

# ANALYSE AF JOBCENTRENES RESSOURCEFORBRUG

ENDELIG AFRAPPORTERING

JUNI 2014

[www.quartzco.com](http://www.quartzco.com)

COPENHAGEN  
Ryesgade 3A  
2200 Copenhagen N  
+45 33 17 00 00

STOCKHOLM  
Birger Jarlsgatan 7  
111 45 Stockholm  
+46 (0)8 614 19 00

OSLO  
Wergelandsveien 21  
0167 Oslo  
+47 22 59 36 00

[www.bdo.dk](http://www.bdo.dk)

COPENHAGEN  
Havneholmen 29  
1561 Copenhagen V  
+45 33 12 65 45

# INDHOLD

<b>1. Indledning</b>	<b>3</b>
1.1 Baggrund og formål med analysen	3
1.2 Analysens Hovedkonklusioner	3
1.3 Rapportens opbygning	4
<b>2. Analysedesign</b>	<b>5</b>
<b>3. Stort administrativt tidsforbrug – Men også stor variation jobcentrene imellem</b>	<b>8</b>
3.1 Jobcentrenes opgaver og samlet ressourceforbrug til drift	8
3.2 Jobcentrenes produktivitet og ressourceeffektivitet	11
3.3 Reguleringens betydning for jobcentrenes drift	13
3.4 implementering af ny regulering	14
3.5 Betydningen af god ledelse	15
3.6 Medarbejdernes kompetencer og behovet for opkvalificering	18
<b>4. 30 forbedringstiltag for jobcenterdriften</b>	<b>19</b>
4.1 Forbedringstiltag som vil bidrage til at frigøre ressourcer i jobcentrene	19
4.2 Regler og proceskrav	21
4.2.1. Situationen i dag	21
4.2.2. Forbedringsforslag	22
4.3 Anvendt arbejdstid	29
4.3.1. Situationen i dag	29
4.3.2. Forbedringsforslag	30
4.4 Arbejdstilrettelæggelse	33
4.4.1. Situationen i dag	33
4.4.2. Forbedringsforslag	36
4.5 Organisering og medarbejderkompetencer	41
4.5.1. Situationen i dag	41
4.5.2. Forbedringsforslag	43
4.6 It og digitalisering	46
4.6.1. Situationen i dag	46
4.6.2. Forbedringsforslag	48
4.7 Øvrige tjenesteydelser	51
4.7.1. Situationen i dag	51
4.7.2. Forbedringsforslag	52
<b>5. Overordnede implementeringsforudsætninger</b>	<b>53</b>

# 1. INDLEDNING

## 1.1 BAGGRUND OG FORMÅL MED ANALYSEN

Det fremgår af *Aftale om kommunernes økonomi* for 2014, at "Regeringen og KL er enige om, at der er brug for et styrket lokalpolitisk fokus på beskæftigelsesindsatsen. Klare politiske mål og rammer for en effektiv indsats i den enkelte kommune er afgørende for, at færrest muligt ender på permanent offentlig forsørgelse. (...) KL har iværksat et partnerskab om styringen af beskæftigelsesindsatsen med en række udvalgte kommuner. Partnerskabet skal sætte fokus på, at der er rum til lokalpolitisk styring og prioritering på området. Regeringen og KL er enige om at understøtte dette projekt og gennemføre en kortlægning af ressourceforbruget i jobcentre".

Analysen har baggrund i *Aftale om kommunernes økonomi* for 2014, og formålet med analysen er at:

1. Kortlægge ressource- og tidsforbruget i jobcentrene
2. Give en vurdering af årsagerne hertil, herunder hvorledes god ledelse samt regler og lovgivning indvirker på ressourceforbruget i jobcentrene.
3. Udarbejde konkrete forslag vedrørende organisering, styring, ledelse, medarbejderkompetencer og tilrettelæggelse af opgavevaretagelsen i jobcentrene ved at identificere prioriteringspotentialer.

Quartz+Co og BDO Consulting har i perioden fra januar til juni 2014 gennemført analysen i tæt samarbejde med KL, Beskæftigelsesministeriet og Finansministeriet og med stor deltagelse af de 94 kommunale jobcentre.

Analysen omfatter samtlige jobcentre i Danmark, og søger at afdække jobcentrenes ressourceforbrug på sagsbehandling og administration. Opgaver og ressourcer vedrørende udbetaling af ydelser samt udførelse af aktive tilbud er ikke omfattet af analysen.

En række områder med betydning for jobcentrenes ressourceeffektivitet, herunder love og regler, kvaliteten af IT-systemer mv. er medtaget i analysen i det omfang, at de har en direkte påvirkning på tilrettelæggelsen og gennemførelsen af jobcentrenes drift. Formålet har dog ikke været at gennemføre en egentlig regelforenklingsanalyse eller et udtømmende IT-review.

## 1.2 ANALYSENS HOVEDKONKLUSIONER

**Afdækningen af jobcentrenes omkostningsbase viser, at jobcentrene beskæftiger ca. 9.100 årsværk. Omkostningerne til driften af jobcentrene udgør ca. 4,5 mia. kr.**

90 pct. af driftsomkostningerne i jobcentrene udgøres af lønudgifter til sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter samt administrative medarbejdere/ledelse. Lønomsøstningerne til sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter ligger primært indenfor de fire hovedydelse: a-dagpenge, kontanthjælp, sygedagpenge og ledighedsydelse/fleksjob (knap 90 pct.).

Omkostningsbasen er større end i tidligere opgørelser. Det skyldes, at der i analysen er søgt at korrigere for opgavesnitflader ved ikke udelukkende at medtage udgifter, som er konteret på jobcenterkontoen i den kommunale kontoplan (funktion 6.45.53), men derimod også at omfatte andre relevante driftsudgifter, som direkte relaterer sig til arbejdet i jobcentrene.

**Ud af den gennemsnitlige arbejdstid anvendes 26 pct. på direkte kontakt med borgere og virksomheder**

Den lave andel direkte borgertid indikerer et betydeligt potentiale for en bedre anvendelse af ressourcerne i jobcentrene, både gennem ændringer af regelsættet og af jobcentrenes praksis. En bedre anvendelse af ressourcerne kan fx frigive ressourcer til mere direkte kontakt med borgere og virksomheder og dermed understøtte en bedre beskæftigelsesindsats. Resultatet er på linje med indikationer fra tidligere analyser.

### **Der er stor spredning i jobcentrenes anvendte arbejdstid og der er stor forskel i jobcentrenes sagsproduktivitet**

De fem mest produktive jobcentre håndterer i gennemsnit 45 sager per årsværk, mens de fem mindst produktive jobcentre i gennemsnit håndterer 22 sager per årsværk. Analysen viser, at der overordnet hverken er nogen umiddelbar sammenhæng mellem produktivitet og kommunens socioøkonomiske rammevilkår eller mellem produktivitet og kommunens beskæftigelseseffekt. Det indikerer, at der er et generelt potentiale for at hæve produktiviteten i mange jobcentre uden at gå på kompromis med beskæftigelseseffekten. Konklusionerne baserer sig på både registerdata og en spørgeskemaundersøgelse.

### **Et kompliceret regelsæt og implementering af store reformer lægger beslag på jobcentrenes ressourcer**

Jobcenterbesøgene har vist, at centrale proceskrav i høj grad påvirker jobcentrenes drift, herunder særligt rettidighedskrav og dokumentationskrav. Ligeledes har jobcenterbesøgene vist, at implementeringen af de seneste års store reformer på beskæftigelsesområdet har lagt beslag på betydelige ressourcer i alle jobcentre. Jobcentrene imellem er der imidlertid også tydelige forskelle på, hvordan administrationen af regler og implementeringen af reformer håndteres og hvor mange ressourcer de lægger beslag på. Et kompliceret regelsæt bidrager fx til, at det er oplevet, at regler og vejledninger fortolkes forskelligt i kommunerne.

### **God ledelse er afgørende for en ressourceeffektiv jobcenterdrift**

Den ledelsesmæssige ramme vurderes at være en helt afgørende faktor for et jobcenters performance og effektivitet. Analysen peger særligt på, at et konsekvent og systematisk strategisk fokus på såvel jobcenterets som medarbejdernes performance er centralt i forhold til at opnå en ressourceeffektiv jobcenterdrift. Der vurderes i den forbindelse, at der i mange jobcentre er behov for at styrke de ledelsesmæssige kompetencer samt målrettet at fokusere opkvalificerings- og videreuddannelsesindsatsen med henblik på at styrke medarbejdernes processuelle kompetencer i forhold til at indgå i en resultatstyret organisation.

### **Der er identificeret 30 forbedringsforslag for jobcenterdriften, som tilsammen på længere sigt kan skabe grundlag for omprioriteringer i driften svarende til ~517-730 mio. kr. årligt**

Der er på baggrund af jobcenterbesøgene udarbejdet et inspirationskatalog med 30 – meget forskelligartede – forbedringsforslag indenfor områderne regler og procesbindinger, anvendt arbejdstid, arbejdstilrettelæggelse, organisering og medarbejderkompetencer samt IT og digitalisering. Hertil kommer et betydeligt yderligere potentiale ved bedre implementering af reformer, som dog ikke er kvantificeret.

## **1.3 RAPPORTENS OPBYGNING**

Rapporten er opdelt i tre kapitler med en række underafsnit:

- *Kapitel 2* beskriver kort projektets analysedesign, herunder datakilder, metodiske tilgange, baggrundsdata for de besøgte jobcentre.
- *Kapitel 3* beskriver jobcentrenes udgangspunkt anno foråret 2014. Således kortlægges jobcentrenes ressourceforbrug og produktivitet på basis af register- og spørgeskemadata ligesom forskelle og ligheder i jobcentrenes opgavevaretagelse afdækkes på basis af 15 jobcenterbesøg.
- *Kapitel 4* trækker erfaringerne fra de 15 jobcenterbesøg frem og identificerer de indsatsområder og forbedringstiltag, der vurderes at have størst og bredest relevans i forhold til at identificere et prioriteringspotentiale i jobcentrene.
- *Kapitel 5* omhandler de potentielle bindinger på de foreslåede forbedringsforslag samt foreløbige overvejelser om implementering.

Til rapporten hører desuden et appendiks med metodebeskrivelse og understøttende materialeindhold til analyserne og forbedringsforslagene.

## 2. ANALYSEDESIGN

For at kunne skabe et så komplet og retvisende billede som muligt af jobcentrenes ressourceanvendelse, kombinerer analysen tre forskellige datakilder:

- For det *første* anvendes allerede eksisterende data i form af datamateriale fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik, Jobindsats.dk samt KORAs og SFI's analyse af de kommunale rammevilkår for beskæftigelsesindsatsen. Ved at tage udgangspunkt i KORAs og SFI's effektmål sikres, at resultaterne fra de enkelte jobcentre relateres til forskelle i jobcentrenes socioøkonomiske rammevilkår og beskæftigelseseffekter.
- For det *andet* er der gennemført en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt landets 94 jobcentre, hvor jobcentercheferne er blevet bedt om at bidrage med data om organisering, ressourceforbrug og snitflader til andre udgiftsområder for deres respektive jobcentre. Der er opnået en meget høj svarprocent (86 jobcentre har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, svarende til mere end 90 pct.), hvilket har bidraget til et robust analysegrundlag. Spørgeskemaundersøgelsen har bl.a. haft til formål at indhente årsværkdata til at kunne beregne omkostningsbasen og gennemføre produktivitsanalyser på tværs af landets jobcentre.
- For det *tredje* er der gennemført 15<sup>1</sup> jobcenterbesøg af 2-5 dages varighed. Her er der blevet indsamlet data ved interviews og workshops med ledere, teamledere samt ikke mindst sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter på de fire centrale ydelsesområder: Kontanthjælp, sygedagpenge, a-dagpenge og ledighedsydelse. I alt skønnes det, at der som led i jobcenterbesøgene har været involveret omkring 250-300 ledere og medarbejdere. De 15 jobcenterbesøg har bidraget med input til kortlægning af ligheder og forskelle mellem jobcentrene i forhold til anvendt arbejdstid, arbejdstilrettelæggelse, organisering mv. Derudover har besøgene i jobcentrene været anvendt til at teste forbedringshypoteser, indsamle struktureret viden om betydningen og omfanget af forskellige lovgivningsmæssige krav, IT-understøttelse mv.

Det er første gang, at der er foretaget en så omfattende kortlægning af jobcentrenes ressourceforbrug. Den omfattende dataindsamling gennem spørgeskemaundersøgelse og jobcenterbesøg har bl.a. gjort det muligt at sammenholde eksisterende registerdata med nye datakilder og derigennem søge at kvalitetssikre data. Datakilderne vil i sagens natur være forbundet med en vis usikkerhed, men det vurderes, at tilgangen overordnet giver et mere retvisende billede af jobcentrenes reelle omkostningsbase, end hvad tidligere analyser har afdækket. Datagrundlaget har desuden muliggjort en række robusthedstjek af konklusionerne gennem alternative afgrænsninger og definitioner i den metodiske tilgang.

På denne baggrund har det også været muligt, i en vis udstrækning, at imødegå en af de centrale udfordringer i at afdække jobcentrenes ressourceforbrug, som skyldes forskelle i jobcentrenes organisering og opgavesplit såvel internt i jobcentret som i forhold til andre kommunale enheder og brug af anden aktør mv.

Analysens robusthedstjek viser, at nogle jobcentre, afhængig af metodiske valg, kan komme ud med varierende resultater for sagsproduktivitet, beskæftigelseseffekt etc. Vurderingen af ressourceeffektiviteten i den enkelte kommunes jobcenter skal således ses i sammenhæng med disse robusthedstjek, ligesom der vil være behov for nærmere individuelle analyser for detaljeret at kortlægge de enkelte jobcentres ressourceeffektivitet. Netop som følge af analysens robusthedstjek er det imidlertid vurderingen, at der er solid dokumentation for analysens overordnede konklusioner, herunder at der er betydelig variation i jobcentrenes sagsproduktivitet i et omfang, der sandsynliggør et forbedringspotentiale.

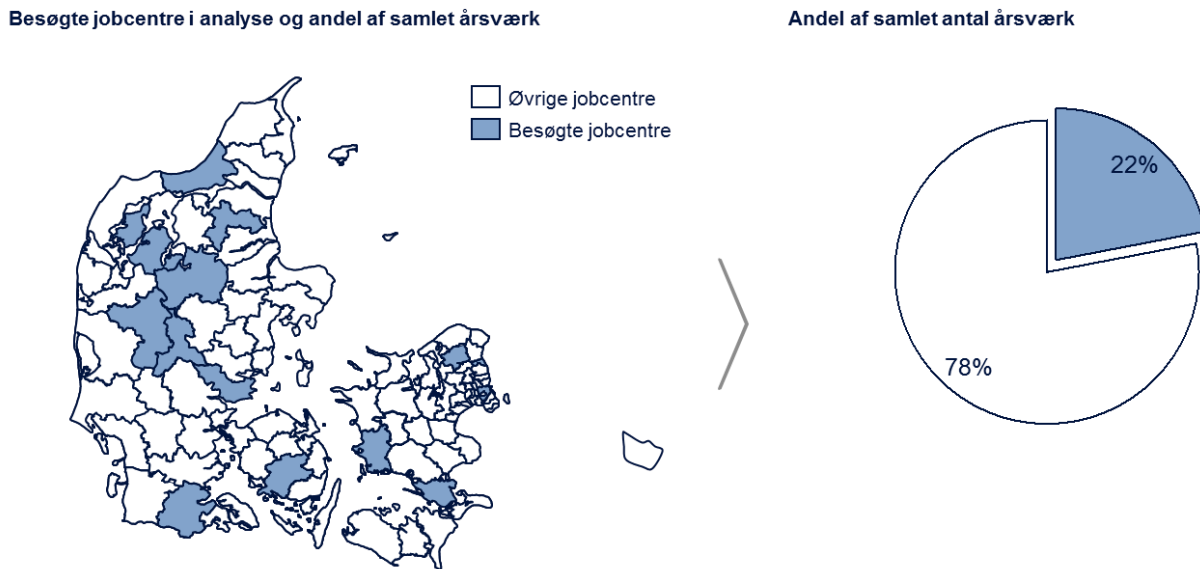
Analysen har fokus på jobcentrenes ressourceforbrug og produktivitet, og det er således ikke analysens

<sup>1</sup> Foruden de 15 længerevarende jobcenterbesøg, blev der gennemført et halvdags besøg hos Holstebro Jobcenter, hvor der var lejlighed til at tale med jobcenter- og afdelingsledelsen samt enkelte sagsbehandlende medarbejdere

formål at vurdere betydningen af forskelle i den aktive indsats og dens effekter. Alligevel er det en central forudsætning for hele analysen, at ressourceforbruget analyseres under hensyntagen til jobcentrenes beskæftigelseseffekter, og at konklusioner og anbefalinger ikke må indebære en forringet beskæftigelseseffekt.

Figur 1 giver et overblik over de 15 besøgte jobcentre, hvor der er blevet indsamlet data. Samlet set repræsenterer de 15 besøgte kommuner 22 pct. af de samlede årsværk til driften af landets jobcentre.

Figur 1: Oversigt over besøgte jobcentre og andel af samlede årsværk til driften af landets jobcentre



Note: Desuden er der afholdt et møde med jobcenterledelsen i Holstebro, hvilket ikke indgår i illustrationen.

De besøgte jobcentre fordeler sig forskelligt på tværs af klynger, størrelser, geografi og produktivitet. Figur 2 opidser de overordnede oplysninger vedrørende region og klyngeplacering for de besøgte jobcentre, og angiver centrale nøgletal, herunder beskæftigelseseffekt mål, observeret forsørgelsesgrad samt den gennemsnitlige sagsproduktivitet pr. jobcenter afbilledet. Placering i klyngen angiver jobcenterets placering i klyngen målt på observeret forsørgelsesgrad, således at Morsø eksempelvis er anden bedst i klynge 1, da de har den næstlaveste observerede forsørgelsesgrad i klyngen.

Figur 2: Baggrundsdata for de besøgte jobcentre

Jobcenter	Region	Klynge alle yd.	Placering i klyngen	Effekt-mål*	Sagsproduktivitet**	Observeret forsørgelsesgrad
Morsø	Nordjylland	1	2 af 5	2,3	23	7,9
Skive	Midtjylland	2	2 af 15	2,3	26	7,5
Vordingborg	Sjælland	2	7 af 15	0,9	36	9,1
Slagelse	Sjælland	2	12 af 15	0,9	33	10,2
Faaborg-Midtfyn	Syddanmark	3	1 af 27	0,9	32	8,6
Holstebro	Midtjylland	3	2 af 27	1,8	42	7,6
Jammerbugt	Nordjylland	3	12 af 27	0,5	22	8,8
Aabenraa	Syddanmark	3	25 af 27	1,6	35	8,6
Ikast-Brande	Midtjylland	4	6 af 22	-0,4	33	9,1
Herning	Midtjylland	4	15 af 22	1,1	35	8,3
Viborg	Midtjylland	4	19 af 22	1,1	41	8,3
København	Hovedstaden	5	9 af 12	-0,5	52	10,7
Rebild	Nordjylland	5	7 af 12	0,8	22	7,4
Hedensted	Midtjylland	5	12 af 12	0,8	29	7,8
Hillerød	Hovedstaden	6	3 af 7	0,5	39	7,1
Hørsholm	Hovedstaden	7	5 af 6	0,8	29	5,4

\* Angiver differencen mellem forudsagt og observeret forsørgelsesgrad for ydelserne arbejdsløshedsdagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge \*\* Antal sager (fuldtidspersoner) per årsværk

Kilde: SFI/KORA, Statistikbanken; Jobindsats.dk, spørgeskemaundersøgelse

Den overvejende del af omkostningerne til jobcenterdriften konteres under funktion 6.45.53 i det kommunale budget og regnskab. For at tilvejebringe et fyldestgørende billede af ressourceanvendelsen på udførelsen af myndighedsopgaven er det imidlertid nødvendigt at tage hensyn til, at jobcentrene i varierende omfang konterer jobcenteropgaver på andre konti/funktioner. Således kan fx administrative medarbejdere, der løser jobcenteropgaver i en fælles modtagelse, fælles HR, eller lignende være konteret på øvrige funktioner under konto 6. Ligeledes er lønudgifter, der som led i den aktive indsats under funktion 5.68.90, som kommunerne vurderer understøtter sagsbehandlingen, medtaget i denne analyse

Udfordringen er, at forskellene i konteringspraksis ikke kan afdækkes af data fra KRL og Danmarks Statistik, da det eksempelvis ikke heraf fremgår, hvor stor en andel af jobcenterudgifterne der konteres på andre konto 6-funktioner end funktion 6.45.53, samt på funktion 5.68.90. For at imødekomme forskellene i konteringspraksis på tværs af landets jobcentre er der derfor i spørgeskemaundersøgelsen indhentet oplysninger om årsværk, der løser opgaver, som ligger direkte op af sagsbehandlingen i jobcenteret.

For at sikre datakvaliteten og en ens forståelse af, hvilke opgaver på konto 6. og funktion 5.68.90, der skal indgå, har jobcentrene via en hotline haft adgang til at stille eventuelle spørgsmål, hvilket mange jobcentre har benyttet sig af. Desuden er outliers i forhold til kontering af årsværk blevet valideret telefonisk og via e-mail. Den samme praksis har været fulgt i forhold til at klarlægge evt. forskelle mellem det angivne antal årsværk i spørgeskemaet og data fra KRL. Der har under hele forløbet med gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen været en tæt dialog med jobcentrene med henblik på at sikre den fornødne validering af indkomne data.

Ovenstående betyder imidlertid, at omkostningsbasen, som opgjort i nærværende rapport, ikke kan sammenlignes med opgørelserne hos KRL og Danmarks Statistik, eller fx opgørelsen i Carsten Koch-udvalgets rapport<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Ekspertgruppen om udredning af den aktive beskæftigelsesindsats: "Veje til job", februar 2014. I Ekspertgruppens rapport er omkostningerne opgjort som nettoomkostninger, hvor der er fratrukket indtægter konteret på funktion 6.45.53, jf. appendiks.

### 3. STORT ADMINISTRATIVT TIDSFORBRUG – MEN OGSÅ STOR VARIATION JOBCENTRENE IMELLEM

I dette kapitel præsenteres kortlægningen af jobcentrenes ressourceforbrug og forskelle i produktivitet. Desuden beskrives også de overordnede observationer af, hvad der kendetegner de mest ressourceeffektive jobcentre. Det sker med henblik på at etablere et udgangspunkt for præsentationen af forbedringsforslagene i kapitel 3.

#### 3.1 JOBCENTRENES OPGAVER OG SAMLET RESSOURCEFORBRUG TIL DRIFT

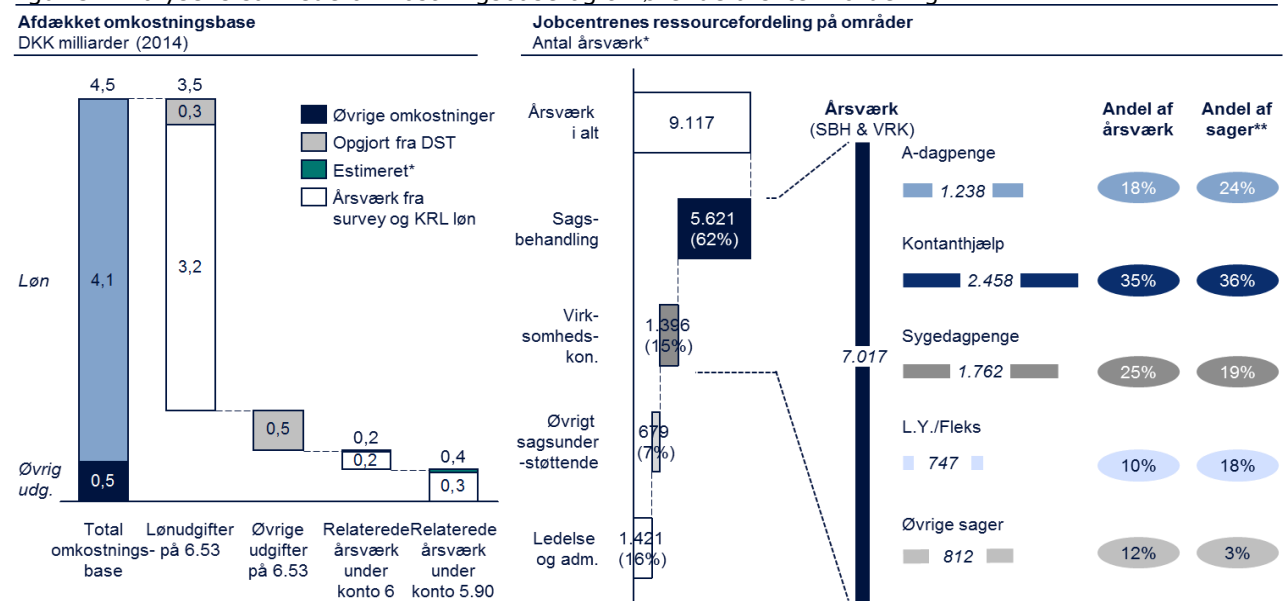
Der er i alt 94 kommunale jobcentre i Danmark, som beskæftiger ca. 9.100 medarbejderårsværk<sup>3</sup>. Medarbejdernes primære opgave er at bistå arbejdssøgende med at få arbejde eller uddannelse, at yde service til private og offentlige arbejdsgivere, der søger arbejdskraft eller vil fastholde ansatte i beskæftigelse, og at støtte personer, der på grund af begrænsninger i arbejdsevnen har særlige behov for hjælp til at få arbejde (LAB § 1).

Dette formål opfyldes bl.a. ved at understøtte et hurtigt og effektivt match mellem jobsøger og virksomhed, ved at afklare og opkvalificere borgerne til at komme nærmere eller blive fastholdt på arbejdsmarkedet samt ved at sikre, at borgeren står til rådighed for indsats eller arbejdsmarked.

Som figur 3 nedenfor angiver, er den samlede omkostningsbase for analysen opgjort til i alt DKK 4,5 mia. årligt, hvoraf lønudgifterne udgør knap 90 procent<sup>4</sup>. Lønomskostningerne fordeler sig på i alt 9.117 årsværk, heraf:

- 7.696 sagsrelaterede årsværk fordelt på sagsbehandlere (5.621 årsværk), virksomhedskonsulenter (1.396 årsværk) og øvrige sagsunderstøttende medarbejdere (679 årsværk).
- 1.421 årsværk til ledelse og administrative medarbejdere i stabsfunktioner (økonomi, HR, it mv.).

Figur 3: Analysens samlede omkostningsbase og tilhørende årsværkfordeling



\* Årsværk er inklusiv en opskrivning for de ~10 pct. af jobcentrene, som ikke har besvaret spørgeskemaundersøgelsen. Opgjort som fuldtidspersoner, dec. 2013

\*\* Øvrige sager består primært af ressourceforløb, revalidering, forrevalidering, jf. jobindsats, hertil kommer en række sager der ikke opgøres på jobindsats, fx selvforsørgende, danskundervisning, barselssager og integration u. kontrakt mv.

<sup>3</sup> Plus ekstraordinært ansatte (fleksjobbere, elever, seniorjob, løntilskud, mv.), som udgør ca. 680 årsværk på landsbasis

<sup>4</sup> Omkostningsbasen er opgjort som bruttoomkostninger, hvor der ikke er fratrukket eventuelle indtægter.

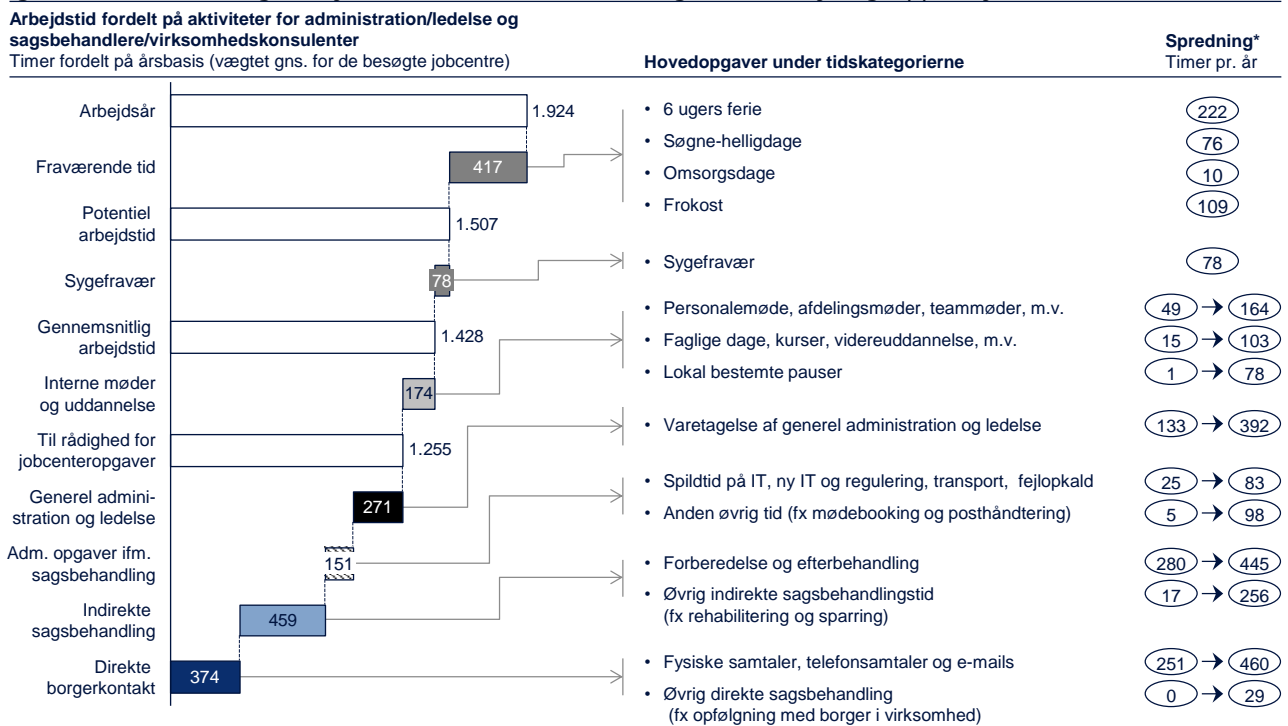


Kilde: Statistikbanken (Kommunernes budgetter 2014), spørgeskemaundersøgelse, KRL, Jobindsats.dk, Quartz+Co analyse

Sagsbehandlere og virksomhedskonsulenterne udfører primært opgaver inden for de fire hovedområder; a-dagpenge, kontanthjælp, sygedagpenge og ledighedsydelse/fleksjob, som tilsammen tegner sig for knap 90 pct. af årsværkene og 97 pct. af sagerne. Dertil kommer 679 øvrige sagsunderstøttende administrative årsværk (7 pct.), der understøtter sagsbehandlingen på de enkelte ydelsesområder.

Opgørelsen af tidsanvendelsen viser, at en fuldtidsmedarbejder i et jobcenter i gennemsnit har 1.428 timer til rådighed, når generel administration og ledelse medtages, jf. figur 4. Vægtet i forhold til jobcenterstørrelse anvender jobcentrene i gennemsnit 374 timer på direkte borgerkontakt<sup>5</sup> (svarende til 26 pct.), 459 timer på indirekte sagsbehandling (svarende til 32 pct.), 151 timer på øvrig administration (svarende til 11 pct.) og 271 timer om året på generel administration og ledelse (svarende til 19 pct.). Derudover bruges især tid på interne møder, uddannelse og lokalt aftalte pauser, som tilsammen i gennemsnit udgør 174 timer på årsbasis (svarende til 12 pct.).

Figur 4: Gennemsnitlig arbejdstidsanvendelse for samtlige medarbejdergrupper i jobcentrene



\* Spredning på tværs af besøgte jobcentre (gennemsnit på tværs af sagsområder)

Kilde: Workshops vedrørende A-dagpenge (13 jobcentre), kontanthjælp (14 jobcentre) og sygedagpenge (13 jobcentre); KRL-data

Jobcentrenes anvendte arbejdstid på tværs af de tidsmæssigt store kategorier direkte borgerkontakt, indirekte sagsbehandling og generel administration og ledelse indikerer stor spredning. En af forskellene er tid anvendt på andre pauser end frokost, hvor nogle jobcentre afholder arbejdsgiverbetalte pauser i et samlet omfang på op til 3 timer ugentligt pr. medarbejder. Derudover ses eksempelvis forskelle i direkte borgerkontakt, hvor nogle jobcentre bruger 251 timer pr. årsværk på direkte kontakt med borgere og virksomheder, mens andre bruger op til 460 timer pr. årsværk.

Hvis man alene fokuserer på sagsbehandlere og virksomhedskonsulenterne og ikke medregner generel administration og ledelse, så udgør den direkte kontakt til borgere og virksomheder 512 timer af den gennemsnitlige arbejdstid på 1.428 timer (svarende til 36 pct.). Her ses ligeledes en stor spredning mellem jobcentrene, da sagsbehandlere og virksomhedskonsulenterne i nogle jobcentre bruger 313 timer

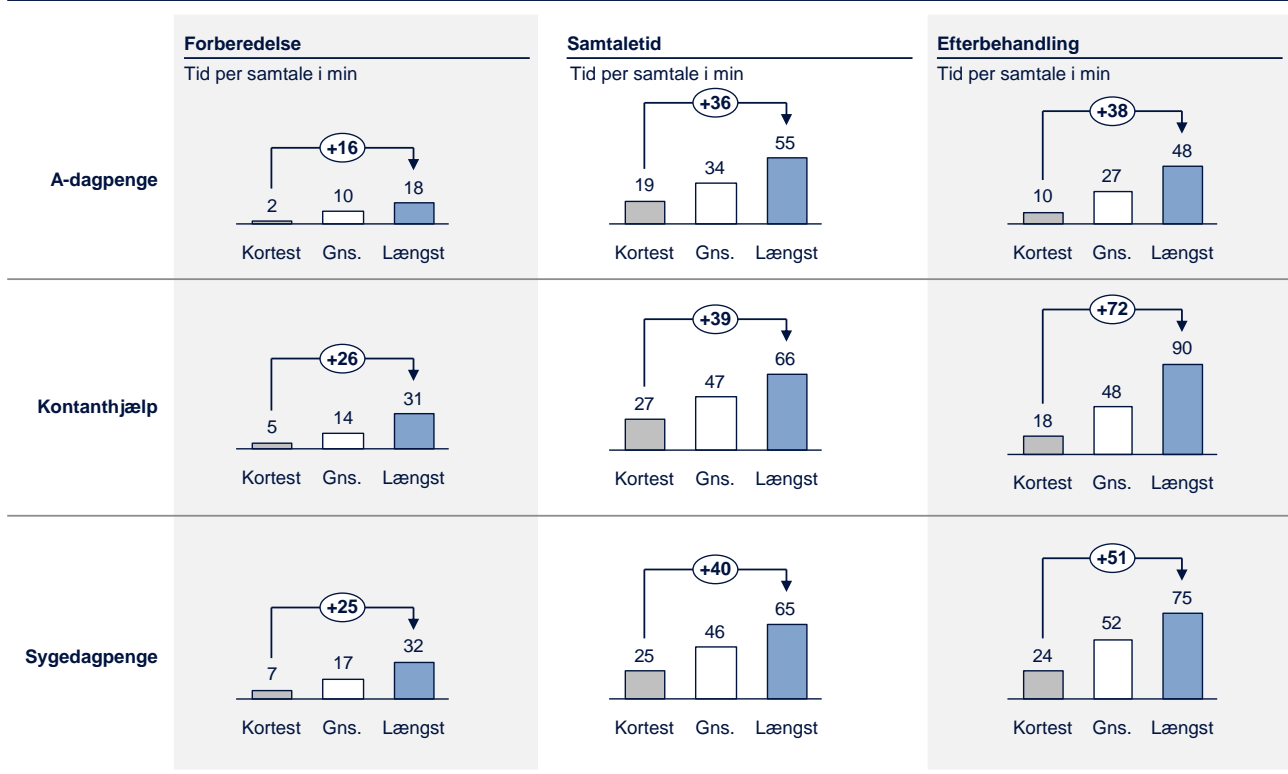
<sup>5</sup> Direkte borgerkontakt dækker både kontakt til virksomheder og borgere

(svarende til 22 pct.), og i andre jobcentre bruger op til 573 timer (svarende til 40 pct.). Forskellene i anvendt arbejdstid påvirker således jobcentrenes produktivitet, idet de produktive jobcentre er kendetegnet ved, at de sagsbehandlende medarbejdere håndterer flere sager (opgjort i fuldtidspersoner pr. årsværk) end de mindre produktive.

Fælles for jobcentrene gælder, at der er stor spredning i den anvendte arbejdstid på tværs af de fire ydelsesområder. På grund af varierede kompleksitet i sagerne anvendes eksempelvis i gennemsnit 37 pct. mindre borgervendt tid pr. sagsbehandlerårsværk på sygedagpengeområdet end på a-dagpengeområdet. Figur 5 angiver tidsanvendelsen og spredningen for kerneprocesserne (forberedelse, samtale og efterbehandling) på tværs af ydelsesområderne a-dagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge i de besøgte jobcentre.

Det er tydeligt, at variationen eksisterer både på tværs af ydelsesområderne såvel som internt inden for de enkelte ydelsesområder. Inden for a-dagpengeområdet er der stor variation i samtalerens længde, hvor det højeste gennemsnit er på 55 minutters samtale tid pr. borger, mens det laveste er på 19 minutter i gennemsnit pr. samtale. Samtalerne med a-dagpengemodtagerne har den korteste gennemsnitlige varighed med 34 minutter pr. samtale, mens der for kontanthjælps- og sygedagpengemodtagere anvendes henholdsvis 47 minutter og 46 minutter på en gennemsnitlig fysisk samtale.

Figur 5: Forskel i sagsbehandlingstid på tværs af ydelsesområderne



Kilde: Workshop med sagsbehandlende medarbejdere på a-dagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge i 14 jobcentre

Forskellen i samtalelængde på tværs af ydelsesområderne er i høj grad et udtryk for forskellen i sagernes kompleksitet og de behov, som borgeren har. Lettere a-dagpengesager tager således mindre tid end de tungere sygedagpenge- og kontanthjælpsager. For kontanthjælpsgruppen eksisterer endvidere en vis intern variation pga. kontanthjælpsmodtagernes store forskellighed.

Variationen jobcentrene imellem er bl.a. et resultat af en forskellig tilrettelæggelse af samtaleforløbene. Der er således stor forskel på opfattelsen af hvad, der er et tilstrækkeligt forberedelsesniveau, og ikke mindst på hvad og hvor meget der skal dokumenteres og følges op på efter en samtale. Således varierer tid anvendt på henholdsvis forberedelse og efterbehandling mellem de jobcentre, som anvender kortest

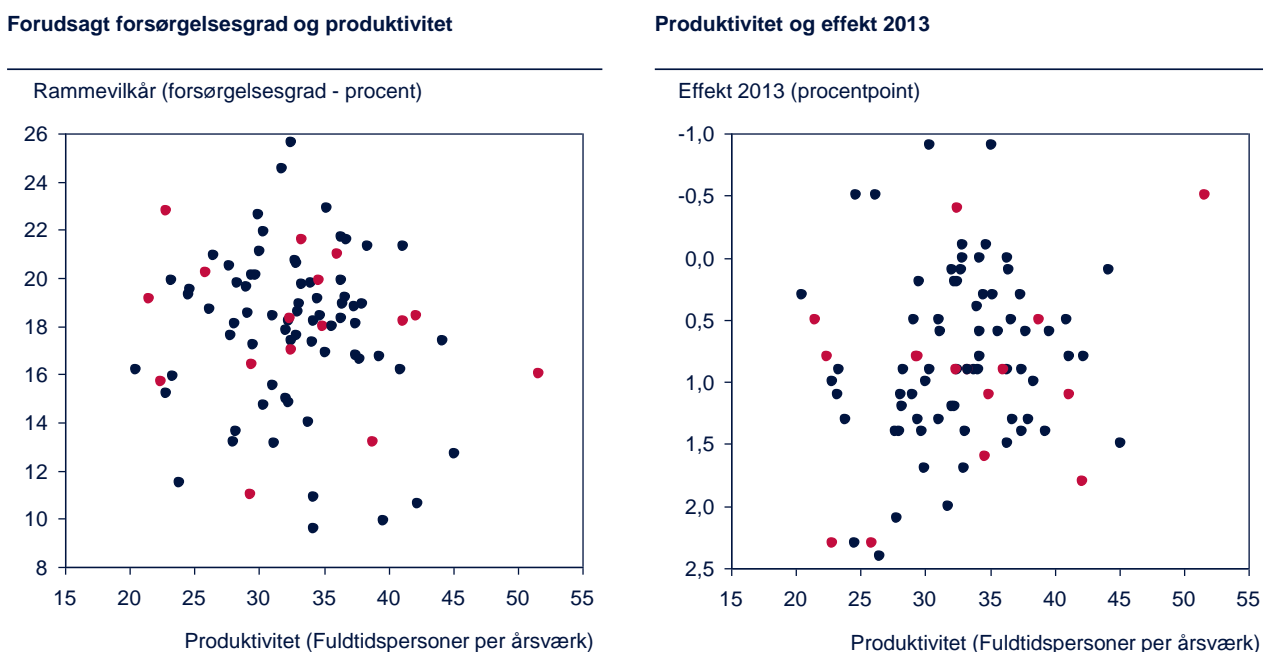
og længst tid herpå, med flere hundrede procent. De mest produktive jobcentre arbejder aktivt med at rammesætte både samtale- og efterbehandlingstid i form af ledelsestilsyn, produktionsstyringsværktøjer og interne sparringsmøder med teamleder for bedst muligt at give medarbejderne de rette forudsætninger for høj produktivitet.

### 3.2 JOBCENTRENES PRODUKTIVITET OG RESSOURCEEFFEKTIVITET

I sammenligningen af landets jobcentre er det vigtigt både at tage hensyn til jobcentrenes produktivitet og til den relative beskæftigelseseffekt:

- *Beskæftigelseseffekten* opgøres her som forskellen mellem jobcenterets forudsagte forsørgelsesgrad på baggrund af jobcentrets rammevilkår og den observerede forsørgelsesgrad<sup>6</sup> (opdateret 2013)<sup>7</sup>. Beskæftigelseseffekten måles på a-dagpenge-, kontanthjælp- og sygedagpengesager.
- *Produktivitet* opgøres her som antallet af fuldtidspersoner inden for a-dagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge, som et jobcenters samlede antal årsværk håndterer på et år.
- Et *ressourceeffektivt jobcenter* er defineret som ét, der kombinerer høj produktivitet med en beskæftigelseseffekt, der er bedre end gennemsnittet.

Figur 6: Sammenhæng forudsagt forsørgelsesgrad og produktivitet samt mellem produktivitet og effekt



Kilde: Jobindsats.dk, spørgeskemaundersøgelse, KORA og SFI

Note: De røde cirkler angiver de besøgte jobcentre

Figur 6 angiver sammenhængen mellem jobcentrenes forudsagte produktivitet og forsørgelsesgrad samt produktivitet og beskæftigelseseffekt. På baggrund af produktivitetsanalyserne konstateres to overordnede interessante forhold mellem jobcentrenes produktivitet og beskæftigelseseffekt:

1. Der er ingen overordnet sammenhæng mellem jobcenterets produktivitet og kommunens socioøkonomiske rammevilkår (herunder klyngeplacering). Der er således både høj- og lavproduktive jobcentre i klynger med gode og mindre gode rammevilkår. Dette understøttes også af observationer fra

<sup>6</sup> Dermed indikerer en positiv effekt, at et jobcenter klarer sig relativt godt og bedre end forventet i forhold til dets rammevilkår.

<sup>7</sup> Jf. KORA og SFI 2013: "Kommunernes rammevilkår for beskæftigelsesindsatsen". Det bemærkes at positivt fortegn her angiver en positiv beskæftigelseseffekt, modsat opgørelsesmetoden benyttet af KORA og SFI. Forsørgelsesgraden er for ydelserne arbejdsløshedsdagpenge, kontanthjælp mv. og sygedagpenge. Hermed medtages ikke førtidspension, da forsørgelsesgraden for permanente ydelser vil vægte uforholdsmæssigt tungt når der relateres til den *aktuelle* jobcenterdrift. Beskæftigelseseffekten inkl. permanente ydelser er analyseret i appendiks.

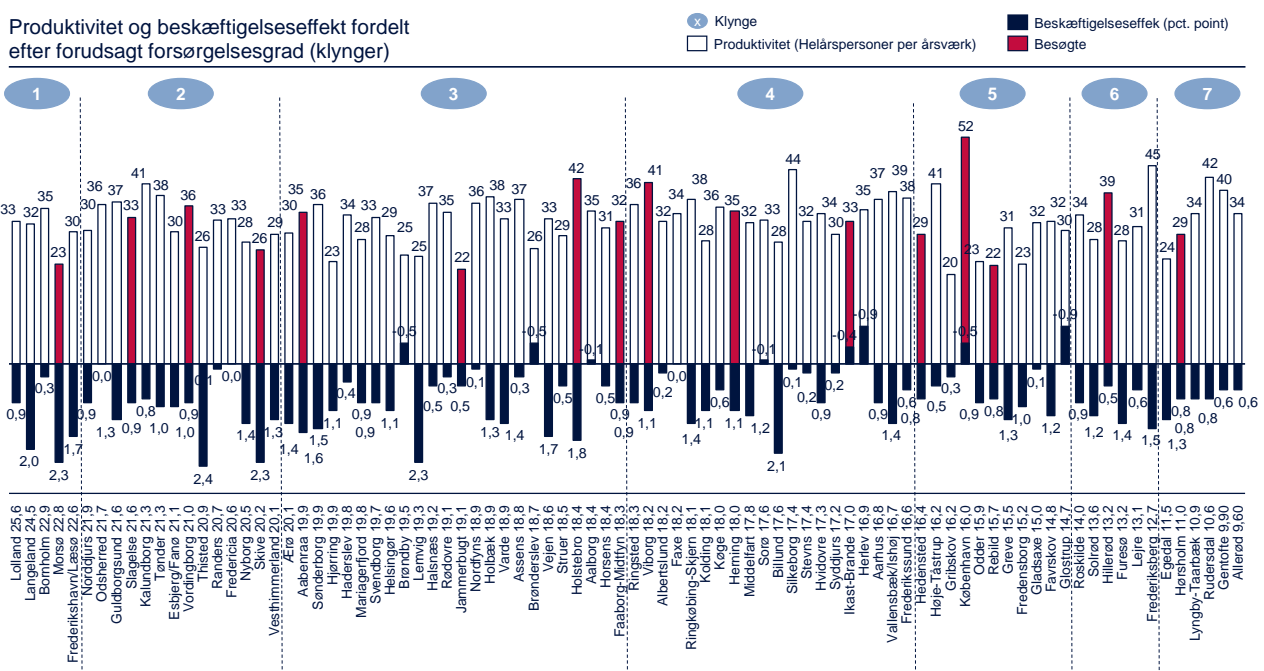
jobcenterbesøgene, hvor det har været tydeligt, hvordan en konsekvent ledelsesmæssig indsats med styring og prioritering har betydning for produktiviteten.

- Der er ikke nogen umiddelbar overordnet sammenhæng mellem et jobcenters produktivitet og kommunens beskæftigelseseffekt. Der er således ikke fundet belæg for, at produktive jobcentre i gennemsnit hverken er bedre eller dårligere til at få borgerene i job eller uddannelse sammenlignet med mindre produktive jobcentre.

På den baggrund er det en hovedkonklusion i analysen, at mange jobcentre vurderes at kunne hæve deres sagsproduktivitet uden, at det svækker beskæftigelsesindsatsen. Figur 6 viser, at de produktive jobcentre ikke nødvendigvis er produktive, fordi de er gået på kompromis med kvaliteten i deres opgaveløsning. Hertil kommer, at jobcenterbesøgene har vist, at også de mest ressourceeffektive jobcentre kan gennemføre tiltag der forbedrer produktiviteten.

Figur 7 nedenfor viser en opgørelse af jobcentrenes produktivitet og beskæftigelseseffekt fordelt i jobcentrenes klyngetilhørsforhold.

Figur 7: Jobcentrenes produktivitet og beskæftigelseseffekt



Note: Jobcentrene er rangeret efter deres socioøkonomiske rammevilkår og klynger (jo bedre rammevilkår, jo højere klyngenr.). De længste opadgående søjler angiver de mest produktive jobcentre, mens de længste nedadgående søjler angiver jobcentrene med bedst beskæftigelseseffekt. De mest ressourceeffektive jobcentre har således de længste søjler i både op- og nedadgående retning.

Kilde: Jobindsats.dk, Spørgeskemaundersøgelse, KORA, Quartz+Co analyse

Figur 7 illustrerer, at de mest ressourceeffektive jobcentre ligger bredt fordelt på de forskellige klynger, og at der ikke er noget klart billede mellem jobcentrenes produktivitet og beskæftigelseseffekt. Eksempelvis har Herning med en forudsagt forsørgelsesgrad på 18,0 (klynge 4) en produktivitet på 35 fuldtids-personer pr. årsværk og en effekt på 1,1. Generelt set er der en relativ stor spredning i jobcentrenes produktivitet fra under 20 fuldtids-personer pr. årsværk til 52 fuldtids-personer pr. årsværk og tilsvarende en spredning i beskæftigelseseffekten fra knap -1 til 2,5 procentpoint.

At der for alle jobcentre samlet set ikke er nogen sammenhæng mellem jobcentrenes produktivitet og beskæftigelseseffekt betyder imidlertid ikke, at der ikke er jobcentre, der ud fra en investeringstankegang, aktivt har prioriteret at bruge flere ressourcer end andre jobcentre, for at nedbringe andelen af personer på offentlig forsørgelse. Dette gælder bl.a. nogle jobcentre, som på denne måde har søgt at imødegå fx mindre gunstige rammevilkår. I analysen vil nogle af disse jobcentre være kendetegnet ved en relativ lav produktivitet og en høj beskæftigelseseffekt. Nærværende analyse kan ikke kausalt identi-

cere de jobcentre der bevidst har prioriteret at bruge flere ressourcer med henblik på at opnå en bedre effekt

Den enkelte kommunes placering i denne analyse som mere eller mindre produktiv kan afhænge af særlige forhold og skal som nævnt ovenfor også ses i sammenhæng med jobcenterets beskæftigelseseffekt. Der er derfor foretaget en række robusthedstest for forskellige tilgange til opgørelser af jobcentrenes produktivitet og beskæftigelseseffekter, *jf. appendiks*. De forskellige opgørelsesmetoder kan påvirke det enkelte jobcenters resultater, men ændrer ikke ved hovedkonklusionerne ovenfor.

Hovedparten af de identificerede konkrete forbedringsforslag er relevante for en stor andel af jobcentrene uagtet deres produktivitet og beskæftigelseseffekt. For de få forbedringstiltag, som i nogle jobcentre umiddelbart kan stå i kontrast til ovennævnte investeringstankegang, er vurderingen af det estimerede potentiale foretaget med en vis forsigtighed – og for nogle få forslag er potentialet ikke kvantificeret.

Opgørelsen af produktivitet er forbundet med den datausikkerhed, der er ved et spørgeskemabaseret datagrundlag, ligesom beskæftigelseseffekten skal tages med de forbehold, som SFI og KORA angiver i forbindelse med deres opgørelse af kommunernes socioøkonomiske rammevilkår. SFI og KORA's analyse tillægges dog en høj akademisk kvalitet, hvorfor der ikke i nærværende projekt er lavet selvstændige analyser af jobcentrenes beskæftigelseseffekt.

### 3.3 REGULERINGENS BETYDNING FOR JOBCENTRENES DRIFT

Beskæftigelsesområdet er et regeltungt politikområde med omfattende og kompleks lovregulering. Regelsættet nødvendiggør mange interne administrative funktioner og opgaver og reguleringen sætter rammerne for jobcentrenes drift og aktive indsats. Lovgivningen og rammerne er forskellige på tværs af ydelsesområderne – det samme er kravene til borgerne inden for de respektive områder.

Jobcenterbesøgene har vist, at særligt de centrale proceskrav omkring rettidighed og dokumentation i høj grad påvirker jobcentrenes drift. Det er oplevet, at det i mange tilfælde er en udfordring for jobcentrene at håndtere omfattende regel- og proceskrav og samtidig skabe værdi for borgere og virksomheder. Det gælder i særdeleshed krav, der er fastsat i reglerne om samtaler i kontaktførelsen, om rettidighed og om oprettelsen af virksomhedsrettede tilbud.

Derudover er der de senere år sket betydelige ændringer i lovgivningen på de fire hovedområder, bl.a. som følge af reformen af førtidspension og fleksjob samt kontanthjælpsreformen. Implementeringen af reformerne har lagt beslag på meget betydelige ressourcer i jobcentrene.

De enkelte jobcentre har inden for de lovgivningsmæssige rammer individuelt truffet forskellige valg om, hvordan arbejdet på tværs af de enkelte ydelsesområder tilrettelægges. Mange jobcentre holder sig til kadencerne og minimumskravene fastsat i loven, bl.a. fordi det har været forbundet med økonomiske sanktioner, hvis de formelle krav ikke blev overholdt. Det er ved jobcenterbesøgene oplevet, at dette i mange tilfælde bidrager til, at afholdelsen af samtaler sker for at overholde lovens krav snarere end for at flytte borgere tættere på beskæftigelse, fordi et stift regelsæt sætter sit præg på organisationskulturen.

#### **Case: Komplekse regler koster ressourcer**

I flere af de besøgte jobcentre indebar den komplekse lovgivning en udfordring i forhold til at administrere efter reglerne og samtidig skabe værdi for borgere og virksomheder.

Flere af jobcentrene pegede på processen omkring oprettelsen af virksomhedsrettede tilbud som et eksempel på en proces, hvor de komplekse regler medførte mange ekstra arbejdsgange og ventetid, før borgeren kunne starte i et tilbud.

Før en borger kan starte i et virksomhedsrettet tilbud skal oplysninger om forholdstal, merbeskæftigelse, ledighedsansiennitet m.fl. kontrolleres, hvilket bliver gjort ved udfyldelse af fx blanketterne AB101 og AB105, som virksomheder og borgere ligeledes skal underskrive. Denne proces er ressourcetrækkende, indebærer risiko for fejl, og kan afskrække virksomheder fra at deltage, da processen opleves som unødigt administrativ tung.

En del af jobcentrene havde dog fundet løsninger til at begrænse ressourceforbruget ved eksempelvis at give virksomhedskonsulenterne iPads, således de kunne udfylde oplysningerne sammen med virksomhederne, når de besøgte dem.

En mindre gruppe af de besøgte jobcentre tilgår derimod samtaleindsatsen ud fra fx principper om tidlig indsats, straksaktivering samt mere hyppigere samtalefrekvenser for særlige borgergrupper, hvorfor rettidighedskravene her bliver mindre indflydelsesrige i forhold til arbejdstilrettelæggelsen og ressourceforbruget. Det er oplevet, at det kræver et stærkt ledelsesmæssigt fokus på samtalerens formål at sikre en høj kvalitet.

De enkelte jobcentre tilrettelægger arbejdsprocesserne omkring dokumentationskravene forskelligt. Enkelte jobcentre har en bevidst tilgang til at minimere ressourceforbruget forbundet med dokumentationskravene, herunder både registreringer i fagsystemerne til det fælles datagrundlag, notatpligt og dokumentation af borgerens oplysninger på sagen samt blanketterne der skal forsimple kompleks lovgivning. I hovedparten af jobcentrene håndteres dokumentationskravene ved brug af fagsystemerne og fagkonsulenter tilknyttet de sagsbehandlende enheder, men der er fortsat begrænset fokus på ressourceforbruget forbundet hermed.

I enkelte af de besøgte jobcentre er der til gengæld stor opmærksomhed på dokumentationskravene, fx hvordan notatpligten fortolkes i forhold til, hvor meget medarbejderne skal dokumentere på borgerens sag. På tværs af alle de besøgte jobcentre opleves efterlevelsen af dokumentationskravene som værende ressourcekrævende.

### 3.4 IMPLEMENTERING AF NY REGULERING

Beskæftigelsesområdet er et område under løbende udvikling og forandring. Siden de kommunale jobcentre overtog beskæftigelsesindsatsen, har jobcentrene skulle implementere en række reformer, senest reformen af førtidspension og fleksjob i 2013 og kontanthjælpsreformen i 2014.

Den kontinuerlige tilpasning til ny regulering og praksisændringer med faglig ajourføring og ændringer i arbejdsprocesser og IT-systemer er en stor udfordring for samtlige jobcentre. De reguleringsmæssige ændringer reducerer i kortere eller længere perioder jobcentrenes produktivitet, og særligt i forbindelse med implementeringen af større reformer kan det tage lang tid før organisationer, sagspraksis og IT-understøttelse er fuldt tilpasset. Dette har bl.a. som konsekvens, at jobcentrenes medarbejdere i en længere periode delvist må gå tilbage til mere manuel sagsbehandling.

Jobcenterbesøgene efterlader generelt et indtryk af, at de enkelte jobcentre på mange måder er alene om at håndtere den løbende implementering af ny regulering – og at der ikke er meget koordination på tværs af jobcentrene. Det gælder såvel i forhold til fortolkning af ny regulering og udarbejdelse af nye processer, som i forhold til fx nye blanketter mv., hvor flere jobcentre udarbejder deres egne, midlertidige versioner, mens de afventer centrale løsninger.

Håndteringen af disse udfordringer varierer imidlertid også jobcentrene imellem. Nogle få af de mere ressourceeffektive jobcentre anvender fx systematisk superbrugere, hvor en eller flere udpegede medarbejdere opkvalificeres via kurser mv., og dernæst har ansvaret for at udarbejde oversigter, forslag til ændrede arbejdsgange mv. og sikrer en klar ressourcestyring af implementeringsprocessen. Herigennem minimeres den tid, som størstedelen af medarbejderne skal bruge på at tilpasse sig ændringerne.

#### **Case: Tovholder på implementering af reformer**

I de fleste af de besøgte jobcentre foregik reformimplementeringen ved, at en fagkonsulent/afdelingsleder orienterede sig grundigt i den nye lovgivning og udarbejdede nye overordnede arbejdsgange, som medarbejderne ofte selv måtte sætte sig ind i og fortolke.

I et af de besøgte jobcenter havde man imidlertid nedsat en arbejdsgruppe med en tovholder som leder, der lavede oplæg til ledelsen i forhold til de ressourcemæssige konsekvenser ved den nye reform. Formålet med oplæggene var bl.a. at afdække behovet for reorganisering, nye arbejdsgange, kurser og opkvalificering, nye IT og nye snitfladeproblematikker.

Ansvaret for en god reformimplementering er tredelt. Det er således centralt, at lovgivning, nationale vejledninger, systemunderstøttelse og blanketter implementeres og tilstræbes at være klar i tilstrækkelig god tid før en reform træder i kraft, ligesom jobcenterledelsen bærer et stort ansvar for en vellykket pro-



ces herop til. Hertil kommer, at der bruges betydelige unødige ressourcer som følge af manglende opdateringer af IT-systemer, herunder fra kommunernes IT-leverandører.

Særligt de mindre jobcentre oplever, at når de efterspørger konkrete systemmæssige tilpasninger indarbejdes de ikke eller med stor forsinkelse fra systemleverandørens side. Jobcentrene beretter i vid udstrækning om, at det er som at møde en mur at kontakte leverandørerne af fagsystemerne med henblik på at gennemføre ændringer. Som oftest har ændringsforslagene endvidere en almengyldig karakter, hvilket gør det uhensigtsmæssigt, at tilpasninger skal identificeres og foranlediges af det enkelte jobcenter. Ideelt set vurderes det hensigtsmæssigt at udvikle en fælleskommunal strategi, der understøtter velfungerende fagsystemer på tværs af samtlige jobcentre, og som sikrer at der tales med én fælles stemme i forhold til systemleverandører.

Der vurderes på den baggrund at være et betydeligt potentiale for bedre implementering af reformer både fra statsligt, fælleskommunalt og kommunalt hold samt fra de eksterne leverandører.

### 3.5 BETYDNINGEN AF GOD LEDELSE

God ledelse er helt centralt i forhold til et jobcenters performance, men er samtidig et parameter, som det er vanskeligt at kvantificere værdien af. Analysen peger på at ledelsens evne til at sætte den rigtige retning, styre efter den og motivere medarbejderne til at følge den ofte gør forskellen mellem de gode og de gennemsnitlige jobcentre. Ydermere er den gode ledelse i mange tilfælde en forudsætning for at kunne gennemføre eller reagere på forandringer, herunder for at kunne implementere mange af de forslag, denne rapport omhandler.

Ledelse tænkes i denne sammenhæng både i forhold til arbejdsmarkeds/jobcenterchef(er) og afdelingsledere/teamledere, hvilket flere steder også kan være forklaringen på, at det samme jobcenter kan være blandt landets bedste inden for ét ydelsesområde og mindre god på et andet.

På baggrund af jobcenterbesøgene kan der formuleres følgende opmærksomhedspunkter for udvikling af ledelsesopgaverne med henblik på at forbedre jobcentrenes resourceffektivitet.

*Strategisk ledelse og performanceledelse* – Jobcenterledelsen har ansvaret for en effektiv og resourceeffektiv lokal beskæftigelsespolitik. Ledelsen skal kunne formidle beskæftigelsespolitikens overordnede visioner og gøre den til en relevant fortælling i egen organisation, fastlægge mål og strategier for kommunens fremtidige indsats i tæt samspil med kommunalbestyrelsen, og få lagt sporene for den indsats, der skal leveres overfor borgere og virksomheder.

Der er behov for, at alle ledelsesniveauer besidder kompetencer til at arbejde strategisk i forhold til realisering af mål og systematisk i forhold til at fastlægge spor og retningslinjer for indsatsen overfor de forskellige målgrupper.

Den samlede ledelses evne til at formulere konkrete målsætninger, oversætte målsætninger til individuelle mål på medarbejderniveau og følge struktureret op på disse med henblik på at benytte resultaterne til at træffe kapacitets- og kompetencemæssige dispositioner - vurderes afgørende for en resourceeffektiv drift samt opnåelse af en god beskæftigelseseffekt.

Ved *strategisk ledelse* forstås ledelsens evne til at holde et langsigtet fokus på den strukturelle udvikling af jobcentrets kernekompetencer og fx arbejde med langsigtede investeringsplaner. I "strategisk ledelse" indgår desuden også evnen til effektivt at agere i snitflader og opnå synergier med andre dele af den kommunale forvaltning og private aktører mv.

Følgende observationer kan fremhæves:

- *Løbende ressourcejusteringer*: De bedste jobcentre gennemfører løbende ressourcejusteringer i jobcenteret og reorganiserer sig i forhold til særlige fokusområder og behændigt i forhold til ændringer i sagsvolumen.

- *Organisering i henhold til samarbejdspartnere:* Ressourceforbruget til håndtering af snitflader og fremme af tværfaglighed forbedres flere steder ved at organisere på den måde, der bedst fremmer relationen til samarbejdspartnere. Et eksempel er at organisere medarbejderne på a-dagpengeområdet efter de lediges faggrupper eller placere sygedagpenge-medarbejderne i fysisk nærhed af ydelseskantoret.
- *Skabelsen af en fælles kultur:* Silotækning begrænses de steder, hvor driftslederne balancerer egne målsætninger med hele jobcenterets målsætninger.

I et af de besøgte jobcentre var afdelingslederne i fællesskab gjort ansvarlige for hele jobcenterbudgettet med henblik på at reducere snitfladeomkostninger og silotækning. Afdelingslederne i det pågældende jobcenter deltog ligeledes på hinandens afdelingsmøder for at sikre informationstransparens og forståelse for hinandens respektive situation og udfordringer. Det øger fleksibiliteten i jobcentret og handlekraften i forhold til hurtigt at kunne tilpasse sig fx ny regulering og politiske prioriteter, hvilket påvirker sagsproduktiviteten og beskæftigelseseffekterne positivt.

#### **Case: Produktionsopfølgning på individniveau**

I et af de besøgte jobcentre havde de implementeret produktivitetsopfølgning på medarbejderniveau i forhold til udvikling i antal sager og varighed, hvor den enkelte medarbejder forholder sig til forventninger om udviklingen heri, udover de sædvanlige opfølgninger på rettidighed og forlængelsessager.

Ved at operationalisere jobcenterets resultatmål til medarbejderniveau og arbejde med løbende opfølgninger på disse mål, havde jobcenteret opnået en forbedret målopfyldelse og en ressourcebesparelse.

Jobcenteret havde på medarbejderniveau oversat de overordnede resultatmål, således at medarbejderne skulle forholde sig til, hvor mange borgere de forventede at kunne bringe ud af ledighed og i ordinær beskæftigelse eller uddannelse. Mål og niveauer var differentieret for de enkelte målgrupper, så en sygedagpengemedarbejder ikke havde samme mål som en a-dagpenge-medarbejder, ligesom der internt i fx sygedagpengeteamet var forskellige mål afhængig af medarbejderprofil og kompetencer.

Ingen af de besøgte jobcentre var overgået fra produktionsstyring til produktivitetstyring, hvor produktionen (antal sager) og effekten systematisk sammenholdes med de anvendte ressourcer i form af medarbejdertimer og lønkroner.

Med *performanceledelse* menes ledelsens evne til at formulere ambitiøse og konkrete resultatmål for enheder og individuelle medarbejdere om eksempelvis produktivitet og varighed af borgernes ydelsesforløb, gennemføre ledelsesmæssige vurderinger af medarbejders målopfyldelse og præstationer samt sikre en klar og transparent sammenhæng mellem præstationer og konsekvenser i forhold til eksempelvis løn, avancementer, røkeringer mv. inden for rammerne af en ansvarlig lønstyring.

I forbindelse med formulering og opfølgning på mål for enheder og individuelle medarbejdere i jobcentre er det afgørende, at mål er knyttet tæt til og understøtter kerneopgaven – at bistå jobsøgende samt yde service til private og offentlige arbejdsgivere – og ikke leder til yderligere proceskrav.

Følgende observationer kan fremhæves:

- *Omsætning af beskæftigelses- og budgetmål til medarbejderniveau:* Operationalisering af målene i budget og beskæftigelsesplanen til få og klare, ambitiøse men realiserbare mål på medarbejderniveau, samt etablering af ramme for systematisk opfølgning på målopfyldelsen. Gøres dette på en måde, hvor medarbejderne skal forholde sig til måltallet for antal af borgere i enten job eller uddannelse og ikke de overordnede økonomiske mål, bliver styringen mere målrettet, og medarbejderne har en klar ramme og retning for deres arbejde.
- *Implementeringsplaner:* En opfølgning på større indsatser med implementeringsplaner giver medarbejderne den løbende indsigt i status og resultater og har en motiverende effekt ved at gøre medarbejderne til en del af en succes, når produktionsmålene nås.
- *Produktionsstyringsværktøjer:* Investeringer i den rette IT-understøttelse til at levere ledelsesinformation, der kan levere detaljeret produktivitetsopfølgning for hver enkelt medarbejder og samtidig er fuldt transparent, således at afdelingsledere kan følge og håndtere deres medarbejders produktivitet og medarbejderne deres egen og kollegaernes produktivitet.



Udmøntning af performanceledelse bidrager til, at der på alle organisatoriske niveauer er opmærksomhed på sammenhængen mellem produktion og tilgængelige ressourcer og på effekten af jobcentrets indsats. Mange af de besøgte jobcentre opleves ikke at have konsekvent fokus på disse områder på hverken ledelses- eller medarbejderniveau, hvilket bl.a. kan resultere i et uensartet service- og kvalitetsniveau mellem medarbejderne og deraf manglende gennemsigthed i forhold til at kunne træffe de rette strategiske og organisatoriske dispositioner.

*Faglig ledelse.* Det er en central ledelsesopgave at sikre høj kvalitet i sagsbehandlingen, og sikre at arbejdet tilrettelægges og gennemføres således at en god beskæftigelseeffekt understøttes. God faglig ledelse kommer bl.a. til udtryk i:

- *Hyppige ledelsestilsyn:* Ved at afdelingsledere gennemfører ledelsestilsyn minimum hver tredje måned af udvalgte sager for hver enkelt medarbejder, kan der opnås en struktureret sparring, der højner kvaliteten af sagsbehandlingen. Ledelsestilsynet anvendes ligeledes som forum for at rammesætte samtalen og efterbehandlingens længde, således at der fastsættes et fælles serviceniveau og en klar ressourcestyring på medarbejdernes tid.
- *Screening af borgerne:* Flere jobcentre formår at differentiere deres indsats gennem aktiv ledelsesmæssig stillingtagen til borgernes ressourcebehov, understøttet af konkrete værktøjer. Gennemføres denne screening samtidig med en klar ledelsesmæssig prioritering af ressourcerne for hver enkelt borgermålgruppe, eksempelvis lavere ressourceforbrug på ressourcestærke borgere, vil den differentierede sagsbehandling medføre en højere produktivitet og effekt.
- *Afdelingsledere som kvalitetssikring:* Afdelingslederne udgør bindeledet i organisationen og fagligt uddannede afdelingsledere kan fungere som en kvalitetssikring i forhold til forlængelser af sager, indhentning af lægeerklæringer eller andre omkostningsfulde praksisser.

I et af de besøgte jobcentre blev hyppige ledelsestilsyn og kvalitetssikring i vid udstrækning anvendt som et strategisk værktøj i forhold til at styre længden af samtaler og tiden anvendt til efterbehandling. Baseret på stikprøver af sager blev gode og mindre gode eksempler på fx konkret journaliseringstekst gennemgået i medarbejdergruppen for at sætte rammer for længden og indholdet. På tilsvarende vis blev indholdet og længden af den gode samtale løbende drøftet. De hyppige ledelsestilsyn fungerer således som fora for faglig dialog.

I mange andre jobcentre er ledelsestilsyn noget der gennemføres hver 12.-18. måned af hensyn til revisionen og ikke med fokus på faglig udvikling. I stedet forsøger man at anvende afdelingsmøder som fagligt forum, hvilket i mindre udstrækning giver afdelingslederen mulighed for at understøtte den enkelte medarbejder med specifik sparring i forhold til medarbejderens kompetencer og faglige udvikling.

*Personaleledelse.* Observationer fra jobcentrebesøgene peger ligeledes på betydningen af kompetent personaleledelse samt ledelsens evne til at tilpasse organisationen til ændringer (i fx rammevilkår og lovgivning) i relation til at sikre optimale rammer for en effektiv ressourceudnyttelse.

Med *personaleledelse* refereres til ledelsens evne til at skabe et arbejdsmiljø, der tiltrækker, motiverer, udvikler og fastholder de dygtigste medarbejdere og dermed sikrer, at de bedst mulige menneskelige ressourcer er til rådighed i jobcenteret. Kompetent personaleledelse er en driver for høj ressourceeffektivitet. Ledere, som formår at skabe et arbejdsmiljø, der motiverer, udvikler og fastholder de dygtigste medarbejdere, opnår også et generelt højere kompetenceniveau og en større driftssikkerhed og produktivitet. Det afspejler sig bl.a. i den gennemsnitlige medarbejderomsætning.

Følgende observationer kan fremhæves:

- *Måltrettet rekruttering til ydelsesområderne:* En bevidst rekrutteringsstrategi i forhold til at opnå den rette medarbejdersammensætning af socialfaglige og ikke-socialfaglige profiler for det enkelte ydelsesområde kan bidrage til, at der opbygges en kultur omkring de rette mål for ydelsesområdet. Målsætningen er at opnå en klar differentiering mellem a-dagpenge-, kontanthjælp- og sygedagpengeområderne.

- *Frihed under ansvar:* Ved at rammesætte medarbejdernes bevillingskompetencer, således der er forventninger om, at medarbejder træffer faglige skøn og afgørelser, men der samtidig følges løbende op på, hvad der bevilliges og indhentes (fx lægeerklæringer).

### 3.6 MEDARBEJDERNES KOMPETENCER OG BEHOVET FOR OPKVALIFICERING

Medarbejdernes kompetenceniveau påvirker både produktiviteten og kvaliteten af det arbejde, som udføres i jobcentrene. På baggrund af jobcenterbesøgene vurderes det, at der i mange jobcentre kan være et betydeligt potentiale for i højere grad at prioritere medarbejderressourcerne aktivt i forhold til de konkrete opgaver for at øge specialiseringen og mindske overkvalificering.

Antallet af kursus- og uddannelsesdage udgør i gennemsnit ca. 6 dage pr. årsværk, hvilket vurderes at ligge på niveau med sammenlignelige organisationer. Gennemsnittet dækker imidlertid over en stor spredning i de besøgte jobcentre – fra to til 14 arbejdsdage pr. årsværk. I nogle tilfælde blev kurserne givet til alle medarbejderne i jobcenteret, i stedet for at målrette specifikke kurser mod relevante medarbejdere. Det er vurderingen, at kurser og videreuddannelse i mange jobcentre i langt højere grad vil kunne fokuseres og målrettes medarbejdernes specifikke behov.

Der er med denne analyse ikke gennemført en omfattende kompetencegap-analyse, men der er ved jobcenterbesøgene sat fokus på niveauet for medarbejdernes kompetencer.

Jobcenteropgaverne kræver forskellige kompetencer; lige fra tunge socialfaglige kompetencer til drifts- og processuelle kompetencer (herunder evnen til at kunne håndtere borgere med forskellige udgangspunkter og tilpasse sin sagsbehandling hertil). Desuden kræves også relativt simple IT-kompetencer målrettet betjening af konkrete fagsystemer, journaliseringsprogrammer, databasesøgninger mv.

Overordnet set og på tværs af jobcentrene er der flere socialfagligt uddannede medarbejdere på sygedagpengeområdet og dele af kontant-hjælpsområdet end på fx dagpengeområdet, hvilket skyldes sagernes kompleksitet. I nogle af de besøgte jobcentre gav medarbejdersammenlægningen dog også indtryk af et potentiale for i højere grad at prioritere medarbejderressourcerne aktivt i forhold til de konkrete opgaver for at øge specialiseringen og mindske overkvalificering. Der er i jobcentrene herudover ikke observeret en efterspørgsel efter yderligere socialfaglig opkvalificering i forhold til, hvad der tilbydes i dag.

#### Case: Målrettet medarbejderudvikling

I forhold til medarbejderudvikling varierer niveauet i jobcentrene i forhold til både omfanget og typen af kurser og uddannelser, som medarbejderne tilbydes.

I et jobcenter var der et målrettet fokus på, at de benyttede uddannelses tilbud skulle have klare formål relateret til medarbejdernes konkrete opgavevaretagelse, og at der som udgangspunkt ikke var mulighed for tage langvarige uddannelsesforløb. Det betød, at det pågældende jobcenter eksempelvis fokuserede på at forbedre og ensrette jobcenterets tilgang til samtaleafholdelse.

I et andet jobcenter blev uddannelse anvendt flittigt, og typen var af meget forskelligartet karakter. Sagsbehandlerne bekræftede selv, at ikke al uddannelse var lige relevant, men betragtede det som et personalgode at få adgang til videreuddannelse.

De gennemførte besøg i jobcentrene indikerer derimod, at der er en relativ stor spredning i medarbejdernes processuelle og IT-mæssige kompetencer. Der vurderes således at være behov for i højere grad at målrette opkvalificering og videreuddannelse mod 1) de medarbejdere der har svage processuelle kompetencer<sup>8</sup>, da det kan understøtte en mere ensartet og produktiv sagsbehandling, og 2) de medarbejdere der kan forbedre deres udnyttelse af de eksisterende funktionaliteter i IT-fagsystemerne. Det vurderes, at korte og målrettede indsatser for den enkelte medarbejder kan løfte disse basiskompetencer betydeligt for en række medarbejdere i jobcentrene.

<sup>8</sup> Det vil bl.a. sige evnerne til at planlægge og tilrettelægge arbejdet på en hensigtsmæssig måde, herunder evnen til at kunne håndtere borgere med forskellige udgangspunkter og tilpasse sin sagsbehandling hertil, differentiere mellem borgerne og disponere kun den nødvendige og tilstrækkelige tid til hver enkelt sag.

## 4. 30 FORBEDRINGSTILTAG FOR JOBCENTERDRIFTEN

I kapitel 3 uddybes kortlægningen af jobcentrenes ressourceforbrug og der identificeres konkrete uhen-sigtsmæssigheder for en ressourceeffektiv drift af jobcentrene. På den baggrund beskrives en række for-bedringstiltag og deres ressourcemæssige omprioriteringspotentialer.

### 4.1 FORBEDRINGSTILTAG SOM VIL BIDRAGE TIL AT FRIGØRE RESSOURCER I JOBCENTRENE

For at opnå reelle optimeringsmuligheder for jobcentrene er det afgørende at identificere konkrete tiltag, der er realiserbare og egnede til udbredelse blandt jobcentrene.

For at sikre dette, er der *først* gennemført en kortlægning af det nuværende ressourceforbrug i jobcen-trene, opdelt på en række dimensioner, der muliggør en så objektiv identifikation af uhen-sigtsmæssighe-der som mulig og forskellige måder at tilrettelægge arbejdet på. På denne baggrund er der *dernæst* ud-arbejdet en række forbedringstiltag, som sigter mod at optimere produktiviteten i jobcentrene uden at kompromittere beskæftigelseseffekten.

Forbedringstiltagene er identificeret under de gennemførte jobcenterbesøg, der også er grundlag for det estimerede tidsforbrug. Tiltagenes udbredelsesgrad er i flere tilfælde skønnet på baggrund af spørgeske-maundersøgelsen og opfølgende stikprøver. De i alt 30 foreslåede forbedringstiltag dækker hele omkost-ningsbasen, herunder de fire centrale ydelsesområder og øvrige driftsudgifter.

Analysen har taget afsæt i jobcentrenes nuværende situation, hvilket betyder, at der ikke er taget højde for ændringer som fx kommer med den nye sygedagpengereform eller en reform af beskæftigelsessy-stemet. Kommunerne var på tidspunktet for jobcenterbesøgene (januar-marts 2014) i gang med at gen-nemføre kontanthjælpsreformen, som trådte i kraft januar 2014. Der er søgt at tage højde for den eks-traordinære situation omkring implementeringen, således at estimerede tidsforbrug så vidt muligt afspej-ler en normalsituation.

Forbedringstiltagene er kategoriseret i seks områder (A-F):

**Regler og proceskrav (A):** Ressourceforbruget i jobcentrene påvirkes i væsentlig grad af de lovgiv-ningsmæssige rammer, som i stort omfang er fælles for alle jobcentre<sup>9</sup>. Det gælder blandt andet den for beskæftigelsesområdet centrale regulering i lov om en aktiv beskæftigelsesindsats, hvor der er fastsat krav i forhold til fx samtalefrekvens og proceskrav for de forskellige ydelsesområder samt i nogle tilfælde særskilte krav om dokumentation mv.<sup>10</sup>

**Anvendt arbejdstid (B):** Den gennemsnitlige arbejdstid for et jobcenterårsværk er 1.428 timer. Der er imidlertid en stor spredning i hvad arbejdstiden anvendes til, både hvad angår tid anvendt til direkte bor-ger- og virksomhedskontakt, tid til indirekte sagsbehandling, tid anvendt til ledelse og administration samt tid til øvrige formål som fx møder, pauser og transport.

**Arbejdstilrettelæggelse (C):** Arbejdstilrettelæggelsen af jobcenteropgaverne er afgørende for, hvorvidt medarbejderne anvender deres tid på en produktiv måde. Der er to overordnede komponenter: 1) Drift og ledelse og 2) medarbejdernes arbejdsprocesser. Den drifts- og ledelsesmæssige del omhandler hvilke rammer, der sættes op for at understøtte et ressourceeffektivt sagsflow, mens de konkrete arbejdspro-cesser indenfor de forskellige ydelsesområder handler om tilrettelæggelsen af sagsgangen, fra borgeren kommer ind i jobcenteret til borgeren er i ordinær beskæftigelse eller uddannelse.

<sup>9</sup> Med undtagelse af de 8 frikommuner, som på forskellig vis har gjort brug af undtagelser fra en række lovgivningsmæssige bestemmelser på beskæftigelsesområdet og andre jobcentre, som har opnået dispensation på enkelte udvalgte områder, som led i fx udfordringsretten.

<sup>10</sup> Journaliseringskrav og de fleste sagsbehandlingskrav følger af Offentlighedslovens §13.

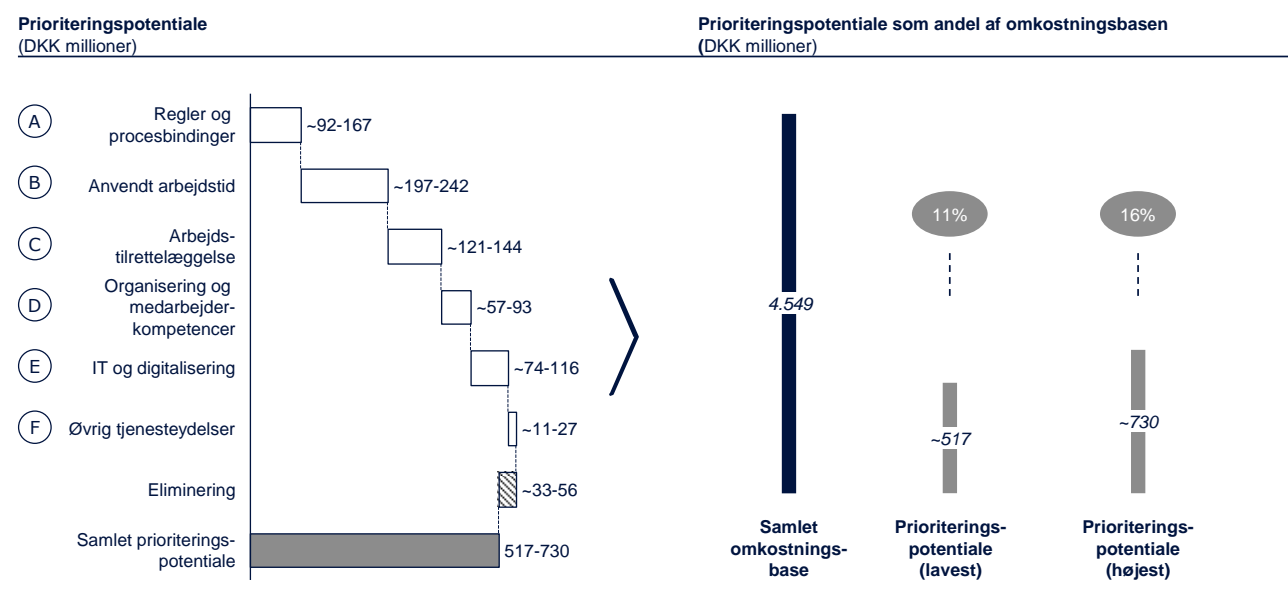
**Organisering og medarbejderkompetencer (D):** Jobcentrene har typisk en medarbejdersammensætning med stor kompetencevariation på tværs af socialfaglige, processuelle og IT-mæssige kompetencer. Medarbejdernes kompetenceniveau spiller ind på både produktiviteten og kvaliteten af det arbejde, som udføres i jobcentrene. Jobcentrene er desuden organiseret forskelligt.

**IT og digitalisering (E):** For at understøtte en ressourceeffektiv drift er det afgørende, at sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter og ledere har en velfungerende IT-understøttelse. Tilpasningen af IT-systemer til ny regulering og praksisændringer er imidlertid ikke altid tilstrækkelig, hvilket har en række produktivitetmæssige konsekvenser.

**Øvrige tjenesteydelser (F):** Øvrige tjenesteydelser udgør den del af omkostningsbasen, som ikke er årsværksrelateret. Den centrale post her er omkostninger til lægeerklæringer, som udgør godt 40 pct. af udgifterne til de øvrige tjenesteydelser.

Der er identificeret i alt 30 forbedringsforslag inden for de seks ovenstående områder, som vil kunne frigøre ressourcer og dermed optimere driften af jobcentrene. Det bemærkes, at tiltagene skal ses som isolerede bud på, hvordan der vil kunne frigøres ressourcer i jobcentrene. Frigørelsen af ressourcer og optimering af driften vil dog også kunne ske gennem andre tiltag, end de her beskrevne. De samlede estimerede potentialer er opsummeret i figur 8 nedenfor.

Figur 8: Samlet omprioriteringspotentiale



Note: Tiltag opgjort beskrives under de enkelte tiltagsområder.

Kilde: Quartz+Co/BDO analyse

Som det fremgår af figur 8 ovenfor, udgør tiltagene et estimeret prioriteringspotentialer på i størrelsesordenen DKK ~520-730 millioner, svarende til 11-16 pct. af den samlede omkostningsbase for analysen. Hertil kommer, at nogle af forbedringsforslagene har betydelige yderligere potentialer, som dog vanskeligt kan kvantificeres. Det gælder særligt i forhold til implementering af reformer, ledelse og samarbejdet mellem jobcentre og a-kasser, den øvrige del af den kommunale forvaltning og samarbejdet kommunerne imellem.

Generelt skal det bemærkes, at der er en vis usikkerhed i potentialeberegningerne. Eksempelvis er den skønnede udbredelsesgrad, som baseres på jobcenterbesøgene samt erfaringer fra tidligere jobcenterprojekter, behæftet med usikkerhed, som kan påvirke potentialeestimerterne. Yderligere har nogle tiltag som forudsætning, at der gennemføres investeringer i fx IT, hvilket ikke er medregnet.

Usikkerhederne og de oplyste forbehold skal dog også ses i sammenhæng med de potentialespænd, som er lagt ind. Derudover gælder, at der lagt et generelt forsigtighedsprincip ned over potentialeberegningerne. Eksempelvis er der ikke indregnet stordriftsfordele i potentialerne. Der er ligeledes ikke medtaget forbedringsforslag, som vurderes at kunne mindske beskæftigelseseffekten.

I de efterfølgende afsnit vil hvert af tiltagsområderne blive beskrevet yderligere – først ved en kortlægning af området, dernæst ved en beskrivelse af de uhensigtsmæssigheder, der er identificeret, og endelig ved en beskrivelse og kvantificering af forbedringsforslagene.

Som alternativ til tilgangen med at identificere forbedringstiltag kan en benchmark-baseret opgørelse af det samlede omprioriteringspotentiale bidrage med en overordnet dimensionering af, hvilke ressourceoptimeringer af driften i jobcentrene, der er mulige, uden at disse står i kontrast til beskæftigelseseffekten. Det benchmark-baserede prioriteringspotentiale estimeres på baggrund af jobcentrenes produktivitetsskelle. Analysen har opsat tre forskellige benchmarks, som hver især angiver en potentiel måde at opgøre et samlet prioriteringspotentiale. De tre tilgange giver et potentiale på i størrelsesordenen DKK 500-800 mio. jf. appendiks.

## 4.2 REGLER OG PROCESKRAV

### 4.2.1. SITUATIONEN I DAG

Beskæftigelsesområdet er et komplekst og tungt lovreguleret politikområde. Af særlig betydning er lov om en aktiv beskæftigelsesindsats, som går på tværs af ydelsesområder, ligesom lov om aktiv socialpolitik samt lov om sygedagpenge har direkte betydning for et eller flere ydelsesområder. Der er i de senere år sket betydelige ændringer i lovgivningen, bl.a. som følge af reformen af førtidspension og fleksjob og kontanthjælpsreformen.

Lovgivningen udstikker rammerne for, hvorledes jobcentrene skal agere. På tværs af ydelsesområderne er der stor forskel på vilkårene og kravene til borgere. For jobcentrene og de enkelte medarbejdere på tværs af ydelsesområderne er der fastsat en række centrale reguleringsmæssige proceskrav, som påvirker jobcentrenes arbejdsgange, herunder særligt rettidighedskrav og dokumentationskrav.

Lovgivningen regulerer antallet af samtaler og samtaletyper på ydelsesområderne, tidspunkter for samtalerne seneste rettidige afholdelse og de anvendte kontaktkanaler. Jobcentrenes arbejdstilrettelæggelse er endvidere påvirket af, at den samme type krav er fastsat i forhold til indsatsen, dvs. for ret og pligt-tilbud samt aktiveringstilbuddene i øvrigt. Denne analyse inkluderer ikke indsatsdelen, men omfatter den del af arbejdet i jobcentrene, som vedrører de aktive tilbud i det omfang, at det tager tid fra jobcentermedarbejderne.

#### **Case: Investeringer der midlertidigt øger jobcenterets driftsomkostninger**

Prioriteringer der umiddelbart bidrager til øgede driftsomkostninger kan være baseret på lokalpolitiske strategiske valg.

I flere af de besøgte jobcentre arbejdede man aktivt med at indfri besparelspotentialer i forsørgelsesudgiften ved målrettet at opnormere antallet af sagsrelaterede medarbejdere i jobcenteret.

Opnormeringerne gennemførtes typisk baseret på business cases, hvor de øgede driftsomkostninger til lønninger medførte en større reduktion i forsørgelsesydelse. Ofte anvendtes business cases således i forbindelse med ansættelse af virksomhedskonsulenter til at understøtte oprettelsen af flere virksomhedsrettede tilbud eller fastholdelseskonsulenter til at sikre sygedagpengemodtagere vendte tilbage til beskæftigelse efter endt sygdomsforløb.

Mere generelt kan prioriteringer der bidrager til øgede driftsomkostninger på tilsvarende vis være baseret på lokalpolitiske strategiske valg.

#### **Case: Aktiv håndtering af rettidighedskrav**

I flere af de besøgte jobcentre havde de valgt alternative tilgange til at styre på rettidighed. I modsætning til hovedparten af jobcentrene, der indkalder borgeren i forhold til seneste rettidige dato for afholdelse af en samtale, har man i et par af de besøgte jobcentre valgt at gennemføre samtaler med en højere samtalefrekvens end det lovgivningsmæssige krav tilsiger. Den højere samtalefrekvens for fx a-dagpengemodtagere og kontanthjælpsmodtagere indebærer, at jobcentrene efterlever rettidigheden uden at medarbejderne bruger ressourcer på at følge op herpå.

Der findes en række forvaltningsmæssige og øvrige dokumentationskrav i forhold til såvel efterbehandlingen af samtaler som tilbud, som indbefatter krav om journalisering samt dokumentationsindsamling til myndighedsafgørelser. Figur 9 opridser de centrale og specifikke områder, hvor lovgivningen påvirker arbejdstilrettelæggelsen omkring rettighed og dokumentation<sup>11</sup>.

Figur 9: Regulering og dokumentationspligt og eksempler på indvirkning på anvendt arbejdstid

Regulering	Dokumentationspligt	Eksempler på lovgivningsmæssige konsekvenser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal samtaler som skal gennemføres på tværs af ydelsesområder</li> <li>• Rettidighedskrav for samtaler</li> <li>• Samtalekanal</li> <li>• Indhold og formål med samtale</li> <li>• Rettidighedskrav for ret og pligt tilbud</li> <li>• Aktiveringsvarighed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indrapportering til det fælles datagrundlag</li> <li>• Dokumentationsindsamling og -krav i forbindelse med revurderingssager og rehabiliteringssager</li> <li>• Notatpligt</li> <li>• Opfølgingsplaner</li> <li>• Rehabiliteringsplaner</li> <li>• Lægeerklæringer inklusiv LÆ265</li> <li>• Udarbejdelse af Jobplan</li> <li>• Underretning til A-kasser</li> <li>• Afgørelsesskabeloner med begrundelse, hjemmelshenvisning og ankevejledning</li> </ul>	<p><b>Direkte Borgertid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceskrav om samtale hver 4. uge for borgere i Match 2 på sygedagpengeområdet</li> <li>• Krav om kvartalsmæssige samtaler for borgere på a-dagpenge</li> <li>• Krav om visitering af alle borgere der kommer fra anden ydelsesgruppe</li> </ul> <p><b>Indirekte sagsbehandling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunge dokumentationskrav ifm. årlige revurderinger af borgere visiteret til fleksjob</li> <li>• Krav om fuld behandling af borgere, som ansøger om førtidspension</li> <li>• Mange og tidskrævende blanketter, der laves for at leve op til notat- og dokumentationspligt</li> </ul> <p><b>Øvrig tid påvirket af regulering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajourføring af viden og tilpasning af arbejdsgange til ny lovgivning og praksisændringer</li> <li>• Tid til work-arounds, når IT-understøttelse ikke er klar ved reformlancering</li> </ul>

Kilde: Quartz+Co/BDO analyse

Som figur 9 ovenfor illustrerer, er en stor andel af sagsbehandlerne og virksomhedskonsulenternes arbejdstid i mere eller mindre grad direkte påvirket af reguleringen. Det gælder således både i den direkte borgertid, tid anvendt til forberedelse og efterbehandling (indirekte sagsbehandling) samt øvrig tid. Krav for samtalen - herunder frekvens, indhold og formål - samt offentlighedslovens notatpligt er de centrale elementer, som påvirker medarbejdernes arbejde.

#### 4.2.2. FORBEDRINGSFORSLAG

Besøgene hos jobcentrene har givet anledning til en række observationer af u hensigtsmæssigheder på tværs af reguleringsområder. Nedenstående opsamler for hvert af de identificerede områder, de centrale observationer.

Faste krav i lovgivningen om rettidighed går på tværs af ydelsesområder og lægger nogle grundlæggende styringsmæssige præmisser ned over jobcentrenes drift. Dette gælder bl.a. frekvenser for samtaler og ret og pligt tilbud samt form, dvs. hvilken kontaktkanal (fysisk, tlf. etc.), der skal benyttes til samtalerne. De enkelte jobcentre har indenfor rammerne af lovgivningen individuelt truffet valg om, hvordan arbejdet på tværs af de enkelte ydelsesområder tilrettelægges, herunder valg/fravalg om principper om tidlig indsats, straksaktivering eller opprioritering af særlige borgergrupper inden for de respektive ydelsesområder. Det kan eksempelvis være et særligt unge-fokus eller fokus på et intensiveret kontaktførløb de første 6 måneder, hvor evidensgrundlaget tilsiger, at der opnås størst effekt ved en øget samtale-frekvens.

Afhængig af det enkelte jobcenters valg og prioritering opleves rettidighedskravet forskelligt fra jobcenter til jobcenter og ikke mindst fra medarbejder til medarbejder. For en lang række jobcentres vedkommende er rettidighedskravet drivende og i vid udstrækning dikterende for samtalefrekvensen med borgeren, og

<sup>11</sup> Slotsholm A/S har tidligere gennemført en analyse af udvalgte regler om de organisatoriske rammer for beskæftigelsesindsatsen for Arbejdsmarkedsstyrelsen (2012).



særligt her fylder kravet meget og bidrager til afholdelse af en række samtaler med nulstillingsformål. I en række jobcentre findes der imidlertid også eksempler på ydelsesområder, hvor rettidighedskravene ikke opleves som styrende for arbejdstilrettelæggelsen. I nogle tilfælde skyldes det, at man sørger for hele tiden at være på forkant med rettidighedskravet.

De enkelte medarbejders oplevelse af, hvor meget indsatsen er styret af rettidighedskrav, bunder også i, hvordan arbejdstilrettelæggelsen italesættes af ledelsen. I flere jobcentre har man ved bl.a. at holde en højere samtalefrekvens end lovgivningen tilsiger opnået ikke at styre på rettidighed og derved reduceret medarbejdernes fokus herpå.

Følgende forbedringsforslag gennemgås nedenfor:

- Øget fleksibilitet i forhold til rettidighedskrav (A1)
- Fokuseret tilgang til rettidighedskrav om revurdering af borgere visiteret til fleksjob (A2)
- Tilpasning af krav til fri ansøgning om førtidspension (A3)
- Øget kommunikation om tilrettelæggelse af genvisitation af kontanthjælpsmodtagere (A4)
- Klarere snitflader til a-kasser (A5)
- Digitalisere håndtering af godtgørelse til transport (A6)
- Forbedre blanketter (A7)
- Reduceret anvendelse af lægeerklæring LÆ265 (A8)
- Tilpasning til ny regulering og praksis (A9)

For tiltag A4, A5 og A9 gælder, at der ikke er tale om lovgivningsmæssige bindinger, men om bedre implementering, samarbejde og kommunikation i forhold til lovgivningen og processerne omkring lovgivningen.

#### **Øget fleksibilitet i forhold til rettighedskrav (A1):**

Blandt de mange forskellige rettidighedskrav oplever jobcentrene særligt kravet om opfølgningssamtaler hver fjerde uge for sygedagpengemodtagere i matchkategori 2 som uhensigtsmæssigt, da det indebærer en meget ufleksibel opgavevaretagelse for denne målgruppe. Sagsbehandlerne nævner, at det er uhensigtsmæssigt at skulle gennemføre samtaler med borgere, hvor der ikke er tilgået nye oplysninger siden sidste samtale, eller hvor der kort tid efter samtalen sker en afklaring, fx hos lægen eller ved en operation. Det betyder, at sagsbehandlerne oplever, at en lang række samtaler afholdes uden en nævneværdig værdi for hverken sagsbehandler eller borger.

I dette forbedringsforslag foreslås en opblødning af rettidighedskravet for at øge fleksibiliteten i jobcentrenes tilrettelæggelse af samtalerne. Denne fleksibilitet indebærer, at samtalerne kan udskydes i en kortere periode, hvis der afventes nye oplysninger. Det vurderes, at forslaget vil indebære, at indholdet af samtalerne herved forbedres.

En række jobcentre har allerede i dag valgt en mere pragmatisk tilgang, hvor der ses bort fra rettidighedskravet i en række situationer ved enten ikke at afholde samtalen eller alternativt at afholde den telefonisk. Inden for den nuværende lovgivning er der mulighed for, at jobcentrene afholder opfølgningssamtalerne telefonisk, men ikke alle jobcentre benytter sig af denne mulighed.

#### **Case: Lempelse af rettidighedsforpligtelse**

Et jobcenter var, som et led i deltagelsen i det igangværende frikommuneforsøg, fritaget fra rettidighedsforpligtelsen på flere områder. Konkret betød det, at der fx for sygedagpengemodtager i kategori 2 ikke var krav om samtalefrekvens hver 4. uge. Derimod var samme krav som for kategori 1 og kategori 3 med samtalefrekvenskrav hver 3. måned gældende.

For sagsbehandlerne indebar det reducerede samtalekrav mere tid, selvom det samlede samtaleantal ikke var reduceret betydeligt. Samtalerne kunne planlægges mere fleksibelt, så den enkelte sagsbehandler i større udstrækning havde mulighed for at benytte sin faglighed til at lave individuelle vurderinger af hensigtsmæssigheden og behovet for den enkelte samtale. På tværs af de adspurgte sagsbehandlere var der tilfredshed med fleksibiliteten, som ifølge dem bidrog til en bedre og mere meningsfuld sagsbehandling til gavn for borgerne.

For de ressourcestærke borgere på a-dagpenge oplever mange sagsbehandlere, at den samtale, der skal afholdes i jobcenteret hver tredje måned, ikke i tilstrækkelig grad flytter borgeren. Således afholdes en række samtaler med det formål at nulstille rettidigheden. Oplevelsen af at samtalen ikke har en reel værdi, skal ses i sammenhæng med, at borgeren har et tilsvarende parallelt samtaleforløb hos a-kassen.

En lang række sagsbehandlere efterspørger således en mere fleksibel ordning, hvor kravet fx er målrettet et vist antal samtaler pr. år, og hvor det i højere grad er op til den enkelte sagsbehandlers vurdering og faglighed, hvornår det er hensigtsmæssigt at afholde samtalerne.

**Forbedringsforslag:**

En mere fleksibel tilrettelæggelse af samtaler for sygedagpenge kategori 2 borgere og a-dagpenge-modtagere vil muliggøre, at jobcentrene planlægger efter borgerens specifikke situation.  
Potentiale: DKK ~17-27 mio. årligt.

I beregningen af potentialet er det forudsat, at den mere fleksible tilrettelæggelse indebærer, at der vil kunne ske udskydelse af samtaler, hvis særlige grunde taler herfor, i op til 2 uger, og at der i de sager, hvor der sker udskydelse, som følge heraf vil blive afholdt én samtale mindre pr. forløb på grund den øgede fleksibilitet.

**Fokuseret tilgang til krav om revurdering af borgere visiteret til fleksjob (A2):**

Borgere, som modtager ledighedsydelse, skal til samtale i jobcenteret hver tredje måned som en del af kontaktførelset. Hertil kommer krav om en formel revurdering, når borgeren har modtaget ledighedsydelse i 12 måneder inden for 18 måneder. Den formelle revurdering opleves i mange tilfælde af jobcentermedarbejderne som overflødig og unødigt ressourcekrævende og ændrer yderst sjældent ved vurderingen af borgeren (~1 pct.). Det vurderes, at hver enkel revurderingssag medfører arbejde i omegnen af i alt 10-20 timer i jobcenteret samt omkostninger til lægeerklæringer mv. Gøres revurderingen af borgere til en del af kontaktførelset, kan den formelle revurdering i mange tilfælde undværes og i stedet erstattes af mindre ressourcekrævende screeninger.

Med tiltaget vil jobcentrene kunne give tilbud til ledighedsydelsesmodtagere kontinuerligt, i lighed med i dag. Jobcentrene har dog i dag pligt til at anvende tilbud ved revurderingen.

**Forbedringsforslag:**

En afskaffelse af den formelle revurdering for i stedet at indføre et krav om en halvårlig vurdering/screening af behovet for gennemførelse af en revurdering, vil kunne give jobcentrene mere fleksibilitet og være med til at understøtte et mere løbende fokus på behovet for en egentlig revurdering.

Potentiale: DKK ~8-25 mio. årligt.

I beregningen af potentialet er det forudsat, at den formelle revurdering erstattes med mindre tidskrævende screeninger i forlængelse af kontaktførelset.

**Tilpasning af krav til fri ansøgning om førtidspension (A3):**

I dag har borgere i medfør af § 17 i Lov om social pension ret til at søge om førtidspension på det foreliggende dokumentationsgrundlag. Hvis en borger søger om førtidspension, vil borgerens sag skulle behandles på et rehabiliteringsmøde hvilket indebærer betydelig forberedelse og efterbehandling. Ansøgningen fører i langt de fleste sager ikke til, at der tildes førtidspension på det foreliggende grundlag.

For borgeren indebærer en ansøgning, at vedkommende kan forblive på sin forsørgelsesydelse, indtil rehabiliteringsteamet har afgivet indstilling i sagen og kommunen har truffet en afgørelse, hvilket kan tage op til 10-12 uger. Størstedelen af omkostningerne er uden for denne analyses ramme, da der udelukkende her er fokus på driftsudgifterne og ikke på forsørgelsesudgifterne.



**Forbedringsforslag:**

Det foreslås at indføre minimumskrav til, hvornår der kan ansøges om førtidspension og ved at se på kravene til, at alle ansøgninger skal behandles af rehabiliteringsteamet.

En eventuel ændring af ansøgningskravene skal fortsat sikre borgerens retssikkerhed.

Potentiale: DKK ~6-9 mio. årligt.

Potentialet er baseret på en tilpasning af kravene til ansøgning der reducerer antallet af ansøgninger på det foreliggende grundlag med ca. 50 pct. Der er forudsat et gennemsnitligt ressourceforbrug til sags-håndtering i jobcenteret på i alt 10-15 timer per ansøgning.

Note: Lov om social pension hører under Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold.

Ovenstående tal er fra Ankestyrelsen, hvilket indebærer, at det kun er sager, hvor der er truffet afgørelse. Ansøgninger, som jobcenteret har vendt ved dialog med borgerne inden, der blev skrevet en formel ansøgning på, indgår således ikke. Herudover angiver jobcentrene, at der er en lang række sager, der stoppes i dialogen frem til rehabiliteringsmødet. Disse er ikke medregnet her, og ovenstående potentiale er udelukkende driftsudgifter i jobcenteret til afgørelsessager iht. § 17.

**Øget kommunikation om tilrettelæggelse af genvisitation af kontanthjælpsmodtagere (A4):**

Borgere, som af forskellige årsager går ind og ud af kontanthjælpssystemet med korte intervaller, giver anledning til et stort ressourceforbrug særligt til genvisitering. Den typiske praksis for jobcentrene er med henvisning til § 126 i bekendtgørelse om en aktiv beskæftigelsesindsats, at hvis en borger har været ude af systemet i mere end 1 kalendermåned, behandles vedkommende på præcis samme måde som en borger, der møder systemet for første gang.

Det betyder, at borgeren skal genvisiteres for herefter at deltage forfra i kommunens informationsmøder, ret og pligt-samtaler samt tilbud. I dag er det en gængs opfattelse blandt jobcentrene, at kravet om en kalendermåned uden ydelse indebærer, at der skal startes et helt nyt forløb. Bedre kommunikation og vejledning fra centralt hold om, hvad der kræves af jobcenteret, når borgeren har været ude af systemet i en periode vil kunne medføre, at borgeren ikke behandles præcist som første gang, den pågældende borger mødte systemet. Hermed muliggøres en individuel stillingtagen til og håndtering af borgere, der starter på kontanthjælp igen.

**Forbedringsforslag:**

Den eksisterende praksis i kommunerne om genvisitation og håndtering af borgere på kontanthjælpsydelse, som går ind og ud af systemet, kan ved en mere individuel stillingtagen til, hvad der kræves i den enkelte sag, gøres mere ressourceeffektiv.

Potentiale: DKK ~5-16 mio. årligt.

Potentialet er beregnet med udgangspunkt i, at en genvisitation i praksis ofte medfører den samme opstart som et nyt forløb. Opstartsprocessen er ikke helt så ressourcekrævende som en almindelig opstartsproces, da medarbejderne ved at læse op på borgeren, kan benytte eksisterende viden tilgængeligt i fagsystemet.

**Klarere snitflader til a-kasser (A5):**

For a-dagpengemodtagerne gælder i dag, at der er to parallelle samtaleforløb i hhv. a-kassen og jobcenteret i hele ledighedsperioden. I vid udstrækning indgår de samme elementer i samtalerne ved begge instanser, hvilket borgerne ifølge jobcentermedarbejderne generelt oplever som unødigt og ukoordineret. En klarere arbejdsdeling mellem de to instanser kan reducere ressourceforbruget og potentielt resultere i et mere hensigtsmæssigt og meningsfuldt samtaleforløb.

Som eksempler på ovenstående problemstilling kan det nævnes, at jobcentrene oplever, at de anvender uforholdsmæssig meget tid på at arbejde videre med borgernes CV'er (som er godkendt af a-kassen), tid

på at tale med borgerne om, hvad der er aftalt med a-kassen (herunder om borgerens jobsøgning), tid på at vejlede borgerne og tid på at tage kontakt til a-kasserne om borgerne. Få jobcentre har adgang til direkte numre til kontaktpersoner i a-kasserne, og jobcentermedarbejderne må derfor ofte bruge tid på at sidde i telefonkø, da de skal igennem en central omstilling, hver gang a-kassen kontaktes.

Enkelte jobcentre har med succes inddelt medarbejderne i a-dagpengeenheden i forhold til borgernes a-kassetilhørsforhold, således at én medarbejder er ansvarlig for kontakten til bestemte a-kasser, hvilket muliggjorde et bedre samarbejde, og at den pågældende jobcentermedarbejder har direkte numre på medarbejderne i a-kasserne. Enkelte jobcentre afholder også løbende dialogmøder med a-kasserne omkring samarbejdsrelationer, hvilket de oplever skaber en forbedret relation.

Forbedringsforslag:

Jobcentrenes ressourceforbrug vil kunne reduceres ved en klarere opgavedeling, bedre og mere strukturerede samarbejdsformer og en bedre IT-understøttelse, som vil kunne fremme dialogen mellem a-kasser og jobcentre.

Potentiale: DKK ~7-15 mio. årligt.

Det er lagt til grund for potentialet, at sagsbehandlere på a-dagpengeområdet kan omprioritere 0,5-1 time ugentligt, uden at der ændres i opgavevaretagelsen i jobcentre og a-kasser. Hertil vurderes der at være et betydeligt yderligere potentiale, hvis arbejdsdelingen mellem jobcentre og a-kasser gøres mere entydig.

#### **Digitalisere håndtering af godtgørelse til transport mv. (A6):**

Hovedparten af de borgere, der modtager kontanthjælp, får godtgørelse for bl.a. transport, når de deltager i aktive tilbud (ca. 90 pct. af alle i aktive tilbud).

Sagsbehandlerne angiver, at håndteringen af processen omkring godtgørelsen er besværlig. De oplever ofte, at der sker fejl i forbindelse med udbetalingerne samt i forbindelse med det efterfølgende arbejde med at sikre, at udbetalinger stopper, når der ikke længere er grundlag for at udbetale godtgørelse til borgeren. Godtgørelsen for transport håndteres af enten sagsbehandlere eller administrative medarbejdere i jobcenteret ved at gå ind på krak.dk og slå kilometerafstanden op mellem borgers hjem og tilbudsstedet (ved transport over 24 km bevilliges godtgørelse). Herefter regnes kilometerprisen ud efter § 82 i lov om en aktiv beskæftigelsesindsats. Der tildeles ligeledes godtgørelse efter § 83, hvilket øger kompleksiteten.

Forbedringsforslag:

Indførelse af en digital understøttelse af håndteringen af godtgørelsen til transport mv. kan frigøre ressourcer for jobcenteret samt reducere antallet af fejludbetalinger.

Potentiale: DKK ~7-11 mio. årligt.

Potentialet er alene beregnet på baggrund af antallet af aktiverede kontanthjælpsmodtagere, hvor langt hovedparten modtager befordringsgodtgørelse mv. Borgere på a-dagpenge modtager også befordringsgodtgørelse, men omfanget kendes ikke og er ikke inkluderet her.

Foruden løsningsforslaget vil andre tilgange også kunne reducere ressourceforbruget til håndtering af transportgodtgørelse, fx en ændring af reglerne, så de bliver nemmere at administrere, eksempelvis ved at give kommunerne ret til at bruge tro- og love erklæringer fra borgeren/aktiveringssted. I enkelte jobcentre anvendes en praksis med at give borgeren et 2 zoners klippekort på forhånd, hvilket også kan reducere det administrative ressourceforbrug.

#### **Forbedre blanketter (A7):**

Der anvendes en række blanketter som dokumentationsgrundlag for bl.a. virksomhedsrettet aktivering. Jobcentre anvender over 60 forskellige blanketter til borgere, virksomheder, arbejdsmarkedets parter

mv. Sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter angiver, at blanketterne opleves som en stor administrativ belastning.

Udfordringerne med blanketterne drejer sig overordnet om:

- 1) At håndteringen af blanketterne er en tung proces.
- 2) At blanketterne ofte ikke er tilstrækkeligt opdaterede

Ad 1) Håndteringen af blanketter involverer mange parter (jobcenteret, borger, virksomhed, etc.) som skal læse, forstå og underskrive dem. Dette vanskeliggøres af, at dele af blanketindholdet ikke er letforståeligt, hvis man ikke har kendskab til beskæftigelseslovgivningen. Der bruges på den baggrund rigtig meget tid på at udfylde, printe, scanne og sende blanketter samt bistå virksomheder med at udfylde blanketter ved de virksomhedsrettede tilbud (fx AB101, AB105, AB131 og AB201). I mange tilfælde (op mod 80 pct. er blevet angivet under jobcenterbesøgene) er blanketterne forkert udfyldt af virksomhederne, hvilket betyder, at de skal gendenses med henblik på korrekt udfyldning. Det skyldes ofte, at virksomhederne ikke forstår blanketterne, herunder eksempelvis hvad et P-nummer er, hvad der ligger i begreb såsom Merbeskæftigelse og Forholdstal, samt at der mangler underskrifter fra fx tillidsrepræsentanter.

Ad 2) Blanketterne er ment som standarder til at aflaste jobcentermedarbejderen og søger at standardisere en lang række lovgivningsmæssige dokumentationskrav. De er imidlertid ofte ikke tilstrækkeligt opdaterede. Når blanketter genereret i fagsystemer ikke er opdaterede med de nyeste lovgivningsmæssige ændringer, betyder det, at medarbejderne skal lave manuelle work-arounds og lave egne blanketter. Dette opleves af medarbejderne som tidskrævende, forstyrrende og frustrerende samtidig med, at det juridiske grundlag for blanketterne ikke er sikret ved lovændringer. Den langsigtede løsning, som jobcentre efterspørger, er en fuld digitalisering.

Forbedringsforslag:

En digital understøttelse af blanketterne og tilkobling til fagsystemerne kan reducere ressourceforbruget i jobcentre.

Potentiale: DKK ~7-16 mio. årligt.

Potentialet er udregnet ud fra en gennemsnitlig tidsbesparelse ved at undgå unødigt tidsforbrug for sagsbehandlere i forbindelse med udfyldelse af blanketter i forbindelse med virksomhedsrettede såvel som øvrige tilbud. Dette kan understøttes af en fast-track løsning, der forventes i udbud i 2014

### **Fokuseret anvendelse af lægeerklæring LÆ265 (A8)**

Lægeerklæringen LÆ 265 skal indhentes for alle borgere, som skal have deres sag behandlet ved et rehabiliteringsmøde, undtagen borgere, som søger førtidspension på det foreliggende grundlag. Når borgeren deltager i rehabiliteringsmødet, er vedkommendes sundhedsmæssige tilstand imidlertid i høj grad afdækket gennem andre erklæringer mv. Der vil således typisk være indhentet speciallægeerklæringer og flere lægeerklæringer fra egen læge undervejs i forløbet og ofte også ganske kort tid inden indhentelsen af LÆ265 fx som en del af dokumentationsgrundlaget for at komme med en indstilling på rehabiliteringsmødet.

Dermed opfylder LÆ265 ikke det formål, som den er tiltænkt, nemlig at give et overblik over borgerens sag. Samtidig virker LÆ265 ifølge jobcentre som endnu en sagsakt, der sjældent bidrager med noget nyt om borgeren. Sagsbehandlere beretter endvidere, at lægerne typisk i vidt omfang gentager tidligere lægeerklæringer i udfyldelsen af LÆ265, eksempelvis benyttes formuleringen "jf. tidligere angivet" ofte af mange læger ved udfyldelse af erklæringen. LÆ265 medfører således ikke nødvendigvis en forbedret dialog med borgerens egen læge, som det ellers fremgår af lægeerklæringens formålsbeskrivelse.

Forbedringsforslag:

Omkostningerne til LÆ265 kan reduceres ved mere fokuseret og fleksibel tilgang til brugen heraf. Den primære effektiviseringsgevinst knytter sig til udgiften til udarbejdelse af lægeerklæringer.

Potentiale: DKK ~15-20 mio. årligt.

Potentialet er baseret på en reduktion i antallet af indhentede lægeerklæringer på 70-90 pct. samt en reduktion i sagsbeholdningstiden anvendt ved indhentning og efterbehandling.

**Tilpasning til ny regulering og praksis (A9):**

Der er stor forskel på, hvordan jobcentrene håndterer løbende lovgivningsmæssige ændringer. I en række af jobcentrene er det i vid udstrækning op til den enkelte medarbejder selv at holde sig ajour i forhold til ny lovgivning og praksisændringer. Det kan ske ved gennemlæsning af lovgivningsmæssigt materiale og suppleres ofte med enkelte kursusdage i lov- og praksisændringer. Ved at overlade ansvaret til den enkelte medarbejder er der stor forskel på, i hvilken udstrækning den enkelte formår at løfte den opgave, og der efterlades samtidigt et større fortolkningsrum, som giver sig udslag i forskellige praksis fra medarbejder til medarbejder på det enkelte jobcenter og jobcentrene imellem.

Sagsbehandlere anvender i gennemsnit ~0,2 timer/uge på at sætte sig ind i ny lovgivning på tværs af ydelsesområderne (mindst på a-dagpenge) og endvidere ~0,3-0,5 timer/uge på at tilpasse arbejdsgange. Derudover bruges tid på work-arounds, når IT-understøttelsen ikke er opdateret ift. nyeste regelændringer.

Nogle jobcentre har en mere struktureret tilgang end andre til at håndtere ændringer i lovgivningen eller ny praksis på tværs af jobcenteret. I de bedste jobcentre er et klart ledelsesmæssigt fokus og en prioritering af, at udvalgte medarbejdere får ansvaret for at sætte sig mere grundigt ind i lov- eller praksisændringer og efterfølgende udarbejder en opsummering af konsekvenserne for de øvrige medarbejdere. Dette reducerer den individuelle medarbejders fortolkningsrum, tilpasning af arbejdsgange og behov for større grad af sparring i de enkelte sager senere hen.

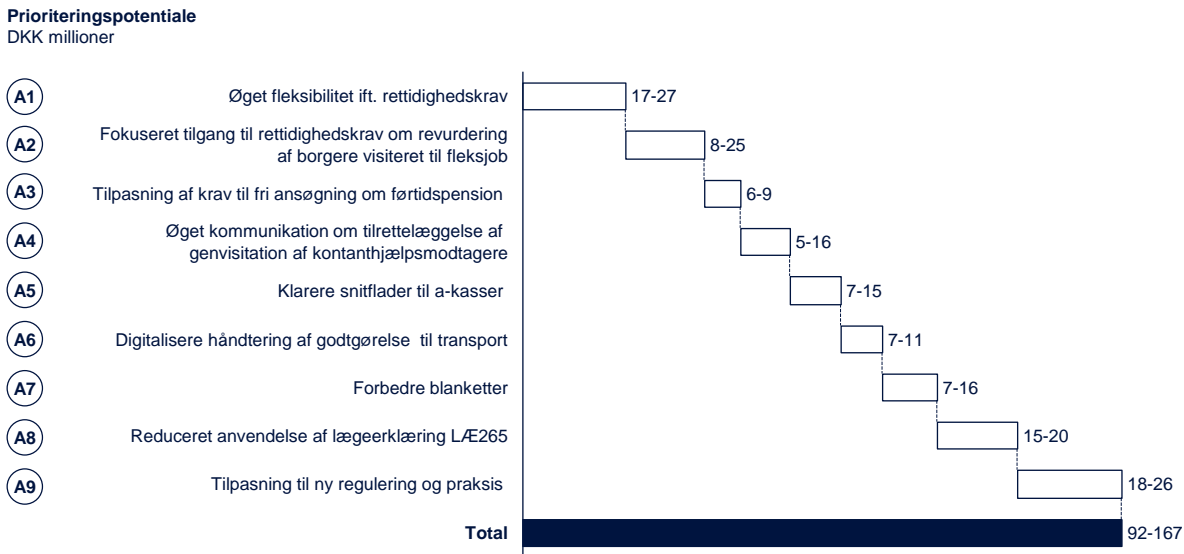
**Forbedringsforslag:**

En struktureret tilgang til implementeringen af ny lovgivning og praksisændringer vil kunne frigøre ressourcer i jobcentrene ved for eksempel at benytte udvalgte medarbejdere som lovgivningsmæssige superbrugere, der samler viden om konsekvenserne af ny regulering og praksisændringer og deler denne viden ud til de øvrige medarbejdere, samt står for sparring og tilrettelæggelse af nye arbejdsgange mv.,

Potentiale: DKK ~18-26 mio. årligt.

Det er lagt til grund for potentialet, at en mere struktureret tilgang indebærer en mindre tidsmæssig besparelse for sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter og sagsunderstøttende administrative årsværk. Det vurderes, at det samlede potentiale er betydeligt større, end hvad der kan kvantificeres i denne analyse.

Figur 10: Prioriteringspotentiale for forbedringstiltag for regulering og procesbindinger



Prioriteringspotentialet ved forbedringstiltag på regulering og procesbindinger estimeres til samlet set at udgøre DKK ~92-167 millioner.

### 4.3 ANVENDT ARBEJDSSTID

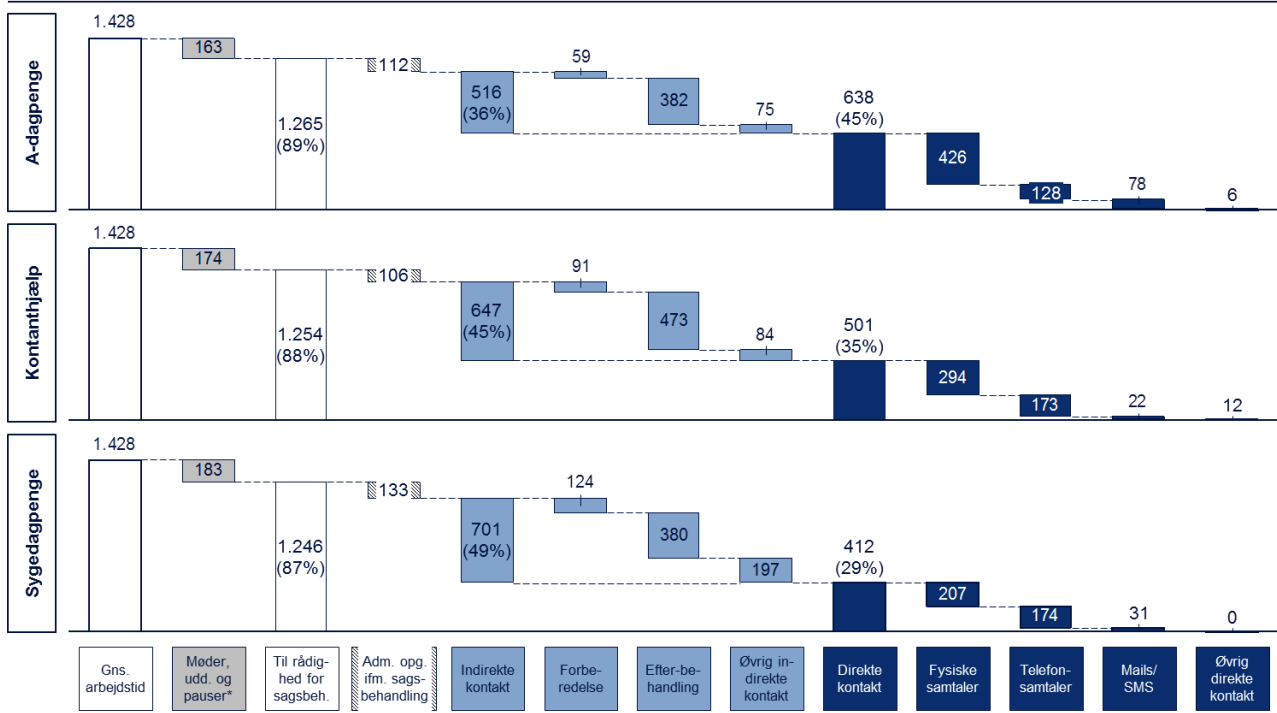
#### 4.3.1. SITUATIONEN I DAG

Sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter udgør knap 80 procent af de samlede årsværk, som er beskæftiget i jobcentrene. Med henblik på at skabe et detaljeret overblik over medarbejdernes tidsanvendelse, er der indsamlet tidsdata i workshops med medarbejderne på henholdsvis sygedagpengeområdet, a-dagpengeområdet og kontanthjælpsområdet i de 15 besøgte jobcentre.

Der har i kortlægningen af tidsanvendelsen været fokus på at skabe et billede af tidsanvendelsen fordelt på direkte borgertid, tid anvendt til forberedelse og efterbehandling i forbindelse med sagsbehandlingen (indirekte kontakt) samt øvrig tid, herunder afdækning af mødekultur, sygefravær og sparring samt kulturen for afholdelse af pauser udover frokost. Jobcentrenes samlede gennemsnitlige tidsanvendelse er primært koncentreret omkring indirekte sagsbehandling (32 pct.), direkte sagsbehandling (26 pct.) og administration og ledelse (19 pct.), jf. figur 11.

Rettes fokus alene på sagsbehandlernes og virksomhedskonsulenternes arbejdstid efter sygefravær, ferie, m.m., er der stor forskel på, hvor meget tid, der anvendes på direkte kontakt til borgere og virksomheder. Det estimeres således, at der anvendes 638 timer pr. årsværk (svarende til 45 pct.) på direkte kontakt til borgere og virksomheder på a-dagpengeområdet, mens tallet på sygedagpengeområdet estimeres til 412 timer pr. årsværk (svarende til 29 pct.). Kontanthjælpsområdet ligger ca. midt imellem med 504 timer pr. årsværk (svarende til 35 pct.). Variationen skyldes bl.a., at der på a-dagpengeområdet generelt bruges mindre tid på forberedelse således, at der kan afholdes flere samtaler pr. sagsbehandler.

Figur 11: Arbejdstidsanvendelse for sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter (timer pr. årsværk)



Note: \*Lokalaftalte pauser

Kilde: Workshops vedrørende A-dagpenge (13 jobcentre), kontanthjælp (14 jobcentre) og sygedagpenge (13 jobcentre); survey

Sygedagpengeområdet er karakteriseret ved, at der anvendes flere timer på den indirekte sagsbehandling, end der bruges på både kontanthjælps- og a-dagpengeområdet. Dette skyldes bl.a. et øget behov for forberedelsestid, men hovedforklaringen ligger især i tid anvendt på forberedelse til rehabiliteringsmøder og sparring med kollegaer. Fsva. sidstnævnte anvendes der i gennemsnit henholdsvis 1,2 timer/uge og 0,7 timer/uge mere pr. medarbejder på sygedagpengeområdet end på a-dagpengeområdet og kontanthjælpsområdet. Den øgede sparring skyldes ifølge sagsbehandlerne, at sagernes kompleksitet og forskelligartede karakter kræver en øget koordination og faglighed.

### 4.3.2. FORBEDRINGSFORSLAG

Besøgene hos jobcentrene generelt og kortlægningen af tidsanvendelsen specifikt har givet anledning til en række observationer af u hensigtsmæssigheder og til identifikation af tilhørende forbedringsforslag i forhold til anvendt arbejdstid.

Følgende forbedringsforslag gennemgås nedenfor:

- Normalisering af arbejdstid (B1)
- Reducere sygefravær (B2)
- Reducere tidsforbrug på interne møder (B3)
- Tilpasning af ressourceanvendelsen til administrative stabsfunktioner (B4)

#### **Normalisering af arbejdstid (B1):**

Der er i mange jobcentre indført kutyme baserede, formaliserede pauser på op til 15-30 min. hver for middag samt yderligere 30 min. om torsdagen, hvor der er lang åbningstid. Disse pauser dækker ikke korte uformelle kaffepauser og frokostpauser mv. I nogle jobcentre udgør denne ekstra pausetid op til tre timer ugentligt per årsværk. Pauserne er ikke inkluderet i overenskomsten for fx socialrådgivere og soci-

alformidlere indgået mellem KL og Dansk Socialrådgiverforening i 2013, hvor frokostpausen er den eneste pause, som indgår.

Det er ikke alle jobcentre og/eller medarbejdere som benytter sig af ekstra kutyme baserede pauser, men praksis vedrørende de ekstra pauser anvendes i vid udstrækning på tværs af jobcentrene.

Nogle få jobcentre har meget bevidst gjort op med denne kultur og har afskaffet de uformelle, kutyme baserede pauser. De jobcentre, der har normaliseret arbejdstiden, har håndteret dette ved en udmelding på direktørniveau fremfor på fagchefniveau. Flere større jobcentre har normaliseret arbejdstiden, hvilket reducerer forslagens samlede potentiale.

#### Forbedringsforslag:

Der er et prioriteringspotentiale ved at tilpasse lokalaftalte pauser til overenskomsterne således at tiden anvendt på formelle faste pauser (ekskl. frokost) afskaffes.

Potentiale: DKK ~83-113 mio. årligt.

I ovenstående potentiale er lokalaftalte pauser ikke beregnet for de fire største byer, da der i disse jobcentre anvendes en anden tilgang til formaliserede pauser.

#### **Reducere sygefravær (B2):**

Der er stor spredning i sygefraværet jobcentrene imellem (fra 3 til 20 dage pr. medarbejder på tværs af jobcentrene med et gennemsnit på 10,6 dage). Nogle steder er der et målrettet fokus på at nedbringe og håndtere sygefraværet, eksempelvis med en klar strategi om tidlig og gradvis tilbagevenden til job efter eksempelvis et stress-forløb. Andre steder håndteres sygemeldinger mere passivt uden der arbejdes aktivt for at minimere sygefraværet. I et jobcenter har man indført en praksis, hvor alle sygemeldinger fra medarbejdere sker direkte til jobcenterchefen modsat tidligere, hvor en sidestillet kollega blev adviseret. Et forstærket ledelsesmæssigt fokus i det pågældende jobcenter har medført et fald i sygefraværet.

#### Forbedringsforslag:

En reduktion af sygefraværet kan realiseres gennem ledelsesmæssig prioritering, sygemeldinger direkte til leder mv., opfølgingsprocedurer og klare strategier, herunder for hurtig og eventuel delvis tilbagevenden til arbejdet.

Potentiale: DKK ~18-27 mio. årligt.

Potentialet er beregnet ud fra, at jobcentre med en højere sygefraværsprocent end gennemsnittet reducerer deres sygefravær til det gennemsnitlige niveau ved indførelse af en mere målrettet sygefraværsstrategi.

#### **Reducere tidsforbrug på interne møder (B3):**

Der er stor variation i tiden anvendt på interne møder i jobcenteret (fx centermøder, personalemøder, afdelingsmøder og teammøder). Forskellene i jobcentrenes mødetid kommer både til udtryk i, hvilke møder der afholdes og mødernes længde. Der er kun i få tilfælde identificeret en bevidst ledelsesmæssig bevæggrund bag mængden og længden af møderne, hvorimod de ofte er kutyme bestemte.

Fra enkelte jobcentre er der eksempler på, at møderne bliver anvendt meget strategisk. Fx bliver teammøderne brugt som formelle sparingsmøder med gennemgang af sager med fokus på ensretning af tilgang på tværs af

#### **Case: Differentiering af interne møder**

I hovedparten af de besøgte jobcentre blev der anvendt betydelige ressourcer på interne møder. Samtidig kunne der konstateres store forskelle i behovet for og kvaliteten af møderne. Flere af medarbejderne i de besøgte jobcentre oplevede således, at "de møder sig ihjel".

Meget få jobcentre havde konkret ressourcestyling på mødetid og sjældent havde man beregnet omkostningerne ved møderne.

I et af de besøgte jobcentre havde man bevidst reduceret mødetiden for den enkelte medarbejder ved eksplicit at tage stilling til, hvem der skulle deltage på de enkelte møder. Dette betød, at det eksempelvis ikke var alle sagsbehandlere fra kontanthjælpsgruppen, som skulle deltage i alle møder omkring kontanthjælp. Ligeledes var det aftalt, at medarbejdere måtte gå under møder, hvis deres deltaelse eksempelvis kun vedrørte den første del af mødet.



sagsbehandlergruppen med ønsket om at reducere tid til sparring. Der er ligeledes eksempler på, at mødetiden opprioriteres for udvalgte medarbejdere med henblik på at opnå en ressourceoptimering ift. jobcentrets snitflader til andre afdelinger - herunder, ved at udvalgte medarbejderne deltager i andre afdelingers møder (fx Socialafdelingen).

Forbedringsforslag:

En klarere ledelsesmæssig prioritering kan bidrage til at tidsanvendelsen til møder reduceres på tværs af jobcentrene.

Potentiale: DKK ~43 mio. årligt.

Potentialet er beregnet ved, at jobcentre med et højere ressourceforbrug på interne møder end gennemsnittet reducerer deres mødetid til det gennemsnitlige niveau. Jobcentre under gennemsnittet har fortsat et potentiale ved at tilpasse interne møder, men dette er ikke medregnet i ovenstående potentiale.

**Tilpasning af ressourceanvendelsen til administrative stabsfunktioner (B4):**

Jobcentrene anvender samlet set 2.100 årsværk til såkaldt "generel ledelse og administration", herunder:

- 464 årsværk til ledelse (dvs. jobcenterchefer og afdelingschefer)
- 679 årsværk til administrative jobcentermedarbejdere der udfører sagsunderstøttende arbejde (fx vagttelefon, indkaldelsesbreve, mødebookning mv.)
- 957 årsværk til administrative medarbejdere i stabsfunktioner (fx økonomi, HR, IT, politisk betjening mv.).

Det er vurderingen, at der ikke er grundlag for at frigøre ressourcer fra ledelsen, dels som følge af jobcentrenes struktur med 94 enheder, dels fordi der umiddelbart synes at være et passende forhold mellem antallet af ledere og medarbejdere i gennemsnit på tværs af jobcentrene. De administrative jobcentermedarbejdere, der udfører sagsunderstøttende arbejde, påvirkes i høj grad af en række af de øvrige forbedringsforslag i denne rapport (fx digital check-in og forbedrede blanketter), hvorfor der heller ikke her lægges op til yderligere ressourceoptimeringer.

Til gengæld anvendes de administrative medarbejdere i stabsfunktioner i meget varierende omfang jobcentrene i mellem. Der er på tværs af jobcentrene store forskelle i de administrative ressourcer tilknyttet jobcentret uden, at der synes at være nogen sammenhæng med en højere produktivitet eller højere effekt. Det er derfor vurderingen, at der bør kunne ske en tilpasning af ressourceforbruget til administrative stabsfunktioner. I jobcentre der ud fra en investeringstankegang har et højt antal administrative medarbejdere vil disse typisk være sagsunderstøttende og ikke omfattet af potentialet.

Forbedringsforslag:

En tilpasning af ressourceforbruget til administrative stabsfunktioner til et gennemsnitsniveau i administrativt ressourceetunge jobcentre, vil medføre en ressourceoptimering af den generelle ledelse og administration. Ledelsesårsværk og sagsunderstøttende administrative årsværk er ikke medregnet i potentialet

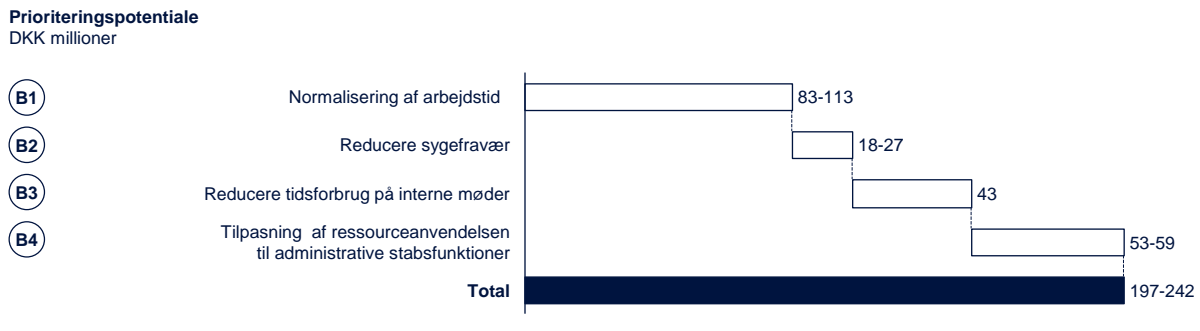
Potentiale: DKK 53-59 mio.

Potentialet er beregnet ved, at jobcentre med et højere ressourceforbrug til administrative stabsfunktioner reduceres til det gennemsnitlige niveau. Jobcentre under gennemsnittet har fortsat et potentiale, men dette er ikke medregnet i ovenstående potentiale.

Prioriteringspotentialet ved forbedringstiltag for anvendt arbejdstid estimeres til samlet set at udgøre DKK ~197-242 millioner.



Figur 12: Prioriteringspotentiale for forbedringstiltag for anvendt arbejdstid



## 4.4 ARBEJDSLILLEGGELSE

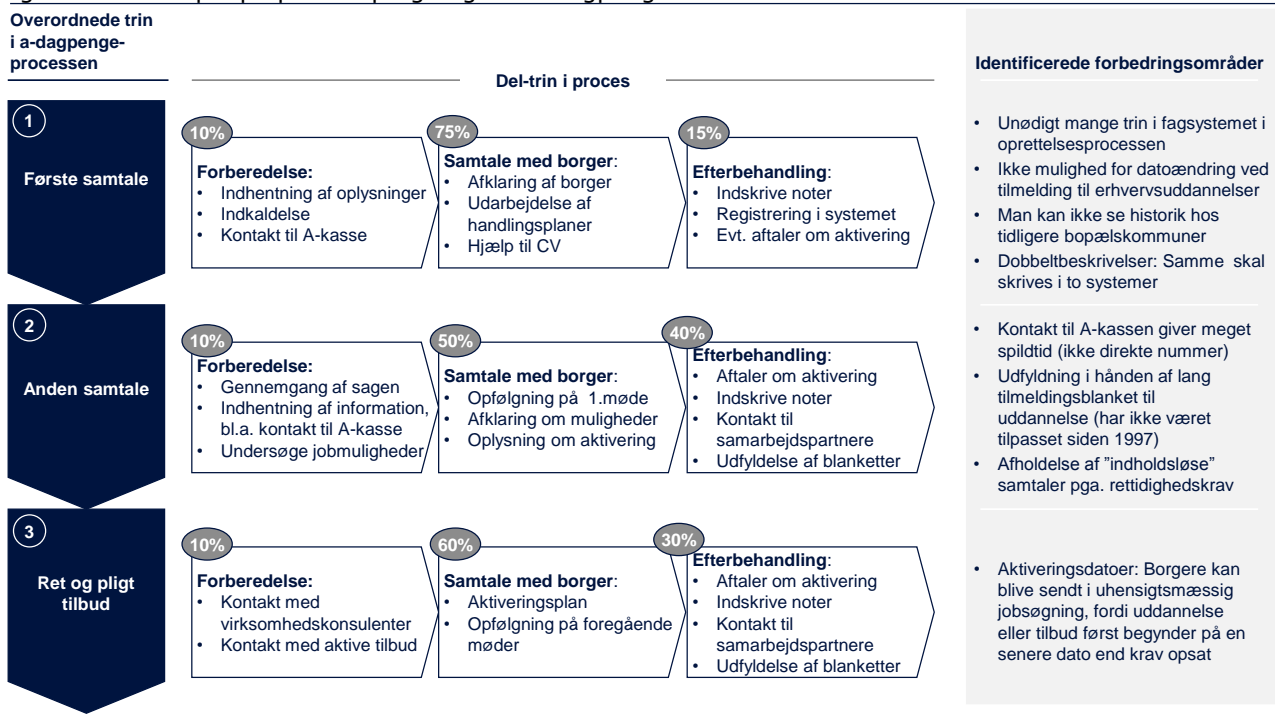
### 4.4.1. SITUATIONEN I DAG

Uagtet jobcentrenes fælles udgangspunkt er der i vid udstrækning forskel på, hvorledes det enkelte jobcenter har valgt at tilrettelægge arbejdet. Det gælder bl.a. ift. produktivitetsopfølgning, rammesætning af samtaler, anvendelse af kontaktkanalstrategier mv. Valg og fravalg er i høj grad en ledelsesmæssig beslutning, og således giver jobcentrenes arbejdstilrettelæggelse i en vis udstrækning et billede af ledelsens fokus og prioriteringer.

Afdækningen af jobcentrenes arbejdstilrettelæggelse tager afsæt i, hvordan tiden anvendes for sagsbehandling og virksomhedskonsulenter på ydelsesområderne a-dagpenge, sygedagpenge, kontanthjælp og ledighedsydelse. Fokus er i den forbindelse særligt rettet mod arbejdstilrettelæggelsen ift. håndteringen af den enkelte borger; fra borgeren møder op i jobcenteret den første gang og til vedkommende er i beskæftigelse eller uddannelse.

For hvert af de 15 jobcenterbesøg er der afholdt 3-4 procesworkshops af ca. 2,5-4 timers varighed med fokus på den konkrete opgavevaretagelse og afdækning af kerneprocesser i sagsbehandlingen på de centrale ydelsesområder. Figur 13 viser et eksempel på optegningen af samtaleforløbet på a-dagpengeområdet. På linje med billedet på tværs af jobcentrene fylder samtalen, dvs. den direkte kontakt med borgeren, samt efterbehandlingen af samtalen mest, og der er således kun en mindre tidsanvendelse på forberedelse.

Figur 13. Eksempel på procesoptegning for a-dagpengeområdet



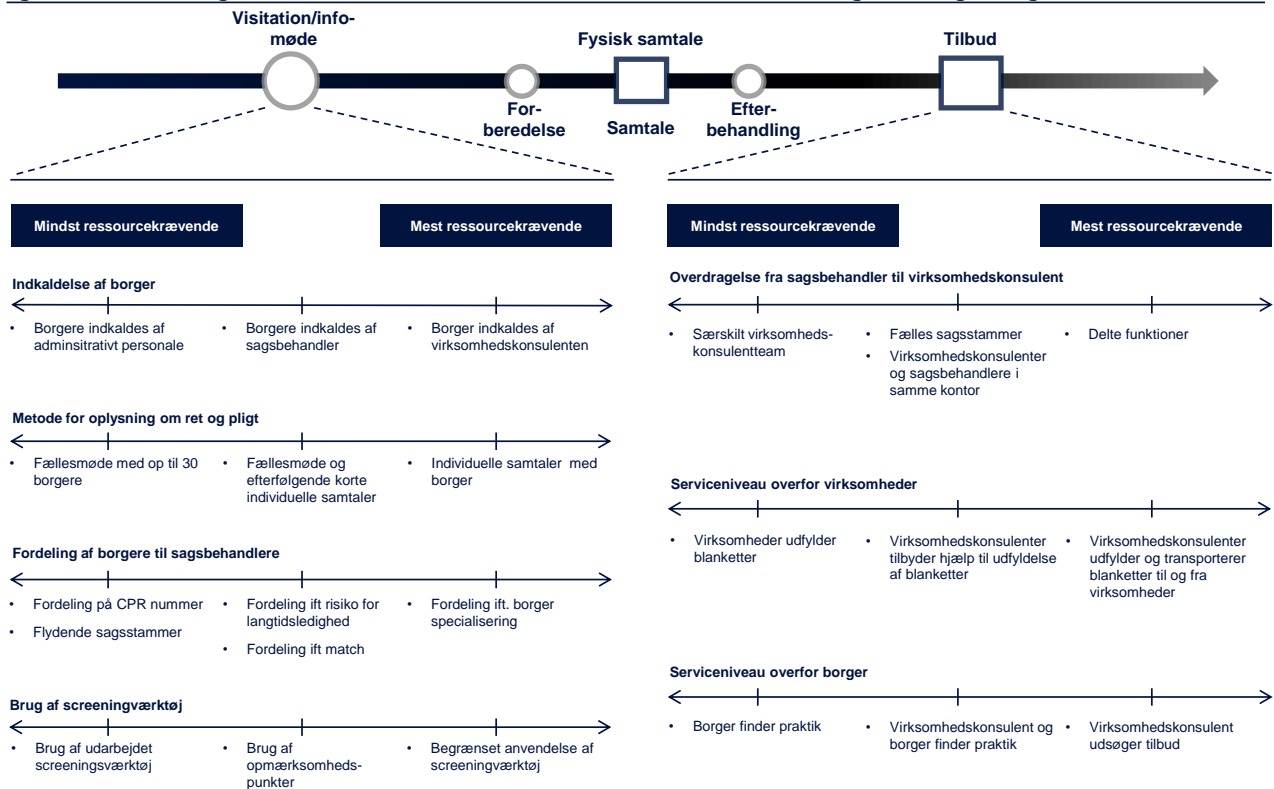
Kilde: Workshop vedrørende arbejdsprocesser på a-dagpengeområdet, marts 2013

Figur 13 giver et billede af processen og de deltrin, som gennemføres i jobcentrene, men der er stor forskel på tidsanvendelsen hertil, afhængig af ydelsesområde og jobcenter. Figur 5 i afsnit 2.1. angiver variationen blandt de besøgte jobcentre mellem jobcenteret med lavest og højest tidsanvendelse på tværs af ydelsesområderne inden for kategorierne forberedelse, samtale og efterbehandling.

Der er også en række aktiviteter rundt om selve samtaleforløbet, hvor den forudgående visitation og de efterfølgende dokumentationskrav og oprettelse af tilbud er de centrale elementer. På linje med selve samtalerne er der stor forskel på, hvordan jobcentrene griber disse opgaver an, hvilket har betydning for ressourceforbruget. Figur 14 illustrerer centrale måder at gribe løsningen af specifikke opgaver an på for henholdsvis visitationsdelen og efterbehandlingen med angivelse af, hvor ressourcekrævende løsningen er.

Eksempelvis tilbyder nogle jobcentre et højt serviceniveau for borgeren i forbindelse med aktive tilbud. Således ydes i nogle jobcentre en stor opsøgende indsats for at skaffe virksomhedsrettede tilbud til borgere, mens andre i langt større udstrækning flytter ansvaret over til borgeren, som selv eksempelvis må skaffe sin egen virksomhedspraktik. Det er ikke indenfor nærværende analyses afgrænsning at vurdere hvilken metode der har den bedste beskæftigelseseffekt.

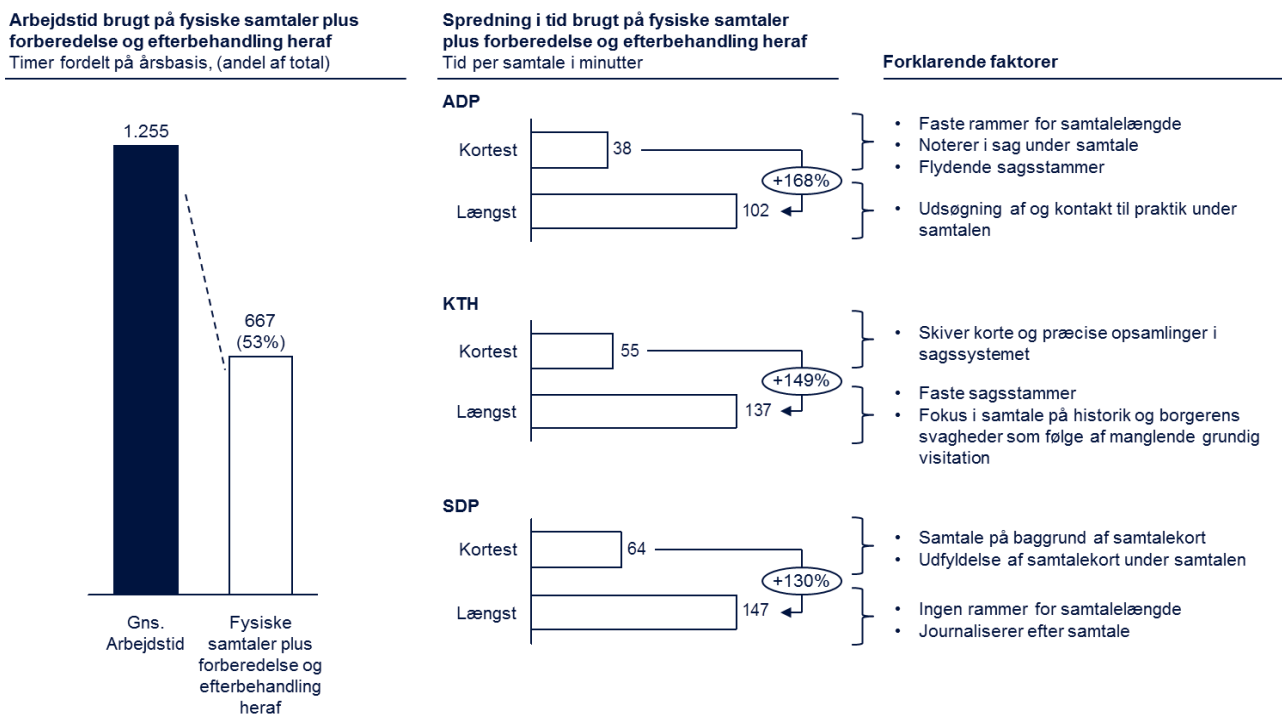
Figur 14: Forskellig ressourceanvendelse i forbindelse med visitation og tilbudsgivning



Kilde: Input fra interview og workshop hos i alt 15 jobcentre

Anskues arbejdstilrettelæggelsen på tværs af de 15 besøgte jobcentre er der alt andet lige en stor spredning på tværs af ydelsesområderne og på tværs af forberedelses-, samtale og efterbehandlingsandel. Figur 15 illustrerer således en forskel på 130 pct. for sygedagpenge, 149 pct. på kontanthjælp og 168 pct. på a-dagpenge mellem det jobcenter med henholdsvis kortest og længst tid anvendt i forbindelse med afholdelse af fysiske samtaler.

Figur 15. Betingede faktorer for arbejdstidsanvendelse for sagsbehandlere



Kilde: Workshops vedrørende A-dagpenge (13 jobcentre), kontanthjælp (14 jobcentre) og sygedagpenge (13 jobcentre)

#### 4.4.2. FORBEDRINGSFORSLAG

Kortlægningen af arbejdsprocesser med de sagsbehandlende medarbejdere har givet anledning til en række observationer af uhensigtsmæssigheder, ligesom interview med afdelings- og jobcenterledelse har givet et dybdegående indblik i, hvordan arbejdstilrettelæggelsen er organiseret og varierer på tværs af jobcentrene. På den baggrund kan der peges på en række forbedringsforslag.

Følgende forbedringsforslag gennemgås nedenfor:

- Anvendelse af performanceledelse (Individuel produktivitet) (C1)
- Anvende fælles sagsstamme for a-dagpengesager og lette kontanthjælpssager (C2)
- Bedre rammer omkring samtaleprocessen (C3)
- Bedre rammer for tilgang til sparring (C4)
- Styring af sager til rehabiliteringsmøder (C5)
- Kontaktstrategi (C6)

#### Anvendelse af performanceledelse (Individuel produktivitet) (C1):

Der er generel stor variation i anvendelsen af produktivets- og effektmål på tværs af jobcentrene. I langt de fleste tilfælde fokuseres der ikke på individuelle produktivetsmål. Til gengæld er de typiske performancemål generelle og dækker antal borgere i de forskellige ydelsesgrupper (sager), varighed og aktiveringsgrad. I et af de besøgte jobcentre er der - modsat det generelle billede - over de seneste par år blevet arbejdet intensivt med at have en tæt opfølgning på medarbejderniveau med særskilt fokus på udviklingen i antal borgere og den gennemsnitlig varighed af borgerens ydelsesforløb fordelt de enkelte medarbejders sagsstamme.

Den tætte individuelle opfølgning har her skabt et stort fokus blandt medarbejdergruppen, hvilket også kan måles på effekten, hvor andelen af kommunens borgere i forsørgelse på sygedagpenge er reduceret fra 2,7 pct. i 2011 til 1,9 pct. i 2013. Dette er bedre end tendensen på landsplan, hvor der er et fald på knap 0,5 pct. point fra 2011-2013.

Fra besøgene er det generelle billede, at det ledelsesmæssige fokus ikke er særligt medarbejderspecifikt, hvilket fører til, at der typisk er vide rammer for den enkelte sagsbehandler i forhold til dennes arbejdstilrettelæggelse (længde af samtale, indhold, kontaktkanal, mv.) og dermed for hvor meget tid, der kan anvendes på de enkelte sager.

I et andet jobcenter har man opnået forbedret medarbejderproduktivitet ved at indføre tættere medarbejderopfølgning. I det konkrete tilfælde skete det med udvikling af et produktionsstyringssystem på sygedagpengeområdet, der er baseret på en række nøgletal, hvor den enkelte medarbejders produktivitet måles. Tiltaget har skabt øget transparens omkring målene og sikrer, at der systematisk følges op på de relevante produktivitetsmål.

**Forbedringsforslag:**

En lang række jobcentre bruger ikke performance ledelse og opgør således ikke individuel produktivitet. Anvendelse af individuelle produktivitetsmål og transparens herom som ledelsesværktøj kan øge medarbejderbevidstheden på produktivitet og forbedre det ledelsesmæssige fokus i medarbejderudviklingen, samt understøtte en tættere kobling mellem præstationer og konsekvenser, herunder løn, advancementer, rokeringer mv.

Potentiale: Er ikke kvantificeret, da det vil kræve en mere dybdegående analyse.

**Anvende fælles sagsstamme for a-dagpengesager og lette kontanthjælpssager (C2):**

Generelt benytter jobcentrene faste sagsstammer for sagsbehandlerne. Nogle jobcentre benytter fælles sagsstammer på områder, hvor borgerne er mere ressourcestærke og mere selvkørende - særligt i forhold til a-dagpengemodtagerne. Med fælles sagsstammer har sagsbehandlerne ikke en fast række borgere tilknyttet deres sagsstammer. I stedet får borgerne tildelt en sagsbehandler fra gang til gang ift. sagsbehandlerens tilgængelighed. Den primære fordel herved er, at det for jobcentre med fælles sagsstammer er identificeret, at den totale samtalelængde (inklusive forberedelse og efterbehandling) gennemsnitligt er 10 min. kortere end for jobcentre med faste sagsstammer. Det er bl.a. et resultat af, at sagsbehandlerne holder nogle mere fokuserede samtaler, hvor snak 'rundt om kernen' reduceres, og hvor der bruges mindre tid på at bygge en relation op, fordi borgerne i de mere ressourcestærke grupper har en kort overlevelseskurve og ofte ganske hurtigt vender tilbage til almindelig beskæftigelse.

Nogle jobcentre oplever dog også en udfordring ved at have fælles sagsstammer, da det svækker indsatsen overfor de langtidsledige i kraft af, at borgerne ikke har en fast kontaktperson tilkoblet forløbet, og opfølgningen på den enkelte borger bliver mindre intens. Enkelte jobcentre har indført differentierede løsninger på a-dagpengeområdet, hvor borgere i risiko for langtidsledighed eller med mere end 52 ugers ledighedsanciennitet er tilknyttet en fast sagsbehandler, mens de øvrige borgere har skiftende sagsbehandlere.

**Forbedringsforslag:**

I de fleste jobcentre anvendes fast sagsstamme for sagsbehandlere på a-dagpenge og de lette kontanthjælpsmodtagere (jobparate/uddannelsesparate). Ved at indføre en differentieret tilgang til sagsstammer, hvor ressourcekrævende borgere på kontanthjælp og sygedagpenge har faste sagsbehandlere, mens de øvrige borgere har skiftende, kan jobcentrene opnå, at den gennemsnitlige tid anvendt på samtalerne reduceres, og at ressourcerne kan anvendes mere optimalt, fx ved samtaleaflysninger.

Potentiale: Er ikke kvantificeret, da det vil kræve en mere dybdegående analyse.

**Bedre rammer omkring samtaleprocessen (C3):**

På tværs af jobcentrene anvender de sagsbehandlende medarbejdere en stor del af deres arbejdstid på de fysiske samtaler med borgerne. Der er dog generelt fra ledelsen/teamledelsens side ikke oplevet et særlig stort fokus på at sætte klare rammer for samtalerne, uagtet at der bred enighed om, at der er et specifikt indhold i samtalerne, som altid bør være inkluderet, og at en 1,5-times samtale kun i sjældne tilfælde er mere effektiv end en 1-times samtale. Der er således de fleste steder stort rum for fortolkning/frihed for den enkelte sagsbehandler til at definere længden og indholdet af samtalerne. Det bety-

der, at individuelle præferencer, uddannelsesmæssig baggrund (socialfaglig, autodidakt mv.) og tilgang til lovgivningen er afgørende for, hvad jobcentrene oplever som en passende samtalelængde. Det nævnes i flere jobcentre, at nogle medarbejdere har tendens til at italesætte for mange uvedkommende elementer (herunder fx borgernes svagheder), hvilket medfører klientgørelse og risiko for, at forsørgelsesforløbene øges snarere end reduceres. Denne praksis indebærer ligeledes et uensartet serviceniveau for borgerne afhængigt af, hvem deres sagsbehandler er.

En mindre gruppe medarbejdere indskrives noter i journalerne direkte under borgersamtalen, hvilket de hverken vurderer som forstyrrende for samtalen eller som noget, der opleves upersonligt af borgeren. Andre sagsbehandlere angiver det som et barrierer. Et konkret råd er ifølge sagsbehandlerne, der praktiserer dette, at have borgeren siddende på samme side af skærmen, så sagsbehandleren og borgeren nærmest udfylder dokumentationen sammen.

Den langt største gruppe har dog svært ved at skrive noter ind i journalen under samtalen og laver i stedet manuelle noter, som efterfølgende skal renskrives og journaliseres. Der er ingen tvivl om, at der her er tale om en opfattelse af, at det at skrive noter under samtalen ikke er høfligt og ikke er det rigtige at gøre. Det ændrer ikke på, at flere gør det med succes og på tværs af aldersgrupper, om end de yngste medarbejdere anvender metoden hyppigst. Medarbejdere oplært i 10-fingersystemet skriver oftest noter direkte ind i journalen.

Ved at sætte ledelsesmæssigt fokus på, hvornår medarbejderne med fordel kan skrive noter direkte ind og evt. øge inddragelsen af borger undervejs kan der frigives ressourcer. Det vil naturligt være de mest ressourcestærke borgere, hvor sagsbehandler med fordel kan indskrive noter direkte, da samtalen typisk er af en mindre følsom karakter og inddragelse af computeren ikke vil være upassende. Tilsvarende vil det også kunne være en god måde at medinddrage svage borgere på, fordi sagsbehandleren samtidig kan forklare, hvad der ligger i det, der skrives i sagen til borgere, som ofte har svært ved at forstå de sagsakter, der ligger i sagen. Tiltaget vil således have bred relevans.

Der er oplevet stor forskel på længden af den dokumentation som udarbejdes ved efterbehandling. Således skriver nogle medarbejdere med egne ord "sociologiske afhandlinger". Et af de besøgte jobcentre har via kvartalvise ledelsestilsyn for alle sagsbehandlere formået at sætte klare rammer for længden af efterbehandlingen. I dette tilfælde styres der fra afdelingslederens side på, hvor meget medarbejderne – særligt på sygedagpengeområdet – dokumenterer i sagen.

#### Forbedringsforslag:

Ved i højere grad at sætte rammer for sagsbehandlerens tid omkring samtalen (fx ved at anvende samtaleværktøjer, sætte rammer for længden af samtalerne, notere i sagen under samtaler mv.), og særligt for efterbehandlingstiden, kan tidsanvendelsen omkring de fysiske samtaler effektiviseres.

Potentiale: DKK ~57-76 mio. årligt.

Potentialet er beregnet ud fra en forudsætning om, at jobcentre, som anvender længere samtaletid end gennemsnittet, kan reducere deres samlede tid hertil til et gennemsnitsniveau. Potentialet inkluderer ikke forventninger til at jobcentre, som er mere ressourceeffektive end gennemsnittet kan forbedre tidsanvendelsen og det er således anvendt en konservativ beregningstilgang.

**Bedre rammer for tilgang til sparring (C4):**

Tidsforbruget på sparring er generelt stort for sagsbehandler- og virksomhedskonsulentgruppen. Der er dog meget stor variation, og i nogle medarbejderes tilfælde synes enhver sag at skulle vendes med kollegaerne, mens andre medarbejdere er langt mere selvkørende. Der er sjældent sat specifikke rammer op for sparring fra ledelsesmæssig side, så enkelte steder udgør tidsanvendelsen en betydelig andel af den ugentlige tidsanvendelse (op til 4 timer ugentligt). Med henblik på at styre niveauet har et jobcenter valgt at indføre en praksis om at holde faste møder, hvor forskellige typer af sager bliver vendt med henblik på at kunne målrette og formalisere sparringstiden.

Ledelsestilsyn bliver ligeledes anvendt mere aktivt og med mere hyppige frekvenser i nogle jobcentre end andre med ønsket om at bidrage til at drive en hensigtsmæssig sagsbehandling. Ledelsestilsynet anvendes her til at give individuel sparring på den enkelte medarbejders sagsbehandling, hvilket opleves at reducere den ustrukturerede tid anvendt på sparring. Der er ikke observeret nogen sammenhæng mellem et højt niveau af sparring og en bedre beskæftigelseseffekt.

**Case: Ledelsesforankret faglig sparring**

I et af de besøgte jobcentre var der sat klarer rammer op for medarbejderne omkring faglig sparring. Der var således afsat faste tidspunkter til at vende faglige udfordringer med den relevante fagkoordinator og i nogle tilfælde afdelingschefen. Samtidig var tidsforbruget på kollega-til-kollega sparring begrænset, om end der fortsat var rum til 2-3 minutters samtaler med kollegaer omkring konkrete sager.

Jobcenteret oplevede flere fordele ved at ledelsesforankre sparringen. For det første reducerede det den samlede tidsanvendelse på faglig sparring.

For det andet forventedes sagsbehandleren at komme med oplæg til sparringssessioner, for at understøtte en kultur for ansvar og stillingstagen fra medarbejdernes side. Derudover anvendte afdelingslederen også disse sparringssessioner til at få et indblik i medarbejdernes faglige kompetencer, således at den faglige udvikling kunne understøttes med udgangspunkt i individuelle behov.

**Forbedringsforslag:**

Der er store forskelle i tid pr. sagsbehandler (op til 4 timer ugentligt) anvendt til sparring med kollegaer mv. Ved at strukturere og rammesætte sparringen med kollegaer omkring sagsbehandlingen kan den samlede tid effektiviseres samtidig med, at der fortsat er rum til uformel sparring med kollegaer om konkrete sager. Dette kunne eksempelvis gennemføres ved at oprette fokuserede sparringsmøder.

Potentiale: DKK ~42 mio. årligt

Potentialet er beregnet ud fra at jobcentre med højere tidsanvendelse end gennemsnittet reduceres til gennemsnittet, mens jobcentre med et lavere tidsforbrug end gennemsnittet ikke antages at kunne forbedre tidsanvendelsen.

**Styring af sager til rehabiliteringsmøder (C5):**

Det vurderes, at der på nuværende tidspunkt anvendes uforholdsmæssigt mange ressourcer på rehabiliteringsteams og rehabiliteringsmøder. Det skyldes, at der ikke er sat rammer for hverken forberedelsestid, mødetid eller efterbehandlingstid, og at det i høj grad er op til den enkelte medarbejder at afgøre, hvor meget der skal forberedes og dermed hvor meget tid der anvendes per rehabiliteringssag. Dette kan have sammenhæng med, at rehabiliteringsmøderne fortsat er relativt nye i jobcentrene.

Der angives stor variation fra medarbejder til medarbejder i de forskellige jobcentre i, hvor lang tid der anvendes til forberedelse af rehabiliteringsmøder, idet fortolkningsrummet for, hvad der er tilstrækkelig forberedelse, er meget stort. Tidsanvendelsen varierer fra ca. en halv dag til flere dage per sag.

**Forbedringsforslag:**

En klarere arbejdsdeling og fast definerede rammer omkring sagsforløbene ved rehabiliteringsmøder vil kunne effektivisere ressourceforbruget.

Potentiale: DKK ~9-13 mio. årligt.

Potentialet er beregnet ud fra input fra sagsbehandlerne om at klarere rammer for sagsforløbene vil indebære at der kan spares ca. 20 pct. af tidsanvendelsen per rehabiliteringsmøde.

Der kommer med sygedagpengereformen til at være en betydelig stigning i antallet af rehabiliteringsmøder, hvilket vil øge ressourceforbruget betydeligt. Dette er ikke indregnet i potentialet.

### **Kontaktstrategi (C6):**

Et fåtal af jobcentrene arbejder aktivt med forskellene i omkostninger forbundet med anvendelse af forskellige kontaktkanaler (fysisk, tlf., e-mail, mv.). Såvel den indgående kontaktstrategi, hvor sagsbehandlerne i nogle jobcentre anvender meget tid på telefonvagten frem for at benytte administrativt personale, som den udgående kontakt, hvor det er meget op til den enkelte medarbejder, hvorvidt præferencerne er for fysisk samtale, telefonsamtale eller skriftlig dialog via e-mail og sms.

En række borgere vil kunne flyttes mod de billigere kontaktkanaler, hvis der blev sat et større strategisk fokus herpå. Mange af jobcentrene anvender elektronisk post (doc2mail), men videre digitalisering er fortsat begrænset, og særligt omkring borgerens indgående kontakt til jobcenteret kan der frigøres ressourcer, hvis digitale kanaler anvendes i højere grad. Ved i højere grad at flytte borgere, der kan klare sig selv, over til digitale kanaler kan der frigøres ressourcer til at understøtte de borgere, der ikke umiddelbart kan håndtere den digitale kommunikation.

### **Case: Færre telefonbeskeder og bedre service**

I et af de besøgte jobcentre var der taget konkrete tiltag til at dirigere borgernes indkommende kontakt mod mindre ressourcekrævende kommunikationskanaler samtidig med at man sikrede opretholdelsen af et højt serviceniveau i forhold til borgerne.

Et element, der fyldte meget i sagsbehandlerens hverdag var telefonsvarbeskeder fra borgerne, hvor nogle sagsbehandlere kunne have op imod 20 beskeder efter et møde. Derfor havde jobcenteret frakoblet telefonsvaren og i stedet blev borgeren stillet tilbage til omstillingen, hvor de blev opfordret til at sende en mail til sagsbehandleren.

Havde borgeren ikke ressourcerne til at sende en mail fik de mulighed for at tale med en anden sagsbehandler eller - som sidste mulighed - at lægge en besked hos omstillingen, der mailede denne videre til sagsbehandleren. Sagsbehandleren kunne dermed lettere overskue henvendelser, da de var i mailboksen, og borgeren fik ligeledes mulighed for personlig kontakt med sagsbehandleren fremfor at blive viderestillet til en telefonsvarer.

Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi vil naturligt flytte flere borgere over på de digitale kanaler, og forslaget understøtter således en udvikling i den retning.

### **Forbedringsforslag:**

En målrettet indsats for at kanalisere borgere over mod mindre ressourcekrævende kontaktkanaler (fra fysisk fremmøde til digital selvbetjening, telefonbetjening og øget anvendelse af e-mails) kan frigøre ressourcer i jobcentrene.

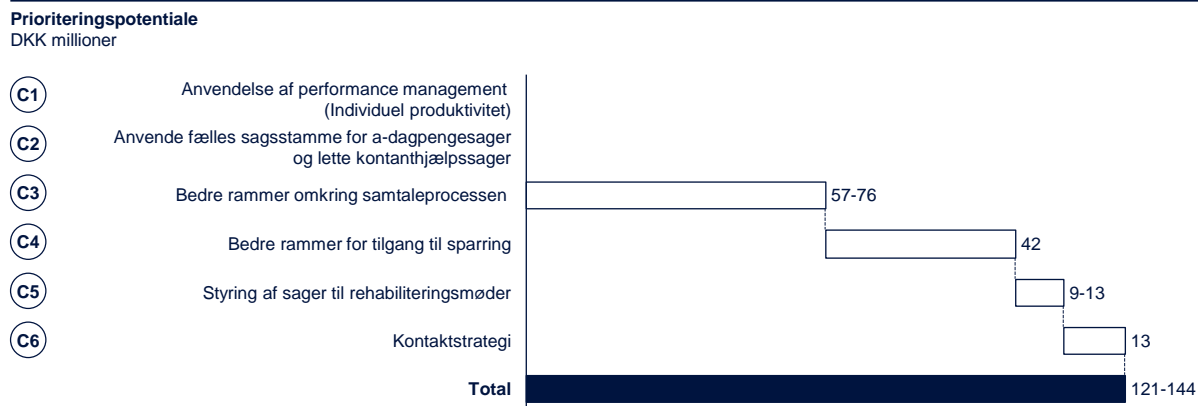
Potentiale: DKK 13 mio.

Potentialet er beregnet ud fra medarbejdernes angivelse af, hvor meget tid der anvendes på ikke-relevante mails og ikke-relevante opkald, samt at tidsanvendelsen i jobcentre med en tidsanvendelse over gennemsnittet på dyre kontaktkanaler reduceres til det gennemsnitlige niveau.

Prioriteringspotentialet ved forbedringstiltag for arbejdstilrettelæggelse estimeres til samlet set at udgøre DKK ~121-144 millioner.



Figur 16: Prioriteringspotentiale for forbedringstiltag for arbejdstilrettelæggelse



## 4.5 ORGANISERING OG MEDARBEJDERKOMPETENCER

### 4.5.1. SITUATIONEN I DAG

De i alt 94 jobcentre fungerer som særskilte organisatoriske enheder. De har hver især frihed til at vælge den organisering, som det enkelte jobcenter finder mest hensigtsmæssig givet de fælles rammer. Det indebærer, at der på tværs af landet eksisterer en lang række forskellige jobcenterorganisationsmodeller, som dog indeholder en række fælles karakteristika.

*De mest gængse organisatoriske principper er en opdeling efter ydelsesområde og borgerens alder*

I spørgeskemaundersøgelsen blev jobcentrene bedt om at angive, hvilke organisatoriske principper (kendtegn), som bedst beskriver deres organisering. Besvarelsen viste med alt tydelighed, at opdeling på ydelsesområder er det drivende organisatoriske princip, idet 96 pct. af jobcentrene angiver, at ydelsesområder er anvendt som grundlag for den valgte organisering.

Tilsvarende er borgerens alder (typisk over/under 30 år) samt borgerens matchkategori (jobparate kontra aktivitetsparate) bredt anvendt på tværs af jobcentrene som et organisatorisk princip. Således svarer henholdsvis 67 pct. og 62 pct., at dette er tilfældet. Endelig er det blot 6 pct. som angiver, at borgernes brancheorientering har betydning for jobcenterets organisering.

Valg af organiseringsprincip indebærer nogle fordele og ulemper i sin konkrete udmøntning, men der er i analysen ikke identificeret organisationsmodeller, som i udgangspunktet er mere ressourceeffektive end de øvrige modeller. Denne kendsgerning skyldes ikke mindst jobcentrenes meget forskellige størrelse, hvor antallet af årsværk blandt de besøgte jobcentre varierer fra 26 medarbejdere i Hørsholm til 858 medarbejdere i København, og valget af organisering er drevet af en række hensyn, hvor størrelsen på jobcenteret spiller en stor rolle.

#### *Fordele ved opgavespecialisering*

Generelt drager jobcenteret med den mere fokuserede og specialiserede organisering fordel af, at den enkelte medarbejders produktivitet gennemsnitlig er højere, da specialisering indebærer, at medarbejderne bliver dygtigere i kraft af kontinuerlig gennemførelse af de samme processer. Omvendt giver en høj specialiseringsgrad også nogle steder anledning til højere transaktionsomkostninger, når en borger fx skifter mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter eller ved interne sagsbehandlerskift (fx ved ændret matchning eller ydelsesskift).

#### *Organiseringen af virksomhedskonsulenter kan bidrage til koordineret virksomhedsindsats*

En specialiseret tilgang for virksomhedskonsulenterne er central for at sikre den nødvendige forståelse for de forskelle, der eksempelvis ligger i at få en velfungerende a-dagpengemodtager eller en aktivitetsparat kontakthjælpsmodtager, som har gået ledig i flere år, tilbage i beskæftigelse. En organisering med ydelsesopdelte virksomhedskonsulenter indebærer dog, at der i vid udstrækning sker et overlap i den virk-

somhedsrettede indsats, da virksomhedskonsulenterne ofte tager ukoordineret på virksomhedsbesøg med fokus på forskellige borgergrupper. Det overlap sker endvidere også på tværs af jobcentrene, idet virksomhedskonsulenterne ligeledes aktivt søger uden for kommunegrænsen med henblik på at etablere virksomhedsrettede tilbud til borgerne fra hjemkommunen i virksomheder i andre kommuner.

*Spredning i medarbejderkompetencer*

Afdelingslederne angiver en relativ stor spredning i medarbejdernes kompetenceniveau på tværs af ydelsesområderne. Dette gælder særligt på kontanthjælpsområdet, hvor 42 pct. af de adspurgte angiver, at der er stor eller meget stor spredning i medarbejdernes kompetencer. Billedet er mindre udtalt på sygedagpengeområdet og i særdeleshed på a-dagpengeområdet.

Figur 17 opsummerer svarene på tværs af de adspurgte afdelingsledere i jobcentrene. Som opfølgning på deres svar angiver lederne, at det primært er de *processuelle* kompetencer som variationen tager udspring i - altså evnen til at kunne håndtere en række borgere med forskellige udgangspunkter og tilpasse sin sagsbehandling hertil. De medarbejdere der formår dette, bruger mere tid på de borgere, som de vurderer at have størst mulighed for at påvirke, og tilsvarende differentierer de indsatsen med et lavere ressourceforbrug, der hvor det vurderes muligt og hensigtsmæssigt.

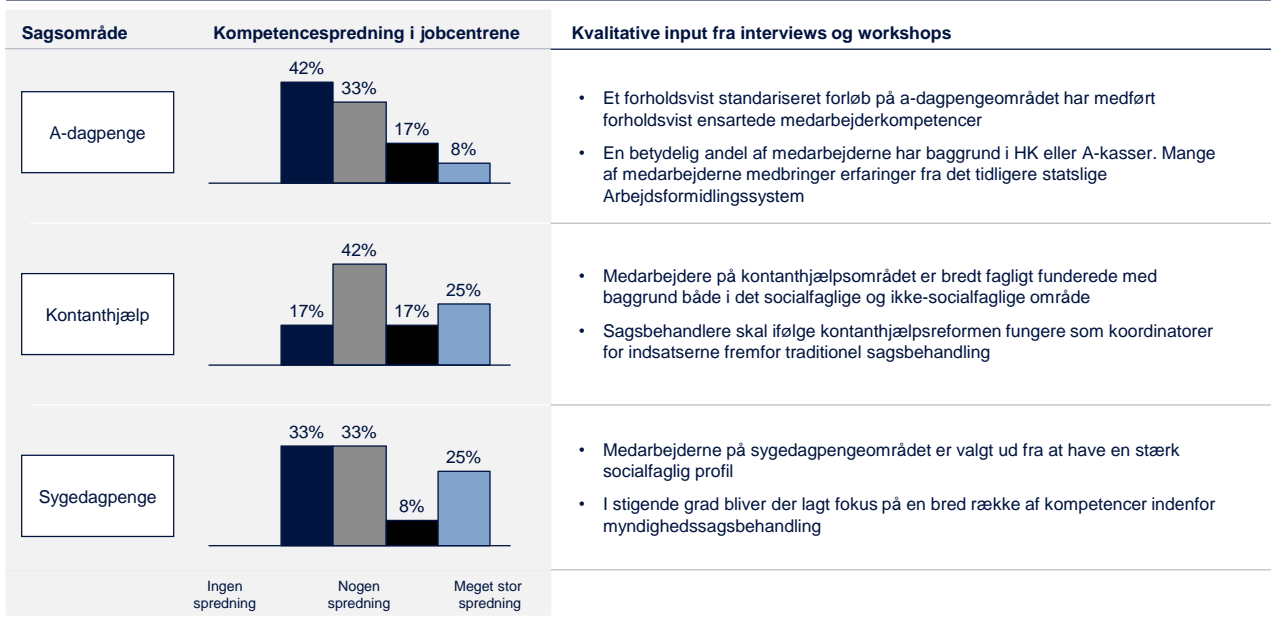
**Case: Tilpasning af medarbejdersammensætning til borgergrupprofiler**

I nogle af de besøgte jobcentre var medarbejdersammensætningen målrettet borgergruppens profil, således borgere med problemer udover ledighed var matchet med de mere socialfagligt tunge medarbejdere.

Afgrænsningen mellem den meget socialfaglige tilgang (for ressourcekrævende kontanthjælps- og sygedagpengemodtagere) og den beskæftigelsesrettede tilgang (for de ressourcestærke borgere på tværs af ydelser) blev aktivt understøttet af afdelingslederne som fx opfordrede sagsbehandlere til ikke at tale om helbred med de ressourcestærke borgere for at imødekomme unødigt klientgørelse af borgerne.

Tilgangen blev ligeledes afspejlet i de kriterier afdelingslederne vægtede ved rekruttering af nye medarbejdere.

Figur 17: Spredning i medarbejderkompetencer



Kilde: Interview med afdelingsledere i 10 jobcentre.

Tilsvarende vurderes der også at være klare forbedringsmuligheder i forhold til medarbejdernes IT-mæssige kompetencer, herunder korrekt og effektiv udnyttelse af de eksisterende funktioner i fagsystemer mv.

I forhold til at imødekomme kompetencespredningen bliver der i en række jobcentre gennemført målrettede kursusforløb med fokus på eksempelvis "den gode samtale" eller "konflikt-håndtering", hvilket i forhold til et driftsmæssigt perspektiv er hensigtsmæssigt ud fra ønsket om at forbedre medarbejdernes jobvaretagelse. Tidsanvendelsen til uddannelse, faglige kurser mv. udgør ca. 6 dage årligt, hvilket vurderes at være et nogenlunde almindeligt niveau, når der sammenlignes med lignende områder.

Foruden de kortere kursusforløb har nogle jobcentre også valgt at tilbyde at give deres medarbejdere længerevarende diplomuddannelser, vejlederuddannelse eller en uddannelse som psykoterapeut.

De længerevarende uddannelsesforløb er imidlertid svære at retfærdiggøre ud fra en ressourcemæssig betragtning set i lyset af, at det med afsæt i en analyse fra KL fra januar 2014<sup>12</sup> konkluderes, at det generelle uddannelsesniveau blandt jobcentermedarbejderne er relativt højt. Således har to ud af tre medarbejdere i jobcentrene som minimum gennemført en mellemlang videregående uddannelse. Der er også i flere tilfælde eksempler på, at uddannelse er blevet anvendt som et personalegode, hvilket ikke vurderes hensigtsmæssigt ud fra en ren produktivitetmæssig betragtning.

#### 4.5.2. FORBEDRINGSFORSLAG

Organisatorisk repræsenterer jobcentrene stor variation, som individuelt har fordele og ulemper tilknyttet, jf. ovenstående betragtninger. Det er dog vanskeligt på tværs af jobcentrene at udstikke nogle specifikke anbefalinger til ideel organisering, hvorfor nedenstående forbedringsforslag er primært centraliseret omkring medarbejderkompetencer.

Følgende forbedringsforslag gennemgås nedenfor:

- Medarbejderkompetencer (D1)
- Etablere en centraliseret indkaldelsesfunktion (D2)
- Øget opgavespecialisering (D3)
- Tilpasning af lønniveauer (D4)

##### **Medarbejderkompetencer (D1):**

Jobcenter- og afdelingsledelsen påpeger på tværs af ydelsesområderne, at der er stor forskel på medarbejderkompetencerne. Det gælder på flere områder:

Helt overordnet set vurderes der at være stor forskel på, hvor reflekterede medarbejderne er ift. de valg/fravalg, de foretager i forhold til deres afgørelser og den daglige sagsbehandling. Eksempelvis er nogle meget reflekterende omkring, hvordan samtalerne tilpasses for henholdsvis ressourcestærke og ressourcetsvage borgere, mens andre afholder standardiserede samtaler på tværs af gruppen.

##### **Case: Høj opgavespecialisering kombineret med fælles kultur**

Ulemperne ved en høj opgavespecialisering er i mange jobcentre, at snitfladeproblematikkerne forstærkes. Derved risikeres de vundne ressourcer at blive tabt igen på grund af et dårligere samarbejde mellem afdelingerne i jobcenteret.

To af de besøgte jobcentre forsøgte at kombinere høj opgavespecialisering med skabelsen af en "fælles-kultur" i jobcenteret som modstykke til de forstærkede snitfladeproblemer, som en specialisering indebærer. Et konkret eksempel herpå er, at man i et af jobcentrene havde indført en model, hvor alle mellemledere var ansvarlige for hele jobcenterbudgettet og ikke alene deres egne delbudgetter. Afdagpengelederen nåede således ikke sine mål, hvis de reducerede a-pengesager blot var blevet overflyttet til sygedagpenge.

Derudover deltog afdelingslederne i det pågældende jobcenter i hinandens respektive afdelingsmøder, med henblik på at skabe informationstransparens og forståelse for hinandens situationer og tilhørende udfordringer.

<sup>12</sup> KL, "Kompetencer i jobcentrene", januar 2014

IT-kompetencerne nævnes af afdelingslederne og IT-ansvarlige som et område, hvor der er store kompetenceforskelle mellem medarbejderne. Konkret indebærer det i det daglige arbejde med fagsystemerne, at nogle formår at udnytte systemernes funktionaliteter fuldt ud - fx i forhold til at anvende diverse genveje som sikrer en optimal og ressourceeffektiv systemanvendelse eller at undgå at arbejde i både elektroniske formater og printe alle sager.

En central forklaring på de varierende IT-kundskaber skal findes i oplæringen af medarbejdere, hvor der i enkelte jobcentre udbydes introduktionskurser og efterfølgende oplæring af superbrugere, mens andre i høj grad overlader det til den enkelte medarbejder at sætte sig ind i systemerne. I sidstnævnte tilfælde anvendes således i højere grad sidemandsoplæring fra nærmeste kollega (der måske ikke selv kender systemerne tilstrækkelig indgående).

Processuelt er der stor forskel på, hvor gode medarbejderne er til at håndtere en (stor) sagsstamme og tilbyde differentieret behandling uden at miste overblikket og fokus på en ressourceeffektiv udnyttelse af sin egen tid. De kompetente medarbejdere har en struktureret tilgang til arbejdet, hvor strukturen ikke kun er lagt an på rettidighedsstyring samtidig med, at de har evnen til at differentiere indsatsen afhængigt af borgeren.

Jobcenterledelserne påpeger, at medarbejderkompetencerne i stort omfang påvirker produktiviteten. En hypotese er, at det er afgørende at sikre et godt match ved at resourcesvage borgere allokeres til medarbejdere med en mere socialfaglig profil, mens mere ressourcestærke borgere allokeres til mere beskæftigelsesorienterede medarbejderprofiler.

#### Forbedringsforslag:

Et løft i de processuelle og IT-mæssige kompetencer, fx gennem et struktureret opstartsforløb for nye medarbejdere med introduktionskursus og efterfølgende oplæring af superbrugere, vil kunne øge medarbejderproduktiviteten og i relation til IT-kompetencer reducere spildtid på ineffektiv systemanvendelse. Det samme vil et løbende fokus på at holde medarbejdernes IT-kompetencer ved lige, særligt når der kommer systemopdateringer og nye digitale redskaber.

Potentiale: DKK ~16-32 mio. årligt.

Potentialet er beregnet med udgangspunkt i, at et kompetenceløft vil bidrage til at effektivisere opgaveløsningen med 5-10 minutter pr. medarbejder pr. dag.

#### **Etablere en central indkaldelsesfunktion (D2)**

Der er forskel på, om det er den enkelte sagsbehandler eller en dedikeret administrativ medarbejder, som står for mødebookningen af borgere. Særligt for de større jobcentre er det hensigtsmæssigt at høste stordriftsfordele herved og specialisere denne del af arbejdet, således at sagsbehandlerne kan fokusere deres tidsanvendelse mod de borgerrettede opgaver. I kontant-hjælpsreformen er selvbooking lanceret med udgangspunkt i tidligere forsøg med 'Jobcenter Planner', og dette system vil træde i kraft i løbet af 2014. Der er dog fortsat langt størstedelen af indkaldelser, der foregår manuelt ved at sagsbehandlerne booker samtaler via fagsystemerne.

#### **Case: Central indkaldelse reducerer indkaldetid**

I flere af de besøgte jobcentre havde man centraliseret indkaldedefunktionen, således sagsbehandlerne ikke selv skulle indkalde borgerne til samtaler, men i stedet overlod dette til en administrativ medarbejder. Det indebærer bl.a. stordriftsfordele ved indkaldelser.

Den centrale indkaldedefunktion er især relevant for jobcentre med fælles sagsstamme på a-dagpenge, men kan også være relevant for jobcentre med faste sagsstammer.

En række af jobcentrene med faste sagsstammer havde således for at frigøre mere borgertid til sagsbehandlerne samlet funktionen hos den administrative medarbejder, der enten via sagsbehandlerne eller igennem data fra fagsystem og mailsystem indkaldte borgerne til samtaler.

**Forbedringsforslag:**

En centraliseret indkaldelsesfunktion placeret hos administrative medarbejdere kan reducere den anvendte tid på at indkalde borgere på tværs af ydelsesområder til samtaler i jobcentre, som ikke allerede har organiseret sig således. Tiltaget vil have særlig relevans for de jobcentre, som primært indkalder borgere efter rettidighed og benytter fælles sagsstammer. Ligeledes kan digital selvbooking reducere tiden på at indkalde borgere til samtaler, ombooke samtaletider mv.

Potentiale: DKK ~9-13 mio. årligt.

Potentialet er beregnet med udgangspunkt i, hvor meget tid der anvendes på at indkalde borgere til både individuelle samtaler og informationsmøder ved hjælp af en central indkaldefunktion sammenlignet med en decentral indkaldefunktion.

**Øget opgavespecialisering (D3):**

Specialisering af medarbejdernes arbejdsopgaver er generelt meningsfuldt ud fra en effektiv udnyttelse af ressourcerne. Der er dog alt efter jobcenterets størrelse variationer i, hvor stor udstrækning specialisering er hensigtsmæssig. I forhold til sagsbehandlere kan der eksempelvis være fordele i at specialisere indsatsen på sygedagpengeområdet på henholdsvis ledige sygemeldte, fastholdelse af personer i arbejde og langtidssyge/kronisk syge. Det samme gør sig gældende på kontanthjælpsområdet, hvor der er stor forskel på håndtering af de over og under 30-årige og ikke mindst på tværs af uddannelses-/jobparat og aktivitetsparate. Formålet med en øget opgavespecialisering er at opnå en højere kvalitet og en mere produktiv opgaveløsning. Jobcentrene er imidlertid også bevidste om, at de tværgående kompetencer skal bevares, da tværgående kompetencer bl.a. øger muligheden for proaktiv driftsstyring ift. allokeringen af medarbejdere samt mindsker interne snitfladeudfordringer mellem medarbejdergrupper og ydelsesområder.

**Forbedringsforslag:**

Der er stor forskel i jobcentrenes specialiseringsgrad. En øget opgavespecialisering af sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter og administrative støttefunktioner på sagstyper kan bidrage til øget erfaring på specifikke opgaver og øge produktiviteten

Potentiale: Er ikke kvantificeret, da det kræver en mere dybdegående analyse

**Tilpasning af lønniveauer (D4)**

Uddannelsesniveauer blandt medarbejderne er generelt højt i jobcentrene, idet mere end 2/3 af medarbejderne, som tidligere nævnt, har en mellemlang videregående uddannelse eller højere. I hovedparten af jobcentrene er der ikke transparens omkring lønniveauer og sammenhængen til kompetencer og performance.

I et af de besøgte jobcentre er der iværksat en række kvalifikationstaxametre, der er blevet godkendt af Dansk Socialrådgiverforening (DS) og HK/Danmark, og som anvendes til at tildele dygtige medarbejdere et kvalifikationstillæg som belønning for deres kompetencer. Det indebærer, at jobcentrene med fordel kan tiltrække medarbejdere med relativt lavere lønniveauer og gradvist opkvalificere dem og give dem kvalifikationstillæg i takt med, at de øger deres kvalifikationer. Dette er således betydeligt billigere end at ansætte højtuddannede og højtlønnede medarbejdere.

Målsætningen i forhold til en tilpasning af lønniveauer er at få en større sammenhæng mellem kompetencer og lønniveau, og at der som minimum skabes transparens og bevidsthed omkring lønniveauer.

**Forbedringsforslag:**

På tværs af jobcentrene ses en betydelig spredning i lønniveauerne (forskelle op imod DKK 100.000/årsværk), der ikke korrelerer med produktivitet eller beskæftigelseseffekt. Ved fx at tiltrække og opkvalificere medarbejdere med relativt lave lønniveauer, særligt for arbejdet med de ressourcestær-

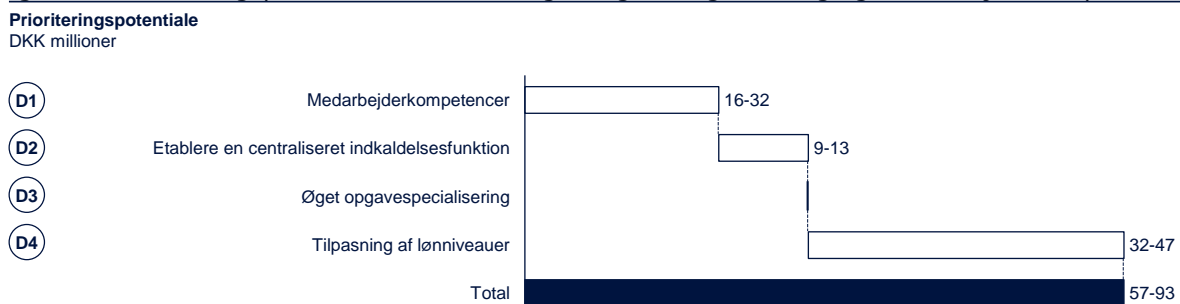
ke borgere (a-dagpenge, lette kontanthjælpssager) og virksomhedskonsulentfunktionen, kan der opnås en samlet effektivisering af lønomkostningerne uden at sænke kompetenceniveauet. Inden for en år-række forventes ~25-50 pct. af denne tilpasning af lønniveauer at kunne ske gennem naturlig afgang.

Potentiale: DKK ~32-47 mio. årligt.

Potentialet er beregnet ved, at jobcentrene med et lønniveau over gennemsnittet over tid bringes ned til gennemsnittet. Det angivne potentiale viser et konservativt scenarie, hvor det antages at under halvdele af det samlede potentiale kan indfries.

Prioriteringspotentialet ved forbedringstiltag for organisering og medarbejderkompetencer estimeres til samlet set at udgøre DKK ~57-93 millioner.

Figur 18: Prioriteringspotentiale for forbedringstiltag for organisering og medarbejderkompetencer



## 4.6 IT OG DIGITALISERING

### 4.6.1. SITUATIONEN I DAG

Den systemmæssige kerne i understøttelsen af opgaveløsningen hos jobcentrene er overordnet centreret omkring tre fagsystemer: KMD's Opera, Medialogics Workbase samt Schultz' Facit system. De to førstnævnte systemer dækker 91 jobcentre (heraf flest på Opera), mens tre jobcentre anvender Facit.

Overordnet angiver sagsbehandlere og ledere på tværs af de to store fagsystemer, at systemerne løser opgaven med at understøtte sagsbehandlerne i afholdelsen af samtaler, herunder holde styr på sagsstamme og tidspunkt for samtaleafholdelse, indkaldelse af borgeren, journalisering af sagsakter mv.

Jobcentrene oplever dog generelt set ikke, at systemerne i tilstrækkelig grad er forretningsunderstøttende (dvs. understøttende i forhold til jobcentres kerneopgaver), da systemerne ifølge medarbejderne er tunge og langsomme at navigere i, kræver unødigt mange klik for at komme fra A til B samt ikke i tilstrækkelig grad spiller sammen med den øvrige systemunderstøttelse. Et eksempel herpå gælder i forhold til søgning på borgerkompetencer, hvor det kan være vanskeligt at matche CV'er med jobopslag, hvilket ofte indebærer ressourcekrævende work-arounds. En generel opfattelse i forhold til systemernes grad af forretningsunderstøttelse er, at fagsystemerne mere er sat op til dokumentation og kontrol end til at understøtte jobcentrenes kerneopgaver.



Foruden fagsystemet er der i relation til den daglige opgavevaretagelse tre andre systemer, som er centrale for en hensigtsmæssig arbejdsgang. Det gælder journaliseringssystemer, systemunderstøttelsen i Ydelse (som varetager udbetalingen af forsørgelsen) samt Det Fælles Datagrundlag (DFDG) (som opsamler data fra det enkelte jobcenter samt fra en række øvrige kilder). Herudover er der Jobnet.dk, som særligt er borgernes og virksomhedernes systemindgang.

I forhold til driftssikkerheden er systemernes opetid høj, og der jobcentre oplever sjældent deciderede nedbrud, hvor der ikke er adgang til fagsystemerne i længere tid. De eksempler, der dog alligevel er herpå, er som oftest drevet af kompatibilitetsproblemer systemerne imellem, hvor den hyppigste årsag til nedbrud og nedetid er forbundet med, at opdateringer af fagsystemerne. Det sker som udgangspunkt løbende med en række større opdateringer 3-4 gange årligt.

Det er vigtigt for en effektiv jobcenterdrift, at IT-understøttelsen på beskæftigelsesområdet fungerer, og IT-understøttelsen formår at følge med, når der sker ændringer og justeringer på området - som senest med kontanthjælpsreformen og den kommende sygedagpengereform. Udfordringen er, at de lovgivningsmæssigt gennemførte ændringer ofte ikke i tilstrækkelig grad og med et tilstrækkeligt tempo tilpasses og understøttes IT-mæssigt. Det gælder både i forhold til tilpasning af indholdet i eksempelvis blanketter og den efterfølgende systemmæssige implementering i fagsystemerne.

Som et konkret eksempel herpå er tilpasningen af blanketter. I en række tilfælde er disse således ikke tilpasset efter, at ny lovgivning er trådt i kraft. Dette besværliggør en hensigtsmæssig opgaveløsning og medfører, at samtlige jobcentre med det pågældende fagsystem må lave manuelle tilpasninger og work-arounds. I værste fald kan dele af lovgivningens intentioner ikke efterleves grundet manglende systemsupport.

En ikke uvæsentlig udfordring i forlængelse heraf er, at jobcentre oplever, at når de efterspørger konkrete systemmæssige tilpasninger indarbejdes de ikke eller med stor forsinkelse fra systemleverandørens side. Jobcentre be- retter i vid udstrækning om, at det er som at møde en mur at kontakte leverandørerne af fagsystemerne med henblik på at gennemføre ændringer. Som oftest har jobcentrenes ændringsforslag endvidere en almenyldig karakter, hvilket gør det uhensigtsmæssigt, at tilpasninger skal identificeres og foranlediges af det enkelte jobcenter. Ideelt set vurderes det hensigtsmæssigt at udvikle en fælleskommunal strategi, der understøtter velfungerende fagsystem(er) på tværs af samtlige jobcentre, og som sikrer, at der tales med én fælles stemme i forhold til systemleverandører.

De IT-ansvarlige afdelingsledere er i forbindelse med jobcenterbesøgene alle blevet bedt om at forholde sig til en række udsagn på IT-området. Figur 19 opsummerer deres besvarelser inklusiv centrale bemærkninger:

#### **Case: Manglende it-understøttelse efter reform**

Flere af de besøgte jobcentre oplevede mangler i fagsystemet i forhold til at understøtte medarbejderne i deres arbejde med borgeren. Særligt ved implementering af store reformer havde IT-understøttelsen været forsinket eller mangelfuld.

Eksempelvis oplevede flere jobcentre i forbindelse med kontanthjælpsreformen i januar, at de nye borgermålgrupper ikke var tilgængelige i fagsystemet efter en opdatering henover jul og nytår. Det indebar, at medarbejderne var nødt til at føre manuelle registreringer via skuffelister, som de efterfølgende skulle indtaste i systemet, når det igen var blevet opdateret.

Ligeledes oplevedes det, at en række af de understøttende værktøjer ikke var klar til brug ved reformers ikrafttræden. Eksempelvis forventede man først, at progressionsværktøjet i kontanthjælpsreformen var operationelt medio 2014.

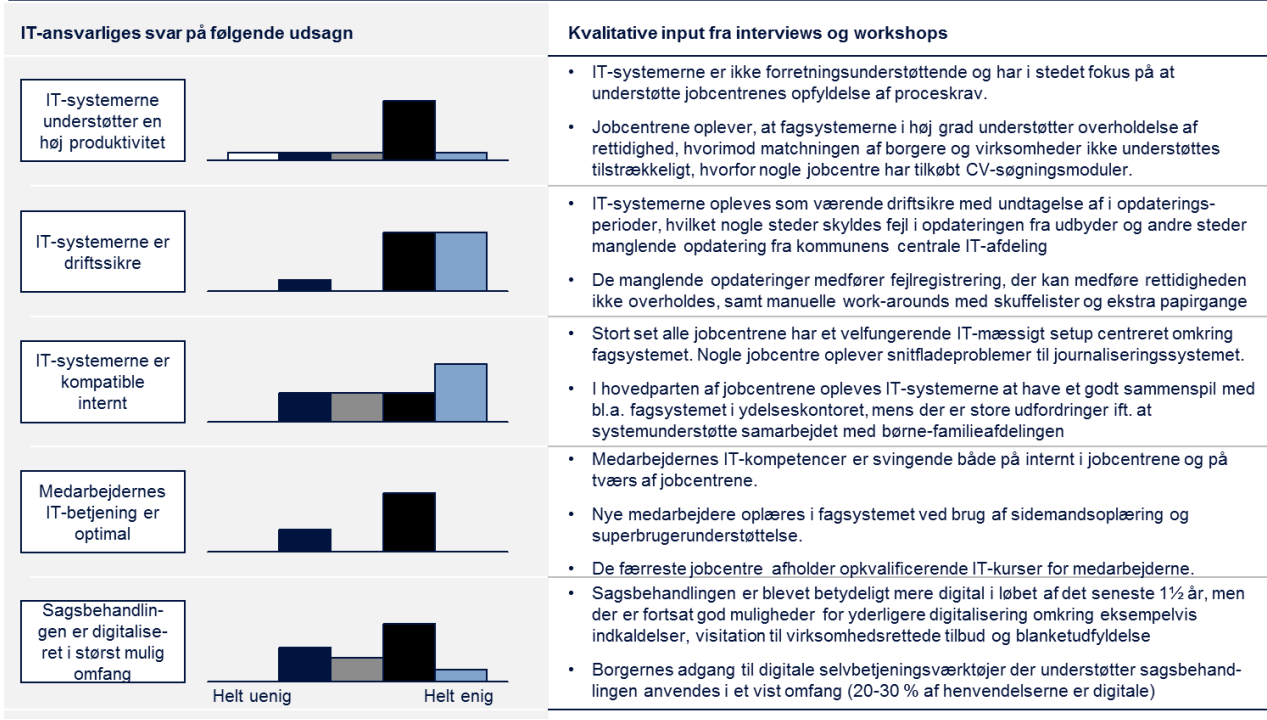
#### **Case: Digital check-in**

De fleste jobcentre har i dag en skranke som indgang til jobcenteret, hvor borgerne henvender sig ved ankomst. Enkelte af jobcentre har derimod indført digital check-in enten i form af et 'finger-touch' system eller ved anvendelse af sygesikringskort.

I to af de besøgte jobcentre havde de med succes indført digital check-in med sygesikringskort. Foruden besparelse af tiden i modtagelsen, berettede sagsbehandlerne om, at de oplevede det som en stor fordel i forhold til deres individuelle arbejdstilrettelæggelse. En besked blev vist på deres computerskærm, når borgeren bekræftede sin ankomst, hvilket muliggjorde, at medarbejderen kunne arbejde mere effektivt op til og rundt om borgersamtalerne.



Figur 19: IT-funktionalitet, IT-kompetencer og digitalisering i de besøgte jobcentre



Kilde: Interviews med IT-ansvarlige afdelingsledere under 10 jobcenterbesøg

Der er generelt variation i besvarelserne, men på tværs af svarkategorierne svarer få/ingen helt uenig på udsagnene, hvilket indikerer at utilfredsheden med IT-systemerne ikke opleves så stor blandt de IT-ansvarlige afdelingsledere, som der ind i mellem gives udtryk for blandt medarbejderne. Generelt oplever jobcentrene systemerne som driftssikre, og der er en nogenlunde tilfredsstillende kompatibilitet mellem systemerne. Sidstnævnte opleves dog meget varieret mellem jobcentrene. Det vurderes at IT-systemerne i større omfang kan være endnu mere forretningsunderstøttende.

#### 4.6.2. FORBEDRINGSFORSLAG

Analysens afsæt er ikke at gennemføre et gennemgribende IT-review af jobcentrenes forskellige fagsystemer mv. men at fokusere på, i hvilken udstrækning den nuværende anvendelse giver anledning til, at der kan ske justeringer med henblik på en mere ressourceeffektiv opgavevaretagelse.

Følgende forbedringsforslag gennemgås nedenfor:

- Borger skal verificere egne oplysninger (E1)
- Give indblik i egen sag (E2)
- Tilpasning af indkaldelsesbreve (E3)
- Anvende digital check-in (E4)
- Effektivisere CV-søgning (E5)
- IT-understøtte produktion af ledelsesinformation (E6)

#### **Borger skal verificere egne oplysninger (E1):**

I dag startes stort set alle førstegangssamtaler med, at sagsbehandleren sammen med borgeren gennemgår og verificerer borgerens basale oplysninger og får bekræftet disse. Forskellige jobcentre angiver, at den proces tager 5-10 min. pr. borger. Ved at indføre en digital løsning, hvor borgere via nettet skal bekræfte egne oplysninger, som er fremkommet via registerdata, kan denne ikke-værdiskabende samtale tid reduceres til fordel for at anvende samtaletiden på øvrige emner.

**Forbedringsforslag:**

En digital løsning på sygedagpengeområdet, hvor borger selv kan verificere egne grundoplysninger, der er fremkommet via registerdata, vil kunne effektivisere samtaletiden omkring borgeroplysninger og frigøre mere tid til øvrig samtaletid.

Potentiale: DKK ~12-16 mio. årligt.

Potentialet er beregnet med afsæt i antal påbegyndte sygedagpengeforløb. A-dagpengemodtageres oplysninger skal i første omgang verificeres i a-kassen og er ikke indregnet, mens der med kontanthjælpsreformen indføres en udvidet anvendelse af Jobnet for kontanthjælpsmodtagere, hvor de kan se egne oplysninger. Der forventes med sygedagpengereformen at blive indført et digitalt system, hvor borgeren via "Min Side" kan se og bekræfte egne oplysninger.

**Give indblik i egen sag (E2):**

I dag er det ikke muligt for en borger at få indblik i egen sag på nettet. Muliggøres indblik for borgeren, så den enkelte kan se og følge sin egen sag digitalt, vil borgeren løbende have direkte adgang til at se journaloplysninger skrevet i bl.a. opfølgingsplaner og ikke have behov for at søge om aktindsigt. Sygedagpengeområdet er det område med flest aktindsigtssager, og forslaget retter sig alene mod dette ydelsesområde. Herved kan tid anvendt på aktindsigter og telefoniske henvendelser fra borgere reduceres på sygedagpengeområdet samtidig med, at borgeren oplever større ejerskab for egen sag.

Med ønsket om øget gennemsigtighed i den enkelte sag, bliver der i forbindelse med kontanthjælpsreformen oprettet en job-log på Jobnet.dk. Her skal borgeren registrere alle sine jobsøgningsaktiviteter. Fordelen for borgeren og sagsbehandlerne er, at alle oplysninger om borgerens jobsøgning er tilgængelige ét sted og for alle centrale aktører – hvilket øger gennemsigtigheden.

**Forbedringsforslag:**

Oprettelse af en digital løsning, hvor borgere på sygedagpenge selv kan følge egen sag og opnå fuld transparens heri, vil kunne frigøre ressourcer. Et større indblik i egen sag vil kunne reducere antallet af aktindsigtssager og hermed reducere omkostninger forbundet med håndtering af disse sager. Et sammenligneligt digitalt system findes i form af Arbejdsskadestyrelsens "Se sag".

Potentiale: DKK ~16-21 mio. årligt.

Potentialet er udelukkende beregnet for sygedagpengemodtagere, på trods af at der vurderes at være et potentiale på a-dagpenge og kontanthjælp også. I forslaget er ikke indregnet udgifter til eventuelle flere henvendelser fra borgerne på baggrund af deres udvidede adgang til at se egne oplysninger. Dette forslag skal ses i relation til sygedagpengereformen, hvor det er foreslået at etablere "Min Side", hvor borger får indblik i egen sag.

**Tilpasning af indkaldelsesbreve (E3):**

Mange af sagsbehandlerne omskriver de indkaldelsesbreve, som ligger i deres fagsystemer, inden de udsendes til borgeren. Mange sagsbehandlere opfatter således formuleringerne i standardbrevene som uhensigtsmæssige og ikke egnede til udsendelse, idet brevenes formuleringer om ret og pligt opleves som hårde og skadelige for en god dialog. Medarbejderne kopierer derfor brevene over i Word og omskriver dem, inden de printes, scannes og udsendes. Dette giver spildtid for medarbejderne samt udgør et juridisk problem, fordi medarbejdernes breve ikke altid lever op til de krav, der er til brevene ifølge lovgivningen, herunder fordi de ikke opdateres løbende som de indkaldebrev, der ligger i fagsystemet.

**Forbedringsforslag:**

I mange jobcentre på tværs af ydelsesområderne anvendes ikke de standardbreve til mødeindkaldelser, som er i fagsystemerne, da brevene i vid udstrækning opleves som uklart formuleret og med anvendelse af et uhensigtsmæssigt sprogbrug i forhold til modtagerne. Der anvendes derfor tid på at justere brevene med afsæt i egen skabelon samt tilpasse dato og tidspunkt svarende til en samlet ekstra tidsanvendelse på 2-3 minutter per indkaldelsesbrev.

Potentiale: DKK ~25-37 mio. årligt.

Potentialet er beregnet ved at effektivisere 2-3 min. pr. indkaldelse. En alternativ mulighed for at løse denne problematik er ved at indføres selvbooking, hvor borger ikke får tilsendt indkaldelsesbreve. En selvbookningsløsning eksisterer allerede i dag og anvendes i et mindre antal kommuner.

#### **Anvende digital check-in (E4):**

Digitalt check-in med sygesikringskort vil bidrage til en mere ressourceeffektiv administration af modtagefunktionen i jobcenteret. I en stor del af jobcentre vil digital check-in kunne spare administrativt personale (en række jobcentre angiver ca. 1 årsværk) til at sidde og tage imod borgeren og sende mails til sagsbehandlerne om, at borgeren er ankommet.

Derudover vil tiltaget kunne give mange sagsbehandlere en mere effektiv arbejdsgang op imod samtalerne. I dag går sagsbehandleren således ofte op til modtagelsen for at hente borgeren på mødetidspunktet, men hvis borgeren ikke er kommet, går sagsbehandleren tilbage og vender tilbage 5-10 min. senere. Det digitale system indebærer, at der kommer en besked op på medarbejderens skærm, når borgeren møder ind, og sagsbehandleren kan så gøre sit igangværende arbejde færdig og derefter hente borgeren, som står klar. Et sådan fremmødesystem fungerer allerede i dag i nogle jobcentre.

Ligeledes kan borgerens registrering indgå ved partshøringer og derigennem reducere tidsanvendelsen forbundet hermed, da der automatisk genereres digitale fremmødelister, som kan anvendes til at dokumentere uberettiget fravær. Dette indgår dog ikke i potentialet.

#### Forbedringsforslag:

En lang række jobcentre har manuelle fremmødesystemer (reception). Ved at indføre et digitalt fremmødesystem, hvor sagsbehandlere får melding om borgers fremmøde automatisk, kan der reduceres i ressourcerne anvendt i receptionen/modtagelsen samt reduceres i sagsbehandlerens spildtid (ved sent fremmøde, være der i god tid mv.).

Potentiale: DKK ~13-25 mio. årligt.

Potentialet er beregnet ved at reducere i administrative årsværk til modtagelse af borgerne samt effektivisere 1-2 min. pr. samtale i form af en forbedret tidsanvendelse for sagsbehandlerne, der bl.a. ikke skal anvende tid på at undersøge, hvorvidt borgeren er ankommet.

#### **Effektivisere CV-søgning (E5):**

I fagsystemerne kan der i dag ikke udsøges på specifikke kompetencer på borgeren (fx et regnskabskursus, lastbilkørekort eller lignende) hvorfor udsøgningen, når en arbejdsgiver eftersøger specifik arbejdskraft hos jobcenteret, typisk foregår manuelt ved, at jobcentermedarbejderen gennemgår sin sagsstamme og åbner den enkelte borgers CV. En række jobcentre har tilkøbt udsøgningsmoduler for at understøtte denne matchning. Jobnet.dk har ligeledes en række udsøgningsfunktioner, men disse er ifølge sagsbehandlerne ikke tilstrækkelige til at kunne foretage det rette match. Det anbefales, at der sikres bedre og bredere centrale søgefunktioner for både virksomheder og jobcentre (og borger) i CV-databasen eller i fagsystemet.

Endvidere er det helt centralt for, at en succesfuld CV-søgning kan gennemføres, at borgernes CV'er er udarbejdet i tilstrækkelig høj kvalitet, hvilket stiller yderligere krav til, hvad et CV skal indeholde, og hvad man som borger skal oplyse i CV'et for at det er et godt redskab for virksomhederne til at søge efter kvalificeret arbejdskraft.

#### Forbedringsforslag:

Tilkøb af CV-søgningsmoduler til fagsystemer og aktiv forbedring af CV'er ift. søgbarhed kan bidrage til reduceret tid på match mellem virksomhedsbehov og borgere (i stedet for mange work-arounds og le-

den i enkelte borgersager)

Potentiale: DKK ~3-7 mio. årligt.

Potentialet er beregnet med udgangspunkt i de jobmatches, som jobcenteret foretager på baggrund af indkommende jobordrer fra virksomhederne, hvor jobcenteret skal udsøge borgere ud fra deres CV'er.

**IT-understøtte produktion af ledelsesinformation (E6):**

Der er stor forskel på systemunderstøttelsen til generering af ledelsesinformation. For mange jobcentre er processen meget manuel og omstændelig, hvor der trækkes data fra fagsystemet over i excel, som efterfølgende behandles og gøres præsenterbart. Det er ikke ressourcemæssigt hensigtsmæssigt og hindrer flere steder, at der bliver lavet relevant ledelsesinformation i en tilstrækkelig kvalitet. Få steder er der investeret i et ledelsesinformationsmodul, men særligt LIS til Opera-systemet og Target virker hensigtsmæssige, idet de kan generere overskuelige rapporter på kort tid. KL har iværksat et projekt omkring ledelsesinformation på beskæftigelsesområdet, som dette forslag vil kunne spille sammen med.

**Forbedringsforslag:**

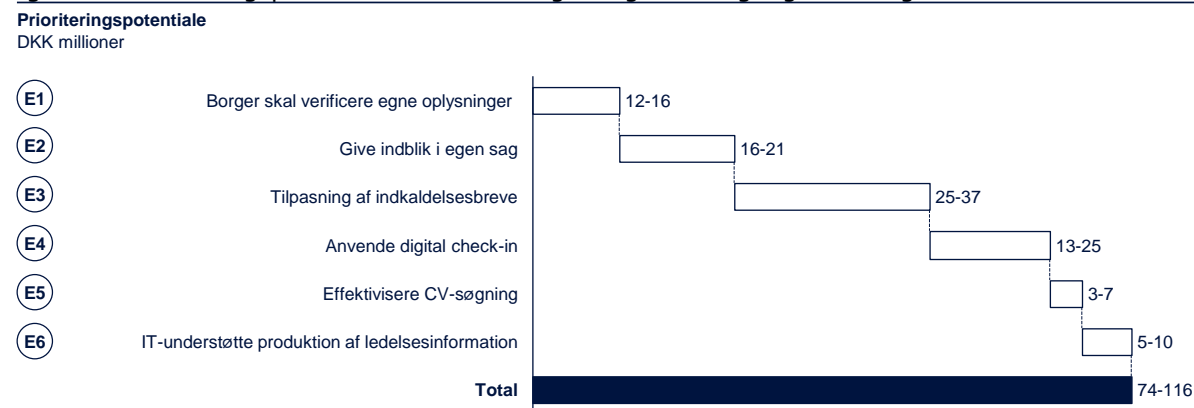
En digital løsning til generering af driftsnær ledelsesinformation (eksempelvis måltal på antal borgere i løntilskud) vil kunne reducere den anvendte tid med 15-30 minutter ugentligt pr. medarbejder i en række jobcentre.

Potentiale: DKK ~5-10 mio. årligt.

Potentialet er beregnet med en udbredelsesgrad på ca. en fjerdel af jobcentrene, da hovedparten af jobcentrene ikke anvender tid på ledelsesinformation på medarbejderniveau eller har fuldt digitale løsninger.

Prioriteringspotentialet ved forbedringstiltag for organisering og medarbejderkompetencer estimeres til samlet set at udgøre DKK ~74-116 millioner.

Figur 20: Prioriteringspotentiale for forbedringstiltag for IT og digitalisering



**4.7 ØVRIGE TJENESTEYDELSER**

**4.7.1. SITUATIONEN I DAG**

Ud af den samlede omkostningsbase udgør øvrige tjenesteydelser DKK ~0,5 mia. Disse omkostninger dækker omkostninger forbundet med generelle driftsomkostninger (kontorinventar, computere, etc.), køb af tjenesteydelser ved anden aktør samt ikke mindst indkøb af lægeerklæringer. Sidstnævnte dækker over generelle helbredsattester, speciallægeerklæringer mv. som indhentes for borgerne i det omfang det findes relevant og er samlet set den største omkostningsgruppe under øvrige tjenesteydelser. Således estimeres det baseret på spørgeskemadata, at jobcentrene afholder DKK ~200 mio. årligt hertil.

#### 4.7.2. FORBEDRINGSFORSLAG

Der er både i spørgeskemaundersøgelsen og under jobcenterbesøgene blevet fokuseret på de forskellige omkostningsgrupper for øvrige tjenesteydelser og både spørgeskemabesvarelserne og besøgene peger på, at det særligt er anvendelsen af lægeerklæringer, som kan optimeres. Af denne grund fokuseres prioriteringspotentialet for øvrige tjenesteydelser på at sætte rammer for indhentningen af lægeerklæringer.

##### **Sætte rammer for indhentning af lægeerklæringer (F1):**

Lægeerklæringer udgør en stor omkostningspost for jobcentre, og mange jobcentre har oplevet udgifterne stige uden at kunne gøre noget mærkbart for at begrænse stigningen. I hovedparten af jobcentre er det op til den enkelte sagsbehandler at vurdere behovet for indhentelse af lægeerklæringer. Sagsbehandleren indhenter som oftest erklæringen automatisk i forbindelse med forberedelsen til samtaler.

Lægeerklæringerne er afgørende for oplysningen af sagen, men de høje dokumentationskrav til administrationen på specielt sygedagpengeområdet, som følge af de forvaltningsretlige regler, krav om retssikkerhed, kompleksiteten i de skønsmæssige afgørelser og Ankestyrelsens kontrolfunktion, skaber ifølge sagsbehandlerne en nulfejlskultur som gør, at tendensen er "hellere en lægeerklæring for meget end en for lidt". En kultur, hvor sikringen af dokumentationsgrundlaget kan resultere i overbelysning af sagerne og dermed en unødigt lang sagsbehandlingstid samt et stort forbrug af lægeerklæringer.

En løsning herpå er et øget ledelsesmæssigt fokus på udgiftsstyring ved fastlæggelse af bevillingsgrænser (kompetenceplaner) samt faglig understøttelse i de skønsmæssige afgørelser.

Sidstnævnte kan bl.a. gennemføres ved brug af lægekonsulenter til at "fortolke" lægeerklæringer til at udrede diskrepanser i lægelige oplysninger og til fagligt at afgrænse behovet for speciallægeerklæringer. Det bemærkes, at lægeerklæringer opfylder et klart formål i at oplyse borgerens sag tilstrækkeligt til, at sagsbehandleren kan træffe den rette afgørelse og derved også sikre, at der kun bevilliges sygedagpenge til de rette modtagere.

##### Forbedringsforslag:

Et større fokus og ledelsesmæssig styring af indhentning af lægeerklæringer vil kunne reducere udgifterne hertil ved eksempelvis at anvende lægekonsulenterne som kontrolfunktion.

Potentiale: DKK ~11-27 mio.

Det er forudsat at udgifterne anvendt til indkøb af lægeerklæringerne kan reduceres med 10-15 % og at reduktionen yderligere indebærer, at tidsforbruget forbundet med at indhente og indarbejde lægeerklæringerne kan reduceres med 15-30 min. pr. sparet lægeerklæring

##### **Case: Lægeerklæringer indhentes efter anvendelse af lægekonsultentsparring**

I enkelte jobcentre har man som følge af de høje udgifter til lægeerklæringer iværksat en målrettet tilgang til at reducere udgifterne til lægeerklæringer ved at indlægge en kvalitets-sikring med anvendelse af lægekonsulenten som sparringspartner til sagsbehandlerne i forbindelse med indhentelse af erklæringen.

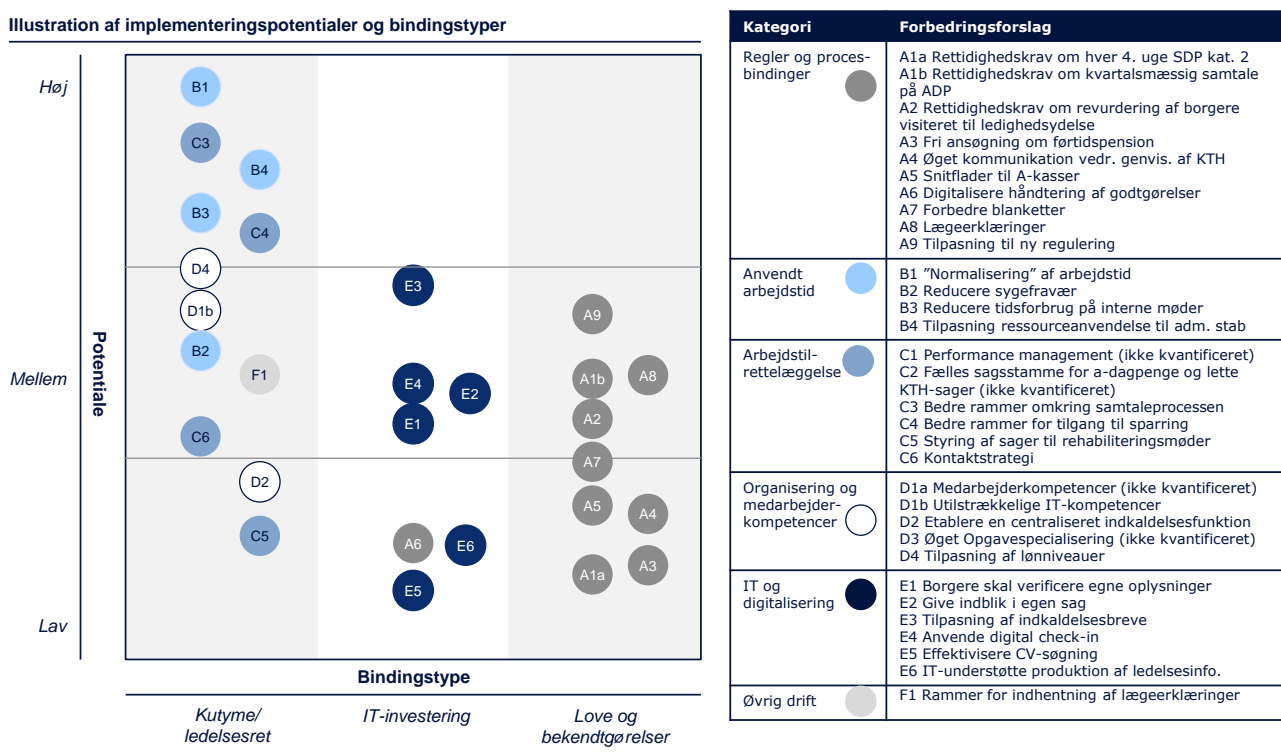
Denne tilgang har betydet, at anvendelsen af lægeerklæringer er reduceret, og der i højere grad er sket en ensretning af sagsbehandlernes tilgang til indhentelse af lægeerklæringer - herunder hvilke betingelser, der skal være opfyldt for, at en indhentelse af en lægeerklæring er hensigtsmæssig. Med andre ord har effekten af at konsultere en lægekonsulent positiv indflydelse på det enkelte jobcentres ressourceanvendelse.

## 5. OVERORDNEDE IMPLEMENTERINGSFORUDSÆTNINGER

Kapitel 4 præsenterede en række forbedringsforslag med dertilhørende potentialer. I dette kapitel adresseres forudsætningerne for at kunne realisere forbedringsforslagenes potentialer, og hvilke faktorer der er afgørende for, at forbedringsforslagene konkret kan overføres til en lokalt tilpasset implementeringsplan for det enkelte jobcenter.

Det er afgørende i udformningen af en implementeringsplan at tage højde for den kompleksitet og bindingstype, som de enkelte forbedringstiltag har, herunder om implementeringen kræver lovændringer, IT-investeringer eller umiddelbart kan iværksættes inden for ledelsesretten. Implementeringskompleksiteten vil påvirke tidshorisonten for fuld gevinstrealisering, og overvejelser om rækkefølge kan derfor med fordel bygges op omkring forslagenes potentialer og bindingstyper. I figur 21 nedenfor illustreres de foreslåede tiltag for optimering af jobcentrenes drift i forhold til deres prioriteringspotentialer samt bindings-typen for det enkelte tiltag.

Figur 21: Oversigt over potentialer og bindingstyper på forbedringstiltag



Kilde: Quartz+Co/BDO analyse

Som det fremgår af figuren ovenfor, er der anført tre overordnede bindingstyper, som hver især har tilknyttet forhold omkring implementeringskompleksitet mv.

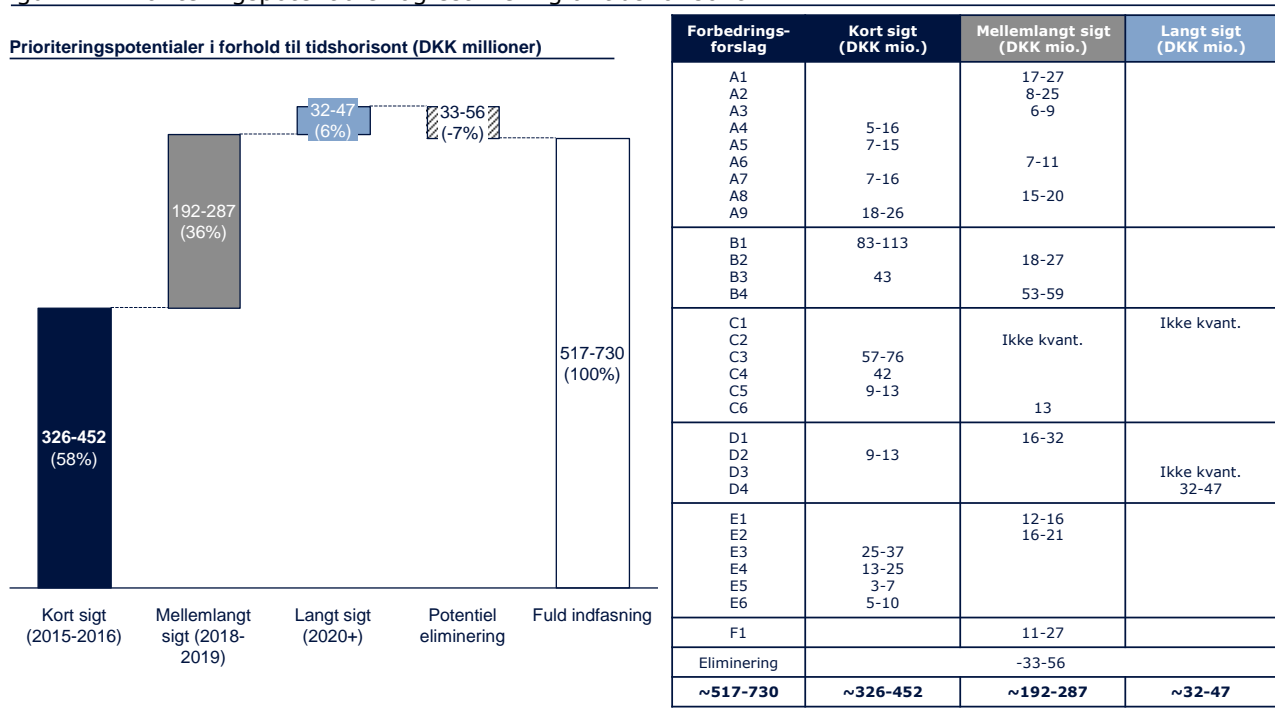
- **Kutyme/ledelsesret:** Langt de fleste af forslagene foreslået i nærværende analyse ligger inden for jobcentrenes eget ledelsesrum og er derfor umiddelbart implementerbare. Der kan være behov for implementeringsressourcer samt en indfasningsperiode og lokale tilpasningsbehov.
- **IT-investering:** En række af tiltagene vil kræve IT-investeringer for at realisere potentialerne, og derfor skal det angivne potentiale holdes op imod eventuelle anskaffelsesomkostninger, der ikke er estimeret her. Derudover må der for de fleste af tiltagene påregnes en implementeringsperiode samt ressourcer til indarbejdelse i arbejdsgange m.v.
- **Love og bekendtgørelser mv.:** Tiltag med denne bindingstype vil for nogle af forslagene kræve ændring af det nuværende regelgrundlag for jobcentrene. Nogle af forholdene har enkelte job-

centre som led i et forsøg fået dispensation for, fx som led i Udfordringsretten. Andre af forholdene administrerer visse jobcentre ikke på baggrund af i dag, da de har frikommunestatus. Generelt set vil det dog være en forudsætning for realisering af en stor del af potentialerne, at der ændres i det nuværende regelgrundlag. Kategorien indeholder imidlertid også bedre implementering af lovgivning og bedre blanketter fra centralt hold, der ikke kræver lovændringer.

Disse overvejelser omkring implementeringskompleksitet leder til en vurdering af en realistisk tidshorisont for de enkelte tiltag, jf. figur 22. Tidshorisonten afspejler:

- *Kort sigt:* 0-2 år (2015-2017)
- *Mellemlangt sigt:* 3-4 år (2018-2019)
- *Langt sigt:* 5 år eller mere (2020-)

Figur 22. Prioriteringspotentialer og estimering af tidshorisont



Kilde: Quartz+Co/BDO-analyse.

Note: Bemærk afrundinger i tal.

Som det fremgår af figur 22, skønnes det at omkring 60 pct. af det samlede prioriteringspotentiale kan realiseres på kort sigt. Dette beror på en opgørelse af, at halvdelen af forbedringsforslagene vil kunne implementeres inden for en periode på to år. Hertil kommer forslag omkring anvendelse af performance management, fælles sagsstammer på a-dagpengesager og lette kontanthjælpssager samt øget opgavespecialisering, som rummer betydelige potentialer, men som ikke er kvantificeret.

På mellemlang sigt vil det endvidere være muligt at realisere yderligere en tredjedel af de potentialer, som enten er betinget af ændringer i den nuværende regulering eller udvikling af IT-understøttelse til jobcenterdriften. Denne del af prioriteringspotentialet udgør samlet set mellem ca. DKK 192-287 millioner. Det bemærkes, at ændringer i den nuværende regulering samt central it-udvikling kan implementeres hurtigere, hvis der er politisk tilslutning til det. Det vurderes kun at være tiltag om tilpasning af løn niveauer, som først er fuldt realiserbart på lang sigt.

I figuren er angivet en reduktion af det samlede potentiale som følge af overlap i potentialer mellem forslagene, hvis alle forslag gennemføres. Eksempelvis vil en fuld gennemførelse af forslaget om tilpasning af ressourcer til administrative stabsfunktioner medføre, at det fulde potentiale for forslaget om normali-



sering af arbejdstiden ikke kan indfries. Det samlede potentiale er angivet efter at denne reduktion er fratrukket.

Foruden forudsætningerne om ændring af den nuværende regulering og IT-investeringer, kræver realisering af potentialerne også, at ledelsen i de enkelte jobcentre tilgår forslagene ud fra en samlet betragtning omkring de forandringer, som skal ske. Herigennem bliver det muligt at indtænke gensidige afhængigheder i implementeringen, herunder ressourcetræk på nøglepersoner.