



Benchmarking von Arbeitsmarktdienstleistungen

Instrumente und Erfahrungen der Schweiz

Bundeskongress SGB II, Berlin

Forum ‚Voneinander lernen: Benchmarking und Wissenstransfer‘



Inhalt

- Institutioneller Rahmen
- Wirkungsorientierte Steuerung – das schweizerische System
- Erfahrungen mit der wirkungsorientierten Steuerung
- Instrumente zur Identifikation erfolgreicher Praxis und zur Förderung des Wissenstransfers
- Fazit – Erfolgsfaktoren

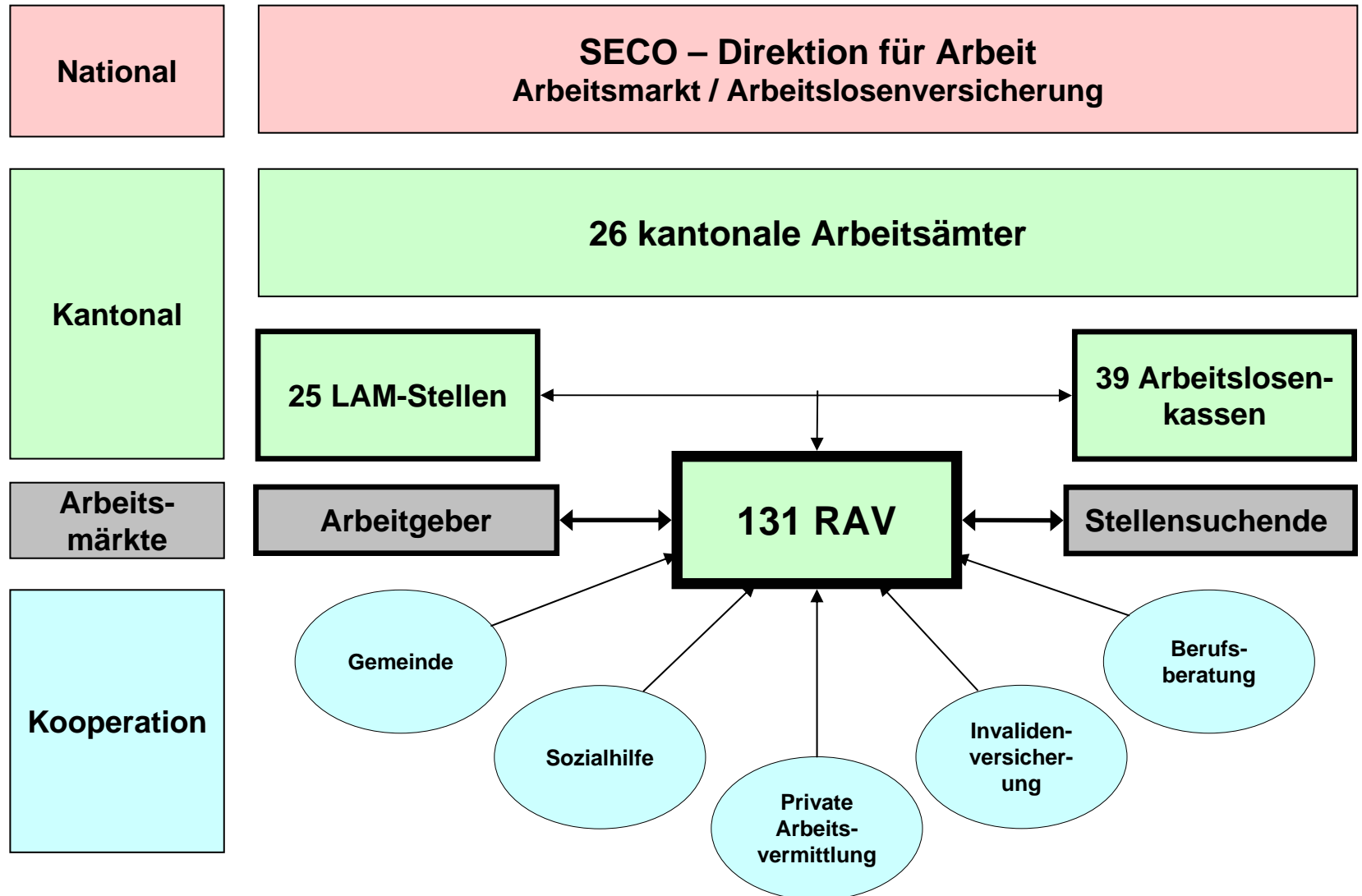


1995: Neues Arbeitslosenversicherungsgesetz

- Auslöser
 - Starker Anstieg der Arbeitslosigkeit in den 90er Jahren
- Ziel
 - Rasche und dauerhafte Wiedereingliederung der Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt
- Mittel
 - Regionale Arbeitsvermittlungszentren
 - Arbeitsmarktliche Massnahmen
 - Klare und restriktive Definition von zumutbarer Arbeit
- Rahmenbedingungen
 - Subsidiaritätsprinzip
 - Föderalismus



Arbeitsmarktbehörden in der Schweiz





Steuerungssystem

- Wirkungsorientierte Steuerung der Kantone (seit 2000)
- Wirkungsorientierte Vereinbarung zwischen kantonalen Regierungen und Eidgenössischem Volkswirtschaftsdepartement
 - Erste Vereinbarung: 2000 bis 2002
 - Zweite Vereinbarung: 2003-2005
 - Dritte Vereinbarung: 2006-2009
- Dezentrale Verantwortung und Kompetenz
 - Bund: Strategisch steuern (WAS)
 - Kantone: Operativ führen (WIE)
- ‚Globalbudgets‘ für Verwaltungsaufgaben und Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen
- Bis 2002: Finanzielles Bonus-/Malus-System
- Ab 2003: Verstärkte Unterstützungsleistungen durch das SECO



Wirkungsziele und -indikatoren

Wirkung	Indikator	Gewicht
Rasche Wiedereingliederung	Durchschnittliche Anzahl Bezugstage der abgemeldeten Leistungsbezüger	50%
Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden	Anteil der langzeitarbeitslosen Leistungsbezüger (> 1 Jahr)	20%
Aussteuerungen vermeiden	Anteil der ausgesteuerten Leistungsbezüger (400 bzw. 520 Tage)	20%
Wiederanmeldungen vermeiden	Anteil der wiederangemeldeten Leistungsbezüger (innert 4 Monaten)	10%



Ökonometrisches Modell

- Vergleichbarkeit der Kantone ermöglichen
- Korrektur von spezifischen regionalen Unterschieden
 - **Arbeitsmarktzustand:** Anteil Zugänge von Leistungsbezügern an der erwerbstätigen Bevölkerung der RAV-Region
 - **Saisonalität:** Anteil Zugänge von Leistungsbezügern aus saisonalen Branchen an allen Leistungsbezügern des RAV
 - **Nationalität:** Anteil Zugänge von schweizerischen Leistungsbezügern an allen Neuzugängen des RAV
 - **Agglomeration:** Grösse der Agglomeration in welcher sich das RAV befindet
 - **Grenzgänger:** Anteil Grenzgänger an der erwerbstätigen Bevölkerung in der RAV-Region
- Laufende Weiterentwicklung des Modells durch Arbeitsgruppe Bund/Kantone: Stabilität vs. Realitätsnähe



Wirkungsmessung

- Vergleich der Rohindikatoren (d.h. ohne Korrektur der Exogenität) monatlich möglich
- Einmal jährlich
 - Bereinigung der Rohindikatoren um die exogenen Einflüsse
 - Aggregation der Rohindikatoren und der korrigierten Wirkungsindikatoren zu je einem Gesamtindex (Gewichtung siehe Folie 5)
 - Publikation der kantonalen Wirkungen: korrigierter und unkorrigierter Gesamtindex (öffentlicher Benchmark)
- Benchmark hat politischen Reputationseffekt (Wettbewerb zwischen den Kantonen)



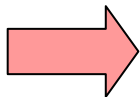
Erfahrungen (1)

- Hohe Akzeptanz der Form der Steuerung
- Ausrichtung der Wirkungssteuerung spiegelt sich in täglicher Vermittlungsarbeit wider
- Wettbewerb und Benchmark als Anreiz zur kontinuierlichen Verbesserung
- Institutioneller Anreiz zur raschen und nachhaltigen Integration
 - Ausgesteuerte Arbeitslose gehen in die Sozialhilfe
- Anreiz zur Zusammenarbeit mit privater Arbeitsvermittlung
- Grosser Handlungsspielraum der Kantone wird genutzt
 - Personaleinsatz
 - Prozessgestaltung
 - Einsatz arbeitsmarktliche Massnahmen



Erfahrungen (2)

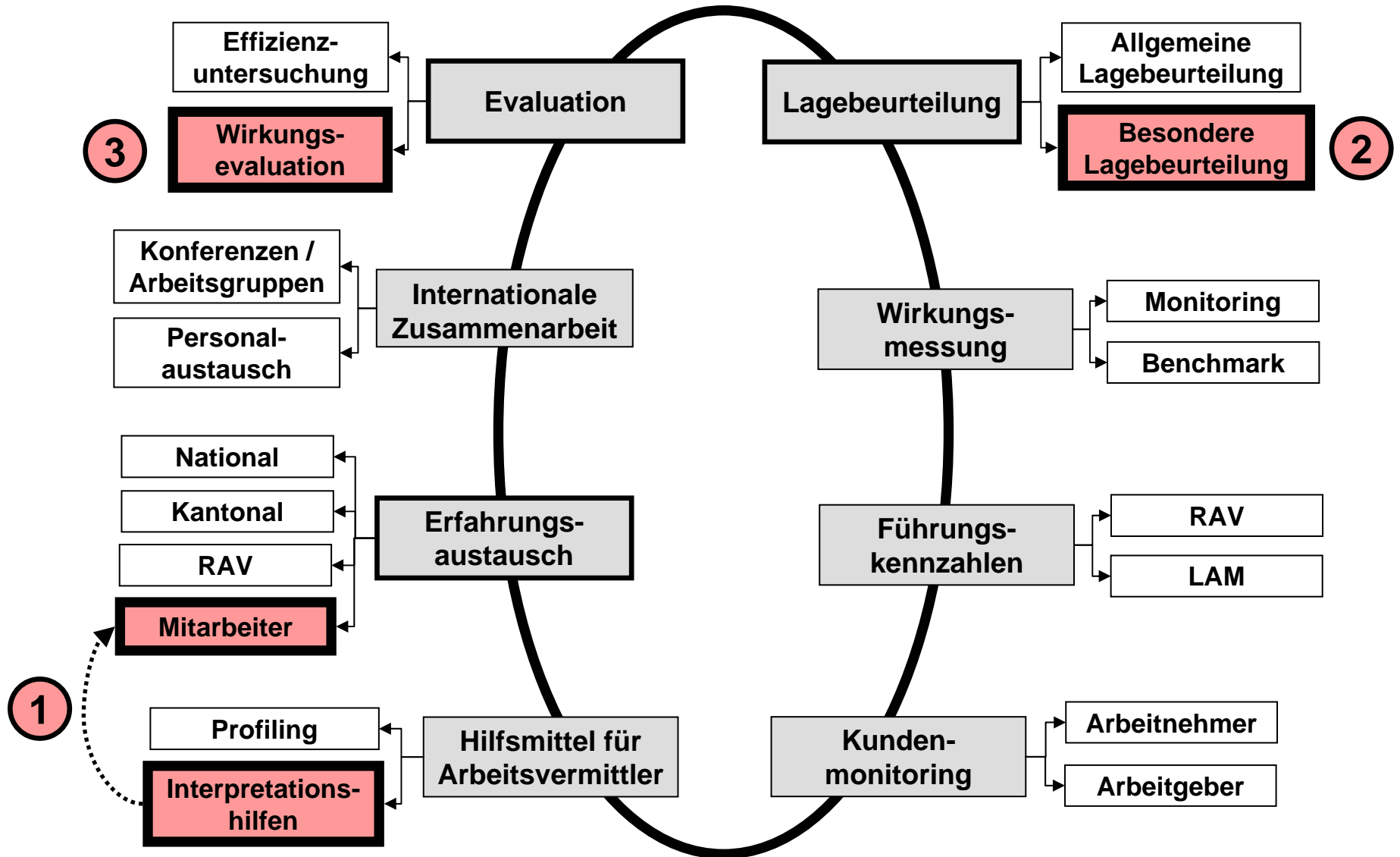
- Unterschiedliche Struktur und Dynamik der kantonalen Vollzugssysteme
- Falsche Nutzung der Wirkungsindikatoren
 - Kein Instrument zur Personalführung
- Ungenügende Zusammenarbeit der Kantone
 - Gute Lösungen sind Wettbewerbsvorteile
- Fehlende Kenntnisse von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
 - RAV (Beratung und Vermittlung) und LAM (arbeitsmarktliche Massnahmen) als Blackbox



Anpassung Steuerungssystem (ab 2003)
Weniger Wettbewerb – mehr Kooperation

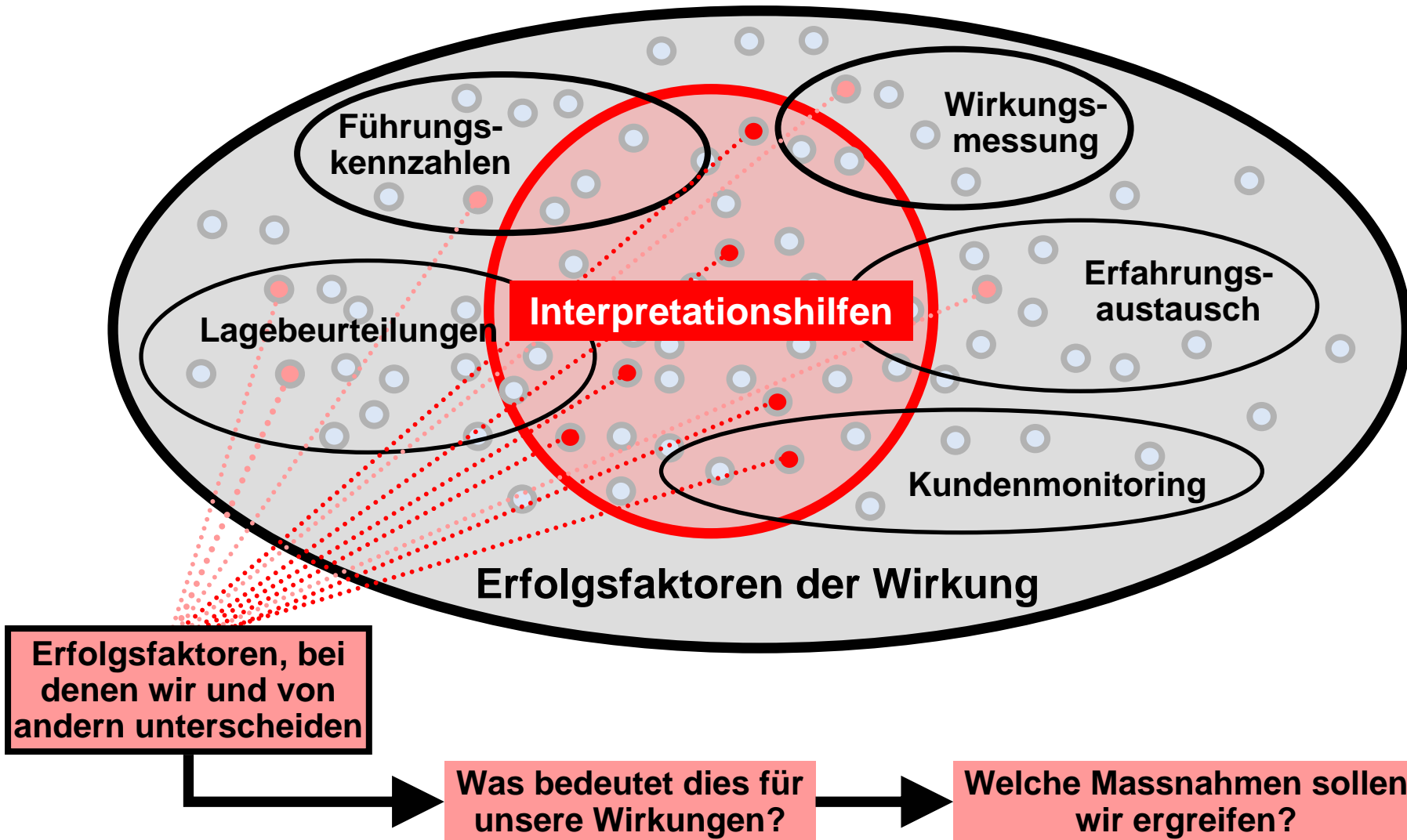


Instrumente erfolgreiche Praxis / Wissenstransfer





Interpretationshilfen (1)





Interpretationshilfen (2)

- Ziele
 - Führungsinformation für RAV-Leiter: Was macht mein RAV anders als die anderen RAV der Schweiz?
 - Grundlage zur Analyse der eigenen Tätigkeiten für RAV-Vermittler: Was mache ich anders als die anderen Vermittler der Schweiz?
- 50 Indikatoren zu verschiedenen Aspekten der Beratungs- und Vermittlungstätigkeit
 - Wirkungen
 - Struktur der Stellensuchenden
 - Arbeitsbelastung
 - Vermittlungen und Zuweisungen
 - Beratungsgespräche und Betreuungsintensität
 - Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen
 - Sanktionen



Interpretationshilfen (3)

Untersuchungsgegenstand	Wert des Vermittlers	Durchschnittswert der Schweiz	sehr hoher Wert zu den 10% Vermittlern mit den höchsten Werten gehörend	hoher Wert zu den 25% Vermittlern mit den höchsten Werten gehörend	tiefer Wert zu den 25% Vermittlern mit den tiefsten Werten gehörend	sehr tiefer Wert zu den 10% Vermittlern mit den tiefsten Werten gehörend
Anzahl Zuweisungen zu offenen Stellen je Vermittlung (Zuweisungseffizienz)	1,83	6,06	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl Beratungsgespräche pro Monat	98,67	106,04	keine Auffälligkeiten			
Anzahl monatliche Einstelltage für ungenügende Arbeitsbemühungen je Leistungsbezüger	0,80	0,17	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Erfahrungen (3)

- Reputationseffekt des Benchmark als (genügend) starker Anreiz zur Leistungsverbesserung
 - Politisches Prestige für die meisten Kantone wichtig
- Neu eingeführte Instrumente fördern Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer
 - Ziel: Als lernende Organisation die Dienstleistungsqualität kontinuierlich verbessern
- Regelmässige unabhängige Evaluationsstudien bescheinigen
 - Anhaltende Effizienzsteigerungen
 - Hoher Reifegrad der Organisation
- Risiken
 - Vernachlässigung der nachhaltigen Wiedereingliederung
 - Umgang mit ‚beratungsresistenten‘ Kantonen
- Künftige Herausforderung: Förderung von Kooperationen
 - Interkantonal, mit privaten Arbeitsvermittlern, mit anderen Sozialinstitutionen, mit Arbeitgebern



Fazit – Erfolgsfaktoren

- Fokussierung auf wenige Wirkungsindikatoren
- Zu starker Wettbewerb hemmt Bereitschaft zu Kooperation und Erfahrungsaustausch
- Stabiles Steuerungs- und Zielsystem fördert Akzeptanz bei Mitarbeitern
- Einbezug der dezentralen Entscheidungsträger, um bedarfsgerechte Instrumente bereitstellen zu können