

**EVALUERING  
og  
ERFARINGSOPSAMLING**

**Bro til arbejdsmarkedet**

**Virksomhedernes sociale engagement**

**November 2008**



## **Indhold**

<b><i>Del 1. Rapport om Bro til arbejdsmarkedet</i></b>	<b>3</b>
Indledning .....	3
Resume og perspektivering .....	4
Baggrund og formål .....	9
Initiativets hovedelementer .....	10
Initiativets organisering .....	11
Første Fase: Udarbejdelse af en lokal handlingsplan i Horsens og Greve .....	11
Anden fase: "Rekruttering på særlige vilkår" – guidelines til personaleansvarlige .....	14
Fase tre: Udvalgte kommuner udarbejder selv en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet .....	17
Formidling af initiativets resultater og erfaringer til jobcentre og LBR.....	24
<b><i>Del 2. Bilagsliste</i></b>	<b>28</b>



## **Del 1. Rapport om Bro til arbejdsmarkedet**

### **Indledning**

Denne rapport beskriver resultater og erfaringer med initiativet "Bro til arbejdsmarkedet – virksomhedernes sociale engagement".

Bro til arbejdsmarkedet begyndte i efteråret 2005 og sluttede i december 2008. Arbejdsmarkedsstyrelsen har finansieret og fulgt initiativet. Der er nedsat en følgegruppe med repræsentanter fra LO, DA, KL, DSI og DISCUS og CABI, som ligeledes har fulgt initiativet fra begyndelsen til afslutningen.

Bro til arbejdsmarkedet har jf. projektbeskrivelsen (se bilag) haft som overordnet formål "*at udvikle og udbrede virksomhedernes sociale engagement. Særlig med hensyn til indslusningsaspekterne af virksomhedernes indsats*".

De planlagte aktiviteter har bestået af udvikling af metoder og værktøjer til at styrke samarbejdet mellem jobcentre og virksomheder om indslusning af ledige med andre problemer end ledighed.

Initiativet er gennemført som planlagt.

I evalueringsrapporten redegøres for de aktiviteter, der er gennemført i projektperioden, samt for resultater og erfaringer med de enkelte delelementer.

De virksomheder og kommuner, som deltog i initiativet, har undervejs givet feedback til konsulentgruppen om deres erfaringer og vurderinger af de enkelte delelementer samt kommenteret de produkter, der er udarbejdet i initiativet. Disse kommentarer har bidraget til at kvalificere initiativet undervejs.

Kommunerne har ved initiativets afslutning desuden udfyldt et evalueringsskema, der omhandler deres vurdering af processen med at udarbejde en handlingsplan, deres erfaringer med projektorganiseringen samt deres vurdering af de konkrete lokale vilkårs betydning for udarbejdelse af en strategi for virksomhedssamarbejdet.

Både virksomhedernes og kommunernes erfaringer og vurderinger indgår i den samlede evaluering.

I næste afsnit følger et resume af initiativets resultater og effekt. Endvidere følger en kort perspektivering set i lyset af de ændringer, der er sket på beskæftigelsesområdet i projektperioden.

Herefter følger en mere detaljeret redegørelse for projektets gennemførelse i fase 1, 2, og 3 samt resultater og erfaringer med de enkelte faser.

Endelig er der vedlagt en bilagsliste, som kort præsenterer de forholdsvis mange produkter, der er udarbejdet - og dermed resultaterne af de enkelte dele af initiativet.

Evalueringsrapporten samt bilag kan downloades på [www.handlingsplaner.bro-til-arbejdsmarkedet.dk](http://www.handlingsplaner.bro-til-arbejdsmarkedet.dk)

Klik ind på 'Erfaringer' og log ind ved hjælp af følgende brugernavn og password

- ✓ Brugernavn: evaluering
- ✓ Password: rapport



## **Resume og perspektivering**

Her følger et kort resume af hovedresultater af Bro til arbejdsmarkedet samt en perspektivering af initiativet set i lyset af den generelle udvikling på beskæftigelsesområdet.

### **Resume af resultater**

Bro til arbejdsmarkedet er gennemført som planlagt.

Der er udviklet og afprøvet modeller og metoder til indslusning på særlige vilkår, og der er udarbejdet guidelines til jobcentre og til virksomheder, der kan medvirke til at styrke samarbejdet om indslusning.

- ✓ Til jobcentrene er der udarbejdet guidelines til at lave en handlingsplan for samarbejdet med virksomhederne om indslusning på særlige vilkår
- ✓ Til virksomhederne er der udarbejdet guidelines til at gennemføre rekrutteringsforløb for ledige, der har brug for en særlig indsats for at kunne varetage et job.

Initiativet er gennemført i 3 faser

1. I fase 1 har konsulenter fra DISCUS og CABI udarbejdet handlingsplaner for samarbejdet med virksomheder om indslusning af ledige med andre problemer end ledighed i hhv. Greve og Horsens kommune.
2. I fase 2 er eksisterende indslusningspraksis på 60 arbejdspladser, der allerede havde erfaringer med rekruttering på særlige vilkår, beskrevet. Konsulenter fra DISCUS og CABI har udarbejdet guidelines til indslusning på særlige vilkår til personaleansvarlige i virksomheder. Disse er udarbejdet på baggrund af interviews og workshops med virksomheder om deres erfaringer med indslusning.
3. I fase 3 har 10 kommuner selv udarbejdet en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet. Konsulenter fra DISCUS og CABI har understøttet og faciliteret kommunerne med at lave deres egen handlingsplan. På baggrund af erfaringer med dette arbejde har konsulenterne efterfølgende udarbejdet guidelines til jobcentre til udarbejdelse af en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet.

Initiativets erfaringer og resultater, herunder guidelines til personaleansvarlige og til jobcentrene, er i den afsluttende fase formidlet til virksomheder og til jobcentre. Formidlingen er gennemført på følgende måde:

1. Guidelines til personaleansvarlige er sendt til 45.000 virksomheder sammen med et brev fra beskæftigelsesministeren med opfordring til at gå i dialog med det lokale jobcenter om mulighederne for indslusning. Kun virksomheder med mere end fem ansatte har fået tilsendt guidelines. Guidelines er desuden sendt til landets jobcentre.



2. Guidelines til handlingsplan for virksomhedssamarbejdet er præsenteret for jobcentre og LBR via et magasin, en website og fire regionale konferencer. Der er udarbejdet
  - a. et magasin, som i prosaform fortæller om samarbejde mellem jobcentre og virksomheder om indslusning og med interviews og reportager fra jobcentre og virksomheder, der har deltaget i Bro til arbejdsmarkedet
  - b. en website med de 12 handlingsplaner samt anvisninger til, hvordan jobcentre og LBR kan tage initiativ til og selv udarbejde en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet.
  - c. fire konferencer for jobcenterchefer og LBR medlemmer omhandlende virksomhedssamarbejdet og udarbejdelse af handlingsplaner. Konferencerne er afholdt i tæt samarbejde med de fire beskæftigelsesregioner. På konferencerne er websiten præsenteret og magasinet samt guidelines er udleveret og gennemgået.

### **Kvalitative resultater af Bro til arbejdsmarkedet**

Evalueringen viser, at de 12 kommuner har udnyttet deres deltagelse i Bro til arbejdsmarkedet til at styrke samarbejdet med virksomhederne. Der er således en del kvalitative resultater af Bro til arbejdsmarkedet, fx har kommunerne

- samlet lokale virksomheder og drøftet roller og ansvarsfordeling mellem virksomhed, den ledige og jobkonsulenten ved indslusning af ledige. Drøftelserne har haft udgangspunkt i konkrete cases og beskrivelser af de ledige
- udarbejdet informationsmateriale til lokale virksomheder om jobcentrets virksomhedsservice mhp. at afstemme virksomhedernes forventninger til jobcentret
- nedlagt kommunale aktiveringspladser og i stedet lavet aftaler med offentlige og private virksomheder om praktik og arbejdsprøvning af ikke-arbejdsmarkedssparate ledige
- sat konkrete mål for oprettelse af indslusningsforløb for ledige med udgangspunkt i de fire modeller for indslusning, der er i Guidelines til personaleansvarlige. Der er sat mål for oprettelse af ordinære virksomhedspraktikforløb, åbne pladser og oprettelse af virksomhedscentre, hvor indsatsen for ledige med andre problemer end ledighed foregår på en arbejdsplads sammen med andre kolleger og med brug af mentor
- drøftet samarbejdet med virksomhederne på de indre linjer i jobcentret (mellem sagsbehandler, aktiveringsmedarbejder og jobkonsulent) hvad angår rolle- og ansvarsfordelingen og hvad angår en generel opkvalificering af samarbejdet, når ledige med andre problemer end ledighed er i virksomhedspraktik



- afholdt jobdage og -messer for nye målgrupper af ledige og virksomheder, hvor ledige med andre problemer end ledighed møder virksomheder, som jobcentret ikke tidligere har samarbejdet med
- samlet og målrettet indsatsen i eksisterende og nyoprettede projekter, så personalefaggrupper og de mange projekter med forskellige målgrupper af ledige bliver gearret til at arbejde i samme retning. Ved hjælp af denne indsats kan også de ikke-arbejdsmarkedssparate ledige "bevæge" sig tættere på arbejdsmarkedet

Der er altså en række kvalitative resultater og erfaringer med samarbejdet mellem jobcentre og virksomheder som følge af Bro til arbejdsmarkedet. Det er netop at styrke samarbejdet med de lokale virksomheder, som kommunerne har forpligtet sig til jævnfør samarbejdsaftalen mellem DISCUS og de 12 kommuner (se bilag 2)

I nedenstående perspektiveres resultater og erfaringer i lyset af den generelle udvikling på arbejdsmarkedet i projektperioden.

### **Perspektivering**

Bro til arbejdsmarkedet blev igangsat primo 2005 og afsluttet ultimo 2008. I løbet af initiativets levetid er der sket en række strukturelle og praktiske forandringer på beskæftigelsesområdet, som har haft betydning for implementeringen og formidlingen af initiativet til andre jobcentre.

#### **Ny struktur på beskæftigelsesområdet**

Initiativet er gennemført i en tid med omfattende forandringer og reformer på beskæftigelsesområdet. Bro til arbejdsmarkedet blev planlagt og igangsat i år 2005, det vil sige knap 2 år inden årsskiftet 2007, hvor de nye jobcentre blev etableret og hvor amterne og AF blev nedlagt og beskæftigelsesregionerne, og de Regionale- og Lokale Beskæftigelses Råd oprettet.

Da Bro til arbejdsmarkedet blev igangsat, var der endnu ikke et krav til kommunerne om, at de skulle lave en beskæftigelsesplan, som vi kender den i dag - med beskrivelse af de vigtigste beskæftigelsespolitiske udfordringer i kommunen, opfølgning på centralt udmeldte mål samt mål for brug af anden aktør og for den borgerrettede og den virksomhedsrettede indsats.

Ideen om at et jobcenter kunne udarbejde en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet er således udtænkt *inden* etablering af jobcentrene. Og hele udviklingen og afprøvningen af guidelines til udarbejdelse af en handlingsplan er foregået *samtidig* med, at de nye jobcentre var i en etableringsfase og skulle udarbejde de første beskæftigelsesplaner for 2007, 'beskæftigelsesplan light'.

Derfor har der undervejs i forløbet været en del fokus på at tilpasse handlingsplan for virksomhedssamarbejdet med disse forandringer, specielt i forhold til kravet om, at hvert jobcenter skulle udarbejde deres egen beskæftigelsesplan.

I Guidelines til handlingsplanen for virksomhedssamarbejdet og på websiten er handlingsplanens relation til beskæftigelsesplanen beskrevet. Først og fremmest



understreges det, at det er frivilligt for jobcentret, om de ønsker at udarbejde en handlingsplan, mens det er obligatorisk at udarbejde beskæftigelsesplanen. Det fremgår ligeledes, at handlingsplanen ikke er 'en ny beskæftigelsesplan' eller en erstatning eller konkurrent til denne, men skal ses som jobcentrets mulighed for specifikt at styrke samarbejdet med lokale virksomheder. Dels ved at udfolde og operationalisere de dele af beskæftigelsesplanen, som vedrører virksomhedssamarbejdet om de ikke-arbejdsmarkedssparate, og dels ved, at der med en handlingsplan kan opstilles nye mål for virksomhedssamarbejdet om denne målgruppe. Beskæftigelsesplanen er, populært sagt, jobcentrets, LBR og i sidste ende kommunalbestyrelsens plan for beskæftigelsesindsatsen i kommunen, som den er formuleret til ledelsesniveauet i kommunen og til beskæftigelsesregionen. En handlingsplan er derimod jobcentrets og LBR's strategi for at styrke samarbejdet med virksomhederne om indslusning af ledige med andre problemer end ledighed. Derfor er handlingsplanen udformet, så den primært henvender sig til LBR, jobcentrets egen ledelse og ikke mindst medarbejderne og andre aktører, der spiller en rolle i forbindelse med indsatsen. De 12 handlingsplaner, som er lavet i forbindelse med Bro til arbejdsmarkedet er drøftet i relation til kommunernes beskæftigelsesplaner på interne møder og seminarer i jobcentrene, på LBR møder og i forskellige virksomhedssammenhænge.

Ved initiativets afslutning og ved formidlingen af resultaterne er der lagt vægt på, at der er en klar og tydelig forskel på en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet og på en beskæftigelsesplan. Det har dog ikke været vanskeligt at forklare denne forskel til deltagerne på konferencerne, hvor guidelines til handlingsplan er formidlet til jobcentrene og IBR.

Handlingsplanen for virksomhedssamarbejdet fremstår dermed i dag som et supplement og konkretisering af beskæftigelsesplanen og ikke som en 'erstatning' eller 'konkurrent' til denne.

#### **Faldende ledighed og forventningsafstemning**

Fra 2005 til i dag ultimo 2008 er der ligeledes sket en række generelle forandringer på arbejdsmarkedet, som har haft betydning for initiativets fokus og formål. Det drejer sig navnlig om udvikling i ledigheden og efterspørgsel på arbejdskraft.

Der er i dag en betydelig lavere ledighed, end ved initiativets begyndelse i 2005. Samtidig er udsigten til en fremtidig lav ledighed og en faldende arbejdsstyrke et vigtigt omdrejningspunkt for indsatsen i kommunerne og i beskæftigelsesregionerne. Og ligeledes for virksomhederne, som oplever rekrutteringsproblemer og derfor ser sig om efter alternative rekrutteringsmuligheder.

Den lave ledighed har bl.a. betydet, at såvel kommunerne som virksomhederne nu har ekstra fokus på, hvordan ledige med andre problemer end ledighed kan blive en del af arbejdsstyrken.

På den baggrund er (nogle) virksomheders fokus på, at de har forpligtet sig til at være socialt ansvarlige gledet i baggrunden til fordel for overvejelser over, hvordan ledige med andre problemer end ledighed bliver til en potentiel arbejdskraft. Og i de to guidelines, i magasinet og på konferencerne er der kommet forstærket fokus på, *hvordan* virksomheden kan indsluse ledige med andre problemer end ledighed og ikke *hvorfor*.



Samtidig er jobcentrene, med et faldende antal arbejdsmarkedsparede ledige, naturligt nok blevet mere opmærksomme på vigtigheden af, at de hos deres samarbejdende virksomheder får skabt de rette forventninger til jobcentrenes virksomhedsservice, herunder navnlig hvilken arbejdskraft jobcentrene kan levere til virksomhederne.

Virksomhederne har således fået øget fokus på at udvide arbejdsstyrken ved bl.a. at rekrutterer blandt ledige, der ikke er umiddelbart arbejdsmarkedsparede. Og jobcentrene har direkte afledt heraf sat øget fokus på at få afstemt virksomhedernes forventninger til de ledige, som jobcentrene har tilbage "på hylderne". Et konkret eksempel er en målsætning i Jobcenter Viborgs handlingsplan om at "Styrke det strategiske samarbejde med virksomhederne". I handlingsplanen er der formuleret en strategi om fortsat dialog med lokale virksomheder, bl.a. om at afstemme forventningerne i forbindelse med indslusning. Denne målsætning er en udfoldelse og konkretisering af et afsnit i Viborgs Beskæftigelsesplan om mål og strategier for den virksomhedsvendte indsats.

De strukturelle og praktiske forandringer på arbejdsmarkedet har påvirket begrundelserne og betingelserne for at lave en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet, men det har ikke ændret ved kommunernes og virksomhedernes interesse for initiativet, tværtimod.

De 12 handlingsplaner, der er udarbejdet i Bro til arbejdsmarkedet, er i praksis blevet en udmøntning af den del af kommunernes beskæftigelsesplaner, som vedrører virksomhedssamarbejdet om ledige med andre problemer end ledighed. Samtidig har udarbejdelse af handlingsplanerne bidraget til at afstemme forventningerne mellem jobcentre og virksomheder på den måde, at jobcentret med handlingsplanen har sendt et klart signal til virksomhederne om, hvilke ledige, jobcentret har tilbage og især hvilke ledige, jobcentret ikke kan levere. Ligeledes har jobcentrene ved udarbejdelse af deres handlingsplan undersøgt hvilken service, virksomhederne forventer, når det gælder indslusning på særlige vilkår og arbejdsfastholdelse.

I formidlingen af initiativets erfaringer og resultater har fokus været rettet på relationen mellem handlingsplanen for virksomhedssamarbejdet og beskæftigelsesplanen som ovenfor beskrevet. Ligeledes er handlingsplanen på de fire konferencer blevet præsenteret og drøftet som et værktøj til forventningsafstemning mellem et jobcenter og lokale virksomheder i forbindelse med rekruttering på særlige vilkår.



## Baggrund

Forud for Bro til arbejdsmarkedet var der en længere proces, hvor tankerne bag initiativet blev udviklet. I det følgende redegør vi for denne proces:

De første overvejelser om initiativet blev født af LO, som i forlængelse af beskæftigelsesministerens konference i foråret i 2004 om virksomhedernes sociale engagement (VSE) ønskede, at der blev sat fornyet fokus på VSE og på samspillet mellem myndigheder og virksomheder. Som det blev formuleret på daværende tidspunkt, ønskede man en *”revitalisering af VSE”*.

LO henvendte sig til rådgivningsfirmaet DISCUS, som blev bedt om at formulere et oplæg, der kunne forny VSE-dagsordenen. Dette oplæg blev i den kommende tid drøftet indgående og revideret i samarbejde med LO, DA, KL og Arbejdsmarkedsstyrelsen - herefter kaldet AMS. Et forprojekt mellem DISCUS og CABI i foråret 2005 skulle konkretisere, hvori initiativet kunne bestå. Resultatet af forprojektet blev en formulering af et større initiativ bestående af tre faser, der samlet set havde fokus på udviklingen af samarbejdet mellem de kommende jobcentre og virksomheder.

Alle parter omkring projektet understregede i den indledende fase, at der ikke var brug for et projekt, der skulle *”lære”* virksomhederne at være socialt ansvarlige.

Derimod var der behov for et initiativ, som helt praktisk skulle bidrage til at udvikle samarbejdet mellem jobcentre og virksomhederne. Både det daglige *’drifts-samarbejde’* og sikring af fortsat udvikling af strategier på området. Hovedspørgsmålet var, hvordan jobcentrene kunne understøtte virksomhedernes muligheder for at tage et ansvar for indslusningen på arbejdsmarkedet af ledige med andre problemer end ledighed og andre af jobcentrets målgrupper.

Virksomhedernes sociale engagement er naturligvis ikke alene et spørgsmål om samarbejde med jobcentre eller andre myndigheder. Men antagelsen i Bro til arbejdsmarkedet var, at hvis VSE skulle udvikles, så virksomhederne blev bedre til at tage imod personer med andre problemer end ledighed, var det afgørende, at samarbejdet med jobcentrene blev yderligere styrket.

Derfor blev **formålet** med Bro til arbejdsmarkedet at udvikle og formidle konkrete modeller for samarbejdet mellem jobcentre og virksomheder. Det skulle ske gennem udarbejdelsen af guideline til en handlingsplan for jobcentrenes virksomhedssamarbejde – med særlig fokus på de målgrupper, der har brug for ekstra støtte for at finde fodfæste på arbejdsmarkedet. Og det skulle ske gennem udarbejdelsen af guidelines til virksomhederne om, hvordan de fremover kunne rekruttere og indsluse ledige på særlige vilkår.

Det nærmere indhold og processen i initiativet beskrives i det følgende.



### **Initiativets hovedelementer**

Initiativet bestod af tre faser – tre delinitiativer. De omtales kort her og udfoldes nedenfor:

1. **Første delinitiativ** foregik i to arbejdsmarkedscentre (de senere jobcentre), i Horsens og Greve. Opgaven bestod i først at kortlægge og analysere centrenes hidtidige erfaringer med virksomhedssamarbejdet for derefter at udarbejde en handlingsplan for den fremtidige indsats. Sidst, men ikke mindst skulle erfaringerne fra Horsens og Greve samles op i en skabelon eller guidelines, der skulle danne afsæt for arbejdet med handlingsplaner i delinitiativ 3.
2. **Andet delinitiativ** bestod af en grundig kortlægning af eksisterende praksis på 60 arbejdspladser, der allerede havde erfaringer med rekruttering på særlige vilkår. Erfaringerne blev skrevet sammen og systematiseret til en række konkrete guidelines til alle virksomheder, der står foran at skulle rekruttere på særlige vilkår. Guidelines er udover at være samlet på en hjemmeside også trykt i en detaljeret publikation "Rekruttering på særlige vilkår - guidelines til personaleansvarlige". Desuden er der trykt en kortfattet præsentation: "Kort og godt om rekruttering på særlige vilkår" som udgør en stringent præsentation af de faser og modeller, som er de mest anvendte i forbindelse med rekruttering på særlige vilkår. Den korte version er sendt til 45.000 virksomheder med over 5 medarbejdere. I dette delinitiativ blev der også gennemført grundige interviews med 10 kommuner, som har særligt gode erfaringer i samarbejdet med virksomheder om ledige med andre problemer.
3. **Tredje delinitiativ** var det mest omfattende. I denne fase har 10 nye jobcentre – på grundlag af erfaringerne og guidelines fra Horsens og Greve, samt guidelines til virksomhederne – arbejdet med at udarbejde en handlingsplan for jobcentrets virksomhedssamarbejde. En plan, som skal supplere jobcentrenes lovpligtige beskæftigelsesplan, hvad angår indsatsen med at hjælpe de svageste grupper af ledige ud på arbejdsmarkedet. Handlingsplanerne fra de 10 jobcentre har dannet udgangspunkt for en revideret version af guidelines til handlingsplan. Som afslutning på initiativet har der været en omfattende, landsdækkende formidling af erfaringerne fra såvel delinitiativ 3 som fra den samlede projektperiode.

Handlingsplanerne i de 12 jobcentre er på forskellig vis blevet indarbejdet i de respektive jobcentres fremtidige årscyklus, således at de på én gang supplerer og konkretiserer den lovpligtige beskæftigelsesplan. Dermed skal handlingsplanerne først og fremmest ses som et vigtigt redskab til at præcisere og prioritere jobcentrenes samarbejde med virksomhederne. Handlingsplanen er ikke et mål i sig selv. Men det er et afgørende middel til at planlægge og dimensionere, hvordan indsatsen for de svagere grupper af ledige kan blive endnu mere virksomhedsrettet ud fra en central præmis om, at disse grupper af ledige kun kommer i arbejde, hvis partnerskabet mellem jobcenter og virksomheder er så forpligtende og konkret som overhovedet muligt.



### ***Initiativets organisering***

Bro til arbejdsmarkedet har bestået af følgende projektorganisation:

1. Initiativet er blevet fulgt af en central følgegruppe bestående af repræsentanter for: Arbejdsmarkedsstyrelsen (2. kontor), DA, LO, KL, Dansk Handicapforbund, DISCUS og CABI. Følgegruppen har mødtes fire gange, den sidste gang til drøftelse af resultater og erfaringer beskrevet i denne rapport.
2. Den daglige koordinering af initiativet er sket i en gruppe med konsulenter fra DISCUS og CABI. DISCUS har været projektleder i hele forløbet og har været gennemgående ansvarlig for alle elementer i initiativet. CABI har ligeledes medvirket i alle faser af projektet. Firmaet Umloud Untd. har medvirket i formuleringen af initiativets kommunikations- og pressestrategi og har stået for at designe og udarbejde en del af initiativets pjecer, publikationer og øvrige materialer. Derudover har der været en række andre underleverandører, som har varetaget mindre opgaver.
3. I hvert af de 12 jobcentre/lokalområder, som har medvirket i initiativet, har der været lokale følgegrupper og arbejdsgrupper. Den lokale organisering har været forskellig fra sted til sted. Men alle steder har man vha. styre- og projektgruppen tilstræbt en organisering, der A) sikrede en politisk og ledelsesmæssig forankring og løbende interesse i projektet; B) sikrede, at projektet blev indarbejdet i jobcentrenes drift frem for at være et løsrevet projekt, der levede sit eget liv.
4. I initiativet var der afsat økonomiske midler til frikøb af en eller flere medarbejdere i de jobcentre, der deltog i 1. og 3. fase. Disse medarbejdere fungerede som lokale tovholdere.
5. I sidste del af initiativet har de fire beskæftigelsesregioner spillet en central rolle i formidling af initiativets erfaringer til andre jobcentre, herunder samarbejdet med konsulentgruppen om afholdelse af fire konferencer, en i hver region.

Derudover har der været løbende kontakt og dialog mellem DISCUS og 2. kontor i AMS. Det gælder især i forbindelse med formidlingen af initiativets erfaringer, herunder at få mulighederne i handlingsplanen til at spille sammen med kravet om, at jobcentrene skal udarbejde en beskæftigelsesplan samt understrege budskabet om, at det er frivilligt for kommunerne at udarbejde en handlingsplan.

Den daglige styring, vidensudveksling og dialog i initiativet er nærmere beskrevet i de følgende afsnit i forbindelse med redegørelsen for de tre projektfaser.

### ***Første Fase: Udarbejdelse af en lokal handlingsplan i Horsens og Greve***

Initiativets første fase foregik i Horsens og Greve Kommune. Begrundelsen for at henvende sig til de to kommuner var, at både Horsens og Greve på daværende



tidspunkt i efteråret 2005 allerede havde erfaringer med at fungere som arbejdsmarkedscenter, hvor kommunen og AF samarbejdede om den virksomhedsrettede indsats. Således havde begge kommuner allerede en organisation under udvikling, der pegede frem mod etableringen af jobcentre i 2007.

Intentionen med denne fase var at undersøge – med formuleringen fra projektbeskrivelsen – *”hvordan jobcentrene skaber de bedst mulige betingelser for virksomhedernes engagement og deltagelse i indslusningen af svage ledige. Delinitiativet handler således om relationen mellem jobcentrene og virksomhederne”*. Hensigten med undersøgelsen var således at skabe et solidt vidensgrundlag, før man udarbejdede en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet i de to kommuner.

**Den konkrete tilgang i delinitiativ 1 var følgende:**

- 1) Konsulenter fra DISCUS og CABI foretog i fællesskab en detaljeret kortlægning og dataindsamling i henholdsvis Horsens og Greve. Formålet var at skabe en grundig viden om målgrupperne i jobcentret, virksomhederne i området samt den eksisterende organisering af virksomhedssamarbejdet i jobcentret.
- 2) Denne viden blev skrevet sammen i en række små rapporter, som derefter blev samlet i et kort notat til ledere og politikere i de to kommuner. Notatet blev brugt som grundlag for en formulering af fremtidige indsatsmål for virksomhedssamarbejdet.
- 3) Efterfølgende skrev DISCUS og CABI et udkast til en handlingsplan for jobcentrene i Horsens og Greve. Udkastet blev diskuteret med ledere og medarbejdere i jobcentrene, LBR samt andre interessenter.
- 4) I Horsens blev der lagt meget vægt på et omfattende ejerskab til handlingsplanen blandt alle relevante aktører i byen. I Greve så man i højere grad planen som et internt pejlemærke for virksomhedssamarbejdet i jobcentret.
- 5) Horsens og Greve modtog projektmidler til delvis frikøb af en medarbejder, som hjalp DISCUS og CABI med dataindsamlingen. I hver kommune var der samtidig en arbejdsgruppe bestående af den frikøbte medarbejder, ledelsen i jobcentret, DISCUS og CABI. Den oprindelige tanke var endvidere, at der også skulle etableres en lokal følgegruppe. Men i praksis fungerede arbejdsgruppen samtidig som følgegruppe. Derudover blev projektet i flere omgange diskuteret i de to kommuners koordinationsudvalg/LBR samt i de relevante politiske udvalg.
- 6) Efter udarbejdelse af handlingsplanen holdt vi i Horsens et stort seminar, hvor planen blev præsenteret og diskuteret. Her medvirkede – ud over jobcentret, dets ledelse og beskæftigelsesdirektøren – virksomheder, politikere, arbejdsmarkedets parter og andre organisationer og interessenter. Et af de centrale mål i handlingsplanen var at skabe smidigere lokale rammer og betingelser for, hvordan man kunne indsluse svage ledige i virksomhederne. I Horsens har man i forvejen en slags kontrakt mellem kommunen og arbejdsmarkedets parter, der beskriver rammerne for indslusningsforløb i virksomhederne. Denne kontrakt ønskede jobcentret at gøre mere fleksibel, så den tog højde for, at flere og flere af de ledige har



brug for længerevarende indslusningsforløb. På seminaret var der en rigtig god diskussion af disse forhold, som efterfølgende er indgået i implementeringen af handlingsplanen.

- 7) I Greve blev handlingsplanen i stedet præsenteret og diskuteret på et internt seminar for jobcentrets og rådhusets medarbejdere (Center for Job og Erhvervsservice) og medarbejdere i Kompetencekompagniet (som er en selvstændig del af Arbejdsmarkedsafdelingen i Greve). I Greve var en af ambitionerne med handlingsplanen først at skabe fælles fodslaw blandt alle medarbejderne om den virksomhedsrettede indsats og at skabe sammenhæng mellem aktiveringsforanstaltninger og det udvidede virksomhedssamarbejde. Derfor var det en vigtig del af planens implementering i Greve, at man forud for etableringen af nye samarbejdsaftaler med virksomhederne havde en proces på de "indre linier" i jobcentret, hvor man sikrede, at planens målsætninger var helt forankrede blandt alle medarbejdere og afdelinger.
- 8) Efter disse seminarer blev handlingsplanerne finpudset (*handlingsplanerne er vedlagt som bilag*). Og siden hen har begge jobcentre arbejdet med at implementere de enkelte indsatsmål og at indarbejde handlingsplanen i den fremtidige beskæftigelsesplan.
- 9) Alle erfaringerne fra arbejdet med de to handlingsplaner blev samlet op af DISCUS og CABI og indarbejdet i en skabelon til udarbejdelse af handlingsplaner (*se 1. skabelon til handlingsplan i bilag*), som efterfølgende dannede afsæt for delinitiativ 3 (*se beskrivelsen af dette*).

## Resultater

De konkrete resultater af delinitiativ 1 var:

- En handlingsplan i henholdsvis Horsens og Greve, der beskriver de konkrete målsætninger for samarbejdet mellem virksomheder og jobcentret om indslusning af ledige.
- En skabelon for udarbejdelse af en handlingsplan. Skabelonen skulle fungere som inspiration for de 10 jobcentres udviklingsarbejde i delinitiativ 3.
- Etableringen – især i Horsens – af en ny lokal dagsorden, hvor alle interessenter på beskæftigelsesområdet bidrager til en diskussion om, hvordan man laver nogle nye aftalerammer, som understøtter de svagere gruppers vej til arbejdsmarkedet.
- Igangsættelse af en række konkrete samarbejder mellem jobcentret og lokale virksomheder om svage lediges vej til arbejdsmarkedet.

## Erfaringer

Erfaringerne fra Horsens og Greve viser, at der er tre gevinster ved at lave en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet:

**For det første** giver arbejdet med handlingsplanen øget viden om, hvordan man laver et bedre match mellem udbuddet og efterspørgslen efter arbejdskraft. Man får simpelthen mere viden om, hvem de ledige i virkeligheden er, og hvilke grupper af ledige virksomhederne er i stand til at rumme. Dermed får man et bedre grundlag for at organisere jobcentrets samarbejde med virksomhederne. Og man får et klarere billede af, hvordan det ene eller det andet samarbejdsprojekt med



virksomhederne kan bidrage til løsning af jobcentrets udfordringer. Sagt på en anden måde, kan handlingsplanen levere såvel et strategisk overblik over virksomhedssamarbejdet som konkrete mål for, hvordan samarbejdet kan hjælpe bestemte målgrupper i retning af arbejdsmarkedet.

**For det andet** er handlingsplanen – og især processen hen imod handlingsplanens tilblivelse – med til at skabe en fælles forståelse på "de indre linjer" af, hvordan man tilrettelægger de lediges vej til arbejdsmarkedet. Planen kan således være med til at skabe fælles fodslaw i jobcentrets visitation af de ledige og i anvendelsen af de virksomhedsrettede tilbud.

**For det tredje** kan handlingsplanen også være med til at skabe et lokalt ejerskab. Den grundlæggende præmis for handlingsplanen er nemlig, at det ikke er en teknisk-administrativ plan, som ledelsen og medarbejderne i jobcentret udarbejder uden dialog med andre. Planen er helt afhængig af, at såvel virksomheder, arbejdsmarkedets parter, politikere, LBR som andre lokale aktører ikke bare nikker til den, men også er med til at formulere målene i planen. Handlingsplanen er således først og fremmest et værktøj til at skabe konsensus om retningen for den lokale beskæftigelsesindsats – herunder et fælles billede af, at aktivering og opkvalificering så vidt muligt skal ske i et samarbejde med virksomhederne.

At skabe et fælles ejerskab – både på de indre linjer i jobcentret, blandt arbejdsmarkedets parter og andre eksterne interessenter – er også den svære udfordring, når man laver en sådan plan. Erfaringerne fra både Horsens og Greve viser, at det kræver et stykke arbejde, når planen ikke blot skal være et resultat af embedsmændenes arbejde i jobcentrene, men også skal afspejle de lokale, beskæftigelsespolitiske interesser samt virksomhedernes bud på, hvordan man tilrettelægger samarbejdet. Der er brug for mere tid, når alle skal inddrages i planens tilblivelse. Men samtidig viser de første erfaringer også, at implementeringen er lettere, når alle føler ejerskab til produktet.

### **Anden fase: "Rekruttering på særlige vilkår" – guidelines til personaleansvarlige**

I anden fase blev fokus rettet mod virksomhederne. Målsætningen var – via en kortlægning af udvalgte virksomheder, som allerede havde meget erfaring med rekruttering af ledige på særlige vilkår – at udarbejde konkrete guidelines til "nye" virksomheder, som ville i gang med et samarbejde med jobcentret. Disse guidelines skulle formidles til virksomhederne i en form, som var så konkret og anvendelsesorienteret som mulig. Antagelsen var, at virksomhederne ofte havde svært ved at omsætte og anvende "best practice"-beskrivelser af andre virksomheders erfaringer. "Best practices" fungerer primært som *inspiration*, ikke som en *køreplan*. Derfor var målet i delinitiativ 2 at bearbejde erfaringerne fra et stort antal erfarne virksomheder og præsentere dem i en trin-for-trin form, så de kunne anvendes af andre virksomheder.

I det følgende beskrives kort processen hen imod denne A-til-Z fremstilling af rekruttering på særlige vilkår, som delinitiativet mundede ud i.

**Den konkrete tilgang i delinitiativ 2 var følgende:**



- 1) Vi udarbejdede en bruttooversigt over ca. 200 offentlige og private virksomheder, som havde erfaringer med rekruttering på særlige vilkår.
- 2) Ud af disse virksomheder udvalgte vi 60 virksomheder, der repræsenterede en spredning målt på en lang række parametre: størrelse, geografi, branche, medarbejdersammensætning m.v.
- 3) Derefter besøgte vi alle 60 virksomheder, og der blev gennemført grundige interviews med personalelederne og nogle steder en medarbejderrepræsentant med udgangspunkt i en interviewskabelon. Referaterne fra interviewene blev lagt ind i en database. Beskrivelserne er godkendt af virksomhederne, og efterfølgende er databasen lagt på [www.bro-til-arbejdsmarkedet.dk](http://www.bro-til-arbejdsmarkedet.dk)
- 4) På grundlag af informationerne fra de 60 virksomheder gik et team fra DISCUS og CABI i gang med at analysere alle virksomhedsdata og at udarbejde en række guidelines til personaleansvarlige i virksomheder, som stod foran at skulle rekruttere og ansætte ledige på særlige vilkår.
- 5) Udarbejdelsen af disse guidelines var en lang proces, fordi vi ønskede at finde frem til en form, som på én gang inkluderede alle erfaringer fra de "erfarne" virksomheder, og som samtidig på en klar og overskuelig måde præsenterede de mest gængse modeller for indslusning samt de faser, som et sådant indslusningsforløb normalt gennemløber. Det krævede mange gennemskrivninger, før vi fandt en form, som både levede op til kravet om, at "det hele skulle med", og til ønsket om at lave en enkelt og praktisk anvendelig beskrivelse af Rekrutteringens ABZ. Resultatet kan ses og downloades på hjemmesiden.
- 6) Som et led i udarbejdelsen af disse guidelines holdt vi fire regionale seminarer, hvor langt hovedparten af de 60 interviewede virksomheder mødtes og diskuterede et tidligt udkast til publikationen. Disse fokusgruppediskussioner gav et stort udbytte, som også fandt vej ind i den endelige publikation.
- 7) Ud over publikationen "Rekruttering på særlige vilkår – guidelines til personaleansvarlige" udarbejdede vi pixi-udgaven "Kort og godt om rekruttering på særlige vilkår". Denne version er udsendt til 45.000 virksomheder sammen med et brev fra Claus Hjort Frederiksen.
- 8) I forbindelse med delinitiativ 2 besluttede vi også at udarbejde et inspirationshæfte på grundlag af 10 udvalgte kommuner, som har vellykkede erfaringer med at samarbejde med virksomheder om rekruttering på særlige vilkår. I beskrivelsen af disse erfaringer er der særlig fokus på de modeller og metoder, som kommunerne anvender i deres virksomhedssamarbejde. Beskrivelserne er samlet i hæftet "*10 kommuners modeller og metoder til indslusning*" (se bilag).  
Udarbejdelsen af inspirationshæftet var en slags *realitetstjek*, der skulle sikre en fornuftig sammenhæng mellem på den ene side virksomhedernes egne erfaringer og ønsker og på den anden side de samarbejdsmodeller og metoder, som kommunerne selv fremhæver som de bedste. Vi ville undgå en situation, hvor vi producerede guidelines til virksomhederne, som var urealistiske i samarbejdet med jobcentrene. Derfor skelede vi under produktionen af disse guidelines til, hvilke tilgange der – fra et kom-



munalt perspektiv – gav det bedste samarbejde mellem jobcentrene og virksomhederne om rekruttering på særlige vilkår.

I initiativets tredje fase (*se beskrivelsen af denne nedenfor*) er hæftet blevet præsenteret som inspiration for de 10 jobcentre, som skulle i gang med at udarbejde deres egen handlingsplan for virksomhedssamarbejdet.

## **Resultater**

De konkrete resultater af delinitiativ 2 var:

- Publikationen "Rekruttering på særlige vilkår – guidelines til personaleansvarlige".
- Publikationen "Kort og godt om rekruttering på særlige vilkår". Denne version er udsendt til 45.000 virksomheder sammen med et brev fra Claus Hjort Frederiksen.
- Inspirationshæftet "10 kommuners modeller og metoder til indslusning.
- Hjemmesiden [www.bro-til-arbejdsmarkedet.dk](http://www.bro-til-arbejdsmarkedet.dk), hvor ovenstående publikationer kan downloades. Desuden er publikationerne omarbejdet til en web-venlig præsentation, hvor samarbejdsmodeller og samarbejdsfaser bl.a. er præsenteret i grafiske modeller. Desuden er der på hjemmesiden adgang til en database med præsentation af 60 virksomheders erfaringer med rekruttering på særlige vilkår. Endelig rummer hjemmesiden det meget omfattende materiale, som er produceret i forbindelse med delinitiativ 3 (*se nedenfor*).

## **Erfaringer**

Et af indtrykkene fra kortlægningen af de 200/60 offentlige og private virksomheders erfaringer med rekruttering på særlige vilkår er, at langt de fleste har præcise forestillinger om, hvordan samarbejdet med jobcentret skal være, hvis indslusningsforløbet skal være en succes. Og den gensidige forventningsafstemning mellem jobcenter, virksomhed og den ledige er en afgørende faktor for, om indslusningen går godt eller ej.

Erfaringen fra delinitiativ 2 er også, at det er ganske vanskeligt at "koge" oplevelserne og anbefalingerne fra de 60 virksomheder ned til nogle fælles retningslinjer for, hvordan rekruttering på særlige vilkår bør foregå. Således gennemgik "Rekruttering på særlige vilkår – guidelines til personaleansvarlige" en langvarig skrivefase, hvor udfordringen hele tiden var at finde en række metoder og modeller, som på en meningsfuld måde sammenfattede alle de empiriske erfaringer fra de 60 virksomheder. Samtidig var det vigtigt, at metoderne og modellerne ikke blev for generelle. Ambitionen var nemlig at lave en publikation, der var så anvendelig som mulig for de virksomheder, som står foran at skulle i gang med rekruttering på særlige vilkår.

Vi endte med at konkludere, at alle former for rekruttering på særlige vilkår kan kategoriseres inden for fire forskellige modeller, samt at et rekrutteringsforløb består af fire faser.

### **Modellerne er:**

1. En praktikant ad gangen i virksomheden



2. En eller flere åbne pladser til praktikanter i virksomheden
3. Trænings- og rekrutteringsafdeling i virksomheden
4. Virksomheden tager imod praktikanter i hold

**Faserne er:**

1. Kontakt: etablering af samarbejde mellem jobcenter og virksomhed; samtale med den ledige
2. Virksomhedspraktik: afprøvning og træning af den ledige
3. Ansættelse: beslutning om ansættelse og ansættelsesform; opfølgningssamtale m.v.
4. I job: fastholdelse i job; opfølgning.

I publikationen er de fire modeller og de fire faser beskrevet helt ned i detaljen med de variationer, som der naturligvis forekommer – og krydret med eksempler, der gør dem "genkendelige" for de fleste virksomheder.

***Fase tre: Udvalgte kommuner udarbejder selv en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet***

Initiativets tredje fase var en udbredelse af erfaringerne fra fase et. Nye kommuner skulle selv udarbejde en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet, hvor erfaringerne fra fase to skulle bidrage til, at de nye kommuner kunne udbygge samarbejdet med virksomhederne om indslusning på særlige vilkår.

Målet var, at 10-15 jobcentre selv, under vejledning af konsulentgruppen, skulle udarbejde deres egen handlingsplan for virksomhedssamarbejdet.

**Etablering af samarbejdet med kommunerne**

I efteråret 2006 udvalgte konsulentgruppen 15 kommuner, som blev kontaktet mhp. deltagelse i initiativets tredje fase. Opstarten af den tredje fase skete som nævnt samtidig med, at kommunesammenlægningerne trådte i kraft og med oprettelse af de nye jobcentre og deraf følgende omorganiseringen af beskæftigelsesindsatsen i kommunerne. Det medførte, at nogle kommuner takkede nej til at deltage i initiativet, da de ikke mente, at de kunne afsætte medarbejdersressourcer til at udarbejde en handlingsplan på det tidspunkt.

Hovedkriterierne for udvælgelsen af de 15 kommuner var, at de tilsammen udgjorde et repræsentativt udsnit af kommuner i Danmark, og at de samtidig var i en situation, hvor de hver i sær havde en interesse i at få styrket samarbejdet med virksomhederne om indslusning af ledige med andre problemer end ledighed.

Opgørelser fra Ny Chance viste, at de udvalgte kommuner alle havde brug for at iværksætte en særlig indsats over for ledige med andre problemer end ledighed for at kunne opfylde målene i Ny Chance. Samtidig blev der i den endelige udvælgelse taget hensyn til kommunernes størrelse, geografiske placering og eksisterende beskæftigelsesindsats, herunder tradition for virksomhedssamarbejde.

Fra oktober 2006 til januar 2007 afholdt konsulentgruppen møde med jobcentercheferne i hver af de 15 kommuner og drøftede deres eventuelle deltagelse i initiativet. 4 af de 15 kommuner ønskede efter mødet ikke at deltage i initiativet, som nævnt primært fordi de ikke mente at kunne afsætte de nødvendige medarbejdersressourcer.



bejderressourcer til at udarbejde en handlingsplan samtidig med opstarten af det nye jobcenter.

Der blev udarbejdet en kontrakt mellem DISCUS og hver af de resterende 11 kommuner om udarbejdelse af en handlingsplan (se kontrakt i bilag). Af kontrakten fremgår det, at hver kommune modtager et honorar på maksimalt kr. 500.000 mod, at de udarbejder en handlingsplan som beskrevet i guidelines fra fase 1: "Skabelon til handlingsplan". Honoraret skulle dække lønudgifter til projektansatte, administrative udgifter i initiativet samt afholdelse af møder og seminarer, primært i forbindelse med implementering af handlingsplanen.

Alle 11 kommuner udpegede en projektleder, som var ansvarlig for at gennemføre initiativet, og nedsatte efterfølgende en projekt- og styregruppe jf. aftalen. DISCUS udarbejdede en webbaseret kommunikationsplatform mhp. at styrke og smidiggøre den daglige kommunikation mellem konsulentgruppen og de projektansvarlige i kommunerne. Websiten indeholdte: En nyhedsside, et dokumentbibliotek, hvor relevante notater og dokumenter kunne downloades og et debatforum. Desuden var der for hver kommune en side med kontaktoplysninger til den interne kommunikation mellem de 11 projektledere samt et afrapporteringsdiagram, hvor den projektansvarlige kunne redegøre for gennemførelse af delopgaverne (se manual for kommunikationsplatform i bilag).

Herefter gik de 11 kommuner i gang med at udarbejde deres handlingsplan for virksomhedssamarbejdet jf. de udleverede guidelines. LBR, relevante politiske udvalg, medarbejdere i jobcentrene og ikke mindst lokale virksomheder blev orienteret om jobcentrets deltagelse, og LBR og lokale politikere blev inddraget i planlægningen af forløbet.

### **Udarbejdelse af handlingsplanerne**

Undervejs i den tredje fase blev der afholdt i alt tre fællesseminarer for projektlederne for at servicere og vejlede dem i processen med at udarbejde en handlingsplan.

Seminarerne gav desuden mulighed for erfaringsudveksling mellem projektdeltagerne. Fra fire af kommunerne deltog både projektleder og jobcenterchefen i seminarerne. Jobcenterchefens deltagelse i seminarerne og i arbejdet med handlingsplanen var med til at styrke den efterfølgende implementering af handlingsplanen, og bidrog til, at deltagelsen i Bro til arbejdsmarkedet betød en ny strategi for hele jobcentrets virksomhedskontakt; det var ikke blot "endnu et projekt", de deltog i.

Mellem seminarerne har konsulentgruppen haft løbende kontakt med projektlederne og jobcenterchefer via kommunikationsplatformen, telefonen og deltagelse i styre- eller projektgruppemøder. Herigennem er de blevet vejledt i processen med at udarbejde en handlingsplan og således kvalificeret det færdige produkt. Der har i gennemsnit været en kontakt med en projektleder hver dag.

**Form og indhold på de tre seminarer var:**



1. På opstartsseminaret primo marts 2007 blev hele projektet drøftet igennem og der blev indgået specifikke aftaler om indsamling af data og implementering af handlingsplanen. Desuden blev kommunikationsplatformen præsenteret og tilrettet efter projektledernes ønsker og efterfølgende taget i anvendelse.

Fra marts til juni blev der indsamlet data til udarbejdelse af handlingsplanerne.

I samarbejde med kommunerne udarbejdede DISCUS ved hjælp af DREAM en statistisk undersøgelse af borgere på forskellige forsørgelsesgrundlag for hver kommune. Derudover blev der foretaget en spørgeskemaundersøgelse i hver af de 11 kommuner om virksomhedernes muligheder for og ønsker om samarbejde med jobcentret om indslusning (se bilag).

2. På det efterfølgende seminar i august 2007 blev disse data gennemgået og drøftet. Deltagerne var inddelt i arbejdsgrupper efter kommunistørrelse og geografisk placering. De statistiske data for hver kommune blev dels sammenholdt med undersøgelserne i de øvrige kommuner og dels drøftet i lyset af interviews med kommunens borgere og virksomheder, som de projektansvarlige havde foretaget jf. guidelines. I arbejdsgrupperne blev indsatsmål i de kommende handlingsplaner desuden drøftet og udviklet.

I evalueringen af processen påpeger kommunerne, at vejledning fra konsulentgruppen og ikke mindst erfaringsudvekslingen med de øvrige kommuner i dataindsamlingsfasen var afgørende for kvaliteten, da de senere fastlagde indsatsmålene i deres handlingsplaner.

I august 2007 valgte Tønder Kommune at træde ud af projektet. Initiativet havde stor politisk opbakning i kommunen, både fra byrådet og fra erhvervslivet. Forvaltningen vurderede imidlertid, at der manglede medarbejderressourcer til at udarbejde og ikke mindst implementere handlingsplanen (se begrundelse for Tønders udtrædelse i bilag). De resterende 10 kommuner har alle gennemført projektet som aftalt.

Mellem august og november drøftede de respektive styregrupper i kommunerne de indsamlede data og fastlagde handlingsplanernes indsatsmål. Herefter udarbejdede projektlederne i hver kommune et udkast til kommunens handlingsplan.

3. Disse udkast blev drøftet på det sidste seminar i november 2007 sammen med planlægningen af implementeringen af handlingsplanerne. Nogle af kommunerne havde på daværende tidspunkt udarbejdet en handlingsplan og manglede i realiteten kun den videre politiske behandling. Andre kommuner manglede fortsat at drøfte indsatsmål og skrive deres handlingsplan.

### **Implementering af handlingsplanerne**

Kommunerne blev således færdige med handlingsplanerne på forskellige tidspunkter, primært pga. vaskeligheder med prioritering af medarbejderressourcer til



opgaven. De første kommuner var færdige i august/september og de sidste i december 2007. Nogle af kommunerne gik i gang med at implementere udvalgte indsatsmål, inden handlingsplanerne var helt færdigskrevne og politisk behandlet. De fik således alle minimum et halvt år til at implementere deres handlingsplaners indsatsmål.

Hovedparten af handlingsplanerne blev præsenteret og drøftet i kommunernes LBR og i nogle kommuner også i arbejdsmarkeds- eller økonomiudvalget. De handlingsplaner, som lagde op til anden ressourceprioritering i kommunens indsats (fx nedlæggelse af kommunale aktiveringspladser og oprettelse af virksomhedsaktiveringspladser, eller omorganisering af indsatsen) blev behandlet i økonomiudvalgene, mens de handlingsplaner, som primært var en konkretisering af kommunens beskæftigelsesplan, typisk blev præsenteret i LBR.

Desuden afholdt kommuner jf. aftalen et eller flere interne medarbejderseminarer eller møder, hvor planen blev præsenteret for de øvrige medarbejdere i jobcenterne eller for lokale parter og hvor implementeringen af indsatsmålene blev drøftet.

Det generelle billede er, at kommunerne omkring hovedstadsområdet primært har drøftet handlingsplan i egen organisation og i mindre grad har inddraget LBR og andre politiske udvalg i en drøftelse af, hvordan de kan nå deres indsatsmål. Kommunerne uden for hovedstadsområdet har derimod i højere grad inddraget arbejdsmarkedsparter via LBR i processen med at udarbejde og implementere deres handlingsplan. Forklaringen er, ifølge kommunerne selv, at arbejdsmarkedet i hovedstadsområdet ikke har samme lokale karakter som i kommuner uden for hovedstadsområdet (mere herom senere).

### **De 12 handlingsplaner**

Der er udarbejdet i alt 12 handlingsplaner for virksomhedssamarbejdet. I fase 1 har konsulentgruppen - i samarbejde med Greve og Horsens kommune - udarbejdet 2 handlingsplaner og de resterende handlingsplaner har de 10 kommuner selv udarbejdet i projektets tredje fase (se de 12 handlingsplanerne i bilag).

Handlingsplanerne er opbygget efter samme skabelon, men med forskellige målgrupper og indsatsmål svarende til udfordringerne i den enkelte kommune. Alle handlingsplaner lever op til den aftale, der blev indgået mellem DISCUS og hver kommune. Målgrupperne er ledige med andre problemer end ledighed og der er fokus på virksomhedssamarbejdet i de valgte indsatsmål.

En afgørende forskel på betingelser og muligheder for at udarbejde en handlingsplan er forskellen i hhv. store og små kommuner. I store kommuner er der typisk et sekretariat, der kan fremskaffe statistiske data og ikke mindst bidrage til analysen af disse. Noget, som de mindre kommuner ikke har kunnet trække på i samme omfang. Desuden har det i nogle mindre kommuner været vanskeligt at finde/frikøbe en medarbejder til at udarbejde handlingsplanen pga. mand-skabsmangel.

En anden afgørende forskel er kommunernes geografiske placering. Erfaringen viser, at kommuner i hovedstadsområdet ikke har samme lokale arbejdsmarked som mange kommuner uden for hovedstadsområdet. I mange virksomheder i



hovedstadsområdet har medarbejderne, lederne og ejeren af virksomheden ofte bopæl i andre kommuner og har derfor, ifølge kommunerne som deltog i initiativet, ikke samme tilknytning til lokalområdet og føler derfor heller ikke samme ansvar over for lokalrådets ve og vel som i kommuner, hvor medarbejderne og ejeren bor i den kommune, hvor virksomheden ligger.

Derfor fik handlingsplanerne for virksomhedssamarbejdet i kommuner beliggende i hovedstadsområdet mere karakter af at være en driftsplan for virksomhedssamarbejde end det blev en optakt til at få skabt et fælles, kommunalt engagement på beskæftigelsesområdet.

### **Handlingsplanerne har følgende målgrupper og indsatsmål:**

#### **1. Målgrupper.**

Handlingsplanerne har typisk mellem 3 og 5 målgrupper, omfattende:

- a. kontanthjælpsmodtagere matchgruppe 4 og 5
- b. ledighedsydelsesmodtagere
- c. forsikrede ledige med lang ledighed
- d. sygedagpengemodtagere.

Nogle af handlingsplanerne er meget generelle i deres målgruppebeskrivelse, som fx Odder, der har "ledige med væsentlige andre problemer end ledighed" som målgruppe, mens andre målgrupper er meget specifikke, som fx Aalborg, der bl.a. har "dagpengeberettigede kvinder mellem 50 og 54 år med minimum et års ledighed".

#### **2. Indsatsmål.**

Handlingsplanerne har mellem 5 og 11 indsatsmål. Typisk indsatsmål:

- a. at styrke det strategiske samarbejde med virksomhederne. I Viborg er der fx etableret en tænketank bestående af 20 virksomheder, som jobcentret mødes med 2-4 gange årligt mhp. at drøfte mål og strategier for den virksomhedsrettede indsats
- b. at styrke organiseringen af indsatsen og samspillet mellem sagsbehandlere og jobkonsulenter mhp. at styrke virksomhedssamarbejdet. I Albertslund blev handlingsplanen fx brugt til at oprette et særligt etnisk team, med forskellige faggrupper repræsenteret.
- c. anvendelse af mentorordningen, hvor det er relevant; dels virksomhedsmentorer og dels sociale mentorer. I Viborg blev der fx igangsat et særligt initiativ med "arbejdspladsmentorer", der tog sig af forhold på arbejdspladsen og "hverdagsmentorer", der tog sig af forhold uden for arbejdspladsen.
- d. 7 af de 10 kommuner, som selv har udarbejdet en handlingsplan, har udarbejdet indsatsmål jf. de fire modeller for indslusning, som blev udarbejdet i fase 2 af Bro til arbejdsmarkedet. Nogle har nævnt den eller de modeller, de har prioriteret, andre har beskrevet alle 4 modeller. De har samtidig sat konkrete mål for, hvor mange ledige der skulle igennem de valgte forløb. Det drejer sig om Vesthimmerland, Aalborg, Norddjurs, Odder, Vejle, Kalundborg og Ballerup



- e. igangsætning af konkrete projekter: sosu uddannelse, hurtig opfølgning på sygedagpengesager og særlig indsats for udsatte sygemeldte i ect.

Da alle kommunerne havde udarbejdet en handlingsplan, drøftede de hver især implementeringen på det sidste seminar jf. deres erfaringer med implementering af lignende handlingsplaner. På baggrund af disse drøftelser samt erfaringerne fra fase 1 har DISCUS herefter udarbejdet en samlet plan for implementering af handlingsplan for virksomhedssamarbejdet, som hovedparten af kommunerne efterfølgende har fulgt (se implementeringsplan i bilag). Kommunerne har arbejdet med implementeringen af indsatsmålene indtil juni 2008.

7 af de 10 jobcentre, som selv har udarbejdet en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet, har som nævnt opstillet mål for samarbejdet baseret på de fire modeller for indslusning, som blev udarbejdet i initiativets 2. fase. Erfaringen herfra er, at modellerne bidrager til at få aftalerne på plads og især at få afstemt forventningerne og få lavet aftaler om roller og ansvar mellem jobkonsulent og mentor i den enkelte virksomhed. Virksomhederne lægger således vægt på, at det er en fast jobkonsulent, der har kontakten til virksomheden og at denne kender til arbejdsgange og arbejdsområder, og ikke mindst at jobkonsulenten selv kan træffe beslutninger om fx særlige ydelser ol.

### Resultater

De konkrete resultater af delinitiativ 3 var:

- 10 kommuner har udarbejdet og implementeret deres egen handlingsplan for virksomhedssamarbejde jf det aftalte
- Kommunernes erfaringer kan formidles videre til andre kommuner og LBR
- Guidelines til udarbejdelse af en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet er gennemarbejdet og justeret jf. de 10 kommuners erfaringer.

### Erfaringer

Erfaringen fra delinitiativ 3 er, at kommunernes størrelse og ikke mindst geografiske placering spiller en forholdsvis stor rolle for jobcentrets mulighed for at udarbejde en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet. Samtidig er det en klar fordel, at jobcenterchefen er inddraget i udarbejdelse af handlingsplanen fra begyndelsen.

Det helt afgørende i den lokale organisering er, at Bro til arbejdsmarkedet ikke blev lanceret som *"endnu et projekt"*. Ambitionen fra starten var at skabe en tæt kobling mellem projektorganisationen og driftsorganisationen i de deltagende kommuner med det formål, at handlingsplanen bliver en årligt tilbagevendende plan, der understøtter beskæftigelsesplanen og sætter konkrete mål for virksomhedssamarbejdet.

Samtidig har der i hele projektperioden været lagt meget vægt på, at ejerskabet til handlingsplanen rækker ud over jobcentret. Det vil sige, at handlingsplanen ikke alene er en embedsmandsplan, men derimod en plan, hvor såvel politikere, LBR, det lokale erhvervsliv, fagforeningerne og øvrige interessenter på forhånd har sat deres aftryk. Det skal sikre, at indsatsmålene i planen får en lettere gang



på jorden, og at alle parter på forhånd har nikket til, at der skal gøres en ekstraordinær indsats for at hjælpe de ledige ud på arbejdsmarkedet.

Alt i alt betyder disse ambitioner, at der er brugt mange ressourcer både i starten, undervejs og i slutningen af processen for at afstemme handlingsplanerne og de enkelte indsatsmål med alle de parter, som er uundværlige medspillere, når målene skal realiseres. Rent organisatorisk betyder det, at de medvirkende jobcentre har samarbejdet med en lang række forskellige interessenter i forbindelse med udarbejdelse af handlingsplanen – virksomheder, fagforeninger, erhvervsråd, LBR, beskæftigelsesudvalget, uddannelsesinstitutioner, læger, ledige borgere, m.fl.

Således har udarbejdelsen af handlingsplanen foregået alle mulige andre steder end ved skrivebordet i jobcentret. Og det har været en vigtig målsætning i initiativet.

Men på trods af fællestrækkene har der også været lokale variationer i organisationen af initiativet: I nogle jobcentre har arbejdet med handlingsplanen været forankret i LBR, som har fulgt processen tæt. Andre steder blev LBR kun inddraget enkelte gange i processen, mens hovedparten af arbejdet lå i en følgegruppe og en arbejdsgruppe i jobcentret. Samtidig er der nogle jobcentre, som har lagt meget vægt på den politiske og strategiske proces i forbindelse med planens tilblivelse og realisering, mens andre primært har betragtet planen som et *arbejdsredskab* i forbindelse med jobcentrets virksomhedssamarbejde.

Alt i alt har opmærksomheden på den brede, lokale forankring betydet, at handlingsplanerne i dag – hvor jobcentrene p.t. arbejder på at implementere indsatsmålene i planen for 2008 – i de fleste kommuner betragtes som et omdrejningspunkt snarere end et appendix for virksomhedssamarbejdet. Samtidig lægger de fleste af jobcentrene op til, at handlingsplanen fremover bliver en integreret del af beskæftigelsesplanen – en del, hvor man udfolder og konkretiserer beskæftigelsesplanens overordnede mål, for så vidt angår samarbejdet med virksomhederne om indslusning af ledige.

Ved projektets afslutning i juni måned 2008 har kommunerne udfyldt et evalueringsskema om resultater og erfaringer med at udarbejde handlingsplaner (se evalueringsskema i bilag). Desuden har de redegjort for de væsentligste resultater af handlingsplanernes indsatsmål.

Det fremgår af evalueringerne, at kommunerne på baggrund af deres deltagelse i Bro til arbejdsmarkedet har fået særligt fokus på virksomhedssamarbejde og har indskrevet i deres beskæftigelsesplaner, hvorledes dette skal udmøntes fremover.

I halvdelen af de 12 beskæftigelsesplaner er det eksplicit nævnt, at der er udarbejdet en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet, og revision af handlingsplanen er skrevet ind i de nye beskæftigelsesplaner for 2008. I de øvrige beskæftigelsesplaner er der fokus på virksomhedssamarbejdet, men uden at Bro til arbejdsmarkedet direkte nævnes.

I en fællesevaluering af initiativet samt drøftelse af mulighederne for formidling af initiativets resultater til andre kommuner, påpegede de 10 projektledere, at



målgruppen for en videre formidling af erfaringerne med at udarbejde en handlingsplan bør være ledelsesniveau i jobcentret og socialafdelingen. Desuden blev det påpeget, at formidlingen bør være så konkret som muligt, gerne med konkrete eksempler og historier fra virksomheder, der samarbejder og fra jobcentre, der har lavet en handlingsplan. Desuden lagde de vægt på, at der skal afsættes økonomiske ressourcer til frikøb af medarbejdere og/eller tilbydes konsulentbistand, hvis nye kommuner skal ansøres til selv at udarbejde en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet.

På den baggrund blev det besluttet, at den videre formidling af initiativets erfaringer skulle bestå af fire konferencer, et magasin og en website (se plan for formidling i bilag).

### **Formidling af initiativets resultater og erfaringer til jobcentre og LBR**

På baggrund af kommunernes erfaringer med at udarbejde handlingsplaner for virksomhedssamarbejdet besluttede Arbejdsmarkedsstyrelsen og DISCUS, hvordan initiativets resultater og erfaringer skulle videreformidles og udbredes til landets jobcentre og LBR.

#### **Formidlingsdelen kom til at indeholde**

1. En website, der vejleder i udarbejdelse af en handlingsplan
2. Et magasin om erfaringerne med en handlingsplan
3. Fire konferencer om virksomhedssamarbejdet og om udarbejdelse af en handlingsplan.

#### **Ad. 1. En website, der vejleder i udarbejdelse af en handlingsplan**

DISCUS har udarbejdet en website, som i detaljer beskriver processen med at udarbejde en handlingsplan, primært baseret på konsulentgruppens og på kommuners erfaringer. Websitens opbygning og struktur svarer til publikationen "Guidelines til handlingsplaner", men med flere og mere detaljerede forslag til fx indsamling af data om målgruppen, interviewspørgsmål til borgere og virksomheder, spørgsmål i spørgeskema til virksomheder, eksempler på nyhedsbreve og afholdelse af seminarer, hvor handlingsplanen præsenteres.

Desuden er der et kort resume af de 12 handlingsplaner og link til at downloade alle handlingsplanerne, som er udarbejdet i initiativet.

Websiten har en selvstændig adresse [www.handlingsplan.bro-til-arbejdsmarkedet.dk](http://www.handlingsplan.bro-til-arbejdsmarkedet.dk) og kan desuden findes via link på [www.bro-til-arbejdsmarkedet.dk](http://www.bro-til-arbejdsmarkedet.dk)

#### **Ad. 2. Et magasin om erfaringerne med en handlingsplan**

Der er udarbejdet et magasin på ca. 20 sider, som i prosaform beskriver kommunernes erfaringer med at udarbejde en handlingsplan. Der er desuden eksempler på indslusning på virksomheder, som kommunerne samarbejder med jf. indsatsmål i deres handlingsplan. Der er lagt vægt på at beskrive, hvad virksomhe-



derne forventer af jobcentrene i et samarbejde om indslusning på særlige vilkår og hvordan en handlingsplan kan bidrage til at indfri disse (se magasin i bilag).

### **Ad. 3. Fire konferencer om virksomhedssamarbejdet og om udarbejdelse af en handlingsplan.**

Endelig er der, i samarbejde med de fire beskæftigelsesregioner, afholdt tre konferencer og planlagt en konference. Formålet med konferencerne har været at præsentere alle jobcentre (jobcenterchefer og relevante medarbejdere) for erfaringerne med at styrke virksomhedssamarbejdet. Bl.a. ved at lave en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet og drøfte hhv. jobcentres og virksomhedernes roller og ansvar ifm. indslusning på særlige vilkår.

Der er/bliver afholdt en konference i hver beskæftigelsesregion. Konferencerne er planlagt og afviklet i et samarbejde mellem en medarbejder fra den enkelte region og DISCUS, jf. beslutning på et møde med de fire regionsdirektører om deres rolle og bidrag i videreformidling af initiativets erfaringer i foråret 2008. Hver region har på den måde bidraget til inspiration og erfaringsudveksling mellem jobcentrene. Via deres deltagelse i konferencernes arbejdsgrupper fik regionerne desuden indblik i jobcentrenes synspunkter og udfordringer i samarbejdet med virksomhederne om indslusning af ledige..

Invitation og tilmelding til konferencerne foregik via regionernes respektive web-sites.

**Første konference** blev afholdt i Beskæftigelsesregion Syddanmark den 19. juni 2008. Konferencen var et eftermiddagsarrangement, som lå i direkte forlængelse af en formiddagskonference om resultater og erfaringer med Hurtig i gang. Alle jobcentre i regionen deltog. I alt 83 deltagere, primært jobcenterchefer og ledende medarbejdere. Udover til denne konference har DISCUS også præsenteret handlingsplan for virksomhedssamarbejdet for ca. 80 jobcentre/LBR repræsentanter i en workshop på beskæftigelseskonferencen i Beskæftigelsesregion Syddanmark den 14. april.

**Anden konference** blev afholdt i Beskæftigelsesregion Nordjylland den 28. august kl. 9.30 - 12. Bro til arbejdsmarkedet konferencen lå umiddelbart før et allerede fastlagt møde mellem Beskæftigelsesregionen og regionens jobcenterchefer. Der var ca. 40 deltagere, primært jobcenterchefer og ledende medarbejdere. Repræsentanter fra alle jobcenter i regionen var tilmeldt. To jobcentre meldte afbud på selve dagen. DISCUS har efterfølgende kontaktet dem for at informere dem om initiativet.

**Tredje konference** blev afholdt i Beskæftigelsesregion Hovedstaden & Sjælland den 23. september kl. 14-16 i Bella Centret, samme dag som der blev afholdt Ny Chance konference om formiddagen. 74 deltagere repræsenterede 28 af de i alt 46 jobcentre i Hovedstaden & Sjælland.

**Fjerde og sidste konference** bliver afholdt i Beskæftigelsesregion Midtjylland onsdag den 17. december fra kl. 9.00 til 12.00 i Viborg Stadion Lounge. Der forventes at deltage en repræsentant fra hvert jobcenter i regionen.



**Programmet på de fire konferencer var opbygget efter samme skabelon:**

1. Velkomst og en introduktion til dagen v/regionsdirektøren / kontorchef for beskæftigelsesregionen.
2. En kort orientering om baggrunden for og gennemførelse af Bro til arbejdsmarkedet v/ DISCUS
3. Afvikling af to eller tre arbejdsgrupper, hvor deltagerne var inddelt efter deres kommunes størrelse og hvor de fik fremlagt og diskuterede strategi for virksomhedssamarbejdet (se desuden bilag om formål og indhold på konferencen). I hver arbejdsgruppe blev der holdt følgende oplæg:
  - a. En virksomhed holdt oplæg om samarbejdet med jobcentret og om virksomhedens ønsker og forventninger til samarbejdet
  - b. Et jobcenter, som havde udarbejdet en handlingsplan, holdt oplæg om processen og om selve handlingsplanen
  - c. En fra konsulentgruppen holdt et kort oplæg om, hvordan nye kommuner kan udarbejde deres egen handlingsplan med støtte og vejledning fra websiten og guidelines.

For at øge deltagerantallet på konferencerne i Syddanmark og i Nordjylland, kontaktede en medarbejder fra regionen eller fra DISCUS de jobcentre, som ikke havde tilmeldt sig for at gøre dem opmærksomme på konferencen og opfordre dem til at deltage. Den primære forklaring på deres manglende tilmelding var prioritering af tid. Opringningerne gav dog typisk 10-15 % flere deltagere, og det betød, at stort set alle jobcentre var repræsenteret på konferencerne i Syddanmark og i Nordjylland

Samtidig med konferencerne (dvs. nogle dage inden og umiddelbart efter konferencen) er der i Syddanmark og Nordjylland foretaget en PR indsats i de lokale aviser og i andre nyhedsmedier. Indsatsen bestod af en pressemeddelelse om konferencen og en case fra en virksomhed, der har fået et tilfredsstillende samarbejde med sit lokale jobcenter. Pr indsatsen henvendte sig navnlig til lokale politikere og andre beslutningstagere, som ikke er inviteret til konferencen. Denne PR indsats blev imidlertid indstillet efter konferencen i Nordjylland, da lokalaviserne ikke udviste interesse for at skrive artikler om initiativet endsige omtale konferencerne. I stedet blev indsatsen erstattet af en ½ sides annonce i fagbladet Danske Kommuner. Årsagen til den manglende interesse fra lokale mediers side skyldes angiveligt flere forhold. Først og fremmest var der andre aktuelle historier, fx finanskrisen. Desuden fandt medierne konferencerne for lukkede og betragtede handlingsplanerne primært som et internt arbejdsredskab for jobcentrene, som der ikke er konfliktstof i. Endelig har en del aviser tidligere skrevet om projektet i forbindelse med udsendelse af guidelines til de personaleansvarlige.

Derfor vurderes annoncering i Danske kommuner som den mulighed, der pt. umiddelbart bedst når ud til målgruppen. Der er udarbejdet en kort annonce om initiativet, som bringes i Danske Kommuner den 11. december 2008 (se bilag 20).



### **Afslutning af Bro til arbejdsmarkedet**

Bro til arbejdsmarkedet er afsluttet med følgegruppens drøftelser af denne rapport den 4. december 2008 samt afholdelse af den sidste konference i Beskæftigelsesregion Midtjylland den 17. december.

Afslutningsvist er der lavet aftale mellem Arbejdsmarkedsstyrelsen og DISCUS om, at DISCUS vedligeholder de to websites frem til udgangen af 2009.

Vedligeholdelsen indbefatter hosting, løbende opfølgning og tilretning af virksomhedseksemplerne på [www.bro-til-arbejdsmarkedet.dk](http://www.bro-til-arbejdsmarkedet.dk) samt tilføjelse af nye eksempler, hvis nogle af de eksisterende eksempler udgår.

Ligeledes indbefatter vedligeholdelsen kontakt og løbende dialog med jobcentre, som i 2009 selv udarbejdede en handlingsplan for virksomhedssamarbejde samt tilretning og justering af websiten [www.handlingsplaner.bro-til-arbejdsmarkedet.dk](http://www.handlingsplaner.bro-til-arbejdsmarkedet.dk) på baggrund af deres erfaringer med brug af websiten.



## Del 2. Bilagsliste

I del 2 af evalueringsrapporten findes bilagslisten med de dokumenter, der har været anvendt til projektgennemførelse, formidling af initiativet samt liste over de produkter, der er udarbejdet i Bro til arbejdsmarkedet.

Evalueringsrapporten samt alle bilag der er listet her, kan downloades på

[www.handlingsplaner.bro-til-arbejdsmarkedet.dk](http://www.handlingsplaner.bro-til-arbejdsmarkedet.dk)

Klik ind på 'Erfaringer' og log ind ved hjælp af følgende brugernavn og password

- ✓ Brugernavn: evaluering
- ✓ Password: rapport

### Dokumenter til projektgennemførelse

1. **Projektbeskrivelse:** Oprindelig projektbeskrivelse, hvor der er gjort rede for formål, målgruppe, metode samt de tre faser i projektet.
2. **Aftale med Jobcenter xxx om deltagelse i Bro til arbejdsmarkedet:** En skabelon for den aftale, der er indgået med hver af de 10 jobcentre og DISCUS om udarbejdelsen af deres handlingsplan
3. **Tønder Kommunes udtrædelse af Bro til arbejdsmarkedet:** Aftale mellem Tønder Kommune og DISCUS om Tønder Kommunes udtrædelse af Bro til arbejdsmarkedet samt årsagen til dette
4. **Manual til website:** En beskrivelse af den website, der har fungeret som kommunikationsplatform mellem DISCUS og de 10 kommuner, som selv har lavet en handlingsplan
5. **Skabelon til handlingsplan:** Skabelon til, hvordan de 10 kommuner kunne udarbejde deres handlingsplan for virksomhedssamarbejdet, baseret på erfaringerne fra fase 1
6. **Bestilling af DREAM kørsel:** Aftale mellem de 10 kommuner og DISCUS om, hvilke data om borgere på forskellige forsørgelsesgrundlag de havde brug for ifm. udarbejdelse af den sociale kortlægning
7. **Spørgeskema til virksomhedsundersøgelsen:** Standard spørgeskema, der er brugt som udgangspunkt for virksomhedsundersøgelserne i de 12 kommuner. Spørgeskemaerne er sendt til alle virksomheder med over 5 ansatte i de 12 kommuner, der har deltaget i initiativet.
8. **Eksempelsamling – 10 kommuners indsats:** En beskrivelse af udvalgte kommuners 'forbilledlige' beskæftigelsesindsats, som har inspireret til indsatsmål i de 10 handlingsplaner
9. **Implementeringsplan:** Notat med guidelines til implementering og evaluering af handlingsplanernes indsatsmål



10. **Skema til evaluering af Bro til arbejdsmarkedet:** Standardskema, som projektlederne i de 12 kommuner har udfyldt og brugt som grundlag for en samtale med DISCUS om evaluering af Bro til arbejdsmarkedet og deres ressourceforbrug heri

#### **Produkter fra initiativet**

11. **Rekruttering på særlige vilkår - Guidelines til personaleansvarlige:** Hæfte med råd og vejledning om rekruttering på særlige vilkår til personaleansvarlige. Beskrivelse af fire modeller for rekruttering.
12. **Kort og godt om rekruttering på særlige vilkår – guidelines til personaleansvarlige:** Resume af hæfte med råd og vejledning om rekruttering på særlige vilkår til personaleansvarlige. Kort beskrivelse af fire modeller for rekruttering.
13. **Guidelines til handlingsplan:** Hæfte med råd og vejledning til nye jobcentre om udarbejdelse af en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet.
14. **12 Handlingsplaner for virksomhedssamarbejdet:** De 12 handlingsplaner, som er udarbejdet i forbindelse med Bro til arbejdsmarkedet for Albertslund, Aalborg, Ballerup, Greve, Horsens, Kalundborg, Norddjurs, Odder, Rudersdal, Vejle, Vesthimmerland, Viborg kommuner

#### **Formidling af initiativet**

15. **Mainstreaming af Bro til arbejdsmarkedet:** Plan for udbredelse af resultater og erfaringer med Bro til arbejdsmarkedet, herunder særligt fokus på at inspirere nye jobcentre til at selv at udarbejde en handlingsplan for virksomhedssamarbejdet.
16. **Fire konferencer om Bro til arbejdsmarkedet:** Et notat, der redegør for formål, forløb og indhold på de fire konferencer, der er afholdt i samarbejde med de fire beskæftigelsesregioner i sommeren og efteråret 2008 mhp. at mainstreame Bro til arbejdsmarkedet. Notatet handler om samarbejde mellem jobcentre og virksomheder.
17. **Magasin om jobcentres samarbejde med virksomheder:** Magasin, som i prosaform fortæller om erfaringer med virksomhedssamarbejdet og om udarbejdelse af en handlingsplan som strategi for virksomhedssamarbejdet.
18. **Website til personaleansvarlige:** Website med inspiration og eksempler på indslusning på særlige vilkår [www.bro-til-arbejdsmarkedet.dk](http://www.bro-til-arbejdsmarkedet.dk)
19. **Website til jobcentre:** Website med inspiration til at styrke virksomhedssamarbejdet [www.handlingsplaner.bro-til-arbejdsmarkedet.dk](http://www.handlingsplaner.bro-til-arbejdsmarkedet.dk)
20. **Annonce til Danske Kommuner:** Annonce om initiativet, primært til lokale politikere og andre beslutningstagere, som ikke deltog på konferencerne.