

Undersøgelse af Jobcenter København.

- Bilag C: Status på borgerservicen i Jobcenter
København

Juni 2007

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	4
1.1. God borgerservice.....	4
1.2. Statusnotatets opbygning	5
2. Indsats og kvalitet	6
2.1. Overblik over resultater af resultatrevisionen.....	6
2.2. Tidsregistreringsundersøgelse	7
2.3. Tværkommunal nøgletalssammenligning.....	12
2.4. Forholdet mellem ressourceforbrug og kvalitetskrav	14
2.5. Borgerrettet service og lovbestemte administrative krav.....	15
2.6. Udvikling af kvaliteten af lovbestemte ydelser	17
2.7. Samlet vurdering af status.....	18
3. Intern organisation	21
3.1. Organisering	21
3.2. Snitflader mellem jobcentre.....	25
3.3. Snitflader mellem Jobcentret og beskæftigelsescentrene	26
3.4. Snitflader mellem jobcentre og Ydelsesservice.....	29
3.5. Afrapportering og styring mellem jobcentre, forvaltning og udvalg	29
3.6. Samlet vurdering af status.....	31
4. Eksterne snitflader og samarbejde	34
4.1. Virksomhedssamarbejdet.....	34
4.2. Socialforvaltningen.....	35
4.3. Eksterne leverandører med rammeaftale	37
4.4. Samlet vurdering af status.....	38
5. Personale og ledelse	41
5.1. Arbejdsforhold.....	41
5.2. Ledelse.....	42
5.3. Rekruttering og fastholdelse	46
5.4. Udvikling af medarbejdere	47
5.5. Samlet vurdering af status.....	48
6. Sygedagpenge	50
6.1. Snitflader i jobcentret	50

6.2. Samlet vurdering af status..... 52

1. Introduktion

Beskæftigelses- og Integrationsudvalget har igangsat en undersøgelse af den aktuelle situation i Jobcenter København. Formålet med undersøgelsen er at få en uvildig vurdering af status på borgerservicen i Jobcenter København, samt anbefalinger til hvordan borgerservicen kan forbedres. I denne rapport præsenteres Deloitte's undersøgelse af status på borgerservicen i Jobcenter København.

En vurdering af status på borgerservicen kan umiddelbart belyses med to forskellige metodiske tilgange:

- *Udefra og ind i jobcentret:* Evaluering af borgernes oplevelse af serviceniveauet via brugerundersøgelser eller lign.
- *Indefra og ud af jobcentret:* Undersøgelse af medarbejdere, ledere og eksterne samarbejdspartners vurdering af borgerservicen og barrierer for at levere en god borgerservice.

I nærværende undersøgelse er anvendt sidstnævnte metode til vurdering af den aktuelle status for borgerservicen. Denne metodiske tilgang er valgt, da undersøgelsen udspringer af de organisatoriske udfordringer, der er forbundet med omstillingen til en ny forvaltning og etableringen af Jobcenter København og derfor har sit fokus på mere interne organisatoriske barrierer for en god borgerservice.

Endvidere er det erfaringsmæssigt vanskeligt at anvende brugerundersøgelsesresultater direkte i forhold til løsning af organisatoriske udfordringer bl.a. fordi der på mange områder kan være et spænd mellem, hvad jobcentret med afsæt i lovgivningen på området definerer som god borgerservice og hvad borgeren vil opfatte som god borgerservice.

1.1. God borgerservice

Når Deloitte i dette statusnotat omtaler og vurderer status på god borgerservice, er god borgerservice i Deloitte's forståelse præget af en service, hvor det er tydeligt for borgeren, hvad denne kan forvente af mødet med jobcentret. Forventningen skal indfries med en høj faglighed ift. opgaveløsningen præget af et tydeligt fokus på job og beskæftigelse for alle relevante målgrupper.

God borgerservice er at møde borgeren, der hvor borgeren er og hvor kommunikationen med borgeren er klar og tydelig.

Endelig skal servicen leveres med omtanke for brugen af jobcentrets ressourcer bl.a. ved at sikre fokus på løbende udvikling og fornyelse af indsatsen ift. kvalitet og effektivitet.

1.2. Statusnotatets opbygning

Statusnotatet er opbygget efter de fem temaer for belysning af den aktuelle situation, som er omfattet af kommissoriet for undersøgelsen.

I de enkelte underafsnit adresseres de spørgsmål der er omfattet af kommissoriet, jf. bilag A. Hvert afsnit afsluttes med en generel vurdering af status inden for det enkelte tema.

Den anvendte fremgangsmåde og metode i undersøgelsen af Jobcenter København beskrives i bilag B. Undersøgelsen bygger på både kvalitative og kvantitative data. De kvantitative data præsenteres i afsnit 2 vedr. kvalitet og indsats. Her indgår derfor resultater fra resultatrevisionen af Jobcenter København (jf. bilag E), den tværkommunale nøgletalssammenligning samt resultater af tidsregistreringsundersøgelsen.

2. Indsats og kvalitet

I dette afsnit er gennemført en overordnet vurdering af, hvordan jobcentrene oplever kvaliteten i deres borgervendte indsats, samt hvor meget tid der anvendes på direkte borgerkontakt. BIF har ikke gennemført egentlige målinger af kvaliteten af beskæftigelsesindsatsen i job- og beskæftigelsescentre, men er langt fremme med overvejelserne om udvikling af et egentligt kvalitetsstyringskoncept.

Endvidere er gennemført en overordnet vurdering af, i hvilket omfang problemer i opgaveløsningen skyldes anvendelsen og omfanget af ressourcer i jobcentret.

Vurderingen er baseret på en kombination af kvantitative data fra resultatrevisionen af Jobcenter København, en mindre nøgletalsammenligning med andre jobcentre og kvalitative data fra medarbejderes, jobcenterchefers og teamchefers vurderinger af kvaliteten. Endvidere er vurderingen understøttet med resultaterne af en mindre tidsregistreringsundersøgelse. Formålet med tidsregistreringsundersøgelsen er at give et indblik i, hvordan jobcentermedarbejderes samlede tid fordeler sig inden for en række overordnede opgavekategorier, herunder med særligt fokus på, hvordan jobcentermedarbejdernes tid fordeler sig på direkte borgerrettede opgaver og mere administrative back-office opgaver.

Sidst i afsnittet er præsenteret medarbejdere og teamchefers vurdering af, hvor hurtigt en samtale vurderes at kunne gennemføres, hvis den kun skal leve op til lovens krav i snæver forstand samt hvornår det efter sagsbehandlerens vurdering er nødvendigt at anvende yderligere tid for at levere en ordentlig borgerservice.

2.1. Overblik over resultater af resultatrevisionen

I det følgende præsenteres de mest centrale resultater af resultatrevisionen set i forhold til de forskellige grupper af ledige. For en detaljeret gennemgang henvises til bilag E

Helt overordnet viser resultatrevisionen, at antallet af kontanthjælpsmodtagere i København er faldet med 14,9 pct. fra 1. kvartal 2005 til 1. kvartal 2007. Dette fald er lidt mindre end for de sammenlignelige jobcentre, hvor faldet har været på 20,0 pct.

Jobcenter Københavns indsats over for matchgruppe 1-3, er karakteriseret ved en intensiv indsats og en høj effekt. Således ses en høj aktiveringsgrad (31,5 pct.) og den bedste placering i klyngen af sammenlignelige jobcentre. Endvidere er der en relativ lav passivandel (24,2 pct.) samt en udmærket effekt (39,8 pct.). Varigheden i

denne gruppe ligger lidt over klynge gennemsnittet. Jobcenter København har haft stort set samme succesrate som de sammenlignelige jobcentre, i forhold til at flytte kontanthjælpsmodtagere fra matchgruppe 1-3 til selvforsørgelse. Endvidere har Jobcenter København en mindre andel af kontanthjælpsmodtagere, som falder ned i matchgruppe 4-5 i forhold til de sammenlignelige jobcentre.

Jobcenter Københavns indsats over for matchgruppe 4-5 bærer præg af store passive andele af ledige. Gruppen er karakteriseret ved en meget lav aktiveringsgrad (11,4 pct.) og en høj passivandel (77,3 pct.), der er 50 procentpoint højere end det bedst placerede Jobcenter Fredericia. Dog viser resultatrevisionen også, at den gruppe der kommer i aktivering, har en effektgrad ca. på niveau med klynge gennemsnittet (13,1 pct.). Varigheden i denne gruppe ligger under klynge gennemsnittet. Jobcenter København har en lidt lavere succesrate end de sammenlignelige jobcentre i forhold til at flytte kontanthjælpsmodtagere fra matchgruppe 4-5 til selvforsørgelse. Til gengæld er der en stigning i antallet af ledige, der flyttes fra matchgruppe 4-5 til matchgruppe 1-3. 2,3 pct. af gruppen var »løftet op« i matchgruppe 1-3 ved udgangen af tredje kvartal 2006 (mod 2,1 pct. i klyngen). Ved udgangen af første kvartal 2007 gjaldt det for 9,1 pct. (mod 4,6 pct. i klyngen).

Gruppen, som ikke er matchkategoriseret, har en meget lav aktiveringsgrad (0,3 pct.), en meget høj passivandel (77,3 pct.) og en moderat effekt (25,6 pct.). Varigheden i denne gruppe ligger betydeligt over klynge gennemsnittet.

Generelt har Jobcenter København en større andel af passive modtagere i alle grupper af ledige sammenlignet med klyngen. Resultatrevisionen viser endvidere, at effekten af aktivering for unge under 30 år, er den bedst placerede i klyngen (44,5 pct.).

2.2. Tidsregistreringsundersøgelse

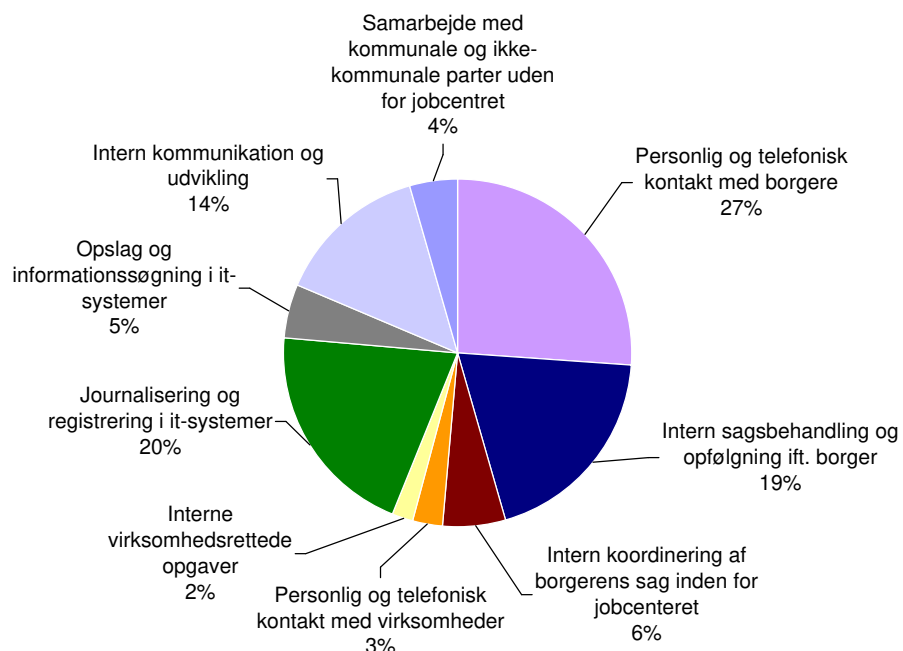
I dette afsnit præsenteres hovedresultaterne fra den gennemførte tidsregistreringsundersøgelse. Undersøgelsens tilrettelæggelse er nærmere beskrevet i bilag B.

Tidsfordeling inden for opgavekategorierne

Overordnet viser tidsregistreringen, at de deltagende jobcentermedarbejdere har anvendt mest tid indenfor opgavekategorien direkte kontakt med borgeren. En fjerdedel af den registrerede tid er anvendt på direkte kontakt med borgeren. Herefter følger registrering/journalisering i it-systemer og intern sagsbehandling og opfølgning ift. borgeren hver med ca. en femtedel af den registrerede tid. Også intern kommunikation og udvikling fylder en del med 14 pct. af tidsforbruget.

Overordnet set fordeler medarbejdernes tid sig som vist i nedenstående figur. Respondenternes gennemsnitlige tidsforbrug er anført i procent.

Tidsfordeling inden for opgavekategorier



De 9 opgavekategorier indeholder hver især følgende konkrete aktiviteter:

Personlig og telefonisk kontakt med borgere

Der er her tale om direkte kontakt med borgere, både via personlige samtaler og telefoniske samtaler:

- Rådgivning og vejledning i jobbutik
- Telefontid og telefonisk besvarelse af ad hoc henvendelser fra borgere
- Telefonisk rådgivning og vejledning
- Personlige samtaler med borgere efter forudgående aftale, f.eks. ifb. kontaktforsøg og ressourceprofil
- Personlige samtaler og øvrig rådgivning og vejledning med borgere ved fremmøde i jobcenteret
- Informationsmøder med flere borgere

Intern sagsbehandling og opfølgning ift. borger

Der er her tale om den tid, der bruges på direkte borgerrelateret sagsbehandling.

- Visitation til beskæftigelsestilbud og udarbejdelse af jobplan

- Indhentning af oplysning til generel oplysning af sager, herunder helbredsoplysninger
- Partshøring af borgere
- Sagsgennemgang ifb. opstart af ressourceprofil og udarbejdelse af dele af ressourceprofilen uden borgerkontakt
- Løbende rådighedsvurdering
- Klagesagsbehandling og besvarelse og uddybning af sager fra Ankenævnet
- Indkaldelse og manuel udsøgning af borgere til samtale
- Skrivning, modtagelse og besvarelse af breve og mails til borgere

Intern koordinering af borgerens sag inden for jobcentret

Der er her tale om tid brugt på internt samarbejde i jobcentret omkring løsning af en konkret borgersag:

- Møder om konkrete sager og sagsfordeling
- Kollegial sparring om konkrete sager
- Samarbejde med andre afdelinger i jobcentret om konkrete sager
- Kontakt til lægekonsulent
- Kontakt til virksomheds- og jobkonsulenter

Personlig og telefonisk kontakt med virksomheder

Dette omfatter følgende opgaver:

- Virksomhedsbesøg
- Telefonisk og personlig kontakt med virksomheder
- Informationsmøder med virksomheder

Interne virksomhedsrettede opgaver

Dette omfatter følgende opgaver:

- Udsøgning af jobordrer
- Registrering af jobordrer
- Registrering og dokumentation af virksomhedsbesøg
- Planlægning og koordination af virksomhedsbesøg
- Skriftlig og elektronisk kommunikation med virksomheder via brev eller mail
- Administrative virksomhedsrettede opgaver

Journalisering og registrering i it-systemer

Der er her tale om tid anvendt til registrering, journalisering og dokumentation af aktiviteter i diverse it-systemer:

- Dokumentation af aftaler om beskæftigelsestilbud hos andre aktører, herunder betaling
- Dokumentation i it-systemer af gennemførte aktiviteter
- Registrering i det digitale registreringsværktøj
- Udfyldelse af blanketter mhp. dokumentation og bevilling
- Journalskrivning
- Dokumentation af udfyldt jobplan, gennemført CV-samtale, tilmelding som ledig og afholdt kontaktsamtale

Opslag og informationssøgning i it-systemer

Der er her tale om den tid der anvendes på brug af statslige og kommunale it-systemer til opslag og udsøgning af information til brug for sagsbehandlingen i en eller flere konkrete sager:

- Fremsøgning af sagsmateriale (også fysiske sager)
- Informationssøgning i Arbejdsmarkedsportalen
- Elektronisk udsøgning af ledige til kontaktsamtaler
- Elektronisk udsøgning af ledige til beskæftigelsestilbud
- Informationssøgning i kommunale fagsystemer
- Informationssøgning om lovgivning og regler i elektroniske lovguides og –databaser som f.eks. Schultz Lovguide, NIS og www.retsinfo.dk.

Intern kommunikation og udvikling

Der er her tale om interne organisatoriske opgaver, der ikke er direkte borgerrelateret:

- Kursus og uddannelse
- Møder, arbejdsgrupper og andre opgaver vedrørende udvikling af intern organisering, og arbejdsformer
- Opgaver forbundet med fysisk flytning og indretning
- Medarbejder- og samarbejdsudvalg
- Oplæring af nye medarbejdere
- Lovfortolkning og implementering af ny lovgivning, bekendtgørelser, cirkulærer og øvrige regler
- Afdelings- og centermøder med løbende information

Samarbejde med kommunale og ikke-kommunale parter uden for jobcentret

Der er her tale om den tid, der bruges i kontakten med eksterne samarbejdsparter uden for jobcenteret, såsom ydelseskontoret, praktiserende læger og andre eksterne parter.

- Lægesamarbejde
- Kommunikation med eksterne samarbejdspartnere
- Kommunikation med ydelseskontor om både konkrete og generelle borgersager vedr. bl.a. berettigelse til kontanthjælp, sanktioner og beskæftigelsesgodtgørelse
- Kommunikation med kommunale beskæftigelsestilbud om visitation, opfølgning og fremmøde

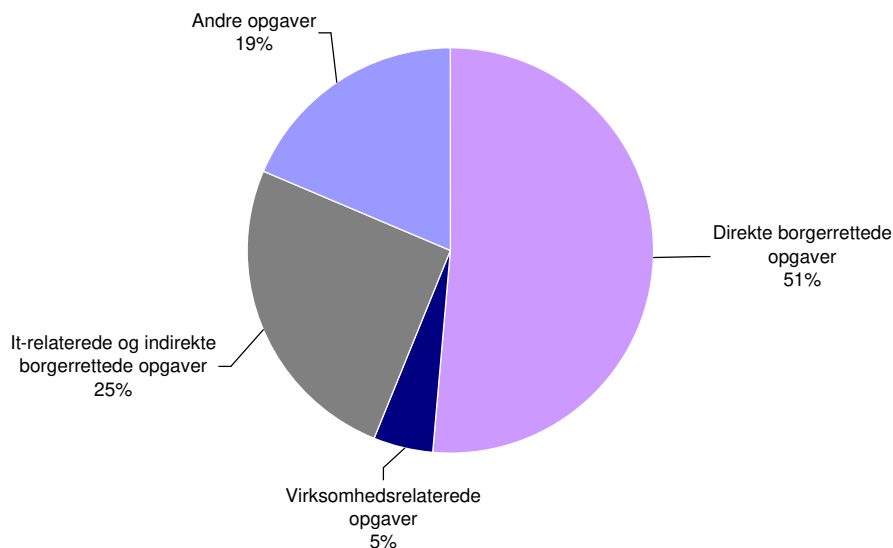
I nedenstående figur grupperes de ni opgavekategorier i fire hovedgrupper, der indeholder følgende:

- *Direkte borgerrettede opgaver.* Personlig og telefonisk kontakt med borgere, intern koordinering af borgerens sag inden for jobcenteret, intern sagsbehandling og opfølgning ift. borgeren
- *Virksomhedsrelaterede opgaver.* Interne virksomhedsrettede opgaver, personlig og telefonisk kontakt med virksomheder
- *It-relaterede og indirekte borgerrettede opgaver.* Journalisering og registrering i it-systemer, opslag og informationssøgning i it-systemer
- *Andre opgaver.* Intern kommunikation og udvikling, samarbejde med kommunale og ikke-kommunale parter uden for jobcentret.

Denne gruppering af opgaverne viser, at de deltagende medarbejderes tidsanvendelse har været nogenlunde ligeligt fordelt mellem direkte borger- og virksomhedsrelaterede opgaver på den ene side og mere indirekte borgerrettede, it-relaterede og andre opgaver på den anden.

Det er i denne sammenhæng væsentligt at fremhæve, at registrering i og anvendelse af it-systemer og indirekte borgerrettede opgaver også tilfører værdi ift. borgerens sag, samt skaber et grundlag for at tilrettelægge indsatsen. Fordelingen af medarbejdernes tid i den gennemførte undersøgelse skal således sammenholdes med det konkrete output af indsatsen for at kunne foretage en egentlig vurdering af hensigtsmæssigheden af tidsanvendelsen.

Grupperede opgavekategorier



Deloitte har tidligere gennemført en tilsvarende tidsregistrering-sundersøgelse på tværs af 6 jobcentre (Greve, Gladsaxe, Frederiks-værk-Hundested, Odense, Århus, Horsens). Tidsforbruget i København fordeler sig stort set identisk med tidsforbruget i disse 6 jobcentre.

Den eneste nævneværdige forskel er, at jobcentermedarbejderne i København anvender en anelse mere tid på direkte borgerkontakt, mens der anvendes noget mindre tid på kontakten til virksomheder og det øvrige virksomhedsarbejde. Andelen af virksomheds-/jobkonsulenter har været nogenlunde ens i de to undersøgelser så dette kan ikke umiddelbart forklares med udgangspunkt i respondentgruppens sammensætning. Der er ligeledes kun en mindre forskel på, hvor meget tid der anvendes på virksomhedsarbejde, blandt medarbejdere i Jobcenter København, der arbejder med hhv. modtagelse (2 pct.), match 1-3 (5 pct.) og match 4-5 (2 pct.). Forklaringen på forskellen i tidsanvendelse findes formodentligt i prioriteringen af opgaver i jobcentrene. Flere af interviewpersonerne og workshopdeltagerne i nærværende undersøgelse på både leder- og medarbejderniveau har givet udtryk for, at det skærpede fokus på overholdelse af de lovgivningsmæssige forpligtelser overfor borgere har medført en nedprioritering af virksomhedsarbejdet. Endvidere har en stor del af workshopdeltagerne givet udtryk for, at det virksomheds- og arbejdsmarkedsrettede arbejde ikke fylder tilstrækkeligt i deres daglige arbejde.

2.3. Tværkommunal nøgletalssammenligning

Som en del af undersøgelsen er indhentet tværkommunale nøgletal blandt kommuner med sammenlignelige rammevilkår, mhp. at bidrage til en overordnet vurdering af, i hvilket omfang problemer i

opgaveløsningen i Jobcenter København skyldes omfanget og anvendelsen af ressourcer i jobcentret. Fire kommuner ud over København har deltaget i undersøgelsen: Århus, Odense, Fredericia og Brøndby. Herudover var Aalborg Kommune med i undersøgelsen, men har ikke svaret på spørgeskemaet. I nøgletalssammenligningen er kommunerne blevet bedt om nøgletal for budget, antal årsværk samt udvalgte aktivitetstal. De indsamlede nøgletal er præsenteret i nedenstående tabel.

Oversigt over resultater fra den tværkommunale nøgletalssammenligning

	København	Århus	Odense	Fredericia	Brøndby
1. Helårsmottagere af kontanthjælp og revalidering i 2006	23.252	10.550	7.138	1.798	1.141
2. Helårsmottagere af kontanthjælp og revalidering pr. årsværk (ekskl. sygedagpenge)	54,2	49,5	45,5	37,5	51,9
3. Antal påbegyndte og geniværksatte kontanthjælpsforløb pr. årsværk (ekskl. sygedagpenge)	11,9	4,3	7,0	5,6	5,5
4. Helårsmottagere af sygedagpenge i 2006 pr. årsværk til sygedagpenge	94,9	-	61,6	36,9	68,9

Note: Følgende tal refererer til tabellens linier og beskriver datagrundlaget yderligere.

1. Antal helårsmottagere på kontanthjælp eller revalidering i 2006. Tallene er opgjort pba. kørsler i DREAM.

2. Antal helårsmottagere er opgjort pba. DREAM, jf. pkt. 1. Årsværk er baseret på jobcentrenes egen indmelding af antal årsværk beskæftiget med indgang og modtagelse, kontaktførløb og visitation til tilbud, virksomhedsarbejde, forberedelse af førtidspension, ressourceprofiler, revalidering m.v. samt tværgående administration. Antal årsværk er ekskl. årsværk beskæftiget med opfølgning og administration i sygedagpengesager.

3. Nøgletallet er baseret på jobcentrenes indberetning af alle nye og geniværksatte kontanthjælpsforløb i 1. kvartal 2007. Antal årsværk følger samme opgørelse som under pkt. 2

4. Antal helårsmottagere af sygedagpenge i 2006 er opgjort på baggrund af Deloitte's kørsler i DREAM. Antal årsværk er baseret på jobcentrenes indberetning af årsværk beskæftiget med opfølgning og administration i sygedagpengesager.

Som det fremgår af ovenstående tabel viser nøgletallene, at København har 54 modtagere af kontanthjælp og revalidering pr. årsværk i jobcentret, mens Århus, Odense og Fredericia har hhv. 50, 46 og 38 modtagere pr. årsværk. Nøgletallene peger således på, at belastningen målt som antal modtagere pr. årsværk ligger hhv. 9, 19 og 45 pct. højere i København end i hhv. Århus, Odense og Fredericia. Det mindste jobcenter i undersøgelsen, Brøndby, ligger nogenlunde på niveau med København med 52 modtagere pr. årsværk. De færre ressourcer på kontanthjælps- og revalideringsområdet i Jobcenter København, indikerer et relativt set større ressourcepres i Jobcenter København end i de sammenlignelige jobcentre. Der kan dog samtidig være stordriftsfordele i et jobcenter af Københavns størrelse, der betyder, at København samlet set bør have et lidt større antal modtagere pr. årsværk end de øvrige jobcentre.

Nøgletalssammenligningen indikerer endvidere, at København har et større ressourcepres i modtagelsen, med mellem en tredjedel flere og dobbelt så mange påbegyndte og geniværksatte kontanthjælpsforløb pr. årsværk.

Endelig viser nøgletalssammenligningen omkring sygedagpengesområdet, at antallet af helårssygedagpengemottagere pr. årsværk i

København ligger på 95, mens det i de øvrige kommuner i sammenligningen ligger betydeligt lavere med mellem 37 og 69 hel-årsmodtagere pr. årsværk på sygedagpengeområdet.

2.4. Forholdet mellem ressourceforbrug og kvalitetskrav

Nøgletalssammenligningen indikerer, at Jobcenter København oplever et større ressourcepres end de andre sammenlignelige jobcentre. Der er i Jobcenter København flere kontanthjælps- og revalideringsmodtagere pr. årsværk end de øvrige jobcentre.

I den kvalitative dataindsamling giver størstedelen af jobcenterchefer og teamchefer udtryk for, at omfanget af ressourcer i den samlede jobcenterorganisation ikke pt. er tilstrækkeligt til at kunne løse opgaven. Cheferne giver her udtryk for, at en væsentlig del af årsagen til dette er, at der fortsat skal løses en række væsentlige ressourcekrævende opgaver i jobcentret i relation til udvikling og konsolidering af indsatsen.

Medarbejdere og chefer vurderer samstemmende, at hvis ressourcepreset ikke skal skabe problemer ift. opgaveløsning på et acceptabelt kvalitetsniveau, er det nødvendigt at tage særskilt stilling til håndtering af opgaven omkring genopretning på mangelfuld opfølgning i ældre ansøgningssager. BIF vurderer, at omfanget af opgaven omkring genopretning på mangelfuld opfølgning i ældre ansøgningssager udgør ca. 800-900 påbegyndte og stadig igangværende ansøgningssager, der blev overtaget fra den tidligere forvaltningsstruktur. De 800-900 sager udgør ca. 25 pct. af de ca. 3.300 sager igangværende pensionssager. I forbindelse med handlingsplanen for normalisering af driften blev borgersagerne gennemgået. I disse sager viste der sig at være mange ældre ansøgningssager.

I forhold til at sikre en effektiv anvendelse af de samlede ressourcer i Jobcentret er BIF relativt langt fremme med arbejdet omkring modeller til en mere strategisk udnyttelse af ressourcerne i organisationen. Bl.a. er implementeret en 1. generations taxametermodel for budget 2007, som vil blive yderligere udviklet i forhold til budget 2008. Endvidere er igangsat et arbejde med udvikling af en egentlig model for aktivitetsbaseret omkostningsstyring (ABC-model).

En stor del af jobcenter- og teamcheferne giver udtryk for, at der skal sikres et løbende fokus på, at fordelingen af ressourcer til udvikling og implementering af nye initiativer fordeles mellem centralforvaltningen og jobcentret, svarende til fordelingen af implementeringsopgaverne. I dag anvendes ofte driftsbudgetterne i jobcentret til implementeringsopgaver, hvilket øger presset på borgerservicen.

2.5. Borgerrettet service og lovbestemte administrative krav

Aktiviteter på området

- BIF implementerer en serviceguide for de tre jobcentre. Serviceguiden skal medvirke til forventningsafstemning mellem borgeren og jobcentret. I løbet af efteråret udarbejder BIF serviceguides for hhv. Ydelsesservice og Jobcenter for sygedagpenge.

Aktiviteter på området

- Der er i juni 2007 etableret et fælles call-center for de tre jobcentre. Call-centret betjener alle virksomheder, borgere og samarbejdspartnere. Call-centret skal medvirke til øget ensartet service.

Både i den centrale ledelse, samt blandt de lokale job- og centerchefer gives udtryk for, at kontraktstyringskonceptet til styring af de borgerrettede centre i BIF i vid udstrækning, medvirker til at sikre en ramme for en tæt kobling mellem forvaltningens analytiske og strategiske overvejelser omkring borgernes og arbejdsmarkedets behov for beskæftigelsesrettet indsats og tilrettelæggelsen af indsatsen og borgerservice i Jobcentret og beskæftigelsescentret. Denne ramme vurderes at være et godt udgangspunkt for en borgerservice med et kvalitetsniveau der er differentieret ift. borgerens behov og ikke ift. hvor borgeren får leveret sin service.

BIF er meget langt fremme med udviklingen af en serviceguide, der skal medvirke til at sikre en ensartet kvalitet i den borgerrettede service på tværs i jobcentret og understøtte kommunikationen af kvalitetsniveauet til borgeren. Der er endvidere planlagt et arbejde med udvikling af egentligt kvalitetsstyringskoncept. Det er overordnet Deloitte's vurdering, at BIF sammenlignet med andre større jobcentre er meget langt i tænkningen omkring kvalitet i den borgerrettede service.

Endelig er der en række teamchefer og medarbejdere, der har påpeget, at der ikke er enighed om et grundlæggende fælles begrebsapparat, der muliggør en fælles tolkning af arbejdsgangsportalen samt en ensartet opgave og kvalitetsforståelse. Det gælder f.eks. omkring forståelsen af et jobmødes indhold og tidspunkt for afholdelse.

Både chefer og medarbejdere i jobcentret tilkendegiver, at der ift. drøftelserne omkring kvalitet i den borgerrettede service er et behov for at være bedre til at dokumentere, hvorfor der i de enkelte sager træffes de beslutninger, der træffes. Der opleves for stor uensartethed i den kvalitet der leveres og de beslutninger der træffes i de enkelte sager. En bedre dokumentation vil også kunne medvirke til at øge kontinuitet i beskæftigelsesforløbet, da formål og mål med tidligere beslutninger om borgerens beskæftigelsesforløb ikke i dag er tilstrækkeligt dokumenterede til i alle sager at kunne følges op og lægges til grund for nye beslutninger om aktiviteter i sagen.

Kvaliteten i den borgerrettede service i Jobcenter København

Ift. udvikling og måling af kvalitet har BIF igangsat en nøgleproces omkring udvikling af et egentligt kvalitetsstyringskoncept. Af beskrivelsen af dette projekt fremgår en væsentlig hjørnesteen af BIF's kvalitetsforståelse. Høj kvalitet er i denne sammenhæng karakteriseret ved tydelig specifikation af tilbud til borgerne, at signalere til borgeren, hvad han/hun grundlæggende kan forvente af BIF, at gøre det klart for borgeren, hvad de konkrete krav og forventninger er

til ham/hende, samt at borgeren hurtigt og objektivt kan konstatere, om den udmeldte service bliver leveret.

Medarbejdere og teamchefer er på workshops blevet bedt om at vurdere status på kvaliteten af den borgerrettede service i Jobcenter København.

Der er generel enighed i teamchefgruppen om, at der er fokus på job i jobcentrets modtagelse, men at dette ikke i samme grad er tilfældet i den løbende sagsbehandling for særligt de udsatte borgere. Dette understøttes endvidere af resultatrevisionen, der viser, at Jobcenter Københavns indsats over for matchgruppe 1-3, er karakteriseret ved en intensiv indsats og en høj effekt. Jobcenter København har haft samme succesrate med at flytte kontanthjælpsmodtagere fra matchgruppe 1-3 til selvforsørgelse som de sammenlignelige jobcentre. For matchgruppe 4-5 bærer indsatsen omvendt præg af store passive andele af ledige. Jobcenter København har en lidt lavere succesrate end de sammenlignelige jobcentre i forhold til at flytte kontanthjælpsmodtagere fra matchgruppe 4-5 til selvforsørgelse. Således var 3,9 pct. af gruppen af kontanthjælpsmodtagere, der var i match-gruppe 4-5 ultimo andet kvartal 2006, selvforsørgende i slutningen af det efterfølgende kvartal mod 4,8 pct. i de sammenlignelige jobcentre. Dette tal var vokset til 8,6 pct. ved udgangen af første kvartal 2007 mod 10,2 pct. i de sammenlignelige jobcentre.

Både for match 1-3 og 4-5 kan jobfokus øges i mødet med borgeren, og det er blevet påpeget, at der er behov for i højere grad at sikre en fælles forståelse med borgeren om, at Jobcentret har fokus på job og beskæftigelse – og ikke ydelse. Med en passivandel på 52,3 pct. er der specielt for match 4-5 behov for en højere grad af jobfokus, for at flytte de ledige til enten selvforsørgelse eller match 1-3. Tidsregistreringsundersøgelsen indikerer endvidere, at der generelt anvendes begrænset tid på virksomhedsarbejde og jobformidling i Jobcenter København.

Både ledere og medarbejdere er samstemmigt enige om, at Jobcentre har engagerede medarbejdere, der alle ønsker at levere en god borgerservice. Der er generelt en god kommunikation med borgeren og en klar forventningsafstemning i forhold til næste skridt i sagen.

Opfølgningsindsatsen over for den enkelte borger anses af medarbejderne for ikke at være tilstrækkelig fleksibel. Det vil øge borgers oplevelse af service og kvalitet, hvis det for sagsbehandleren er muligt at øge intensiteten i indsatsen i perioder, afhængigt af borgerens behov. Endvidere er der behov for i højere grad at inddrage resultater og erfaringer fra borgerens gennemførte beskæftigelsesforløb. Det vil betyde øget indsigt i borgerens forløb og dermed øget kvalitet i indsatsen.

2.6. Udvikling af kvaliteten af lovbestemte ydelser

Tidsregistreringsundersøgelsen viser, at der i Jobcenter København bruges en anelse mere tid på den direkte kontakt med borgeren end i andre jobcentre, hvilket er et godt grundlag for at levere god borgerservice. Omfanget af tid med borgeren er dog ikke isoleret set tilstrækkeligt til at sikre kvalitet i indsatsen. Andre væsentlige faktorer for borgerservicen er blandt andet, at borgeren indkaldes og tilbydes, det vedkommende lovgivningsmæssigt har ret til. Af de indmeldte nøgletal fra BIF fremgår det, at der i marts 2007 er gennemført kontaktførelse med borgeren i 91,7 pct. af sagerne, hvilket er over forvaltningens mål på 90 pct. Rettidigheden i afholdelsen af samtalerne er dog fortsat lav. Nøgletallene viser, at kun 30 pct. af samtalerne er afholdt rettidigt inden for 3 måneder af den sidste samtale med borgeren.

Sikring af en højere rettidighed forudsætter bl.a. en høj datadisciplin og at der anvendes tid til registrering og dokumentation. En anden væsentlig faktor der influerer på kvaliteten af den borgerservice der leveres, f.eks. ifb. kontaktførelsen, er indholdet i og resultatet af kontakten med borgeren.

Teamchefer og medarbejdere har på en workshop drøftet kvalitetsspændet i en samtale med borgeren, både i forhold til indholdet i og varigheden af samtalen.

Størstedelen af deltagerne giver udtryk for, at en af de væsentligste forudsætninger for at kunne fastlægge hvad der er kvalitet i en borgersamtale er, at man forholder sig til tidspunktet for samtalen i beskæftigelsesforløbet og borgerens placering i forhold til målgruppe.

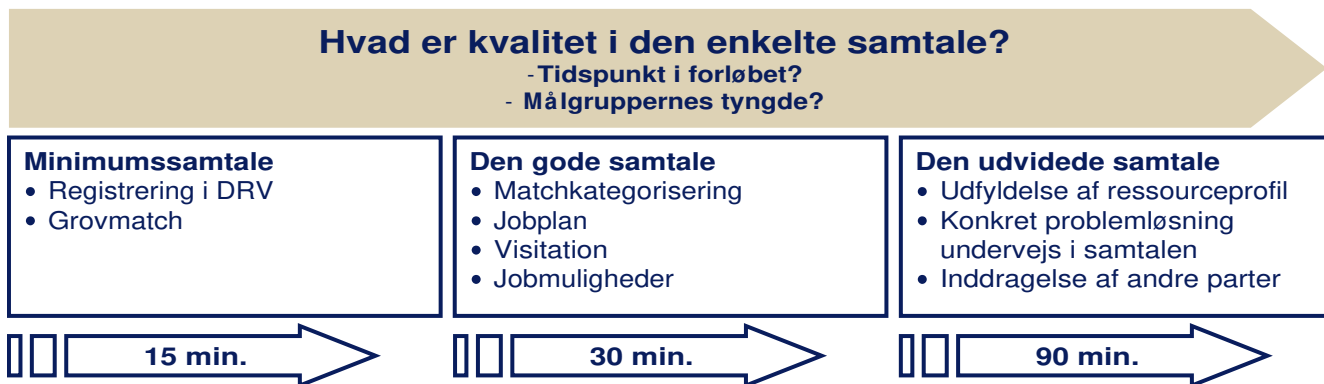
Størstedelen af teamchefer og medarbejdere tilkendegiver, at det vigtigste i forhold til at måle og definere kvalitet i samtalerne i den borgerrettede service, er at der bliver opsat klarere formål for samtalerne. Formålet skal her som overfor nævnt defineres i forhold til tidspunktet i forløbet og borgerens målgruppe.

Spændet i kvaliteten i en borgersamtale er på baggrund af drøftelserne på workshoppen helt overordnet illustreret i nedenstående figur. I den ene ende af spektret ligger en samtale der alene sigter på at opfylde de lovgivningsmæssige minimumskrav ift. hjemtagelse af refusion. I den anden ende af spektret ligger den udvidede samtale, hvor sagsbehandleren er mere lyttende og der i højere grad også er tid til mere konkret problemløsning undervejs i samtalen og den motiverende del af samtalen.

Begge ender af spektret kan være udtryk for god kvalitet i borgerbetjeningen i forhold til den aktuelle situation i borgerens sag. Tidsspændet i samtalerne blev på workshoppen vurderet som gående fra ca. 15 min til ca. 90 minutter i helt særlige tilfælde.

I den helt korte samtale er alene fokus på overholdelse af de lovgivningsmæssige minimumskrav. I den lidt mere grundige samtale berøres de væsentligste relevante aspekter og der er et klart mål for samtalen og fokus på job og visitation til aktive tilbud, samt hovedparten af de relevante registreringer, der skal foretages i it-systemer. I den udvidede samtale berøres alle aspekter af borgerens sag og der vil ofte finde en grundigere og mere konkret sagsbehandling og drøftelse af problemløsning sted.

Ingen af de tre samtaletyper er udtryk for et objektivt mål for god kvalitet, men indikerer, hvad det er for forhold, der har betydning for en samtales varighed. Sammenhængen mellem tidsforbruget ansigt-til-ansigt med borgeren og god kvalitet i borgerservicen bestemmes bl.a. af tidspunktet i beskæftigelsesforløbet og borgerens individuelle karakteristika, herunder omfanget af problemer udover ledighed. Drøftelserne fra workshoppen er skitseret i følgende figur:



Deltagerne på de afholdte workshops giver samstemmende udtryk for, at der er behov for fortsat at arbejde med at definere kvalitet og skabe en tværgående enighed om, hvad god kvalitet i borgerservicen er. BIF har igangsat et sådant arbejde bl.a. med udgangspunkt i den udviklede serviceguide, der skal medvirke til forventningsafstemning med borgeren om, hvilke ydelser borgeren kan forvente fra jobcentret, men som også i vid udstrækning kan anvendes til internt i jobcentret, at påbegynde drøftelser af, hvad der er god kvalitet i hvert enkelte konkrete møde med borgeren.

2.7. Samlet vurdering af status

Ressourcer

Deloitte vurderer, at Jobcenter København er mere ressourcepresset end sammenligningskommunerne samt at der er målgrupper hvor opgaveløsningen ikke er helt på højde med klyngekommunerne. Nøgletallene viser, at København på kontanthjælps- og revali-

deringsområdet har en anelse færre ressourcer ift. antallet af modtagere.

Det er ikke på baggrund af undersøgelsens datagrundlag muligt entydigt at vurdere, hvorvidt anvendelsen og omfanget af ressourcerne i jobcentret generelt er skyld i problemer i opgaveløsningen på kontanthjælps- og revalideringsområdet. Det er dog Deloitte's indtryk, at Jobcenter København sammenlignet med andre jobcentre bestemt ikke er præget af for mange ressourcer. Det er samtidig Deloitte's vurdering, at der fortsat kan være mulighed for at øge og udnytte stordriftsfordelene ved at være landets største jobcenter.

Endvidere er det Deloitte's vurdering, at ressourcesituationen i jobcentret har været præget af en række større etablerings- og konsolideringsopgaver, der er søgt løst sideløbende med driftsopgaven. Særligt har været fremhævet, at ressourcesituationen påvirkes af opgaven omkring genopretning på mangelfuld opfølgning i 800-900 påbegyndte og stadig igangværende ældre ansøgningssager, der blev overtaget fra den tidligere forvaltningsstruktur. De 800-900 sager udgør ca. 25 pct. af de ca. 3.300 sager igangværende pensionssager. I forbindelse med handlingsplanen for normalisering af driften blev borgersagerne gennemgået. I disse sager viste der sig at være mange ældre ansøgningssager.

Resultatrevisjonen viser, at København ift. kontanthjælpsmodtagere i match 1-3 har gode resultater med en intensiv indsats og en høj effekt sammenlignet med de øvrige klyngekommuner. Omvendt viser resultatrevisjonen at indsatsen for borgere med problemer ud over ledighed i match 4-5 sammenlignet med klyngekommunerne er præget af en lav aktiveringsgrad og en høj passivandel.

På sygedagpengeområdet viser nøgletallene, at Jobcenter København anvender markant færre faktiske årsværk pr. helårsperson på sygedagpenge end klyngekommunerne. Samtidig viser resultatrevisjonen, at Jobcenter København har dårligere resultater end klyngekommunerne ift. udviklingen i antal sygedagpengemodtagere fra 1. kv. 2005 til 1. kv. 2007.

Deloitte vurderer, at ressourcepresset i sygedagpengecentret i etableringsfasen har været en medvirkende årsag til problemer i opgaveløsningen i sygedagpengecentret. Input fra interviews peger på, at Sygedagpengecentret har været præget af en omskiftelig personalesituation med en række ubesatte stillinger, hvilket endvidere har påvirket omfanget af ressourcer og opgaveløsningen.

Kvalitet

Både chefer og medarbejdere i jobcentret tilkendegiver, at der er et behov for at være bedre til at dokumentere, hvorfor der i de enkelte sager træffes de beslutninger der træffes. Den aktuelle mangelfulde dokumentation vanskeliggør målinger og vurderinger af kvaliteten,

samt udgør en barrierer for en sikring af en højere rettidighed og kontinuitet i servicen til borgeren.

Tidsregistreringsundersøgelsen viser, at der i Jobcenter København bruges en anelse mere tid på den direkte kontakt med borgeren end i andre jobcentre, hvilket er et godt grundlag for at levere god borgerservice. Omfanget af tid med borgeren er dog ikke isoleret set nok til at sikre kvalitet i indsatsen. Andre væsentlige faktorer for borgerservicen er for det første, at borgeren indkaldes og tilbydes, det vedkommende lovgivningsmæssigt har ret til.

Det er et stort kvalitetsspænd i den indsats der leveres. Det er i høj grad i høj grad op til den enkelte sagsbehandler at definere kvaliteten i den ydelse der leveres. Kvalitet vedrører i denne sammenhæng bl.a. det faglige indhold i servicen, det tidsmæssige omfang af kontakten med borgeren, visitation til tilbud samt rettidighed ift. de leverede ydelser. Det vurderes som positivt, at BIF har igangsat væsentlige initiativer i forhold til en mere ensartet kvalitet på tværs i jobcentret og udvikling af et kvalitetsstyringskoncept.

BIF er meget langt fremme med udviklingen af en serviceguide, der skal medvirke til at sikre en ensartet kvalitet i den borgerrettede service på tværs i jobcentret og understøtte kommunikationen af kvalitetsniveauet til borgeren. Der er endvidere planlagt et arbejde med udvikling af et egentligt kvalitetsstyringskoncept. Det er overordnet Deloittes vurdering, at BIF sammenlignet med andre større jobcentre er meget langt i tænkningen omkring kvalitet i den borgerrettede service.

3. Intern organisation

3.1. Organisering

Styring og ledelse af Jobcenter København

Den samlede tværgående ledelse af Jobcenter København er organiseret omkring et Jobcenterledelsesforum med deltagelse af alle jobcenterchefer, kontorchefer og direktionen. Både fra centralt hold og fra jobcentercheferne er der enighed om, at denne organisering sender de rigtige signaler om ét samlet Jobcenter København samt at dette forum er velegnet til at træffe beslutninger af mere overordnet karakter omkring f.eks. personale og it.

Der er dog samtidig blandt jobcentercheferne enighed om, at den nuværende organisering i en række tilfælde resulterer i en mere træg beslutningsproces omkring forhold der vedrører særligt de tre jobcenterenheder for kontanthjælpsmodtagere. Dette synspunkt deles af centralforvaltningen, hvor der gives udtryk for, at det i højere grad skal sikres, at de tre jobcenterchefer lokalt kan træffe de nødvendige tværgående beslutninger for tilrettelæggelse af den daglige drift uden at skulle afvente de fælles mødefora. En barriere for dette er ifølge jobcentercheferne, at den ledelsesmæssige reference er delt på kontorchef- og vicedirektørniveau, hvilket kan gøre det vanskeligere at træffe de løbende beslutninger, der kræver en direktionsgodkendelse. Jobcentercheferne er grundlæggende tilfredse med den direkte reference på direktørniveau, men oplever, at denne reference er på for højt et niveau til at kunne bruges til de løbende beslutninger. Der efterlyses en ledelsesstruktur i jobcentret, hvor det i højere grad er synligt, at der er én samlet øverste ledelse for jobcentret.

Fra eksterne leverandører og BIF-centre uden for jobcentret er der samstemmende peget på en oplevelse af, at fraværet af én entydig jobcenterledelse medfører, at jobcentrets udmeldinger om beskæftigelsesstrategi og behovet for opkvalificerende tilbud varierer på tværs af de tre enheder.

Ovenstående peger således i retning af, at der er behov for at tilrettelægge en ledelse af jobcentret med en tydeligere beskrivelse af opgavefordelingen både horisontalt i organisationen på jobcenterchefniveau, på kontorchefniveau og på direktionniveau samt vertikalt i organisationen i relationen mellem jobcenterchefer, kontorchefer og direktion.

Tværgående samspil

Jobcentercheferne vurderer generelt, at der er en god tværgående dialog jobcentercheferne imellem om udvikling af Jobcentret og implementering af nye initiativer.

Jobcentercheferne giver dog samtidig udtryk for, at det er ressourcerekrævende, at de enkelte jobcentre hver især udvikler lokale administrative redskaber til produktionsstyring, styring af uddannelseskøb til borgere og øvrige administrative opgaver.

Også i forhold til udviklings- og implementeringstiltag oplever både jobcenterchefer, teamchefer og medarbejdere, der har deltaget i workshops, at der anvendes ressourcer på at tilrettelægge og implementere disse selvstændigt i hvert enkelt jobcenter. Ét eksempel på dette er det aktuelle lean-initiativ, hvor der igangsættes egne selvstændige lean-projekter i hvert enkelt center. Det betyder, at det enkelte jobcenter bruger ressourcer på, at undersøge mulighederne på området og designe projekter/initiativer, der principielt kunne gennemføres på samme måde i centrene. Endvidere indebærer dette en risiko for, en større uensartethed i tilrettelæggelsen af borgerservicen. Et andet eksempel på en omfattende udviklings- og implementeringsopgave, der er blevet fremhævet på workshops, er implementering af beskæftigelsesaftalen, hvor det opleves, at der udformes en fælles overordnet ramme, som skal fortolkes og designes konkret i det enkelte center. Også i dette tilfælde er en væsentlig del af de overvejelser, analyser og projekter, der er nødvendige for at implementere initiativerne overvejende identiske i centrene.

I de afholdte workshops peger medarbejdere og teamchefer generelt på, at der ikke i tilstrækkelig grad sker en fælles metodeudvikling og erfaringsudveksling på tværs i jobcentret. Der er ikke etableret faste fora på teamchef og medarbejderniveau, der kan understøtte en mere tværgående og fælles udviklingsindsats.

Én indgang

Modtagelserne i Jobcenter København er etableret og indrettet efter samme designskabelon. Endvidere tilsikrer organisationsmodellen, at borgeren ved første møde med jobcentret kan henvende sig frit i én af de tre modtagelser og få registreret sin henvendelse.

Størstedelen af medarbejdere og ledere på de afholdte workshops peger dog på, at den nuværende organisering af de tre jobcenterindgange ikke i praksis sikrer borgerens oplevelse af én indgang til jobcentret. Der peges her særligt på tre forhold:

- Modtagelserne er forskelligt organiseret og der er forskellig tilrettelæggelse og omfang af den indsats, der leveres i de tre modtagelser.

Aktiviteter på området

- Der er igangsat et projekt med Mploy om gennemgang af jobcentrenes enkeltfunktioner i modtagelserne mhp. udvikling af best practice

- Modtagelserne er opbygget forskelligt og de forskellige services omkring f.eks. jobsøgning, selvbetjening m.v. hedder noget forskelligt. Det gør det sværere for borgeren at orientere sig.
- De meget fremskudte specialindsatser betyder, at der for borgere i målgrupperne for de to specialindsatser ikke er én indgang, da disse borgere ikke har frit valg. Disse borgere visiteres umiddelbart til specialindsatserne og skal henvende sig her inden de kan få afklaret deres berettigelse til kontanthjælp.

Organisering på det enkelte jobcenter

Jobcentercheferne oplyser samstemmende, at der er gennemført eller planlagt nye organisationsmodeller i de enkelte centre, der i højere grad sigter på en mere fleksibel håndtering af borgere på tværs af matchgrupper, således at man mindsker de systemmæssige barrierer omkring ommatchning af borgere med og uden problemer udover ledighed. De nye organiseringer tilsigter at placere borgere i match 3-4 i samme teams og med mere ensartet indsats, hvilket forventes at styrke jobcentrenes muligheder og kompetencer ift. at træffe beslutningen om borgerens rådighed ift. arbejdsmarkedet..

En del medarbejdere har på workshops tilkendegivet, at den nuværende organisering fortsat fokuserer meget på en matchopdeling af borgerne. Desuden fastholdes fokus på de mere socialfaglige aspekter af jobcentrets opgaver frem for et mere beskæftigelsesrettet fokus. Dette kan medvirke til en mere rigid matchning af borgeren med risiko for fastholdelse af borgere i match 4-5. Resultatrevisionen viser dog, at der fra tredje kvartal 2006 til første kvartal 2007 er en markant stigning af antal ledige der er "løftet" fra matchgruppe 4-5 til matchgruppe 1-3, med 9,1 pct. mod et klyngegennemsnit på 4,6 pct. BIF har endvidere gennemført en særlig indsats med gennemgang af en stor gruppe borgere i match 4 mhp. genvurdering af matchindplaceringen af borgere.

Størstedelen af medarbejdere og ledere i workshops har givet udtryk for, at der er stort fokus på at løse den løbende driftsopgave omkring den lovpligtige opfølgning og registrering, hvilket også, jf. opfølgning på handleplanen for genopretning af driften i jobcentret, har resulteret i, at Jobcentret nu på en række områder i stadig stigende grad lever op til kravene i lovgivningen. Medarbejdere og ledere giver imidlertid også udtryk for, at det kraftige fokus på den løbende drift og afholdelse af samtaler har betydet, at der ikke har kunnet allokeres de nødvendige ressourcer til sagsbehandling af sager fra den gamle organisation. Det omhandler særligt en del pensions- og revalideringsansøgninger.

Særligt medarbejderne giver her udtryk for, at det opleves som et pres at skulle løse både de ældre sager og den løbende drift samtidig. Dette resulterer i, at den enkelte medarbejder generelt set op-

lever at levere en ufokuseret indsats, hvilket kan medvirke til at forlænge perioden inden de ældre sager er afviklet og driften fuldt normaliseret.

Arbejdsgangsportalen

Aktiviteter på området

- Fra august 2006 er nedsat en arbejdsgruppe omkring arbejdsgangsportalen med deltagelse af Ydelsesservice og jobcentrene. I enhederne er endvidere etableret lokale arbejdsgrupper. De lokale arbejdsgrupper har kompetence til at ændre egne arbejdsgange, mens snitflader tages op i den fælles arbejdsgruppe.

Størstedelen af både jobcenterchefer, teamchefer og medarbejdere der har deltaget i interview og workshops, er enige om, at arbejdsgangsportalen kan blive et værdifuldt værktøj til at understøtte en ensartet borgerservice i det samlede jobcenter.

Der nævnes dog en række forhold der skal tages hånd om, hvis potentialet i arbejdsgangsportalen skal udnyttes. Et af de væsentligste forhold, som alle deltagere har bakket op om, er, at der opleves for mange undtagelser fra arbejdsgangene. Undtagelserne meldes oftest ud i papirform eller via mail, da arbejdsgangsportalen ikke er tilstrækkelig fleksibel til hyppige ændringer. Det er derfor nødvendigt at supplere den elektroniske arbejdsgangsportalen med et betydeligt antal papirbårne retningslinjer, for at den kan være retningsgivende. Dette medvirker til at svække portalens aktualitet og dermed anvendelighed.

En del medarbejdere og teamchefer har tilkendegivet, at den forskellige lokale organisering betyder, at arbejdsgangene i mange tilfælde skal fortolkes og implementeres lokalt. Dette medfører en del snitfladeproblemstillinger, når borgere visiteres mellem centre. For at henvise korrekt er det således ikke tilstrækkeligt at orientere sig i arbejdsgangsportalen, men også nødvendigt at kende de forskellige lokale organiseringer.

På det centrale ledelsesniveau understreges det, at arbejdsgangsportalen ikke er udviklet mhp. detailstyring helt ned i den konkrete arbejdsproces i jobcentrene. Dette betyder også, at der skal være rum for en lokal implementering af arbejdsgangene. Der er kun udmeldt én overordnet arbejdsgang. Hvis jobcentret fraviger denne for at sikre en mere hensigtsmæssig lokal tilrettelæggelse, er det jobcenterchefens ansvar, at den valgte proces fungerer hensigtsmæssigt samt at kommunikere nødvendig information til relevante parter i de øvrige jobcenterenheder. På det centrale ledelsesniveau peges endvidere på, at der er behov for en tydeligere forventningsafstemning i forhold til medarbejderne om, hvad arbejdsgangsportalen kan løse og hvad den ikke kan løse.

3.2. Snitflader mellem jobcentre

Aktiviteter på området

- Der er udarbejdet en ny henvisningsguide for specialfunktionen Sprog og Integration. Guiden er udarbejdet i fællesskab af jobcentergrupperne og skal medvirke til en mere præcis visitation af borgere til Sprog og Integration.

Visitation til specialindsatser

Deltagerne i interview og workshops vurderer umiddelbart at specialfunktionerne for hhv. unge og sprog & integration fungerer godt. Ledere og medarbejdere vurderer, at borgeren sikres den nødvendige og gode specialindsats, når der visiteres til specialindsatserne.

Størstedelen af deltagerne i interview og workshops vurderer endvidere, at der kun i yderst begrænset omfang sker unødige visitationer til specialfunktionerne. Særligt i forhold til specialindsatsen for unge vurderes at der stort set ikke er fejlvisitationer. I forhold til sprog og integration er der dog enkelte, der udtrykker, at der kan være behov for en opstramning af visitationskriterierne til enheden og en højere grad af dokumentation af, at borgerens væsentligste barrierer i forhold til arbejdsmarkedet knytter sig til borgerens sprog og kulturelle baggrund.

Medarbejdere og ledere er dog også enige om, at det medfører særlige udfordringer, at det har været nødvendigt at lukke for visitationen til Sprog & integration. De øvrige centre bliver meget hurtigt drænet for kompetencer til håndtering af de specifikke grupper og varetagelse af specialfunktionerne nedsætter således i betydelig grad fleksibiliteten i jobcentrenes opgavevaretagelse.

I forhold til Sprog & integration udtrykker enkelte chefer og medarbejdere, at det er en væsentlig problemstilling, at der er tale om en meget stor andel af sager med borgere med betydelige problemer ud over ledighed. Sagsbehandlingen i specialenheden baseres derfor i højere grad på specialkompetencer i forhold til tunge socialsager, herunder en del førtidspensions- og revalideringsansøgninger, end på specialkompetencer ift. borgere med kulturelle eller sproglige barrierer. Det betyder, at specialindsatsen ift. en arbejdsmarkedsrettet integrationsindsats bliver mere begrænset. En del af forklaringen på dette er, udover målgruppens særlige karakteristika, at der blandt enhedens borgere er en relativt stor andel af ældre ansøgningssager, der er overtaget fra den tidligere forvaltningsstruktur.

Snitflader til Center for job og formidling

Der har på workshops og interviews været varierende vurderinger af snitfladen til Center for job og formidling. Center for job og formidling har aktuelt en del tomme pladser i kernetilbuddet omkring brancherettet jobsøgning. For at undgå uudnyttet kapacitet er ressourcerne i stedet anvendt til løsning af bl.a. en del af de indledende registreringer ifb. med borgerens modtagelse, som i følge arbejdsgangene ellers ligger i de 3 jobcentre.

Aktiviteter på området

- Der er i marts 2007 udarbejdet nye retningslinier til for visitation af de arbejdsmarkedsparate i match 1-3 mellem jobcentre, CJF og beskæftigelsescentrene. Som udgangspunkt henvises alle til CJF straks efter første jobplansamtale. Visitationsprincipperne er udført som en visitationsguide og lagt ind som baggrundsmateriale i arbejdsgangsportalen.

Ift. udformningen af tilbuddet i CJF og visitation til tilbuddet peger interviews og workshops på en række forhold, hvor der bør sikres en klarere intern beskrivelse af formål og opgaver.

Størstedelen af deltagerne i workshops giver udtryk for, at der er væsentlige sammenfald mellem tilbuddet i Center for job og formidling og en række af de indledende jobserviceaktiviteter i jobcentrene. Der peges derfor på et behov for at tydeliggøre opgavefordelingen, herunder formål og målgrupper for jobsøgningsaktiviteter i hhv. jobcentermodtagelsen og CJF. Et område der særligt fremhæves og bør overvejes nærmere er, hvorvidt intensiteten i fremmødet i CJF er tilstrækkelig med den nuværende ugentlige fremmødedag.

Et andet område, der bør ses nærmere på, er længden af perioden fra borgeren møder i jobcentret til borgeren starter et jobsøgnings-tilbud i CJF. Chefer og medarbejdere vurderer, at der i dag går ca. 1 måned inden borgeren visiteres til Center for Job og formidling for at sikre tid til den hurtige og umiddelbare jobsøgning/-formidling i jobcentrets indgang.

Et tredje område der bør kigges nærmere på, er mulighederne for at anvende CJF's jobsøgningstilbud til en større del af jobcentrets øvrige borgere, der ikke længere er placeret i jobcentrets modtagelse, men har modtaget kontanthjælp en længere periode.

3.3. Snitflader mellem Jobcentret og beskæftigelsescentrene

Status på visitationen til aktive tilbud

Af BIF's afrapportering af status på indsatsen til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget for 1. kvartal 2007 fremgår det, at aktive-ringsgraden i januar og februar 2007 har ligget stabilt på hhv. 36 og 37 pct., hvilket er under BIF's mål for 2007.

Som det fremgår af nedenstående tabel er en væsentlig del af de kontanthjælpsmodtagere, der ikke aktuelt er i aktive beskæftigelsestilbud, borgere med ledighed som det primære problem (match 1-3). Knap en fjerdedel af de passive kontanthjælpsmodtagere er i match 1-3, svarende til ca. 3.300 personer. Heraf har 9 ud af 10 været på passiv kontanthjælp i minimum 4 måneder og mere end 6 ud af 10 i over 12 måneder.

Den største gruppe af borgere på passiv kontanthjælp er borgere i match 4, der har modtaget passiv kontanthjælp i mere end 12 måneder.

Aktiviteter på området

- Der er udarbejdet en tilbudsguide, der beskriver alle tilbud på de tre beskæftigelsescentre. Tilbudsguiden fungerer som et opslagsværk for jobcentermedarbejderne. Medarbejderne kan udsøge tilbud efter kriterier som: Alder, sprogkunderskaber, specifik branche, uddannelse, afklaring mv..
- Beskæftigelsescentrene har præsenteret formålet med tilbudsguiden og indholdet i beskæftigelsestilbudene via en møderække i jobcentrene.

**ANTAL PASSIVE KONTANTHJÆLPSMODTAGERE I MARTS 2007,
FORDELT PÅ VARIGHED AF DET PASSIVE KONTANTHJÆLPSFOR-
LØB OG MATCHKATEGORI**

Antal måneder på passiv kontanthjælp					
	0-3 mdr.	4-6 mdr.	6-12 mdr	over 12 mdr.	I alt
1. Umiddelbar match	201	111	177	264	753
2. Høj grad af match	118	90	217	601	1.026
3. Delvis match	60	63	200	1.176	1.499
4. Lav grad af match	130	139	539	5.994	6.802
5. Ingen match	9	14	87	1.762	1.872
Grov match	61	25	44	173	303
Ikke matched	2.621	0	0	0	2.621
I alt	3.200	442	1.264	9.970	14876

Kilde: Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Endvidere indikerer de ca. 2.600 ikke-matchedede borgere med 0-3 mdr.'s passiv kontanthjælp, at der er en tendens til, at mange borgere ikke tilbydes aktive tilbud i de første 3 måneder af kontanthjælpsforløbet. København har mellem 1.000 og 1.500 nye kontanthjælpsmodtagere pr. måned.

Flow og visitation til beskæftigelsestilbud

En vurdering af status ift. snitfladen mellem Jobcentret og beskæftigelsescentrene er overordnet illustreret i nedenstående figur. De aktuelle vurderinger af status er opsamlet på en workshop afholdt med team-/afdelingschefer og medarbejdere fra beskæftigelsescentrene og Jobcentret. Figuren viser, hvordan ledere i hhv. jobcenteret og beskæftigelsescentrene vurderer den aktuelle situation i hhv. jobcenteret og beskæftigelsescentrene:

	Set fra Jobcentret	Set fra beskæftigelsescentrene
Forhold i jobcentret	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdspres • Ikke muligt at styre på effekter og resultater • Bindinger ift. matchkategorier • Manglende viden om tilbudsviften • Ikke systematisk opfølgning og beslutning om videre forløb 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende viden om tilbudsviften, særligt hos nye medarbejdere • Uklare arbejdsgange, særligt ift. myndighedsansvar • Uensartet praksis for, hvornår borgeren mødes med tilbud • Jobcentre laver parallelle tilbud
Forhold i beskæftigelsescentrene	<ul style="list-style-type: none"> • Bookingtelefon fungerer • Mange ensartede og overlappende tilbud • Unødvendig dialog om den enkelte visitations hensigtsmæssighed • Mere tydelig arbejdsmarkedsfokus i tilbudsvifte • Tilbagevisitation afhænger af belægningsgrad • Mere konsekvens omkring rådighed 	<ul style="list-style-type: none"> • Dårligt kendskab til jobcentrenes organisation • For lidt viden om effekter • Utilstrækkelig kommunikation om borgerens progression og resultater af tilbuddet

På en række områder på tværs af job- og beskæftigelsescentre er der enighed om de forhold, der influerer på visitationen.

Medarbejdere og ledere i jobcentret og på beskæftigelsescentrene vurderer samstemmigt, at samarbejdet omkring visitationen er præget af gode uformelle personlige netværk blandt medarbejdere på tværs af enhederne, hvilket i væsentlig grad medvirker til et godt flow i visitationen. Endvidere fremhæver størstedelen af deltagerne fra jobcentret, at det er nemt at få informationer om beskæftigelsestilbud og pladser via beskæftigelsescentrenes booking telefoner.

Aktiviteter på området

- Ifb. beskæftigelsesaftale 2008 har Beskæftigelses- og Integrationsudvalget besluttet, at udvikle et elektronisk visitationsværktøj. Udviklingen af et visitationsværktøj skal kombineres med effektmåling i forhold til de forskellige tilbud/redskaber samt oplysninger om priser.

Omvendt giver deltagerne samstemmende udtryk for, at der generelt er for lille en viden i jobcentrene om tilbudsviften i beskæftigelsescentrene. Dette medfører, at visitationen i høj grad er styret af, om den visiterende medarbejder har tidligere erfaring med/kendskab til eller personlige relationer i forhold til bestemte beskæftigelsestilbud. En del af både ledere og medarbejdere konkluderer, at dette betyder en vis grad af tilfældighed i visitationen baseret på sagsbehandlerens personlige erfaring. For at imødegå dette har BIF bl.a. udarbejdet en overskuelig og opslagsegnet tilbudsguide, der beskriver indhold, målgrupper m.v. for alle tilbud i beskæftigelsescentrene.

Et andet væsentligt punkt, hvor alle workshopdeltagerne er enige er, at der er for lidt viden og kommunikation omkring beskæftigelsestilbuddenes effekter og resultater. Dette gør sig gældende i forhold til visitationen, hvor viden om tilbuddets effekt derfor ikke kan inddrages som visitations parameter. Men også forhold til tilbagemeldinger til jobcentret ifb. afslutning af beskæftigelsestilbud, hvor den mangelfulde tilbagemelding om resultatet af det gennemførte tilbud er en barriere for sikring af et kontinuerligt og fremadskridende beskæftigelsesforløb for borgeren.

Herudover er der en række forhold, som der har været varierende opfattelser af blandt de deltagende ledere og teamchefer. De forhold der især blev drøftet var:

- Balancen mellem meget specifikke og brede afklarende forløb på beskæftigelsescentrene ift. sikring af en høj visitation.
- Balancen mellem det socialfaglige og det direkte arbejdsmarkedsrettede i beskæftigelsescentrenes tilbudsvifte.
- Balancen mellem afklarende forløb i jobcentret og på beskæftigelsescentrene, særligt på ungeområdet.
- Rollefordelingen omkring en konsekvent rådigheds- og sanktionspolitik.

Der er således fortsat en række områder, hvor der er behov for afklaring af snitflader og sammenhænge mellem jobcentrene og be-

skæftigelsescentrene med henblik på at sikre en mere sammenhængende borgerservice.

3.4. Snitflader mellem jobcentre og Ydelsesservice

Aktiviteter på området

- På rådigheds- og sanktionsområdet er der udarbejdet arbejdsgange i Visio med tilhørende partshørings- og afgørelsesbreve samt indkaldelsesbreve. Arbejdsgangene og brevene dækker sanktionsområdet i henhold til Lov om Aktiv Social Politik og Lov om en Aktiv Beskæftigelsesindsats. De er ved at blive lagt på arbejdsgangsportalen.

Der er bred enighed omkring, at samspillet mellem Ydelsesservice og Jobcentret fungerer tilfredsstillende. Der er således ikke i interviews og workshops generelt påpeget særlige problemstillinger eller uhensigtsmæssigheder.

Enkelte medarbejdere i jobcentret har dog givet udtryk for, at der går for lang tid fra borgeren første gang har henvendt sig i jobcentret til der kan komme tilbagemelding om ydelsesberettigelse fra Ydelsesservice.

Omvendt har enkelte medarbejdere tilkendegivet, at dette ikke giver anledning til barrierer for god borgerservice, da der igangsættes jobsøgningsaktiviteter inden der foreligger en endelig afgørelse om ydelsesberettigelse. Praksis i de 3 jobcentre omkring dette er dog forskellig.

I forhold til sanktionsområdet er der uklarheder omkring snitfladerne mellem tilbud, jobcenter og ydelsesservice, hvilket har konsekvenser for mulighederne for at levere en konsekvent rådigheds- og sanktionspraksis. Der foregår pt. overvejelser omkring tilrettelæggelsen af dette område bl.a. med design af arbejdsgange for partshøring af borgeren og udsendelse af afgørelser, men der er ikke enighed i chefkredsen omkring, hvordan denne snitflade mest hensigtsmæssigt tilrettelægges. Processen omkring partshøring evalueres i efteråret 2007.

Der er dog en generel enighed om, at udmøntning af en konsekvent sanktionspolitik er et af de områder, der ikke har haft tilstrækkeligt fokus i opstarten af den nye forvaltning. Der er dog ikke enighed om, hvorvidt dette skyldes forhold i Jobcentret, Ydelsesservice eller beskæftigelsescentrene.

3.5. Afrapportering og styring mellem jobcentre, forvaltning og udvalg

Centrale kontorer

Jobcenterchefer og centrale ledelsesrepræsentanter giver samstemmende udtryk for, at der er en god og løbende dialog omkring jobcentrenes indsats.

Endvidere er vurderingen, at der blandt jobcenterchefer og teamchefer begynder at komme et tydeligere billede af opgavefordelingen i centralforvaltningen, men at der fortsat er behov for at arbejde med en tydeligere kommunikation af de centrale kontors rolle-

fordeling. Endvidere giver jobcentercheferne udtryk for, at det ofte virker som om, der ikke i tilstrækkelig grad bliver handlet på de beslutninger, der træffes, fordi ansvaret for udførelse af beslutningen involverer flere kontors opgave- og ansvarsområder.

Både fra en stor del af de lokale chefer og medarbejdere, samt fra ledelsesniveauet i centralforvaltningen vurderes det, at den tværgående dialog på medarbejderniveau mellem de centrale kontorer fortsat ikke er på det nødvendige niveau. Dette er ikke unormalt i organisationer af denne størrelse og kompleksitet, hvor der er betydelige koordinationsbehov mellem specialiserede enheder. Derfor er der også i vid udstrækning sat ledelsesmæssig fokus på tværgående initiativer, herunder særligt med igangsætning af 33 tværgående nøgleprocesser omkring udviklingsinitiativer i den kommende periode.

Samspil mellem drift og politisk betjening

Størstedelen af medarbejdere og chefer på jobcentrene giver udtryk for en oplevelse af, at en meget stor del af centralforvaltningens ressourcer går til politisk betjening, mens en mindre del går til understøttelse af driften. Fra det centrale ledelsesniveau er givet udtryk for et ønske om, at de decentrale enheder skal være selvkørende enheder med både de nødvendige beslutningskompetencer og ansvar for opgaveløsningen. Dette tyder på, at der ikke er en tilstrækkelig fælles forståelse mellem den centrale forvaltning og de borgerrettede dele af forvaltningen om, hvilken rolle centralforvaltningen er tiltænkt ift. understøttelse af driften i jobcenteret.

Uklarhederne omkring rolle- og ansvarsfordelingen kommer f.eks. til udtryk omkring arbejdet med beskrivelser og vedligeholdelse af arbejdsgange i arbejdsgangsportalen, konkret udmøntning af politiske aftaler og ny lovgivning m.v. Mange chefer og medarbejdere på jobcentrene tilkendegiver, at de mener, at centralforvaltningen flytter opgaver til jobcentrene, når der ikke er tilstrækkelig tid til at løse dem i centralforvaltningen, mens det fra ledelsesniveauet i centralforvaltningen tilkendegives, at dette sker ud fra et ønske om at sikre det lokale ansvar for opgaveløsningen.

Jobcenter- og teamchefer tilkendegiver endvidere, at opgaver der lægges ud til implementering særskilt i hver enkelt enhed medfører et omfattende ressourceforbrug i jobcentret og betyder, at en del tiltag skal tænkes og implementeres særskilt i alle 3 jobcentre. I denne sammenhæng viser tidsregistreringsundersøgelsen, at de deltagende medarbejdere anvender 14 pct. af tiden på intern kommunikation og udvikling.

Nogle jobcentre overvejer eller har planer om at ansætte en medarbejder med administrativ profil, der kan tage sig af administrative procedurer, høringer, implementering af tiltag fra centralforvalt-

ning m.v. Det vurderes, at der vil være gevinster ved en højere grad af central koordination og planlægning af initiativer, støtte til implementering m.v. En række administrative procedurer kunne med fordel løses i fællesskab på tværs af jobcentrene, f.eks. i et egentligt administrativt fællesskab. Eksempelvis udvikler de tre jobcentre hver deres eget system til køb af uddannelse og styring af dispositioner.

Enkelte af jobcentercheferne giver udtryk for en oplevelse af, at være for langt væk fra den politiske proces. Det opleves, at der på flere områder kunne ske en styrkelse af samspillet mellem centralforvaltningen og de udførende led. F.eks. omkring implementering af beskæftigelsesaftalen, nye lovinitiativer m.v., hvor der gives udtryk for, at der ønskes en mere aktiv koordinering fra centralforvaltningens side.

Det er Deloitte's vurdering, at BIF ift. afrapportering til udvalg og borgmester sammenlignet med andre større kommuner har et højt og systematisk informationsniveau. BIF har udviklet og er i gang med implementeringen af et samlet koncept med 3 faste kvartalsvise afrapporteringer til udvalget med status på hhv. arbejdsmarked, indsats og økonomi. Konceptet samler en række forskellige opfølgninger, herunder den kvartalsvise opfølgning på arbejdsmarkedet, den månedlige opfølgning på handlingsplaner, opfølgning på budgettet, klagesagsstatistik mv. Alle 3 rapporter præsenteres i et ens design og er baseret på et samlet koncept.

3.6. Samlet vurdering af status

Ét samlet jobcenter

På det overordnede niveau er Jobcenter København organiseret på en måde, der muliggør en fælles ramme og fælles målsætninger for jobcentrenes arbejde. Set i forhold til organisationer af en tilsvarende størrelse, der ligesom Jobcenter København har fordelt den personlige kundeservice på flere fysiske enheder, der organisatorisk skal levere den samme service, vurderer Deloitte, at de enkelte jobcenterenheder i København har relativt store lokale frihedsgrader ift. lokale team- og opgavestrukturer og tilrettelæggelse af mødet med borgeren. Dette er hensigtsmæssigt ud fra et ønske om at sikre en tilrettelæggelse af indsatsen med udgangspunkt i konkrete lokale behov, men kræver omvendt også et særligt fokus på at sikre, at den fælles forståelse af opgaven og den overordnede målsætning for det samlede jobcenter ikke svækkes.

Arbejdsgangsportalen og den kommende serviceguide vurderes af både ledere og medarbejdere at have et stort potentiale ift. sikring af en ensartet og sammenhængende indsats og opgaveforståelse. Der udestår dog en væsentlig opgave omkring forankring af brugen

af arbejdsgangsportalen, der vil kræve et styrket ledelsesmæssigt fokus og en tættere opfølgning for at udnytte portalens potentiale.

Også det fælles ledelsesinformationssystem vurderes at have et stort potentiale for sikring af sammenhængskraften i jobcentret, da det muliggør sammenligninger og målinger på identiske data. Vurderingen fra jobcenterchefer og teamchefer er, at en af de væsentligste udfordringer her er at sikre troværdigheden og anvendeligheden af værktøjet i den fortsatte implementerings- og udviklingsperiode, hvor der pt. opleves en del fejl og misvisende oplysninger i systemet.

Visitation og flow

Visitationen til beskæftigelsesindsats kræver en særlig ledelsesmæssig opmærksomhed for at komme op på niveau med de mål BIF har opsat for aktiveringsgraden. Resultatrevisionen viser, at BIF har den højeste aktiveringsgrad for match 1-3 blandt sammenligningskommunerne, mens aktiveringsgraden for match 4-5 ligger betydeligt under klyngegenomsnittet. Indsatsen for den enkelte borger er i vidt omfang i praksis præget af den konkrete sagsbehandlers viden om visitationsmuligheder, arbejdsmarkedet m.v. BIF har igangsat et arbejde omkring udvikling af en elektronisk visitationsguide, der skal medvirke til en styrket systemunderstøttelse af en mere systematisk visitation til indsats i øvrige BIF-centre, herunder særligt beskæftigelsestilbud i beskæftigelsescentrene. Dette vil bidrage til at sikre en mere ensartet borgerservice.

I forhold til sanktions- og rådighedsområdet er udmøntning af en konsekvent sanktionspolitik et af de områder, som BIF står overfor at skulle styrke i den kommende periode. På sanktionsområdet er der væsentlige uklarheder omkring snitfladerne mellem tilbud, jobcenter og ydelsesservice.

Samspil mellem udvalg, centralforvaltningen og jobcentret

Deloitte vurderer generelt, at samarbejdet mellem den centrale forvaltning og jobcentret fungerer godt. Der er en god og imødekomende dialog, der dog fortsat kan forbedres i takt med at ansvarsfordelingen i organisationen bliver tydeliggjort.

Der bruges mange ressourcer på lokalt parallelle processer omkring udvikling og implementering af nye tiltag og initiativer. Det vurderes, at effektiviteten af udviklings- og implementeringsprocesserne kan øges og kvaliteten af nye tiltag og initiativer styrkes, hvis der i højere grad sikres en mere fælles indsats omkring implementerings- og udviklingsinitiativer.

Dette gælder også i forhold til håndtering af administrative processer, hvor det vurderes, at Jobcenter København fortsat har en udfordring i relation til forbedret udnyttelse af de mulige stordrifts-

fordele, der ligger i at være landet største Jobcenter. Det kan overvejes at lade yderligere administrative procedurer løse i fællesskab på tværs af jobcentrene. Det kunne f.eks. være opgaver omkring personaleadministration, hvor det tidligere i kommunen været drøftet, om dette område skulle indgå i den nyoprettede Koncernservice på tværs af alle forvaltninger. Fælles opgaveløsning kunne endvidere omfatte opgaver omkring planlægning, udsøgning og indkaldelse af kontaktsamtaler. Det bør endvidere sikres, at stordriftsfordele på virksomhedsområdet i tilstrækkelig grad udnyttes i regi af det nyoprettede KVS. Endelig bør det overvejes om stordriftsfordele ifb. telefonbetjeningen kan øges yderligere ift. det nyoprettede call-center, bl.a. ved inddragelse af Jobcenter Sygedagpenge.

Det er Deloitte's vurdering, at BIF ift. afrapportering til udvalg og borgmester sammenlignet med andre større kommuner har et højt og systematisk informationsniveau. BIF har udviklet og er i gang med implementeringen af et samlet koncept med 3 faste kvartalsvise afrapporteringer til udvalget med status på hhv. arbejdsmarked, indsats og økonomi.

4. Eksterne snitflader og samarbejde

4.1. Virksomhedssamarbejdet

Aktiviteter på området

- En arbejdsgruppe på tværs af stat og kommune har arbejdet med forskellige konkrete modeller for oprettelsen af KVS. Der træffes beslutning om en endelig konstruktion i slutningen af juni.

Samarbejde i virksomhedsarbejdet

Baseret på ønsket om mere beskæftigelsesrettet sigte i jobcenterets rådgivning, er det den klare intention, at prioritere det virksomhedsrettede arbejde i Jobcenter København.

Som nævnt i ovenstående afsnit 3.1, viser den gennemførte tidsregistreringsundersøgelse dog, at virksomhedsarbejdet er begrænset i organisationen og kun 4 pct. af den registrerede tid anvendes til virksomhedsarbejde. Både på leder- og medarbejderniveau vurderes det, at det ikke indtil nu har været muligt at udføre virksomhedsarbejdet i tilstrækkeligt omfang idet fokus og ressourcer har været rettet mod etablering af organisationen. Det kommer konkret til udtryk ved, at de ressourcer der er tiltænkt virksomhedsarbejdet, i stedet prioriteres til den daglige og konkrete opgaveløsning, bl.a. i forbindelse med handlingsplanen for normalisering af driften.

Der vurderes generelt af ledere i både interview og workshops, at der er en mangel på koordinering af det samlede virksomhedsarbejde i organisationen. Der er dog i denne henseende stor tiltro i ledergruppen til at etableringen af det koordinerende virksomheds-samarbejde (KVS), kan sikre denne koordination

Endvidere vurderes det af ledergruppen, at der er store forskelle i den kommunale og statslige tilgang til virksomhedsarbejdet. Det opleves generelt som et problem, at skulle indordne sig under statens virksomhedsmodel med brancheorganisering. Statens model vurderes at være tilrettelagt mere af hensyn til samarbejdet med akasser end af hensyn til virksomhedsarbejdet. Kontanthjælpsmodtagere er typisk ikke kendetegnet ved tilknytning til et fast fagområde. For kontanthjælpsgruppen er det oftere et spørgsmål om timing end om fagområde, hvorvidt borgeren bringes i beskæftigelse. Jobcentercheferne anser det for nødvendigt, at KVS fokuserer på dette, da arbejdsgange og processer med fordel kan koordineres, og virksomhedsarbejdet i højere grad tilrettes en model, der også modsvarer behovet på kontanthjælpsområdet.

I forhold til konkret jobformidling i jobcentret vurderer flere teamchefer, at jobservice i jobcentrenes modtagelser fungerer godt. De vurderer dog samtidig, at jobformidlingen i den resterende del af jobcentret fortsat er på et for lavt niveau. Dette skyldes bl.a. at de ledige jobs der indhentes fra virksomhederne ikke i fuldt omfang synliggøres ved indtastning i it-systemer (KOMMA).

4.2. Socialforvaltningen

Aktiviteter på området

- Som en del af Beskæftigelsesplan 2008 har Beskæftigelses- og Integrationsudvalget besluttet, at der skal laves aktive tilbud med støtte til handicappede og behandlingskrævende borgere. Der skal etableres et systematisk samarbejde med Socialforvaltningen og behandlingsinstitutioner om udviklingen af disse tilbud.
- Samarbejdet med Socialforvaltningen sker gennem fælles direktionmøder, en fælles styregruppe og netværksgrupper.

Generelt samarbejde

Generelt er samarbejdet mellem jobcentret og socialforvaltningen båret af stærke medarbejder til medarbejder relationer mellem tidligere kollegaer fra den gamle organisation. Ledelsesniveauet i både SOF og BIF vurderer, at samarbejdet omkring de løbende kontanthjælpssager fungerer godt.

Også samarbejdet omkring udbetaling af enkeltydelser og henvisning af borgere fra jobcentret til SOF i denne sammenhæng fungerer godt. Ledere i SOF vurderer, at jobcentret yder en god vejledning omkring mulighederne for enkeltydelser. SOF påpeger bl.a. at udbetalingen af enkeltydelser er faldet med ca. 20 pct., mens antallet af kontanthjælpsmodtagere kun er faldet med ca. 10 pct. Det anser SOF for at være et udtryk for, at jobcentermedarbejderne har en god forståelse for, hvad der kan gives enkeltydelser til.

Selvom det eksisterende samarbejde vurderes som velfungerende, udtrykker teamchefer og medarbejdere samtidig, at samarbejdet foregår i et relativt begrænset omfang og kun omkring de mest nødvendige forhold. Det er den generelle vurdering i både interview og workshops, at det endnu ikke har været ressourcemæssigt muligt at øge omfanget af samarbejdet med SOF.

Det vurderes, at den mest problematiske snitflade mellem SOF og BIF er omkring opstart af nye sager. Enkelte centerchefer i SOF nævner, at de i jobcentrenes opstartsfasen har prioriteret at sende en medarbejder med borgeren på jobcentret, for at sikre, at borgeren får den service, han/hun skal have, da nogle af de mest udsatte borgere i nogle tilfælde kan opleve den nye struktur med flere henvendelsessteder som forvirrende

Fra lederside i jobcentret anses samarbejdet med SOF at bevæge sig i den rigtige retning. Det efterspørges at der etableres faste udvalg på chef- og teamchefniveau til vidensudveksling. Der er behov for øget generel kommunikation på tværs og omkring specifikke målgrupper såsom f.eks. sindslidende. Enkelte jobcenterledere har fremhævet, at samarbejdet omkring 300-timers reglen er et eksempel på et godt samarbejde, hvor der har været en tæt dialog omkring løsning af en konkret opgave, hvor de to forvaltninger i samspil har iværksat en indsats, der skal sikre, en proaktiv indsats for borgeren, f.eks. ift. at sikre borgerens bolig, hvis forsørgelsesgrundlaget mindskes som følge af 300 timers reglen.

Sammenhæng mellem beskæftigelsesindsats og social indsats

Både SOF og ledere og medarbejdere på jobcentrene peger på, at der pt. kun i lille omfang er tale om parallelle forløb i BIF og SOF,

hvor borgeren både tilbydes beskæftigelsesrettede forløb BIF, samtidig med social indsats i SOF, f.eks. samtaleforløb med en psykolog, familierådgivning m.v.

SOF påpeger, at der er tale om for lange sagsbehandlingstider og beslutningsprocesser, når de henvender sig med borgere, der er klar til at modtage beskæftigelsestilbud. Der kan f.eks. være tale om misbrugere på vej til at afslutte afvæning.

Også medarbejdere på jobcentret peger på, at der er en utilstrækkelig kommunikation omkring, hvornår borgeren er klar til at deltage i beskæftigelsestilbud. Det efterspørges, at det i højere er borgerens behov og arbejdsmarkedsparathed, der skal bestemme forløbets kadence.

Ledelsesrepræsentanter i SOF giver udtryk for, at de ser et behov for, at BIF mere eksplicit kommunikerer, hvad beskæftigelsesstrategien er i forhold til de udsatte grupper. Der ønskes klarere udmeldinger fra BIF om, hvad de beskæftigelsespolitiske målsætninger er for disse grupper og hvordan de tænkes løst.

Førtidspension

Ledelsesrepræsentanter i SOF påpeger, at antallet af førtidspensionssager er faldet markant siden etableringen af Jobcenter København. Vurderingen af årsagerne til dette fra både SOF og jobcentermedarbejdere er, at fokus i jobcentrene i opstartsfasen i høj grad har været på sikringen af den løbende drift og i mindre på behandlingen af ansøgningssagerne, samt at jobcentrene ressourcemæssigt har været presset i en lang periode. Deloitte har ikke umiddelbart haft mulighed for at vurdere konsekvenserne for sagsbehandlingstiden.

Ledere i jobcentrene påpeger endvidere, at en væsentlig årsag er, at forklæderne fra SOF på de sager der blev overdraget ifb. etableringen af de to forvaltninger, i en række tilfælde har været forkerte. Jobcentrene har derfor ikke haft det fornødne overblik over antallet af ubehandlede førtidspensionssager.

Medarbejdere på jobcentrene har på workshops givet udtryk for, at der savnes en generel forventningsafstemning ift. hvilket sagsbehandlingsniveau der kræves, når sager overdrages mellem SOF og BIF. I forlængelse af dette etableredes 1. maj 2007 et nyt samarbejde, hvor SOF-konsulenter deltager i visitationsteam i jobcentrene mhp. at sikre, at sager er tilstrækkeligt belyst inden oversendelse. SOF skønner dog, at der kun har været ganske få eksempler på sager, der er sendt fra BIF tilbage pga. mangelfuld information.

Forskellig organisering

Fra SOF's side anses det som en udfordring, at SOF og BIF ikke er organiseret ud fra de samme principper. Set fra SOF's side skaber

det en del uhensigtsmæssigheder, at BIF har en bred indgang for alle og ikke er målgruppedifferentieret som SOF, da det er blevet sværere for borgeren at finde rundt i systemet.

Derfor efterspørger SOF en højere grad af specialisering i jobcentrene ift. målgrupper, bl.a. psykisk syge og handicappede. Det vil tilgodese borgerens behov, at der også i Jobcentret er medarbejdere med særlige kompetencer ift. disse gruppers behov.

Der er tilrettelagt initiativer og tiltag i bl.a. Beskæftigelsesaftalen for at imødekomme dette. Der er fokus på særlige jobpakker for borgere med fysisk handicap og kombinationsforløb for borgere med helbredsmæssige og psykosociale problemer. Endvidere er der i jobcentrets specialindsats for unge ved at blive etableret et mere formaliseret samarbejde med SOF's børne-/familieteam og handicapcentre omkring den store gruppe af unge handicappede og psykisk syge.

4.3. Eksterne leverandører med rammeaftale

Effekter, viden og visitation

Medarbejdere og teamchefer vurderer generelt, at der er et godt samarbejde med de eksterne leverandører. Leverandørerne har en bred tilbudsvifte og visitationen til tilbud fungerer effektivt via udbudsportalen.

Det er den generelle vurdering fra både ledere og medarbejdere i jobcentrene, at der leveres et godt informationsniveau ift. hvad eksterne leverandører udbyder af tilbud. Der sættes specielt stor pris på den vidensudveksling, der foregår ved temamøder i jobcentret, hvor de eksterne leverandører præsenterer deres tilbudsvifte.

Ligesom ift. visitationen til beskæftigelsescentrene, jf. ovenstående afsnit 3.3, peger flere jobcenterchefer og teamchefer dog samtidig på, at der også i visitationen til de eksterne leverandører er utilstrækkelige styringsdata. Særligt efterspørges flere effektmålinger for at få en bedre viden om, hvordan eller om borgeren flytter sig, når de sendes i beskæftigelsestilbud hos leverandørerne, lige så vel som de efterspørges når borgeren er i tilbud på beskæftigelsescentrene.

Leverandørerne giver udtryk for, at de oplever, at jobcentrene har en præference for tilbud, der er beskrevet med et socialfagligt sigte frem for et mere beskæftigelsesrettet sigte. En leverandør oplevede, at hvis man markedsførte sine tilbud med et klart beskæftigelsesrettet sigte til jobcentrene, medførte det umiddelbart et fald i antal visiterede borgere. Da man derefter ændrede markedsføringen til at omfatte et mere socialfagligt fokus, steg antallet af visiterede borgere igen.

Da leverandøraftalerne er bygget på redskaber frem for målgrupper anses det for en udfordring for medarbejdere at sammensætte det rette forløb for borgeren. Jobcenterledere påpeger, at kommunikation vedr. redskaber er svær for sagsbehandlerne, da de tænker i målgrupper og ikke i redskaber. Leverandørerne oplever at vidensniveauet i forhold til at kunne sammensætte forløb er generelt ikke er til stede i tilstrækkeligt omfang grundet mange nye medarbejdere.

Kommunikation mellem BIF og leverandører

Leverandørerne oplever, pga. jobcentrenes forskellige organisering, at have for lille et kendskab til organiseringen til at kunne vejlede borgere tilstrækkeligt. En organisationsplan eller vejviser over jobcentret ville give leverandørerne mulighed for at levere bedre borgerservice.

Endvidere giver leverandørerne udtryk for, at leverandørmøderne giver en god information om efterspørgslen efter tilbud. Disse møder er dog kun med centralforvaltningen. Mødestrukturen kunne med fordel udvides til inddrage flere faste møder med jobcenterchefer og teamchefer.

Leverandørerne oplever samarbejdet omkring udslusning af borgere fra tilbud samt dialogen omkring forlængelser eller ændringer af tilbud som vanskelig. Det opleves, at beslutningsprocessen i jobcentret er relativt for lang, hvilket kan resultere i, at borgeren får en unødigt pause i sit beskæftigelsestilbud, fordi der ikke tids nok træffes beslutning om forlængelse

I kommunikationen vedr. sagsoverdragelser og tilbagemeldinger oplever Leverandørerne, at der generelt er forskel på, hvilke rapporter sagsbehandleren på jobcentret vil have ved afsluttede forløb. Det påpeges et behov for at definere et niveau for kvaliteten af rapporterne, samt en synliggørelse af, hvordan rapporterne kan/skal anvendes af jobcentret i det videre forløb. Leverandørerne har i nogle tilfælde en oplevelse af, at borgeren vender tilbage til dem, uden at det virker som om, jobcentret har gjort sig tilstrækkelige overvejelser pba. resultaterne af det seneste forløb.

Skabelonen i portalen til tilbagemeldinger fungerer godt. Leverandørerne mener endvidere, at der med fordel kunne etableres en mailfunktion i tilbudsportalen med sikker forbindelse.

4.4. Samlet vurdering af status

Socialforvaltningen

I forhold til samarbejdet med Socialforvaltningen har Jobcenter København på det overordnede niveau gode samarbejdsrelationer og fornuftige snitfladebeskrivelser til Socialforvaltningen, der mu-

liggør god borgerservice. På den anden side er der fortsat behov for at styrke samarbejdet med en mere klar strategi omkring de udsatte grupper, der kan sikre en mere systematisk beskæftigelsesindsats for disse grupper.

Jobcenter København har en udfordring i at få kortlagt snitflader og etableret en fastere struktur for samarbejde med Socialforvaltningen med fokus på de svage borgere. Jobcenter København har sat fokus på afklaring af arbejdsdelingen med Socialforvaltningen om udsatte grupper i bl.a. Beskæftigelsesaftalen 2008.

Samarbejdet mellem Jobcentret og Socialforvaltningen er i vid udstrækning båret af motiverede medarbejderes engagement og stærke uformelle personlige netværk blandt medarbejdere i de to forvaltninger. Samarbejdet er dog i utilstrækkeligt omfang forankret i systematiske retningslinjer og arbejdsgange. Det medfører forskelle i den indsats, borgeren mødes med på de enkelte jobcentre. Endvidere giver det sig udslag i, at borgeren i nogle tilfælde mødes med usammenhængende forløb med unødige pauser mellem den sociale og beskæftigelsesrettede indsats og indsatsen for den enkelte borger er præget af den konkrete sagsbehandlers viden om tilbud i SOF og hos leverandører.

Virksomheder

Deloitte vurderer, at virksomhedsarbejdet ikke har haft tilstrækkeligt fokus ifb. opstarten af jobcentret, da ressourcepresset har betydet, at man i højre grad har prioriteret de lovbundne opgaver. Dette understøttes af tidsregistreringsundersøgelsen der viser at der i København anvendes mindre tid på virksomhedsindsatsen end i andre jobcentre.

Virksomhedssamarbejdet i BIF er i dag ikke tilrettelagt optimalt og understøtter ikke i tilstrækkelig grad et beskæftigelsesrettet fokus i rådgivningen og mødet med borgeren. KVS er igangsat som initiativ med henblik på at optimere virksomhedssamarbejdet, og fremadrettet understøtte det direkte arbejdsmarkeds- og formidlingsrettede fokus i rådgivningen af borgeren. Deloitte vurderer, at KVS vil medvirke til et styrket fokus på virksomhedsarbejdet i Jobcentret.

Eksterne leverandører med rammeaftale

Der er generelt et godt samarbejde med de eksterne leverandører og visitationen af borgere i matchgruppe 4 til tilbud fungerer effektivt via Udbudsportalen.

Leverandørerne har ikke i tilstrækkelig grad har viden om jobcentrets strategi for det beskæftigelsesrettede arbejde for borgere med problemer udover ledighed. Dette skyldes dels en uklar strategi for BIF's arbejde med målgruppen, dels at leverandørerne ikke i til-

strækkelig grad opsøger viden i jobcentrene. Det udgør en barriere for en tilstrækkelig rådgivning/vejledning af borgeren samt reducerer leverandørernes muligheder for at tilpasse tilbudsviften til målgruppens konkrete behov. Strategien opleves af leverandørerne i for høj grad ensidigt at fokusere på de borgere, hvor det umiddelbart er muligt at igangsætte en direkte beskæftigelsesrettet indsats.

Der ønskes fra både BIF og eksterne interessenters side tilgængelige styringsdata omkring effekter og resultater af indsatsen over for den ledige. Dette vil forbedre mulighederne for en kontinuerlig og målrettet visitation til beskæftigelsesindsats.

5. Personale og ledelse

5.1. Arbejdsforhold

Aktiviteter på området

- Hovedarbejds miljøudvalget (HAMU) har besluttet, at der skal laves "APV-handleplaner" hvert år
- Der udarbejdes som nøgleproces en arbejdsmiljøpolitik for hele BIF

Fysiske forhold

Efter en længere periode med ombygninger og gener fra byggerod og arbejdsalarm, er det den generelle vurdering fra både ledere og medarbejdere, at de fysiske forhold i store træk er normaliseret på jobcentrene. Jobcentrene er overvejende indrettet med flermandskontorer. Arbejdsmiljø København har besigtiget indretningen og er på den baggrund kommet med konkrete forslag til justeringer.

Enkelte medarbejdere og repræsentanter fra de faglige organisationer påpeger, at de oplever, at de fysiske rammer, særligt i jobcentrenes modtagelser, ikke giver mulighed for at samtale om personlige forhold med borgeren under fire øjne, hvilket ifølge medarbejderne i nogle situationer kan medføre en retssikkerhedsmæssig problemstilling. Samtidig opleves det som en planlægningsmæssig udfordring i det daglige. Lokalebehovet er dog meget forskellig i løbet af ugen og mest udtalt i spidsbelastede perioder. En af jobcentercheferne giver udtryk for, at man forsøger at løse denne problemstilling ved enten at have særlige samtalekontorer eller planlægge borgersamtalerne, således at sagsbehandlerne på skift har kontoret for sig selv. Dette giver dog en række begrænsninger i fleksibiliteten i tilrettelæggelse og afholdelse af borgersamtaler på jobcentrene. Der er aktuelt en proces i gang vedrørende vurdering af indretningen af modtagelserne. Endvidere er der igangsat et projekt vedrørende en samtænkt indsats i modtagelsen for de forsikrede og ikke-forsikrede ledige.

Aktiviteter på området

- Nedbringelse af sygefraværet er en del af alle enheders resultatkontrakter
- Nedbringelse af sygefraværet er planlagt at indgå i BIF's ledelsesevaluering

Sygefravær

Både centrale chefer og jobcentercheferne giver udtryk for, at BIF i en længere periode har haft stor fokus på nedbringelse af sygefraværet i Jobcenter København. Denne aktive indsats medfører, at det forventes, at sygefraværet i Jobcenter København kan nedbringes, men det er endnu ikke muligt at se de mere langsigtede resultater af indsatsen.

Nøgletalsanalysen viser, at Jobcenter København ligger på niveau med Fredericia Jobcenter med 6,3 sygedage pr. medarbejder i første kvartal 2007. Til sammenligning havde både Odense og Århus Jobcenter 4 sygedage pr. medarbejder i samme periode.

Der er også i det fremadrettede arbejde i en række sammenhænge sat fokus på nedbringelse af fraværet i forbindelse med implementering af både den nye personalepolitik og det fælles ledelsesgrund-

lag. Endvidere vil sygefraværet blive inddraget som parameter i det kommende koncept for ledelsesevaluering.

5.2. Ledelse

Styring og planlægning

Aktiviteter på området

- Med henblik på at forbedre datakvaliteten i KOMMA og minimere antallet af indtastningsfejl i systemet, er der nedsat en tværgående datakvalitetsgruppe, som skal give bud på, hvorledes datakvaliteten kan genoprettes.

BIF har igangsat og er langt fremme i processen omkring udskiftning af it-systemer til styring og planlægning af indsatsen. Det nye it-system vurderes af den centrale ledelse, i meget vid udstrækning at kunne understøtte behovene for den enkelte medarbejders sagsstyring og de lokale ledelsers fokus på en øget produktionsstyring.

Endvidere er netop implementeret første version af et nyt ledelsesinformationssystem, der leverer data på både det overordnede niveau og det lokale niveau. Ledelsesrepræsentanter i workshops og interviews har dog givet udtryk for, at de oplever, at data i denne første version endnu ikke er tilstrækkeligt pålidelige og anvendelige.

I interviews og workshops med jobcenterchefer, teamchefer og medarbejdere har deltagerne samstemmende givet udtryk for, at status p.t. er, at der er styringsmæssige behov i jobcentrene, der ikke understøttes af de nødvendige styringsredskaber. Behovene omfatter styring af sagsflowet i den enkelte sag samt grundlag for en ledelsesmæssig overvågning og styring af produktionen. Det gælder redskaber, der kan understøtte den kontinuerlige indsats i beskæftigelsessagen med et godt og sammenhængende overblik over aktiviteter, men i særlig grad til styring og overvågning af rettidigheden af de lovpligtige krav. Der er især behov for et overblik over; hvornår borgere skal indkaldes til fx kontaktførelsessamtale, antal samtaler pr. medarbejder eller team (alt efter hvordan sagsstammen organiseres), hvornår der skal afgives beskæftigelsestilbud og anden løbende opfølgning.

Der savnes således et tilstrækkeligt grundlag for at prioritere og planlægge indsatsen, der kan erstatte den nuværende praksis med lister, der udsendes fra centralforvaltningen og herefter bearbejdes i jobcentret inden der kan iværksættes en handling. Dette opleves af de lokale chefer at resultere i en reaktiv styring af indsatsen. Samtidig kræver det med den nuværende model relativt store ressourcer at håndtere den daglige styringsopgave i en kommune af Københavns størrelse.

Medarbejdere og teamchefer har på workshops givet udtryk for, at der er væsentlige muligheder i KOMMA-systemet for tilvejebringelse af styringsdata, som ikke udnyttes. BIF har afsat midler til at gennemføre en række midlertidige løsninger på it-området i perioden frem til implementering af et nyt it-system i 2008.

Aktiviteter på området

- BIF's serviceguide opstiller fælles kvalitetsmål for mødet med borgeren
- Det fælles introduktionsforløb for nyansatte præsenterer BIF som arbejdsplads og BIF's værdier
- BIF har primo 2007 etableret en kommunikationsenhed

Kultur og fokus i jobcentret

Der er iværksat en række tiltag, der af både ledere og medarbejdere vurderes at understøtte udviklingen af en fælles jobcenterkultur. Både den centrale ledelse og størstedelen af jobcenter- og teamcheferne vurderer, at personalepolitikken bliver et væsentlig redskab i skabelsen af fælles mål for medarbejdere og ledere i jobcentrene. I personale- og ledelsespolitikken formidles bl.a. Københavns Kommunes værdigrundlag fra 1998, som et fælles udgangspunkt for BIF. Serviceguiden vurderes også at blive et vigtigt redskab til at skabe fælles kvalitetsmål i mødet med borgeren. Fra lederside understreger en del af teamcheferne dog samtidig, at der kræves en betydelig indsats, for at få en vellykket og koordineret implementering af både personalepolitik og serviceguide. De fælles introduktionsforløb for nyansatte, der præsenterer BIF som arbejdsplads og BIFs værdier bidrager også med til at skabe en fælles forståelse af Jobcenter København som organisation.

I interview og workshops har ledere og medarbejdere dog også pointeret, at der ved dannelsen af de nye jobcentre, ikke blev taget tilstrækkeligt hånd om opgaven med at få skabt en fælles kultur. Der har i høj grad været fokus på normalisering af driften siden etableringen af Jobcenter København. Der er et ønske om, at fælles mål skal tydeliggøres, hvilket indikerer, at der nu efter etableringsfasen er behov for tværgående initiativer bl.a. møttet på skabelse af en fælles jobcenterkultur. Jobcentrene er bemandede med medarbejdere, der kommer fra mange forskellige organisationskulturer og har forskellige faglige baggrunde. Der er derfor til stadighed behov for en indsats for at skabe følelsen af fælles overordnede værdier og mål. Både ledere og medarbejdere har pointeret, at centralforvaltningen via en kontinuerlig kommunikation, bør medvirke til at skabe en højere grad af fællesskab om den fælles opgave Jobcenter København skal løse. Den nystartede kommunikationsenhed har fokus på forskellige initiativer, der vil imødekomme de nævnte ønsker fra ledere og medarbejdere. Der nævnes i den kommende kommunikationspolitik en række forskellige medier, der fremadrettet forventes anvendt til at kommunikere på tværs af jobcentre og i højere grad formidle en fælles kurs. Det gælder bl.a. om fællesmøder med ledelsen til stede, Personaleblad og brug af KKnet til systematisk vidensdeling samt en blog til direktionen. Udmøntning af kommunikationsstrategien forventes at give et godt grundlag for at imødekomme de skitserede udfordringer.

Ledelse i forhold til den enkelte medarbejder

BIF's overordnede målsætning på personale- og ledelsesområdet er, at fagligheden i indsatsen sikres og løbende udvikles. Centrene skal være fleksible og udviklingsorienterede og i stand til at fastholde og tiltrække velkvalificerede medarbejdere. Ved etableringen

Aktiviteter på området

- Der gennemføres ledelseevaluering af alle ledere i efteråret 2007 med det formål at skabe grundlag for en relevant udvikling af den enkelte leder
- BIF har udarbejdet en personale- og ledelsespolitik og et ledelsesgrundlag
- Et it-understøttet koncept for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler (MUS) er under udvikling.

af BIF og Jobcenter København blev et ledelsesgrundlag etableret og en personale- og ledelsespolitik beskrevet til brug i den samlede organisation.

Ledelsesgrundlaget er retningsgivende for den ledelsesmæssige adfærd på alle ledelsesniveauer i forvaltningen og en sigtelinie for ledelsesudvikling i årene fremover. Som leder i BIF forpligtiger man sig til, at møde omverdenen åbent og tillidsfuldt, at behandle alle ordentligt og respektfuldt og at lade saglighed og ansvarlighed være grundlag for beslutninger. Endvidere tager BIF's personale- og ledelsespolitik udgangspunkt i fire bærende hjørneste: engagement, udvikling, trivsel og mangfoldighed.

I forbindelse med etableringen af jobcentret er der gennemført en række initiativer i forhold til at styrke og definere ledelsesrollen i jobcentret, herunder særligt den nyligt vedtagne personalepolitik og ledelsesgrundlaget. Endvidere er der igangsat en proces omkring udvikling af et it-understøttet koncept for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

Flere teamchefer har på workshops givet udtryk for, at der fortsat ligger en stor ledelsesmæssig udfordring i at sikre en fælles forståelse i medarbejdergruppen af, hvad jobcentrets hovedopgave er, særligt med henblik på vægtningen mellem socialfaglig rådgivning/vejledning og beskæftigelsesrettet rådgivning/vejledning. En teamchef vurderer, at mere end halvdelen af medarbejdergruppen ved overgangen til den nye jobcenterstruktur, ikke havde en tilstrækkelig klar opfattelse af, hvad jobcentrets opgave er. Er der usikkerhed omkring jobcentrets opgaver vil det medføre, at det for den enkelte medarbejder bliver uklart, hvad målet for opgavevaretagelsen er.

En stor del af teamcheferne er enige om, at Jobcentrene endnu ikke i tilstrækkeligt omfang har været gode nok til at foretage en gensidig forventningsafstemning mellem medarbejdere og ledere om, hvad der konkret er opgaven og målet for den enkeltes arbejde. Det skyldes både, at den lokale ledelse ikke på alle jobcentre har tilstrækkeligt fokus på at opstille og kommunikere målsætninger til den enkelte medarbejder, men også at ikke alle medarbejdere nødvendigvis ser det som en gensidig forpligtelse at have fælles mål for opgaveløsningen. Lederen som personaleleder og hermed lederens ansvar for medarbejderens kompetencer, trivsel og udvikling er beskrevet i ledelsesgrundlaget. Enkelte teamchefer har dog påpeget, at den gensidige forpligtelse til at forventningsafstemme mellem ledelse og medarbejdere endnu ikke er tilstrækkeligt indarbejdet i personalepolitikken.

Enkelte af de faglige organisationer påpeger, at den lokale ledelse i Jobcentrene har omfattende opgaver i forbindelse med diverse udviklings- og implementeringsprojekter. Det betyder, at der ikke er

Aktiviteter på området

- BIF har etableret en kommunikationsenhed
- KKnet er et fælles medie for Jobcenter København
- En kommunikationspolitik er under udarbejdelse.

tilstrækkelig tid og overskud til personaleledelse over for medarbejderne. Der peges i den sammenhæng på, at der er behov for en prioritering af ledelsesopgaverne fra centralt hold.

Kommunikation

I centralforvaltningen er der som nævnt etableret en kommunikationsenhed, der skal medvirke til at styrke kommunikationen i organisationen. I enhedens arbejde med kommunikationspolitikken, er der bl.a. fokus på KKnet, som et vigtigt fælles medie for hele Jobcenter København. KKnet vurderes af både ledere og medarbejdere at være en god og brugbar kommunikationsplatform, der bruges aktivt i det daglige arbejde. KKnet bruges til at læse nyheder, søge kontaktoplysninger og andet, der relaterer sig til hele organisationen.

Flere teamchefer har givet udtryk for, at der er behov for en overordnet kommunikationsstrategi, der fastlægger, hvad der kommunikeres til hvem og hvordan. Kommunikationsenhedens udkast til BIF's kommunikationspolitik er netop nu ved at blive behandlet. Det er i den sammenhæng blevet nævnt, at der er behov for en strategi for, hvordan ny lovgivningspraksis meldes hurtigt ud i organisationen. Både jobcenterchefer og teamchefer påpeger samstemmigt, at det i dag er et problem, at ny lovgivning og nye initiativer meldes for sent ud fra centralforvaltningen. Det medfører en ringere borgerservice grundet manglende rettidighed over for borgeren. Både ledere og medarbejdere mener, at KKnet som fælles kommunikationsplatform med fordel kan udvides, og bruges til at informere alle i organisationen om bl.a. ny lovgivningspraksis.

Endvidere opleves det på teamchefniveau, at jobcenterchefen ofte bliver flaskehals i informationsformidlingen - primært pga. mails, som jobcenterchefen ikke får sendt videre til de rette interessenter med det samme. En jobcenterchef nævner her, at en af grundene til dette er, at den nuværende lagerkapacitet i mailboksene er for lille, hvilket betyder, at mailsystemet ofte blokerer for videresendelse af større vedhæftede filer.

Ledere og medarbejdere har endvidere givet udtryk for, at der mangler en lokal kommunikationsplatform, hvor information, der kun vedrører det enkelte jobcenter, kan distribueres. I workshops er der givet udtryk for, at ledere og medarbejdere skal håndtere mange mails dagligt, hvilket kan resultere i et manglende på overblik over informationen. Det indikerer, at der er behov for en nærmere fastlægning af en mere sammenhængende og målrettet kommunikation, der reducerer risikoen for at vigtige informationer ikke når modtageren, herunder en nærmere beskrevet politik for, hvordan mailsystemet anvendes til kommunikation. En væsentlig del af denne problemstilling behandles i den kommunikationspolitik der er under udarbejdelse i BIF.

5.3. Rekruttering og fastholdelse

Aktiviteter på området

- Der er indgået samarbejdsaftale med Den Sociale Højskole om praktikforløb, deltagelse på uddannelsesdage etc.
- BIF indgår i lighed med kommunens øvrige forvaltninger i projekt "Det vigtigste Job i byen", hvor der gennemføres en række initiativer for at brande kommunen som en attraktiv arbejdsplads for potentielle ansøgere
- En rekrutteringsstrategi er under udarbejdelse

Rekruttering

Jobcentercheferne vurderer generelt, at personalesituationen er stabiliseret og der ansættes nu flere medarbejdere, end der forlader organisationen. I de indmeldte nøgletal fra BIF fremgår det, at der i 1. kvartal 2007 er ansat 71,8 årsværk i jobcentret, mens der er fra-trådt 37,4 årsværk. For at understøtte fortsat rekruttering har BIF med ekstern bistand igangsat et arbejde omkring udvikling af en rekrutteringsstrategi for organisationen.

Der rekrutteres mange forskellige personalegrupper hvilket anses for at være en styrke i organisationen. Dette stiller samtidig store krav til introduktionsprogrammer med fokus på de mange forskellige kompetencer og baggrunde de ansatte kommer med. Flere medarbejdere har endvidere på workshops givet udtryk for, at der er behov for en mere præcis strategi for, hvilke kompetencer der skal rekrutteres. Disse medarbejdere udtrykker, at det ofte virker lidt tilfældigt, hvilke profiler der rekrutteres, samt at denne beslutning i vid udstrækning mere baseres på, hvem der søger end hvad der søges. BIF har igangsat et arbejde omkring styrkelse af en mere strategisk og målrettet rekruttering med gennemførelse af en omfattende kompetencekortlægning.

Både jobcenterchefer og teamchefer har erfaringer med, at der kun er få eller ingen socialrådgivere, der søger de opslåede stillinger i Jobcenter København. Deltagere i workshops og interviews peger selv på, at nogle af årsagerne kan være, at Københavns Kommune tilsyneladende har et ry som en forvaltning, hvor den enkelte medarbejder har relativt store sagsmængder.

Fastholdelse

Som nævnt ovenfor er personalesituationen på jobcentret stabiliseret, og BIF har med ekstern bistand igangsat et arbejde omkring udarbejdelse af en fastholdelsesstrategi for at sikre, at medarbejderne bliver i organisationen. Deltagerne på workshops og i interviews peger på, at der stadig er en række udfordringer i relation til fastholdelse.

I lederinterview er der givet udtryk for, at det ikke i tilstrækkelig grad er synliggjort, hvilke styrker BIF har som arbejdsplads. Mulighederne for kompetenceudvikling er mange; netværk, læring, udvikling, jobrotation, specialisering etc. Disse muligheder skal i højere grad kommunikeres og anvendes for at kunne markedsføre Jobcenter København som en spændende og udviklende arbejdsplads. Dette er af den centrale ledelse fremhævet som et væsentligt element ift. BIF's fremtidige fastholdelses- og rekrutteringsstrategi. Rekrutterings- og fastholdelsesprojektet har endvidere bl.a. fokus

Aktiviteter på området

- BIF's fælles personalepolitik (BIF som attraktiv arbejdsplads) er under implementering på de enkelte centre
- BIF er en del af Københavns Kommune fælles initiativer (Københavns Kommune som attraktiv arbejdsplads og Det bedste job i byen)
- Et kompetenceudviklingsforløb for nye ledere i BIF er igangsat

på hvilke ledelsesindsatser, der kan understøtte nye medarbejderes første tid i forvaltningen.

Parallelt med udvikling af god ledelse i organisationen, er der behov for fortsat at arbejde målrettet med ledelsesudvikling samt synliggørelse af en strategi for ledelsesudvikling. BIF har i denne sammenhæng igangsat en række initiativer, herunder evaluering af den enkelte leder, og drøftelser af ledelsesevalueringernes koncept og resultater samt den fremadrettede strategi for ledelsesudvikling i den samlede ledelsesgruppe i BIF.

Der er udtrykt behov for en styrket indsats i relation til at fastholde lederpotentialer i organisationen. Herunder at der i højere grad end i dag er behov for at kunne identificere, hvilke medarbejdere der skal prioriteres i udviklingsøjemed. Dette hensyn bliver bl.a. tilgodeset ifb. med igangsætning af BIF's styrkede koncept for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler. Endvidere efterspørges det, at der etableres talentudviklingsprogrammer og før-lederudvikling, der kan understøtte udviklingen af disse medarbejdere. Ledelsesrepræsentanter på det centrale niveau oplyser, at sådanne programmer eksisterer i dag og udbydes i det omfang de efterspørges. Dette indikerer, at der kan være behov for yderligere at synliggøre mulighederne omkring før-leder kurser og talentudvikling.

Den centrale ledelse tilkendegiver, at BIF ikke har mulighed for at være lønførende. Det er dog en erkendelse af, at der kan behov for fremadrettet at drøfte, hvordan individuelle løntillæg kan anvendes mere strategisk i fastholdelsesøjemed.

5.4. Udvikling af medarbejdere

Faglig udvikling af metoder og indsats

Opstartsfasen i Jobcenter København har medført en lang periode med et kraftigt træk på medarbejdernes ressourcer ift. at opretholde produktionen og den daglige drift, samtidig med implementering af den nye organisation. På workshops og interviews er der givet udtryk for, at der i det små er ved at blive skabt rum for igangsætning af forløb med fokus på faglig udvikling af kvaliteten af borgerservicen.

Tankegangen og det lovgivningsmæssige fokus på beskæftigelsesområdet har ændret sig med oprettelsen af de nye jobcentre til i langt højere grad at have fokus på selvforsørgelse og beskæftigelse, frem for de mere socialfaglige problemstillinger omkring borgeren. Medarbejdernes kompetencer skal derfor matche disse nye krav til indsatsen og fokus i jobcentret. Der opleves lige nu at være en mangel på kompetencer inden for arbejdsmarkedsvidenskab i bred forstand, bla. grundet de mange nye medarbejdere. .

Aktiviteter på området

- Der udvikles som nøgleproces et modulopbygget uddannelsesstilbud til alle medarbejdere i BIF – designet med udgangspunkt i den enkelte medarbejders jobfunktion
- BIF's centrale uddannelsesafdeling udbyder en række kurser til centrene
- BIF udbyder kurser på grundlag af et kompetenceregnskab, som udarbejdes årligt

Kompetenceudviklingstilbuddene er tilrettelagt på grundlag af kompetenceregnskabet, hvor den nærmeste chef har vurderet, hvor den enkelte medarbejder har et kompetence-gab. Dette indgår som grundlag for udarbejdelsen af de individuelle kompetenceudviklingsplaner, som bl.a. kan indeholde aftale om, hvilke af personalekontorets kurser, man skal deltage i. Sammenlignet med andre jobcentre udbyder Jobcenter København en meget bred palette af kompetenceudviklende kurser

På baggrund af dette pointerer repræsentanter for socialrådgiverne og HK fortsat, at der er et generelt behov for kompetenceudvikling inden for sagsbehandling og jura. Specielt grundet de mange nye medarbejdere er der behov for undervisning, for bl.a. at kunne imødekomme de stigende krav til registrering af indsatsen. Det anses for nødvendigt for at sikre borgerens retssikkerhed.

Der gives endvidere udtryk for et behov for, at der fra centralt hold at styrke fælles grundlæggende uddannelsesprogrammer i de væsentligste it-redskaber bl.a. DRV, KOMMA m.v.. Disse redskaber indgår i introduktionsprogrammerne for nye medarbejdere, men der kan være behov for at styrke udbuddet af it-kurser til løbende opkvalificering af de nuværende medarbejdere.

5.5. Samlet vurdering af status

Medarbejdernes motivation

I forbindelse med etableringen af Jobcenter København har BIF været igennem en længere periode, hvor medarbejdere og ledere har måtte levere en ekstraordinær indsats ved både at varetage den løbende drift og gennemføre omstilling på samme tid. En sådan periode stiller naturligt meget store krav til og slider på medarbejderne. Samtidig sætter det i meget høj grad ledelsen i fokus.

Grundlæggende er det Deloitte's vurdering, at både ledere og medarbejdere er meget engagerede og motiverede i deres arbejde. De gennemførte interviews og workshops bekræfter således generelt resultaterne fra BIF's netop gennemførte personalepolitiske temperaturmåling, hvor mere end 95 pct. af medarbejderne erklærer sig meget eller delvist enige i, at "Jeg er engageret i de opgaver, jeg løser på min arbejdsplads".

Fysiske forhold

Deloitte vurderer, at de fysiske forhold i jobcentrene stort set er på plads. Der udestår dog fortsat en større ombygning af Jobcenter Sygedagpenge samt enkelte mindre ombygnings- og indretningsopgaver i de øvrige jobcentre.

Deloitte vurderer, at Jobcenter København har en mindre udfordring i de nuværende fysiske rammer, i det omfang disse ikke giver

mulighed for at gennemføre borgersamtaler med tilstrækkelig grad af diskretion. Dette udgør i det daglige en mindre planlægningsmæssig udfordring for de enkelte jobcentre.

Personalesituationen

Personalesituationen er generelt stabiliseret. Der er det seneste kvartal ansat flere væsentligt årsværk, end der er fratrådt.

Sygefraværet er fortsat højt, men den uheldige udvikling i etableringsfasen er vendt. Der er igangsat væsentlige initiativer for yderligere at nedbringe sygefraværet, som Deloitte vurderer vil medvirke til at sikre et fortsat og styrket ledelsesmæssigt fokus på sygefraværet.

Fælles rammer og initiativer

I forhold til personale og ledelse er det Deloitte's vurdering, at Jobcenter København har igangsat en række initiativer og konkrete tiltag på området, herunder særligt implementering af ny personalepolitik og ledelsesgrundlag samt påbegyndt udvikling af et it-understøttet MUS-koncept, der muliggør en fælles ramme- og målsætning for personale og ledelse i Jobcenter København. Status er pt. at en række af disse tiltag står over for at skulle blive implementeret.

Inden for personale og ledelse er der en række områder, hvor der endnu ikke i tilstrækkelig grad er etableret fælles rammer. Det gælder i særlig grad skabelse af en jobcenterkultur, hvor medarbejdere og ledere på tværs af jobcentrets enheder er enige om fælles overordnede værdier og mål for den opgave Jobcentret skal løse samt at der sikres en fælles forståelse af hvad der er et tilstrækkeligt beskæftigelsesrettet fokus i mødet med borgeren. Dette kan have konsekvenser for borgerservicen bl.a. ved at borgeren kan opleve differentieret rådgivning alt efter hvilket jobcenter borgeren henvender sig i samt at rådgivningen ikke i alle tilfælde vil have et tilstrækkeligt beskæftigelsesrettet fokus.

Endvidere skal fortsat arbejdes med sikring af fælles kommunikation, kompetenceudvikling og ledelsesudvikling, som alle er områder, hvor BIF har igangsat større initiativer der er under implementering, herunder særligt oprettelse af en kommunikationsenhed og udarbejdelse af en kommunikationspolitik, implementering af personalepolitikken samt gennemførelse af kompetencekortlægning.

Kommunikation

BIF's kommunikationspolitik retter fokus på brug af mange fælles kommunikationsplatforme for hele Jobcenter København. I den henseende vurderes det, at KKnet er et godt medie med potentiale til at kunne udvikles yderligere.

6. Sygedagpenge

I nærværende undersøgelse af Jobcenter København er sygedagpengeområdet behandlet anderledes end de øvrige områder, da der tidligere er gennemført en undersøgelse specifikt på dette område. De tidligere undersøgelser har fokuseret på den interne organisering af indsatsen i sygedagpengecentret.

Deloitte har i behandlingen af sygedagpengeområdet fokuseret på snitfladen mellem sygedagpengecentret og jobcentret. Snitfladen er belyst ved interview med centercheferne, herunder centerchefen for sygedagpengecentret, samt ved behandling i de afholdte workshops med teamchefer og medarbejdere i de øvrige jobcentre.

Endelig er der foretaget en kritisk gennemgang af anbefalingerne fra de tidligere gennemførte undersøgelser. Resultaterne af denne er præsenteret i det udarbejdede forslagskatalog.

6.1. Snitflader i jobcentret

Sygedagpengecentret som en del af jobcentret

I interviews og workshops er givet udtryk for, at Sygedagpengecentret ikke opleves som en del af jobcentret, hverken af centret selv eller de øvrige dele af Jobcentret.

En af årsagerne til dette er ifølge flere deltagere i interviews og workshops, at hovedfokuseringen i udmeldinger fra centralforvaltningen, samt i dagsordener og drøftelser på Jobcenterledelsesmøder er på de 3 beskæftigelsesjobcentre. Også i den strategiske tænkning af beskæftigelsesindsatsen er der en oplevelse af, at sygedagpengeområdet ikke medtænkes i tilstrækkelig grad.

Et andet eksempel på at sygedagpengecentret i mange sammenhænge tænkes adskilt fra jobcentret, er oprettelsen af et nyt call-center, hvor sygedagpengecentret ikke indgår.

Udskillelse af sygedagpengeopfølgningen

I interviews er der givet udtryk for, at der er en række fordele i modellen med udskillelse af sygedagpengeopfølgningen i et særskilt center. Herunder særligt muligheden for stordriftsfordele og en mindsket sårbarhed ift. medarbejderudskiftning og styrket fleksibilitet i opgavevaretagelsen. Status på denne del vurderes af både sygedagpengecentret, samt af medarbejdere og teamchefer i jobcentret, at være, at det endnu ikke i tilstrækkelig grad er lykkedes at udnytte disse fordele.

Sygedagpengecentret giver udtryk for, at et område hvor det i højere grad er lykkedes at markere sig og udnytte fordelene, er i for-

hold til samarbejdet med faglige organisationer, samarbejdspartnere i den helbredsmæssige afklaring og andre aktører der arbejder med målrettet indsats på sygedagpengeområdet.

Her opleves en stigende og styrket samarbejdsflade, der medvirker til at øge tilbudsviften via samarbejdsaktiviteter og mulighederne i øvrigt for at levere en god borgerservice.

Samarbejde med øvrige jobcenter

Sygedagpengecentret og medarbejdere og teamchefer i jobcentret giver samstemmende udtryk for, at der ikke er etableret samarbejde med den øvrige del af jobcentret om tilbud til sygemeldte borgere, virksomhedsarbejde m.v.

Deltagerne i undersøgelsen nævner her, at en af oplagte muligheder for en samtænkt indsats er i forhold til sygemeldte kontanthjælpsmodtagere. Her er der betydelige ressourcer i sygedagpengecentret med stor kompetence og ekspertise ift. lægelig udredning m.v. Samtidig besidder den øvrige del af jobcentret kompetencer omkring det mere beskæftigelsesrettede som sygedagpengecentret kunne have god gavn af.

Også på virksomhedsområdet er der gode muligheder for en styrket samtænkt indsats på tværs i jobcentret. Sygedagpengecentret oplyser, at de står overfor at skulle udvide samarbejdet med virksomhederne. I denne forbindelse var planlagt et initiativ rettet mod indgåelse af partnerskaber med de 10 største virksomheder i København. På et BIF-ledelsesmøde blev det dog klart at et af beskæftigelsescentrene også planlagde et initiativ rette mod den samme target gruppe uden at have medtænkt sygedagpengeområdet.

Samarbejde med Ydelsesservice

Sygedagpengecentret tilkendegiver, at centeret, som indsatsen er tilrettelagt i dag, ikke har tilstrækkelig mulighed for at forecaste, hvor mange sager der skal igangsættes indsats for.

Sygemelding sker til Ydelsesservice, der udsender oplysningsskema til borgeren. Borgeren returnerer skemaet til Ydelsesservice, der herefter videresender til Sygedagpengecentret inden 6 uger fra sygemelding, således at borgeren kan indkaldes til den lovpligtige samtale inden 8 uger. Eneste mål ift. tidlig indsats der følges op på er, at 1. samtale skal være afholdt inden 8 uger. Dette sker i ca. 57 pct. af sagerne.

Denne procedure er endvidere en markant barriere for en tidlig indsats på sygedagpengeområdet.

6.2. Samlet vurdering af status

Deloitte vurderer, at omfanget af ressourcer på sygedagpengeområdet har været en medvirkende årsag til problemer i opgaveløsningen i sygedagpengecentret. Nøgletalssammenligningen viser her, at Jobcenter København har flere sygedagpengemodtagere pr. årsværk på sygedagpengeområdet end i de jobcentre, der indgår i sammenligningen.

Deloitte vurderer, at der er en række fordele ved udskillelse af sygedagpengeopfølgningen i en selvstændig specialenhed, men at det endnu ikke i tilstrækkelig grad er lykkedes at udnytte disse muligheder i Jobcenter København. Et af de områder, hvor specialiseringen udnyttes er omkring samarbejdet med faglige organisationer, samarbejdspartnere i den helbredsmæssige afklaring og andre aktører, der medvirker i indsatsen.

Deloitte vurderer, at ressourcepresset i sygedagpengecentret har haft betydning for, hvor langt BIF er nået ift. udnyttelse af mulighederne i den nye organisering på sygedagpengeområdet samt udvikling af snitfladerne til det øvrige jobcenter.

Det er Deloitte's vurdering, at sygedagpengecentret af både medarbejdere og ledere opleves, som adskilt fra de andre enheder i jobcentret og ikke i tilstrækkelig grad medtænkes i den strategiske tænkning af beskæftigelsesindsatsen.

Efter Deloitte's vurdering, er der ikke på det konkrete plan etableret tilstrækkeligt samarbejde mellem Sygedagpengecentret og det øvrige jobcenter omkring tilbud til sygemeldte, sygeopfølgning og virksomhedsarbejde.