

DS FAGGRUPPESEMINAR FOR SOCIALRÅDGIVERE I FAGBEVÆGELSEN

Vejle d. 4.4.2019

Anette Skals lektor ph.d.

Københavns Professionshøjskole, Inst. for socialrådgiveruddannelse

anes@kp.dk

Agenda

- At sige noget om mekanismer ved styring, organisering og ledelse af professionelt arbejde, men også udfoldelse af faglighed, i et jobcenter med særlig fokus på økonomi og ressourcer ud fra 2 eksempler
 - Sygedagpengeområdet anno 2013/2014 (Skals 2016)
 - En handleplan, aktørroller og rammer – ressourcer og økonomi
 - Kontanthjælpsområdet ved hjælp af nyere kilder om en effektiv beskæftigelsesindsatsen (KLK 2017), Taskforce-undersøgelsen fra Københavns kommune (Taskforce 2018)
 - Aktivitetsparate kontanthjælpsmodtageres adgang til fleks, ressourceforløb og førtidspension (Lærkevej)

Baggrund: NPM og kontrol med den kommunale beskæftigelsesindsats

- Modernisering af den offentlige sektor gennem effektivisering, (afbureaukratisering og deregulering), kontraktliggørelse, udlicitering/privatisering og resultatorientering mv. siden 1980'erne.
- NPM fletter sig sammen med andre styringstraditioner som politik, økonomi og lovgivning for at få styr på professionelle, økonomi og resultater via ledelse
- Jobcentrene som decentrale implementeringsenheder for ALMP med øgede frihedsgrader til ledelsen under ansvar overfor central statslig resultat- og målstyring
- Inddæmning af professionelles autonomi i deres skønsudøvelse efter kommunaliseringen af beskæftigelsesindsatsen i 2007/2009

Den økonomiske styring står ikke alene

- Lov og ordre styring: klassisk regelstyring til implementering af også nye politikker som ALMP i en bureaukratisk tradition
- Resultatstyring; procesregulering, digitale redskaber og benchmarking (NPM)
- Økonomisk styring: incitamenter i form af refusioner, driftsloft, servicerammer, puljer og bloktilskud, budgetgaranti mv., men også effektiviseringskrav
 - Udgifter til sagsbehandlerlønninger (konto 6)
 - Udgifter til aktiviteter dvs. aktive indsatser (konto 5)
 - Udgifter til forsørgelsesydelse (refusionsstyret og lovreguleret) overfor øgede skatteindtægter

De kommunale jobcentre er født med ønske om økonomisk styring (L185 af 31.3.2009)

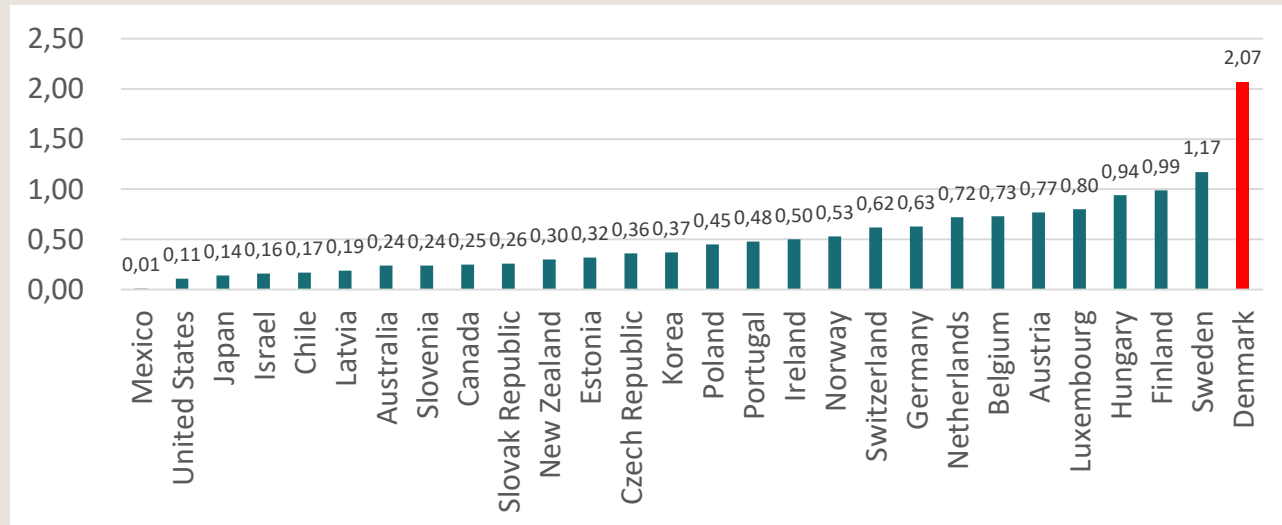
- **Lovgivning og økonomiske incitament**er skal sikre en jobrettet og aktiv indsats i alle kommuner samt, at det kan betale sig at skabe **resultater**. Dialogen mellem beskæftigelsesregioner og jobcentre om indsats og resultater skal sikre, at jobcentrene sætter ind, hvor der er behov på baggrund af viden om egne resultater, og hvilken indsats der virker. De overordnede styringsredskaber skaber den gennemsigtighed og viden, der er grundlaget for resultatdialogen. it-værktøjerne understøtter en målrettet indsats. Baseret på de gældende styringsredskaber udbygges dialogen mellem beskæftigelsesregionerne og jobcentrene, og samspillet mellem den nationale og den lokale beskæftigelsesindsats understøttes” (fra de almindelige bemærkningerne)

De er også født med en stærk statslig styring (L185 af 31.3.2009 - resumeet)

- **Det fremtidige beskæftigelsessystem indrettes som et enstrengt kommunalt system med en stærk statslig styring, der sikrer en sammenhængende national beskæftigelsesindsats. Som tidligere vil der være et statsligt niveau med en central myndighed og fire regionale enheder, som varetager overvågning og styring af det lokale niveau. Lokalt vil der være én indgang i de kommunale jobcentre. Kommunerne overtager udgifterne til aktivering af forsikrede ledige, og de ledige bevarer deres gældende rettigheder og pligter. Kommunen overtager det statslige personale, og i loven reguleres personalets rettigheder og pligter i forbindelse med overgangen. Arbejdsmarkedets parter inddrages som hidtil via Beskæftigelsesrådet og de regionale og lokale beskæftigelsesråd**

Udgifter til ALMP i pct. af BNP, 2016 i OECD-lande

42 mia. DKr



Uarbejdsdygtig og hvad så? (Skals 2016)

- Hvordan udfolder det faglige skøn sig i beskæftigelsesrettet socialt arbejde med sygemeldte i lyset af indholdsmæssige reformer af området (ALMP) og styringsmæssige reformer (NMP)
 - Er skønnet indskrænket, forsat eller gradueret?
 - Hvad og hvem rammesætter skønnet?
 - Er der faglige frihedsgrader til de professionelle dvs. sagsbehandlerne?

Design

- Casestudie med en kommune, hvor især ledelsen pga. uddannelsesmæssige baggrund har forudsætninger for at arbejde med skønnen (jobcenter Hedeby)
- Teori: Institutionel teori og professionssociologi
 - Aktørbåret intraorganisatorisk perspektiv i menneskebehandlede arbejdsorganisationer, hvor professionelle er ansat i "frontlinjen" til at udøve skøn af betydning for borgere, men også for økonomi og målsætninger
- Empiri: observationer af møder ml. ledere og medarbejdere, dokumentanalyser, interviews af ledere, konsulenter og medarbejdere og et vignetstudie
- Sygedagpengeordningen anno 2013/2014

Konklusioner og fund (Skals 2016)

- Skønnet er graderet og påvirket af institutionelle forhold som budgetpres og resultatkrav, men også af sagsbehandlingernes faglighed og lovgivning
- Det er jobcenterledelsen, der har autoritet til at fastlægge rammer, retning og rum for det faglige skøn
- Sagsbehandlingernes faglighed er en forudsætning for jobcentrets "drift" på området for sygedagpenge
- Der er en betydelig ledelsesmæssig organisering og monitorering af området, fordi sagsbehandlingerne skal kunne "drifte" samtidig med at ressourcerammen skal holdes

Tre former for rådighedsrum

- Et organisatorisk råderum præget af de institutionelle omgivelser og lokalpolitiske forventninger i retning mod budgetter, resultater og faglige prioriteringer på ledelsesmæssigt niveau (direktør og jobcenterchef)
- Et ledelsesmæssigt råderum, der muliggør og begrænser sagsbehandlingernes skønsudøvelse i lyset af lagte strategier og ressourcer (jobcenterledelsen)
- Et fagligt råderum med frihedsgrader indenfor og relativt til de organisatoriske retningslinjer og strukturelle standarder (sagsbehandlerne)

Hvad handler casen om (Skals 2016)?

- Casen handler om planlægning, organisering og styring af skønnen og dets udfoldelse gennem ledelse;
 - Strategisk niveau (jobcenterchef og teamchef)
 - Programniveau (teamchef)
 - Driftsniveau (sagsbehandlere)
- Konstant budget- og resultatpres samt ressourceblik

1. Handleplan: behovet for handleplan på området for sygedagpenge i 00'erne

- Fordi jobcenter Hedeby i juli 2006 havde "et merforbrug på 3,9 millioner" på området for sygedagpenge samtidig med, at "udgifterne til sygedagpenge uden refusion er steget med ca. 5% [i Hedeby], men er faldet med 17% i sammenligningskommunerne" beslutter man, at antallet af især lange sygedagpengesager skal nedbringes væsentligt gennem en handlingsplan

Budgetpres på området for sygedagpenge

- Jeg kan ikke huske det minutiøst, men jeg vil gætte på at det har været i forbindelse med en budgetopfølgning. Altså at man har sagt, at der er udgifter, der springer i øjnene. Det [antallet af sygedagpengesager] gik stødt op og det må man så gøre noget ved (Forvaltningsdirektøren)

Resultatpres på området for sygedagpenge

- Vi lå skidt, vi lå rigtig skidt og det er den drivkraft der er (Forvaltningsdirektøren)
- Når jeg siger det [med resultaterne], mener jeg egentlig også, at man politisk har prioriteret det [sygedagpengeområdet] og når jeg også siger, at det var udgiftsstigningen, der var øjenåbneren, så var det jo et forsøg på gennem en målrettet indsats, at afkorte sygedagpengeforløbene (Forvaltningsdirektøren)

Sagsbehandler om forskellen på 2008 og 2013 i jobcenter Hedeby

Jeg var ligesom en buffer og der var heller ikke noget fast sagstal for de andre. De var delt op efter cpr nummer. Jeg kan huske at [SBH1] havde 0101 og 0102 . Dem havde vi mange af og når hun så havde plads på sin sagsstamme så kunne det være at sagen allerede var over 26 uger, fordi den havde stået nede i kælderen, så længe, indtil hun havde plads. Så det var et helt andet system kan du høre. Og det kørte ikke så godt vel, og sygedagpenge havde på dette tidspunkt heller ikke nogen teamleder. Det var måske derfor. Da jeg startede var der ikke nogen teamleder. Der var en, der var holdt op og så gik der noget tid før der kom en ny. I princippet var der jo også jobcenterchefen, du ved, og rygter sagde at så meget ved han heller ikke om sygedagpenge. Jeg ved det ikke. Det var i hvert fald et meget selvkørende team jeg startede i. Så tror jeg vi fik en [teamleder] som hed [navn] det næste år, men i hvert fald var det jo kørt lidt af sporet, ikk. Det er jo klart når der ikke er nogen styring. Og der var mange varighedssager (SBH7)

Ny leder for området for sygedagpenge i 2010

- Jeg kom til en afdeling, hvor jeg synes, at der var nogle dygtige medarbejdere, men de havde ikke haft det entydige ledelsesmæssige fokus, som det kræver, at køre et sygedagpengeteam, hvor der er nogle klare retningslinjer og nogle klare arbejdsgange, snitfladebeskrivelser og styr på det. Altså, det var der ikke. Der var heller ikke et niveau. Når man kiggede på de forlængede sager så var det sådan lidt hop i galop, hvorfor folk de var forlængede, og vi havde jo sygedagpengesager der var 4, 5, 6, og 7 år gamle da jeg startede her. Og så der var [heller]ikke det her ensidige sygedagpengefokus. Det var mere sådan et bredt fokus, der var i en stor afdeling med mange myndighedsområder

Hedeby jobcenter sadler om: Den gode vej

- Det [den gode vej] er, at bruge ressourcer på den sygemeldte og på samarbejdet med [det kommunale] sundhedscentret og lave nogle forløb, hvor man prøver, at sætte en forebyggende eller sygdomsafkortende indsats [med] kost og motion [i gang] og de andre faktorer, der er med til at restituere folk. Og kombinerer en beskæftigelsesmæssig plan indenfor sygedagpenge med noget behandling [og] noget dialog med lægerne omkring de enkelte sygedagpengemodtagere. Så man går meget tættere ind i selve sygdomsforløbet end man gjorde før (Forvaltningsdirektøren)

Området for sygedagpenge 2013/2014

- Når jeg siger [at vi er] anstændigt kørende så er det, fordi selvfølgelig kan det godt være, at vi kan komme endnu længere ned [i antal sygedagpengesager], men der er ikke noget udefrakommende pres på os i forhold til sygedagpengeområdet fra politisk niveau (Jobcenterchefen december 2013).
- Jeg tror først og fremmest målsætningen er at holde kadencen. Og holde niveauet og sørge for at eventuelle huller er fyldt ud, altså hvis der er vikariater eller opsigelser. Altså, hele tiden holde gang i maskineriet (Teamchefen november 2013)

2. Roller: politikere og administration

- Der er jo en politisk opbakning til, at vi bruger de ressourcer vi gør på denne her opgave [sygedagpengeområdet]
- Vi vil gerne have politikere, der kan se et mønster og en holdning i de konkrete holdninger og beslutninger, der bliver truffet [i jobcentret]
- Altså vores egne mål med beskæftigelsesplanerne giver os jo også det råderum. Sygedagpenge har været højt prioriteret og det har også givet resultater (Forvaltningsdirektøren)

Rolle: forvaltningsdirektøren

- Der må jeg være ærlig og indrømme, at det ligger ikke så meget på det politiske niveau og ikke ret meget på mit. Det er mere hvis vi ryger ind i den der mere generelle diskussion om balancen mellem førtidspensionering [og fleksjob og kontanthjælp] så kommer jeg ind, men ikke på det niveau du beskriver. Der kører de suverænt i jobcentret. Det kan både være godt og ondt, men det gør de (Forvaltningsdirektøren)

Rolle: jobcenterchefen

- Det er jo i høj grad på det strategiske niveau. Det er i høj grad samarbejde med det politiske niveau og det er i høj grad samarbejde med eksterne samarbejdspartnere på det strategiske niveau. Det er planlægning i forhold til beskæftigelsesplaner og resultatrevision og det er i særdeleshed opfølgning på resultatrevisioner og justering af strategier og det er økonomisk planlægning i meget høj grad og så er det selvfølgelig ledelse af jobcentret, men jeg leder jo igennem andre så jeg er ikke i nævneværdigt omfang faglig leder. Det har vi teamchefer til at være. Så det er jo strategier, det er økonomi, det er planlægning, politisk samarbejde, altså at varetage udvalgsarbejdet (Jobcenterchefen)

Rolle: Jobcenterchefen

”Sygedagpengeområdet er det område, hvor helbredsafklaringen, behandlingen og hele det der sundhedsmæssige skal forløbe og det har en sagsbehandler en vis indflydelse på. Tempoet i hvert fald. En vis fordi sundhedsvæsenet jo har den afgørende [indflydelse], men hvordan kan man sætte ind med beskæftigelsesrettede indsatser eller arbejdsmarkedsmæssig afklaring sideløbende. Hvornår kan man køre de 2 spor? Og hvis man kan køre dem ret [tidligt] og specielt det beskæftigelsesrettede sådan tidligt i forløbet så bliver det, efter min mening i hvert fald det, der kan gøre, at man får færre varighedssager for, hvis man først skal have hele den helbreds-mæssige udredning og alt det der [behandling overstået] og så [først] derefter starter den beskæftigelsesrettede side af sagen, så får man mange lange sager” (jobcenterchefen)

Rolle: Teamchefen

- ”Man [jeg] skal være en del af driften forstået på den måde, at man skal lægge en linje, men samtidig passe på, at driften ikke opsluger en. At man holder en lille smule på afstand, fordi det er sagsbehandlerne, der skal drifte. Man skal også sørge for, at de har de kompetencer og den viden og den ro og sikkerhed, der skal til for, at de tør træffe nogle afgørelser uden at komme løbende til mig med det hele” (Teamchefen)
- Man skal [som teamchef] være god til, at gennemskue hvad der sker når sagsbehandleren vurderer, [at] nu skal denne her aktivitet sættes i gang. Hvordan sørger vi for, at der er de bedste kommunikationslinjer ud til det sted, hvor aktiviteten så sættes i gang så det sker nemmest og hurtigst muligt (Teamchefen)?

Rolle: Sagsbehandlerne

- ”Det er svært at svare på. Jeg tænker, hvis man vender det lidt på hovedet, at så kommer deres faglighed i spil indenfor de rammer, der er afstukket i lovgivningen og de niveauer vi [jobcenterledelsen] har lagt” (Teamchefen)
- De [sagsbehandlerne] skal kunne finde ud af at vurdere i forhold til den enkelte borger; hvor er det jeg lægger min vægt henne i forhold til det jeg skal her. Det er der fagligheden kommer i spil. Det er, når man kan prioritere i sine sager og i sine samtale og i sine indsatser sådan så man gør det, i gåseøjne, rigtige i den enkelte sag (Teamchefen)

Rolle: sagsbehandlerne

- Det er afgørende, at personalet rent faktisk kan skabe resultater og kan sørge for, at der er en progression i sagsforløbet og kan sørge for, hvis vi skal lave en arbejdsprøvning [i en sygedagpengesag], at det resultat, der kommer ud af en arbejdsprøvning også rent faktisk kan anvendes i sagen (Jobcenterchef)

3. Rammer for skøn – ressourcer og økonomi

- En juridisk ramme, der har overholdelse af lovgivningen som en stærk norm sammen med idealer om ensartede skøn i forsørgelsessituationen, fravær af subjektive vurderinger på personligt/private holdninger og individuelle vurderinger af de konkrete forhold i de enkelte sygedagpengesager som (ikke) begrunder uarbejdsdygtighed
- En faglig ramme, hvor sagsbehandlerne 1) vurderer om borgeren "er klar", hvor meget borgeren kan klare, 2) har samtidigt fokus på beskæftigelse og behandling, 3) kan samarbejde med borgeren og 4) kan lave beskæftigelsesfaglige skøn vedr. uarbejdsdygtighed

Fortsat

- En ressourcemæssige ramme, der angår begrænsninger og muligheder i de økonomiske og personalemæssige ressourcer samt sagsbehandlernes kendskab til de økonomiske og ressourcemæssige rammer på området for sygedagpenge

Ressourceblik hos forvaltningschefen

- Du kan kalde det prioriteringer eller råderum, men altså [de økonomiske] rammerne bliver snævrere og snævrere, og det gør det jo endnu mere vigtigt, at man [vi] gør det rigtige med det man nu engang har (Forvaltningsdirektøren)

Ressourceblik hos teamchefen

- Ansvarer er helt overordnet set at sørge for, at vi får det bedste ud af de ressourcer vi har, at vi leverer den bedste service i forhold til borgerne og vi overholder den lovgivning vi er sat i verden for at administrere. Det vil sige et eller andet sted skabe de bedst mulige organisatoriske rammer for, at medarbejderne kan løse deres opgaver. Det var sådan det helt overordnede tænker jeg. At sikre at alle [sygemeldte borgere] blive behandlet nogenlunde ens, men at der samtidig er plads til de individuelle vurderinger, og at vi gør det indenfor en fælles referenceramme, hvis man kan sige det på den måde. At sørge for at vi gør det bedst muligt indenfor de rammer vi nu har, og jeg ser det også som min opgave, at sørge for, at vi har så lidt bøvl som muligt, hvis man kan sige det på den måde. Nu tænker jeg administrativt (teamchefen)

Ressourceblik hos jobcenterchefen

- Efter min mening spiller det [økonomi] faktisk en ret væsentlig rolle, fordi det er en virkelig tung udgift for kommunen, hvis man har mange og specielt lange sager. Det betyder faktisk en hel del og det kan ikke undgå, at præge de faglige vurderinger i et eller andet [omfang]. Altså, ligge som sådan en skygge, hvis man har mange sager over 52 uger. Og mange; hvad er det? Det er flere end dem man i gennemsnit har i vores klynger eller sådan et eller andet, så kan det ikke undgå at lægge et pres. Det kan det ikke, men presset behøves jo ikke bestå i, at vi er meget skrappe og anvender forlængelsesregler eller ikke anvender forlængelsesregler benhårdt. Det kan ligeså godt bestå i, at vi øger det fagligt kvalificerede arbejde undervejs, så man undgår at komme hen på varigheden (Jobcenterchefen)

At bevare kontrollen med området for sygedagpenge

- Farescenariet er, at der kommer nogen og siger noget til en, som man bliver fristet af [til] det jeg kalder at skamride paragrafferne. De onde paragraffer og det har jeg jo set masser af gange, at nogen kan være fristet til (Jobcenterchefen)
- Jeg ved det pres kan komme så man bliver fristet til det. Og så synes jeg altså, hvis man bliver det [fristet] så skal man hurtigst muligt tilbage igen på det professionelle grundlag (Jobcenterchefen)
- Hvis det her område [sygedagpengeområdet] løber løbsk så mister vi alt indflydelse (Jobcenterchefen)

Mulighed: at kunne skabe resultater på bekostning af borgeren

- Altså, hvis ikke man har et meget kontinuerligt og stabilt forløb i hver evig eneste sag i hvert fald dem, som ikke raskmelder sig selv i løbet af meget kort tid så skrider det. Det gør det og der er det her system [i Hedeby] sgu ikke anderledes end at hvis man kommer voldsomt økonomisk under pres så går det ud over det som jeg sådan vil kalde den etisk forsvarlige sagsbehandling eller det kan det godt gøre i hvert fald. Det er fristende at skabe hurtige resultater på bekostning af borgeren. For det er muligt (Jobcenterchefen)

Bred vurdering

- Altså, det [bred vurdering] er jo noget man godt kan skamride, hvis man vitterligt vil, fordi hvis vi virkelig går i plenum og så kan vi sgu nok godt [skamride den] for man skal være rigtig meget syg for, at man ikke kan [arbejde dvs. indenfor et eller andet område], men nogen gange er det rimeligt og nogen gange er det ikke rimeligt (Jobcenterchefen).
- Jeg har også mødt eksempler hvor man [jeg] tænker ”hold da kæft. Det kan godt være I gør det [raskmelde på bred], men i virkeligheden vil det aldrig kunne fungere og selv om sådanne vurderinger skal tages sådan lidt uafhængig af det aktuelle arbejdsmarked så må man godt åbne det ene øje og skele lidt til, at det vi siger, kan lade sig gøre, reelt også kan lade sig gøre (Jobcenterchefen)

Kvartalsmøderne i jobcentret

- Så bruger jeg det [mødet] selvfølgelig ledelsesmæssigt, udover informationer, til engang imellem at fortælle, hvor skabet står for eksempel økonomisk. Hvad er vores økonomiske ramme, ikk. Altså, det må de jo gerne vide. Så går alting nemmere. Jo mere medarbejdere ved om vores rammebetingelser jo nemmere går alt ledelse. Helt fra hvis man skal hive noget kompetence hjem til hvis man skærer ned i personalet og til man i øvrigt udvider på nogle bestemte områder og sådan noget. Jo mere velinformeret de er, jo nemmere går alt ledelse (Jobcenterchefen).

Jobcenterchef om den nye reform

- Det er der selvfølgelig [en reform på vej], men nu kender vi ikke ressourcekonsekvenserne af den helt fuldt ud vel, men den giver også en mulighed for en anden arbejdsfordeling, som vi skal være meget skarpe på for det kan godt være, at det kræver nogle flere ressourcer til det vi kalder konto 5 altså til den aktive beskæftigelsesindsats, men når en sag når 5 måneder er den på vej væk fra sådan kernesagsbehandlingen [myndighedsområdet og konto 6]. Selvfølgelig vil der være noget [tilbage til konto 6], men der er nogen, der skal tage over i de der jobafklaringsforløb og det er vi på ingen måde færdige med at finde ud af hvordan vi gør det, men vi har jo virksomhedskonsulenter, vejledere og fysioterapeuter, som måske får en mere systematisk rolle her altså et mere systematisk ansvar for at understøtte de der jobafklaringsforløb (Jobcenterchefen)

Opsamling: sygedagpengeordningen før 2014

- Relativt uforandret sammenlignet med andre forsørgelsesydelse
- Uarbejdsdygtighedsvurdering med 52 ugers varighedsgrænse uden jobafklaringsforløb gav begrænsede muligheder for raskmelding indenfor 52 uger (vignetperson)
- Med indførelsen af NPM fik jobcentrenes ledelser mulighed for at arbejde strategisk med området for sygedagpenge i forhold til økonomi og resultater, men også arbejde fagligt med områder, der opprioriteres enten lokalt (kommune) eller centralt (stat)

**Aktivitetsparate
kontanthjælpsmodtagere
og adgangen til fleks,
ressourceforløb og
førtidspension (Lærkevej)**

Investeringer i en aktiv beskæftigelsesindsats

- Flere kommuner har de seneste år investeret i beskæftigelsesområdet med det formål at reducere overførselsudgifterne både på kort og langt sigt. Regeringen og KL er enige om at afdække mulighederne for at understøtte incitamentet til at investere i en aktiv beskæftigelsesindsats, herunder sammenhængen mellem investering og afkast. Mulighederne må ikke indebære en svækkelse af den offentlige udgiftsstyring (Regeringen & KL: Aftale om kommunernes økonomi 2019:17)

Kommunale veje til effektivisering på beskæftigelsesområdet (KLLK 2017:71ff)

- At reducere kommunale udgifter til offentlig forsørgelse ved i et kombineret økonomisk, styringsmæssigt og fagligt perspektiv at arbejde med;
 - Klare mål
 - Beskrive faglige metoder for hvordan medarbejderne skal arbejde
 - Udspecificere ressourcebehovet i en evt. investeringsstrategi
 - Lægge rammerne for stram produktionsstyring
 - Indtænke kultur og kompetencer, og politisk forankring/ejerskab
 - Løbende opfølgning og fokus på benchmark med sammenlignelige kommuner
- Overveje overgangen til drift – effekter dvs. kan det betale sig?

Optimering af arbejdsprocesser i jobcentret (KLK 2017:91ff)

- ”Jobcentrets produktionsmaskine skal håndtere et dagligt flow af borgerhenvendelser, samtaler og indsatser mv. Forslaget går på at udnytte en række muligheder for at reducere tidsanvendelse til disse delopgaver og skabe mere flow i sagsbehandlingen...”
- ”Det skal understreges, at en optimering af sagsprocesserne ikke betyder mindre kvalitet i indsatsen eller mindre tid til borgerkontakt”
- ”Samtalernes effekt forudsætter, at sagsbehandlerne afholder flest mulige samtaler. Klassiske optimeringsredskaber med inspiration fra LEAN kan anvendes. KLK har erfaring for, at en af fordelene ved procesoptimering er at man udover at optimere sagsgangene får påvirket medarbejdernes faglige tilgange til samtalerne og dermed kan opnå større effekt af samtalerne”

Centraliseret kalenderstyring (KLK 2017:92) anbefalet af Københavns kommune - Lærkevej

- En central funktion indkalder borgerne
- Der vil være et betydeligt potentiale i, at placere samtalerne med borgerne i faste tidsrum på dagen, der er reserveret til samtaler fx nogle sammenhængende timer om formiddagen, fremfor at samtalerne er spredt ud henover hele dagen
- [Ved samtaler når borgere udebliver/aflyser] kan jobcentret placere samtalerne med denne gruppe borgere på et fast tidspunkt på ugen. Fordelen er, at sagsbehandlerne dermed ikke bruger unødigt tid på afbrydelser ugens andre dage, og at der i et vist omfang kan planlægges andre administrative opgaver i samme tidsrum, fordi man på forhånd ved, at en del af samtaletiden ikke bliver aktuel.

KLK: potentiale for optimering af forberedelse og samtaleafholdelse i andre kommuner varierer

- KLK mener inspireret af KK (Lærkevej), at der også kan være besparelspotentiale i, at ledelsen sætter rammer op for hvor lang tid, der er for forberedelse til hver samtale
- Forberedelsestid til borger, der udebliver er mere eller mindre spild, hvilket kan imødekommes ved at der afsættes 10 minutter til forberedelse når borgeren møder dvs. sagsbehandleren kan forberede sig mens borgeren venter
- Potentialet for at optimere samtaleafholdelsen varierer fra kommune til kommune og fra målgruppe til målgruppe.

Isabell Langhoff m.fl. om sagsbehandlingens økonomiske rammer på Lærkevej (Dagbladet Information 18.9.2017)

- På Jobcenter Lærkevej sidder vi hver med ansvaret for omkring 180-220 borgere på kontanthjælp
- Vores arbejdsuge veksler mellem uger med formiddagssamtaler og uger med eftermiddagssamtaler. Når vi har formiddagssamtaler, møder vi ind inden klokken ni og går ned på samtalegangen, hvor der i formiddagsrummet er indkaldt seks borgere per sagsbehandler til samtale. De seks samtaler skal klares inden klokken 12, hvor eftermiddagsholdet overtager
- Der er afsat 25 minutter til hver borger, og for at undgå tidsspilde ved udeblivelser må vi ikke bruge tid på forberedelse, før borgeren er tjekket ind.

Målgruppen på Lærkevej ifølge Langhoff m.fl. (Dagbladet Information 18.9.2017)

- Vi taler om borgere, der ofte har mange sociale udfordringer – psykiske eller fysiske lidelser, misbrug, svære skilsmisser, voldelige forhold, hjemløshed osv. Borgere, der tit er pressede og kæmper for at få hverdagen og økonomien til at hænge sammen.
- Mange af vores borgere har været i systemet i mange år og har komplekse problemer, og på 25 minutter er det i mange tilfælde meget svært for os at danne os et overblik over vedkommendes situation.

Undersøgelse af sagsbehandlingen vedr. førtidspension, fleksjob og ressourceforløb i Københavns Kommune (Taskforce 2018:5)

- Hvad i Københavns Kommunes (KK) gældende praksis er skyld i, at KK er den kommune i landet, der tildeler færrest førtidspensioner og fleksjob?
 - KK har relativt mange aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere med lang varighed på kontanthjælp og relativt mange borgere i ressourceforløb
 - Relativt få aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere overgår til revalidering, fleksjob og førtidspension
 - Der er lav tilgang til førtidspension fra ressourceforløb og sygedagpenge
 - Borgere i ressourceforløb overgår relativt sjældent til førtidspension, men oftere til kontanthjælp og selvforsørgelse
 - Ankestyrelsen har i 97,7% af sagerne vurderet at KK's afgørelse var korrekt og KK får omgjort færre sager end landsgennemsnittet og klyngen

Niveauet for tilkendelser af førtidspensioner i KK samt årsagerne hertil (Taskforce 2018:5f)

- KK har relativt mange borgere i ressourceforløb og relativt få førtidspensionister samtidig med at tilgangen til førtidspension i KK også er lav
- KK tilkender fjerde færrest førtidspensioner til over 40 årige borgere i DK
- KK har det højest antal sager pr. sagsbehandler i DK
- Taskforcen vurderer, at det lave antal tilkendelser bl.a. kan forklares med
 - en manglende igangsættelse af og fremdrift i beskæftigelsesrettet og helbredsmæssige afklaring af borgere, og
 - at overholdelsen af [nogle af] de processuelle [og refusionsudløsende] krav i visse tilfælde er blevet vægtet højere end det materielle i sagerne

Sagsgennemgang af 33 såkaldte gråzonesager (fleks, ressourceforløb, føp?) Taskforce (2018:6)

- Sagsgennemgangen viser eksempler på, at der kunne have været iværksat en mere relevant beskæftigelsesrettet og helbredsmæssig afklaring af borgerne på et tidligere tidspunkt
- Oplysningsgrundlaget i sagerne kunne være opfyldt tidligere
- Manglende opfølgning og vurdering af helbredsoplysninger ift. behandlingsmuligheder, funktionsniveau og skånebehov bl.a. pga journalføring og sagsbehandlerskift
- Rehabiliteringsteamet har i mange sager ikke fået den fornødne dokumentation for tilkendelse af førtidspension eller fleksjob, men har også fortolket for stramt

Forskelle og ligheder ml. Lærkevej og Jobcenter Hedeby

- 2 forskellige områder og målgrupper
 - Forskellige ledelsesmæssige tilgange til kvalitet
 - Forskellige forventninger til faglighed
 - Forskellige potentialer for effektiviseringer, men begge områder kunne (kan?) effektiviseres
 - Hvad med Ankestyrelsens rolle?
 - Hvad med frikommuneforsøgene?
 - Hvad med forenkling af beskæftigelsesindsatsen?

Anvendte kilder

- KLK (2017): Kommunale veje til effektivisering. KL'S Konsulentvirksomhed
- Taskforce (2018): Taskforce. Før tidspension og fleksjob i Københavns Kommune. April 2018
- Regeringen & KL: Aftale om kommunernes økonomi for 2019
- Skals, Anette (2016): Uarbejdsdygtig og hvad så? Et casestudie om faglige skøn i beskæftigelsesrettet socialt arbejde med sygemeldte i et jobcenter. Ph.d. afhandling. Institut for sociologi og socialt arbejde. Aalborg Universitet København

