

# Varde Kommune

Analyse af Borger- og Arbejdsmarked, december 2014



## Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INDLEDNING .....</b>	<b>3</b>
1.1	Resume af konklusionerne .....	3
<b>2</b>	<b>PRODUKTIVITET OG EFFEKT I JOBCENTER VARDE.....</b>	<b>6</b>
2.1	Produktivitet i jobcenter Varde.....	6
2.2	Produktivitet og effektivitet, A-dagpenge.....	7
2.3	Produktivitet og effektivitet, kontanthjælp .....	8
2.4	Produktivitet og effektivitet, sygedagpenge .....	9
2.5	Produktivitet og effektivitet, fleksjobs- og ledighedsydelsesområdet .....	10
2.6	Produktivitet og effekt i den virksomhedsrettede indsats .....	10
2.7	Delkonklusion for produktivitet og effektivitet .....	11
<b>3</b>	<b>ØKONOMISTYRING I JOBCENTER VARDE .....</b>	<b>12</b>
3.1	Metode og datagrundlag.....	12
3.2	Analyse.....	12
3.3	Delkonklusion for økonomistyringen .....	15
<b>4</b>	<b>EFFEKTIVISERINGPOTENTIALER.....</b>	<b>16</b>
4.1	Span-of-control af i den nuværende organisering .....	16
4.2	Sygefravær i jobcenter Varde .....	18
4.3	Udgifter til lægeerklæringer .....	18
4.4	Lønnormalisering .....	19
4.5	Effektpotentialer i Jobcenter Varde.....	20
4.5.1	Effektpotentialer på a-dagpengeområdet .....	20
4.5.2	Effektpotentialer på kontanthjælpsområdet.....	23
4.5.3	Visitationen af uddannelsesparate og aktivitetsparate unge .....	26
4.5.4	Effektpotentiale på sygedagpengeområdet .....	27
<b>5</b>	<b>YDELSESTEAM OG FÆLLES SEKRETARIATSFUNKTION.....</b>	<b>31</b>
5.1	Delkonklusion for samarbejdsflader .....	31
<b>6</b>	<b>REHABILITERINGSINDSATSEN .....</b>	<b>32</b>
6.1	Datagrundlag og metode .....	32
6.1.1	Datagrundlag.....	32
6.1.2	Metode .....	32
6.2	Analysen af rehabiliteringsindsatsen .....	33
6.2.1	Rehabiliteringsteams i Varde .....	33
6.2.2	Forberedelse til Rehabiliteringsmøde .....	34
6.2.3	Møder, Mødeledelse og beslutningsprocesser .....	35
6.2.4	Mødedeltagernes forberedelse .....	36
6.2.5	Indstillingerne fra rehabiliteringsteamet .....	37
6.2.6	Kvalitet i de indstillede ressourceforløb .....	38
6.2.7	Den gennemgående koordinerende sagsbehandler .....	38
6.2.8	Rehabiliteringsteamet for jobafklaringsforløb .....	40
6.3	Delkonklusion for den rehabiliterende indsats.....	41
<b>7</b>	<b>BILAG .....</b>	<b>44</b>
7.1	Definitioner .....	44
7.2	Produktivitetsbenchmarkinger af jobcentrene.....	45
7.3	Udviklingen i 2014.....	46

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab og BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, begge danskejede revisions- og rådgivningsvirksomheder, er medlemmer af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og dele af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.000 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har næsten 48.800 medarbejdere i 135 lande.

# 1 INDLEDNING

Herværende rapport er resultatet af en analyse af Jobcenter Varde. Rapportens overordnede formål er at tilvejebringe Varde Kommune et grundlag for at sikre en mere effektiv organisering og fremadrettet drift af beskæftigelsesområdet.

I rapporten stilles skarpt på en række delelementer i beskæftigelsesindsatsen i Varde Kommune og i afsnit 1.1 resumeres de overordnede konklusioner vedrørende:

- Produktivitet og effekt i Jobcenter Varde
- Økonomistyring i Jobcenter Varde
- Effektiviseringspotentialer
- Ydelsesteamet og den fælles sekretariatsfunktion
- Rehabiliteringsindsatsen

I rapportens afsnit 2-6 er analyserne og delkonklusionerne beskrevet. I *afsnit 2* analyseres således Jobcenter Vardes overordnede produktivitet og effekt, og der estimeres et bruttoeffektpotentiale på baggrund heraf. I *afsnit 3* vurderes økonomistyringsindsatsen i jobcentret efterfulgt af en række effektpotentialer i *afsnit 4*. Endvidere stiller *afsnit 5* skarpt på samarbejdet mellem Ydelsesteam og Fællessekretariat, og i *afsnit 6* vurderes rehabiliteringsindsatsen i jobcentret.

## 1.1 RESUME AF KONKLUSIONERNE

I det følgende opsummeres en række af de væsentligste pointer fra rapporten for yderligere konkretisering anbefales det at læse de enkelte afsnit i rapporten.

### Produktivitet og effekt

I *afsnit 2* analyseres produktiviteten og effekten af indsatsen i Jobcenter Varde. Det konkluderes, at den overordnede produktivitet i centret ligger på linje med gennemsnittet for hele landet og at produktiviteten i kombination med en høj effekt giver indtryk af et ressourceeffektivt jobcenter overordnet set.

	Årsværk	Difference ift. nuværende årsværk	Potentiale <sup>1</sup>
Scenarie 1: Lands gennemsnit	75,5	1,5	0,6 mio. kr.
Scenarie 2: Klynge gennemsnit	77,5	-0,5	-0,2 mio. kr.

Produktivitet og effekt er dog forskellige indenfor ydelsesområderne. På a-dagpengeområdet er Varde Jobcenter blandt de centre med størst effekt, mens produktiviteten er væsentligt under gennemsnittet. For kontanthjælpsindsatsen gælder, at effekten er som forventet og produktiviteten er ikke blandt de højeste. Produktiviteten på sygedagpengeområdet er ganske høj, dog er effekten relativt lav.

### Økonomistyring

I *afsnit 3* analyseres økonomistyringen i Jobcenter Varde. Denne vurderes overordnet set at være baseret på en meget kvalificeret budgetlægningsproces, hvor en yderst erfaren økonomimedarbejder i tæt samspil med jobcenterets teamledere og øvrig ledelse udarbejder et budget med udgangspunkt i tydelige pris- og mængdeforudsætninger. Der synes dog at være en række udviklingsmuligheder i forhold til kommunikationen mellem jobcenteret og forvaltningen samt det politiske niveau. Udviklingsmulighederne udspringer af tre udfordringer på området: 1) Et ledelsesinformationssystem, der ikke syntes at dække forvaltningens og politikernes behov. 2) Lovgiv-

<sup>1</sup> Potentialet er estimeret med udgangspunkt i en gennemsnitlig årlig lønudgift på 415.993,5 kr.

ningsmæssig kompleksitet, der ikke i tilstrækkelig grad formidles klart og tydeligt for det politiske system. 3) Endelig giver de relativt få ressourcer, der understøtter området i forvaltningen, ikke de bedste forudsætninger for en god informationsstrøm mellem jobcenteret, forvaltningen og det politiske system.

### Effektiviseringspotentialer

I afsnit 4 opregnes en række eksempler på effektiviserings- og effektpotentialer for Jobcenter Varde. Potentialerne er opsummeret:

#	Beskrivelse	Effektiviseringspotentialer
1	Span of control	0,04 - 0,3 mio.kr.
2	Udgifter til lægeerklæringer	0,3 - 1,1 mio. kr.
3	Sygefravær	0,4 - 0,6 mio. kr.
4	Lønnormalisering	0,8 mio. kr.
5	Andel af nye ledige jobparate kontanthjælpsmodtagere i beskæftigelse efter 3 mdr.	(0,2 mio. kr.)
6	Kontanthjælp: Status på kontanthjælpsforløb 1 mdr. efter afsluttet forløb	1,5 - 2,6 mio. kr.
7	Kontanthjælp: Gennemsnitlig varighed	3,0 - 4,2 mio. kr.
8	Andel af aktivitetsparate uddannelseshjælpsmodtagere	0,2 - 0,4 mio. kr.
9	Sygedagpenge: Anvendelse af delvis raskmelding	0,7 - 1,2 mio. kr.
10	Sygedagpenge: Status på sygedagpengeforløb 1 mdr. efter afsluttet forløb	2,9 - 4,2 mio. kr.
11	Sygedagpenge: Gennemsnitlig varighed	1,1 - 2,3 mio. kr.
I alt		11,1 - 17,9 mio. kr.

Alle potentialerne er kortlagt ved benchmarkinganalyser.

### Ydelsesteamet og den fælles sekretariatsfunktion

I afsnit 5 analyseres samspillet mellem ydelsesteamet og den fælles sekretariatsfunktion og Jobcentret. Det er BDO's opfattelse, at samarbejdet mellem Ydelsesteamet og den fælles sekretariatsfunktion og Jobcentret er velfungerende. Det samlede Team, udfører, ud over myndighedsopgaver på ydelsesområderne, en lang række specialiserede administrative opgaver for jobcentret og besidder tilsammen en lang række specialiserede kompetencer, som bidrager til at administrative opgaver udføres hurtigt og kvalitativt for Jobcentret.

### Rehabiliteringsindsatsen

I afsnit 6 analyseres rehabiliteringsindsatsen i Varde Kommune. Det er BDO's vurdering, at strukturen med en styregruppe for rehabiliteringsteamet, der tilrettelægger de overordnede retningslinjer og tager stilling til udfordringerne, påpeget af Rehabiliteringsteamet, er velfungerende. Ligeledes er det BDO's opfattelse, at rehabiliteringsteamet danner platform for tværfaglig vidensdeling, hvor teammedlemmerne hver især bidrager med relevant viden om indsats og muligheder i den rehabiliterende indsats i Varde Kommune.

Samtidigt anser BDO dog processen som meget ressourcekrævende, og der er derfor oplistet en række effektiviseringsanbefalinger, som kan frigive ressourcer til den fremadrettede proces.

BDO anbefaler, at der fastsættes en tidsramme på maksimalt 7 timer, (dog 4 timer ved åbenlysninger), til forberedelse af sagerne til rehabiliteringsteamet. Endvidere anbefaler BDO, at den systematiske faglige sparring på kontanthjælpsområdet i stedet aftales ad hoc i komplicerede sager.

Potentiale ved forberedelse til indstilling til rehabiliteringsteamet	Potentialeestimat
Fastsættelse af tidsramme og ad hoc faglig sparring: 1080 timer	0,3 mio. kr.

BDO anbefaler tillige, at der fastlægges retningslinjer for en maksimal volumen på ca. 30 sider pr. sag til rehabiliteringsmødet. Ligeledes bør der være fokus på en struktureret, kronologisk

resumerende form af sagsfremstillingen med angivelse af tidslinjer for de væsentligste hændelser i sagsforløbet.

Herudover bør der rammesættes en forberedelsestid pr. møde for medlemmerne i rehabiliteringsteamet. Rammen for forberedelsestiden til 180 sider anbefales til 4 timer.

Potentiale ved medlemmernes forberedelse til rehabiliteringsmødet	Potentialeestimat
Retningslinjer for maksimal volumen, struktureret sagsfremstilling og rammesætning for forberedelsestid: 1488 timer	0,4 mio. kr.

Ud over tidsanvendelsen til forberedelse anbefaler BDO, at sager, hvor den overvejende del af indsatsen er i anden forvaltning, forankres hos en koordinerende sagsbehandler i en anden forvaltning mhp at effektivisere tidsanvendelsen til koordinering og understøtte den realisationsdannende indsats.

BDO anbefaler tillige, at der rammesættes arbejdsgange og retningslinjer for den koordinerende sagsbehandlers myndighedsrolle, hvor der angives tydelige spilleregler mellem de aktører, der skal levere indsatsen sammen med den koordinerende sagsbehandler, og at der tages stilling til at løse evt. økonomiske barrierer mellem forvaltningerne.

## 2 PRODUKTIVITET OG EFFEKT I JOBCENTER VARDE

I dette kapitel afdækkes produktiviteten og effekten i Jobcenter Varde. Indledningsvis præsenteres den overordnede produktivitet og effekt, mens der efterfølgende stilles skarpt på produktivitet og effekt inden for følgende områder:

- A-dagpengeområdet
- Kontanthjælpsområdet
- Sygedagpengeområdet
- Ledighedsydelses- og fleksjobsområdet
- Virksomhedskonsulentområdet

### 2.1 PRODUKTIVITET I JOBCENTER VARDE

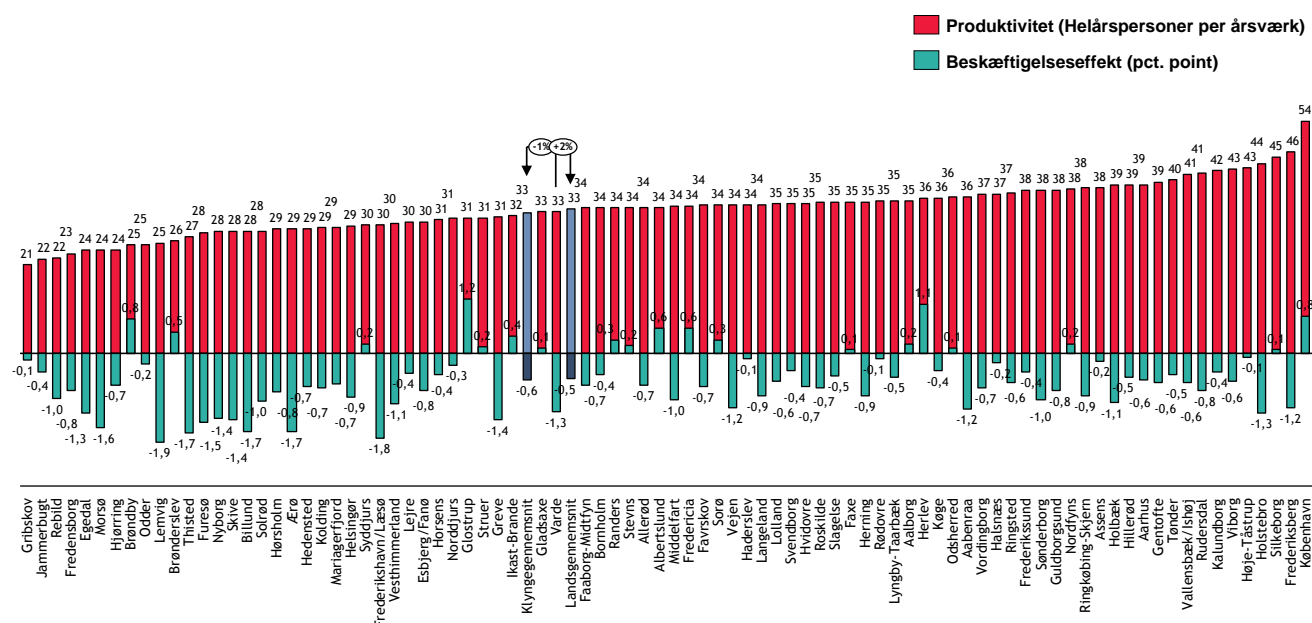
Figur 1 nedenfor viser en stor spredning mellem landets jobcentre i forhold til produktiviteten, og at Jobcenter Vardes samlede produktivitet for ydelserne a-dagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge er 33 fuldtidspersoner per årsværk, hvilket er på niveau med lands- og klyngegennemsnittet. Den praktiske tolkning heraf er, at centret i gennemsnit håndterer 33 fuldtidspersoner pr. årsværk. Til sammenligning håndterer landets mest produktive jobcenter 54 fuldtidspersoner pr. årsværk. I den modsatte ende af spektret findes jobcentre med en produktivitet på henholdsvis 21 og 22 fuldtidspersoner pr. årsværk. Der er således stor spredning jobcentrene imellem. Spredningen kan indikere, at der for Jobcenter Varde såvel som en række andre jobcentre er uindfriet produktivitetspotentiale, når der ikke henses til Jobcentrenes beskæftigelseseffekt.

Rettes blikket mod Jobcenter Vardes samlede beskæftigelseseffekt, opgjort som differencen mellem forudsagt og observeret forsørgelsesgrad for ydelserne a-dagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge, er jobcentret blandt de bedste i landet: Effekten er -1.3, hvilket i praksis betyder, at den observerede forsørgelsesgrad er lavere end den forudsatte. Jobcenter Vardes beskæftigelseseffekt er med andre ord bedre, end man skulle forvente, givet ramme/strukturelle vilkår.

I denne sammenhæng er det værd at bemærke, at der ikke synes at være nogen entydig sammenhæng mellem jobcentrenes produktivitet og jobcentrenes effekt. Med andre ord findes der altså både høj- og lavproduktive jobcentre med gode effekter og vice versa.



Figur 1: Produktivitet og effekt, ADP, KTH og SDP



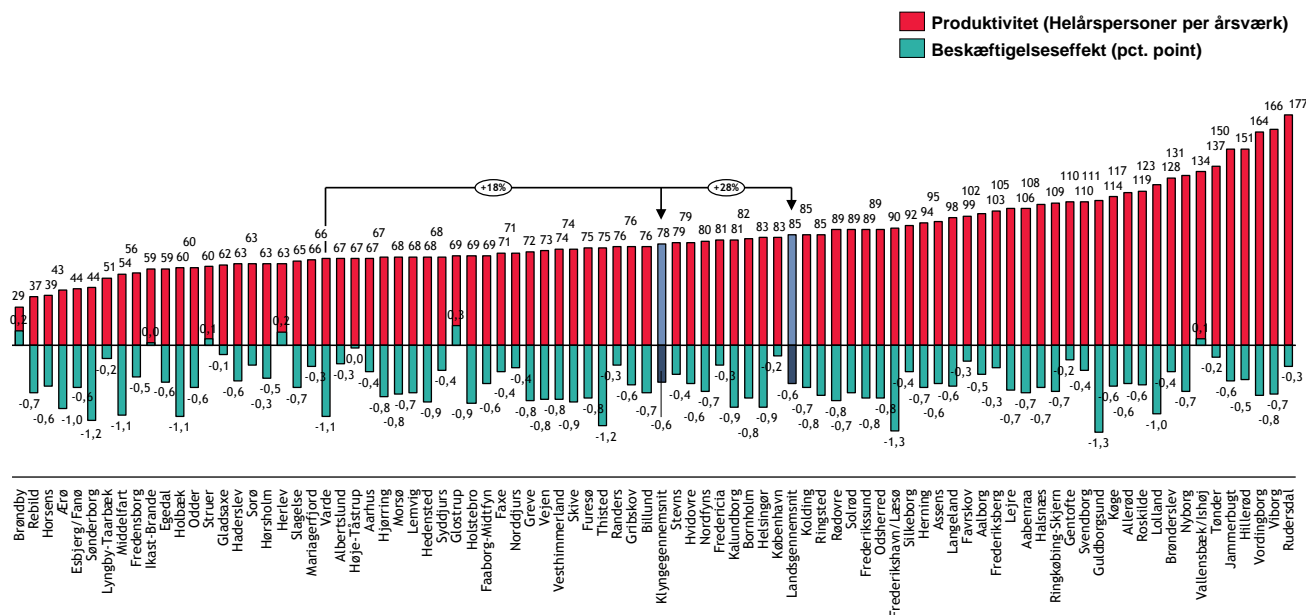
Note: Negativ effekt betyder, at kommunens observerede forsørgelsesgrad er lavere end den forudsatte, dvs. at kommunen klarer sig bedre end forventet. Effekttallet er baseret på jobindsatsdata for a-dagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge (1. kvartal 2013 - 4. kvartal 2013). Produktivitetstallet er opgjort som antallet af fuldtidspersoner på a-dagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge i 2013 delt med antallet af årsværk i jobcenteret pr. 1/1-2014 (kilde: Jobindsats og survey).

## 2.2 PRODUKTIVITET OG EFFEKTIVITET, A-DAGPENGE

Figur 2 nedenfor viser en stor spredning mellem landets jobcentre i forhold til produktiviteten, og at Jobcenter Vardes produktivitet ved a-dagpenge er betydeligt lavere end det bedst performerende jobcenter. Således håndterer jobcentret knap 66 sager pr. årsværk, mens Vordingborg, Viborg og Rudersdal jobcentre håndterer henholdsvis 164, 166 og 177. Endvidere må det noteres, at Jobcenter Varde er væsentligt mindre produktiv end såvel lands- som klynge gennemsnittet. Samtidig kan det dog konstateres, at Jobcenter Vardes beskæftigelseseffekt er blandt de højeste i landet.

Der er således en væsentlig forskel mellem Jobcenter Varde og de mest produktive centre, hvorfor der umiddelbart må forventes at være uindfrie produktivitetspotentialer at hente. Jobcenter Varde ligger dog højt på effekt i denne type måling. Sammenlignes der med de øvrige jobcentre med højere effekt har 3 af jobcentrene (Thisted, Frederikshavn og Guldborgsund) en højere effekt kombineret med en højere produktivitet. Herudover har Jobcenter Sønderborg en højere effekt end Jobcenter Varde - men en lavere produktivitet. Igen må det konstateres, at der ikke er en entydig sammenhæng mellem produktivitet og effekt.

Figur 2: Produktivitet og effekt, a-dagpenge



Note: Negativ effekt betyder, at kommunens observerede forsørgelsesgrad er lavere end den forudsatte, dvs. at kommunen klarer sig bedre end forventet. Effekttallet er baseret på jobindsatsdata for a-dagpenge (1. kvartal 2013 - 4. kvartal 2013). Produktivitetstallet er opgjort som antallet af fuldtidspersoner på a-dagpenge i 2013 delt med antallet af årsværk på a-dagpengeområdet i jobcenteret pr. 1/1 2014 (kilde: Jobindsats og survey).

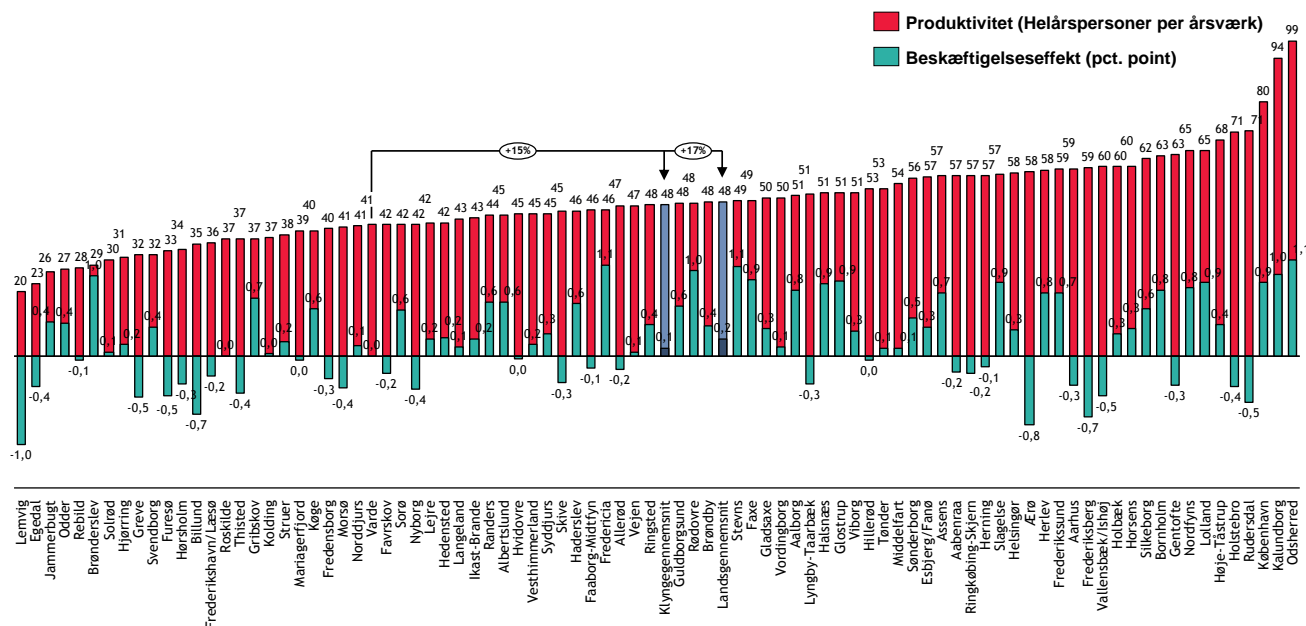
## 2.3 PRODUKTIVITET OG EFFEKTIVITET, KONTANTHJÆLP

Figur 3 nedenfor illustrerer en stor spredning mellem landets jobcentre i forhold til produktivitet, og at Jobcenter Vardes produktivitet på kontanthjælpsområdet er relativ lav. Der er således langt mellem jobcentrets produktivitet på 41 fuldtidspersoner pr. årsværk og det bedst performerende jobcenter, Jobcenter Odsherred, som håndterer 99 fuldtidspersoner pr. årsværk. Jobcenter Varde er ligeledes mindre produktiv end såvel lands- som klyngegennemsnittet. Rettes blikket mod beskæftigelseseffekt, kan det ses, at Jobcenter Vardes beskæftigelseseffektivitet er nul, hvilket betyder, at den observerede forsørgelsesgrad er lig den forudsatte, og antallet af fuldtidspersoner matcher således, hvad der er prognosticeret på baggrund af de givne rammer/strukturelle vilkår.

Der er således en væsentlig forskel mellem Jobcenter Varde og de mest produktive centre, hvorfor der umiddelbart må forventes at være uindfrie produktivitetspotentialer at hente samtidigt med, at der synes at være potentiale for at hæve effekten i indsatsen.



Figur 3: Produktivitet og effekt, kontanthjælp

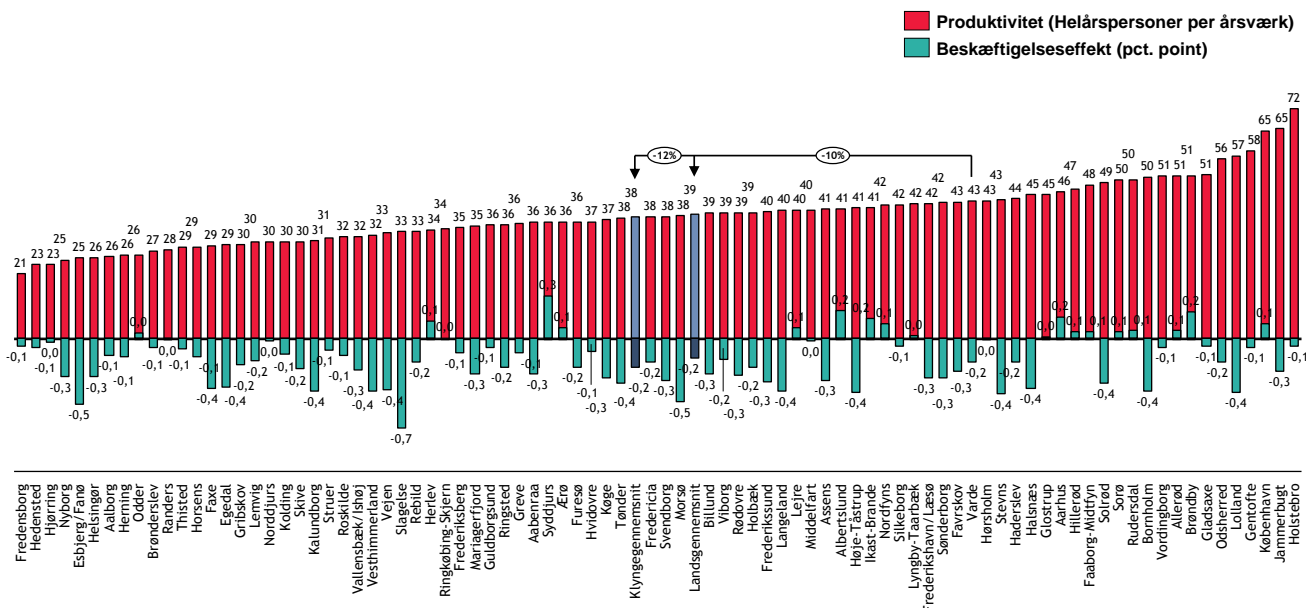


Note: Negativ effekt betyder, at kommunens observerede forsørgelsesgrad er lavere end den forudsatte, dvs. at kommunen klarer sig bedre end forventet. Effekttallet er baseret på jobindsats data for kontanthjælp (1. kvartal 2013 - 4. kvartal 2013). Produktivitetstallet er opgjort som antallet af fuldtidspersoner på kontanthjælp i 2013 delt med antallet af årsværk på kontanthjælpsområdet i jobcenteret pr. 1/1 2014 (kilde: Jobindsats og survey).

## 2.4 PRODUKTIVITET OG EFFEKTIVITET, SYGEDAGPENGE

Figur 4 nedenfor viser igen en stor spredning mellem landets jobcentre i forhold til produktiviteten. Jobcenter Vardes produktivitet på sygedagpengområdet er i den bedste tredjedel blandt landets jobcentre og er væsentligt mere produktiv end såvel lands- som klyngegenomsnittet. Samtidig er der dog forskel i produktivitet mellem Jobcenter Varde og de mest produktive centre, hvorfor der ligeledes her kan forventes at være uindfrie produktivitetspotentialer. Sammenholdes jobcentrets beskæftigelseseffekt på -0,2, er der ligeledes et uindfriet potentiale for at hæve effekten ift. de jobcentre, der har højere effekt. Der er således en række jobcentre med højere effekt og højere produktivitet end Jobcenter Varde.

Figur 4: Produktivitet og effekt, sygedagpenge

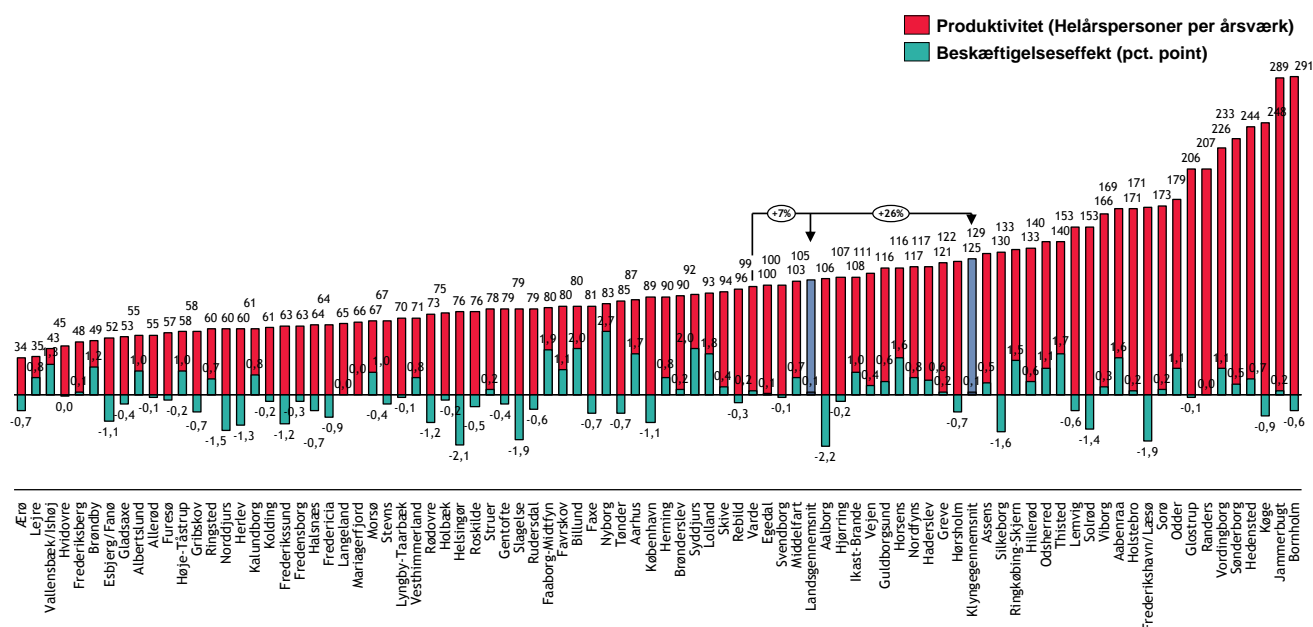


Note: Negativ effekt betyder, at kommunens observerede forsørgelsesgrad er lavere end den forudsatte, dvs. at kommunen klarer sig bedre end forventet. Effekttallet er baseret på jobindsats data for sygedagpenge (1. kvartal 2013 - 4. kvartal 2013). Produktivitetstallet er opgjort som antallet af fuldtidspersoner på sygedagpenge i 2013 delt med antallet af årsværk på sygedagpengeområdet i jobcenteret pr. 1/1-2014 (kilde: Jobindsats og survey).

## 2.5 PRODUKTIVITET OG EFFEKTIVITET, FLEKSJOBS- OG LEDIGHEDSYDELSESOMRÅDET

Figur 5 nedenfor viser igen en stor spredning mellem landets jobcentre i forhold til produktivitet. Jobcenter Vardes produktivitet ved fleksjob og ledighedsydelse er i den bedre halvdel af jobcentrene, men er dog mindre produktiv end såvel lands- som klyngegenomsnittet. Jobcentret håndterer 99 fuldtidspersoner pr. årsværk, mens det gælder 291 fuldtidspersoner i bedst performende jobcenter - Jobcenter Bornholm. Jobcenter Vardes beskæftigelseseffekt er 0,2, hvorfor den observerede forsørgelsesgrad er højere end den forudsatte. Kommunen klarer sig derfor en smule dårligere end forventet ift. rammevilkårene.

Figur 5: Produktivitet og effekt, fleksjobs- og ledighedsydelsesområdet

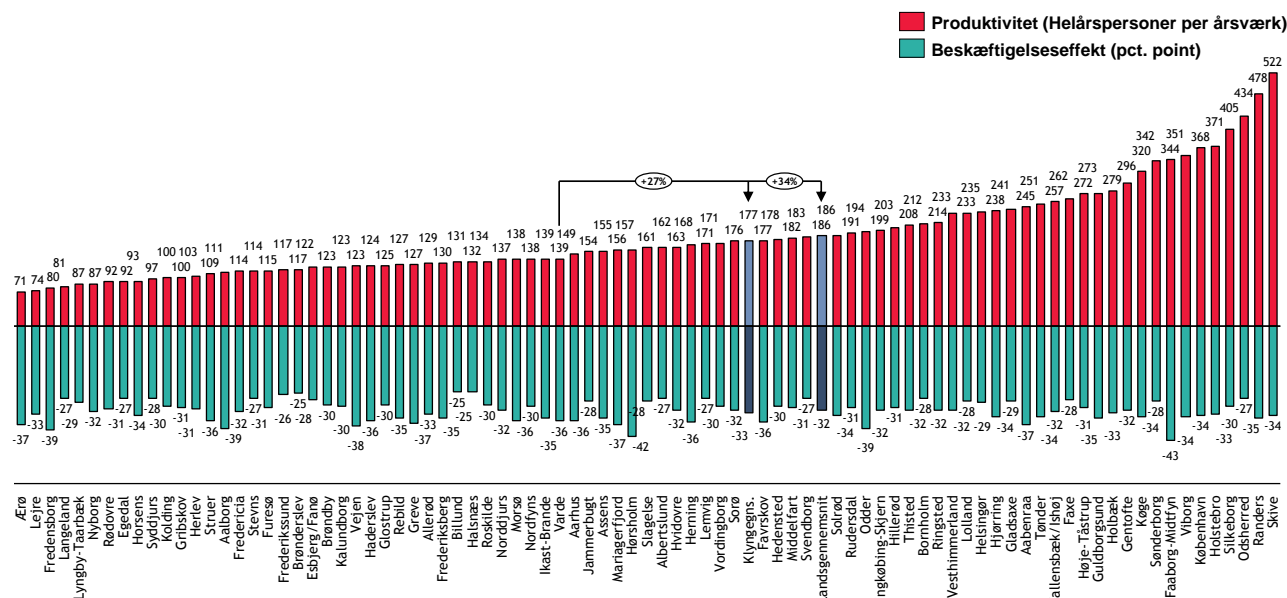


Note: Negativ effekt betyder, at kommunens observerede forsørgelsesgrad er lavere end den forudsatte, dvs. at kommunen klarer sig bedre end forventet. Effekttallet er baseret på jobindsats data for permanente ydelser (1. kvartal 2013 - 4. kvartal 2013). Produktivitetstallet er opgjort som antallet af fuldtidspersoner på ledighedsydelse og fleksjob i 2013 delt med antallet af årsværk på ledighedsydelses- og fleksjobområdet i jobcenteret pr. 1/1-2014 (kilde: Jobindsats og survey).

## 2.6 PRODUKTIVITET OG EFFEKT I DEN VIRKSOMHEDSRETTEDE INDSATS

Produktiviteten i den virksomhedsrettede indsats er opgjort som antallet af forløb i løntilskud eller virksomhedspraktik i 2013 pr. virksomhedskonsulentårsværk. Af figuren fremgår, at produktiviteten i indsatsen i Jobcenter Varde er betydelig lavere end i det bedst performende jobcenter. Således håndterer jobcentret 139 forløb i løntilskud eller virksomhedspraktik pr. årsværk. I forhold til produktiviteten i den virksomhedsrettede indsats ses der igen en stor spredning mellem landets jobcentre, hvor det bedste jobcenter håndterer over 500 forløb pr. årsværk. Det ses endvidere af figuren, at Jobcenter Vardes effekt i forbindelse med den virksomhedsrettede indsats er blandt de bedre i landet. Bemærk i den forbindelse, at effekterne er vendt om, hvorfor eksempelvis Jobcenter Vardes effekt er 36. Dette betyder, at 36 pct. af de Jobcenter Varde har haft i løntilskud eller virksomhedspraktik er kommet i beskæftigelse efter tre måneder.

Figur 6: Produktivitet og effekt, virksomhedsrettet indsats



Note: Effektmålet er andelen af personer på ADP eller KTH, som har været i løntilskud eller VP, som er kommet i beskæftigelse efter tre mdr. (i %, 2013). Bemærk i den forbindelse, at effekterne er vendt om, hvorfor eksempel Jobcenter Vardes effekt er 36, hvilket vil sige, at 36 pct. af de Jobcenter Varde har haft i løntilskud eller VP, er kommet i beskæftigelse efter tre måneder. Produktivitet er opgjort som antallet af forløb i løntilskud eller virksomhedspraktik i 2013 divideret med antallet af virksomhedskonsulentårsværk i jobcenteret. Bemærk at Jobcenter Frederikshavn er udeladt, og at centret ligeledes ikke indgår i gennemsnitsberegningerne.

## 2.7 DELKONKLUSION FOR PRODUKTIVITET OG EFFEKTIVITET

I dette afsnit estimeres bruttoeffektiviseringspotentialet i Jobcenter Varde på baggrund af den overordnede produktivetsmåling. I Jobcenter Varde er der samlet set 77 årsværk<sup>2</sup>.

Der beregnes to scenarier:

1. Justering af produktiviteten til landsgennemsnit
2. Justering af produktiviteten til klyngegennemsnit

Tabel 1: Nødvendige årsværk for Jobcenter Varde ved forskellige produktivetsniveauer

	Årsværk	Difference ift. nuværende årsværk	Potentiale <sup>3</sup>
Scenarie 1: Landsgennemsnit	75,5	1,5	0,6 mio. kr.
Scenarie 2: Klyngegennemsnit	77,5	-0,5	-0,2 mio. kr.

Det fremgår af tabellen, at Jobcenter Varde ville have et behov for 75,5 årsværk, hvis produktiviteten i centret var som landsgennemsnittet (scenarie 1). Omregnet til udgifter svarer dette til et bruttoeffektiviseringspotentiale på knap 0,6 mio. kr. årligt. Hvis - som det er vist i scenarie 2 - Jobcenter Vardes produktivitet justeres til klyngegennemsnittet, vil centret mangle et halvt årsværk, svarende til ~ -0,2 mio. kr.

2 De 77 årsværk udgøres af 67,3 årsværk på jobcenterfunktionen 6.45.53 og 9,25 årsværk i snitfladerne til jobcenterfunktionen. De 1,85 årsværk vedrører snitfladen til den resterende del af hovedkonto 6, mens de 7,4 vedrører virksomhedskonsulenter konteret på funktion 5.68.90.

3 Potentialet er estimeret med udgangspunkt i en gennemsnitlig årlig lønudgift på 415.993,5 kr.

Opsummerende er der således, afhængigt af sammenligningsgrundlaget, et **bruttoeffektiviseringspotentiale** for Jobcenter Varde ~ -0,2 - 0,6 mio. kr. I denne sammenhæng er det vigtigt at understrege, at sådanne beregninger uundgåeligt vil være behæftet med en vis usikkerhed.

## 3 ØKONOMISTYRING I JOBCENTER VARDE

I dette kapitel analyseres økonomistyringen på beskæftigelsesområdet i Varde Kommune. Kapitellet er, ud over denne korte indledning, opdelt i følgende tre afsnit:

1. Metode og datagrundlag
2. Analyse
3. Konklusion

### 3.1 METODE OG DATAGRUNDLAG

Datagrundlaget for dette kapitel er:

- To fokusgruppeinterview med relevante aktører på området
  - Fokusgruppeinterview 1: Direktøren for området, sekretariatschefen, økonomichefen og en økonomimedarbejder på området
  - Fokusgruppeinterview 2: Arbejdsmarkedschefen, Jobcenterchefen og en økonomimedarbejder på området
- Data fra jobindsats.dk
- Data fra BDO's landsdækkende jobcenterdatabase

### 3.2 ANALYSE

Det er BDO's erfaring, at følgende elementer er afgørende for økonomistyringen på beskæftigelsesområdet i de danske kommuner:

1. Tydelige pris- og mængdeforudsætninger (også på tværs af målgrupper)
2. Beregning af forventede reformkonsekvenser
3. Indregning af pris- og lønudvikling
4. Anvendelse af kommune-sammenligninger (benchmarkinganalyser)
5. Fokus på indtægter
6. Ressourceallokering
7. God informationsstrøm mellem jobcenteret og forvaltningen

#### Tydelige pris- og mængdeforudsætninger

Budgetlægningen på beskæftigelsesområdet i Varde Kommune tager sit udgangspunkt i et tæt samarbejde mellem erfarne økonomimedarbejdere og fagkoordinatorerne for de enkelte områder i jobcentrene. Via dette samarbejde udarbejdes et budget med afsæt i tydelige pris- og mængdeforudsætninger i forhold til jobcenterets forskellige målgrupper. Budgetteringsmodellen beskrives af en af interviewpersonerne på følgende måde:

*"Vores budgetteringsmodel er forholdsvis sofistikeret. Der er en høj grad af inddragelse, der sidder nogle folk med en høj grad af erfaring, der kigges på både priser og mængder, og vores budgetopfølgning er kvalificeret".*

Helt konkret betyder det for eksempel, at man som følge af konjunktursvingningerne gennem årene har op- og nedjusteret forsørgelsesudgifterne i takt med konjunkturerne. Interviewpersonerne påpegede i denne sammenhæng, at der dog ikke over tid har været en tilsvarende sam-

menhæng i forhold til antallet af jobcentermedarbejdere. Ifølge interviewpersonerne har der primært været tale om opjusteringer af medarbejderne som følge af ændrede krav til medarbejderne og som følge af for eksempel reformer på området. Med andre ord synes der at være tale om en asymmetri, hvor man typisk ikke nedjusterer medarbejderantallet, men oftest kun opjusterer som følge af reformer og business-cases. Det betyder dog ikke, at der ikke igennem årene har været besparelser i jobcenterets medarbejdere. Disse besparelser er dog opnået via generelle personalemæssige reduktioner i kommunen (*grønthøster-metoden*).

### **Beregning af forventede reformkonsekvenser**

Budgettet beregnes ud fra vedtagne love og regler. Konsekvensen heraf er, at budgettet ikke i udgangspunktet tager højde for konsekvenserne af reformerne på beskæftigelsesområdet. Det betyder dog ikke, at økonomimedarbejderen på området ikke arbejder med konsekvensberegninger i forhold til reformerne på beskæftigelsesområdet. En ting der for eksempel jævnlige ændres på beskæftigelsesområdet er refusionssatser. Med henblik på at holde sig opdateret på dette område deltager en række kernemedarbejdere fra beskæftigelsesområdet i Varde Kommune i de årlige temadage om statsrefusion. Økonomimedarbejderen på området har i den forbindelse fokus på at gennemføre konsekvensberegninger i forhold til ændringer af refusionssatserne på området. Indtrykket fra interviewene er imidlertid, at forvaltningen oplever, at man kunne være bedre klædt på i forhold til konsekvenserne af reformerne på beskæftigelsesområdet. Processen og dialogen mellem jobcenteret og forvaltningen samt det politiske niveau om fremadrettede mængdemæssige mål eller indsatser opleves med andre ord som mangelfuld.

### **Indregning af pris- og lønudvikling**

I forbindelse med budgetlægningen bør der tages højde for den forventede pris- og lønudvikling i samfundet. I Varde Kommune anvendes artsfremskrivning i forhold til pris- og lønudviklingen i samfundet. På denne måde opnås en meget præcis justering for pris-/lønudvikling i samfundet.

### **Anvendelse af kommune-sammenligninger (benchmarkinganalyser)**

Jobcenter Varde har gennem årene haft stort fokus på kommunesammenligninger, herunder beskæftigelseseffekten og produktiviteten i jobcenteret er sammenlignet med andre jobcentre (se evt. mere i afsnit 2). I opstillingen af mulige effektiviseringsinitiativer i afsnit 4 vil vi blandt andet sammenligne lønniveauet for sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter i Jobcenter Varde med lønniveauerne i landets øvrige jobcentre, sygefraværet i jobcenteret samt udgifterne til lægeerklæringer.

### **Fokus på indtægter**

Ud over at man som jobcenter skal have fokus på beskæftigelseseffekten og produktiviteten i jobcenteret, så er det også afgørende, at man har veltilrettelagte arbejdsprocedurer i forhold til indtægtssiden, så det sikres, at man opnår de korrekte indtægter i forhold til:

- Regres
- Mellemkommunale refusioner
- Statsrefusioner, herunder refusioner og tilskud på integrationsområdet

Det er BDO's vurdering, at der kan være et potentiale i forhold til en gennemgang af arbejdsgangene i forhold til hjemtagelsen af statsrefusioner.

### **Ressourceallokering**

En essentiel del af økonomistyring på beskæftigelsesområdet vedrører ressourceallokeringen i forhold til medarbejderstaben. I dette afsnit kigger vi nærmere på såvel den interne ressourceallokering i jobcenteret som potentiale i forhold til ekstern ressourceallokering i 'stille-perioder' i jobcenteret.

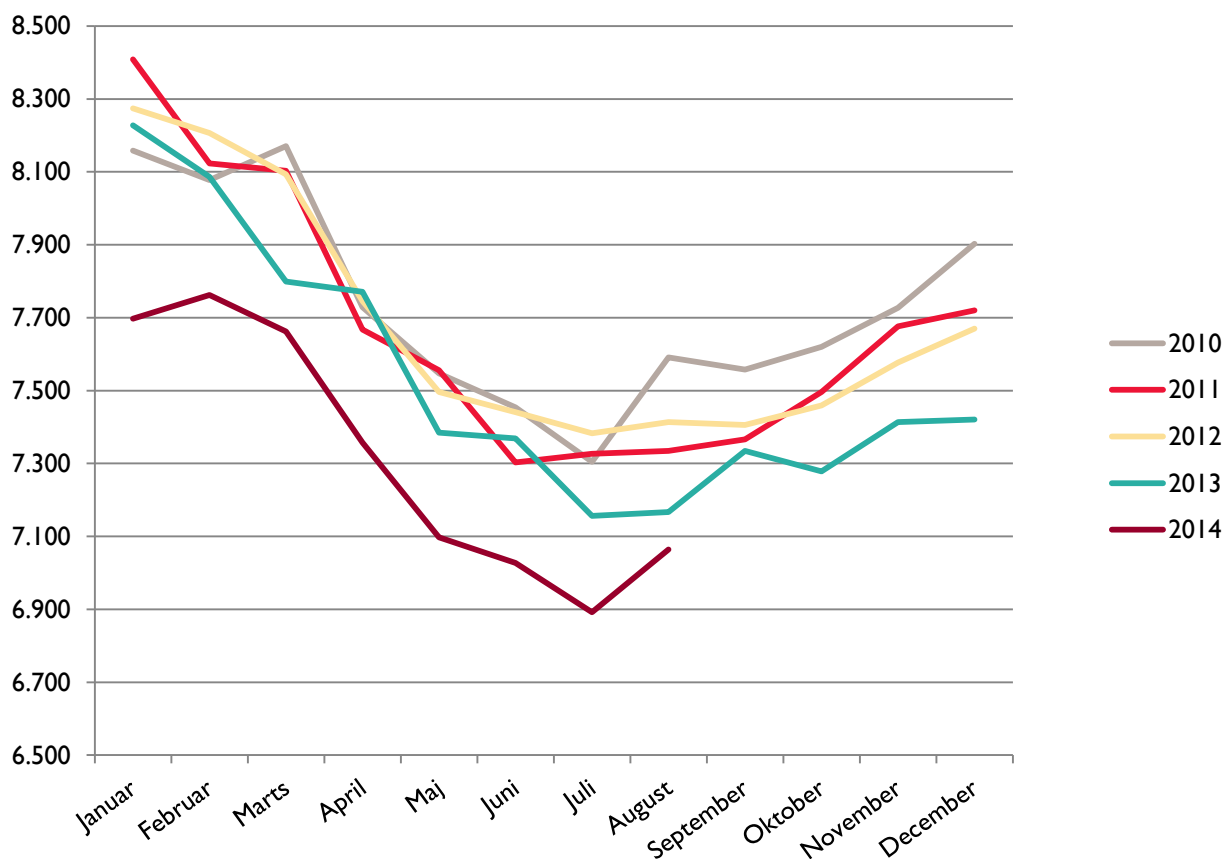
### Intern ressourceallokering i Jobcenter Varde

Det er BDO's erfaring, at ressourceallokering mellem teams i nogle jobcentre er yderst begrænset, også selv om arbejdspresset mellem de enkelte teams varierer betydeligt. Særligt når der er tale om relativt specialiserede teams som i Jobcenter Varde, er det afgørende, at der er fokus på at undgå sådanne styringsmæssige udfordringer. I forbindelse med interviewene med de enkelte teams i Jobcenter Varde blev der spurgt ind til denne problematik. Nogle medarbejdere vurderede, at ressourceallokering internt i Jobcenteret forløber relativt uproblematisk. I spidsbelastningsperioder er det dog sådan, at sagerne i nogle tilfælde sættes på stand-by på en venteliste hos teamlederen, indtil sagsbehandlerne har plads til sagen i deres sagsporteføljer. Løsningen på spidsbelastninger er således ikke altid ressourceallokering mellem teams, men i nogle tilfælde ventelister i de enkelte teams.

### Ekstern ressourceallokering i 'stille-perioder' i Jobcenter Varde

Varde Kommune er en typisk turist-kommune, hvilket betyder, at der er mange flere jobs i sommerhalvåret end i vinterhalvåret. Dette forhold har naturligvis også indflydelse på arbejdspresset i Jobcenter Varde. I nedenstående figur ses antallet af forløb på alle ydelser fordelt på måneder i årene 2010-2014.

Forløb i Jobcenter Varde (alle ydelser)



Kilde: Jobindsats

Som det fremgår af ovenstående figur, er der betydelige sæsonudsving i arbejdspresset i Jobcenter Varde. I den måned med flest forløb i de enkelte år er der gennemsnitligt omkring 1.000 forløb flere end i den måned med færrest forløb i de enkelte år. Tilsvarende sæsonudsving ses i øvrigt på landsplan. I det omfang sæsonudsving ikke kan absorberes, uden at der opstår ledig



kapacitet i 'stille-perioder', kunne man med fordel overveje, om jobcentermedarbejderne eventuelt kunne allokere til andre kommunale funktioner i 'stille-perioder'. Konjunktursvingningerne harmonerer imidlertid ifølge jobcenteret med medarbejdernes sommerferie.

### **God informationsstrøm mellem jobcenteret, forvaltningen og politikerne**

Den generelle oplevelse fra forvaltningen er, at der er udviklingsmuligheder i forhold til kommunikationen mellem jobcenteret og den resterende forvaltning samt i forhold til det politiske niveau<sup>4</sup>. Der synes at være tre overordnede årsager til dette:

For det første opleves den nuværende ledelsesinformation ikke at være fyldestgørende på strategisk og taktisk niveau. På operationelt niveau opfattes ledelsesinformationen imidlertid som dækkende. Forvaltningen oplever med andre ord ikke, at ledelsesinformationen skaber en klar og tydelig kommunikation mellem jobcenteret, forvaltningen og politikerne.

En anden årsag kan være, at arbejdsmarkedsområdet er relativt lovgivningsmæssigt komplekst. Det er BDO's generelle erfaring, at den lovgivningsmæssige kompleksitet på beskæftigelsesområdet i mange tilfælde opleves som begrænsende for forvaltningernes og politikernes styrbarhed af området. Den demokratiske proces kortslettes imidlertid, hvis den lovgivningsmæssige kompleksitet på området ikke formidles klart, tydeligt og tilgængeligt for det politiske system. Den generelle holdning blandt interviewpersonerne er, at man, især i den seneste valgperiode, ikke er lykkedes med formidlingsopgaven. Interviewpersonerne påpeger endvidere, at man ikke bare kan, men også skal blive væsentligt bedre til at formidle Varde Kommunes beskæftigelsesindsats.

Den tredje og sidste årsag kan være konstruktionen på området i forhold til administrative medarbejdere, der understøtter området fra centralforvaltningen. I forhold til Jobcenter Varde er der i forhold til andre jobcentre en relativ decentral struktur med relativt få årsværk placeret andre steder på hovedkonto 6 end på jobcenterfunktionen, der understøtter området. Jobcenter Varde angiver i den landsdækkende survey vedrørende jobcentrenes ressourceforbrug, at der er 1 ½ årsværk, der understøtter jobcenterets arbejde i forhold til økonomi og politisk betjening, der konteres andre steder på hovedkonto 6 end på jobcenterfunktionen. Landsgennemsnittet er 2 ¼ årsværk. Det gennemsnitlige jobcenter understøttes med andre ord af 50 procent flere årsværk i forvaltningen end Jobcenter Varde. Øgede administrative ressourcer i forvaltningen kan bidrage til at mindske den oplevede informationsasymmetri mellem jobcenteret og fagforvaltningen.

## **3.3 DELKONKLUSION FOR ØKONOMISTYRINGEN**

Den generelle opfattelse af økonomistyringen på beskæftigelsesområdet i Varde Kommune er, at den er baseret på en meget kvalificeret budgetlægningsproces, hvor en yderst erfaren økonomi-medarbejder i et tæt samspil med jobcenterets teamledere og øvrige ledelse udarbejder et budget med udgangspunkt i tydelige pris- og mængdeforudsætninger. Processen og dialogen mellem jobcenteret og forvaltningen samt det politiske niveau om fremadrettede mængdemæssige mål eller indsatser som konsekvens af reformer på området opleves imidlertid i nogen grad som mangelfuld.

Derudover synes der at være en række udviklingsmuligheder i forhold til kommunikationen mellem jobcenteret og forvaltningen samt det politiske niveau. Udviklingsmulighederne udspringer af tre udfordringer på området: Et ledelsesinformationssystem der ikke synes at dække forvaltningens og politikernes behov. Lovgivningsmæssig kompleksitet der ikke i tilstrækkelig grad formidles klart og tydeligt for det politiske system. Med andre ord synes der i nogen udstrækning at

---

<sup>4</sup> Der er ikke gennemført interviews med det politiske niveau, hvorfor vurderinger af politikernes indblik i og kommunikation med jobcenteret er baseret på de kommunale medarbejders udsagn.

være tale om en kortslutning af den demokratiske proces. Endelig giver de relativt få ressourcer, der understøtter området i forvaltningen, ikke de bedste forudsætninger for en god informationsstrøm mellem jobcenteret, forvaltningen og det politiske system.

## 4 EFFEKTIVISERINGSPOTENTIALER

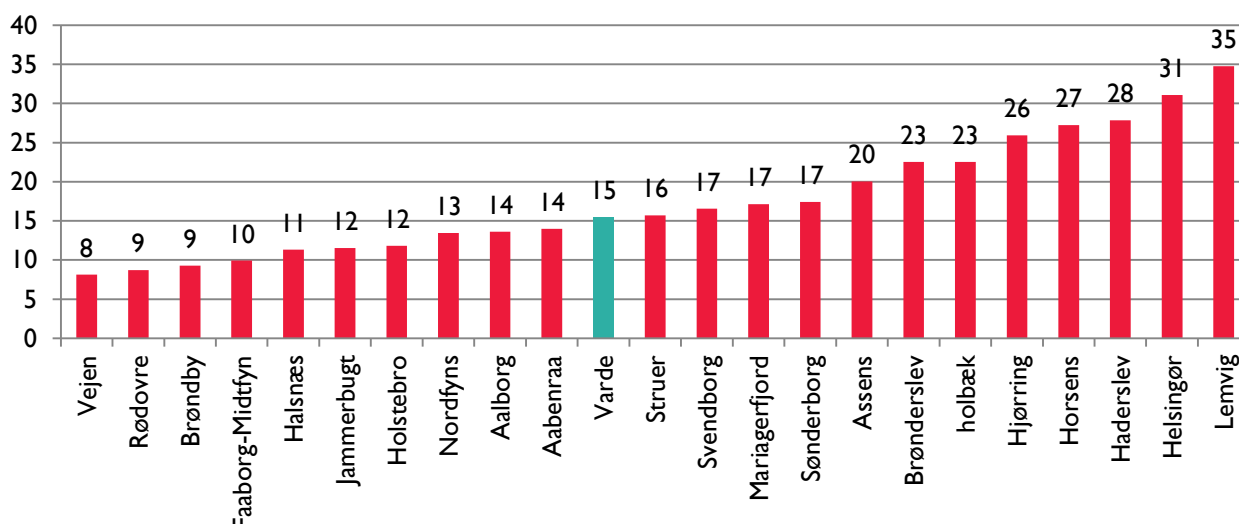
I dette afsnit gennemgås en række effektiviseringspotentialer for Jobcenter Varde. Potentialerne opsummeres i tabellen nedenfor og gennemgås detaljeret i afsnit 4.1 - 5.

Beskrivelse	Effektiviseringspotentialer
1 Span of control	0,04 - 0,3 mio.kr.
2 Udgifter til lægeerklæringer	0,3 - 1,1 mio. kr.
3 Sygefravær	0,4 - 0,6 mio. kr.
4 Lønnormalisering	0,8 mio. kr.
5 Andel af nye ledige jobparate kontanthjælpsmodtagere i beskæftigelse efter 3 mdr.	0,2 mio. kr.
6 Kontanthjælp: Status på kontanthjælpsforløb 1 mdr. efter afsluttet forløb	1,5 - 2,6 mio. kr.
7 Kontanthjælp: Gennemsnitlig varighed	3,0 - 4,2 mio. kr.
8 Andel af aktivitetsparate uddannelseshjælpsmodtagere	0,2 - 0,4 mio. kr.
9 Sygedagpenge: Anvendelse af delvis raskmelding	0,7 - 1,2 mio. kr.
10 Sygedagpenge: Status på sygedagpengeforløb 1 mdr. efter afsluttet forløb	2,9 - 4,2 mio. kr.
11 Sygedagpenge: Gennemsnitlig varighed	1,1 - 2,3 mio. kr.
I alt	11,1 - 17,9 mio. kr.

### 4.1 SPAN-OF-CONTROL AF I DEN NUVÆRENDE ORGANISERING

Span-of-control udtrykker, hvor mange medarbejdere der gennemsnitligt er pr. leder i organisationen. Nøgletallet skaber således et indtryk af den nuværende organisering i Jobcenter Varde sammenholdt med de øvrige jobcentre. Af Figure 7 nedenfor fremgår, at der i Jobcenter Varde gennemsnitligt er 15 medarbejdere pr. leder, hvilket er en smule lavere end såvel lands- som klynge gennemsnittet. I praksis betyder dette, at hver leder har ansvar for et mindre antal medarbejdere, når der sammenholdes med de øvrige jobcentre.

Figure 7: Span-of-control



Kilde: Survey. Span-of-control er beregnet som antallet af medarbejdere på funktion 6.45.53 divideret med antallet af ledere og afdelingsledere på funktion 6.45.53.

Tabel 2 nedenfor viser, hvordan en justering af organisationens span-of-control vil kunne frigøre ressourcer. I det første scenarie justeres Jobcenter Varde til landsgennemsnittet (knap 16 pct.); i et sådant scenarie udgør potentialet 0,04 mio. kr. Justeres i stedet til klyngegennemsnittet er potentialet 0,3 mio. kr., eller ca. 0,5 årsværk.

Tabel 2: Effektpotentiale, span-of-control

Potentiale hvis kommunen stiger / falder til gennemsnit	Potentiale hvis kommunen / falder til klyngegennemsnit (i kr.)
0,04 mio. kr. (~0 årsværk)	0,3 mio. kr. (~ 0,5 årsværk)

Inden vi går videre til det næste effektiviseringsområde, vil vi kort kigge nærmere på medarbejdersammensætningen i Jobcenter Varde og sammenligne dette med landsgennemsnittet.

Tabel 3: Medarbejdersammensætning

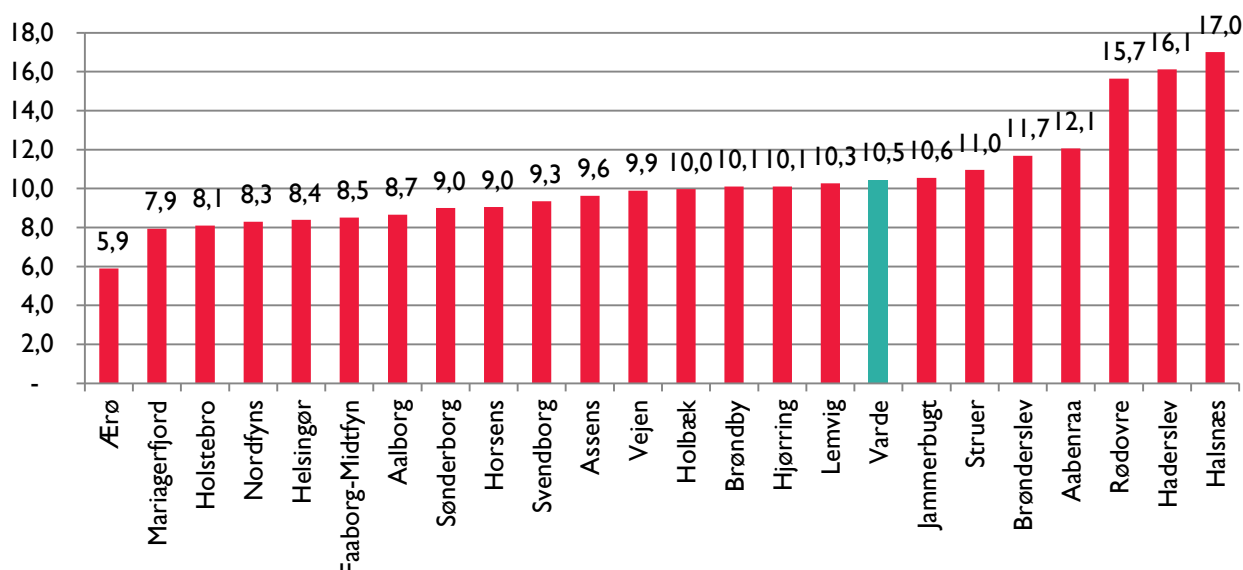
	Jobcenter Varde		Landsgennemsnit
	Årsværk	%	%
Sagsbehandlere	45,3	73%	71%
Virksomhedskonsulenter	9,4	15%	14%
Administrativt personale i sagsunderstøttende funktioner (fx borgermodtagelse, telefonhåndtering, mødebooking m.v.)	2,7	4%	9%
Administrativt personale i stabsfunktioner (fx økonomi- og HR-konsulenter)	4,5	7%	6%
<b>I alt</b>	<b>61,9</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Note: Medarbejdere konteret på funktion 6.45.53

Som det fremgår af ovenstående tabel er 73 procent af medarbejderne på jobcenterfunktionen 6.45.53 i Jobcenter Varde sagsbehandlere. På landsplan er tallet 71 procent. Andelen af sagsbehandlere er med andre ord en smule større i Jobcenter Varde end i "det gennemsnitlige jobcenter". Ligeledes er andelen af virksomhedskonsulenter i Jobcenter Varde en anelse større end landsgennemsnittet (15 % vs. 14 %). I forhold til andelen af administrativt personale, der udfører sagsunderstøttende arbejde, er andelen i Jobcenter Varde dog noget under "det gennemsnitlige jobcenter" (4 % vs. 9 %). Andelen af administrativt personale i stabsfunktioner på funktion 6.45.53 er, som det fremgår, højere end landsgennemsnittet (7 % vs. 6 %).

## 4.2 SYGEFRAVÆR I JOBCENTER VARDE

Figur 8: Sygefravær i Jobcenter Varde



Kilde: KRL 2012. Da der ikke var data for Herlev, Hørsholm og Langeland er disse angivet med det gennemsnitlige sygefravær. Sygefraværet vedrører egen sygdom og arbejdsulykker. Sygefraværdata for Varde vedrører 2013.

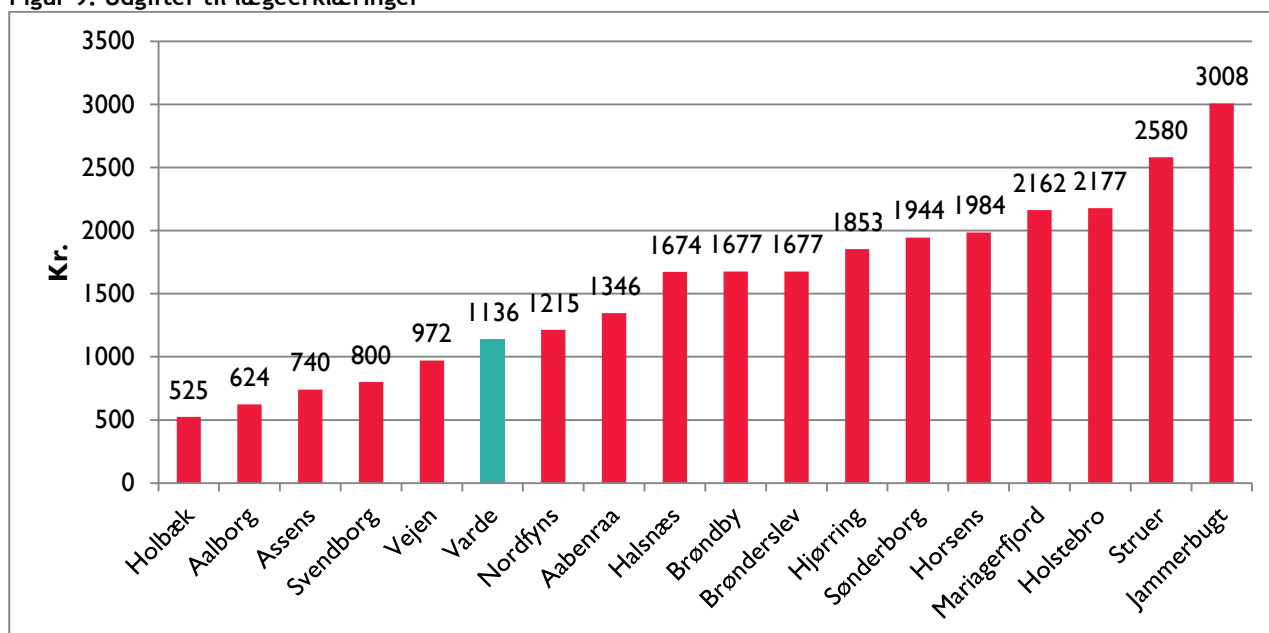
Tabel 4: Effektiviseringspotentiale- sygefravær

Scenarier (i dagsværk pr. medarbejder)	Effektiviseringspotentiale
Holstebro: Nedjustering fra 10,5 til 8,1	0,6 mio. kr.
Ringkøbing-Skjern: Nedjustering fra 10,5 til 8,9	0,4 mio. kr.

## 4.3 UDGIFTER TIL LÆGEERKLÆRINGER

I figur 9 nedenfor illustreres Jobcenter Vardes udgifter til lægeerklæringer pr. fuldtidsperson på kontanthjælp, ressourceforløb og sygedagpenge, og i tabel 6 nedenfor illustreres, hvordan jobcentret har væsentlige potentialer, hvis den gennemsnitlige udgift hertil var lavere end klynge-gennemsnittet.

Figur 9: Udgifter til lægeerklæringer



Hvis Jobcenter Vardes gennemsnitlige udgifter til lægeerklæringer pr. fuldtidsperson var ligesom Jobcenter Vejens, som er 972 kr. pr. fuldtidsperson, ville Jobcenter Varde kunne spare ca. 0,3 mio. kr., hvilket udgiftsmæssigt svarer til ca. 0,6 årsværk. Kunne Jobcenter Varde i stedet holde lægeerklæringsudgifterne på samme niveau som i Holbæk (525 kr. pr. fuldtidsperson), ville potentialet udgøre omkring 1,1 mio. kr., hvilket udgiftsmæssigt svarer til ca. 2,4 årsværk.

Tabel 5: Effektiviseringspotentiale, udgifter til lægeerklæringer

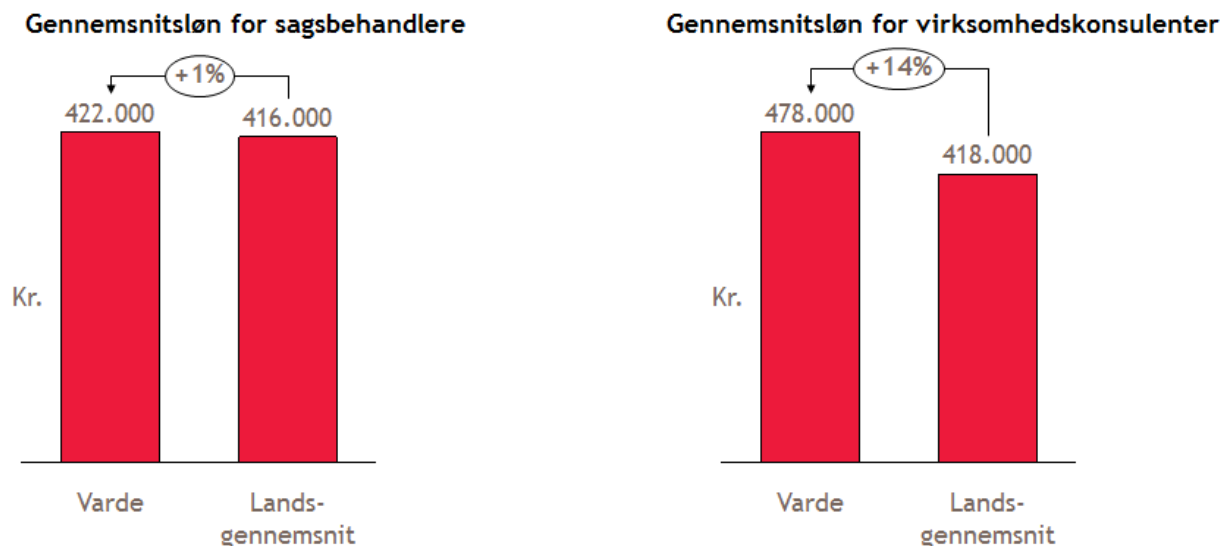
Potentiale hvis udgifter til lægeerklæringer var lig Vejens (972 kr. pr. fuldtidsperson)	Potentiale hvis udgifter til lægeerklæringer var lig Holbæk (525 kr. pr. fuldtidsperson)
0,3 mio. kr. (~0,6 årsværk)	1,1 mio. kr. (~2,4 årsværk)

Der tages afsæt i regnskabstal fra 2013 i stedet for budgettal 2014, da det af arbejdsmarkedschefen blev vurderet at være det mest retvisende tal.

## 4.4 LØNNORMALISERING

Figuren herunder illustrerer de gennemsnitlige lønudgifter til sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter i Jobcenter Varde samt landsgennemsnittet. Som det fremgår ligger lønniveauerne for såvel sagsbehandlere som virksomhedskonsulenter<sup>5</sup> i Jobcenter Varde over landsgennemsnittet.

Gennemsnitlønninger for sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter (kr.)



Kilde: Survey

På baggrund af lønforskellene mellem medarbejderne i Jobcenter Varde og landsgennemsnittet kan potentialerne i nedenstående tabel estimeres.

<sup>5</sup> Baggrunden for de relativt høje lønomkostninger til virksomhedskonsulenterne i Jobcenter Varde er, at man historisk havde tradition for at indplacere dem på løntrin 40. Denne praksis er imidlertid blevet ændret, så man fremadrettet som virksomhedskonsulent i Jobcenter Varde som udgangspunkt starter på løntrin 36. På den baggrund forventes lønniveauet for virksomhedskonsulenterne i Jobcenter Varde over tid at tilnærme sig landsgennemsnittet.

Kommune	Besparelsespotentialer ved lønnormalisering for sagsbehandlere	Besparelsespotentialer ved lønnormalisering for virksomhedskonsulenter
Varde Kommune	0,3 mio. kr. (~ 0,6 årsværk)	0,6 mio. kr. (~ 1,3 årsværk)

Kilde: Survey

Samlet set er der ved en lønnormalisering i Jobcenter Varde et potentiale på ~ 0,8 mio. kr.

## 4.5 EFFEKTPOENTIALER I JOBCENTER VARDE

Nedenstående beregninger af forbedret effekt skal ses i sammenhæng med konstateringen af, at Varde Jobcenter samlet set har en flot effekt på a-dagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge, jf. figur 1. Afsnittet er tænkt som inspirationskilde til yderligere målstyring mod bedre effekter, hvor benchmarking bliver anvendt som værktøj. Igennem systematisk benchmarking sættes der i dette afsnit fokus på sammenligning med øvrige jobcentres effekter. Ideen er at sigte mod bedre effekter og kombinere det med det, man selv gør godt for derigennem at finde en ny og forbedret måde at nå effekterne på. Opgavens tidsmæssige og ressourcemæssige rammer giver ikke mulighed for at undersøge de processer, hvormed der opnås forbedret effekt hos de øvrige jobcentre. Denne opgave og udmøntningen ligger hos jobcentret.

### 4.5.1 EFFEKTPOENTIALER PÅ A-DAGPENGEOMRÅDET

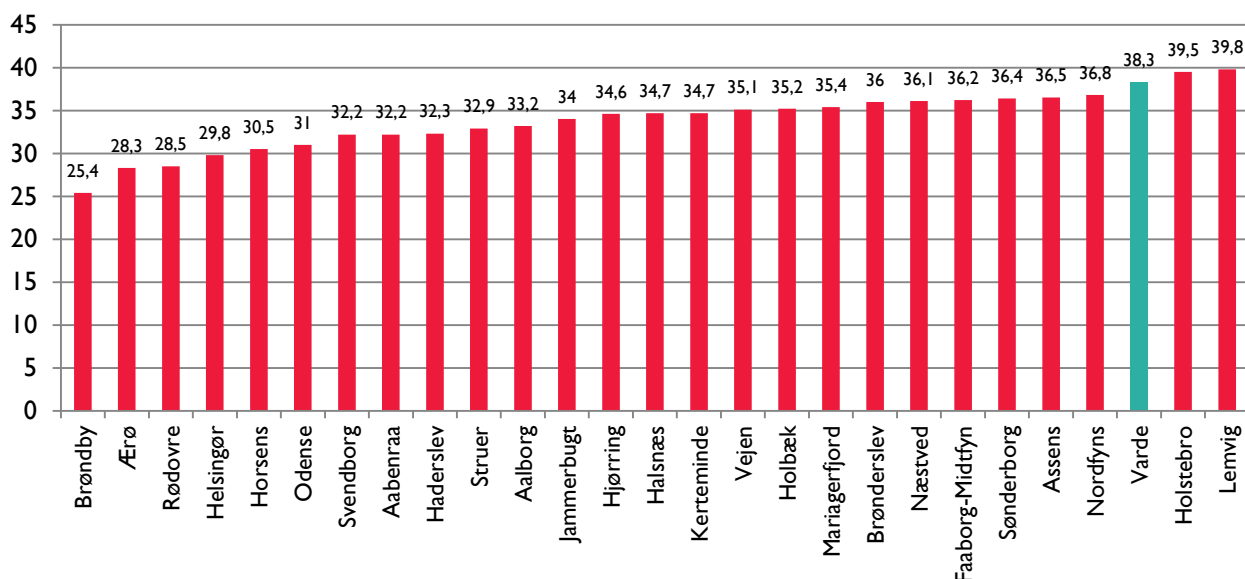
Som det fremgik af figur 2, er Jobcenter Vardes beskæftigelseseffekt blandt de højeste i landet. I nedenstående afsnit sættes der fokus på effekten på a-dagpengeområdet og målemetoderne.

#### Andel af nye ledige A-dagpengemodtagere, der kommer i beskæftigelse inden for 3 måneder i 2013

Som et udtryk for hvor effektiv indsatsen på a-dagpengeområdet er, kan der analyseres på andelen af nye ledige a-dagpengemodtagere, der er kommet i beskæftigelse inden for 3 måneder. Figur 10 nedenfor illustrerer dette for Jobcenter Varde sammenholdt med klyngen. Som det ses, er Jobcenter Varde på dette punkt blandt de bedste i klyngen; 38,3 pct. af de nye ledige a-dagpengemodtagere er kommet i beskæftigelse inden for 3 måneder. Kun Jobcenter Holstebro og Jobcenter Lemvig klarer det bedre med hhv. 39,5 og 39,8 pct. i beskæftigelse inden for 3 måneder.



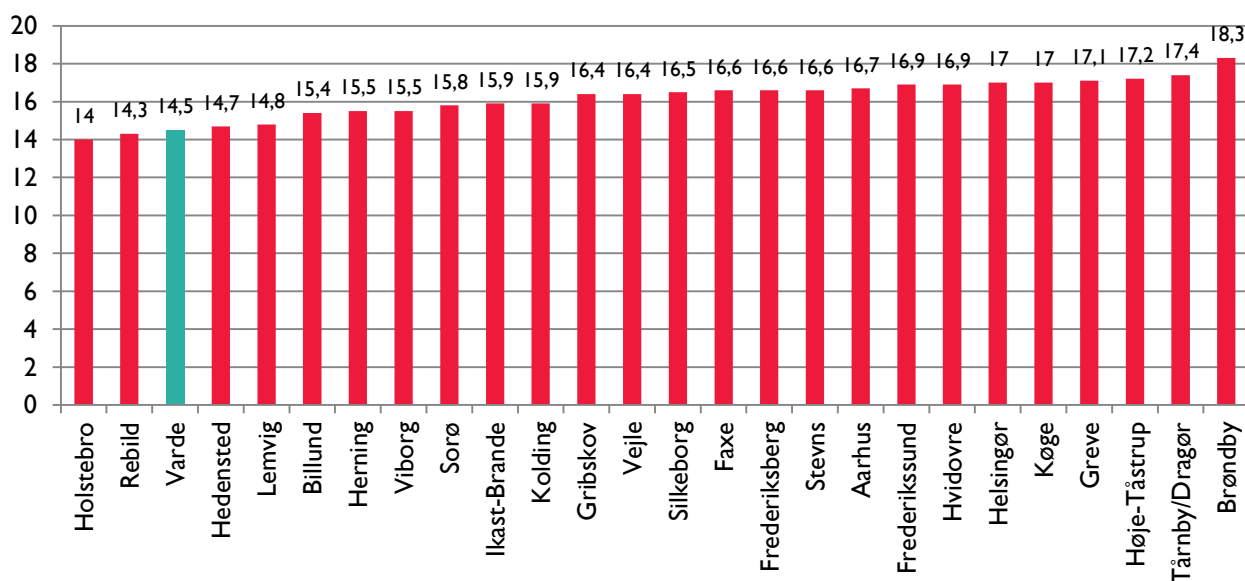
Figur 10: Andel af nye ledige A-dagpengemodtagere, der kommer i beskæftigelse inden for 3 måneder i 2013



### Borgerens gennemsnitlige varighed på A-dagpenge, 2013

Det samme positive billede af a-dagpengeindsatsen tegner sig, når man retter blikket mod borgernes gennemsnitlige varighed på a-dagpenge. Igen er Jobcenter Varde blandt de bedste, dog overgået af to jobcentre, Jobcenter Rebild og Jobcenter Holstebro. Den gennemsnitlige varighed på a-dagpenge for borgerne i Jobcenter Varde er 14,5 uger, mens det gælder 14,3 og 14 for henholdsvis Jobcenter Rebild og Jobcenter Holstebro. Der er dermed tale om meget små forskelle de tre bedste jobcentre imellem, og det kan således konkluderes, at Jobcenter Varde er blandt de bedste ift. den gennemsnitlige varighed på a-dagpenge i 2013. Den lave gennemsnitlige varighed er bibeholdt i 2014, hvor Jobcenter Varde i perioden januar til oktober har en gennemsnitlig varighed på 12,5 og ligger lavest i klyngen sammen med Jobcenter Lemvig og Herning; jf. bilagsmaterialet.

Figur 11: Borgerens gennemsnitlige varighed på A-dagpenge, 2013

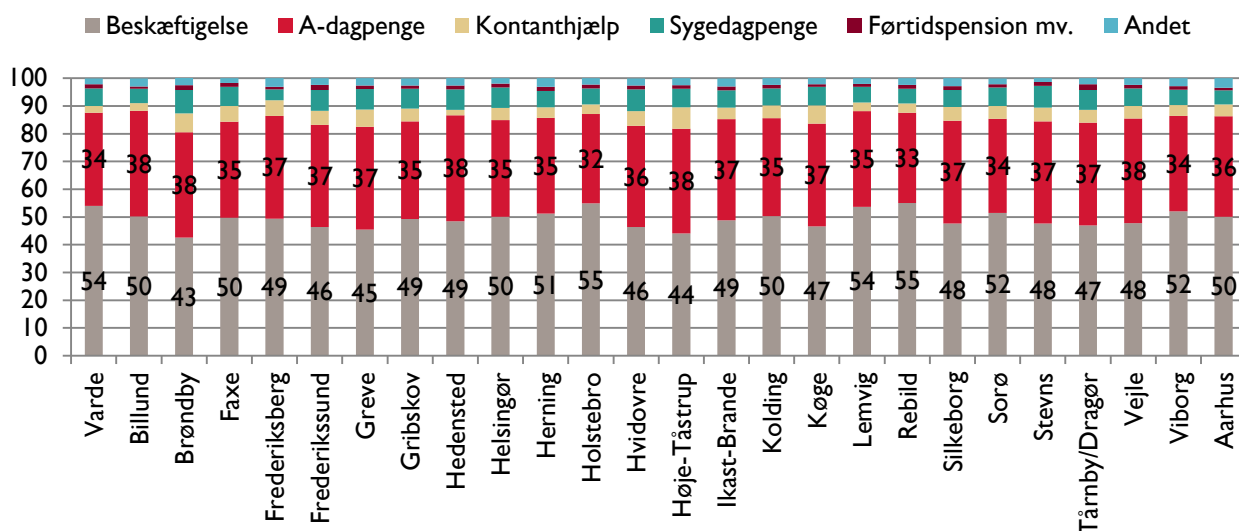


Kilde: Jobindsats.dk

## Status for a-dagpenge én måned efter afsluttet forløb, 2013

Den samme flotte tendens kan aflæses i status en måned efter afsluttet forløb - 2013, hvor Jobcenter Varde i 2013 ligger med den anden største andel på 54 % af ledige a-dagpengemodtagere, der kommer i beskæftigelse en måned efter afsluttet forløb. Kun Jobcenter Holstebro og Jobcenter Rebild ligger over med 55 %. Figur 12 nedenfor illustrerer denne sammenhæng for Jobcenter Varde sammenholdt med klyngen.

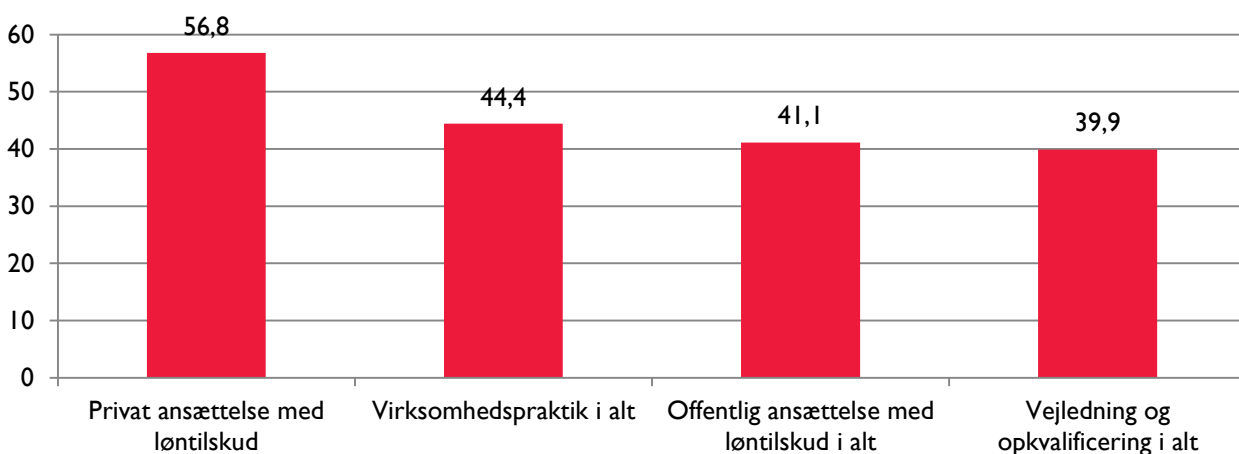
Figur 12: Status for a-dagpenge én måned efter afsluttet forløb, 2013



På baggrund af figurerne ovenfor står det klart, at Jobcenter Vardes effekter på a-dagpengområdet overordnet set er høje. Som det fremgår af figur 13 nedenfor, er de fire mest effektfulde aktiveringsredskaber privat og offentlig løntilskud, virksomhedspraktik og vejledning og opkvalificering.

57 pct. af de a-dagpengemodtagere, der har været i privat ansættelse med løntilskud, kommer i beskæftigelse efter 3 måneder. Dette aktiveringsredskab er således klart det mest effektfulde for a-dagpengemodtagere i Jobcenter Varde. Herefter følger virksomhedspraktik, hvorved knap 45 pct. er kommet i beskæftigelse 3 måneder efter aktiveringen.

Figur 13: Andel a-dagpengemodtagere, der kommer i beskæftigelse 3 måneder efter aktivering i de opremsede aktiveringsredskaber i Jobcenter Varde i 2013.



Kilde: Jobindsats.dk

Som det blev illustreret i figur 2 i indledningen, har Jobcenter Varde en a-dagpengeindsats med høj effekt sammenlignet med klyngen. Dette afsnit har nuanceret konklusionen ved at kigge

nærmere på effekten og indsatsen med afsæt i de væsentligste nøgletal. Samlet set må det konkluderes, at Jobcenter Vardes a-dagpengeindsats er blandt de bedste i klyngen. Af samme årsag er der ikke beregnet nogen effektpotentialer for denne målgruppe. Det vurderes dog, at effekten evt. kan hæves, såfremt der i højere grad sættes fokus på privat løntilskud, som er det redskab, der har den højeste andel i beskæftigelse 3 måneder efter afsluttet aktivering. Ligeledes bør det vurderes, hvorvidt effekten af den omfattende aktivering i vejledningen opvejer udgifterne til denne aktiveringsform, set i lyset af den kommende Beskæftigelsesreform, hvor driftsrefusionen på vejledning og opkvalificering bliver 0 % sammenlignet med 50 % i 2014<sup>6</sup>. Samme afvejning af effekt og udgifter bør vurderes ift. offentligt løntilskud, set i lyset af de kommende ændringer i beskæftigelsesreformen, hvor de samlede udgifter til denne aktiveringstype vil stige.<sup>7</sup>

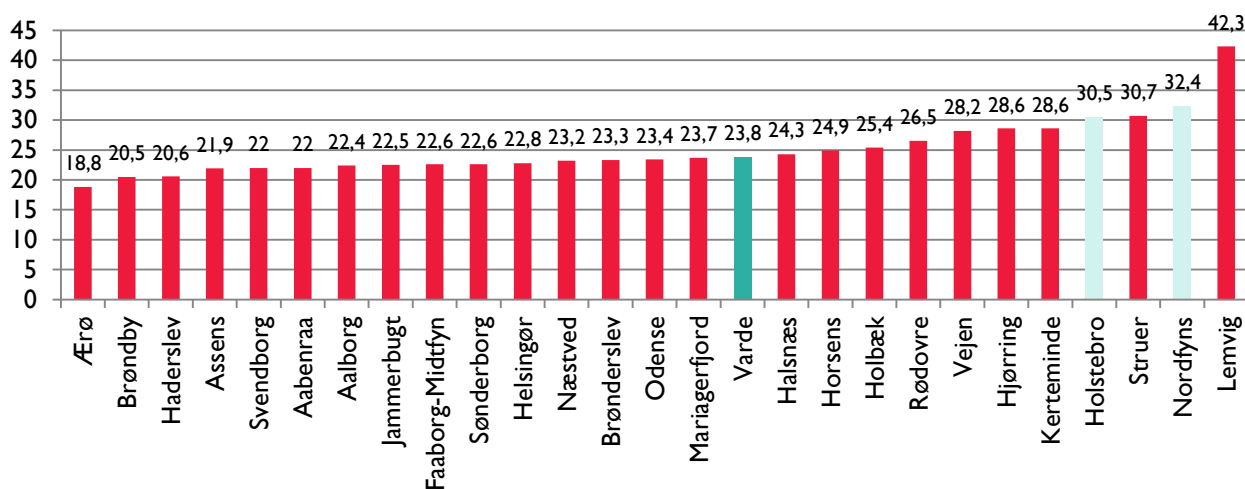
## 4.5.2 EFFEKTPOTENTIALER PÅ KONTANTHJÆLP SOMRÅDET

I dette afsnit analyseres en række effektpotentialer på kontanthjælpsområdet.

Som et udtryk for hvor effektiv indsatsen er på kontanthjælpsområdet, kan man se på andelen af nye ledige jobparate kontanthjælpsmodtagere, der er kommet i beskæftigelse inden for 3 måneder. Figur 14 nedenfor illustrerer dette for Jobcenter Varde sammenholdt med klyngen.

Det ses, at knap 24 pct. af de nye ledige jobparate kontanthjælpsmodtagere i Jobcenter Varde er kommet i beskæftigelse inden for 3 måneder. Dette er relativt gennemsnitligt i klyngen, og centret vurderes derfor at have et hidtil uindfriet effektpotential. Som eksempler på de centre, hvor den største andel er kommet i beskæftigelse inden for 3 måneder, kan fremhæves Jobcenter Holstebro og Jobcenter Nordfyn, hvor henholdsvis 30,5 % og 32,4 % er i beskæftigelse inden for 3 måneder. Begge jobcentre er både mere produktive og effektive end Jobcenter Varde, jf. figur 3.

Figur 14: Andel af nye ledige jobparate kontanthjælpsmodtagere, der kommer i beskæftigelse inden for 3 måneder



Kilde: Jobindsats.dk

Da figuren ovenfor viste, at Jobcenter Varde ligger nogenlunde gennemsnitligt i klyngen, illustreres i Tabel 6 to effektscenarier: Ét hvor Jobcenter Vardes andel justeres til Jobcenter Holstebro, og ét hvor Jobcenter Varde justeres til Jobcenter Nordfyn. Effektpotentialer udtrykker således, hvor meget jobcentret ville kunne spare, hvis centret formåede at få lige så mange nye ledige

<sup>6</sup> Driftsrefusionen er i dag 50 % under driftsloftet

<sup>7</sup> De samlede udgifter for Varde kommune som arbejdsgiver vil stige. Derimod vil udgifterne som for jobcentret som myndighed falde, idet tilskuddet til offentlige arbejdsgivere reduceres.

jobparate kontanthjælpsmodtagere i beskæftigelse inden for 3 måneder som henholdsvis Jobcenter Holstebro og Jobcenter Nordfyn.

I begge scenarier ville Jobcenter Varde kunne spare omkring 0,2 mio. kr., hvis centret øgede beskæftigelsesandelen fra 23,5 til henholdsvis 30,5 pct. eller 32,4 pct.

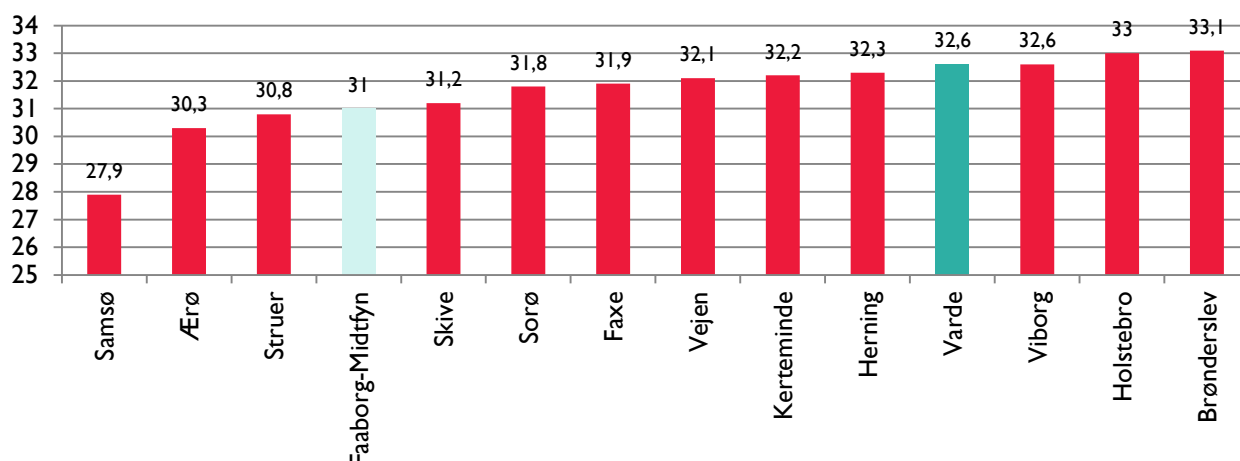
**Tabel 6: Effektpotentiale - Nye ledige jobparate kontanthjælpsmodtagere der kommer i beskæftigelse inden for tre måneder**

Effektscenarier	Potentialeestimat
Holstebro: Opjustering fra 23,5 % til 30,5 %	0,2 mio. kr.
Nordfyn: Opjustering fra 23,5 % til 32,4 %	0,2 mio. kr.

Kilde: Jobindsats.dk. Bemærk at potentialet er afrundet og et udtryk for gennemsnitsbetragtninger.

Effekt kan endvidere måles som gennemsnitlig varighed af kontanthjælpsforløbet for borgeren, hvilket illustreres nedenfor i figur 15. Det ses, at den gennemsnitlige varighed i Jobcenter Varde er knap 33 uger, hvilket er blandt de højeste i klyngen.

**Figur 15: Borgerens gennemsnitlige varighed på kontanthjælp, 2013**



Kilde: Jobindsats.dk.

Hvis Jobcenter Varde var i stand til at forkorte den gennemsnitlige varighed, hvorved borgeren er kommet hurtigere i beskæftigelse eller anden udslusning, ville jobcentret opnå en reduktion i forsørgelsesydelsen.

Justeres den gennemsnitlige varighed eksempelvis til 31 uger, sådan som det er tilfældet i Jobcenter Faaborg-Midtfyn ville effektpotentialet være mellem 3.0 og 4.2 mio. kr. afhængigt af refusionsstørrelsen. Jobcenter Faaborg-Midtfyn er både mere produktiv og effektiv end Jobcenter Varde, jf. figur 3. En forkortelse af den gennemsnitlige varighed for kontanthjælp udgør derfor et væsentligt effektpotentiale og sigte for Jobcenter Varde. Den stigende varighed på kontanthjælpsmodtagere synes at forsætte i 2014, hvor den gennemsnitlige varighed i perioden januar - oktober 2014 er på 30,7 uger, hvor den i samme periode 2013 var på 29 uge, jf. bilagsmateriale.

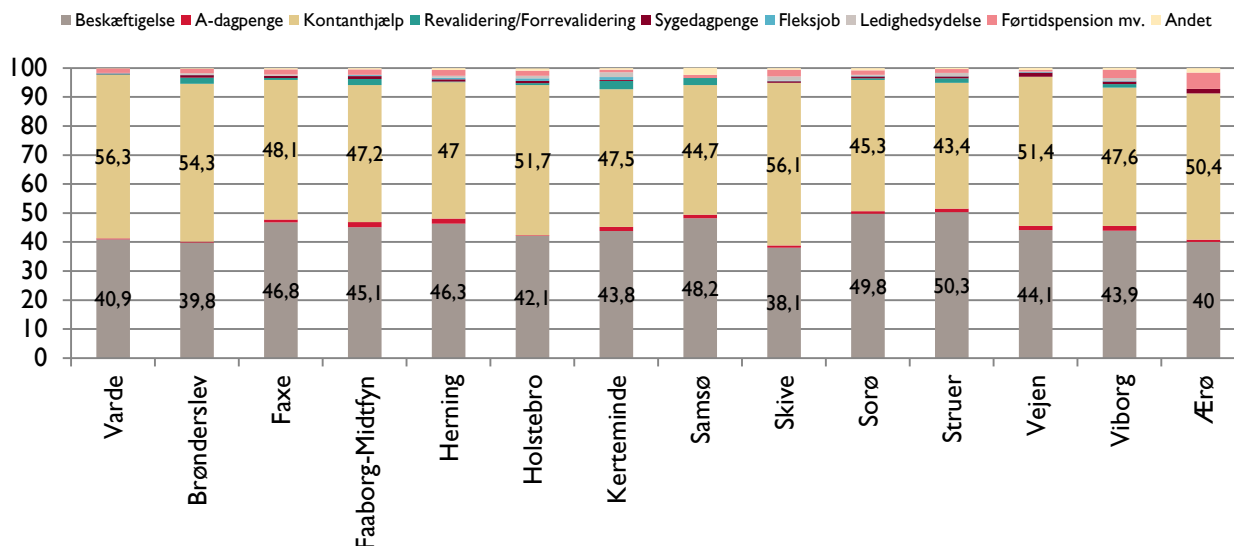
**Tabel 7: Effektpotentiale - Gennemsnitlig varighed af kontanthjælpsforløb**

Effektscenarier	Potentialeestimat
Faaborg-Midtfyn, 30 pct. - 50 pct. refusion: Nedjustering fra 32,6 pct. til 31 pct.	3,0 -4,2 mio. kr.

Kilde: Jobindsats.dk. Bemærk at potentialet er afrundet og et udtryk for gennemsnitsbetragtninger.

Af figuren nedenfor ses, at godt 56 pct. af borgerene på kontanthjælp igen er på kontanthjælp én måned efter afsluttet forløb. Dette er væsentligt mere end i de øvrige jobcenter, der sammenlignes med. Tilsvarende er kun 40,9 pct. i beskæftigelse én måned efter afsluttet forløb, hvilket ligeledes er blandt de laveste andele i klyngen.

Figur 16: Status på kontanthjælp en måned efter afsluttet forløb i 2013



Kilde: Jobindsats.dk.

I tabellen nedenfor vises scenarier for, hvor meget Jobcenter Varde kunne spare, hvis centret var bedre til at afslutte forløb til beskæftigelse og dermed begrænse tilbageløb til kontanthjælp en måned efter afsluttet kontanthjælpsforløb.

Kunne Jobcenter Varde eksempelvis øge andelen af borgere i beskæftigelse til samme niveau som Jobcenter Herning fra en andel på 40,9 til en andel på 46,3, ville det resultere i en nettoreduktion i forsørgelsesydelsen til kontanthjælp på 2,6 eller 1,9 mio. kr. ved refusion på henholdsvis 30 pct. og 50 pct.

Øges andelen i stedet til samme niveau som Jobcenter Faaborg-Midtfyn (fra en andel på 40,9 til en andel på 45,1), ville det resultere i en nettoreduktion i forsørgelsesydelsen til kontanthjælp mellem 2 og 1,5 mio. kr.

Begge jobcentre er både mere produktive og effektive end Jobcenter Varde, jf. figur 3.

Tabel 8: Effektpotentiale - Kontanthjælp en måned efter afsluttet forløb

Effektscenarier	Potentialeestimat
Herning, 30 pct. - 50 pct. refusion: Opjustering fra 40,9 til 46,3	1,9 - 2,6 mio. kr.
Faaborg-Midtfyn, 30 pct. - 50 pct. refusion: Opjustering fra 40,9 til 45,1	1,5 - 2,0 mio. kr.

Kilde: Jobindsats.dk.

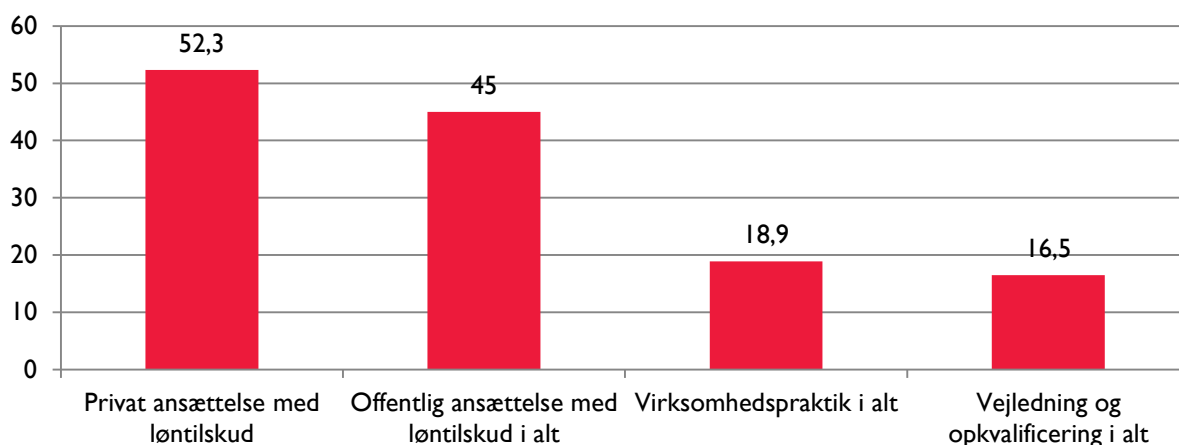
Sammenfattende kan de opregnede effektpotentiale for kontanthjælp indhøstes ved, at der sættes yderligere fokus på at forøge andelen af nyledige jobparate, der kommer i beskæftigelse inden for 3 måneder og ved at begrænse den gennemsnitlige varighed og endelig ved at forøge andelen af kontanthjælpsmodtagere, der kommer i beskæftigelse 1 måned efter afsluttet kontanthjælpsforløb. At øge andelen af nyledige jobparate, der kommer i beskæftigelse inden for 3 måneder, vil alt andet lige tillige reducere den gennemsnitlige varighed af forløbene. De to po-

tentialer er således afhængige af hinanden, og der bør derfor foretages en modregning i effekt-potentialet på disse to indsatser.

En generel nedsættelse af den gennemsnitlige varighed på kontanthjælpsområdet, kombineret med en målstyring mod at afslutte forløb til beskæftigelse og dermed en begrænsning i tilbage-løb til kontanthjælp en måned efter afsluttet kontanthjælpsforløb - trækker i samme retning mod en indsats, der ikke blot flytter borgeren fra en forsørgelsesydelse til en anden inden for de forbundne kar - men i beskæftigelse. Metodisk kan dette b.l.a. ske ved at sammensætte aktive-ringsindsatsen med de aktiveringsredskaber, der giver den højeste effekt, jf. nedenfor i figur 17.

Her vises, hvilke aktiveringsredskaber der virker bedst i aktiveringsindsatsen for kontanthjælps-modtagere. I nedenstående figur illustreres det klart, at ansættelser med løntilskud har den største effekt i Jobcenter Varde for kontanthjælpsgruppen. Samtidig ses det, at virksomhedspraktik og vejledning og opkvalificering har relativt små effekter.

Figur 17: Andel kontanthjælpsmodtagere i beskæftigelse 3 måneder efter aktivering i forskellige aktiveringsredskaber



Kilde: Jobindsats.dk.

### 4.5.3 VISITATIONEN AF UDDANNELSESPARATE OG AKTIVITETSPARATE UNGE

I dette afsnit analyseres et eventuelt økonomisk potentiale på uddannelseshjælp. Ved i ikraft-trædelsen af kontanthjælpsreformen, januar 2014, blev gruppen af kontanthjælpsmodtagere under 30 år uden erhvervskompetencegivende uddannelse en selvstændig gruppe, som får ydel-sen uddannelseshjælp. Alle får et uddannelsespålæg, og fokus og mål er uddannelse. Ydelsens størrelse er afhængig af, hvorvidt det bliver vurderet, om den unge kan gennemføre en er-hvervskompetencegivende uddannelse straks (åbenlyst uddannelsesparat) inden for 1 år (uddan-nelsesparate) eller ud over 1 år (aktivitetsparate).

De unge uddannelsesparate får en ydelse, der som altovervejende hovedregel er på SU-niveau. De aktivitetsparate unge får et aktivitetspålæg, der som altovervejende hovedregel sikrer, at uddannelseshjælpen kommer på niveau med kontanthjælpen.<sup>8</sup> Denne gruppe af unge har såle-des en højere forsørgelsesenhedspris end de uddannelsesparate.

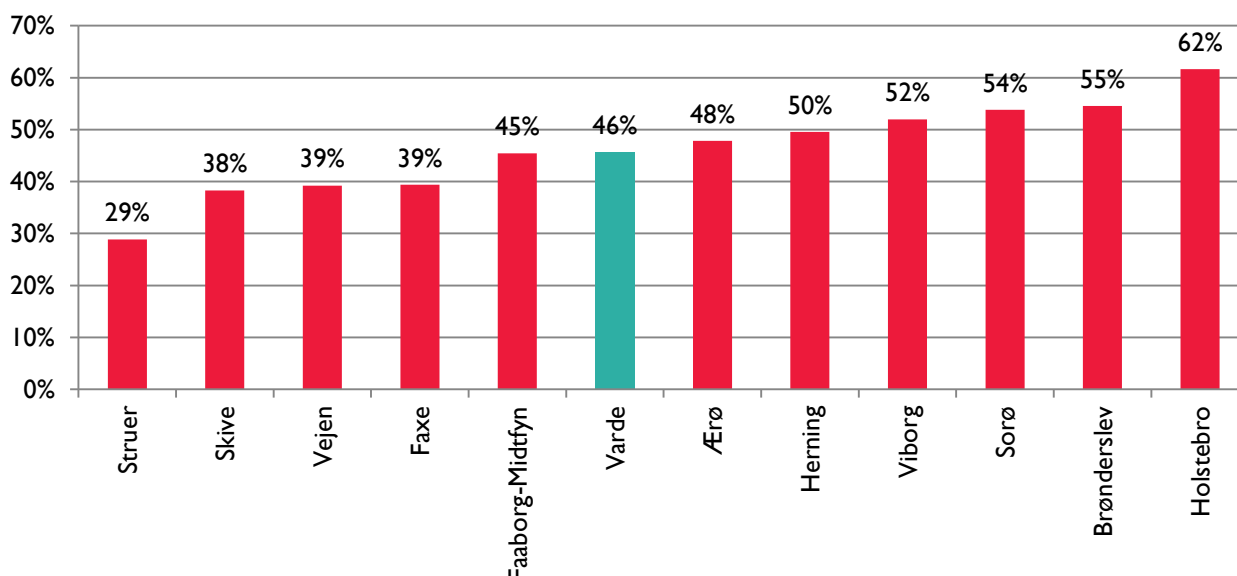
I nedenstående figur sættes der fokus på fordelingen af antal uddannelsesparate og aktivitetspa-rate uddannelseshjælpsmodtagere i Varde Kommune i perioden sammenlignet med kommunerne i klyngen. Som det ses, ligger Varde Kommune midt i klyngen ift. andelen af aktivitetsparate

<sup>8</sup> Lov om aktiv social politik §§ 23 og 24



med 46 % aktivitetsparate. Såfremt Varde Kommune havde samme andel af aktivitetsparate som eksempelvis Vejen og Struer Kommuner, ville der være besparelspotentiale på aktivitetstillægget.

Figur 18: Andel aktivitetsparate uddannelseshjælpsmodtagere, jan - juli, 2014



Tabel 9: Besparelspotentiale på aktivitetstillæg, 2014

Visitationspotentiale	Effektpotentiale
Struer, Nedjusteret fra 45,7 til 28,9	0,4 mio. kr.
Vejen, Nedjusteret fra 45,7 til 39,2	0,2 mio. kr.

Det er en afvejning af flere elementer, der afgør, om den unge er aktivitetsparat eller uddannelsesparat, herunder omfanget af problemer ud over at være uddannelsesparat. Der er ikke inden for analysens ramme at foretage en konkret vurdering af denne afvejning. Fra fokusgruppeinterviews med både ungeteamet (visiterende og overleverende team) og udviklingsteamet (modtagende team) er der ikke angivet uenighed om de foretagne visitationer.

At det evt. kan forventes, at der kan visiteres yderligere unge til at være uddannelsesparate understøttes af, at der i perioden januar til september er afsluttet 141 forløb med aktivitetsparate unge med varighed under 1 år<sup>9</sup>.

#### 4.5.4 EFFEKTPOTENTIALE PÅ SYGEDAGPENGEOMRÅDET

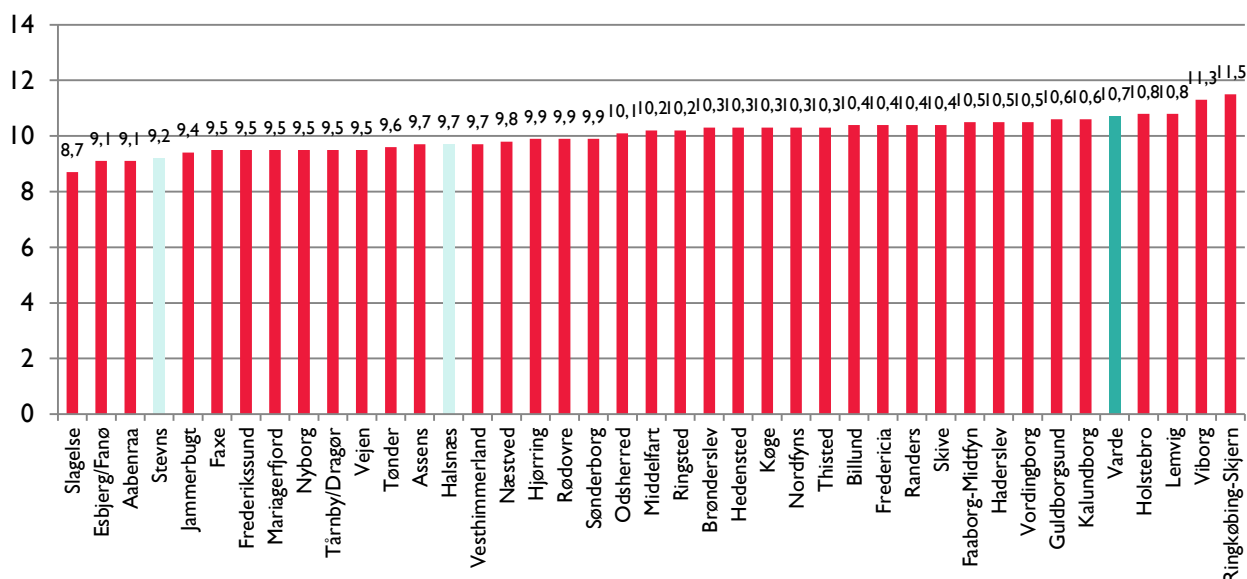
I dette afsnit gives eksempler på en række effektpotentialer på sygedagpengeområdet.

##### Borgerens gennemsnitlige varighed på sygedagpenge, 2013

Af figur 19 nedenfor fremgår, at den gennemsnitlige varighed på sygedagpenge er 10,7 uger. Dette er 2 uger mere end i Jobcenter Slagelse, hvor den gennemsnitlige varighed er 8,7 uger. I Jobcenter Stevn er den gennemsnitlige varighed 9,2 uger, mens det er 9,7 uger i Jobcenter Halsnæs. Netop disse to jobcentre udgør sammenligningsgrundlag i tabel 11 nedenfor.

<sup>9</sup> Jf. [www.jobindsats.dk](http://www.jobindsats.dk) Et uddannelseshjælpsforløb er afsluttet, hvis personen ikke modtager uddannelseshjælp den følgende dag. Det kan således ikke aflæses i tallene, at den unge er gået i uddannelse.

Figur 19: Borgerens gennemsnitlige varighed på sygedagpenge, 2013



Kilde: Jobindsats.dk.

Såfremt Jobcenter Varde formåede at få den gennemsnitlige varighed på sygedagpenge ned på niveauet som i Jobcenter Halsnæs, ville jobcentret kunne spare mellem 1,1 og 1,6 mio. kr. afhængigt af refusionsprocenten. Justeres i stedet til niveauet i Jobcenter Stevns, ville potentialet udgøre mellem 1,7 og 2,3 mio. kr. Herudover anslås et potentiale på 0,7 mio. kr. for den andel af borgere over 52 uger, der får forkortet varigheden med 1,5 uge, sådan som det er tilfældet i Jobcenter Stevns. Ved en nedjustering til Jobcenter Halsnæs' niveau estimeres dette til 0,5 mio. kr. Begge jobcentre er både mere produktiv og effektiv end Jobcenter Varde.

Der synes at være en stigende gennemsnitlig varighed for sygedagpengeforløb, der forsætter i 2014. I perioden januar - oktober 2014 er den gennemsnitlige varighed på 10,3 uger hvor den i samme periode 2013 var på 9,8 uger, jf. bilagsmaterialet.

Tabel 10: Effektpotentiale - Borgerens gennemsnitlige varighed på sygedagpenge, 2013

Effektpotentiale	Potentialeestimat
Stevns, 50 - 30 pct. refusion: Nedjustering fra 10,7 til 9,2	1,7 - 2,3 mio. kr.
Halsnæs, 50 - 30 pct. refusion: Nedjustering fra 10,7 til 9,7	1,1 - 1,6 mio. kr.

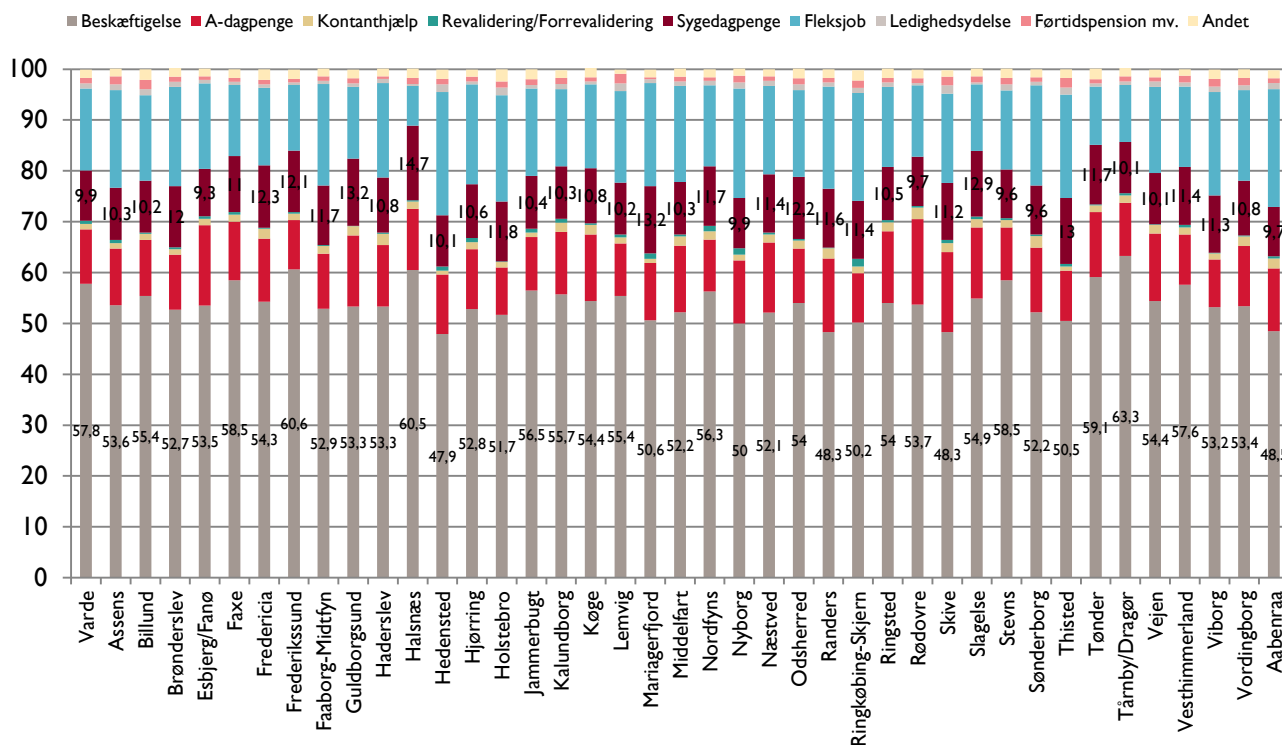
Kilde: Jobindsats.dk. Bemærk at potentialet er afrundet og et udtryk for gennemsnitsbetragtninger.

## Status på sygedagpengeforløb 1 måned efter afsluttet forløb 2013

Et vigtigt element i analysen af effekten er, hvorvidt borgeren bliver fastholdt i arbejde efter afsluttet sygedagpengeforløb. Det undersøges således, hvad status er én måned efter afsluttet sygedagpengeforløb. Det væsentlige sigte er at fastholde en stor andel i arbejde, og at tilbage-løb til sygedagpenge minimeres.

Figur 20 nedenfor illustrerer dette. Knap 58 pct. af de borgere, der har afsluttet et forløb i Jobcenter Varde, er i beskæftigelse én måned efter afsluttet forløb, hvilket er over gennemsnittet. Samtidig bemærkes det dog, at jobcentre som eksempelvis Jobcenter Halsnæs og Jobcenter Frederikssund begge har lidt over 60 pct. i beskæftigelse efter én måned, hvorfor der fortsat er et uindfriet potentiale, hvilket illustreres i tabel 11 nedenfor.

Figur 20: Status på sygedagpengeforløb 1 måned efter afsluttet forløb 2013



Kilde: Jobindsats.dk

I tabellen nedenfor vises scenarier for, hvor meget Jobcenter Varde kunne spare, hvis centret var bedre til at afslutte forløb til beskæftigelse og dermed begrænsede tilbageløb til sygedagpenge en måned efter afsluttet forløb.

Kunne Jobcenter Varde eksempelvis øge andelen af borgere i beskæftigelse til samme niveau som Jobcenter Frederikssund fra en andel på 57,8 til en andel på 60,6, ville det resultere i en netto reduktion i forsørgelsesydelsen til sygedagpenge på 3,0 eller 4,2 mio. kr. ved refusion på henholdsvis 30 pct. og 50 pct.

Øges andelen i stedet til samme niveau som Jobcenter Halsnæs (fra en andel på 57,8 til en andel på 60,5), ville det resultere i en netto reduktion i forsørgelsesydelsen til sygedagpenge på mellem 4,1 og 2,9 mio. kr. Begge jobcentre er mere produktive end Jobcenter Varde, Jobcenter Halsnæs er endvidere mere effektiv end Jobcenter Varde i modsætning til Jobcenter Frederikssund.

Tabel 11: Effektpotentiale - Status på sygedagpengeforløb 1 måned efter afsluttet forløb 2013

Effektpotentiale	Potentialestimat
Frederikssund, 50-30 pct. refusion: Opjustering fra 57,8 til 60,6	3,0 - 4,2 mio. kr.
Halsnæs, 50 - 30 pct. refusion: Opjustering fra 57,8 til 60,5	2,9 - 4,1 mio. kr.

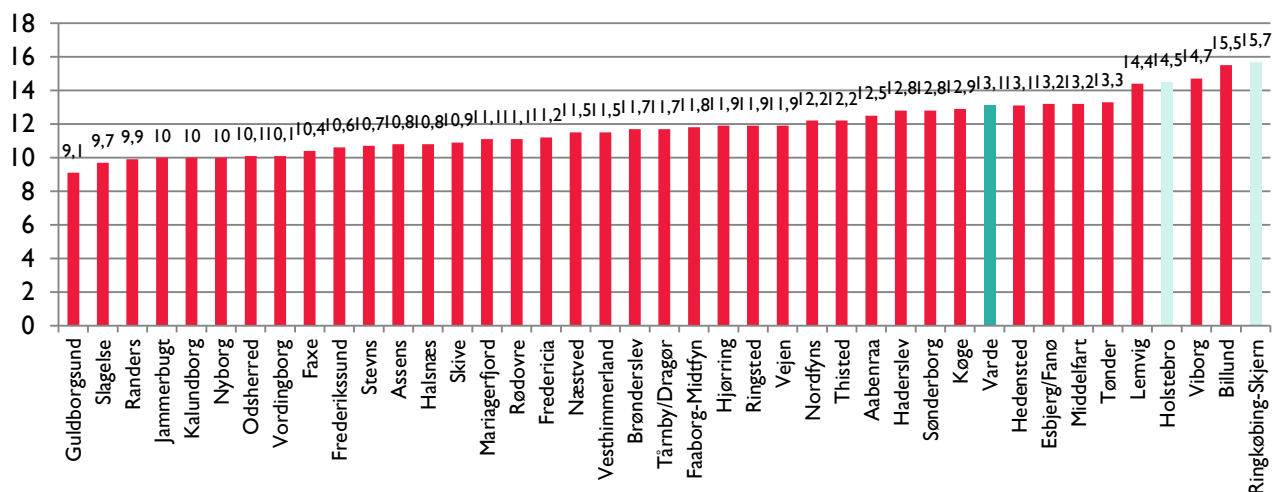
Kilde: Jobindsats.dk. Bemærk at potentialet er afrundet og et udtryk for gennemsnitsbetragtninger.

## Andel af delvis raskmeldte

En effektiv fastholdelsesindsats på sygedagpengeområdet betyder ofte, at der er en høj andel af delvist raskmeldte, hvor kontakten til arbejdsgiveren er etableret, og der er et samarbejde med kommune om at fastholde medarbejderen i en delvis raskmelding. Figuren nedenfor udtrykker netop dette, og det ses, at Jobcenter Varde er blandt de bedste i klyngen. Der er dog fortsat et

potentiale, når der sammenholdes med de bedste i klyngen. I tabel 13 vises, hvordan en forøgelse af delvis raskmelding i Jobcenter Varde vil udgøre et effektpotentiale.

Figur 21: Andel af delvis raskmeldte i perioden januar til august 2014



Kilde: Jobindsats.dk.

I tabel 13 nedenfor beregnes et potentiale for Jobcenter Varde, såfremt andelen af delvis raskmeldinger øges til samme niveau som henholdsvis Jobcenter Holstebro og Jobcenter Ringkøbing-Skjern.

Hvis Jobcenter Vardes andel opjusteres fra 13,1 til 14,5 i lighed med Jobcenter Holstebros andel, vil det udgøre et effektpotentiale på 0,7 mio. kr. Justeres i stedet til klyngens bedste, Jobcenter Ringkøbing-Skjern, er potentialet 1,2 mio. kr. Et øget fokus på delvis raskmelding vil resultere i netto reduktion i forsørgelsesydelsen, både grundet arbejdsgiverbetaling og grundet refusionssatsen, som er 50 %. Nedenstående effektiviseringspotentiale er således udelukkende baseret på en reduktion på forsørgelsesydelsen. Dog er forventningen, at redskabet delvis raskmelding vil bidrage til at forøge effekten på den gennemsnitlige varighed og til fastholdelsen ved afslutning af et sygedagpengeforløb.

Tabel 12: Andel af delvis raskmeldte i perioden januar til august 2014

Effektpotentiale	Potentialeestimat
Holstebro: Opjustering fra 13,1 til 14,5	0,7 mio. kr.
Ringkøbing-Skjern: Opjustering fra 13,1 til 15,7	1,2 mio. kr.

Kilde: Jobindsats.dk. Bemærk at potentialet er afrundet og et udtryk for gennemsnitsbetragtninger.

## 5 YDELSESTEAM OG FÆLLES SEKRETARIATSFUNKTION

I analysen har der været fokus på, i hvilket omfang de administrative medarbejdere i både Ydelsescentret og Fællessekretariatet supplerer og samarbejder med sagsbehandlere i Jobcenter Varde. I Jobcenter Varde udføres hovedparten af de administrative opgaver i Ydelsesteam og fællessekretariatet (Teamet).

Ydelsesteam og Fællessekretariatsfunktion er placeret som en stabsfunktion under arbejdsmarkedschefen. Staben ledes af en teamleder<sup>10</sup>, og der er tilknyttet 35 medarbejdere, der ud over at være myndighed for ydelserne i jobcentret, tillige udfører et bredt spekter af specialiserede administrative opgaver for jobcentret. Medarbejderne har derfor mange forskellige og specialiserede funktioner.

I Teamet er der et mix af dygtige it-kompetente medarbejdere, der bl.a. er ansvarlige for at undervise de øvrige systembrugere i nye systemer. Et kompetenceområde der løbende vedligeholdes og udbygges ift. den digitale struktur på beskæftigelsesområdet. I forbindelse med analysen skulle medarbejdere fra Ydelsescentret bl.a. på kursus vedrørende det digitale værktøj Jobplanner. Endvidere er Teamet involveret i hele budgetlægningsprocessen og ledelsesrapporteringen i jobcentret og fungerer i den sammenhæng som en stab for arbejdsmarkedschefen.

Teamets administrative opgaver spænder bredt og omfatter en række administrative opgaver for jobcentret vedrørende bevillingerne, betalinger og opgaver specialiseret ift. de forskellige ydelsesområder, herunder ledelsesstilsyn på samtlige ydelser, refusionskontrol, etc.

Teamet udfører ligeledes en række borgervendte opgaver. Eksempelvis er Teamet ansvarligt for at indkalde både a-dagpengemodtagere og kontanthjælpsmodtagere til samtaler i jobcentret (indkalderfunktion) og indkalde til partshøring etc.

Kerneopgaverne Ydelsesdelen i Teamet er myndighedsopgaver ift. ydelserne på beskæftigelsesområdet. Det er Ydelsesteamet, der indkalder borgeren til samtale og kvalitetssikrer oplysningskemaernes indhold på sygedagpengeområdet. Tillige har Ydelsesteamets myndighedsopgaver på sygedagpengesager med en varighed op til 12 uger og har ansvaret for en meget tidlig indsats ift. kontakt med borgere på sygedagpenge (Phonerfunktion). Der er således kontinuerligt borgerkontakt ift. sygedagpengeområdet i ydelsesdelen.

Ydelsesdelen har dog ikke generelt et stort omfang af direkte borgerkontakt. Størsteparten af den brede opgaveporteføljen er specialiserede administrations- og stabsopgaver, og medarbejderne tilkendegav under interviewet, at den begrænsende borgerkontakt gav en langt højere grad af arbejdsro til de administrative opgaver.

Borgerservice har med "Team borger service front" den største part af den direkte kontakt med borgerne.

I forhold til synergi og fagligt tilhørsforhold blev det tilkendegivet fra medarbejderne, at de i langt højere grad så synergi i samarbejdet med jobcentret end i samarbejdet med Borgerservice.

### 5.1 DELKONKLUSION FOR SAMARBEJDSFLADER

Samlet set er det BDO's indtryk, at Teamet, ud over myndighedsopgaver på ydelsesområderne, udfører en lang række specialiserede administrative opgaver af høj kvalitet og værdi for Jobcentret. Der er stor synergi og et godt samarbejde i forbindelse med den administrative opgaveløs-

---

<sup>10</sup> Lederen for Ydelsescentret har ud over sine "lokale" medarbejdere ansvaret for og ledelsen af nogle eksterne medarbejdere, og er herunder teamleder for 2 medarbejdere og 1 køkkendame, der er fysisk placeret et andet sted.

ning for jobcentret. Ydelsesteamet og fællessekretariatet besidder tilsammen en lang række specialiserede administrative kompetencer, som bidrager til at administrative opgaver udføres hurtigt og kvalitativt for jobcentret.

## 6 REHABILITERINGSINDSATSEN

I dette kapitel analyseres rehabiliteringsindsatsen i Varde Kommune. Kapitlet er, ud over indledning, opdelt i følgende tre afsnit:

1. Datagrundlag og metode
2. Analyse
3. Delkonklusion

### 6.1 DATAGRUNDLAG OG METODE

#### 6.1.1 DATAGRUNDLAG

Datagrundlaget for dette kapitel er:

- To fokusgruppeinterview med relevante aktører på området
  - Fokusgruppeinterview med medlemmerne i de to rehabiliteringsteams
  - Fokusgruppeinterview med medarbejdere fra Udviklingsteamet og sygedagpengeområdet, som indstiller borgere til rehabiliteringsteamet
  - Fokusgruppeinterview med medarbejdere fra sygedagpengeområdet, der indstiller jobafklaringsforløbene.
  - I alle fokusgruppeinterviews deltog teamleder og fagkonsulent
  - Telefoninterviews med ledelsen af jobcentret og fagkoordinator
  - Fremsendt datamateriale fra Varde Kommune med beskrivelse af arbejdsgange vedrørende indstilling til rehabiliteringsmødet og arbejdsgange vedrørende behandling og overlevering ved ressourceforløb, fleksjob og førtidspension, styregruppe, rolle og ansvarsfordelingen i teamet etc.

#### 6.1.2 METODE

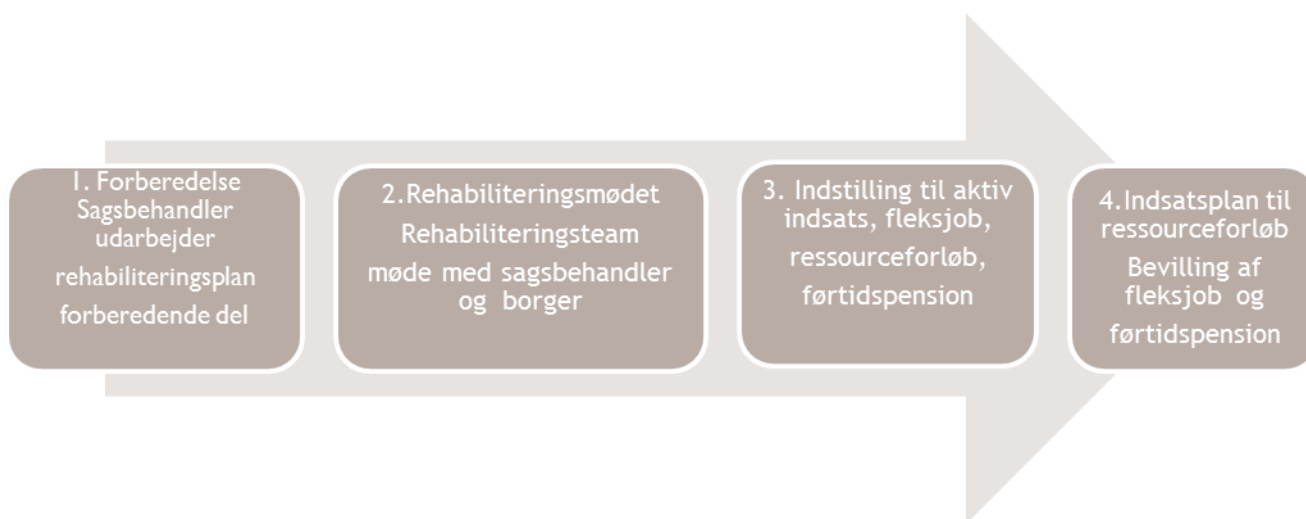
I analysen af rehabiliteringsindsatsen undersøges mødestruktur, arbejdsfordeling og ressourceforbrug i den rehabiliterende indsats. Herunder undersøges ressourceforbruget før indstilling til rehabiliteringsmødet til både udredning og inddragelse af borgeren og udarbejdelse af den forberedende rehabiliteringsplan. Herefter undersøges rehabiliteringsmøderne, herunder ressourceanvendelsen til forberedelse, beslutningsprocesserne i teamet, mødestruktur og effektivitet i møderne og indstillingen og overleveringen til jobcentret.

Ressourceforbruget efter indstillingen fra rehabiliteringsteamet til udarbejdelse og udmøntning af rehabiliteringsplanens indsatsdel er søgt afdækket, herunder udfordringerne med at udmønte rehabiliteringsteamets indstilling til bevillinger og udfordringerne med at iværksætte en tværfaglig rehabiliterende indsats på tværs af forvaltningerne.

Analysen omhandler i det væsentligste processen i rehabiliteringsteamet, der indstiller til ressourceforløb, fleksjob og førtidspension. Møder i rehabiliteringsteamet, der indstiller til jobafklaringsforløb, har kun været afholdt to gange, og erfaringerne er endnu begrænsede. Dette rehabiliteringsteam er beskrevet kort i afsnit 6.2.1. Nedenfor er analysestrukturen illustreret i figur 22.



Figur 22: Analysestruktur



## 6.2 ANALYSEN AF REHABILITERINGSINDSATSEN

Baggrunden for analysen er bl.a. et forventeligt ressourcepres på det eksisterende rehabiliteringsteam grundet sygedagpengereformens ikrafttrædelse den 1. januar 2015. I sygedagpengereformen er indeholdt en række nye tiltag, hvor rehabiliteringsindsatsen inddrages meget tidligt og forebyggende i de typer sygedagpengesager, der har behov for en tværfaglig helhedsorienteret indsats. Det er derfor vigtigt for Jobcenter Varde at sætte fokus på den nuværende struktur af rehabiliteringsindsatsen for at undgå at skabe ventelister. Der er på nuværende tidspunkt 2-3 mdr. ventetid på at få sagen behandlet i rehabiliteringsteamet vedrørende indstilling til ressourceforløb, fleksjob og førtidspension.

Det er ligeledes vigtigt at sikre, at den fremtidige opgave med tidlig inddragelse af rehabiliteringsteamene i jobafklaringsforløb løftes hensigtsmæssigt, således at målgruppen for jobafklaringsforløbet sikres en tidlige og helhedsorienteret indsats. Antallet af jobafklaringsforløb forventes at stige i 2015, og samtidigt inddrages rehabiliteringsteamet yderligere i en tidlig indsats for sygedagpengemodtagere med behov for en tværfaglig helhedsorienteret indsats<sup>11</sup>. Der er her og nu ingen ventetid til rehabiliteringsteamet, der indstiller til jobafklaringsforløb. Det har dog været nødvendigt at etablere et ekstra møde for at imødegå det stigende antal jobafklaringsforløb.

### 6.2.1 REHABILITERINGSTEAMS I VARDE

Der er i Varde Kommune etableret en styregruppe for rehabiliteringsindsatsen med ledelsesrepræsentanter fra de involverede sektorer. Styregruppen fastlægger de overordnede, tværgående retningslinjer og indsatser for rehabiliteringsindsatsen og skal sikre fælles viden, kultur og holdninger i den rehabiliterende indsats.

Rehabiliteringsteamet er omdrejningspunkt i denne indsats i Varde Kommune og skal sikre en tværfaglig vurdering ved tilkendelse af fleksjob og førtidspension og sikre, at alle i ressourceforløb og jobafklaringsforløb får en skræddersyet og tværfaglig indsats på tværs af beskæftigelses-, social-, uddannelses- og sundhedsområdet. Der er allerede etableret to rehabiliteringsteams i Varde Kommune, hvor det ene team indstiller til ressourceforløb, fleksjob og førtidspension. Det andet team indstiller til jobafklaringsforløbene<sup>12</sup>. De lovgivningsmæssige rammer og ansvar for

<sup>11</sup> Rehabiliteringsteamet bliver grundet en ny visitationsmodel inddraget yderligere og meget tidligt i en tværgående helhedsorienteret tidlig indsats for de sygedagpengesager, der måtte have behov for det (inddrages i 12 uge).

<sup>12</sup> I juli 2014 blev strukturen for rehabiliteringsteamet ændret ved vedtagelse af første del af sygedagpengereformen. Her blev reglerne om jobafklaringsforløb iværksat. Reglerne tilsiger, at rehabiliteringsteamet inddrages i den tværgående helhedsorienterede indsats for sygemeldte borgere i 22 uge.

medlemmer er ens for de to teams. Der er personsammenfald i de to teams i Varde Kommune og det er:

- Fra Social deltager Marianne Christensen eller Keld Nyland, begge Social og Handicap.
- Fra Visitation deltager Mette Randbæk eller Lone Holm, begge Social og Handicap
- Fra Sundhed deltager Pia Høgh, Center for Sundhedsfremme eller Pia Maria Nielsen, Staben Social, Sundhed og Beskæftigelse.
- Fra Uddannelse deltager ad hoc Lars Barslund.

Herudover deltager koordinerende sagsbehandler, en tovholder fra beskæftigelse samt den overleverende sagsbehandler. Tovholderne er begge forankret i beskæftigelsesområdet - men er fra to forskellige afdelinger i jobcentret. I rehabiliteringsteamet for jobafklaringsforløb er det en tovholder med kendskab til vurdering af uarbejdsdygtig.<sup>13</sup>

## 6.2.2 FORBEREDELSE TIL REHABILITERINGSTEAMET

Forud for forelæggelse af en sag til rehabiliteringsteamet vurderer indstillende sagsbehandler og tovholder for rehabiliteringsteamet, hvornår og om sagen er relevant til forelæggelse for rehabiliteringsteamet. Der ydes evt. faglig sparring til sagsbehandler ift. målgruppeafgrænsningen. Forud for forelæggelse til rehabiliteringsteamet kvalitetssikrer tovholder endeligt materialet og fremsender det senest 1 uge før mødet.

Ressourceanvendelsen til forberedelse af sagen, herunder udarbejdelsen af den forberedende plan i samarbejde med borgeren og sammenskrivning af dokumentation, angives med stor variation - specielt mellem sagsbehandlerne på kontanthjælpsområdet. Det samlede tidsforbrug varierer ifølge medarbejderne fra ca. *4 timer op til flere dage* - hertil kommer, at ventetid på lægelige oplysninger gør det vanskeligt at konkretisere procestid til inddragelse af borger og udarbejdelse af den forberedende plan.

Tidsanvendelsen til forberedelse fra sygedagpengområdet er ifølge det oplyste til sammenligning ca. *7 timer*. Borgeren får forud for udarbejdelse af den forberedende rehabiliteringsplan tilsendt planen med opfordring til at bistå med udarbejdelsen af planen, hvorefter borgeren indkaldes til samtale, og planen afsluttes i samarbejde med borgeren. Forberedelsestiden kan være kortere afhængig af sagens karakter.

Der er en mindre andel af sager, 2-3 %, hvor formålet med indstillingen til rehabiliteringsteamet er åbenlys, ligesom udredningen af sagerne er enkel og ikke tidkrævende. Eksempelvis indstilling til tilkendelse af førtidspension til unge retarderede ved det fyldte 18 år. Her er tidsanvendelsen til forberedelsen til rehabiliteringsteamet mellem 3 - 4 timer pr. sag.

Det angives, at variationen i tidsanvendelsen til forberedelsen har mange årsager. En årsag er langvarige sager og hermed store mængder af dokumentationsmateriale. Ifølge det oplyste kan omfanget af dokumentationsmaterialet svinge mellem 40-100 sider pr. sag. Ligeledes har borgers profil og motivation indflydelse på, hvor lang tid inddragelse af borgerne tager, og specielt borgere med psykiske lidelser kan være meget tidskrævende.

Samlet set må det dog konstateres, at tidsanvendelsen til forberedelsen varierer meget og kan ikke kvantificeres entydigt inden for analysens rammer. Hertil kommer en ikke definerbar tidsanvendelse til kvalitetstjek og sparring mellem sagsbehandlerne, faglig konsulent og teamleder inden sagerne fremlægges i rehabiliteringsteamet - specielt på kontanthjælpsområdet. Det medgives fra fagkonsulenter og medarbejdere, at det i opstartsperioden har været svært at finde niveauet for, hvornår en sag "er klar" til teamet. Den faglige sparring forud for mødet har hidtil været værdifuld og har styrket skarphe den i den faglige vurdering og træfsikkerheden i målgruppeafgrænsningen. Tidsanvendelsen på de forudgående møder er faldet til 15-30 minutter pr. sag.

---

<sup>13</sup> Sygedagpengelovens § 7

BDO's vurdering er, at variationen i tidsanvendelsen pr. sag er for stor, og at der anvendes meget tid pr. sag til forberedelse til rehabiliteringsteamet - specielt på kontanthjælpsområdet. Kvalitetssikringen via faglig koordinator og teamleder forud for mødet har tidligere været langt mere ressourcekrævende, men har styrket målgruppeafgrænsningen til rehabiliteringsteamet.

BDO anbefaler at sætte forberedelsestid inden for foruddefinerede rammer og følge et maksimum på 7 timers forberedelse til sagerne, dog maksimum 4 timer ved åbenlyse sager. At ramme-sætte tiden for en opgave sætter fokus på effektivitet og systematisk tidsanvendelse og er samtidigt en klar ledelses beslutning om det ønskede niveau for dokumentation. Det foreslås, at tidsrammen efter en periode evalueres, således at det på et belyst grundlag kan drøftes, hvorvidt tidsrammen er realistisk.

Antages det, at ca. halvdelen af sagerne<sup>14</sup> kan forberedes inden for denne tidsramme i stedet for to arbejdsdage, er der en besparelse på 1008 timer<sup>15</sup>.

BDO anbefaler ligeledes, at den systematiske faglige sparring på kontanthjælpsområdet nedtrappes. Sparring kan i stedet aftales ad hoc i komplicerede sager. Den faglige sparring har tjent sit formål ved at øge træfsikkerheden ift. målgruppen. Spares der en halv times sparring på halvdelen af sagerne, vil det give en besparelse på 72 timer.<sup>16</sup> På sygedagpengeområdet gives der allerede nu ad hoc sparring.

Alt andet lige skal den nuværende større træfsikkerhed i målgruppeafgrænsningen også have indflydelse på afgrænsningen af dokumentationsmaterialet til rehabiliteringsteamet. Her er det BDO's vurdering, at et dokumentationsmateriale på 40-100 sider pr. sag til rehabiliteringsteamet er for stort og ikke et lettilgængelig beslutningsgrundlag for rehabiliteringsteamet.

BDO anbefaler, at der iværksættes en systematisk resumering af sager over 30 sider. Der kan anvendes tidslinjer med sagsbehandlers vurdering af væsentligste hændelser - med henvisning til sidetal i materialet for at sikre kronologien og for at skabe overblik over flowet i sagen. Sundhedskoordinatoren resumerer i forvejen de lægelige oplysninger.

### 6.2.3 MØDER, MØDELEDELSE OG BESLUTNINGSPROCESSER

Rehabiliteringsteamet, der indstiller til ressourceforløb, fleks og førtidspension, mødes 1 dag hver uge.<sup>17</sup> Der kan bookes op til 6 sager på en mødedag. De lovgivningsmæssige sektorer er repræsenteret. Der deltager herudover en specialist ift. førtidspension, som tovholder for beskæftigelsen, en gennemgående koordinerende sagsbehandler og den "afleverende sagsbehandler" deltager sammen med borger. Deltagerne fra forvaltningerne repræsenteres på skift af to deltagere. Hermed sikres der altid fuldtallig deltagelse ved sygdom og samtidig variation i deltagelsen, og arbejdsbyrden fordeles på flere medarbejdere i den repræsenterende forvaltning.

Forud for hvert rehabiliteringsmøde afholdes der et forberedende møde mellem kl. 8-9, hvor rehabiliteringsteamet gennemgår dagens program, og hvor der evt. gøres opmærksom på særlige forhold i de indstillede sager. Der afsættes herefter 45 min.-1 time til hver sag. Tovholderen er mødeleder på mødet og sikrer, at tidsrammen overholdes.

En del af mødeledelsen er udarbejdelse af dagsorden og udvælgelse af sager til teammødet. Her er der fokus på at sammensætte sagerne således, at den afsatte tid afstemmes med kompleksiteten af sagen. Det er Tovholderen, der er ansvarlig for indkaldelse og opbygning af dagsordenen, hvor der er fokus på at informere medlemmerne om, hvorvidt sagen er åbenlys ift. indstilling fra teamet. Herved sikres, at medlemmerne i teamet kan tage højde for "de åbenlyse" i forberedelsen af sagerne.

14 Det antages, at der årligt er 48 møder med 6 sager pr. møde, i alt 288 sager

15 Der spares en arbejdsdag på 7 timer på halvdelen af sagerne, 144 sager x 7 timer = 1008 timer.

16 Der spares 30 min. sparring på halvdelen af sagerne, 144 sager x 0,5 timer = 72 timer.

17 Jf. "Retningslinje for Rehabiliteringsteam i Jobcenter Varde" og "Reform af førtidspension og fleksjob"

Det angives samstemmende fra medlemmerne, at der mangler en repræsentant fra familieafdelingen til møderne.

Teamet er enige om, at målgruppeafgrænsningen til teamet er god nu. Ved teamets opstart blev en del borgere tilbagevist til yderligere afklaring eller indsats i jobcentret. Det er ikke længere tilfældet, og der har kun været tilbagevist en borger inden for de sidste 6 måneder.

Det angives, at beslutningsprocessen og dialogen er velfungerende i teamet. Der er ikke altid enighed under drøftelser, men der nås altid frem til en fælles forståelse og enighed i forbindelse med indstillingen. Medlemmer angiver, at de bruger hinandens faglige viden i forhold til lovgivning og mulighederne, og der er en god tværfaglig erfaringsudveksling i teamet.

Alle medlemmerne i teamet har bevillingskompetence, som sikrer, at de i et vist omfang kan tage stilling til, om en borger er berettiget til en indsats på mødet, og hermed sikre, at indstillingen efterfølgende kan udmøntes i den aktuelle forvaltning. Der tages dog ikke konkret stilling til bevilling på møderne, da bevillinger i anden forvaltning kan forordre yderligere oplysning af sagen og konkrete undersøgelsesmetoder.

BDO's vurdering er, at rammerne for strukturen af dagsorden og mødeledelse er velorganiseret. Det er ligeledes BDO's opfattelse, at rehabiliteringsteamet i Varde Kommune er en velfungerende platform for tværfaglig vidensdeling, hvor teammedlemmerne hver især bidrager med relevant viden om indsatser og muligheder. Beslutninger, der træffes på mødet, bliver endvidere mere forpligtigende, når teammedlemmerne selv har bevillingskompetence og medvirker til at foreslå indsatser. Det er BDO's vurdering, at et samtidigt fokus på vidensopsamling om borgernes behov for indsats er et fint og fremadskuende tiltag i sammenhæng med den ledelsesmæssige forankring i styregruppen for rehabiliteringsindsatsen. Her drøftes og tages der løbende stilling til udfordringerne, der bliver påpeget af Rehabiliteringsteamet. Det er ligeledes BDO's vurdering, at der bør være ledelsesmæssig stillingtagen til familieafdelingens manglende tilstedeværelse og behovet herfor i teamet. Fra teamet er der i øvrigt et velbegrundet forslag om deltagelse af en arbejdsmarkedskonsulent for at understøtte teamets viden om virksomhederne og deres krav i forhold til arbejdsfunktioner.

#### **6.2.4 MØDEDELTAGERNES FORBEREDELSE**

Mødedeltagernes forberedelsestid til rehabiliteringsmødet varierer betydeligt og er mellem 3 timer og op til to arbejdsdage. Forberedelsestiden er meget afhængig af kompleksiteten og omfanget af dokumentationen i sagerne, og de oplysninger som de enkelte medlemmer vægter i vurderingen af sagerne. Efter det oplyste varierer volumen på sagerne mellem 40-100 sider med bilag pr. sag. Der skal således forberedes mellem 240-600 sider pr. rehabiliteringsmøde. angives det som en udfordring, at det forberedende materiale ikke er struktureret kronologisk, og opfattelsen er, at materialet til tider indeholder for meget historik om borgeren. Der er dog forskellig opfattelse i teamet af informationsværdien af historikken. Generelt er det holdningen i teamet, at niveauet af lægelige oplysninger er passende. En del af medlemmerne benytter sundhedskoordinatorens vurdering og resumé af de lægelige oplysninger til at få overblikket. Der blev fra nogle af teamets medlemmer foreslået en mere resumerende sagsfremstilling.

Rehabiliteringsteamets lovmæssige opdrag er, som den organisatoriske enhed, der indstiller til fleksjob, ressourceforløb og førtidspension, at være garant for tværfaglig dialog og koordinering. Det stiller krav om et vist kendskab til dokumentationsgrundlaget i den enkelte sag. Volumen bør dog afbalanceres for at sikre et overskueligt beslutningsgrundlag for den tværfaglige vurdering.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Indstillingen fra rehabiliteringsteamet lovmæssigt ikke er en afgørelse - men et forvaltningsskridt. Implicit er der dog i lovgivningen krav om, at kommunen i videste mulige omfang følger indstillingen fra rehabiliteringsteamet, og følges den ikke, er der krav om sagen skal i rehabiliteringsteamet igen.

Der var i teamet enighed om, at en kronologisk fremstilling og en større grad af systematik og fokus på relevansen af informationerne i sagsoplysningen ville kunne reducere tidsforbruget til forberedelse med 20 - 30 minutter.

Efter BDO's vurdering er det et meget omfangsrigt materiale, der skal gennemgås på møderne, og der anvendes meget tid på forberedelse af møderne. Som tidligere anbefalet, bør der fastlægges retningslinjer for en volumen på maksimalt 30 sider pr. sag med plads til en konkret individuel vurdering i de enkelte sager. Ligeledes bør der være fokus på en struktureret, kronologisk resumerende form af sagsfremstillingen, eksempelvis med angivelse af tidslinjer for de væsentligste hændelser i sagsforløbet. Antages det, at forberedelsestiden for alle sager kan nedsættes med 30 minutter pr. sag ved at skabe kronologi, er det alene en besparelse på 144 timer i forberedelse<sup>19</sup>. Der bør ligeledes rammesættes en forberedelsestid pr. møde i rehabiliteringsteamet. Rammen for forberedelsestiden til 180 sider kan eksempelvis sættes til 4 timer<sup>20</sup> og efter en periode evalueres. Antages det, at 4 ud af de 6 rehabiliteringsmedlemmer nedbringer deres forberedelsestid med en arbejdsdag (7 timer), vil det være en reduktion i forberedelsestid på 1344 timer.<sup>21</sup>

I rehabiliteringsteamet handler det ikke blot om at reducere forberedelsestiden - men i lige så høj grad at sætte fokus på egne faglige specialer i forberedelsesøjemed og anvende de øvrige medlemmers speciale viden inden for deres kompetenceområder.

## 6.2.5 INDSTILLINGERNE FRA REHABILITERINGSTEAMET

I det omfang det er muligt, skrives indstillingen under mødet og færdiggøres efter mødet af tovholderen. Efter færdiggørelse overleveres indstillingen til den gennemgående koordinerende sagsbehandler til udmøntning i en indsatsplan. Tovholder angiver, at det ca. tager en halv arbejdsdag at udarbejde indstillinger efter rehabiliteringsmødet.

De sager, der er indstillet til fleksjob eller anden indsats, overleveres til sagsbehandler til bevilning. Her er der etableret standardbreve til borger, bevillingsskrivelser, etc. Der synes dog at være behov for yderligere kendskab hos sagsbehandleren til de eksisterende standarder og breve.

De sager, der er indstillet til førtidspension, overleveres til Voksenservice straks efter mødet. Reelt set sker overleveringen til førtidspension ved afslutning af rehabiliteringsmødet, hvor tovholder i beskæftigelsesregi har sin "ordinære" forankring i Voksenservice. Her er overleveringen enkel og hurtig.

De sager, der er indstillet til ressourceforløb, overleveres til den gennemgående koordinerende sagsbehandler, som skal formidle videre til borger og samarbejdsparter i de øvrige forvaltninger. Her arbejdes med en standardiseret administration med standardbreve og skrivelser. Efter rehabiliteringsmødet sikrer medlemmerne, at information går videre til deres egen forvaltning og sørger som hovedregel for, at den koordinerende sagsbehandler får en kontaktperson i forvaltningen.

Efter BDO's vurdering sker indstillingen fra rehabiliteringsteamet og overlevering til jobcentret hensigtsmæssigt til fleksjob og hensigtsmæssigt til anden forvaltning for førtidspension.

Det er ligeledes BDO's opfattelse, at overleveringen til koordinerende sagsbehandler i fm. ressourceforløbene sker hensigtsmæssigt, og at der via det rehabiliterende team, som altovervejende hovedregel, skabes kontakt til konkrete nøglepersoner i de forskellige forvaltninger.

19 Jf. tidligere. Med en forventning om 288 sager og en besparelse på 30 minutter pr. sag.

20 Det antages, at den gennemsnitlige læsehastighed er 300 ord i minuttet for middelsvær tekst, og at A4 ark indeholder 350 - 400 ord. Det vil give en gennemsnitlig læsetid på ca. 4 timer for 180 siders tekst.

21 Beregningen forudsætter 46 årlige møder og 4 af medlemmerne reducerer, deres forberedelsestid med 7 timer. (flere angav, at de anvendte 2 arbejdsdage til forberedelsen)



## 6.2.6 KVALITET I DE INDSTILLEDE RESSOURCEFORLØB

Rehabiliteringsteamet har et indsatskatalog som indstillingsgrundlag ift. indsats. I opstartsperioden havde Rehabiliteringsteamet bredere rammer for indstilling til indsats og efter teamets opfattelse mulighed for at udøve større kreativitet ved tilrettelæggelsen af en målrettet indsats for borgeren. Det er teamets opfattelse, at den indsats, der kan tilrettelægges via indsatskataloget, ikke adskiller sig fra den indsats, der i øvrigt kan tilbydes borgeren. Det er dog ikke opfattelsen i teamet, at der tilbydes passive og "tomme" ressourceforløb. Det er opfattelsen, at ressourceforløbene er så gode, som de kan blive under de givne rammer i indsatskataloget. Teamet tilkendegiver, at det er ønskeligt, at indsatskataloget blev udvidet med flere aktiviteter ift. borgernes behov, herunder mulighed for psykologhjælp og bistand til borgeren med at få overblik over sin økonomiske situation.

Rehabiliteringsteamets medlemmer angiver, at opgaven i det tværfaglige forum er spændende og tidskrævende - men der angives tvivl om, hvor meget indsatsen reelt set "flytter" borgerne med de tilgængelige midler i indsatskataloget.

## 6.2.7 DEN GENNEMGÅENDE KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER

Udarbejdelse af rehabiliteringsplanens indsatsdel og sikring af konkrete indhold udføres af et fast team af to gennemgående koordinerende sagsbehandlere. Det angives, at der bliver anvendt mange ressourcer på udarbejdelse og udmøntning af indsatsplanens konkrete indhold og det koordinerende arbejde med øvrig forvaltning, herunder arbejdet med at få de nødvendige bevillinger på plads. Det er ikke muligt entydigt inden for denne analyseramme at fastlægge tidsanvendelsen pr. sag. Dog er der anledning til at fremhæve nogle analysespørgsmål, som kan bidrage til en effektivisering af den rehabiliterende indsats i Varde Kommune.

### Skal den gennemgående koordinerende sagsbehandler forankres på øvrige forvaltningsområder?

Begge koordinerende sagsbehandlere er forankret på beskæftigelsesområdet. Et analysespørgsmål i kortlægningen har været, hvorvidt rehabiliteringsteamet, med deres kendskab til sagerne, kunne vurdere hensigtsmæssigheden i, at den gennemgående koordinerende sagsbehandler ligeledes blev forankret i en anden forvaltning. Det kan af faglige hensyn være hensigtsmæssigt at sikre, at nogle af sagerne forankres i andre sektorområde, såfremt hovedparten af indsatsen leveres inden for området. Det sikrer et entydigt fokus og ansvar for den iværksatte indsats, og tidsanvendelse på koordinering vil formindskes, når borgeren i en periode forankres i det sektorområde, hvor hovedindsatsen foregår.

Der kan for de borgersager, der kræver en intensiv indsats inden for et andet sektorområde end beskæftigelsesområdet, være både et ressourcemæssigt og fagligt ræsonnement i, at den koordinerende sagsbehandler forankres på dette sektorområde.

Rehabiliteringsteamet tilkendegav, at det i nogle sager kunne være relevant for borgeren i en periode kun at have fokus på en konkret indsats i anden forvaltning, førend den beskæftigelsesrettede indsats iværksættes. I sådanne sager kunne det være et fagligt ræsonnement, at den gennemgående koordinerende var forankret på det aktuelle sektorområde. Samtidigt blev der fra teamets side opfordret til have fokus på, at borgere i ressourceforløb ofte har haft mange sagsbehandlere, og det for disse borgere er vigtigt, at indsatsen er relationsdannende.

Det er BDO's erfaring, at en periodisk forankring af den koordinerende sagsbehandler på et andet sektorområde end beskæftigelsen kan understøtte relationsdannelsen under den aktuelle indsats, om end det betyder et efterfølgende skift i den koordinerende sagsbehandler.

Fleks- og førtidspensionsreformen og etablering af rehabiliteringsteams medfører, at der lovgivningsmæssigt er forankret et overordnet fælles tværfagligt mål, der rækker ud over beskæftigelsessektoren, og at den tværfaglige tilgang bliver et selvstændigt styrende princip i selve indsatsen.

BDO anbefaler, at sager, hvor den overvejende del af indsatsen er i anden forvaltning, forankres hos en koordinerende sagsbehandler i denne forvaltning. Målet må være at udnytte de faglige ekspertiser på de forskellige områder og at begrænse en tidskrævende koordineringsopgave hos beskæftigelsesforvaltningen, så længe den anden indsats pågår.

### **Fungerer de tværfaglige samarbejdsflader?**

Et analysespørgsmål har ligeledes været, hvorvidt og hvor meget de etablerede samarbejdsflader til de øvrige forvaltninger understøtter den koordinerende sagsbehandlers rolle. Generelt opleves stor vilje til koordination og samarbejde på tværs af sektorerne.

Rehabiliteringsteamets involvering og bidrag med kontaktpersoner og videndeling understøtter disse samarbejdsflader. Dog tilkendegives det, at det gode samspil kan være udfordret pga. forskelligt fokus, forskelligt sprog, adskilte økonomier og økonomiske ansvar hos forskellige ledere.

Rehabiliteringsteamet har foreslået at løse de økonomiske barrierer mellem forvaltningerne, ved at den koordinerende sagsbehandler får ansvaret for et særskilt budget for den enkelte borger for herved at undgå de økonomiske drøftelser ift. bevillinger på tværs af forvaltningerne.

Det er BDO's vurdering, at kendskabet til den koordinerendes sagsbehandlers rolle varierer i de øvrige forvaltninger i Varde Kommune. Det resulterer i, at den koordinerende indsats angives at være meget tidskrævende, og der anvendes megen tid til at finde rette samarbejdspartner, møder med borgeren og møder og køretid mellem de mange aktører i borgerens sag.

Da den koordinerende sagsbehandlers bemyndigelse er begrænset på de øvrige områder, er det afgørende, at rammerne for samarbejdet er gennemtænkt og roller og ansvar klart beskrevet ift. koordineringen.

En tydelig beskrevet og indarbejdet rolle og ansvarsfordeling og information/kommunikation til de øvrige forvaltninger vil ligeledes understøtte den tværgående helhedsorienterede sagsbehandling for de øvrige koordinerende sagsbehandlere i Jobcentret med ansvaret for de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Her tilkendegives ligeledes, at den tværfaglige helhedsorienterede sagsbehandling er tidskrævende, og der anvendes meget tid til "søg og find en samarbejdspartner i den anden forvaltning".

BDO anbefaler, at den eksisterende styregruppe for rehabiliteringsteamet rammesætter arbejds- gange og retningslinjer for den koordinerende sagsbehandlers myndighedsrolle, hvor der angives tydlige spilleregler mellem de aktører, der skal levere indsatsen og den koordinerende sagsbehandler. Eksempelvis oversigt over kontaktpersoner, retningslinjer for dialogform, hvornår den koordinerende sagsbehandler skal deltage i møder hos andre aktører/leverandører, og hvornår information eller anden kommunikation er tilstrækkelig. Endvidere kan en rolle- og ansvarsfordeling mellem mentor og koordinerende sagsbehandler om ansvaret for relationsdannelsen og fordelingen af møder med borger være hensigtsmæssigt. Ifølge det oplyste er mentor det mest anvendte værktøj i ressourceforløb i Varde Kommune.<sup>22</sup>

BDO anbefaler en stillingtagen til udfordringen med at løse evt. økonomiske barrierer mellem forvaltningerne. Rehabiliteringsteamets forslag med et særskilt budget for den enkelte borger, styret af den koordinerende sagsbehandler, er et forslag, der skal understøttes af en fælles drøftelse på tværs af forvaltningerne, om hvorledes de enkelte forvaltninger bidrager til disse budgetter, og hvorledes den overordnede styring af økonomien skal være.

---

22 Ifølge [www.jobindsats.dk](http://www.jobindsats.dk) har Varde Kommune den laveste aktiveringsgrad i klyngen af borgere i ressourceforløb på blot 1,6 % i perioden januar - oktober, 2014. Den højeste i klyngen er Skive Kommune, som har en aktiveringsgrad på 23,7 %.



## 6.2.8 REHABILITERINGSTEAMET FOR JOB AFKLARINGSFORLØB

Varde Kommune har etableret et særskilt rehabiliteringsteam til jobafklaringsforløbene, hvor der som udgangspunkt afholdes et månedligt møde.

Der er i 2014 kalkuleret med, at der etableres 61 jobafklaringsforløb. Der er allerede primo oktober etableret ca. 40 jobafklaringsforløb.

I 2015 forventes etableret 145 jobafklaringsforløb<sup>23</sup>, og hertil kommer sygedagpengesagerne med behov for tværfaglig indsats, som skal forelægges for rehabiliteringsteamet, når sagen har en varighed på 12 uger.

Mødedeltagerne<sup>24</sup> i dette rehabiliteringsteam er dubletter i det eksisterende rehabiliteringsteam, samt en anden gennemgående koordinerende sagsbehandler og en anden tovholder fra sygedagpengeområdet.<sup>25</sup>

Der er fokus på, at der altid er en sundhedsfaglig repræsentant med til møderne vedrørende jobafklaringsforløb.

Det tilkendegives med rette, at det er en anden type borgere med andre behov for afklaring og indsats - oftest af fysisk karakter. Det er borgere, der som altovervejende hovedregel har haft et kortere forløb i det offentlige forsørgelsessystem og er tæt på arbejdsmarkedet. Forberedelsen og indstillingen til disse sager angives til at være mellem 4-5 timer<sup>26</sup> og er således langt kortere end forberedelsen til det andet rehabiliteringsteam.

Der er afsat en tidsramme på 1/2 time til hver sag på rehabiliteringsmødet, og der behandles 12 sager på et heldagsmøde. Med det forventede antal jobafklaringsforløbssager i 2015 kalkuleres der fremadrettet med et højere antal borgere til hvert møde.

Rehabiliteringsteamet har tilkendegivet, at møderne er underlagt et stort tidspres, og der ikke altid er tid til at forholde sig kvalitativt og konkret til hver enkelt sag eller at udtale sig under møderne.

Forberedelsen til disse rehabiliteringsmøder er lige så tidskrævende som til de øvrige rehabiliteringsmøder, grundet det dobbelte antal sager pr. møde.

Rehabiliteringsteamets medlemmer tilkendegiver, at de opfatter det positivt, at de har mulighed for at vurdere en sygedagpengesag så tidligt i et forløb. Medlemmerne er enige i, at det er relevant at holde særskilte møder for denne målgruppe, grundet målgruppens begrænsede problemfelter og tættere tilknytning til arbejdsmarkedet. Der blev i teamet dog givet udtryk for bekymring, om det tidsmæssige pres på rehabiliteringsmøderne vil skade kvaliteten i det tværgående helhedsorienterede arbejde.

Der har indtil nu været afholdt 3 ½ mødedag og ½ mødedag i kombination med det eksisterende rehabiliteringsteam. Der forventes, at der afholdes endnu et møde i december.

Det er BDO's vurdering, at forberedelsen til rehabiliteringsteamet for jobafklaringsforløb forgår stringent og med tydelig viden om tidsforbrug og tidsplanlægning ved indstilling til teamet. Processen vedrørende jobafklaringsforløb er i sin spæde start, og erfaringen med tidsanvendelsen er begrænset. Det angives dog, at det forventes at tidsanvendelsen kan reduceres (og måske er kortere end angivet).

BDO anbefaler ligeledes for denne type sager, at der rammesættes en forberedelsestid til indstilling til rehabiliteringsteamet<sup>27</sup>, og at forberedelsen indarbejdes i den almindelige lovmæssige

<sup>23</sup> Budgetforudsætning for 2015, kalkuleret på baggrund af forudsætninger i lovgrundlaget.

<sup>24</sup> Ikke alle forvaltninger er repræsenteret i dette. En udfordring som der tages stilling til i styregruppen

<sup>25</sup> Ift. Jobafklaringsforløbene har det været et ønske, at Tovholderen har specialviden om uarbejdsdygtighedsbegrebet.

<sup>26</sup> Der afsættes 2 hele arbejdsdage til 3 borgere.

<sup>27</sup> Forberedelse er her en samtale med inddragelse af borgeren og udarbejdelse af forberedende rehabiliteringsplan.

opfølgning lige op til indstillingen til rehabiliteringsteamet. Set i lyset af den lovmæssige stringens på området, anbefaler BDO, at forberedelsen rammesættes til ca. 2 timer eller det dobbelte af en almindelig opfølgningssamtale. Sagerne, der indstilles til rehabiliteringsteamet, er som udgangspunkt af en kortere varighed, da dokumentationsmaterialet i sagen ofte er begrænset<sup>28</sup> og problemfelterne hos borgeren er begrænsede. Den lægelige dokumentation er forholdsvis begrænset, og endelig har der været myndighedsopfølgning med korte intervaller lige op til rehabiliteringsmødet.

BDO anbefaler ligeledes, at der rammesættes en maksimal volumen for materialet i den forberedende rehabiliteringsplan. I betragtning af sagernes varighed, lægelige dokumentation etc. bør den være mellem 10-15 sider og med en tidslinje med angivelse af væsentlige hændelser i sagen.

BDO vurderer, at den fassatte tidsramme på 30 minutter på mødet er tilstrækkelig grundet sagernes karakter. Der kan med fordel foretages en screening af sagerne forud for rehabiliteringsmødet, således at det angives i dagsordenen, hvilke sager der blot skal præsenteres, og hvilke sager der skal sættes tværfagligt fokus på.

### 6.3 DELKONKLUSION FOR DEN REHABILITERENDE INDSATS

Strukturen med en styregruppe for rehabiliteringsteamet, der tilrettelægger de overordnede retningslinjer og løbende tager stilling til udfordringerne påpeget af Rehabiliteringsteamet synes at være velfungerende for rehabiliteringsindsatsen i Varde Kommune.

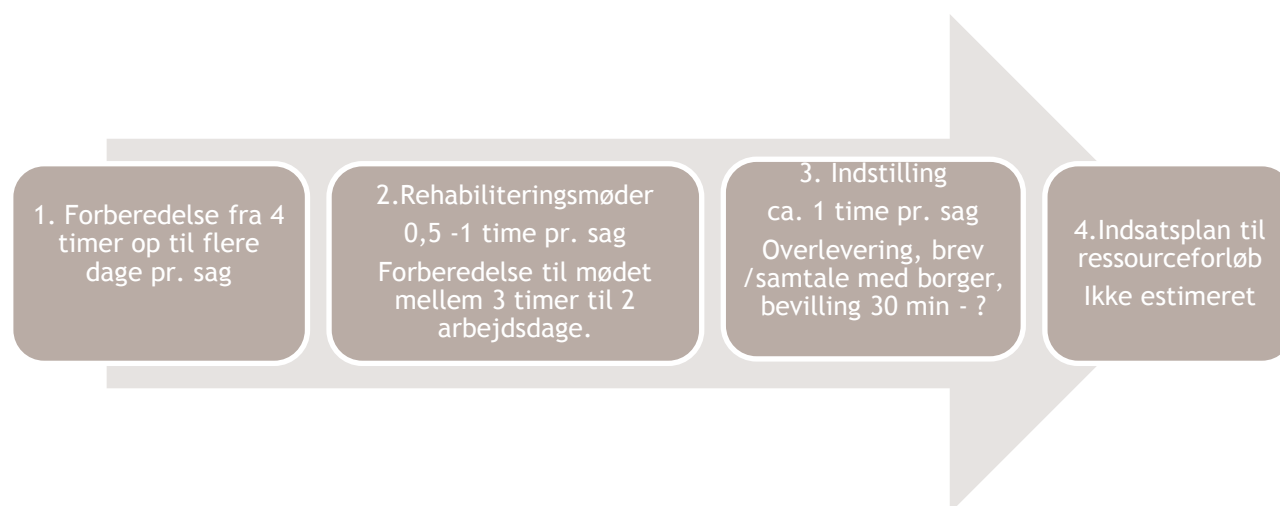
Ligeledes er det BDO's opfattelse, at det er to velfungerende rehabiliteringsteam, som danner platform for tværfaglig vidensdeling, hvor teammedlemmerne hver især bidrager med relevant viden om indsatser og muligheder i den rehabiliterende indsats i Varde Kommune.

Dog er det BDO's vurdering, at der i styregruppen bør tage stilling til familieafdelingens manglende tilstedeværelse og behovet herfor i teamet, og ligeledes tages stilling til teamets velbegrundede forslag om deltagelse af en arbejdsmarkedskonsulent for at understøtte teamets viden om virksomhederne og deres krav i forhold til arbejdsfunktioner.

Det er samtidigt vigtigt at påpege nogle effektiviseringspotentialer i tidsanvendelsen i den eksisterende struktur, der kan frigøre ressourcer til at reducere ventetiden til Rehabiliteringsteamet, der indstiller resourceforløb, fleksjob og førtidspension, og samtidig sikre, at der kan etableres de nødvendige møder til jobafklaringsforløbene.

I nedenstående figur er de angivne tidskøn fra interviews med medarbejderne angivet.

Figur 23: Tidsestimater



<sup>28</sup> Som udgangspunkt er sagerne kun 22 uger. De kan være af længere varighed, grundet tidligere forlængelser.

Ses der på forberedelsen af sagerne i delelement 1, er det BDO's vurdering, at der anvendes meget tid pr. sag til forberedelse til rehabiliteringsteamet, der indstiller til ressourceforløb, fleksjob og førtidspension. Der blev under analysen angivet en variation fra 4 timer til flere dage til forberedelse til rehabiliteringsteamet.

BDO anbefaler, at der fastsættes en tidsramme med et maksimum på 7 timer til forberedelse af sagerne, dog maksimalt 4 timer ved åbenlyse sager. At rammesætte tiden for en opgave sætter fokus på effektivitet og systematisk tidsanvendelse og er samtidigt en klar melding fra ledelsen om det ønskede niveau for dokumentation. BDO estimerer, at rammesætningen kan indeholde et effektiviseringspotentiale på 1008 timer.

Det er BDO's vurdering, at forberedelsen til rehabiliteringsteamet for jobafklaringsforløb forgår mere stringent og med tydelig viden om tidsforbrug og tidsplanlægning ved indstilling til teamet. BDO anbefaler ligeledes rammesætning af forberedelsestiden til indstilling til rehabiliteringsteamet for jobafklaringsforløbene, og at forberedelsen indarbejdes i den lovmæssige opfølgning. Her anbefaler BDO, at forberedelsen rammesættes til ca. 2 timer eller det dobbelte af en almindelig opfølgningssamtale. Sagerne, der indstilles til rehabiliteringsteamet, er som udgangspunkt af kortere varighed. Dokumentationsgrundlaget er ofte begrænset grundet sagens længde, og problemfelterne hos borgeren er begrænsede.

Endvidere anbefaler BDO, at den systematiske faglige sparring på kontanthjælpsområdet i stedet aftales ad hoc i komplicerede sager. Den faglige sparring har tjent sit formål ved at øge træfsikkerheden ift. målgruppen. Reduceres der en halv times sparring på halvdelen af sagerne, vil det give en besparelse på 72 timer. På sygdagpengeområdet sker det allerede ad hoc.

Potentiale	Potentialeestimat
1080 timer reduceret	0,3 mio. kr.

Ses der på delelement 2, rehabiliteringsmødet i figur 23, er det BDO's vurdering, at rammerne for mødeafholdelse både ift. strukturen af dagsorden og mødeledelse er velorganiseret. Der er fokus på forpligtende beslutninger og vidensopsamling om borgernes behov.

Det er dog BDO's vurdering, at der er meget materiale, der skal gennemgås på møderne, og der anvendes meget tid på forberedelse af møderne.

BDO anbefaler, at der fastlægges retningslinjer for en maksimal volumen på ca. 30 sider pr. sag. Ligeledes bør der være fokus på en struktureret, kronologisk resumerende form af sagsfremstillingen med angivelse af tidslinjer for de væsentligste hændelser i sagsforløbet.

Antages det, at forberedelsestiden for alle ressourceforløb-, fleksjob- og førtidspensionssager sager kan nedsættes med 30 minutter pr. sag ved kronologisk opstilling, er der en besparelse på 144 timer i forberedelse.

Herudover bør der rammesættes en forberedelsestid pr. møde i rehabiliteringsteamet. Rammen for forberedelsestiden til 180 sider anbefales til 4 timer. Antages det, at 4 ud af de 6 rehabiliteringsmedlemmer nedbringer deres forberedelsestid med en arbejdsdag (7 timer), vil det være en reduktion i forberedelsestid på 1344 timer.

BDO anbefaler ligeledes rammesætning af en maksimal volumen for materialet i den forberedende rehabiliteringsplan til rehabiliteringsteamet til jobafklaringsforløb. I betragtning af sagernes varighed, lægelige dokumentation etc. bør den ikke være mere end 10 - 15 sider og forsynes med en tidslinje med angivelse væsentlige hændelser i sagen.

Potentiale	Potentialeestimat
1488 timer reduceret	0,4 mio. kr.

I forhold til den efterfølgende rehabiliteringsindsats, anbefaler BDO, at sager, hvor den overvejende del af indsatsen er i anden forvaltning, forankres hos en koordinerende sagsbehandler i den anden forvaltning. Målet er at udnytte de faglige ekspertiser på de forskellige områder og at begrænse en tidskrævende koordineringsopgave hos beskæftigelsesforvaltningen, så lang tid den anden indsats pågår.

Det er BDO's opfattelse, at der via det rehabiliterende team, som altovervejende hovedregel, skabes kontakt til konkrete nøglepersoner i de forskellige forvaltninger, dog anvendes der meget tid på "søg og finde" rette person og afstemme myndighedsrollen med øvrige aktører ift. borgeren.

Der ligger et væsentligt potentiale i det tidspil, der fremkommer ved manglende overblik over roller, ansvar og samarbejdsparter.

BDO anbefaler, at der rammesættes arbejdsgange og retningslinjer for den koordinerende sagsbehandlers myndighedsrolle, hvor der angives tydelige spilleregler mellem de aktører, der skal levere indsatsen sammen med den koordinerende sagsbehandler. Det kan eksempelvis være oversigter over kontaktpersoner, retningslinjer for dialogform, retningslinjer for, hvornår den koordinerende sagsbehandler skal deltage i møder hos andre aktører/leverandører, og hvornår information eller anden kommunikation er tilstrækkelig. Endvidere kan en rolle og ansvarsfordeling mellem mentor og koordinerende sagsbehandler om ansvaret for relationsdannelsen og fordelingen af møder med borger være hensigtsmæssig. Ifølge det oplyste er mentor det mest anvendte værktøj i ressourceforløb i Varde Kommune.

BDO anbefaler ligeledes en stillingtagen til udfordringen med at løse evt. økonomiske barrierer mellem forvaltningerne. Rehabiliteringsteamets forslag med et særskilt budget for den enkelte borger, styret af den koordinerende sagsbehandler, er et forslag, der skal understøttes af en fælles drøftelse på tværs af forvaltningerne, om hvorledes de enkelte forvaltninger bidrager til disse budgetter, og hvorledes den overordnede styring af økonomien skal være.

## 7 BILAG

Dette metode- og bilagsafsnit består af tre afsnit. I første afsnit gives en udførlig redegørelse for de centrale begreber produktivitet og effektivitet i den landsdækkende undersøgelse af ressourceforbruget i jobcentrene. I andet af bilaget drøfter forskelle og ligheder mellem 2013 og 2014 benchmarkingen af jobcentrenes produktivitet, og herunder validiteten af konklusionerne fra undersøgelsen. Sluttelig i afsnit 3 angivet den gennemsnitlige varighed for januar - oktober 2014 for henholdsvis a-dagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge til at belyse udviklingen i effektivitetspotentialet fra 2013 - 2014.

### 7.1 DEFINITIONER

I dette afsnit udspecificeres, hvordan de i denne analyse anvendte opgørelsesmetoder er defineret i den landsdækkende undersøgelse af jobcentrenes ressourceforbrug.

#### DEFINITION AF PRODUKTIVITET

Produktivitet forstås i nærværende analyse som antallet af fuldtidspersoner i den respektive målgruppe delt med antallet af årsværk i jobcentret, der arbejder med målgruppen pr. 1/1-2014. Antallet af fuldtidspersoner findes via jobindsats.dk, og der er taget afsæt i 2013-data. Årsværk i jobcentret er indhentet via surveys i 85 jobcentre i forbindelse med BDO's og Quartz+Co's analyse af jobcentrenes ressourceforbrug fra juni 2014.

Produktiviteten i den virksomhedsrettede indsats er en anelse anderledes, idet denne beregnes på baggrund af antallet af forløb i løntilskud eller virksomhedspraktik<sup>29</sup> delt med antallet af virksomhedskonsulentårsværk i jobcentret.

#### DEFINITION AF EFFEKT

Effekt forstås i nærværende analyse som differencen mellem forudsagt og observeret forsørgelsesgrad for ydelserne. En negativ effekt-værdi betyder derfor, at kommunen klarer sig bedre end forventet. Effekttallet er baseret på jobindsats data for de respektive ydelser (1. kvartal 2013 - 4. kvartal 2013).

Effekten i den virksomhedsrettede indsats er en anelse anderledes, idet denne er andelen af personer på a-dagpenge eller kontanthjælp, der har været i løntilskud eller virksomhedspraktik, som er kommet i beskæftigelse efter tre måneder (i %, 2013). Det skal bemærkes, at effektmålet er 'vendt om', hvorfor en negativ effekt-værdi svarer til den andel, der er kommet i beskæftigelse. Eksempelvis fremstår Jobcenter Varde som -36. Resultatet skal tolkes således, at 36 pct. er kommet i beskæftigelse.

---

<sup>29</sup> Antallet af oprettede jobs som virksomhedskonsulenterne er involveret i indgår imidlertid ikke i produktivetsmålingen. Om end nogle virksomhedskonsulenter måske fokuserer mere på oprettelsen af ordinære jobs end andre, så er et vigtigt skridt, jf. trappemodellerne, virksomhedspraktik og løntilskud, hvorfor disse er centrale indikatorer for virksomhedskonsulenternes produktivitet.

## 7.2 PRODUKTIVITETSBENCHMARKINGER AF JOBCENTRENE

Jobcenter Varde kan betragtes som et forgangscenter i forhold til ikke alene at have fokus på effektiviteten i jobcenteret, men også at have øje for produktiviteten. I den forbindelse indgik man i en mindre produktivitsbenchmarking i 2013 sammen med 14 andre jobcentre. I denne del af bilaget belyses en række årsager, der kan forklare forskellene mellem 2013-benchmarkingen og den landsdækkende benchmarking af jobcentrenes produktivitet gennemført i 2014 af BDO Consulting og Quartz+Co for KL, Beskæftigelsesministeriet og Finansministeriet. Der synes umiddelbart at være tre grundlæggende forskelle mellem de to undersøgelser:

- Forskelle i opgørelsesperioder
- Sammenligningsgrundlaget (antallet af jobcentre der sammenlignes med)
- Variation ift. korrektionen for snitflader til andre områder

De tre forskelle vil blive behandlet særskilt i det følgende:

### Opgørelsesperioder

I nærværende analyse foretaget af BDO, anvendes data for antallet af årsværk i jobcentrene pr. 1/1-2014. Der er således tale om så opdaterede data som muligt. Sidste års benchmarking blev udarbejdet med udgangspunkt i 2013 data. Om end der for nogle af jobcentrene formentligt er en vis stiafhængig i forhold til antallet af årsværk i de forskellige år, kan de forskellige opgørelsesperioder bidrage til at forklare forskelle i analyserne.

### Sammenligningsgrundlaget

I analysen fra Mploy benchmarkes Varde Kommune med 14 andre kommuner. Dette er et relativt begrænset sammenligningsgrundlag. Til forskel herfra indgår 85 jobcentre i den landsdækkende kortlægning af ressourceforbruget i jobcentrene. Den nyeste undersøgelse giver med andre ord alt andet lige et større sammenligningsgrundlag og dermed et mere dækkende billede af produktiviteten i jobcentrene.

### Variation ift. korrektionen for jobcentrenes snitflader til andre områder

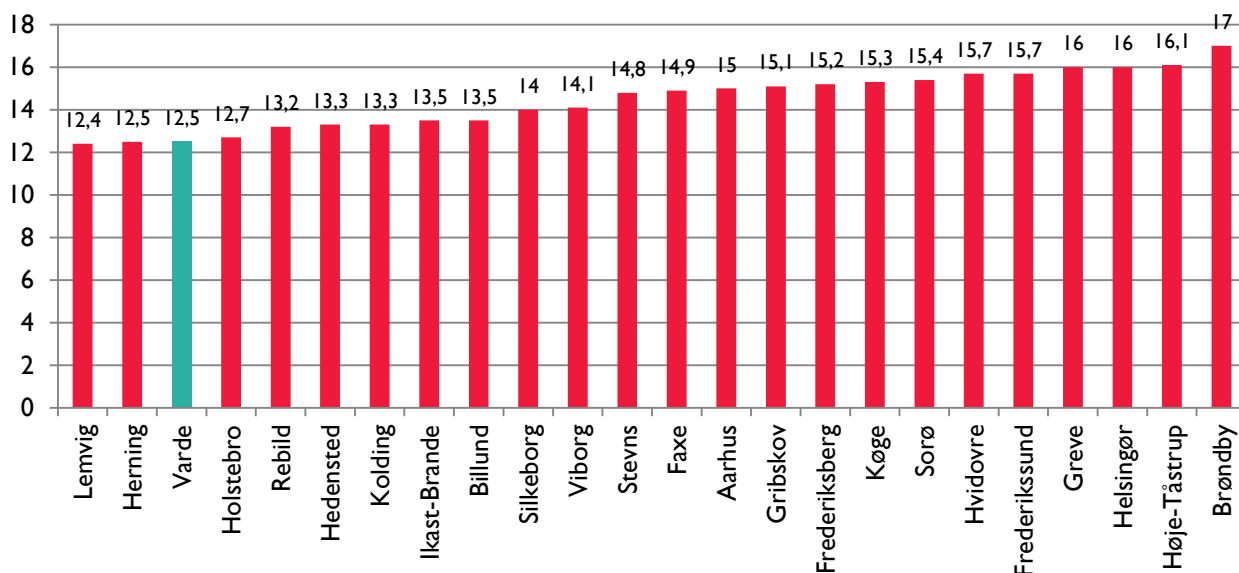
En central udfordring for validiteten af benchmarkinger af produktiviteten i landets jobcentre vedrører, hvorvidt der tages højde for snitfladerne til andre områder. I denne sammenhæng er det helt afgørende, at der tages højde for såvel snitfladerne til den resterende del af hovedkonto 6 som til hovedkonto 5.

I sidste års benchmarking af produktiviteten i Jobcenter Varde indgår 68,8 årsværk. Dette svarer til det antal årsværk, Jobcenter Varde har opgivet i dette års landsdækkende undersøgelse af ressourceforbruget i jobcentrene for jobcenterfunktionen 6.53 samt snitfladerne til den resterende del af hovedkonto 6. Med andre ord tyder det på, at der ikke er taget højde for snitfladen til konto 5.

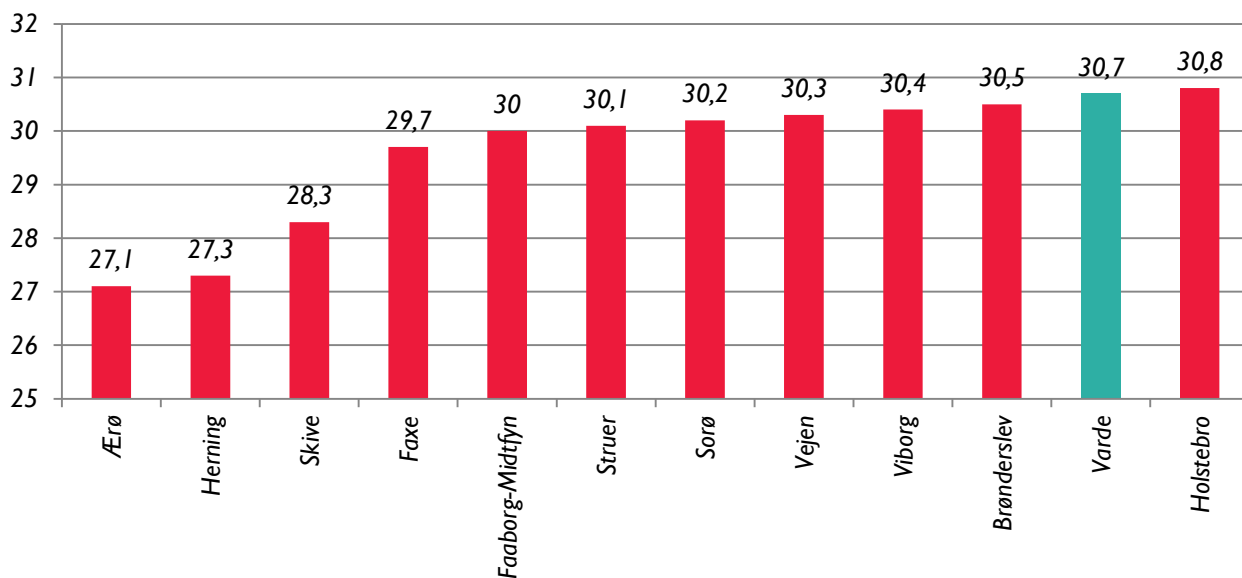
I modsætning hertil tages der i 2014-undersøgelsen af jobcentrenes ressourceforbrug højde for såvel snitflader til hovedkonto 6 som hovedkonto 5. Mere specifikt tager dette års undersøgelse altså også højde for, at virksomhedskonsulentfunktionen konteringsmæssigt kan variere mellem kommunerne i forhold til konteringen mellem funktion 6.45.53 og funktion 5.68.90.

## 7.3 UDVIKLINGEN I 2014

Figur 1 Borgerens gennemsnitlige varighed på A-dagpenge, 2014 fra januar til oktober



Figur 2 Borgerens gennemsnitlige varighed på kontanthjælp, 2014 fra januar til oktober





Figur 3 Borgerens gennemsnitlige varighed på sygedagpenge, 2014 fra januar til oktober

