

Undersøgelse af Jobcenter København.

- Samlet rapport

Juni 2007

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	3
1.1. Baggrund og formål	3
1.2. God borgerservice.....	4
1.3. Rapportens opbygning	4
2. Sammenfatning	5
2.1. Status.....	5
2.2. anbefalinger	7
3. Indsats og kvalitet	9
3.1. Kommissorium	9
3.2. Vurdering af status inden for temaet.....	9
3.3. Anbefalinger til en styrket borgerservice.....	11
4. Intern organisation	12
4.1. Kommissorium	12
4.2. Vurdering af status inden for temaet.....	12
4.3. Anbefalinger til en styrket borgerservice.....	14
5. Eksterne snitflader og samarbejde	16
5.1. Kommissorium	16
5.2. Vurdering af status inden for temaet.....	16
5.3. Anbefalinger til en styrket borgerservice.....	17
6. Personale og ledelse	19
6.1. Kommissorium	19
6.2. Vurdering af status inden for temaet.....	19
6.3. Anbefalinger til en styrket borgerservice.....	20
7. Sygedagpenge	22
7.1. Kommissorium	22
7.2. Vurdering af status inden for temaet.....	22
7.3. Anbefalinger til en styrket borgerservice.....	23

Bilag:

Bilag A. Kommissorium

Bilag B. Fremgangsmåde og metode

Bilag C. Status på borgerservicen

Bilag D. Forslagskatalog til en styrket borgerservice

Bilag E. Resultatrevision for Jobcenter København, 1. kvrt, 2007

1. Introduktion

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har bedt Deloitte om at gennemføre en ekstern undersøgelse af situationen omkring borgerservicen i Jobcenter København. I denne rapport præsenteres hovedkonklusionerne af undersøgelsen i form af Deloittes vurdering af status på borgerbetjeningen i Jobcenter København samt anbefalinger til en styrket borgerservice.

1.1. Baggrund og formål

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen blev oprettet som ny forvaltning den 1. januar 2006 som led i implementeringen af en ny forvaltningsstruktur i Københavns Kommune. I juni 2006 blev Jobcenter København etableret. Forvaltningen og jobcentret er således begge relativt nyetablerede organisationer.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har udarbejdet en redegørelse for forløbet omkring dannelsen af forvaltningen og Jobcenter København. Heraf fremgår, at der i forbindelse med omstillingen skete en betydelig nedgang i produktionen i 2. og 3. kvartal 2006 kombineret med en til tider utilfredsstillende betjening af borgerne.

På den baggrund iværksatte forvaltningen i september 2006 en handlingsplan for genopretning af produktionen. Ved udgangen af 2006 var produktionen på en række vitale områder genoprettet, mens forvaltningen dog har vurderet, at der fortsat var problemer i forhold til borgerservicen på flere områder, herunder særligt på sygedagpengeområdet.

I marts 2007 besluttede Beskæftigelses- og Integrationsudvalget at gennemføre en ekstern undersøgelse. Undersøgelsen har til formål at foretage en uvildig vurdering af situationen omkring borgerbetjeningen i Jobcenter København samt fremkomme med anbefalinger til, hvordan borgerservicen kan forbedres. Undersøgelsen vedrører alene den kommunale del af indsatsen.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har ca. 1.350 medarbejdere. Forvaltningen består af en centralforvaltning og 11 decentrale centre fordelt på yderligere en række fysiske lokationer og specialindsatser. Det er således tale om en organisation med en bred opgaveportefølje samt en stor decentral indsats med mange borgerrettede opgaver og enheder.

Organisationens første år har været præget af at få skabt de nødvendige ledelsesstrukturer og få etableret organisationen. Der er igangsat en række initiativer omkring bl.a. intern organisation i de

enkelte enheder, udvikling af værktøjer til styring og dokumentation, beskrivelser af arbejdsgange samt udfærdigelse af personalepolitik og ledelsesgrundlag.

Når Deloitte i det følgende vurderer den aktuelle status omkring borgerservicen, er det med udgangspunkt i disse grundvilkår for en relativt nyetableret og stor organisation med en række decentrale enheder.

1.2. God borgerservice

God borgerservice er 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.

1.3. Rapportens opbygning

Afrapporteringen af undersøgelsen er opbygget som følger:

I rapportens afsnit 2 gives en sammenfatning af Deloitte's vurdering af status på borgerservicen samt anbefalinger til udviklingsområder ift. en styrkelse af borgerservicen i Jobcenter København.

I afsnit 3-7 præsenteres inden for hvert af undersøgelsens temaer Deloitte's vurdering af den aktuelle situation omkring borgerservicen samt Deloitte's anbefalinger til en styrket borgerservice.

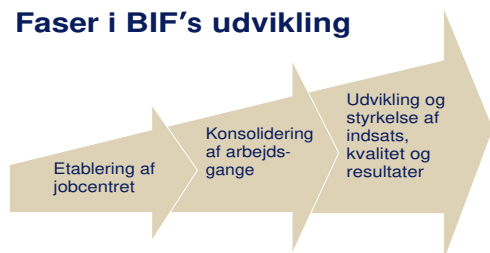
Den samlede afrapportering af undersøgelsen omfatter endvidere en række dokumenterende bilag:

- Undersøgelsens kommissorium
- Beskrivelser af fremgangsmåde og metode
- Samlet statusnotat med præsentation af alle undersøgelsens resultater
- Forslagskatalog med de forslag der er fremsat i interviews og workshops
- Resultatrevision med tværkommunal sammenligning af aktiviteter, indsats og effekter af indsatsen i Jobcenter København i 1. kvartal 2007.

2. Sammenfatning

2.1. Status

Faser i BIF's udvikling



Jobcenter København er en relativt nyetableret organisation med blot ét år bag sig. Figuren til venstre skitserer de 3 faser, der tegner sig i jobcentrets udvikling. Faserne svarer i store træk til faserne i den oprindelige etableringsplan for BIF. Først en etableringsfase, dernæst en konsolideringsfase og endelig en udviklingsfase.

Deloitte vurderer, at organisationens første år har været præget af aktiviteter i relation til etablering af jobcentret. Jobcentret er i sin udvikling nu langt fremme med den anden fase med konsolidering af arbejdsgange og indsats i Jobcentret. På en række områder er der endvidere igangsat og planlagt initiativer i forhold til fase 3 omkring udvikling og styrkelse af indsats, kvalitet og resultater. Det er Deloitte's vurdering, at disse vil medvirke til at styrke borgerservicen og effekten af indsatsen. Samlet set har BIF igangsat rigtig mange væsentlige og relevante initiativer. Med henblik på at sikre den rette balance mellem udvikling og implementering i BIF, bør der derfor på det korte sigt sættes fokus på implementering og tilpasning af de igangværende initiativer og i mindre grad på igangsættelse af nye udviklingsaktiviteter.

Ift. den aktuelle status her midt i konsolideringsfasen viser resultatrevisionen, at København på resultatsiden er karakteriseret ved en intensiv indsats og høj effekt for borgere i match 1-3 sammenlignet med andre jobcentre. Derimod er Jobcenter København kendetegnet ved en relativt lav aktiveringsgrad og større passivandele for borgere i match 4-5. Generelt har Jobcenter København en større andel af passive modtagere i alle grupper af borgere sammenlignet med de øvrige kommuner. Resultatrevisionen viser endvidere, at effekten af aktivering for unge under 30 år, er den højeste blandt sammenligningskommunerne.

Deloitte vurderer, at Jobcenter København overordnet har etableret sig med en organisering, der muliggør, at borgeren får den service, der efterspørges, der hvor borgeren henvender sig. Organisationen understøtter, at borgeren ikke unødigt henvises til andre dele af jobcentret. Borgerservicen leveres af medarbejdere, der i forvaltningens personalepolitiske temperaturmåling angiver at være engagerede og motiverede i deres arbejde.

Deloitte vurderer, at jobcentret nu er godt i gang med en konsolideringsfase. Arbejdet er koncentreret om konsolidering af arbejds-gange, der understøtter et styrket jobfokus og opgaveforståelse, en større ensartethed af kvalitet på tværs af jobcentret samt en øget rettidighed i kontakten og tilbudsafgivelsen til borgeren.

Deloitte vurderer, at borgerservicen i jobcentrenes modtagelser i dag er præget af en faglighed med stort fokus på job og beskæftigelse for borgeren. På den anden side vurderer Deloitte, at borgeren i varierende grad mødes med jobfokus i den øvrige del af jobcentrets indsats. Vurderingen baseres på input fra interviews og workshops og underbygges af både tidsregistrering og nøgletals-sammenligning. Datakilderne indikerer, at Jobcenter København bruger mindre tid på virksomhedsarbejde end sammenlignelige jobcentre.

Deloitte vurderer, at BIF med den igangsatte udvikling af en serviceguide arbejder målrettet og systematisk med en styrket kommunikation med borgeren. Serviceguiden indebærer tydeliggørelse af, hvad borgeren kan forvente af jobcentret samt målinger af kvaliteten. Det er dog Deloitte's vurdering, at status aktuelt er, at Jobcentret er præget af en uensartet kvalitet i borgerservicen afhængigt af hvor borgeren henvender sig samt hvilken medarbejder der servicerer borgeren. Dette skyldes særligt, at der endnu ikke i en tilstrækkelig grad er en fælles forståelse og anvendelse af centrale begreber og redskaber.

Deloitte vurderer, at BIF har leveret en betydelig indsats ifm. handlingsplanen for genopretning af driften for at sikre den grad af professionalisme i Jobcentret, der kan medvirke til en øget rettidighed i opgaveløsningen samt at borgeren får den indsats, borgeren har ret til. Deloitte vurderer, at visitationen og indsatsen for borgeren i mange tilfælde er præget af den enkelte medarbejders viden, konkrete erfaring og personlige uformelle netværk i organisationen. Dette kan resultere i en vis grad af tilfældighed og manglende sammenhæng i borgerens beskæftigelsesforløb. Omvendt vurderer Deloitte, at BIF er præget af et godt personkendskab og at de uformelle netværksrelationer medvirker til at styrke kommunikationen omkring borgerens sag på tværs af enheder.

Deloitte vurderer, at en varierende datavaliditet og kvalitet i registreringer i it-systemer udgør en væsentlig udfordring for en øget rettidighed og systematisk indsats. Der skal være opdaterede og valide informationer i de systemer, der anvendes som grundlag for opgaveløsningen. BIF har igangsat en proces omkring udskiftning af centrale it-systemer til understøtning af indsatsen i jobcentret. I overgangsperioden til det nye it-system er i drift, har BIF iværksat aktiviteter med fokus på sikring af datavaliditeten i eksisterende systemer.

Deloitte vurderer endeligt, at der fortsat er behov for at styrke samspillet samt rolle- og ansvarsfordelingen mellem centralforvaltningen og de decentrale enheder.

Deloitte vurderer, at BIF på en række områder har igangsat og planlagt initiativer i udviklingsfasen rettet mod styrkelse af kvaliteten og resultaterne af borgerservicen.

Deloitte vurderer, at BIF's kontraktstyringskoncept, det nyudviklede ledelsesinformationssystem og ressourcestyringsmodellen understøtter løbende udvikling af indsats, effektivitet og kvalitet i borgerservicen. Arbejdet med serviceguiden indeholder ligeledes elementer, der klart må karakteriseres som liggende i den egentlige udviklingsfase. Også ift. afrapportering til udvalg og borgmester er BIF i gang med udviklingsfasen med udviklingen og implementeringen af et samlet koncept for faste afrapporteringer til udvalget.

2.2. anbefalinger

BIF gennemfører pt. en række relevante og væsentlige udviklingsinitiativer. For at sikre den rette balance mellem udvikling og implementering i BIF, bør der derfor i den kommende periode sættes fokus på implementering og tilpasning af de igangværende initiativer og i mindre grad på igangsættelse af nye udviklingsaktiviteter. På baggrund af de gennemførte undersøgelser af borgerservicen i Jobcenter København er der fire overordnede og tværgående udviklingsområder, som Deloitte anser for de vigtigste med henblik på en styrket borgerservice. De fire udviklingsområder er udtryk for en gruppering og samling af de konkrete forslag, der fremgår af forslagskataloget.

Styrket fokus på job og virksomhedsarbejde

Deloitte anbefaler, at fokus på job og virksomhedsarbejde styrkes mhp. generelt at præge alle dele af jobcentrets indsats. Dette indebærer systematisk indtænkning i det igangværende kvalitetsarbejde, synliggørelse i arbejdsgange, et fælles begrebsapparat, strategisk tænkning ift. udsatte borgere samt en styrket uddannelsesindsats.

Øget kontinuitet og systematik i indsatsen

Deloitte anbefaler, at sagsflowet i jobcentret styrkes således at borgeren hurtigere sikres en aktiv beskæftigelsesindsats. Kontinuitet i indsatsen for borgeren øges. Systematikken i brugen af beskæftigelsestilbud styrkes. Rettidighed i kontakt og tilbudsafgivelsen til borgeren øges. Dette skal ske ved en styrket redskabsunderstøttelse af visitationen, forbedret produktionsstyring og fokus på forbedring af datavaliditet og registreringer. Der bør sikres tværgående kommunikation og synliggørelse af resultater og effekter.

Større ensartethed i kvalitetsniveauer

Deloitte anbefaler, at der arbejdes på, at kvalitetsniveauet bliver mere ensartet på tværs af jobcentret, så borgere med samme behov ydes samme service og gives samme tilbud. Ensartet kvalitet vedrører det faglige indhold i servicen, det tidsmæssige omfang af kontakten med borgeren, visitation til tilbud samt rettidighed ift. de leverede ydelser. Et mere ensartet kvalitetsniveau på tværs af jobcentret kan understøttes gennem en styrket grad af dokumentation af indsatsen, fælles tværgående metode- og erfaringsudveksling, styrket anvendelse af arbejdsgangsportalen samt fælles forståelse af centrale redskaber.

Effektivisering af samarbejdet mellem centralforvaltningen og jobcentret

Deloitte anbefaler, at samarbejdet mellem centralforvaltningen og jobcentret fortsat styrkes. Det anbefales at etablere en tydeligere ansvars- og rollefordeling i den centrale styring af jobcentret og i kommunikationen mellem det centrale og det decentrale niveau.

3. Indsats og kvalitet

3.1. Kommissorium

Inden for temaet indsats og kvalitet er Deloitte blevet bedt om at belyse dels hvordan forholdet mellem ressourceforbrug og kvalitetskrav influerer på mulighederne for at levere god borgerservice, dels hvordan forholdet mellem borgerrettet service og lovbestemte administrative krav influerer på mulighederne for at levere god borgerservice.

Herunder har det endelige undersøgelsesdesign omfattet en vurdering af, i hvilken udstrækning anvendelsen og omfanget af ressourcer har været skyld i problemer i opgaveløsningen. Dette omfatter således ikke vurderinger af, om ressourcerne i jobcentret generelt er tilstrækkelige til løsning af den givne opgave.

På baggrund af kortlægningen er Deloitte blevet bedt om at komme med anbefalinger til hvordan kvaliteten af de lovbestemte ydelser kan udvikles, herunder kontaktførelsen.

3.2. Vurdering af status inden for temaet

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 revalideringsområdet 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. 3300 sager igangværende pensionsager. I forbindelse med handlingsplanen for normalisering af driften blev borgersagerne gennemgået. I disse sager viste der sig at være mange ældre ansøgningssager.

Resultatrevisionen 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 resultatrevisionen 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 resultatrevisionen, 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 personalsituation med en række ubesatte stillinger, hvilket endvidere har påvirket omfanget af ressourcer og opgaveløsningen.

Kvalitet

Den gennemførte tidsregistreringsundersøgelse 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.

Det er overordnet Deloitte's vurdering, at Jobcenter København sammenlignet med andre større jobcentre er langt i tænkningen omkring kvalitet i den borgerrettede service. Jobcenter København har endvidere igangsat udviklingen af en serviceguide, der skal medvirke til en mere ensartet kvalitet i den borgerrettede service på tværs i jobcentret og understøtte kommunikationen af kvalitetsniveauet til borgeren. Endelig er der planlagt et arbejde med udvikling af et kvalitetsstyringskoncept.

Deloitte's vurdering af den aktuelle status er, at der fortsat er et kvalitetsspænd i den indsats, der leveres. Det er på mange områder overladt 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. Deloitte vurderer, at der er behov for at styrke dokumentationen af det formelle afgørelsesgrundlag og de beskæftigelsespolitiske begrundelser for de beslutninger, der træffes i borgerens sag.

Dette vil forbedre mulighederne for at måle og vurdere kvaliteten, og medvirke til en højere rettidighed og kontinuitet i servicen til borgeren.

3.3. anbefalinger til en styrket borgerservice

Større ensartethed i kvaliteten på tværs i jobcentret

Deloitte anbefaler, at initiativer rettet mod sikring af en større ensartethed i kvalitetsniveauet på tværs af jobcentret fortsættes og styrkes. Det gælder særligt indsatser omkring udvikling af fælles kvalitetsstandarder, styrket dokumentation af indsatsen i bl.a. ledelsesinformationssystemet og udvikling af værktøjer til produktionsstyring. En større ensartethed i kvaliteten på tværs af jobcentret bør endvidere understøttes af øget systematisk tværgående metodeudvikling og erfaringsudveksling i jobcentret samt en forbedret synliggørelse af mål og resultater på alle niveauer i jobcentret.

Håndtering af ældre ansøgningssager

Deloitte anbefaler, at BIF overvejer håndteringen af de ældre ansøgningssager, der er overtaget i forbindelse med dannelsen af Jobcentret. De ældre ansøgningssager opleves i mange tilfælde at udgøre en ressourcemæssig barriere for en effektiv opgaveløsning i den løbende drift. Ansøgningssagerne medfører en række yderligere opgaver i jobcentret udover den konkrete ansøgningssag, da disse sager ofte involverer mange borgerhenvendelser omkring status i sagen samt relativt flere klagesager.

En samlet indsats for afslutning af sagerne kan f.eks. omfatte optimering af processer og arbejdsgange omkring sagerne, et styrket ledelsesmæssigt fokus med synliggørelse af tidsfrister og hyppig opfølgning, allokering af ressourcer samt kompetenceudvikling af nøglemedarbejdere omkring ansøgningssager. Disse initiativer vil kunne medvirke til en effektivisering af sagsbehandlingen samt sikre at de øvrige ressourcer i jobcentret kan fokuseres på den løbende fremadrettede drift.

4. Intern organisation

4.1. Kommissorium

Inden for temaet intern organisation er Deloitte blevet bedt om at belyse, hvordan den samlede organisering af Jobcenter København influerer på mulighederne for at levere god borgerservice. Herunder også hvordan snitflader mellem jobcentrene og mellem jobcentret og de øvrige BIF-centre kan håndteres, så borgerens adgang til service lettes.

Herunder har undersøgelsesdesignet omfattet en vurdering af, status på samspillet mellem Jobcentrene og den centrale forvaltning omkring styring og udvikling af indsatsen.

På baggrund af kortlægningen er Deloitte blevet bedt om at komme med anbefalinger til hvordan afrapportering og initiativer mellem jobcentret og forvaltningen kan styrkes.

4.2. Vurdering af status inden for temaet

Ét samlet jobcenter

Deloitte vurderer, at Jobcenter København på det overordnede niveau er organiseret på en måde, der muliggør en fælles ramme og fælles målsætninger for jobcentrenes arbejde. Samtidig 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.

Deloitte vurderer, at arbejdsgangsportalen og den kommende serviceguide har et stort potentiale ift. sikring af en ensartet og sammenhængende indsats og opgaveforståelse. Det vurderes, at status pt. er, at der udestår en væsentlig opgave omkring forankring af brugen af arbejdsgangsportalen.

Visitation og flow

Deloitte vurderer, at 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 klynge gennemsnittet. 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 vurderer Deloitte, at udmøntning af en konsekvent sanktionspolitik er 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, centralforvaltning og jobcenter

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.

Det er Deloitte's vurdering, at der ikke alle steder er tilstrækkelig klarhed over ansvars- og rollefordeling i den centrale styring af jobcentret og i kommunikationen mellem det centrale og det decentrale niveau. Problemstillingen, kommer til udtryk ift. konkrete opgaver, der går på tværs af de centrale kontorer, f.eks. ift. implementering af politiske aftaler og nye initiativer, og vedrører således ikke den formelle opgavefordeling. Input fra interviews og workshops tyder her 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 udviklings- og implementeringsopgaver.

I forhold til håndtering af administrative processer er det Deloitte's vurdering, at Jobcenter København endnu ikke på alle områder har udnyttet de stordriftsfordele, 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. 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.

4.3. anbefalinger til en styrket borgerservice

Øget flow og visitation til beskæftigelsestilbud

Deloitte anbefaler, at der iværksættes initiativer, der kan medvirke til at understøtte et øget flow af borgere i jobcentret med en højere aktiveringsgrad og styrket rådighedsafprøvning. Et øget flow kan bl.a. understøttes af en styrket anvendelse af intensiv jobsøgning, umiddelbar rådighedsafprøvning og hurtig tilbudsafgivelse ved opstart af kontanthjælp, hurtigere processer omkring afklaring af kontanthjælpsberettigelse samt en mere effektiv håndtering af opfølgning og beslutninger om forlængelse/ændringer af borgerens beskæftigelsestilbud.

Fælles forståelse af centrale redskaber

Deloitte anbefaler, at der i endnu højere grad sikres en fælles forståelse af centrale redskaber i Jobcentret. Dette kan bl.a. ske ved en styrket implementering og anvendelse af arbejdsgangsportalen. En styrket anvendelse af portalen kan endvidere medvirke til et styrket fokus på det beskæftigelsesrettede sigte med redskaber og arbejds-gange.

Styrket og mere effektivt tværgående samspil

Deloitte anbefaler, at BIF arbejder for at sikre øget klarhed over ansvars- og rollefordeling i den centrale styring af jobcentret og i kommunikationen mellem det centrale og det decentrale niveau. Deloitte anbefaler, at BIF fortsat har fokus på at udnytte og øge stordriftsfordele og effektiviseringsgevinster ved tværgående tænkning og tilrettelæggelse af implementerings- og udviklingsinitiativer. Deloitte anbefaler endvidere, at det undersøges nærmere, om yderligere administrative opgaver med fordel kunne løses i fællesskab på tværs af jobcentre.

Styrket implementering af konsekvent rådigheds- og sanktionspolitik

Deloitte anbefaler, at der sker en tydeliggørelse af snitflader og ansvars- og rollefordelingen omkring implementering og udmøntning af en konsekvent rådigheds- og sanktionspolitik, der er en af hjørnestenene i en effektiv beskæftigelsesindsats. Der er udarbejdet relativt detaljerede arbejdsgange på sanktionsområdet, herunder omkring samarbejde og snitflader mellem jobcentret, Ydelsesservice og tilbudssteder omkring rådighedsvurdering, partshøring og sanktioner. Uklarheder handler derfor i vid udstrækning om, at området generelt er meget komplekst. Der kan derfor også være behov for en styrket og løbende uddannelsesindsats omkring rådighed og sanktioner. Det kan endvidere overvejes at etablere specialistfunktioner omkring sanktioner i Ydelsesservice og jobcentret, der kan medvirke til at styrke en konsekvent rådigheds- og sanktionspolitik. Dette kunne evt. suppleres med en styrket central juridisk bistand og overvågning af sanktionsområdet.

5. Eksterne snitflader og samarbejde

5.1. Kommissorium

Inden for temaet eksterne snitflader og samarbejde er Deloitte blevet bedt om at belyse, hvordan snitfladen mellem jobcentret og eksterne interessenter, herunder Socialforvaltningen, håndteres med henblik på at lette borgerens adgang til kommunal service.

På baggrund af kortlægningen er Deloitte blevet bedt om at komme med anbefalinger til, hvordan kommunikation og samarbejde med borgere, virksomheder og eksterne samarbejdspartnere kan forbedres samt hvordan borgerbetjeningen i forhold til udsatte borgere med ærinde i både Jobcentret og Socialforvaltningen kan styrkes

5.2. Vurdering af status inden for temaet

Socialforvaltningen

I forhold til samarbejdet med eksterne interessenter vurderer Deloitte, at Jobcenter København på det overordnede niveau har gode samarbejdsrelationer og fornuftige snitfladebeskrivelser til Socialforvaltningen, der muliggør god borgerservice. På den anden side er det Deloitte's vurdering, at der fortsat er behov at styrke samarbejdet med en mere klar strategi for omkring de udsatte grupper, der kan sikre en mere systematisk beskæftigelsesindsats for disse grupper.

Deloitte vurderer, at Jobcenter København har en udfordring i 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. Beskæftigelseaftalen 2008.

Deloitte vurderer, at samarbejdet mellem Jobcentret og Socialforvaltningen i vid udstrækning er 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.

Virksomheder

Deloitte vurderer, at Jobcenter København i den kommende periode står overfor at skulle styrke virksomhedsarbejdet i jobcentret. Tidsregistreringsundersøgelsen viser at der i København anvendes

mindre tid på virksomhedsindsatsen end i andre jobcentre ligesom nøgletalssammenligningen viser, at en mindre del af ressourcerne i Jobcenter København anvendes på virksomhedsarbejde end i de sammenlignelige jobcentre. BIF har netop iværksat initiativet den Koordinerende Virksomheds Service (KVS). Deloitte vurderer, at dette initiativ vil medvirke til et styrket fokus på virksomhedsarbejdet i Jobcentret.

Deloitte vurderer, at det begrænsede fokus på virksomhedsarbejdet i jobcentret har medvirket til at reducere fokus på beskæftigelses- og arbejdsmarkedsrettet rådgivning og vejledning til borgerne.

Eksterne leverandører med rammeaftale

Deloitte vurderer, at der generelt er et godt samarbejde med de eksterne leverandører og visitationen af borgere i matchgruppe 4 til tilbud fungerer effektivt via Udbudsportalen.

Deloitte vurderer, at leverandørerne 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 tilstrækkelig 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.

Endvidere vurderer Deloitte, at der ikke er tilstrækkelige styringsdata omkring effekter og resultater af indsatsen over for den ledige. Dette forringer mulighederne for en kontinuerlig og målrettet visitation til beskæftigelsesindsats.

5.3. Anbefalinger til en styrket borgerservice

Strategi for beskæftigelsesindsats til udsatte borgere

Deloitte anbefaler, at der i forlængelse af Beskæftigelsesaftalen for 2008 fastlægges en tydelig strategi for jobcentrets indsats for udsatte borgere, der klart kommunikerer, hvilke tilbud og metoder jobcentret vurderer skal anvendes til at styrke beskæftigelsen blandt de udsatte borgere samt hvordan samarbejdet med Socialforvaltningen kan videreudvikles og styrkes.

Systematisk beskæftigelsesindsats for udsatte borgere

Deloitte anbefaler, at rammerne og understøttelsen af en mere systematisk beskæftigelsesindsats for udsatte borgere styrkes. En større systematik kan bl.a. understøttes af elektroniske hjælpemærktøjer til en mere ensartet og målrettet visitation samt et styrket standardiseret koncept for bestilling af og tilbagemeldinger fra beskæftigelsestilbuddene.

Styrket implementering af virksomhedsarbejdet

Deloitte anbefaler, at der indenfor rammerne af KVS sker en styrket implementering af strategien for servicering af virksomheder. Strategien bør omfatte både formidling på åbne ordinære job-ordrer og udplacering af ledige borgere via en mere opsøgende indsats. Herunder også udnyttelse af mulighederne på det rummelige arbejdsmarked omkring anvendelse af løntilskud, praktik og mentorordninger. Strategien bør synliggøres i alle dele af jobcentret. Virksomhedsarbejdet og den direkte formidling skal være en integreret del af indsatsens fokus i alle dele af jobcentrets arbejde.

6. Personale og ledelse

6.1. Kommissorium

Inden for temaet personale og ledelse er Deloitte blevet bedt om at belyse, hvordan arbejdsforhold og ledelse influerer på mulighederne for at levere god borgerservice. Herunder er status vedrørende rekrutterings- og fastholdelsessituationen i Jobcenter København belyst.

På baggrund af kortlægningen er Deloitte blevet bedt om at komme med anbefalinger til øget tiltrækning, fastholdelse og udvikling af medarbejdere.

6.2. Vurdering af status inden for temaet

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.

Personalsituationen

Deloitte vurderer, at personalsituationen generelt er stabiliseret. Der er det seneste kvartal ansat flere væsentligt årsværk, end der er fratrådt.

Deloitte vurderer, at sygefraværet fortsat er højt, men at 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 implementeres.

Deloitte vurderer, at der er 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.

Deloitte vurderer endvidere, at der fortsat bør arbejdes med sikring af fælles kommunikation, kompetenceudvikling og ledelsesudvikling. Dette er alle 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.

6.3. Anbefalinger til en styrket borgerservice

Styrket kommunikation af jobfokus og fælles målsætninger

Deloitte anbefaler, at fokus på beskæftigelse, job og arbejdsmarkedskendskab styrkes ift. uddannelsesprogrammer og kommunikationsaktiviteter. I forlængelse heraf anbefales det at styrke kommunikationen af jobcentrets fælles målsætninger og visioner.

Fastholde fokus på igangsatte initiativer omkring fastholdelse og rekruttering

Deloitte anbefaler, at BIF fortsat har stort fokus på fastholdelse og rekruttering. Der er igangsat en række initiativer på dette område, bl.a. omkring markedsføring af Københavns Kommune som en attraktiv arbejdsplads, systematisk lederevaluering, detaljeret kompetencekortlægning, styrket koncept for medarbejderudviklingssamtaler samt udvikling af en strategi for en styrket fastholdelse af medarbejdere i jobcentret.

Fastholde fokus på personale- og lederudvikling

Deloitte anbefaler, at BIF fortsat har stort fokus på personale- og lederudvikling. Der er igangsat en række initiativer på dette område. Deloitte anbefaler, at det videre arbejde bl.a. styrker mulighederne for en mere detaljeret og præcis forventningsafstemning i forhold til mål og resultater mellem ledelse og medarbejdere. En del af dette kan styrkes ved implementering af den styrkede anvendelse af MUS-redskaberne, som BIF har igangsat, hvor mål for medarbejderne specificeres.

Endvidere kan fokus personale- og ledelsesudvikling understøttes af en styrket anvendelse af centrenes resultatkontrakter også i opstillingen af mål på teamniveau. Dette er igangsat på enkelte centre og er et godt udgangspunkt for synliggørelse af produktionsmål og forventningsafstemning, også på individniveau. Dette kan overvejes udviklet til egentlige produktionsnormer for den enkelte, som det er f.eks. er indtænkt i Sygedagpengecentrets produktionsstyringskoncept.

7. Sygedagpenge

7.1. Kommissorium

Inden for temaet sygedagpenge er Deloitte blevet bedt om at foretage en kritisk gennemgang af konklusioner og anbefalinger i den allerede gennemførte konsulentundersøgelse på sygedagpengeområdet mhp. udbygning og kvalificering af undersøgelsens anbefalinger.

Herudover er Deloitte blevet bedt om at belyse Jobcenter Sygedagpenges snitflader til det øvrige jobcenter samt øvrige BIF-centre.

På baggrund af kortlægningen er Deloitte blevet bedt om at komme med anbefalinger til hvordan antallet af sygedagpengesager med en varighed over 52 uger kan nedbringes til niveauet for 2005.

7.2. Vurdering af status inden for temaet

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.

Ift. snitflade mellem Sygedagpengecentret og Ydelsesservice vurderer Deloitte, at tilrettelæggelsen ikke i tilstrækkelig grad sikrer muligheden for at sygedagpengecentret kan forecaste, hvor mange sager der skal igangsættes indsats for.

7.3. anbefalinger til en styrket borgerservice

Styrket fokus på sygedagpengefaglighed og borgerservice i initiativer rettet mod sygedagpengecentret

Deloitte anbefaler, at der i udmøntningen af den valgte model for en ny intern organisering af sygedagpengecentret sættes fokus på sygedagpengefaglige initiativer. Dette kan f.eks. omfatte det tværfaglige aktørsamarbejde med jobkonsulenter, læger, virksomheder m.v., styrket sygdomsforståelse samt viden om redskaber og metoder. Initiativerne bør vurderes ift. effekten for borgeren frem for den interne organisering af indsatsen. I forlængelse heraf skal valget af organisationsmodel indtænke et styrket fokus på håndtering af en tidlig indsats og de kortvarige sager, samt på en tidlig risikovurdering af sagen.

Udvikling af fælles indsatser mellem sygedagpengecentret og det øvrige jobcenter

Deloitte anbefaler, at der udvikles fælles initiativer omkring sygeopfølgning, virksomhedsarbejde og arbejdsmarkedsrettede tilbud på tværs af sygedagpengecentret og de øvrige jobcentre. Dette vil indebære, at sygedagpengecentrets ekspertise omkring sygdom og aktører ift. helbredsafklaring udnyttes også ift. kontanthjælpsmodtagere og det øvrige jobcenters ekspertise ift. arbejdsmarkedet og virksomhedsarbejde udnyttes ift. sygedagpengemodtagere.