

Afrapportering
Serviceanalyse af
fleksjobområdet i
Jobcenter Varde



Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	3
2.	Analysen	4
3.	Anbefalinger	12

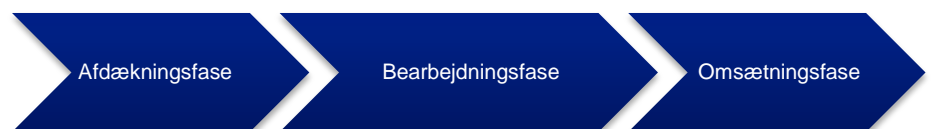
1. Indledning

Baggrund, formål og ramme for opgave

På baggrund af telefonsamtaler og møder med Jobcenterledelse samt øvrige repræsentanter, har Deloitte og Jobcenter aftalt en proces for afdækning af eventuelle uhensigtsmæssigheder i den nuværende drift af ledighedsydelsesområdet.

Det er aftalt at Deloitte afdækker disse, bearbejder afdækkede konstateringer og giver bud på, hvorledes der fremadrettet kan skabes grundlag for en hensigtsmæssig og progressionsskabende drift. Efterfølgende er det hensigten af Jobcenter Varde arbejder videre med de angivne anbefalinger i det omfang og i den udstrækning dette vurderes hensigtsmæssigt.

Der henvises i øvrigt til det aftalte grundlag for proces som beskrevet i notatet "Serviceanalyse af sagsadministrationen indenfor revaliderings/fleksjobområdet", hvoraf beskrivelse af procesdesignets enkelte faser fremgår.



2. Analysen

“Hyppig ledelseskontrol på sager over 18 måneder vil nok kunne understøtte handlinger som fører til noget.”

Interviewet sagsbehandler

I forbindelse med analysens udfoldning, er der gennemgået 20 ledighedsydelsessager med en varighed over 18 måneder. Sagerne er udtrykt således at de er fordelt på de 4 sagsbehandlere, som varetager den daglige sagsadministration. Der er tillige foretaget interview af de 4 sagsbehandlere, af arbejdsmarkedskonsulenterne på området, af faglig konsulent og af daglig leder. Endelig er der foretaget analyse af relevante dokumenter, som vedrører retningslinjer for sagsadministrationen, konsulenternes arbejde, organisering mv.

Analyse af sagsadministrationen i Jobcentret

Vi har konstateret at brugen **match** sker på et uensartet grundlag. Således har vi eksempelvis i nogle sager set, at borger var matchet jobklar eller indsatsklar, uagtet at der på samme tid var beskrevet problemstillinger omkring helbred, som sagsbehandler var ved at af-dække eller påtænkte af-dække, forend der kunne henvises til aktivitet, med henblik på at få borger i arbejde. Ligeledes er det vores opfattelse at sagsbehandlerne i et vist omfang matcher borgerne ned på et grundlag som ikke ses at hænge sammen med det forhold at der er tale om en målgruppe, som i udgangspunktet står til rådighed for arbejdsmarkedet på særlige vilkår. De særlige vilkår kompenseres der jo netop for gennem fleksjobbets individuelle beskaffenhed. Det er vores opfattelse at sagsbehandlerne med fordel kan give større opmærksomhed på ikke at lade sig opsluge af den enkelte borgers selvopfattelse af egne begrænsninger, men derimod øge opmærksomheden på at anlægge en mere ressourceorienteret tilgang til borgeren og dennes muligheder. Det kan konstateres at matchet ofte baseres på borgerens egne beskrivelser af begrænsninger, fremfor en faglig vurdering af den enkeltes kompetencer, sammenholdt med den dokumenterede aktuelle helbredstilstand.

Sagsbehandlerne giver udtryk for, at de opfatter målgruppen af ledighedsydelsesmodtagere med varighed over 18 måneder, som en gruppe, der er vanskelig at få i fleksjob. Det er vores opfattelse at gruppen lidt har "tabt pusten" i denne forbindelse og mangler overordnede retningslinjer for, hvorledes denne sagstype holdes i gang i relation til progression og fokus på arbejdsmarkedsperspektivet. Medarbejderne giver selv udtryk for samme behov.

”Ingen har udstukket guidelines. Det er skuffende at det er noget, man selv må gætte sig til.”

Interviewet sagsbehandler

Der ses ikke at være anlagt **planer** i de gennemgåede sager. Hensigten med de anvendte indsatser fremgår ikke i en overordnet sammenhæng og således ses der at være fokus på output, frem for outcome/resultater. Det fremgår således ikke, hvad der er gjort af erfaringer undervejs i anvendelsen af et konkret tilbud eller en konkret praktik, frem for en anden, eller hvad målet med den anlagte kurs forventes at være, ud over ”ansættelse i fleksjob”., til at sikre ovennævnte fokus.

Den enkelte sagsansvarlige medarbejder synes ikke at være bevidst om at konkretisere sin rolle, via dokumentation i sagen, gennem det resultatbaserede arbejde, hvor der opstilles en ramme, indenfor hvilken den enkelte borger, forventes at agere på en given måde, på baggrund af drøftelser og konkrete aftaler, med et specifikt mål.

Der ses således, efter vores opfattelse, at mangle konkretiseret plan for indsats i de gennemgåede sager. Der ses at være tale om en systematisk uhensigtsmæssighed, som ikke relaterer sig til et formuleret lovkrav, men som har afgørende betydning for sagernes mulighed for progression og styring. Styring såvel på enkeltsagsniveau, som styring af det samlede driftsområde. Det er vores erfaring at sagsområder som administreres uden resultatstyring for såvel området, som på enkeltsagsniveau, præges af sager med længere varighed end det ellers vil være tilfældet.

Eksempler på usystematisk og/ eller **uklar sagsstyring**, samt manglende opfølgning på aftaler og igangsatte handlinger, kan indikere manglende retningslinjer for og faglig viden om, hvordan indsatsen i sagsarbejdet tilrettelægges og struktureres.

Vi har kunnet konstatere at der ikke i nogen af de gennemgåede sager anlægges nogen plan for indsats, hvilket vi vurderer som en betydelig mangel i sagsadministrationen. Der ses ikke plan for valg af praktikker, med afsæt i borgers velkendte kompetencer, ligesom der ikke konsekvent indhentes dokumentation for, hvorvidt der er begrundelse for borgers oplysninger om begrænsninger som hindrer deltagelse i relevante indsatser. Den manglende målretning af indsatsen i sagerne, som ses præget af tilfældigt udvalgte praktikker og anvendelse af tilbud, vurderes at have væsentlig negativ betydning for sagernes længde og mulighed for progression.

Vi har kunnet konstatere at der i et antal sager registreres **revurderinger**, uden at disse ses at have et indhold, som er i overensstemmelse med de lovgivningsmæssige krav, som eksempelvis dokumentation for på hvilken måde, der er arbejdet med at bringe borger i fleksjob, eller beskrivelse af helbredets betydning for de fremadrettede muligheder for job. Vi så i flere sager, at der ikke havde været anvendt tilbud siden sidste revurdering eller visitationen til fleksjob, hvilket synes særdeles uhensigtsmæssigt. Det er efter vores opfattelse, ikke tilstrækkeligt at lave en u-kommenteret opstilling af, hvilke typer af tilbud borger har deltaget i. Ligeledes er det efter vores opfattelse ikke

”Vi savner instrumenter til at holde borgerne i kog. Det er dybt frustrerende at de ikke kommer videre...”

Interviewet sagsbehandler

dækkende at opliste tilbud som borger har deltaget i, når disse ligger mere end 1 år tilbage fra revurderingstidspunktets opstart.

Vi har konstateret at der i flere sager ikke tidligere sås mulighed for at borger kunne deltage i tilbud og af denne grund har stået passiv i et år eller mere. Hovedparten af disse borgere har været korrekt matchet som 3. Der ses imidlertid ikke at være dokumenteret løbende vurdering af, hvor vidt borgers udfordringer ses at være at midlertidig karakter, eksempelvis dokumenteret med lægelige oplysninger om tidsperspektiv på forværring af lidelse, eller igangsat plan for afdækning af om borgers arbejdsevne er reduceret yderligere siden visitationen til fleksjob. Vi skal anbefale at der til brug for disse sager udarbejdes en særlig arbejdsgang for ”**trykprøvning**” i forbindelse med revurderingen, således at det forsøges undgået at borgerne står passive gennem uhensigtsmæssig lang tid.

Der ses ikke i alle sager at være beskrevet **individuel** **begrundet** stillingtagen til, hvorfor netop et konkret tilbud er anvendt. Det fremgår eksempelvis at målet er at bringe borger i fleksjob hurtigst muligt, men der ses ikke i alle tilfælde at være taget drøftelse med borger forud for henvisning til tilbuddet, af hvilken grund borgers retssikkerhed heller ikke ses at være tilgodeset.

Det er vores konstatering at antallet af anvendte tilbud i enkeltsager ses at variere betydeligt og ud over, hvad der kan forklares med borgers karakteristika. Det kan således konstateres at nogle sagsbehandlere anvender ganske flere tilbud eller praktikker end andre. Gennem de udførte interviews giver sagsbehandlerne da også udtryk for at mangler der retningslinjer for henvisning til tilbud og tilbudstyper, som baserer sig på den enkelte borgers problemstilling, idet der ofte er tale om borgere som, muligvis på baggrund af lang tids ledighed, har psykiske problemer, lavt selvværd og lignende.

Vi har konstateret at de afrapporteringer som modtages fra anvendte tilbud, ikke efterfølgende omsættes i den enkelte sag og lægges til grund for justering af tilgang eller til grund for valg af næste hensigtsmæssige sagsbehandlingsskridt.

Det er vores konstatering af sagsbehandlerne ikke i udgangspunktet anvender flerstrengt indsats i sagerne, som eksempelvis anvendes af praktikker, sideløbende med at der indhentes lægelige oplysninger eller borgers deltagelse i relevant behandling.

Generelt ses sagerne præget af langsommelighed eller **tøvende tilbageholdenhed** og usystematisk anvendelse af tilbud, som eksempelvis **praktik**. Vi konstaterer at praktikkerne ikke anvendes dynamisk og kontinuerligt i indsatsen med at få borger i job, men mere som instrument til opfyldelse af dokumentationskravet ved revurderinger. Således fremstår det næsten som om at de borger, fra de gennemgåede sager, som er kommet i job, har fundet dette af egen drift og ikke med Jobcentrets mellemkomst.

Vi konstaterer ligeledes at sagsbehandlers undlader at tage stilling til, hvor vidt den enkelte ledige reelt står til **rådighed** for fleksjob, på baggrund af en konkret og beskrevet vurdering. Således ses sager, hvori der er beskrevet diverse barrierer for fleksjob, samtidig med at notatet afsluttes med en sætning, hvoraf det fremgår at pågældende fortsat vurderes at stå til rådighed.

Udførersiden set fra et sagsperspektiv

Det fremgår af de bestillinger, som sagsbehandlerne fremsender til arbejdsmarkedskonsulenterne, at der er angivet et **timetal** som den enkelte borger vurderes at kunne arbejde i. Arbejdsmarkedskonsulenterne oplyser at de ikke behøver tage udgangspunkt heri og det er vores opfattelse at et på forhånd angivet timetal ikke reelt giver mening, idet borgers mulige præstation i den forbindelse, må have en naturlig sammenhæng med det konkrete arbejdes beskaffenhed, arbejdsmiljø, afstand fra bopæl og flere relevante elementer.

Arbejdsmarkedskonsulenter oplyser i øvrigt at en borger kan være henvist til 20 timers arbejde, men placeres i 3 timers arbejde, hvis det er den mulighed, der viser sig. Der er ikke udformet en retningslinje for, hvorledes man påtænker borgers resterhvervsevne udnyttet, såfremt der findes en sådan løsning. Skal borger stå til rådighed på resterhvervsevnen?

Det er vores konstatering af der kan gå uforholdsmæssig lang tid fra at en bestilling er angivet, til der ses dokumentation for afholdt samtale mellem borger og arbejdsmarkedskonsulent. Vi konstaterer videre at der ikke ses dokumentation for et vedholdende og dynamisk samarbejde mellem konsulent og borger, med krav eller aftaler om konkrete henvendelser til mulige praktiksteder, eller et direkte match mellem borgers kompetencer og anvendt praktiksted.

I flere sager så vi at arbejdsmarkedskonsulenten var uklar i forhold til, hvorvidt der var tale om afklaring af arbejdssevnen eller om forsøg på placering i praktik med henblik på placering i fleksjob.

”Det er uhensigtsmæssigt at der ikke er fastlagt møder med sagsbehandlerne, med fast punkter, som relaterer sig til feltet”

Interviewet arbejdsmarkedskonsulent

Tillige så vi at de anvendte praktikker ikke følges op, som allerede beskrevet, med en ny praktik, som tilgodeser/medtager de resultater, der er fremkommet ved brug af den forrige. Flere af sagerne bar præg af manglende samarbejde eller kommunikation mellem sagsbehandler og arbejdsmarkedskonsulent, hvilket betyder at borger ikke fastholdes i arbejdsmarkedsperspektivet og tillige kan bevirke at fokus ikke ensrettes for de involverede parter.

Arbejdsmarkedskonsulenterne oplyser at de primært anvender eget opbygget virksomhedsnetværk i arbejdet med udplacering af borgere.

Vi så tillige en uklarhed mellem parterne (sagsbehandler og arbejdsmarkedskonsulent) i forhold til placering af borgers i 9 måneders ansættelse med henblik på den såkaldte "nulstilling" af refusionsperioden på ledighedsydelse. Nogle sagsbehandlere tilkendegiver en opfattelse af at der er tale om en ydelse, som kan bestilles og forventer på den baggrund også løbende levering heraf. Arbejdsmarkedskonsulenterne tilkendegiver en anden opfattelse, Nemlig at der er tale om en særlig foranstaltning, som først kan tages i anvendelse, såfremt "alt andet glipper" og der i øvrigt er en relevant jobåbning i det kommunale regi, som matcher borgers kompetencer i nogen grad.

Arbejdsmarkedskonsulenterne oplyser at deres samarbejde med borgerne udelukkende bygger på tillid, hvilket naturligvis er positivt, men vi finder det problematisk at der både på udførersiden generelt (interne såvel som eksterne udførere) og blandt sagsbehandlerne konstateres en resigneret accept af at nogle borgere "nægter at arbejde gratis", hvilket betyder at nogle borgere ikke placeres i praktik og dermed vanskeligt kan få held med placering i konkret fleksjob.

Endelig så vi lang ventetid i relation til modtagelse af afrapporteringer fra anvendte udførere, ligesom vi også konstaterede at resultaterne fra de anvendte tilbud ikke blev omsat i det videre sagsarbejde. Det ses som en udbredt uhensigtsmæssighed at der ikke er en (dokumenteret) løbende dialog mellem sagsbehandler og udfører i forbindelse situationer, hvor der opstår udfordringer er direkte problemstillinger i arbejdet med en borger, uagtet om det omhandler placering i relevant praktik, fremmøde i kursusaktivitet, eller andre forhold, som vanskeliggør mulighederne for et påtænkt eller forventet resultat.

Analyse af forholdet mellem eksisterende tilbudvifte og behov for tilbud

For driftsområdet står følgende tilbud, som en henvisningsmulighed:

Job-STI (8 løbende pladser), der ses beskrevet som et tilbud, der retter sig mod målgruppen af ledige med behov for støtte til at komme på arbejdsmarkedet. Støtte gives gennem eksempelvis afklaring af arbejdsevne gennem værskstedsafprøvning eller praktik, lægelige vurderinger, individuelle samtaler og motion, temadage samt undervisning i øvrigt.

Forløbet er ikke set anvendt i større udstrækning i de sager vi har gennemgået, hvilket formodes at hænge sammen med at tilbuddet omhandler afklaring af arbejdsevnen, jf. udleveret beskrivelse af indhold. Uagtet at vi i enkelte sager har konstateret at borgere har været henvist til arbejdsprøvning, er vi af den opfattelse at borgere, som er visiteret til fleksjob, som udgangspunkt, er afprøvet, idet afprøvning er en central del i udredningen af grundlaget for visitationen.

Forløbet ses dog som potentielt hensigtsmæssigt anvendt i de situationer, hvor der, som tidligere beskrevet, er tale om en borger hvor de helbredsmæssige forhold fylder så meget at udplacering i praktik med henblik på ansættelse i fleksjob ikke har været succesfuldt. Her synes placering i tilbuddet relevant, i forhold til at få afdækket om resterhvervsevnen er i behold, om denne kan udvikles, eller om der er grundlag for igangsætning af andre initiativer.

Sagsbehandlerne oplyser at de finder afrapporteringerne fra STI-forløbet dækkende og relevante, samt at disse, ikke mindst, kommer til aftal tid.

Forløbet varetages i Kompetencecentrets regi.

Job og motivation (5 forløb á 4 uger x 15 personer), der ses beskrevet som et tilbud, der retter sig mod målgruppen af ledige, hvor der tilbydes rådgivning og sparring i relation til at finde et fleksjob, som matcher den enkelte individuelle behov og ønsker. Forløbet rummer temaoplæg, gruppedrøftelser, individuelle samtaler og selvstændigt arbejde. Sidstnævnte eksempelvis i forbindelse med udarbejdelse af CV og ansøgninger, som jobsøgning.

Forløbet set anvendt i næsten alle de sager vi har gennemgået, hvilket formodes at hænge sammen med det forhold, som oplyst af sagsbehandlere og arbejdsmarkedskonsulenter, at forløbet anvendes til ny-visiterede med henblik på placering i fleksjob umiddelbart efter visitationen. Forløbet ses også anvendt senere i den enkelte borgers ledighedsydelsesperiode, men ikke i samme omfang.

”Det er da ligegyldigt, at der er garanti for samtale efter max. 1 måned, når der alligevel ikke sker noget. Der mangler fokus på arbejdsmarkedsperspektivet!”

Interviewet sagsbehandler

Sagsbehandlerne oplyser at sigtet i forløbet ikke opleves hensigtsmæssigt til borgere, som har været på ledighedsydelse i en længere periode, idet disse ofte er kendetegnet ved andre problemstillinger end de, som omfattes af dette tilbud.

Forløbet ses hensigtsmæssigt anvendt som tilbuddet alle ny-visiterede henvises til, for at sikre umiddelbar jobsøgning og forhåbentlig placering i fleksjob.

Der ses ikke et tilsvarende forløb, som er målrettet borgere med en længere ledighedsperiode bag sig.

Sagsbehandlerne oplyser at afrapporteringerne fra "Job og motivation" ind i mellem kommer sent og da nogle gange på baggrund af ryk.

Der er udleveret pjecemateriale til os, hvoraf det fremgår at forløbet både varetages i Kompetencecentrets regi og i AS3-regi. De forløb vi har set i de gennemgåede sager, ses at stamme fra AS3-regiet.

Jobklub (20 løbende pladser) ses ikke anvendt i sager med varighed over 18 måneder.

Individuelle samtaler (7 løbende pladser), der ses beskrevet som et individuelt tilbud til ledige, som har brug for inspiration til at få afklaret fremtidige jobmuligheder. Forløbet består af individuelle samtaler, hvor omdrejningspunktet er beskrevet som at "rydde de sten af vejen, som du har indflydelse på og som er mellem dig og dine muligheder på arbejdsmarkedet".

Forløbet ses anvendt i en enkelt sag, hvilket kan undre på baggrund af sagsbehandlers samlede efterspørgsel på tilbud til borgere, som oplever uoverstigelige problemstillinger, som hindrer placering i mere arbejdsmarkedsrettede tilbud.

Arbejdsmarkedskonsulenterne, der ses som et tilbud til borgere, som skal i praktik for at finde en vej at finde et egnet fleksjob.

Tilbuddet ses anvendt i næsten samtlige af de gennemgåede sager.

Konsulenterne har individuelle sagslister, som den enkelte konsulent selv prioriterer. Det oplyses at der er "lokal" aftale som betyder at den enkelte konsulent selv vurderer, hvor vidt en ny-henvist borger skal kontaktes gennem telefon eller om der er behov for personligt møde. Det er ligeledes den enkelte konsulent som beslutter med hvilke tidsintervaller kontakt skal ske.

Efter vores opfattelse anvendes arbejdsmarkedskonsulenterne ikke dynamisk som værktøj i indsatsen med at få borger i fleksjob. Det er

”Det er vigtigt for os, at kende Jobcentrets forventninger til os!”

Interviewet
arbejdsmarkedskonsulent

dog af konsulenterne oplyst at de i 2013 skal sikre kontinuerlig placering af ledighedsydelsesmodtagerne i praktik, men denne opfattelse ses ikke at præge sagsbehandlerne daglige arbejde.

Sagsbehandlerne giver på den ene side udtryk for at konsulenterne mangler arbejdsmarkedsfokus og ikke er nok "over" den enkelte borger, mens konsulenterne på den anden side giver udtryk for at de henviste borgeres barrierer er beskrevet som så fyldige, at udplacering er sværere nu end tidligere. Dette skal, efter vores opfattelse, sammenholdes med det tidligere beskrevne forhold, at samarbejdet mellem konsulenterne og borgerne besværliggøres af nogle borgeres opfattelse af at der "arbejdes gratis" i praktikkerne. Efter vores opfattelse kan denne opfattelse kun bero på manglende eller utilstrækkelig orientering om hvordan praktik-redskabet tænkes anvendt som middel til at finde matchet mellem en konkret borger og en konkret arbejdsplads, som kan udløse en konkret fleksjobansættelse.

Arbejdsmarkedskonsulenterne oplyser i øvrigt, at det vurderes lettere at få borgerne placeret i fleksjob, efter den nylige reform. Samtidig oplyser konsulenterne (ligesom sagsbehandlerne) dog at der savnes tilbud, som er målrettet de borgere, som opleves at have et lavt selv-værd. Disse opleves som svære at udplacere i praktik fordi de signalerer "ansæt mig ikke".

Generelt ses der ikke dynamisk og hensigtsmæssig anvendelse af tilbud i indsatsen for ledighedsydelsesmodtagere. Det er vores vurdering at der mangler brug af indsatser kontinuerligt fra visitationstidspunktet og gennem hele ledighedsforløbet. Vi er ligeledes af den opfattelse at der mangler et tilbud, som målrettes ledige med "andre problemer end ledighed", således at der kan arbejdes med de problemstillinger, som fremgår af udsagn fra både sagsbehandlere, arbejdsmarkedskonsulenter, fagkoordinator og leder på området.

Det er tillige vores vurdering at resultaterne fra det enkelte tilbud ikke i tilstrækkeligt omfang omsættes i sagsbehandlingen og lægges til grund for det videre arbejde i sagerne, herunder vurdering af næste hensigtsmæssige tilbud.

3. anbefalinger

Nedenfor gives vores anbefalinger, som er udarbejdet på baggrund af den foretagne analyse, samt vores erfaringer og iagttagelser fra opgaver på ledighedsydelsesområdet i andre danske jobcentre. Anbefalingerne er oplyst prioriteret, efter vores vurderede vigtighed på baggrund af de konstateringer vi har afdækket gennem analysen.

”Vi mangler et sagsflow beskrevet. Vi mangler flere og anderledes tilbud!”

Interview med leder

Flow-beskrivelse med angivelse af handlingstider

Vi skal anbefale at der igangsættes en proces, som involverer sagsbehandlerne, med det formål at få udarbejdet flow-beskrivelser, med udførligt beskrevne retningslinjer og konkrete arbejdsgange. Af beskrivelserne skal de formelle strukturer fremgå, således at beskrivelserne afspejler de ledelsesmæssige forventninger til (øget) brug af tilbud og aktiviteter, med præcise beskrivelser af, på hvilke tidspunkter i forløbet konkrete handlinger forventes igangsatte og hvordan. Eksempelvist at der udarbejdes beskrivelse af hensigt og udmøntning af den ledelsesmæssige strategi om kontinuerlig brug af praktik for ledighedsydelsesmodtagere med varighed over 6 måneder.

Konkret skal vi her også anbefale at de lovpligtige revurderinger udarbejdes i Opera-værktøjet ”Revurdering” for at understøtte ensartet udmøntning af lovkravet på enkeltsagsniveau.

Konkret skal vi tillige anbefale at der udarbejdes en arbejdsgang for ”trykprøvning” af berettigelse til fleksjob, for de borgere, der gennem revurderingen viser sig ikke at kunne stå til rådighed, eksempelvist heller ikke har kunnet deltage i tilbud siden visitationstidspunktet eller forrige revurdering. Trykprøvningen kan metodisk bindes op omkring samme metodik som anvendes i udredningen af grundlag for visitation til fleksjob, herunder brug af Rehabiliteringsplanen.

Flow-beskrivelserne er efterspurgt af medarbejderne i LY-gruppen og kan understøtte den daglige sagsadministration i relation til sikring af ensartethed i opgavevaretagelsen samlet set, ligesom beskrivelserne kan aflaste brugen af faglig konsulent i det daglige. Beskrevne arbejdsgange kan endelig også anvendes dynamisk som læringsværktøj gennem ledelsestilsynet. Hensigten er at medarbejderne gennem brugen af flowet øger progressionen i enkeltsagerne, gennem en

ensarter og kendt tilgang til og udmøntning af sagsbehandlingen i det daglige.

Ledelsestilsyn

Vi skal anbefale at der udarbejdes en model for et handlings- og læringsbaseret ledelsestilsyn, som opbygges på baggrund af lovkrav og de handlingstider, som fremgår af det beskrevne flow, for den daglige sagsadministration. Tilsynet anbefales anvendt således at der månedligt udtrækkes et mindre antal bevillingssager fra området (eksempelvis 1 sag med varighed under 6 måneder, 1 sag med varighed mellem 6 og 12 måneder samt 2 sager med varighed over 18 måneder. Sagerne anbefales udtrukket således at alle medarbejdere repræsenteres over et kalenderår og gentagende udtrækkes såfremt der konstateres problemer, for at undersøge om der sker en udvikling heraf, for den enkelte medarbejder, måned for måned.

Vi skal anbefale at kontrolelementer, som viser sig at være 0-fejlsområder, udtages fra tilsynet og erstattes med nye kontrolelementer, som vurderes at kunne udgøre et fejlområde.

Resultaterne fra det foretagne tilsyn anbefales drøftes med den enkelte sagsbehandler med henblik på genopretning af eventuelle fejl. Det samlede resultat for en måneds tilsyn anbefales drøftet i ledelsen kvartalsvist, med henblik på vurdering af behov for eventuelle justeringer i organiseringen af daglig drift, orientering i politisk udvalg om problemstillinger af særlig politisk karakter og interesse, men ikke mindst også for at drøfte behovet for kompetenceudvikling af medarbejdergruppen. Et eventuelt behov for kompetenceudvikling af enkelte medarbejdere, anbefales drøftet i andet forum.

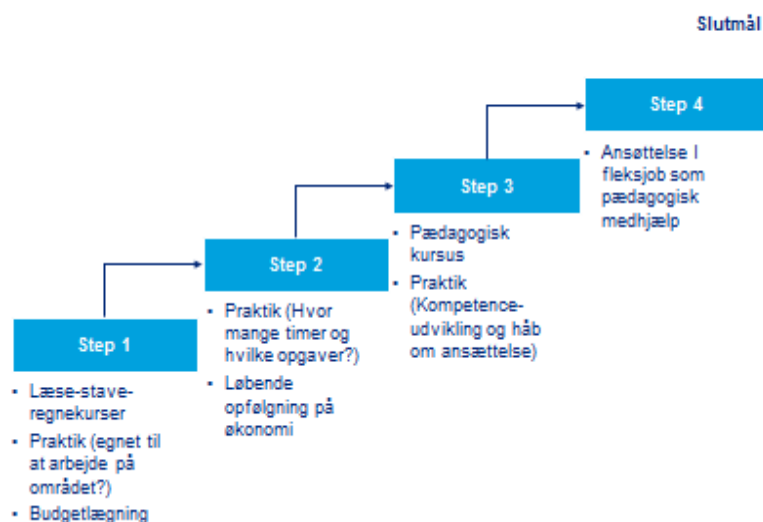
Resultatbaseret styring i enkeltsagen

Vi skal anbefale at der sættes ledelsesmæssigt fokus på resultatstyring i enkeltsager, gennem præcisering af behov overfor udførere og gennem kompetenceudvikling af sagsbehandlerne.

Som nævnt tidligere ses de gennemgåede sager at være præget af langsommelig sagsbehandling og resignerende tøven, hvilket tyder på, at sagsbehandlerne savner viden om, hvorledes enkeltsagerne kan "kurssættes" gennem opstilling af plan for indsats, som rummer det overordnede mål og beskrivelse af de konkrete delmål, hvor sidstnævnte omhandler konkrete indsatser som vurderes at kunne rydde kendte barrierer af vejen.

Eksempel, hvor borger ønsker at arbejde med børn:

Målet er “at arbejde med børn”



Brugen af fagkoordinator

Vi skal anbefale at der tages en forventningsafstemmende drøftelse med gruppen af sagsbehandlere i relation til brugen af fagkoordinatoren. Vi skal anbefale at der redegøres for ramme og kontekst, således at det tydeliggøres at den ledelsesmæssige forventning til udbygning af faglig viden er at dette primært sker gennem den enkeltes egen efterforskning via opslag i lovgivning, vejledninger og principielle afgørelser, samt brugen af kollegial sparring, samt gennem fagkoordinatorens løbende informering om ny lov og retningslinjer. Det forudsættes at fagkoordinatoren kan sætte konteksten, blandt andet gennem relevante henvisninger til det beskrevne flow, hvori arbejdsgange fremgår konkret beskrevet.

Mødefora

Vi skal anbefale at der udarbejdes en mødekalender, som opsættes på et for alle tilgængeligt sted og at de i denne markerede møder, udmeldes som prioriterede, således at alle deltager, uagtet daglig travlhed mv.

Vi skal konkret anbefale at der aftales

- Sagsmøder med deltagelse af fagkoordinator og sagsbehandlere med faste intervaller. Hensigten er drøftelse af konkrete

problemstillinger i komplekse enkeltsager og træning af sagsbehandlere i at give kollegial sparring, hvilket medfører en øget ensartning af sagsbehandlingen i gruppen samlet set. (Møde eksempelvis en fast dag, hver anden uge).

- Gruppemøder med deltagelse af leder, fagkoordinator og sagsbehandlere, med fast intervaller. Hensigten er at der informeres om ledelsesmæssige emner, lovgivningsmæssige emner og drøftes emner af almen interesse for arbejdet i øvrigt. (Møde eksempelvis en fast dag, hver anden uge)
- Praktikmøder, med deltagelse af arbejdsmarkedskonsulenter, fagkoordinatorer og sagsbehandlere med fast intervaller. Hensigten er drøftelse af konkrete problemstillinger eller forventningsafstemning i forhold til enkeltsager, hvilket medfører øget mulighed for ensartet tilgang til og forståelse af opgavens beskaffenhed, de 2 faggrupper imellem. (Møde eksempelvis 1 x måned (feks. første onsdag i hver måned fra kl. 10 - 12))
- Møder mellem leder, fagkoordinator og repræsentanter fra alle udførere, interne såvel som eksterne, med fast intervaller. Hensigten er løbende forventningsafstemning og drøftelse af behov for passende justering af indhold i konkrete tilbud, på baggrund af udsving i målgruppens beskaffenhed og karakteristika, justering af rammer for bestilling og afrapportering mv. (Møde eksempelvis 1 x kvartal).

Forslagene er her angivet uden skelen til, hvilke møder der allerede er tilrettelagt på området.

Brugen af tilbud generelt

Vi skal anbefale at der udarbejdes skabeloner for hvorledes en præcis bestilling skal se ud, med konkrete beskrivelser af, hvilke barrierer der ønskes arbejdet med, eller hvilke ydelser der ønskes leveret og i hvilken ramme, ved sagsbehandlers bestilling af ydelser i udførerledet.

Vi skal anbefale at der udarbejdes skabeloner for hvorledes en præcis afrapportering skal se ud, med konkrete beskrivelser af, hvordan der er arbejdet med borgers barrierer og hvilke resultater dette har givet, hvilke arbejdsopgaver borger har varetaget og hvordan borger har arbejdet med disse i relation til relevante fokuspunkter som eksempelvis fleksibilitet, instruktionsforståelse, selvstændighed i arbejdet, tempo, kvalitet i udført arbejde mv.

”Vi skal have tydeligere bestillinger, også overordnet, i forhold til indhold i tilbud på baggrund af behovet i Jobcentret. Ikke behovet i udførerdelen!”

Interview med fagkoordinator

Vi skal anbefale at sagsbehandlerne instrueres i omsætning af modtagne afrapporteringer, i sætningen af det videre forløb i enkeltsager. Således at det sikres at resultatet fra et andet tilbud, lægges til grund for vurderingen af næste hensigtsmæssige skridt i enkeltsagen.

Flerstrengt indsats

Vi skal anbefale at sagsbehandlerne instrueres i anvendelsen og administrationen af flerstrengt indsats, således at enkeltsagerne ikke taber progression og tempo ved eksempelvis afventning af lægelige oplysninger eller andet. Efter vores opfattelse er det, som udgangspunkt, hensigtsmæssigt at fastholde praktik som udplaceringsværktøj, uagtet at borger oplyser at der er igangværende behandling og / eller at der afventes lægelige oplysninger i sagen. Vi skal i den forbindelse også anbefale øget brug af praktik i enkeltsagerne, som allerede nævnt.

Rådighedsvurderinger

Vi skal anbefale at der ledelsesmæssigt tages stilling til de ydre rammer for den lovpligtige og løbende vurdering af borgers rådighed i forbindelse med hver kontaktsamtale. Vi skal anbefale at den ledelsesmæssige stillingtagen efterfølgende udmeldes til sagsbehandlerne og udførerne, således at udførere kan orientere sagsbehandler om udeblivelser, hvorefter sagsbehandler kan vurdere om der er grundlag for sanktion. Vi skal tillige anbefale at sagsbehandler anlægger en mere ensartet og stringent tilgang til vurdering af rådighed (på baggrund af de ledelsesmæssige udmeldinger), således at der aktivt tages stilling til betydningen af borgere som konkret afslår praktik, med begrundelsen at ”man ikke vil arbejde gratis”, eller undviger på baggrund af oplevede barrierer, som ikke i en socialfaglig sammenhæng kan tillægges samme betydning, som den borger giver udtryk for. (Eksempelvis familiemæssige problemer, pasning af behandling mv).

Ferieafholdelse

Vi skal anbefale at der udarbejdes retningslinjer for afholdelse af ferie og at sagsbehandlerne instrueres i udmøntningen af disse. Vi skal anbefale at retningslinjerne tager udgangspunkt i at borgere på ledighedsydelse ikke afholder ferie på en sådan måde, at dette får indflydelse på påtænkte såvel som igangsatte aktiviteter så eksempelvis praktik eller deltagelse i projektsammenhænge mv.

Lægelige oplysninger

Vi skal anbefale at der i sager med helbredsmæssige/psykiske problemer indhentes målrettede lægelige oplysninger, som kan lægges til grund for det videre arbejde med sætning af mål i sagerne. Dette for at understøtte muligheden for fortsat progression i sager, som ellers kompliceres af stadige afbrydelser eller kursændringer, på grund af borgers oplevede udfordringer. Når der således indhentes "dokumentation", vil sagsbehandler lettere kunne fastholde en kurs og på samme tid dels fastholde borgers fokus, men også afdramatisere eller helt "nedsnakke" en problemstilling, som ellers kunne fylde uforholdsmæssigt meget. Såfremt der er skånehensyn eller andre betydelige helbredsmæssige forhold, skal disse belyses og medtages i sagsarbejdet, byggende på dokumentation frem for formodninger eller borgers egne oplevelser af problemstillingerne. Ikke at borgers egen oplevelse er uden betydning, men disse *kan* være en hindring for igangsætning af indsats i nogle sager, som vi så det, uden at der var reelt grundlag herfor.

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde -service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.