige situationer, hvor jobcentre har resultatproblemer, og at der sker en forventningsafstemning med jobcentrene herom
- at der udvikles modeller for samtale-hyppighed og samtale-indhold, som understøtter dialogmødets formål og hensynet til at sikre en differentieret indsats
- at der udvikles modeller, som kan understøtte en systematisk og dokumenteret erfaringsudveksling mellem jobcentrene
- at der udvikles modeller for, hvordan der følges op på dialogprocessen

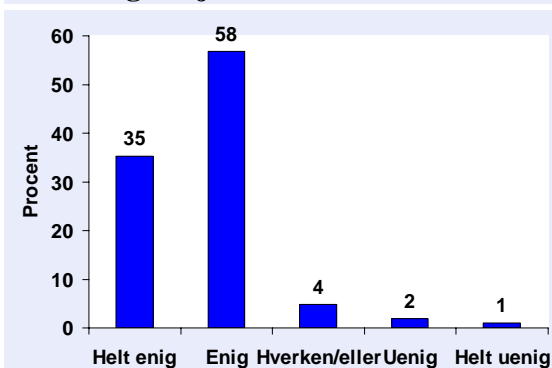
Nedenfor uddybes evalueringen af dialogmødets enkelte elementer, herunder en uddybning af styrker, opmærksomhedspunkter og supplerende anbefalinger. Der sker desuden en yderligere perspektivering af anbefalingerne i afsnit 8 neden for.

6.2. Etablering af et fælles billede af status og resultater

Et vigtigt udgangspunkt for en værdifuld dialog om jobcentrenes indsats og resultater er et fælles billede om jobcenterets rammevilkår, indsats og resultater. Det er således afgørende for dialogens kvalitet og udbytte, at der helt grundlæggende er enighed om og forståelse af, hvordan jobcentrets arbejdsmarkedssituation og målgrupper, indsats og resultater ser ud, og hvor ”skoen trykker”.

Evalueringen viser, at stort set alle jobcentre (93 pct.) er helt enige eller enige i, at der på dialogmødet opnås et fælles billede af resultatudviklingen i jobcentret, jf. figur 8.

Figur 8: Enighed i at der på dialogmødet opnås et fælles billede af resultatudviklingen i jobcentret



Anm.: n=100; ubesv.=6

Det er mploy's vurdering, at dialogprocessen har medvirket til at skabe et fælles billede af status og resultater i den lokale beskæftigelsesindsats, som er accepteret af jobcentrene, og som giver et godt udgangspunkt for en dialog om indsats og resultater.

Evalueringen peger på, at det er lykkedes beskæftigelsesregionerne at tilvejebringe dokumentation for resultater og effekter af indsatsen i jobcentrene, som kan skabe grobund for at udvikle indsatsen. Det er desuden lykkedes at skabe gennemsigthed med hensyn til resultatudviklingen på tværs af jobcentre.

Citater om et fælles billede af status og resultater:

- ”Vi forsøger at skabe en fælles accept og et konkret fælles billede af situationen, da det giver det bedst udgangspunkt for dialogen” (*beskæftigelsesregion*).
- ”I starten brugte vi meget tid på at drøfte tal, men nu er vi ”kommet videre” og har fundet en fælles accept af beskæftigelsesregionens opfølgingsrapporter” (*jobcenter*)

Der var i starten af dialogprocessen meget fokus på opgørelsesmetoder, definitioner og validitet af beskæftigelsesregionens materiale. Det er mploy's vurdering, at dialogen er ”kommet videre” til nu at dreje sig om indsats og resultater, og det er vigtigt, at både jobcentre og beskæftigelsesregioner holder fast i denne udvikling.

Samlet set peger evalueringen på følgende styrker og opmærksomhedspunkter i forhold til at skabe et fælles billede af status og resultater på dialogmødet.

Styrker:

- Der er skabt et fælles billede af status og resultater i jobcentrenes beskæftigelsesindsats
- Det fælles billede vedligeholdes via kontinuerlige dialogmøder og det hertil hørende materiale

Opmærksomhedspunkter:

- Det skal undgås at vedligeholdelsen af det fælles billede indebærer en alt for ”dyb” gennemgang af jobcenterets målgrupper og indsats på hvert dialogmøde
- Der skal holdes fast i det fælles billede – også i en situation hvor resultatudviklingen går den ”forkerte vej”

På denne baggrund anbefales følgende i forbindelse med det videre arbejde med et fælles billede af jobcenterets målgrupper, indsats og resultater:

Det anbefales

- at dialogmødet forsat baseres på et grundlæggende fælles billede af jobcenterets rammevilkår, indsats og resultater. Dette er ikke mindst centralt i den aktuelle periode, hvor konjunktoren er skiftet, og hvor jobcenterets målgruppe-sammensætning og indsatsmæssige udfordringer skifter karakter. Det hidtidige billede af jobcenterets målgrupper, indsats og resultater kan således ikke alene danne udgangspunkt for den fremadrettede dialog om jobcenterets udfordringer og resultatudvikling.

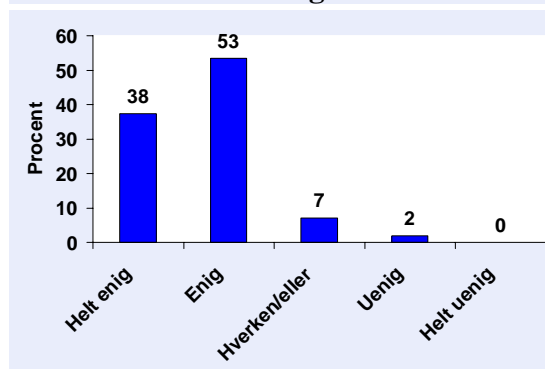
6.3. Fokus på de vigtigste resultatområder og resultatproblemer

Hvis dialogmødet skal være med til at skabe resultatudvikling i jobcentret, er det afgørende, at der på mødet sættes fokus på de vigtigste resultatområder og mål for indsatsen – med udgangspunkt i det fælles billede heraf. Hvis man ikke på mødet kan konkretisere, hvor jobcentret aktuelt har de største udfordringer og vigtigste resultatområder, er der risiko for, at drøftelsen bliver bred og uvedkommende, og at der kastes ressourcer og energi efter ”problemstillinger”, som ikke eksisterer.

Fokus på de vigtigste resultatområder

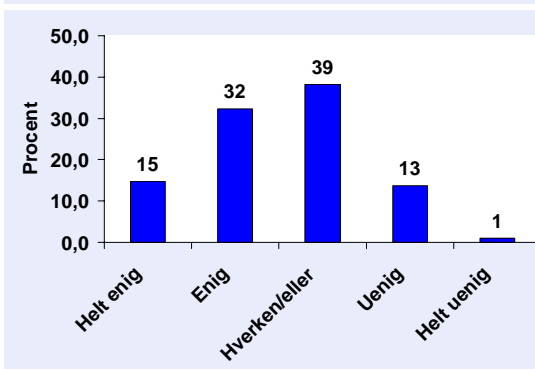
Evalueringen viser, at stort set alle jobcentre (91 pct.) er helt enige eller enige i, at der på dialogmødet sættes fokus på de indsatsområder, hvor de aktuelle udfordringer er størst, jf. figur 9. Blandt jobcentrene er knap halvdelen (47 pct.) helt enige eller enige i, at der på dialogmødet opnås ny viden om indsats og resultater, mens 15 pct. er uenige heri, jf. figur 10. Sidstnævnte resultat kan blandt andet afspejle at nogle jobcenterchefer i forvejen har et detaljeret billede af resultatsituationen i eget jobcenter via egen resultatovervågning.

Figur 9: Enighed i at dialogmødet sætter fokus på de indsatsområder hvor de aktuelle udfordringer er størst



Anm.: n=97; ubesv.=9

Figur 10: Enighed i at der på dialogmødet opnås ny viden om jobcentrets resultater



Anm.: n=100; ubesv.=6

Det er mploy's vurdering, at det er lykkedes beskæftigelsesregionerne at skabe et koncept for dialogmøderne, hvor man bringer de relevante beskæftigelsespolitiske temaer til debat målrettet konkrete og aktuelle udfordringer i den lokale indsats.

Alle beskæftigelsesregioner drøfter de tre minister mål, suppleret med andre relevante temaer på dialogmøderne. Det er desuden lykkedes beskæftigelsesregionerne at opbygge et koncept for resultatopfølgning, der anvendes løbende i jobcentrene, og som blandt andet medfører, at jobcentrene hele tiden kender og er bevidste om den

aktuelle udvikling i de resultater og udfordringer, som er dialogens omdrejningspunkt.

Det vurderes derfor, at de kontinuerlige dialogmøder bidrager til at målrette, flytte og fastholde jobcentrenes fokus på hvilke resultatområder, som anses som vigtige.

Det er dog vigtigt, at være opmærksom på at skabe tilstrækkeligt rum til både at have centralt udpegede mål på dagsordenen og samtidig lokale problemstillinger. Det gælder f.eks. væsentlige resultatområder af lokal karakter, som kan være fastsat i den lokale beskæftigelsesplan eller via det kommunale udvalg/det lokale beskæftigelsesråd m.v.

F.eks. har kommunale indsatsområder som sygedagpenge og fleksjob stået højt på de kommunalpolitiske dagsordener i 2007 og 2008, hvor de ikke har været udpeget som ministermål (sygedagpengeområdet er dog blevet det i 2009). Indsatsen for at mindske sygefraværet har derfor også været på dagsordenen på dialogmøderne, uagtet at det ikke har været et ministermål.

Citater om fokus på de vigtigste resultatområder og resultatproblemer

- ”Vi bruger regionens nøgletalsrapport til at følge udviklingen i vores resultater og til den løbende orientering af udvalg og LBR” (*jobcenter*)
- ”Vi fik fornemmelse af, at jobcentret selv forstod, hvor de store udfordringer er, og at de også selv var bekymrede” (*beskæftigelsesregion*).
- ”Vi har skabt succes i forhold til at alle er fokuseret på ministermålene og ikke kun på de lokale dagsordener” (*beskæftigelsesregion*)
- ”Vi kunne godt tænke os, at beskæftigelsesplanen fik mere fokus på dialogmøderne” (*jobcenter*)

Dialogen i situationer med resultatproblemer

Udover at dialogmødet fokuserer på de vigtigste resultatområder, er det også vigtigt, at der er en fælles forståelse af, hvornår en resultatudvikling anses som positiv eller negativ samt opgørelsesgrundlaget herfor.

En fælles forståelse af hhv. positive og negative resultater er en væsentlig forudsætning for, at der kan foregå en konstruktiv og værdiskabende dialog om mulige løsninger. Endvidere er en fælles forståelse heraf vigtig for, at det enkelte jobcenter ved, hvad der – i målte størrelser - skal til for at resultaterne i almindelighed anses som positive eller negative.

Regionernes grundlag for vurdering af det enkelte jobcenters resultatudvikling på dialogmøderne er at sammenholde det enkelte jobcenters resultatniveau og udvikling med egen tidligere udvikling samt med sammenlignelige kommuner, f.eks. klynge- eller regionsgennemsnit.

Regionerne har udviklet forskellige koncepter for opfølgingsrapporter i forhold til jobcentrene - men de centrale definitioner og opgørelsesprincipper for målinger samt datagrundlaget er ensartet regionerne imellem⁴. Endvidere indgår resultatoversigten

⁴ Primært jobindsats.dk

i alle regioner som en del af vurderingsgrundlaget for det enkelte jobcenters resultatudvikling.

På baggrund af dokumentationsgrundlaget skønner regionerne i hvert enkelt tilfælde, om det enkelte jobcenters resultatudvikling har været positiv eller negativ. På dialogmødets kvalificeres vurderingen heraf ved at jobcentret og regionen drøfter konkrete årsagsforklaringer til resultatudviklingen, og hvad man lokalt har gjort for at genoprette resultaterne.

Som tidligere nævnt har de gode konjunkturer i 2007 og 2008 betydet, at jobcentre generelt har haft gode rammevilkår for at lykkes med beskæftigelsesindsatsen, og at regionerne derfor ikke i denne periode har kunnet konstatere resultatproblemer af så alvorlig karakter, at regionerne har fundet det nødvendigt at foretage egentlige indgreb.

Samtidig har regionerne lagt stor vægt på at opbygge dialogprocessen på basis af tillid og åbenhed.

Situationer med resultatproblemer – i den størrelsesorden der har været tale om i 2007 og 2008 – er således typisk blevet mødt med en hyppigere og intensiveret dialog med jobcenterets ledelse om, hvilke tiltag og ændringer som jobcenteret har igangsat for at skabe bedre resultater – frem for et egentligt indgreb.

I et fremadrettet perspektiv vurderes der at være en række opmærksomhedspunkter forbundet med situationer med resultatproblemer og mulige indgreb, jf. i øvrigt afsnit 8.

Det vurderes således, at der er behov for på tværs af regionerne at afklare, hvad der konkret skal ske, såfremt der opstår alvorlige resultatproblemer i et jobcenter. Endvidere peger evalueringen på, at der er behov for en forventningsafstemning herom med jobcentre, herunder at der sker en tydeliggørelse af, hvornår der er tale om resultatproblemer, hvilket sammenligningsgrundlag der anvendes for det enkelte jobcenter, betydningen heraf samt hvordan det enkelte jobcenter kan påvirke resultatmålingerne.

Citater om vurderingen af resultatproblemer

- ”Vi har ikke fundet grundlag for egentlige indgreb over for jobcentre på grund af resultatproblemer i perioden. Men vi har haft situationer, hvor vi har intensiveret mødehyppigheden og sammen med jobcenteret drøftet en handlingsplan for, hvordan de vil rette op på resultaterne” (*beskæftigelsesregion*)
- ”Der er behov for at tydeliggøre, hvad der menes med resultatproblemer – og hvad der gør at vi placeres, hvor vi gør i beskæftigelsesregionens benchmarking. Hvad er grundlaget og hvordan kan vi påvirke målingerne” (*jobcenter*)

Samlet set peger evalueringen på følgende styrker og opmærksomhedspunkter i forhold til dialogmødets fokus på de vigtigste resultatområder og resultatproblemer i indsatsen.

Styrker:

- Dialogprocessen vurderes at bidrage til at målrette, flytte og fastholde fokus på vigtige resultatområder
- Der er skabt fælles fokus på de tre minister mål samt andre vigtige resultatområder på tværs af jobcentre
- De gode konjunkturer i 2007 og 2008 og den i almindelighed positive resultatudvikling hos jobcentre har betydet, at dialogprocessen i dag har kunnet bygges på en positiv dagsorden om udvikling af indsatsen – frem for på en dagsorden om indgreb

Opmærksomhedspunkter:

- Fortsat opmærksomhed på at dialogmøderne har fokus på de vigtigste udfordringer og resultatområder – og ikke bliver en gennemgang af ”det hele”
- Der efterspørger større rum på dialogmøderne til at drøfte de lokalt fastsatte mål, herunder lokale mål og strategier i beskæftigelsesplanen
- Der efterspørger en tydeliggørelse og forventningsafstemning af vurderingen af, hvornår der er tale om resultatproblemer i et jobcenter
- Der er ikke udarbejdet en egentlig model for, hvordan dialog- og indgrebsprocessen over for jobcentre med resultatproblemer skal finde sted

På denne baggrund anbefales følgende i forbindelse med det videre arbejde med en styrkelse af de individuelle dialogmøder:

Det anbefales

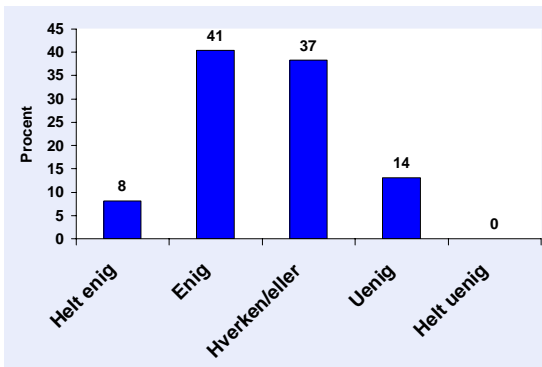
- at dialogmøderne fortsat fokuseres på de vigtigste mål og resultatområder – og ikke bliver en gennemgang af alle områder i indsatsen
- at der arbejdes med systematisk at inddrage jobcentrets beskæftigelsesplan på dialogmøderne – set i lyset af beskæftigelsesplanens status som omdrejningspunktet for den lokale mål- og strategifastsættelse på beskæftigelsesområdet
- at der udarbejdes fælles modeller for, hvordan beskæftigelsesregionerne skal håndtere forskellige situationer med resultatproblemer, og at der sker en forventningsafstemning med jobcentre herom

6.4. Drøftelse af sammenhænge mellem indsats og resultater

For at dialogprocessen skal bidrage konkret til at forbedre indsatsen i jobcentre, er det vigtigt, at der sker en systematisk drøftelse af sammenhænge mellem indsats og resultater. En sådan systematisk drøftelse omfatter blandt andet en identifikation af de rette udfordringer/problemer på et dokumenteret grundlag, årsagerne hertil samt løsningsstrategier.

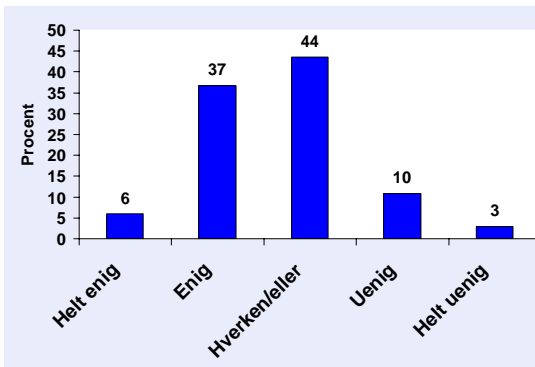
Ca. halvdelen af jobcentre (49 pct.) er helt enige eller enige i, at der på dialogmødet sættes fokus på konkrete løsningstiltag, og tilsvarende 43 pct. mener, at dialogmødet giver inspiration og gode idéer til indsatsen, jf. figur 11 og 12. Ca. 14 pct. af jobcentre mener ikke, at dialogmødet sætter fokus på konkrete løsningstiltag eller bidrager til inspiration eller gode idéer.

Figur 11: Enighed i at dialogmødet sætter fokus på konkrete løsnings tiltag



Anm.: n=97; ubesv.=9

Figur 12: Enighed i at dialogmødet giver inspiration og gode ideer



Anm.: n=99; ubesv.=7

Det er mploy's vurdering, at der er sket en udvikling over tid i forhold til dialogmødernes fokus og drøftelser.

Hvor man på de første dialogmøder primært brugte tid på at skabe et fælles billede af status og resultater indsatsen, sker der nu i højere grad en drøftelse af sammenhængen mellem indsats og resultater på de områder, hvor jobcenteret har de største udfordringer. Der sker f.eks. på møderne drøftelser af årsagen til eventuelle resultatproblemer, ligesom der også drøftes forbedringsinitiativer. Beskæftigelsesregionerne fungerer derfor i højere og højere grad som sparringspartner i forhold til de strategiske overvejelser om jobcenterets tilrettelæggelse af indsatsen.

En udfordring for beskæftigelsesregionerne er, hvor langt ned i den konkrete indsats og de konkrete løsninger, man kan komme på dialogmødet. For det første er tidsrammen for mødet begrænset (ca. 2 timer), og for det andet er deltagerne på møderne ikke altid de rette til at drøfte sammenhænge mellem indsats og resultater på et detaljeret niveau.

Det er derfor mploy's vurdering, at det individuelle dialogmøde bør kombineres med andre aktiviteter, der kan understøtte et systematisk arbejde med sammenhænge mellem indsats og resultater. Det fremgår af evalueringsmaterialet, at beskæftigelsesregionerne allerede arbejder med at udbygge forskellige former for erfaringsudveksling mellem jobcentre i form af seminarer, netværk, erfagrupper m.v.

Citater om drøftelse af sammenhænge mellem indsats og resultater:

- "Regionen er en væsentlig sparringspartner, der yder et stort bidrag til indsatsen" (*jobcenter*).
- "Beskæftigelsesregionen hjælper med at synliggøre resultater og talstørrelser, men der er grænser for hvor langt ned i indsatsen man kan komme på dialogmødet" (*jobcenter*)

En anden udfordring i forhold til at drøfte sammenhænge mellem indsats og resultater er, at der i sagens natur vil være en række interesser på spil i dialogprocessen. Nogle jobcentre ønsker ikke at beskæftigelsesregionen kommer for "tæt" på den lokale tilrettelæggelse af indsatsen.

Endvidere har nogle jobcentre en opfattelse af, at det er vanskeligt for beskæftigelsesregionen – p.g.a. det manglende driftsansvar – at nå dybt nok ned i viden om ind-

sats m.v. til at levere en tilstrækkelig nærværende og værdiskabende sparring til jobcenteret om indsats og resultater.

Samlet peger evalueringen på, at der er behov for en mere systematisk afdækning af sammenhænge mellem indsats og resultater som led i dialogprocessen. Endvidere peger evalueringen på, at den løbende dialog og udvikling heraf bør ske i flere forskellige fora – hvor både beskæftigelsesregionen, jobcentre og eksterne bidragsydere er i spil, jf. afsnit 6.5.

Samlet set peger evalueringen på følgende styrker og opmærksomhedspunkter i forhold til dialogmødets fokus på at drøfte sammenhænge mellem indsats og resultater.

Styrker:

- Beskæftigelsesregionerne er en vigtig sparringspartner ift. jobcenterets overvejelser om indsatsen
- Drøftelser af sammenhæng mellem indsats og resultater spiller en større og større rolle på dialogmøderne
- Der er generelt en stor imødekommerhed fra jobcentrene med hensyn til at ”åbne” op for at drøfte sammenhænge mellem indsats og resultater

Opmærksomhedspunkter:

- Der er grænser for hvad man kan nå på et dialogmøde – og dermed hvilket ambitionsniveau man bør have ift. at identificere sammenhænge mellem indsats og resultater
- En afdækning af typiske sammenhænge mellem indsats og resultater kræver både dialog mellem jobcentre og mellem det enkelte jobcenter og beskæftigelsesregionen
- Beskæftigelsesregionen har ikke direkte adgang til den driftsmæssige virkelighed – men har adgang til at samle viden ind fra alle jobcentre, systematisere, initiere og formidle

På denne baggrund anbefales følgende i forbindelse med det videre arbejde med at styrke dialogen om sammenhænge mellem indsats og resultater.

Det anbefales

- at der på dialogmøderne sættes fokus på sammenhænge mellem indsats og resultater på et strategisk niveau, men at en dybere afdækning heraf sker i andre fora

6.5. Erfaringsudveksling om indsatsen på tværs af jobcentre

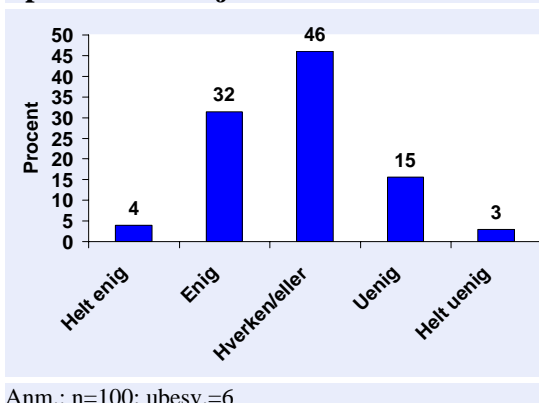
For at dialogprocessen kan bidrage til at skabe resultatudvikling i det enkelte jobcenter, er det afgørende at der sker en udveksling af erfaringer, metoder, ”succeshistorier” m.v. på tværs af jobcentre. En effektiv erfaringsudveksling kan f.eks. sikre, at jobcentre med resultatproblemer hurtigt får adgang til gode idéer fra andre jobcentre, der har skabt gode resultater på området.

Beskæftigelsesregionerne har igennem deres kontakt med samtlige jobcentre en stor viden om indsatsen på tværs af jobcentre. En viden som på forskellig vis formidles til jobcentrene, herunder på dialogmøderne.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at ca. en tredjedel af jobcentrene (36 pct.) er enige eller helt enige i, at der på dialogmødet inddrages konkrete cases og erfaringer, som

er relevante for jobcentret, jf. figur 13. Knap hvert femte jobcenter (18 pct.) oplever ikke, at der sker en inddragelse af cases og erfaringer, som har relevans for jobcentret.

Figur 13: Enighed i at der på dialogmødes inddrages konkrete cases og erfaringer, der er relevante for respondenternes jobcenter



Anm.: n=100; ubesv.=6

Det er mploy's vurdering, at ovenstående billede dels afspejler, at beskæftigelsesregionerne aktuelt er i en proces med fokus på at øge og styrke erfaringsudvekslingen på tværs af jobcentre, og dels at der er grænser for, i hvilket omfang der kan finde en effektiv erfaringsudveksling sted på de individuelle dialogmøder.

Evalueringen peger på, at regionerne i dag blandt andet anvender dialogmøderne til at indsamle erfaringer, idéer, nye initiativer m.v. fra de enkelte jobcentre. Endvidere er det indtrykket, at regionerne i stigende grad anvender dialogmødet til eksempelvis at opfordre jobcentre med resultatproblemer til at tage kontakt til andre jobcentre, der har haft tilsvarende resultatproblemer, og som har formået at skabe forbedringer.

I den forbindelse skal man dog være opmærksom på, at det at henvise ét jobcenter til et andet jobcenter ikke altid er nok. Det kræver en indsats at søge "hjælp", og det kræver en indsats at give "hjælp". Og det er vurderingen, at jobcentrene ikke selv har ressourcer til at få igangsat og fastholdt en sådan kontakt og dialog med hinanden.

Endvidere kræver en erfaringsudveksling, som skal føre til konkrete indsatsforbedringer i et jobcenter, typisk at der arbejdes systematisk og analytisk med problemstillingerne.

Det er derfor vurderingen, at der er et stort behov for, at beskæftigelsesregionerne i højere grad faciliterer kontakt og igangsætter og driver systematisk erfaringsudveksling på tværs af jobcentre.

Samtidig peger evalueringen på, at en sådan systematisk erfaringsudveksling i høj grad bør ske ved andre aktiviteter og i andre fora end de individuelle dialogmøder. F.eks. i form af forskellige former for netværksdannelse/erfa-grupper, seminarer, forsøgs- og udviklingsaktiviteter, dokumenterede erfaringsopsamlinger m.v.

Citater om erfaringsudveksling af indsatsen på tværs af jobcentre

- ”Vi vil gerne udbrede viden fra jobcentre med gode resultater på et konkret område til øvrige jobcentre” (*beskæftigelsesregion*)
- ”Vi har en oplevelse af, at beskæftigelsesregionerne på møderne indsamler en masse viden fra jobcentrene om indsats og initiativer. Der er behov for at vi i højere grad får denne viden tilbage og får konkrete ideer til forbedringer ud fra hvad de andre jobcentre gør” (*jobcenter*)
- ”Konkrete cases og løsningsforslag skal ikke være en del af dialogmødet. Dette skal ske i andre fora, f.eks. netværk og erfa-grupper” (*jobcenter*)

Samlet set peger evalueringen på følgende styrker og opmærksomhedspunkter i forhold til dialogmødets erfaringsudveksling om indsatsen på tværs af jobcentre.

Styrker:

- Beskæftigelsesregionerne har igennem dialogen med jobcentrene opbygget en stor viden om tilrettelæggelse af indsatsen i jobcentrene
- Beskæftigelsesregionerne har fokus på at indsamle og formidle cases på tværs af jobcentre på dialogmødet
- Beskæftigelsesregionerne har i stigende grad gennemført større skriftlige vidensopsamlinger, afholdt seminarer med erfaringsudveksling som tema m.v.

Opmærksomhedspunkter:

- Behov for at regionen i øget omfang varetager en rolle som koordinator og facilitator for jobcentrenes erfaringsudveksling
- Behov for en systematisk og dokumenteret vidensopsamling på tværs af jobcentre
- Behov for fokus på at omsætte viden til det lokale niveau – så det bliver nærværende og kan omsættes til handling

Samlet er det vurderingen, at en egentlig erfaringsudveksling mellem jobcentre om indsatsstrategier mv. først og fremmest bør ske i andre fora end på dialogmødet. Erfaringer fra andre jobcentre kan med fordel indgå i den strategiske dialog om resultatudviklingen – men dialogmødets funktion bør i den sammenhæng først og fremmest være at koordinere, facilitere, igangsætte og følge op på initiativer, jf. afsnit 8.

På denne baggrund anbefales følgende i forbindelse med det videre arbejde med at styrke erfaringsudvekslingen på tværs af jobcentre.

Det anbefales

- at der fremadrettet sættes massiv fokus på at styrke en systematisk og dokumenteret erfaringsudveksling mellem jobcentre
- at beskæftigelsesregionerne varetager en koordinerende og faciliterende funktion ift. jobcentrenes erfaringsudveksling
- at erfaringsudvekslingen mellem jobcentrene sker i forskellige fora og aktiviteter uden for dialogmødets regi – og at dialogmødet understøtter den konkrete erfaringsudveksling via dialog, koordination, igangsættelse og opfølgning på initiativer i forhold til det enkelte jobcenter

6.6. Dialogens karakter og kvalitet

Dialogen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene kan tage mange former, og det har stor betydning for udbyttet af mødet, hvilken form man vælger. Evaluate-

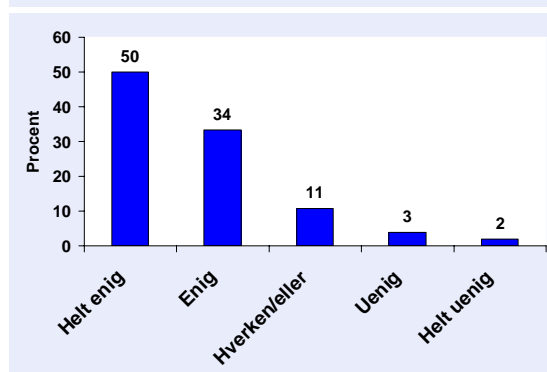
ringen har således afdækket en række ”genveje” til et godt dialogmøde og en række ”faldgruber”, jf. den gengivne tabel i afsnit 6.1. oven for.

Dialogens form afspejler blandt andet at både beskæftigelsesregionen og jobcentrene kan antage forskellige roller og tilgange til dialogmødet – og at valget heraf er afgørende for dialogens karakter og kvalitet. Nogle af de centrale roller i beskæftigelsesregionens regi er eksempelvis myndighed, sparringspartner, vidensbank, facilitator, samarbejdspart m.v., mens jobcentrene tilsvarende kan antage forskellige roller – og sætte dem defensivt eller offensivt i spil i forhold til dialogens drøftelser.

For at dialogmødet skal generere værdi for jobcenteret og beskæftigelsesregionen - i form af handlingsorienteret viden om indsats og resultater - er det vigtigt at dialogen er båret af tillid og åbenhed. Tillid og åbenhed er det bedste udgangspunkt for en konstruktiv dialog, hvor jobcentrene kan være ærlige i forhold til resultatudviklingen og udfordringerne – og hvor dialogen kan koncentrere sig om at skabe idéer og udvikling i forhold til reelle problemer. Uden tillid og åbenhed er der risiko for at dialogen bliver overfladisk og strategisk – og ikke bidrager til en egentlig indholdsmæssig udvikling af indsatsen.

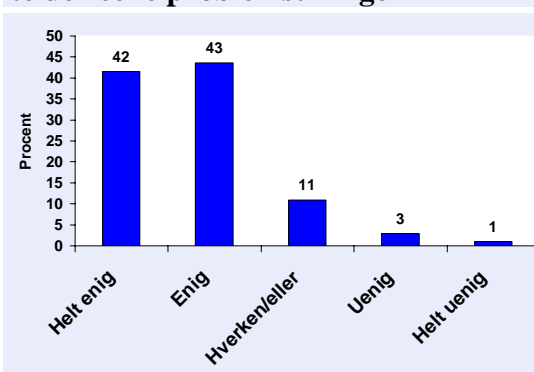
Evalueringen viser, at det indtil nu i høj grad er lykket at skabe en sådan tillid og åbenhed i dialogprocessen. 84 pct. af jobcentrene er helt enige eller enige i, at dialogmødet er båret af tillid mellem deltagerne, mens 85 pct. er helt enige eller enige i, at dialogmødet er præget af åbenhed i forhold til at drøfte reelle problemstillinger, jf. figur 14 og 15.

Figur 14: Enighed i at dialogmødet er båret af tillid mellem deltagerne



Anm.: n=100; ubesv.=6

Figur 15: Enighed i at dialogmødet er præget af åbenhed i forhold til at drøfte de reelle problemstillinger



Anm.: n=99; ubesv.=7

Det er mploy’s vurdering, at det i høj grad er lykkedes beskæftigelsesregionerne at skabe en dialogform, der er båret af tillid og åbenhed. Tonen på møderne er generelt behagelig og uformel, og jobcentrene oplever, at det er tilladt at ”udstille sig selv”, uden at beskæftigelsesregionen bruger ”de løftede pegefingre”.

Beskæftigelsesregionerne har meget bevidst valgt denne tilgang til dialogen, bl.a. for at imødegå den skepsis, som nogle kommuner har haft i forhold til regionens rolle som myndighed og ”vagthund”. Mploy vurderer, at dette har været en tilgang, som har haft stor betydning for at det er lykket at opbygge en dialogproces, hvor der i

dag er en kontinuerlig og kvalificeret dialog om indsats og resultater mellem beskæftigelsesregionerne og samtlige jobcentre.

Fokus på tillid og åbenhed skal samtidig ses i lyset af den gunstige konjunktursituation frem til ultimo 2008, hvor regionerne ikke har kunnet konstatere resultatproblemer af så alvorlig karakter, at regionerne har fundet det nødvendigt at foretage egentlige indgreb.

Citater om dialogens karakter:

- ”Regionen har fra starten lagt vægt på, at dialogen skulle være åben og tillidsfuld – og ikke kontrollerende” (*beskæftigelsesregion*)
- ”Vi oplever et god og tillidsfuld stemning på møderne. Men vi ved godt at den dag, hvor resultaterne svigter, så kommer pisen frem” (*jobcenter*)
- ”Vi vil gerne udfordres – det er vigtigt at vi får et modspil, når vi mødes – ellers kan det være lige meget” (*jobcenter*)

Det er imidlertid fremadrettet vigtigt at være opmærksom på, at fokus på tillid og åbenhed ikke medfører, at dialogen bliver for svag med hensyn til at sikre, at jobcentrene udfordres og gives modspil i forhold til egen indsats og resultatudvikling.

I takt med det igangværende konjunkturomslag, vil der være en risiko for at der opstår større forskelle på jobcentrenes resultatudvikling, og at flere jobcentre vil opleve større resultatproblemer. I en sådan situation vil beskæftigelsesregionens ”myndighedsrolle” alt andet lige i langt højere grad og mere intensivt skulle i spil.

Det er derfor vigtigt, at der vedvarende arbejdes med at finde den rette balance i krydspresset mellem beskæftigelsesregionernes håndhævelse af myndighedsrollen og behovet for en fortsat åben og tillidsfuld dialog.

Samlet set peger evalueringen på følgende styrker og opmærksomhedspunkter i forhold til at understøtte dialogens karakter og kvalitet.

Styrker:

- Der er skabt en åben og tillidsfuld dialog, hvor jobcentrene kan være ærlige om udfordringer og problemer
- Dialogens karakter har åbnet døren for en række forskellige samarbejder og initiativer mellem jobcentre og beskæftigelsesregioner

Opmærksomhedspunkter:

- Det er vigtigt at der vedvarende arbejdes med at finde den rette balance i dialogen kendetegnet ved udfordring og modspil og en tillidsfuld og åben dialog
- Den aktuelle konjunkturudvikling kan ændre dialogens karakter – såfremt flere jobcentre oplever større resultatproblemer

På denne baggrund anbefales følgende i forbindelse med det videre arbejde med dialogens karakter og kvalitet.

Det anbefales

- at der holdes fast i at dialogmøderne bør bæres af dialog, tillid og åbenhed
- at beskæftigelsesregionernes dialog med jobcentre, som har resultatproblemer, bør balanceres mellem på den ene side håndhævelse af myndighedsrollen og på den anden side konkrete tilbud om, hvordan regionen kan understøtte jobcenteret i at genoprette indsatsen

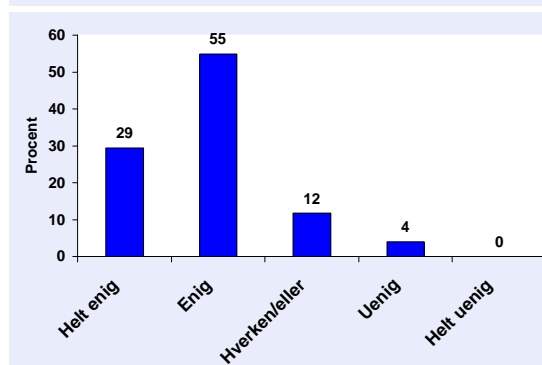
6.7. Dagsorden og mødemateriale

Da dagsordenen for dialogmødet og det hertil knyttede materiale i høj grad er udgangspunktet for dialogen, er relevansen og kvaliteten heraf af stor betydning for dialogmødet.

Hvis jobcentrene ikke finder emnerne relevante, er der en risiko for, at de mister engagementet, og at møderne dermed mister værdi. Og hvis mødematerialet ikke opfattes som kvalificeret og tilgængeligt, kan diskussionen nemt afspores.

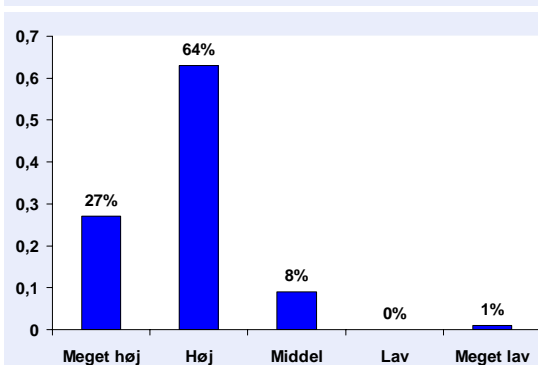
I figur 16 kan det ses, at 84 pct. af jobcentrene er helt enige eller enige i, at dialogmødets dagsordenspunkter er nærværende og relevante, og 91 pct. mener, at kvaliteten af mødematerialet er meget høj eller høj (figur 17).

Figur 16: Enighed i at dialogmødets dagsordenspunkter er nærværende og relevante



Anm.: n=100; ubesv.=6

Figur 17: Respondenternes vurdering af kvaliteten af regionernes fremsendte forberedelsesmateriale til dialogmøderne



Anm.: n=101; ubesv.=5

Det er mploy's vurdering, at der med tiden er opbygget et koncept for dagsorden og mødemateriale, der generelt fungerer godt. Alle beskæftigelsesregioner udsender en dagsorden til jobcentrene forud for mødet. Jobcentrene har mulighed for at kommentere på denne og komme med ønsker til yderligere punkter, men det sker meget sjældent. Alle beskæftigelsesregioner udarbejder desuden status-/opfølgingsrapporter, som udsendes forud for mødet, og som danner udgangspunkt for drøftelserne. Endelig udsendes resultatoversigten altid forud for mødet, enten separat eller som en del af opfølgings-/statusrapporterne.

Evalueringen har vist, at det er vigtigt at arbejde med at gøre dagsordenen vedkommende og fokuseret i forhold til det enkelte jobcenter. Det er således et opmærksomhedspunkt at finde balancen mellem behovet for standardisering/konceptualisering og en "håndholdt" afstemning af dagsordenen i forhold til det enkelte jobcenter.

Det er vurderingen, at det udsendte materiale fra regionen i form af status-/opfølgingsrapporter er af høj kvalitet og giver et godt udgangspunkt for drøftelser af status og resultater. Det kan desuden konstateres, at det dækker et helt konkret behov i jobcentrene, idet mange – især små – jobcentre ikke selv er i stand til at udarbejde tilsvarende materiale.

Evalueringen har endvidere vist, at der er behov for at få afklaret resultatoversigtens præcise funktion på dialogmøderne sammenholdt med regionernes eget materiale.

Resultatoversigten fungerer godt i forhold til at skabe et hurtigt overblik over resultaterne og til at sikre en større tidsnærhed i dialogmaterialet – hvor regionernes opfølgning er mere detaljeret og kan have et ældre datagrundlag, men ofte med en større historik. Evalueringen viser endvidere, at resultatoversigten ikke kan stå alene – uden at blive set i sammenhæng med at uddybende statusnotat - som grundlag for en dialog om jobcentrenes resultatudvikling. Som udgangspunkt supplerer materialet således hinanden godt i forhold til at sikre både overblikket og detaljen samt tidsnærhed og historik.

Det kan dog skabe ”forvirring”, at der er tale om forskellige opgørelsestidspunkter for de to typer af materialer, ligesom der ikke altid anvendes et fælles sammenligningsgrundlag for jobcenterets resultatudvikling. I resultatoversigten bruges de landsdækkende klynger ved benchmarking, hvor det regionale materiale i nogle tilfælde bruger andre sammenligningsgrundlag (regionsgennemsnittet, nabojobcentre, særlige regionale grupper m.v.). Det kan derfor være vanskeligt for jobcentrene konkret at forholde sig til grundlaget for vurderingen af resultaterne. Omvendt kan der være specifikke grunde til det valgte sammenligningsgrundlag i det regionale materiale, herunder at de valgte grupperinger svarer til nedsatte erfa-grupper.

Evalueringen viser i øvrigt, at mange jobcentre har vanskeligt ved at relatere sig til klyngerne, og at de langt hen af vejen opfattes som et statistisk begreb, som er vanskeligt at fortolke for jobcentrene og anvende til erfaringsudveksling. Der peges også på, at datagrundlaget for klyngeinddelingen er flere år gamle – og at inddelingen af jobcentre i rammevilkår derfor ikke nødvendigvis har den samme statistiske validitet i dag.

Citater om dagsorden og materiale:

- ”Beskæftigelsesregionen leverer rigtigt godt materiale til møderne, som vi ikke selv vil kunne producere i jobcentrene” (*jobcenter*)
- ”Vi har brugt meget tid på dialogmøderne med generelt at snakke om tolkning af resultatoversigten, bl.a. ift. sammenligningsgrundlaget. Det kan hurtigt blive et væsentligere tema end at snakke om resultater. Men den er god som en løbende overordnet oversigt over, om man er på rette vej” (*beskæftigelsesregion*).

Samlet set kan der opstilles en række styrker og opmærksomhedspunkter i forhold til dialogmødets dagsorden og materiale.

Styrker:

- Regionerne har fået opbygget et koncept for dagsordener og materiale til dialogmøderne, der generelt fungerer godt
- Materialet er af høj kvalitet og dækker et konkret behov i jobcentrene, som de ikke selv kan opfylde

Opmærksomhedspunkter:

- Dagsordenen skal balancere mellem centrale og lokale fokusområder og mellem standardisering og ”håndholdt” dialog
- Resultatoversigtens rolle på dialogmødet fremstår ikke klar
- Resultatoversigtens sammenhæng til regionens materiale kan give anledning til uklarhed, herunder den forskellige anvendelse af benchmarking m.v.

- Klyngebegrebet opfattes som meget teknisk – og rammevilkårsinddelingen er baseret på tidssvarende data

På baggrund af ovenstående anbefales følgende vedrørende dialogmødets dagsorden og materiale:

- at der sker en øget fokusering på at tilpasse dagsordenen til det enkelte lokale jobcenters situation og ønsker (mere håndholdt dagsorden – mindre standardisering)
- at der sker en præcisering af resultatoversigtens funktion og rolle på dialogmødet
- at de landsdækkende klynger opdateres m.h.p. at sikre en tidssvarende inddeling af jobcentre efter rammevilkår

6.8. Deltagerkreds og mødeforberedelse

Deltagerkredsen på dialogmødet har stor betydning for dialogen, herunder for muligheden for at drøfte konkret indsats samt for at kunne lave konkrete aftaler.

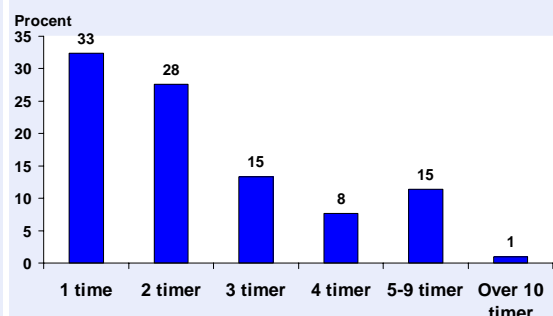
Af tabel 1 fremgår det, at beskæftigelsesregionerne i næsten alle tilfælde er repræsenteret ved en kontorchef på mødet, og på knap halvdelen af møderne er der en direktør til stede. Fra jobcentre deltager de to jobcenterchefer som hovedregel, mens der i en fjerdedel af tilfældene deltager en forvaltningschef eller –direktør.

Evalueringen peger således på, at beskæftigelsesregionerne ved udgangen af 2008 lever op til det fælles dialogkoncept om ledelsesrepræsentanter ved dialogmøderne m.v.

Evalueringen og observationer af dialogmøderne viser, at der er store forskelle mellem jobcentre ift. deltagerkreds. I nogle jobcentre er det ”kun” de to jobcenterchefer, der deltager, mens der i andre jobcentre er forvaltningsdirektører og /eller teamledere med. Denne forskel kan også medføre en forskel i karakteren af og tilgangen til dialogen.

Det har desuden betydning for mødet, hvor meget tid de enkelte mødedeltagere bruger på forberedelsen heraf. Det er beskæftigelsesregionen, der står for indkaldelse til mødet samt udarbejdelse af materiale, så regionerne anvender i sagens natur relativt meget tid på forberedelsen.

Som det fremgår af figur 18 bruger 61 pct. af jobcentercheferne 2 timer eller derunder på forberedelsen. Det skal dog bemærkes, at jobcentret samlet set kan bruge mere tid, idet nogle jobcenterchefer f.eks. har stabsmedarbejdere til at hjælpe med forberedelsen.

Tabel 1: Parternes repræsentation ved dialogmødet	Figur 18: Jobcenterchefernes ressourceforsøg til forberedelsen af det seneste dialogmøde														
Deltagere fra beskæftigelsesregionen: Direktører: 46 pct. Kontorchef: 86 pct. Medarbejdere: 84 pct. Deltagere fra jobcentre: Kommunal jobcenterchef: 86 pct. Statslig jobcenterchef: 88 pct. Forvaltningschef/-direktør: 25 pct. Stabsmedarbejder: 45 pct.	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tidsinterval</th> <th>Procent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 time</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>2 timer</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>3 timer</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>4 timer</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>5-9 timer</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Over 10 timer</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Tidsinterval	Procent	1 time	33	2 timer	28	3 timer	15	4 timer	8	5-9 timer	15	Over 10 timer	1
Tidsinterval	Procent														
1 time	33														
2 timer	28														
3 timer	15														
4 timer	8														
5-9 timer	15														
Over 10 timer	1														
Anm.: n=106; ubesv.=0	Anm.: n=102; ubesv.=4														

Det er mploy's vurdering at det fælles dialogkoncept fungerer godt – for så vidt angår kravet om at der altid bør deltage lederrepræsentanter på de individuelle dialogmøder. Dette signalerer, at møderne har høj prioritet for regionen og sikrer, at den fornødne beslutningskompetence er til stede på mødet, herunder til at indgå aftaler om initiativer og aktiviteter m.v.

Udover ledelsen deltager endvidere ressourcepersoner fra regionerne. Det er vurderingen, at det styrker kontinuiteten og progressionen mellem dialogmøderne, at en del af deltagerkredsen er gennemgående fra møde til møde.

Det er endvidere vurderingen, at balancen mellem mødedeltagernes forberedelsestid og ambitionsniveauet for udbyttet af de individuelle dialogmøder skal overvejes.

Ved vurdering af jobcenterchefernes tidsforbrug til mødeforberedelse skal man dog være opmærksom på, at mange af jobcentercheferne har deltaget i 3-4 dialogmøder og derudover hele tiden følger løbende med i deres resultater. De kender derfor tallene og udfordringerne, og det er ikke nødvendigt at bruge meget tid på mødematerialet.

Det er imidlertid mploy's vurdering, at der sker et større udbytte af mødet, hvis ledelsesgruppen internt i jobcentret har haft en fælles drøftelse af dagsorden og mødemateriale inden mødet.

Citater om deltagerkreds og mødeforberedelse:

- "Der bør være en leder fra regionen med på møderne for at signalere, at det har høj prioritet" (*jobcenter*)
- "Det er vigtigt med et gennemgående persongalleri" (*jobcenter*)
- "Vi kender og følger løbende med i vores egne resultater, så vi behøver ikke forberede os så meget" (*jobcenter*)

På baggrund af ovenstående kan der opstilles en række styrker og opmærksomhedspunkter ift. deltagerkreds og mødeforberedelse.

Styrker:

- Der er opbygget en kontinuerlig dialog med en relativ fast deltagerkreds på lederniveau
- Jobcentrene holder sig løbende orienteret om status og resultater via regionens materiale og via eget ledelsesinformationsmateriale og er således som udgangspunkt godt ”klædt på” til møderne

Opmærksomhedspunkter:

- Karakteren og udbyttet af mødet er sårbar over for deltagerkredsen
- Der er store forskelle i deltagerkredsen på tværs af jobcentre, hvilket kan betyde, at dialogen har forskelligt niveau og karakter
- Det er begrænset, hvor meget tid jobcentrene konkret bruger på forberedelsen af det enkelte dialogmøde

På baggrund af de opstillede styrker og opmærksomhedspunkter har mploy følgende anbefalinger:

Anbefalinger vedr. deltagerkreds og mødeforberedelse:

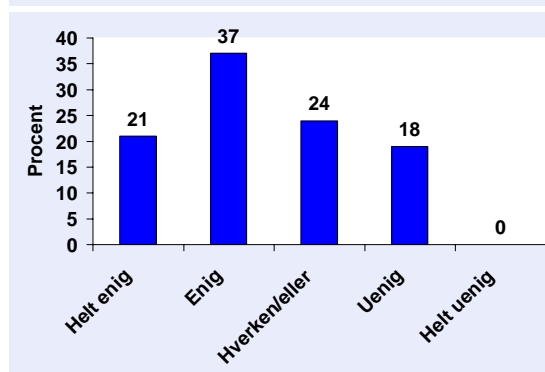
- at deltagerkredsen på møderne som minimum omfatter jobcenterchefer og ledelsesrepræsentant fra beskæftigelsesregionen
- at overveje om jobcentrene kan involveres mere i forberedelsen og gennemførelsen af dialogmøderne – dog under hensyntagen til ressourcerne i jobcentret. Dette kan blandt andet styrkes via en mere ”håndholdt” proces omkring fastlæggelse af dagsordenen.

6.9. Information og dialog på tværs af beskæftigelsessystemet

Ud over at drøfte status og resultater i jobcentret kan dialogmødet have til formål at sikre information og dialog på tværs af beskæftigelsessystemet, dvs. fra ministeren og Arbejdsmarkedsstyrelsen via beskæftigelsesregionerne til jobcentrene og omvendt. På den måde kan dialogmødet være med til at forbedre implementering af nye tiltag og skabe idéudvikling.

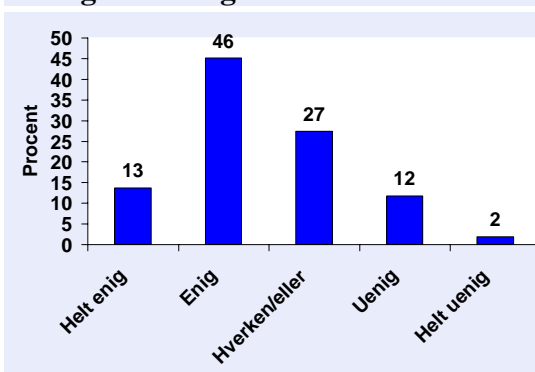
Jf. figur 19 er 58 pct. af jobcentrene er helt enige eller enige i, at der på dialogmødet orienteres om aktuelle om kommende tiltag på beskæftigelsesområdet, mens 59 pct. af jobcentrene jf. figur 20 er helt enige eller enige i, at dialogmødet giver mulighed for at bringe budskaber videre til ministeren og Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Figur 19: Enighed i at der på dialogmødet orienteres om aktuelle og kommende tiltag



Anm.: n=99; ubesv.=7

Figur 20: Enighed i at dialogmødet giver mulighed for at få budskaber bragt videre til Arbejdsmarkedsstyrelsen og beskæftigelsesministeren



Anm.: n=100; ubesv.=6

Det er vurderingen, at det er vigtigt for jobcentrene at mødes med beskæftigelsesregionerne og blive orienteret om status og proces ift. nye tiltag - f.eks. aftalen om det enstrengede system - og at regionerne virker godt "klædt på" ift. hertil. Evalueringen viser også, at jobcentrene lægger vægt på, at de får mulighed for at bringe budskaber den anden vej til Arbejdsmarkedsstyrelsen og ministeren.

Generelt er det indtrykket, at jobcentrene i høj grad opfatter beskæftigelsesregionerne som "talerør" ift. det centrale niveau, og det er vigtigt, at regionen fortsat lever op til denne rolle.

Citater om information og dialog på tværs af beskæftigelsessystemet:

- "Vi har en fordel af at kunne gå til møderne med regionen og gennem dem have en mulighed for at få bragt forslag og ideer og ønsker videre til AMS" (*jobcenter*).
- "Beskæftigelsesregionen er "den korteste vej til København" for jobcentrene, og vi har derfor en rolle som talerør for jobcentrene" (*beskæftigelsesregion*)
- "Vi oplever, at det nogle gange kan være svært at få mulighed for at drøfte emner, som regionen ikke har direkte indflydelse på" (*jobcenter*)

På baggrund af ovenstående kan der opstilles en række styrker og opmærksomhedspunkter for dialogmødets rolle ift. information og koordination på tværs af beskæftigelsessystemet.

Styrker:

- Dialogmødet fungerer bl.a. som formidlende og koordinerende mellem det lokale og centrale niveau – og på tværs af jobcentre
- Regionen har stor viden om nye tiltag på beskæftigelsesområdet

Opmærksomhedspunkter:

- Beskæftigelsesregionens rolle som budbringer mellem det lokale og centrale niveau bliver vigtigere fremover i lyset af kommunaliseringen
- Jobcentrene har et stort behov for lydhørhed overfor lokale udfordringer med at implementere centrale tiltag

På denne baggrund anbefales følgende vedrørende information og dialog på tværs af beskæftigelsessystemet:

Anbefalinger

- at der sker øget fokus på regionens rolle som budbringer, og at man skaber rammerne for dette – enten på dialogmødet eller i andre fora

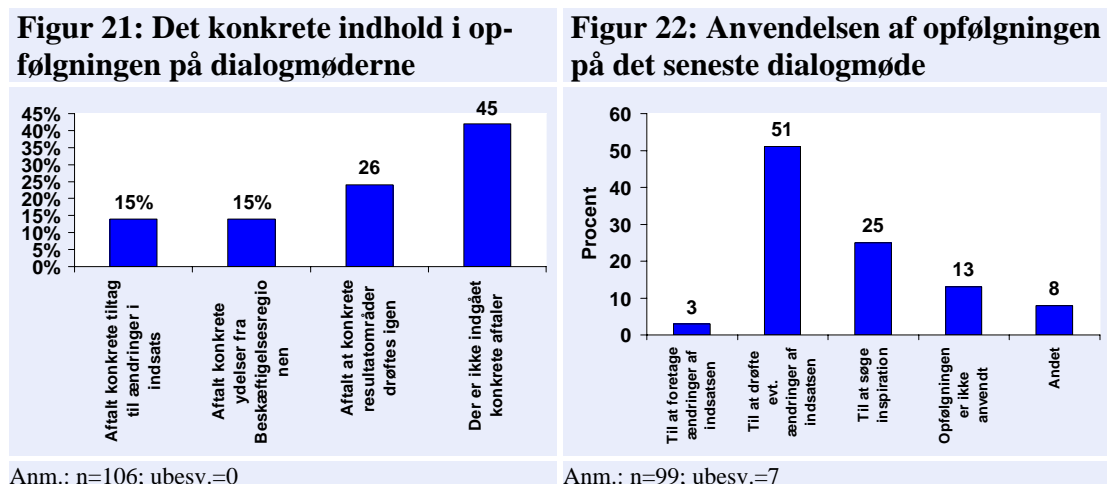
6.10. Opfølgning på dialogen

Hvis dialogmødet skal have en funktion ift. at forbedre resultaterne af beskæftigelsesindsatsen, er det vigtigt, at man på møderne kan indgå konkrete aftaler om tiltag m.v., som kan forbedre indsatsen. Endvidere er opfølgningen på det enkelte møde afgørende for at sikre kontinuitet og progression i dialogen mellem møderne. Det er derfor af betydning, hvilken form for opfølgning, der foregår på møderne.

Alle regioner udarbejder i dag skriftlige opfølgninger på de individuelle dialogmøder. En region anvender alene referaterne internt, mens de øvrige sender dem ud til jobcentrene.

Som det fremgår af figur 21 bliver der iflg. jobcentrene i 45 pct. af tilfældene ikke indgået konkrete aftaler på mødet. Kun i 15 pct. er der aftalt konkrete ændringer i indsatsen.

Figur 22 viser, at opfølgningen i ca. halvdelen af tilfældene bliver brugt til at drøfte evt. ændringer af indsatsen i jobcentrene, men kun i 3 pct. af tilfældene til at foretage konkrete ændringer.



Det er mploy's vurdering, at skriftlige opsamlinger er med til at sikre dokumentation og kontinuitet i dialogen. Det er desuden vurderingen, at skriftlige opsamlinger kan give en mere forpligtende dialog og kan være centrale for at udbygge et løbende konkret samarbejde mellem regionerne og jobcentrene om at udvikle resultaterne.

Det er lykkedes regionerne at opbygge et opfølgningkoncept, der giver et billede af drøftelserne på mødet, herunder en vurdering af status og resultater. De skriftlige opfølgninger skaber desuden kontinuitet mellem møderne.

Citater om opfølgning på dialogen:

- "Skriftlighed i opfølgningen er en selvfølge for os, og det er vel også en del af regionens dokumentation" (*jobcenter*)
- "Der skal være en balance mellem skriftlighed og åbenhed. For faste koncepter for skriftlig opfølgning kan blive for revisionspræget" (*beskæftigelsesregion*)
- "Beskæftigelsesregionens produkter er under udvikling og er blevet meget bedre, også ift. at sikre kontinuitet mellem møderne" (*jobcenter*).

Det vurderes, at opfølgningerne ikke i særlig høj grad bruges til at indgå aftaler om, hvilke aktiviteter og initiativer der er behov for ift. at udvikle den lokale indsats. Mploy vurderer, at et centralt formål med dialogmøderne fremover bør være at sikre behovsafdækning, koordinering og aftaler i forhold til dette. Herunder at opfølgningen understøtter en systematisk erfaringsudveksling mellem jobcentrene.

Der er heller ikke i særlig høj grad indgået forpligtende aftaler på dialogmøderne, hvilket bl.a. hænger sammen med, at der ikke indtil nu har været et udtalt behov herfor på grund af den positive resultatudvikling i 2007 og 2008. Det er dog mploy's vurdering, at behovet for at indgå forpligtende aftaler kan stige i 2009 i lyset af de ændrede konjunkturer.

Man skal i den forbindelse være opmærksom på, at der kan være grænser for, hvor forpligtende aftaler der reelt kan indgås på dialogmødet – ud fra mødedeltagernes beslutningskompetence.

Samlet set kan der opstilles følgende styrker og opmærksomhedspunkter:

Styrker:

- Der udarbejdes skriftlige opsamlinger, der medvirker til at sikre kontinuitet i og dokumentation for dialogen, og som giver en vurdering af status og resultater
- De skriftlige opfølgninger anvendes af jobcentrene til at søge inspiration samt til at drøfte eventuelle ændringer af indsatsen

Opmærksomhedspunkter:

- Opfølgningen indeholder ikke p.t. i særlig høj grad aftaler om konkrete initiativer, der skal medvirke til at udvikle den lokale indsats
- Opfølgningerne har ikke p.t. i særlig høj grad haft en forpligtende karakter
- Behovet for at indgå konkrete aftaler på møderne vil formentlig øges fremover
- Der er grænser for hvor forpligtende aftaler, der kan indgås med jobcentrene på dialogmødet

På baggrund af de opstillede styrker og opmærksomhedspunkter har mploy følgende anbefalinger:

Anbefalinger vedr. opfølgning på dialogen:

- at der sker en styrkelse af den skriftlige og processuelle opfølgning på det enkelte dialogmøde med fokus på:
 - Vurdering af status på resultater og drøftelsen af den fremadrettede udvikling af resultater
 - Aftaler og opfølgning på initiativer og aktiviteter som skal udvikle den lokale indsats (mindre analyser, deltagelse i forsøg, temamøder, erfaringsudveksling m.v.)
 - Aftaler og opfølgning på tiltag til forbedring af resultater (i situationer med resultatproblemer)

7. Evaluering af øvrige aktiviteter i dialogprocessen

7.1. Sammenfatning og anbefalinger

Som tidligere nævnt er der en række aktiviteter i dialogprocessen ud over det individuelle dialogmøde. Dette kan være konferencer, temamøder, netværk, analyser, forsøgs- og udviklingsprojekter m.v.

Disse aktiviteter har også været en del af evalueringen, men de har ikke været behandlet i samme omfang som dialogmødet, da dialogmødet har været det centrale omdrejningspunkt for evalueringen. Der kan dog udledes en række styrker, opmærksomhedspunkter samt anbefalinger ift. de forskellige aktiviteter.

Det er mploy's vurdering, at det samlede felt af aktiviteter dækker meget bredt og på hver sin måde medvirker til at fremme dialogprocessen. Der er dog nogle af aktiviteterne, der er relativt nye og som derfor ikke har haft så stor anvendelse og effekt endnu.

Evalueringen viser følgende styrker og opmærksomhedspunkter ift. dialogprocessens aktiviteter:

Styrker:

- Der er opbygget en samlet dialogproces med en bred vifte af aktiviteter, der tilsammen kvalificerer og understøtter dialogen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene
- Mange af aktiviteterne anvendes i høj grad af jobcentrene, og der er overordnet et stort udbytte heraf.
- Der er generelt stor tilslutning til konferencer og temamøder samt et relativt stort udbytte heraf
- Der er meget høj deltagelse i og udbytte af netværk og erfaringsudveksling på tværs af jobcentre
- Regionernes analyser og resultatopfølgninger anvendes i meget høj grad og dækker et konkret behov i jobcentrene for viden om arbejdsmarkedet samt resultater af indsatsen
- Der er etableret ad-hoc kontakt mellem regionen og det enkelte jobcenter, hvilket er med til at skabe en tættere dialog og giver mulighed for en hurtig indsats eller reaktion på en konkret udfordring eller et konkret problem.

Opmærksomhedspunkter:

- En række aktiviteter er relativt nye, og har p.t. ikke haft så stor anvendelse og effekt, men de vurderes på længere sigt at få stor betydning for dialogprocessens udbytte (særligt forsøgs- og udviklingsprojekter)
- Fokus på at sikre at de mange aktiviteter bliver formidlet og fulgt op på en måde, der gør dem konkret anvendelige i jobcentrene
- Risiko for at netværksdannelse og erfaringsudveksling ikke vedligeholdes, hvis jobcentrene selv skal bruge mange ressourcer herpå
- Anvendelsen af forsøgs- og udviklingsaktiviteter er p.t. kun i en opstartsfasen, og anvendelsen heraf bør øges
- Fokus på at regionens analyser og resultaterne heraf formidles til jobcentrene på en måde, der gør dem konkret anvendelige
- Dialogen mellem LBR og RBR giver i sin nuværende form kun begrænset udbytte, hvilket medfører en risiko for, at dialogen "dør ud"

På baggrund af de opstillede styrker og opmærksomhedspunkter har mploy en række anbefalinger til dialogprocessens aktiviteter.

Anbefalinger til aktiviteter i dialogprocessen

- Der bør generelt ift. regionernes aktiviteter arbejdes på at sikre en fortsat systematisk omsætning af viden til lokal handling i jobcentrene
- Beskæftigelsesregionen bør i højere grad facilitere netværksdannelse og erfaringsudveksling mellem jobcentrene, da jobcentrene har vanskeligt ved selv at holde disse netværk ved lige
- Der er behov for en øget anvendelse af forsøgs- og udviklingsaktiviteter, hvis man i højere grad vil udvikle og afprøve forskellige indsatser med henblik at skabe systematisk læring og bedre resultater i jobcentrene.
- Skriftlige erfaringsopsamlinger bør kombineres med konkrete seminarer og formidlingsprocesser, hvis erfaringerne systematisk skal omsættes til handling og aktiviteter i den lokale indsats.
- Dialogen mellem de regionale og lokale beskæftigelsesråd bør udvikles for at sikre et større udbytte og engagement, f.eks. ved at samle flere lokale råd til fælles dialogmøder

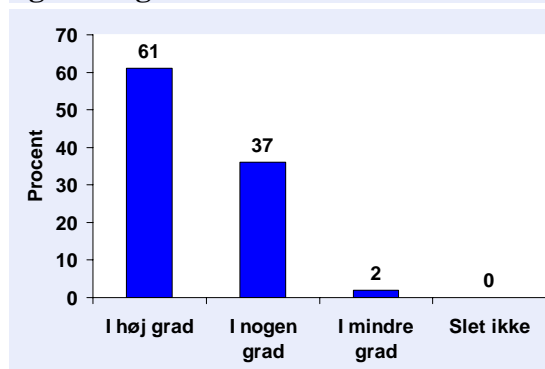
7.2. Anvendelse og udbytte af øvrige aktiviteter i dialogprocessen

Nedenfor gennemgås jobcentrenes anvendelse af dialogprocessens aktiviteter samt vurderingen af udbyttet heraf.

Konferencer/temamøder

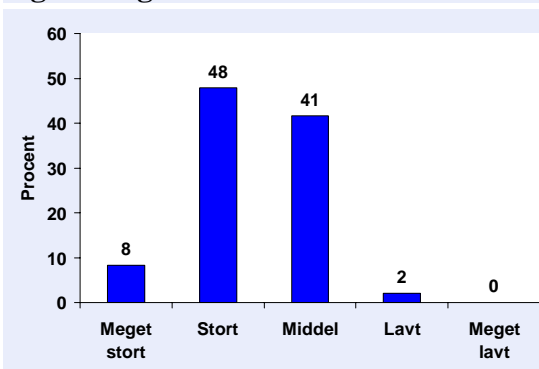
Som det ses i figur 23 angiver 98 pct. af jobcentrene, at de i høj grad eller nogen grad deltager i konferencer og temamøder arrangeret af beskæftigelsesregionen. 56 pct. af jobcentrene mener, at disse konferencer og temamøder giver et meget stort eller stort udbytte (jf. figur 24).

Figur 23: Deltagelse i temamøder/konferencer arrangeret af beskæftigelsesregionen



Anm.: n=98; ubesv.=8

Figur 24: Udbyttet af temamøder/konferencer arrangeret af beskæftigelsesregionen



Anm.: n=95; ubesv.=11

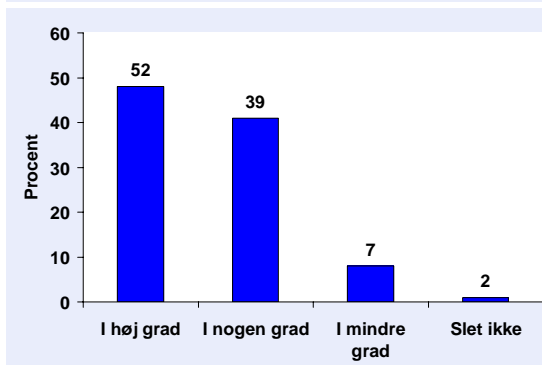
Det er mploy's vurdering, at beskæftigelsesregionen er lykkedes med at engagere jobcentrene i deltagelsen i konferencer og temamøder om aktuelle beskæftigelsespolitiske temaer. Udfordringen ligger nu i at fastholde denne tilslutning ved at sikre, at konferencerne løbende justeres og forbedres, så de i højere grad kan bibringe jobcentrene konkret udbytte i form af ny viden og inspiration til indsatsen. Hvis dette ikke sker, er der risiko for, at jobcentrene på længere sigt nedprioriterer deltagelsen.

Netværk og erfaringsudveksling

Et andet element i dialogprocessen er etablering af netværksgrupper og andre former for erfaringsudveksling mellem jobcentrene. Iflg. figur 25 deltager 91 pct. af job-

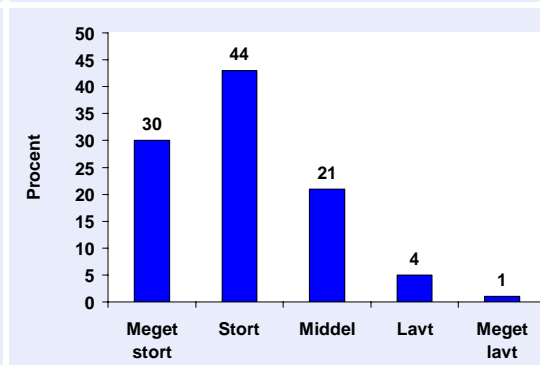
centrene i høj grad eller nogen grad i denne type aktivitet, og 74 pct. mener, at udbyttet heraf er meget stort eller stort (figur 26).

Figur 25: Deltagelse i erfaringsudveksling med andre jobcenterchefer fra jobcentre indenfor beskæftigelsesregionen



Anm.: n=93; ubesv.=13

Figur 26: Udbyttet er erfaringsudveksling med andre jobcenterchefer indenfor regionen



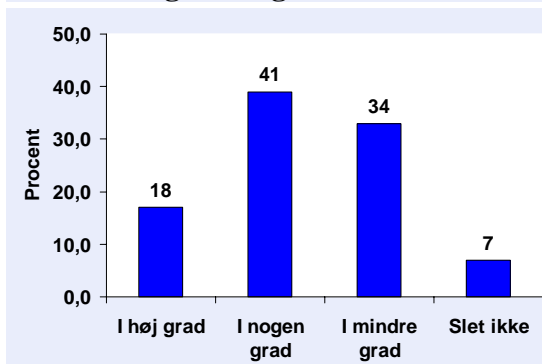
Anm.: n=96; ubesv.=10

Mploy vurderer, at der fortsat er stort behov for netværksdannelse og erfaringsudveksling, da det er en af de aktiviteter, som iflg. jobcentrene giver det største udbytte. Hvis anvendelsen og udbyttet heraf skal fastholdes, er det vigtigt, at beskæftigelsesregionen i højere grad faciliterer disse netværk, da der ellers er risiko for at de ikke vil kunne holdes ved lige. Det skal i den forbindelse overvejes, om man skal opdyrke netværksdannelsen på tværs af regioner, da nogle jobcentre – især i de mindre regioner – efterspørger dette. En tværregional netværksdannelse og erfaringsudveksling foregår kun i meget begrænset omfang.

Forsøgs- og udviklingsaktiviteter

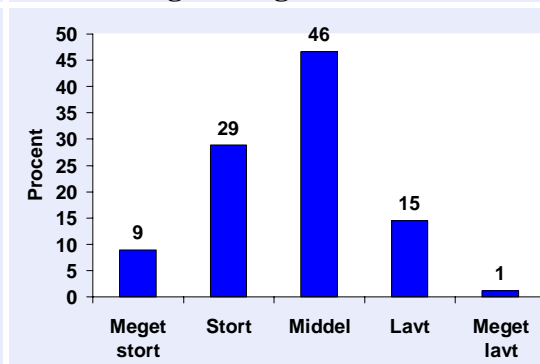
En aktivitet, der fylder mere og mere i dialogen og samarbejdet mellem beskæftigelsesregionen og jobcentrene, er forsøgs- og udviklingsaktiviteter. 59 pct. af jobcentrene deltager i høj grad eller nogen grad i denne aktivitet (jf. figur 27). Jf. figur 28 har 38 pct. af jobcentrene et meget stort eller stort udbytte heraf.

Figur 27: Deltagelse i forsøgs/udviklingsaktiviteter arrangeret af beskæftigelsesregionen



Anm.: n=95; ubesv.=11

Figur 28: Udbyttet af forsøgs/udviklingsaktiviteter arrangeret af beskæftigelsesregionen



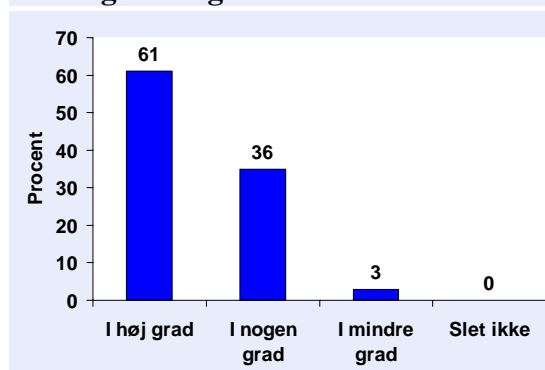
Anm.: n=89; ubesv.=17

Mange forsøgs- og udviklingsaktiviteter er relativt nye, og deltagelse i samt det oplevede udbytte heraf har derfor endnu ikke været så stort. Det er dog mploy's vurdering, at der er behov for en øget anvendelse af denne type aktivitet til at udvikle og afprøve forskellige indsatser med henblik at skabe systematisk læring og bedre resultater i jobcentrene. Det er afgørende for tilslutningen til og udbyttet af forsøgs- og udviklingsaktiviteter, at beskæftigelsesregionen er den primære drivkraft på projekterne.

Arbejdsmarkedsanalyser

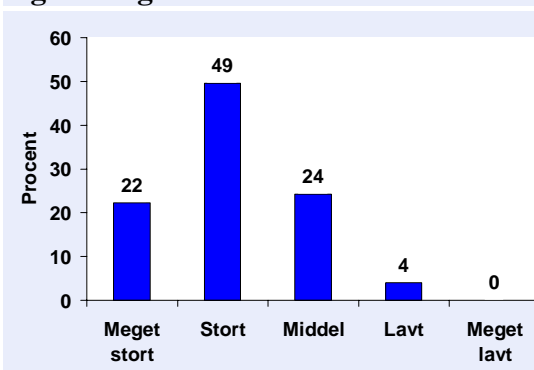
Iflg. figur 29 anvender 97 pct. af jobcentrene diverse analyser udarbejdet af beskæftigelsesregionen, og 71 pct. får et meget stort eller stort udbytte heraf (jf. figur 30).

Figur 29: Anvendelse af analyser af arbejdsmarkedsudviklingen fra beskæftigelsesregionen



Anm.: n=98; ubesv.=8

Figur 30: Udbyttet af analyser af arbejdsmarkedsudviklingen fra beskæftigelsesregionen



Anm.: n=98; ubesv.=8

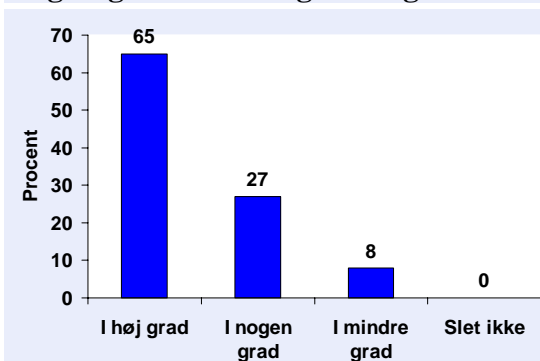
Analysen af arbejdsmarkedsudviklingen bruges bl.a. til den overordnede planlægning af indsatsen i jobcentrene, herunder til udarbejdelse af den lokale beskæftigelsesplan. Mange jobcentre har ikke selv ressourcer til at udarbejde disse analyser, så det er vurderingen, at det fortsatte behov for arbejdsmarkedsanalyser er stort, og kvaliteten af analyserne er generelt høj.

For at styrke udbyttet af analyseaktiviteterne er det vigtigt, at der fortsat arbejdes på at sikre en systematisk omsætning af viden fra analyserne til lokal handling i jobcentrene.

Resultatopfølgninger

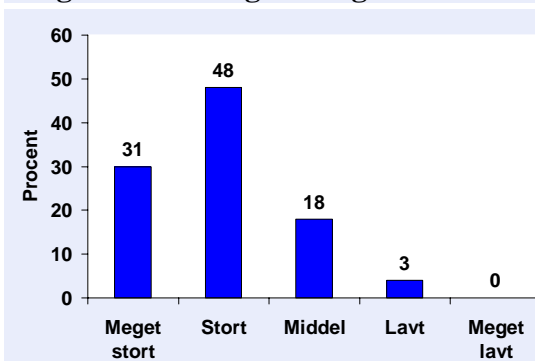
Beskæftigelsesregionerne udarbejder forskellige former for opfølgninger på jobcentrenes resultater, bl.a. til brug for dialogmødet. 92 pct. af jobcentrene anvender i høj grad eller nogen grad resultatopfølgningerne (figur 31), og 79 pct. vurderer udbyttet meget stort eller stort (figur 32).

Figur 31: Anvendelse af resultatopfølgning fra beskæftigelsesregionen



Anm.: n=99; ubesv.=7

Figur 32: Udbyttet af resultatopfølgning fra beskæftigelsesregionen



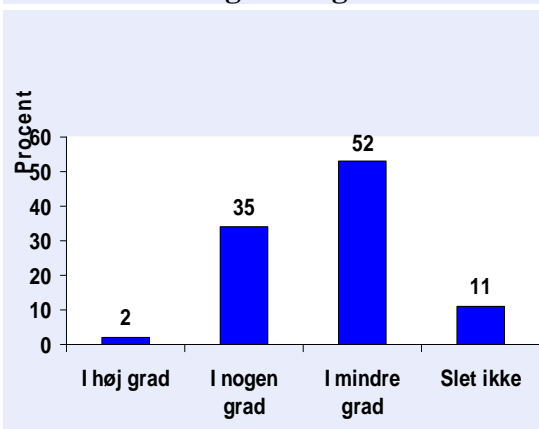
Anm.: n=98; ubesv.=8

Det er vurderingen, at resultatopfølgningens materiale i høj grad bidrager til at sætte fokus på resultater og indsats i jobcentrene og til at sikre en løbende opfølgning herpå. Også på dette område dækker materialet et behov i jobcentrene, som de ikke selv vil være i stand til at dække, da de færreste jobcentre har ressourcer til denne opgave.

Skriftlige erfaringsopsamlinger

En metode til at øge erfaringsudvekslingen på tværs af jobcentre er via skriftlige erfaringsopsamlinger. Beskæftigelsesregionerne anvender i højere og højere grad systematiske erfaringsopsamlinger indenfor relevante områder til at bidrage til udviklingen af indsatsen. Jf. figur 33 bruger 37 pct. af jobcentrene i høj grad eller nogen grad disse erfaringsopsamlinger.

Figur 33: Anvendelse af skriftlige erfaringsopsamlinger fra jobcentre indenfor beskæftigelsesregionen



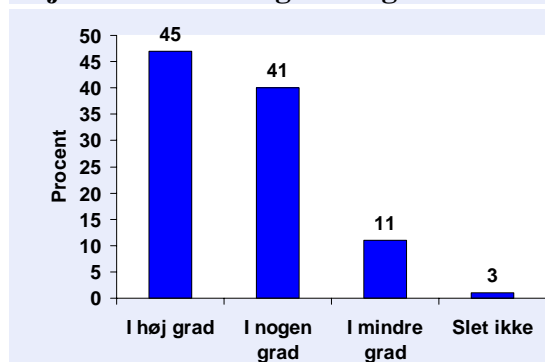
Anm.: n=97; ubesv.=9

Mploy vurderer, at skriftlige erfaringsopsamlinger er meget værdifulde for en videre udvikling af dialogprocessen. Værdien af den enkelte erfaringsopsamling vil imidlertid afhænge af, om det via dialogprocessen lykkes at få omsat erfaringerne systematisk til handling og aktiviteter i den lokale indsats. Der bør derfor som udgangspunkt gennemføres seminarer og formidlingsprocesser i tilknytning til de skriftlige vidensopsamlinger for at sikre et optimalt udbytte.

Materiale til beskæftigelsesplanen

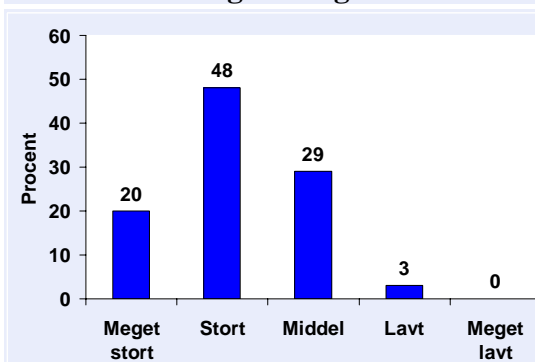
Beskæftigelsesregionerne udarbejder hvert år materiale, som jobcentrene kan anvende til den lokale beskæftigelsesplan. Det kan f.eks. være kommunebeskrivelser, der gør rede for udvikling i arbejdsstyrke, beskæftigelse, ledighed m.v. Iflg. figur 34 og 35 anvender 86 pct. af jobcentrene i høj grad eller nogen grad dette materiale, og 68 pct. mener, at udbyttet et stort eller meget stort.

Figur 34: Anvendelse af forberedelsesmateriale til beskæftigelsesplanarbejdet fra beskæftigelsesregionen



Anm.: n=96; ubesv.=10

Figur 35: Udbyttet af forberedelsesmateriale til beskæftigelsesplanarbejdet fra beskæftigelsesregionen



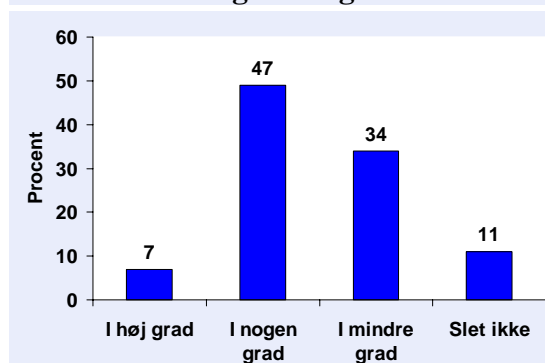
Anm.: n=97; ubesv.=9

Også her vurderes det, at det udarbejdede forberedelsesmateriale dækker et stort behov i jobcentrene, og det er med til at kvalificere indholdet i de lokale beskæftigelsesplaner og understøtte at planerne har fokus på de vigtige resultatområder.

Ad hoc kontakt

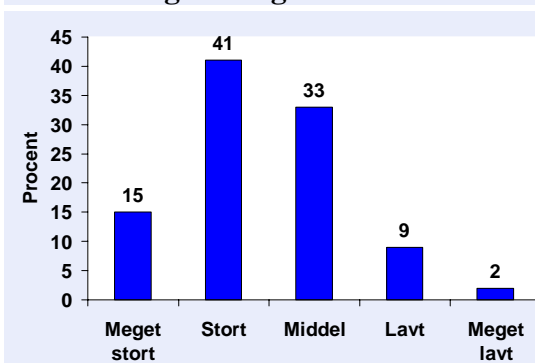
Mange beskæftigelsesregioner har forskellige grader af ad hoc kontakt med jobcentrene. Det kan f.eks. være om konkret forståelse og tolkning af beskæftigelsesregionens analyser og materiale, men det kan også være andre former for bistand og rådgivning til jobcentrene. Iflg. figur 36 gør 54 pct. af jobcentrene i høj grad eller nogen grad brug af ad hoc kontakt til beskæftigelsesregionerne, og 56 pct. mener, at udbyttet er stort eller meget stort (jf. figur 37).

Figur 36: Anvendelse af ad hoc kontakt til beskæftigelsesregionen



Anm.: n=97; ubesv.=9

Figur 37: Udbyttet af ad hoc kontakt til beskæftigelsesregionen



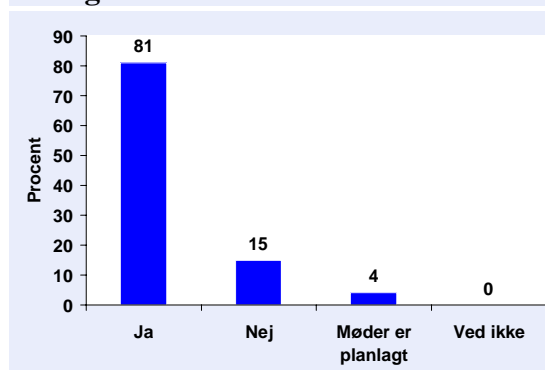
Anm.: n=92; ubesv.=14

Det er vurderingen, at ad-hoc kontakten er med til at skabe en tættere dialog med det enkelte jobcenter, og den giver mulighed for en hurtig indsats eller reaktion på en konkret udfordring eller et konkret problem.

Dialog mellem de regionale og lokale beskæftigelsesråd

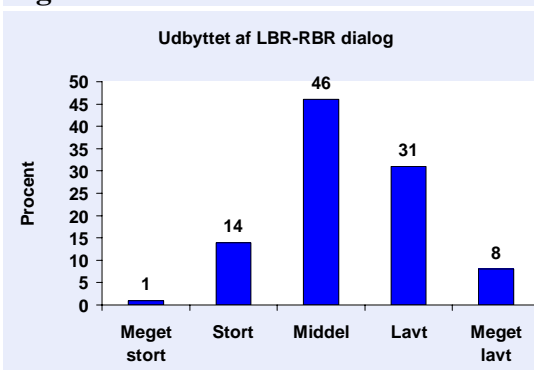
Dialogprocessen foregår også på det politiske niveau mellem det lokale og regionale beskæftigelsesråd. Der er i regionerne gennemført dialogmøder, hvor de to råd mødes og drøfter aktuelle beskæftigelsespolitiske udfordringer (figur 38). 15 pct. mener, at udbyttet har været meget stort eller stort (figur 39).

Figur 38: Har der fundet RBR-LBR dialog sted?



Anm.: n=92; ubesv.=14

Figur 39: Udbyttet af RBR-LBR dialog



Anm.: n=85; ubesv.=21

Det er vurderingen, at de gennemførte dialogmøder er relevante i forhold til at skabe engagement og opbakning til beskæftigelsesindsatsen og de vigtige resultatområder blandt arbejdsmarkedets parter lokalt og regionalt.

Det er dog vurderingen, at dialogen endnu ikke har fundet sin rette form, idet et oplevede udbytte heraf er relativt lavt. Især er det vanskeligt at ”klæde de lokale beskæftigelsesråd på” til dialogen, og der udestår således et udviklingsarbejde på dette område.

En mulighed som allerede anvendes i enkelte regioner er dialogmøder, hvor flere lokale beskæftigelsesråd samles og drøfter relevante beskæftigelsespolitiske problemstillinger med det regionale beskæftigelsesråd. Dette vil også understøtte erfaringsudveksling på tværs af den lokale beskæftigelsesindsats.

8. Sigtelinjer og centrale temaer i den fremtidige dialogproces

Evalueringen af dialogprocessen har afdækket en række styrker og opmærksomhedspunkter, som kan danne udgangspunkt for en videre udvikling af dialogprocessen.

Dialogprocessen står samtidig over for en række udfordringer, som skal imødegås inden for de kommende 1-2 år, for at processen mellem jobcentre og beskæftigelsesregionerne kan bidrage til at skabe fortsat udvikling og bedre resultater i beskæftigelsesindsatsen.

Det er mploy's vurdering, at det kommende års største udfordringer for dialogprocessen mellem jobcentre og beskæftigelsesregionerne knytter sig til følgende forhold:

1. Tilpasning af dialogprocessen til den nye rolle i det enstrengede beskæftigelsessystem
2. Håndteringen af udfordringer som følge af den aktuelle lavkonjunktur og jobcentrenes kommende resultatudvikling
3. Forventninger om en snarlig udvikling af dialogprocessens form og indhold – hvis den fortsat skal opleves som udbytterig af deltagerne

Dialogprocessens betydning i det enstrengede beskæftigelsessystem

Det er vurderingen, at implementeringen af det enstrengede beskæftigelsessystem i 2009 og 2010 vil rammesætte dialogprocessen mellem jobcentre og beskæftigelsesregionerne på en ny og anderledes måde, end det sker i dag.

Det politiske og økonomiske ansvar for hele den lokale beskæftigelsesindsats placeres fremover entydigt i den enkelte kommune. Samtidig er der lagt op til en styrket overvågning og understøttelse af den lokale indsats og resultatudvikling fra beskæftigelsesregionernes side.

Dialogprocessen får således en endnu mere central rolle i den statslige styringsstrategi på beskæftigelsesområdet, herunder ved at beskæftigelsesregionerne har en hyppigere og tættere dialog med jobcentre om resultatudviklingen og ved etablering af en særlig rådgivningsfunktion i hver enkelt beskæftigelsesregion. Samtidig er der risiko for at en række interesser vil gøre sig gældende i dialogprocessen på nye måder, f.eks. i interessefeltet mellem ”kommunalt selvstyre” og ”statslig overvågning og styring”.

Med det enstrengede system vurderes det derfor at blive en central udfordring at understøtte en dialogproces med den rette balance mellem statslig myndighed, kommunal interessevaretagelse, tillid og ”faglighed” som grundlag for de aktiviteter og aftaler, som skal bære processen.

Disse udfordringer vil blandt andet skulle håndteres som led i implementeringen af den ny lovgivning, herunder i relation til elementerne om:

- Beskæftigelsesregionen skal gennemføre en hyppigere og mere intensiv opfølgning overfor jobcentrene ift. indsats og resultater

- Kommunen skal drøfte beskæftigelsesplan og resultatrevision på møder med beskæftigelsesregionen forud for forelæggelsen i kommunalbestyrelsen
- Beskæftigelsesregionen skal etablere en rådgivningsfunktion, som skal bistå jobcentre, der har problemer med at leve op til fastsatte mål og resultater – i første omgang via dialog, men hvis kommunen ikke ønsker at samarbejde via pålæg om at medvirke

Jobcentrenes resultatudvikling i den aktuelle lavkonjunktur

Den aktuelle lavkonjunktur skaber et øget pres på de enkelte jobcentres indsats og resultater. Udviklingen øger risikoen for, at flere jobcentre vil opleve alvorlige resultatproblemer i den kommende periode, og at der generelt vil blive en større spredning med hensyn til jobcentrenes resultatudvikling end de foregående år.

Udviklingen kan føre til, at der – i modsætning til perioden 2007-2008 – kan opstå behov for, at beskæftigelsesregionerne i forskelligt omfang skal gribe ind i forhold til jobcentre/kommuner, som oplever resultatmæssige problemer.

Der vurderes således at være behov for en afklaring på tværs af regioner og jobcentre/kommuner om, hvornår og hvordan et intensiveret dialogforløb og eventuelle indgreb skal finde sted i forhold til jobcentre med resultatproblemer. Der vurderes også at være behov for at sætte fokus på at sikre en sondring mellem situationer med egentlige resultatproblemer og situationer, som skyldes ændringer i rammevilkår.

En udvikling, hvor beskæftigelsesregionerne i et vist omfang gennemfører forskellige former for indgreb over for enkelte jobcentre/kommuner, vil samtidig være en udfordring i forhold til at sikre de grundlæggende balancer i dialogprocessen mellem myndighed, tillid, åbenhed, dialog m.v.

Udvikling af dialogprocessens form og indhold – hvis den fortsat skal opleves som udbytterig

Evalueringen har afdækket, at dialogprocessen ultimo 2008 er blevet ”hverdag” for jobcentre og beskæftigelsesregioner i den forstand, at der er etableret en møderække med en forholdsvis fast deltagerkreds, og hvor deltagerne er fortrolige med, hvad der skal ske på møderne, herunder dialogens form og ”spilleregler”, indhold, materiale, dokumentationsgrundlag m.v.

Det er imidlertid vurderingen, at der er behov for at udvikle dialogprocessens form og indhold, hvis den fortsat skal opleves som udbytterig og relevant for deltagerne.

Evalueringen viser, at de anvendte koncepter for dialogmøderne har fungeret godt indtil nu. Men samtidig peger evalueringen på, at en anvendelse af de nuværende koncepter møde efter møde i den fremadrettede dialogproces med hvert enkelt jobcenter næppe vil være hensigtsmæssig.

Det er således en udfordring at sikre en løbende udvikling af dialogen – så møderækken hele tiden er ”levende” for deltagerne og byder på nye udfordringer, modspil, faglighed, støtte, idéer, ny viden, nye samarbejdsformer, aftaler m.v.

Med afsæt i ovenstående udfordringer og på baggrund af evalueringens resultater er der i det følgende angivet en række anbefalinger til, hvordan dialogprocessen kan videreudvikles fremadrettet, og hvad det er vigtigt at have fokus på.

Anbefalingerne kan sammenfattes under følgende fem punkter:

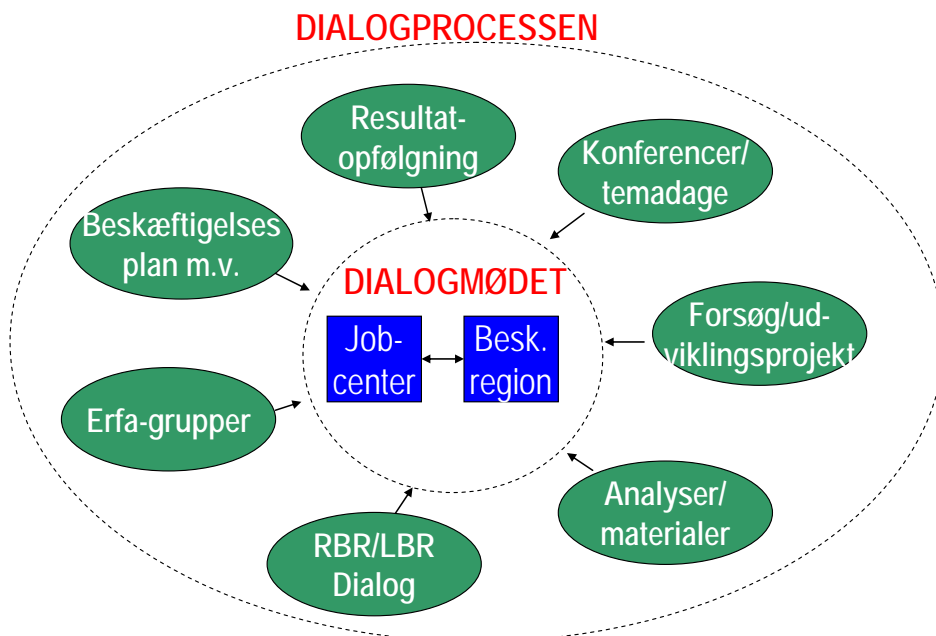
- 1) Præcisering og forventningsafstemning om dialogmødets formål og rolle i dialogprocessen
- 2) Systematisk metodeudvikling og erfaringsudveksling
- 3) En differentieret dialogproces – lokalt og regionalt
- 4) Dialogmødernes hyppighed, form og indhold
- 5) Dialog og indgreb ift. jobcentre med resultatproblemer

8.1. Præcisering af og forventningsafstemning om dialogmødets formål og rolle i dialogprocessen

Evalueringen har vist, at det er lykket at opbygge en dialogproces mellem jobcentrene og beskæftigelsesregionerne, så den i dag fremstår som en integreret og accepteret del af styringen af beskæftigelsesindsatsen.

Den hidtidige dialogproces har i høj grad haft fokus på at etablere et fælles billede af beskæftigelsesindsatsen samt drøfte det enkelte jobcenters udfordringer og resultater i indsatsen, herunder ministerens mål.

Det er vurderingen, at der i den kommende periode er behov for at styrke dialogprocessens fokus på systematisk erfaringsudveksling og metodeudvikling samtidig med, at der sker en fastholdelse af dialogmødernes fokus på de vigtige resultatområder m.v.



Det er samtidig vurderingen, at et øget fokus på en systematisk erfaringsudveksling bedst kan ske, hvis det individuelle dialogmøde får den centrale rolle i forhold til at facilitere, koordinere, aftale og følge op på de aktiviteter, som det enkelte jobcenter er og skal involveres i som led i en fremadskridende erfaringsudveksling og metodeudvikling.

Samlet set anbefales det derfor, at dialogmødet bør betragtes som omdrejningspunkt for dialogprocessens forskellige aktiviteter, jf. figuren ovenfor

De løbende dialogmøder bør fremadrettet have fortsat og øget fokus på følgende tre elementer:

- Fokus på de vigtigste resultatområder, drøftelser af sammenhænge mellem indsats og resultater og opfølgning herpå m.v.
- Facilitering, koordination og aftaler om forskellige rækker af aktiviteter og tiltag, som igangsættes for at styrke jobcenterets indsats (herunder systematisk erfaringsudveksling)
- En systematisk opfølgning og løbende evaluering af de aftaler og samarbejdsaktiviteter, som jobcenteret og regionen er involveret i.

Det anbefales endvidere, at der sker en forventningsafstemning mellem jobcentre og regionerne om dialogmødernes formål, ambitionsniveau og rolle.

Udover ovenstående anbefales, at der udarbejdes et særskilt koncept for tilrettelæggelse af dialog og eventuelle indgreb i forhold til jobcentre, som oplever betydelige resultatproblemer, jf. afsnit 8.5.

Det anbefales, at der sker en præcisering af dialogmødets rolle i dialogprocessen:

- At dialogmøderne – ud over fokus på jobcenterets resultatudvikling – i større omfang end i dag bliver omdrejningspunkt for koordinering, facilitering, samarbejde og opfølgning på en systematisk erfaringsudveksling og udvikling af den lokale beskæftigelsesindsats
- At der sker en forventningsafstemning og tydeliggørelse af dialogmødernes formål og rolle i dialogprocessen blandt alle dialogprocessens interessenter, herunder især i forhold til jobcentre og de politisk og administrativt ansvarlige i kommunerne

8.2. Systematisk metodeudvikling og erfaringsudveksling

Evalueringen har vist, at der er behov for og et stort ønske om øget fokus på metodeudvikling og erfaringsudveksling i dialogprocessen.

Et øget fokus på erfaringsudveksling forventes at skabe større afkast af dialogprocessen i form af systematisk viden om nye metoder og optimering af indsatsen – og dermed bidrage til at skabe bedre resultater i den lokale indsats.

For at styrke en øget erfaringsudveksling på tværs af jobcentre om indsats og resultater anbefales det:

- at erfaringsudvekslingen baseres på forskellige former for fora, aktiviteter og materialer og med forskellige deltagere
- at erfaringsudvekslingen baseres på systematik, dokumentation og opfølgning og med fokus på at kunne omsætte viden til konkret handling i den lokale beskæftigelsesindsats.
- at beskæftigelsesregionerne påtager sig rollen og opgaven med at facilitere, koordinere og dokumentere de netværk og aktiviteter, som skal bære vidensdelingen og udviklingsaktiviteterne.

Et øget aktivitetsniveau med fokus på systematisk erfaringsudveksling og metodeudvikling på tværs af jobcentre vurderes således at kræve et øget ressourceforbrug fra regionernes side i forhold til de pågældende aktiviteter og opfølgningen herpå.

Forskellige former for fora og deltagere

Det vurderes, at en effektiv erfaringsudveksling og metodeudvikling bør foregå i forskellige fora og med forskellige deltagere.

Det er vurderingen, at de individuelle dialogmøder kun i begrænset omfang kan bidrage til en egentlig ”dyb” erfaringsudveksling om sammenhænge mellem indsats og resultater og nye metoder i indsatsen m.v. De individuelle dialogmøder mellem regioner og jobcentre har således en begrænset varighed og forberedelsesomfang og har samtidig et strategisk fokus, som i nogen sammenhænge ikke vil være detaljeret nok til at nå ned til de rette problemer/løsninger og konkret idéudvikling.

Endvidere vurderes der at være behov for, at erfaringsudvekslingen både foregår i en dialog mellem jobcentre og regioner og på tværs af jobcentre.

De individuelle dialogmøder bør derfor suppleres med aktiviteter og fora, hvor jobcentre (chefer, afdelingsledere og evt. udvalgte medarbejdere) kan arbejde med metodeudvikling m.v.

Der kan f.eks. være tale om:

- Erfaringsudveksling på kollektive dialogmøder – med deltagelse af 2-4 jobcentre
- Erfaringsudveksling på seminarer mellem jobcenterchefer fra flere jobcentre
- Erfaringsudveksling i faste erfa-grupper – eller klyngegrupper
- Erfaringsudveksling på tværs af teamledere/koordinatorer m.v. i jobcentre

Forsøgs- og udviklingsaktiviteter

Det er endvidere mploy's vurdering, at forsøgs- og udviklingsaktiviteter bør indgå som et centralt element til at udvikle, afprøve og evaluere forskellige indsatser med henblik på at skabe systematisk læring og bedre resultater i jobcentrene.

Beskæftigelsesregionerne har allerede iværksat nogle forsøgs- og udviklingsaktiviteter, og det er vurderingen, at der vil være behov for at igangsætte flere, jf. afsnit 7.

Det er dog afgørende for tilslutningen til og udbyttet af forsøgs- og udviklingsaktiviteter, at beskæftigelsesregionen er den primære drivkraft på projekterne igennem alle faserne, og derfor bør omfanget af aktiviteterne ske under hensyntagen til, at der kan afsættes de tilstrækkelige ressourcer til en tæt og systematisk opfølgning på aktiviteterne.

Vidensopsamlinger, analyser m.v. og den lokale omsætning heraf i jobcentrene

Beskæftigelsesregionerne har igennem de sidste to år udarbejdet et stort antal analyser og materialer om forskellige beskæftigelsespolitiske udfordringer og problemstillinger. Beskæftigelsesregionen har desuden via dialogen med jobcentrene samt skriftlig indsamling af cases m.v. fra jobcentrene opbygget en stor viden om jobcentrenes resultater, indsats, organisering m.v.

Der vurderes, at være behov for en øget fokus på formidling af analyser og viden, så

den konkret kan omsættes til indsats i jobcentrene og ikke ”samler støv på hylderne”. Beskæftigelsesregionerne kan desuden spille en mere aktiv rolle ift. at synliggøre ”succeshistorier” fra jobcentrene.

Det skriftlige materiale kan således i stigende omfang suppleres med en række formidlingsaktiviteter, hvor beskæftigelsesregion og jobcentrene drøfter, hvordan man konkret kan anvende den pågældende viden.

De individuelle dialogmøder som omdrejningspunkt for igangsættelse af og opfølgning på erfaringsudveksling m.v.

Det anbefales som nævnt, at de individuelle dialogmøder gøres til omdrejningspunkt for en styrket erfaringsudveksling og metodeudvikling på tværs af jobcentre. Dette sker ved at der på møderne igangsættes, aftales og følges op på forskellige aktiviteter og samarbejder, som er relevante i forhold til det enkelte jobcenters udfordringer i indsatsen.

Det anbefales, at der sker et styrket fokus på erfaringsudveksling i dialogprocessen ved:

- at beskæftigelsesregionerne varetager en rolle som facilitator og koordinator i forhold til at drive en erfaringsudveksling på tværs af jobcentrene
- at der er fokus på både at opbygge, fastholde og udvikle netværks-aktiviteter
- at forsøgs- og udviklingsaktiviteter indgår som et centralt element til at udvikle, afprøve og evaluere forskellige indsatser med henblik på at skabe systematisk læring og bedre resultater i jobcentrene.
- at erfaringsudvekslingen i vidt omfang baseres på systematik – vidensopsamlinger, forsøg, analyser, cases, dokumentation m.v.
- at der sker en styrket indsats for at gøre eksisterende og ny viden ”omsættelig” i forhold til den lokale situation i kommuner og jobcentre – at formidle handlingsorienteret
- at erfaringsudvekslingen bæres af en række forskellige aktiviteter og fora – udover de enkelte dialogmøder mellem regioner og jobcentre
- at dialogmøderne med jobcentrene anvendes som omdrejningspunkt for koordinering, facilitering, samarbejde og opfølgning på erfaringsudvekslings-aktiviteter
- m.v.

8.3. En differentieret dialogproces – lokalt og regionalt

Evalueringen har vist, at en væsentlig del af dialogprocessens styrker beror på, at der inden for rammerne af et fælles tværregionalt dialogkoncept - er opbygget regionale koncepter for dialogmødernes form, indhold m.v..

Opbygningen af dialogprocessen har således været båret af en vis standardisering, hvor regionale koncepter for målinger, opfølgingsnotater, dagsordener m.v. har struktureret møderækken og det enkelte møde med jobcenteret samt har medvirket til at skabe en generel accept og fortrolighed i dialogprocessen.

En standardisering af dialogmødernes form og indhold vurderes også at være nødvendig for at optimere beskæftigelsesregionernes og jobcentrenes ressourcer og sikre en effektiv forberedelse til løbende dialogmøder med de 91 jobcentre.

Samtidig peger evalueringen på, at der er et stort behov for at der sker en differentiering i dialogprocessens form og indhold i forhold til de mange forskellige behov og resultatmæssige situationer, som jobcentrene enkeltvis er præget af.

Der er således typisk store forskelle mellem de enkelte jobcentre med hensyn til behov og ønsker til dialog og samarbejde med beskæftigelsesregionen og med hensyn til den resultatmæssige og ledelsesmæssige situation i jobcenteret.

Forskellene jobcentrene imellem kan blandt andet omfatte:

- Små og store jobcentre
- Udkantskommuner og vækstkommuner
- Jobcentre med resultatproblemer og jobcentre i ”smørhullet”

Evalueringen viser, at det enkelte jobcenters engagement i dialogprocessen og udbytte heraf i høj grad beror på, om dialogmøderne opleves som nærværende og relevante i forhold til de specifikke indsatsmæssige udfordringer og behov for hjælp, som den enkelte jobcenterledelse oplever aktuelt.

Det anbefales derfor, at dialogmøderne i øget omfang differentieres i både indhold og mødeform – tilpasset det enkelte jobcenter eller tilpasset udvalgte grupper af jobcentre.

Endvidere anbefales, at der i dialogprocessen ske en ”dosering” af ressourcerne, så beskæftigelsesregionerne kan anvende forholdsvis mange ressourcer i forhold til de jobcentre, som har store forbedringspotentialer og som har stor betydning for resultatudviklingen i regionen – frem for jobcentre, som aktuelt oplever en positiv resultatudvikling.

Jobcentre med en positiv resultatudvikling kan imidlertid spille en central rolle i erfaringsudvekslingsprocesser, hvor de kan medvirke til at udbrede viden om resultatforbedrende løsningsstiltag på tværs af jobcentrene.

Det anbefales, at der udvikles en mere differentieret dialogproces ved:

- En dialog der i højere grad tilpasses jobcentrenes ønsker og behov – f.eks. store vs. små jobcentre, udkantskommunen vs. vækstkommuner m.v.
- En ”dosering” af ressourcerne ift. jobcentrenes forbedringspotentialer og betydning for resultatudviklingen i regionen
- En øget udnyttelse af jobcentre med en positiv resultatudvikling ift. erfaringsudvekslingsprocesser

8.4. Dialogmødernes hyppighed, form og indhold

Det er vurderingen, at dialogmøderne fremadrettet bør være omdrejningspunktet for igangsættelse og opfølgning på en række aktiviteter, som foregår omkring det enkelte jobcenter.

Samtidig peger evalueringen på, at der er behov for at kunne tilrettelægge en dialogproces, som er tilpasset det enkelte jobcenters behov og i forhold til jobcenterets resultatmæssige situation.

Neden for er givet et eksempel på en differentieret model for en tilrettelæggelse af dialogmøderne, hvor der på den ene side sker en styrket og hyppig kontakt med det enkelte jobcenter, og hvor der samtidig sker en variation af mødernes indhold, form, deltagerkreds m.v. – afhængig af det enkelte jobcenters situation m.v.

Eksempel på en differentieret model for tilrettelæggelse af dialogmøder mellem jobcentre og beskæftigelsesregioner

- Der gennemføres dialogmøder mellem jobcentre og beskæftigelsesregioner, så alle jobcentre deltager mindst 4 gange om året på dialogmøder
- Dialogmøder kan både være individuelle eller kollektive:
 - Individuelle dialogmøder (gennemføres minimum 2 gange årligt med hvert jobcenter)
 - Kollektive dialogmøder med f.eks. 2-4 jobcentre med fokus på systematisk erfaringsudveksling og med en længere varighed af mødet (herunder f.eks. kort individuel seance med hvert jobcenter om resultatstatus)
- Mødernes indhold varieres i forhold til:
 - Resultatopfølgning – og sammenhænge mellem indsats og resultater
 - Koordinering, facilitering, opfølgning på aktiviteter ift. jobcenteret
 - Systematisk erfaringsudveksling og ”dybe” temaer
- ”Håndholdt” sammensætning af møderne – herunder proces vedr. fastsættelse af dagsorden
- Særskilte forløb for jobcentre som har resultatproblemer
- Dialogkonceptets minimumskrav fastholdes
- Systematisk skriftlig opfølgning på møderne (resultatmæssig status og forventninger, aftaler om aktiviteter og opfølgning herpå m.v.)
- Forløbets intensitet afhænger af jobcentrets situation og resultatpotentiale

Det anbefales således, at der systematisk som led i dialogprocessen indføres kollektive dialogmøder med deltagelse af f.eks. 2-4 jobcentre, hvor der kan ske en tæt og ”dybere” erfaringsudveksling om sammenhænge mellem indsats og resultater og løsningsstrategier på bestemte områder.

Der kan f.eks. være tale om jobcentre med resultatproblemer, som mødes med jobcentre, som har en meget positiv udvikling på samme indsatsområde. Deltagerkredsen kan foruden jobcenterchefer og regionerne være afdelingsledere/teamledere m.v. fra jobcentrene.

Det kan overvejes, om der som led i et kollektivt dialogmøde skal være en kort seance mellem beskæftigelsesregionen og hvert enkelt jobcenter, hvor man drøfter den seneste udvikling på de vigtige resultatudvikling og følger op og ajourfører aftaler. Dette kan f.eks. ske ved, at regionen afholder korte møder med 2 jobcentre forud for det kollektive møde og endnu to korte møder med 2 jobcentre ved afslutningen af det kollektive møde. På denne måde vil de kollektive møder få en individuel dimension, hvor der kan følges op på det enkelte jobcenters resultatudvikling.

Det anbefales, at der som hidtil afholdes mindst to individuelle dialogmøder med alle jobcentre om året, jf. det fælles dialogkoncept.

Det er desuden vurderingen, at tilrettelæggelsen af de enkelte møder i større omfang bør differentieres det enkelte jobcenters behov. Dialogmødernes indhold kan således varieres i forhold til, hvor meget følgende dimensioner skal ”fylde” på mødet:

- Resultatopfølgning – og sammenhænge mellem indsats og resultater
- Koordinering, facilitering, opfølgning på aktiviteter ift. jobcenteret
- Systematisk erfaringsudveksling og ”dybe” temaer

Der bør endvidere ske en øget engagering af jobcentrene i forbindelse med dagsordens-fastsættelsen og forberedelsen af møderne, jf. afsnit 6.

For alle dialogmøder foreslås endvidere, at der sker en skriftlig opfølgning på minimum:

- det enkelte jobcenters resultatsituation og forventningerne til den kommende resultatudvikling
- aftaler om og opfølgning på forskellige samarbejdsaktiviteter, forsøg, erfaringsudveksling, mini-analyser m.v. omkring det enkelte jobcenter.

Det foreslås samtidig, at der tilrettelægges særskilte koncepter for forløb for jobcentre, som oplever resultatproblemer – og at disse processer forløber i et individuelt samspil mellem jobcenteret og beskæftigelsesregionen uden for den ordinære dialogproces.

Det anbefales, at dialogmødets hyppighed, form og indhold justeres ved:

- at der indføres kollektive dialogmøder med deltagelse af f.eks. 2-4 jobcentre, hvor der kan ske en tæt og ”dybere” erfaringsudveksling
- at der evt. som led i et kollektivt dialogmøde skal være en kort seance mellem beskæftigelsesregionen og hvert enkelt jobcenter
- at der som hidtil afholdes mindst to individuelle dialogmøder med alle jobcentre om året
- at tilrettelæggelsen af de enkelte møder i større omfang differentieres det enkelte jobcenters behov ift. dimensionering af de enkelte elementer på mødet
- at der sker en øget engagering af jobcentrene i forbindelse med dagsordens-fastsættelsen og forberedelsen af møderne
- at der sker en skriftlig opfølgning minimum indeholdende resultatsituation og forventninger hertil samt aftaler om og opfølgning på disse
- at der uden for den ordinære dialogproces tilrettelægges særskilte koncepter for forløb for jobcentre, som oplever resultatproblemer

8.5. Koncept for dialog og indgreb ift. jobcentre med resultatproblemer

Det anbefales, at der udvikles fælles modeller på tværs af alle 4 beskæftigelsesregioner for tilrettelæggelsen af forløb i forhold til jobcentre med resultatproblemer, dvs. et forløb karakteriseret ved intensiveret dialog, krav, aftaler, indgreb m.v.

Et koncept for dialogen med jobcentre som oplever resultatproblemer skal blandt andet give svar på følgende:

- Hvad definerer et resultatproblem?
- Hvornår skal der gribes ind?
- Hvordan skal det foregå?
- Hvad skal regionen tilbyde jobcenteret?
- Hvordan skal aftaler og opfølgning finde sted?
- Hvem skal aftaler indgås mellem?
- Materiale og dokumentation?

Det anbefales at der i konceptudviklingen sættes fokus på at identificere flere forskellige virkemidler og aktiviteter, som beskæftigelsesregionen kan tilbyde det en-

kelte jobcenter at sætte i værk og stille krav om i forhold til forskellige resultatmæssige situationer og på forskellige resultatområder. En intensiveret dialog, tættere og hyppigere opfølgning i forhold til jobcenteret samt krav om at jobcenteret udarbejder en skriftlig handlingsplan for forbedring af resultaterne kan f.eks. være nogle af de første aktiviteter, som indgår i konceptet.

Det er vurderingen, at konceptet med fordel kan udvikles med henblik på at etablere en balance mellem indgrebets størrelse og karakter (og de krav, som stilles til det enkelte jobcenter/kommune med hensyn til at forbedre resultater) og på den anden side regionens tilbud om understøtning i forhold til at opnå en positiv resultatudvikling. Jo større indgreb, des større palet af virkemidler og bistand kan tilbydes jobcenteret.

Det vurderes endvidere, at konceptet på den ene side bør have en rummelighed, så der ud fra en skønsæssig vurdering kan vælges mellem forskellige typer af aktiviteter og virkemidler, som kan sættes i værk i forhold til en specifik situation, hvor et jobcenter har resultatproblemer. Omvendt bør konceptet have en klarhed, som gør det muligt at identificere, hvornår der er tale om et resultatproblem, hvornår der bør gribes ind og i hvilket omfang, hvad rammerne er m.v.

Der bør på baggrund af konceptet ske en forventningsafstemning på tværs af jobcentre og regioner om, i hvilke typiske situationer regionerne forventes at gribe ind over for jobcentre samt proceduren herfor.

Udviklingen af et fælles koncept og en forventningsafstemning herom kan medvirke til at fastholde dialogprocessens hidtidige fokus på en åben dialog om de vigtige resultatområder, og om hvordan disse kan udvikles.

Det anbefales, at der udvikles et koncept for dialog og indgreb ift. jobcentre med resultatproblemer ved:

- udvikling af et fælles koncept på tværs af alle 4 beskæftigelsesregioner
- at konceptet præciserer hvornår der er tale om et resultatproblem, hvornår der skal ske et indgreb, hvordan det skal ske, hvilken hjælp regionen kan tilbyde jobcentret m.v.
- at der sættes fokus på at identificere flere forskellige virkemidler og aktiviteter, som beskæftigelsesregionen kan tilbyde det enkelte jobcenter at sætte i værk og stille krav om
- at konceptet udvikles med henblik på at etablere en balance mellem indgrebets størrelse og karakter og regionens tilbud om understøtning til jobcentret
- at konceptet på den ene side bør have en rummelighed, så der ud fra en skønsæssig vurdering kan vælges mellem forskellige typer af aktiviteter og virkemidler, og på den anden side en klarhed om hvornår og hvordan der skal ske indgreb
- at der sker en forventningsafstemning på tværs af jobcentre og regioner om indgrebsmodellen