

Aabenraa Kommune

Rapport: Vurdering og videreudvikling af indsats, tilkendelsespraksis og styring i Jobcenter Aabenraa

2. februar 2012

1. Opgave, indfaldsvinkel og struktur

KL's Konsulentvirksomhed (KLK) har for Aabenraa Kommune lavet en vurdering af Jobcenter Aabenraas indsats i forhold til ledighedsydelse, fleksjob, ydelser til aktiverede kontanthjælpsmodtagere samt sygedagpenge. Fokus i vurderingen har ligget på den konkrete faglige indsats overfor relevante borgere, den anvendte tilkendelsespraksis og områdets styring fagligt, økonomisk og i forhold til resultater.

Formålet med projektet er tredelt:

- Det handler for det første om at afdække praksis i området gennem 2011 og aktuelt. I forlængelse af denne afdækning gives en række anbefalinger til mulige tiltag i organisationen.
- For det andet har projektet til formål, at der gennemføres en række ændringer – dels via implementeringsaktiviteter udført af KLK undervejs i projektforsløbet og dels gennem initiativer fra områdets ledelse både under og efter projektforsløbet.
- For det tredje skal der etableres realistiske og operationelle måltal for området gennem en politisk proces. KLK leverer et grundlag til disse drøftelser og bistår Aabenraa Kommune i denne proces.

Nærværende afrapportering omhandler det første formål og beskriver således KLK's vurdering af jobcentrets aktuelle praksis, ligesom vi kommer med anbefalinger til de fremadrettede indsatser. En del af disse anbefalinger rækker ind i projektets anden fase, hvor der arbejdes med implementeringsaktiviteter.

I projektets tredje fase arbejdes der med at opstille realistiske og operationelle måltal for området. KLK udarbejder i fase 3 et kort notat på baggrund af denne rapporters vurderinger og anbefalinger, som kan anvendes i processen med at opstille måltal for området. Det indgår bl.a. i budgetseminaret i marts, hvor KLK deltager, og i den videre proces i forhold til arbejdsmarkedets fastlæggelse af mål.

Konsulenterne har udarbejdet konklusioner og anbefalinger på baggrund af en gennemgang af en lang række materialer, styringsdokumenter etc. fremsendt fra jobcentret, ligesom der er gennemgået 36 sager fra de berørte sagsområder. Gennemgangen har ikke haft til formål at udøve forvaltningsrevision. Konsulenterne har endvidere gennemført interview med formandskabet for arbejdsmarkedsudvalget, områdets direktør, jobcentrets ledergruppe, områdets økonomiske konsulenter og repræsentanter fra medarbejderne på de fire undersøgte områder. Rapporten er udarbejdet af chefkonsulent Jakob Jensen og chefkonsulent Søren Sønderby.

Rapporten indledes med en overordnet vurdering af jobcentrets indsats og resultater. Derefter følger resultatvurdering, overordnede konklusioner og anbefalinger for de tre ydelsestyper, der er afdækket. For hver ydelsestype er der endvidere udarbejdet en nærmere vurdering af anvendte indsatser, tilkendelsespraksis og styring. Disse vurderinger er anbragt i særskilte bilag til rapporten. Rapporten afrundes med et afsnit med en række mere tværgående konklusioner og anbefalinger. Endvidere er der indføjjet et bilag om symboler, forudsætninger og definitioner i resultatvurderingerne.

2. Overordnet vurdering af Jobcenter Aabenraa

KLK's overordnede vurdering er, at jobcentrets indsats, faglige niveau og styring er blevet bedre gennem de senere år, hvilket også afspejler sig i jobcentrets resultater. Aabenraa Kommune har på især sygedagpenge og kontanthjælp været inde i en positiv udvikling, så kommunens resultater nu nærmer sig eller er kommet på niveau med resultaterne i sammenligningskommunerne.

Kommunens resultater er dog fortsat endnu ikke fuldt på niveau med sammenligningskommunerne. Det fremgår bl.a. af, at Aabenraa Kommune fortsat potentielt kan spare i omegnen af 85 mio. kr., hvis kommunen gør det ligeså godt som gennemsnittet i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og godt 25 mio. kr., hvis Aabenraa Kommune gør det ligeså godt som gennemsnittet af de øvrige tre sønderjyske kommuner¹.

I projektets tredje fase vil der blive arbejdet mere indgående med, hvad der er et realistisk ambitionsniveau for Aabenraa Kommune i forhold til at indfri besparelspotentialet.

Der er således fortsat rum for at forbedre indsatsen på en række områder, men det er vigtigt at understrege, at jobcentret allerede har ydet en god indsats. KLK vil særligt fremhæve en række positive resultater:

- at kommunen på alle udvalgte parametre på sygedagpengeområdet er inde i en god udvikling, der også er bedre end udviklingen i både Arbejdsmarkedsstyrelsens og den sønderjyske klynge, men at niveauet dog endnu ikke er fuldt på højde med Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge.

¹ Besparelspotentialet er opgjort på alle forsørgelsesydelse bortset fra førtidspension, hvor udgifterne skyldes mange års traditioner for at tilkende førtidspension – og ikke den aktuelle tilkendelsespraksis. Besparelspotentialet skal tages med det forbehold, at datagrundlaget kun foreligger til og med 2. kvartal 2011. Den positive udvikling, som jobcentret har været inde i i andet halvår 2011, er derfor ikke slået fuldt ud igennem på tallene. I projektets fase tre forventes det, at der foreligger et nyere datamateriale.

- at det er lykkedes at reducere andelen af sygedagpengesager over 52 uger det seneste år med 5,6 %-point. Kommunen har dog fortsat en større andel langvarige sager over 52 uger end gennemsnittet af kommuner i de to klynger.
- at Aabenraa Kommunes resultater på kontanthjælp er lige så gode som gennemsnittet i de to klynger, hvad angår andelen af arbejdsstyrken, der modtager kontanthjælp.
- at kontanthjælpsmodtagere i Aabenraa Kommune i væsentligt større omfang end kontanthjælpsmodtagere i sammenligningskommunerne kommer tilbage i beskæftigelse, når de forlader kontanthjælpssystemet – og i mindre udstrækning kommer over på en anden offentlig ydelse.
- at andelen af unge kontanthjælpsmodtagere under 30 år er faldet markant det seneste år, så Aabenraa Kommune nu ligger på stort set samme niveau som både den landsdækkende og den sønderjyske klynge.
- at der er sket en stramning af praksis i forhold til tilkendelse af fleksjob, og at praksis i de undersøgte sager både ved tilkendelse af fleksjob og revurderinger af ledighedsydelse er i overensstemmelse med lovgivning og praksis på området.
- at samspillet mellem sagsbehandlerne og jobcentrets virksomhedskonsulenter er velfungerende, og at virksomhedskonsulenterne er hurtige til at etablere virksomhedsrettede tilbud.

Disse resultater skal i øvrigt vurderes med baggrund i, at den økonomiske krise har medført en betydelig stigning i ledigheden, som selvsagt påvirker jobcentrets arbejdsvilkår. Beskæftigelsesregionens opfølgning fra september 2011 viser, at beskæftigelsen i Aabenraa Kommune siden finanskrisens start i 2008 faldet med ca. 10 %.

Jobcentret har således været inde i en positiv udvikling og KLK vurderer, at det skyldes nogle af de initiativer, som jobcentret har iværksat. Bl.a. jobcentrets strategiplan fra 2009, hvor det fremgår, at der skal arbejdes med "økonomisk styring ..., faglighed, kvalitet, helhed og sammenhæng i opgavevaretagelsen, den virksomhedsrettede indsats og nedbringelse af antal personer på sygedagpenge, ledighedsydelse ...".

Helt overordnet er jobcentret godt på vej, om end ikke alle strategiske udfordringer er håndteret endnu. Jobcentret tager fat om problemstillinger og igangsætter initiativer med henblik på at løse dem. Det er ikke de samme problemstillinger, der kæmpes med aktuelt som for 2-3 år siden.

KLK vurderer herudover, at de opnåede resultater skyldes et stort ledelsesmæssigt fokus på disse områder i jobcentret, og at afdelingslederne er

kommet med klare udmeldinger til medarbejderne. Det er sket samtidig med, at arbejdsmiljøet er blevet bedre. Som en medarbejder udtrykker det:

”Vi har faktisk været rimeligt stabile uden mange udskiftninger, sygdom etc. Det betyder meget for flowet! Afdelingslederen har været rigtig god til at løse de udfordringer, der kommer. Vi har et godt arbejdsmiljø, og det er blevet klart bedre det seneste år.”

KLK vurderer, at årsagen til de opnåede resultater i forhold til den positive udvikling på sygedagpenge og strammere kurs på tilkendelse af fleksjob skyldes, at afdelingslederen er meget klar i sine udmeldinger, fagligt kompetent og synlig over for medarbejderne på en måde, der har aftvunget deres faglige respekt. Afdelingen er således præget af afbalancerede holdninger i grænsefladen mellem sygdom og jura.

På samme måde har afdelingslederen på kontanthjælpsområdet været god til at sætte rammerne for medarbejderne, give opbakning og udvise respekt for medarbejdernes faglighed, samtidig med at der er stillet klare krav, bl.a. om rettidighed.

På trods af den positive udvikling har jobcentret – som det også fremgår indledningsvist – fortsat udfordringer og kan forbedre indsatsen yderligere. Resultatvurderingen viser, at der er en række punkter, hvor Aabenraa Kommune skal være opmærksomme fremadrettet.

KLK vil særligt fremhæve:

- at kommunens niveau på sygedagpengeområdet på de udvalgte parametre fortsat ikke er fuldt ud på højde med særligt Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge.
- at der ved en sammenligning med de sønderjyske kommuner indikeres et besparelspotentiale for sygedagpenge på ca. 3 mio. kr. og ca. 20 mio. kr. ved en sammenligning med Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge.
- at der er mange borgere på langvarig kontanthjælp, og at borgerne i Aabenraa Kommune i gennemsnit er på kontanthjælp i længere tid end i både Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og de andre sønderjyske kommuner.
- at der ved en sammenligning med de sønderjyske kommuner indikeres et besparelspotentiale for kontanthjælp på små. 3 mio. kr. og ca. 1 mio. kr. ved en sammenligning med Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge.
- At Aabenraa Kommune både har flere i fleksjob og på ledighedsydelse end gennemsnittet i begge klynger.

- at der ved en sammenligning med de sønderjyske kommuner indikeres et besparelspotentiale for fleksjob og ledighedsydelse på godt 17 mio. kr. og ca. 60 mio. kr. ved en sammenligning med Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge.
- at Aabenraa Kommune fortsat har flere, der tilkendes et fleksjob, når de forlader sygedagpenge end gennemsnittet af de øvrige sønderjyske kommuner og Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge, selvom jobcentret er inde i en positiv udvikling på området, hvor der bl.a. er indikationer af, at flere sager lukkes uden af borgeren har andet forsørgelsesgrundlag.
- At Aabenraa Kommune de seneste to år har fået flere under 40 år på permanent offentlig forsørgelse, og at kommunen her ligger dårligst i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge.

KLK vurderer på baggrund af undersøgelsen, at jobcentret kan iværksætte en række tiltag, der kan forbedre og forstærke indsatsen, så kommunen kan imødegå de skitserede udfordringer. Det kan desuden medvirke til, at kommunen kan indhøste dele af det skitserede besparelspotentiale, som dog skal ses i lyset af, at Aabenraa Kommune traditionelt har haft lavere udgifter til førtidspensioner. Kommunens mere præcise ambitionsniveau i forhold til måltal og besparelspotentiale indgår som nævnt oven for som en del af projektets fase 3.

Der er generelt meget stor fokus på økonomi og rettidighed i indsatsen, hvilket nogle gange – men ikke altid – kan give udfordringer for den faglige kvalitet. KLK vurderer, at jobcentret på nuværende tidspunkt bør kunne videreudvikle den faglige kvalitet, uden at det påvirker rettidigheden negativt.

Det er således KLK's opfattelse, at jobcentret kan arbejde mere fokuseret med at lade proceskravene indgå i en samlet strategi for at hjælpe ledige og sygemeldte tilbage i arbejde – frem for blot at opfylde proceskravene i lovgivningen.

KLK vurderer i forlængelse her af, at områdets samlede ledelse kan reformulere jobcentrets strategi fra 2009, så der lægges en ny langsigtet strategi for, hvordan borgerne kommer tilbage i arbejde. En del jobcentre arbejder efter en sådan strategi under betegnelsen "forandringsteori". Den består kort fortalt i, at opdele både ledige og sygemeldte i mindre målgrupper end matchgrupperne. For hver enkelt målgruppe anbefales det at opstille mål på lang, mellemlang og kort sigt for borgerne i de enkelte målgrupper. Og herefter kan man fastlægge, hvilken indsats, der skal til for at hjælpe borgerne i de enkelte målgrupper tættere på det langsigtede mål om tilknytning til arbejdsmarkedet.

Som en del af dette arbejde må jobcentret overveje, om man har de rette aktiveringstilbud til rådighed til at flytte borgerne nærmere arbejdsmarkedet, herunder bør særligt samarbejdet med Reva Aabenraa tages op til grundig revision.

Strategien bør også omhandle den tidlige indsats i risikosager på sygedagpengeområdet. KLK's vurdering er, at det store fokus på sager over 52 uger har betydet, at de mellemlange sager – typisk fra 8 til 40 uger – ikke er blevet prioriteret. Det er særligt et problem i forhold til de såkaldte risikosager, som kan udvikle sig til langvarig sygdom, fleksjob eller i sidste ende pension, hvis der ikke sættes ind med en tidlig og tværfaglig indsats. Jobcentret bør sikre en skarp visitation af risikosager tidligt i forløbet og overveje at genetablere den tidlige indsats i det såkaldte fastholdelsesteam.

Endelig bør områdets samlede strategi tage højde for, at jobcentret er udfordret på fleksjob og ledighedsydelse, og at der er behov for at forebygge tilkendelser af fleksjob. Kommunen må arbejde målrettet på hurtigt at få fleksjobvisiterede i fleksjob, herunder at den særlige fleksjobpulje bliver et skridt på borgerens vej til et permanent fleksjob.

På tværs af jobcentret bør der være større fokus på, hvordan de mange samtaler med borgerne bliver et aktivt redskab, der motiverer borgerne til at komme i arbejde. Samtidig vurderer KLK, at der i sagsarbejdet skal være større fokus på at få beskrevet borgernes ressourcer, og hvordan borgerne skal komme tilbage i arbejde – både ved ledighed og sygdom.

KLK har i rapporten uddybet en række andre initiativer, der kan forbedre indsatsen, det faglige niveau og styring i jobcentret yderligere. KLK vil i det videre arbejde have fokus på, at medarbejderne skal have ejerskab til nye initiativer. Derfor ligger KLK i fase to op til at anvende anerkendende og inddragende metoder og anvende best practice fra fase 1.

KLK vurderer, at områdets samlede ledelse mere generelt skal have stor opmærksomhed på, hvordan nye initiativer kan iværksættes, så de har medarbejdernes engagement og ejerskab. Det er således KLK's opfattelse, at en del af de større projekter har manglet ejerskab blandt medarbejderne.

Det gælder fx jobcentrets administrationsgrundlag, som medarbejderne anvender i meget begrænset udstrækning. Og det gælder den fælles diplomuddannelse, som alle medarbejdere har været på, men som medarbejderne har oplevet som spild af tid og ressourcer.

Ledelsen bør også have fokus på, hvordan man balancerer mellem mange udviklingsprojekter og hensynet til at skabe ro om den daglige drift. Medar-

bejderne efterlyser generelt mere tid *"til at gøre vores arbejde"* frem for nye projekter. Det skal ikke afholde ledelsen fra at gennemføre nye initiativer, men bør føre til overvejelser om, hvordan medarbejderne får det ejerskab, der er nødvendigt, hvis tiltagene skal have en effekt.

I forhold til det politiske niveau vurderer KLK, at beskæftigelsesområdet bør have større bevågenhed fra det samlede byråd. Arbejdsmarkedsudvalget har stort fokus på området og bakker forvaltningen godt op. Men området bør højere op på den politiske dagsorden i kommunen og tænkes ind i en samlet strategi for Aabenraa Kommune på tværs af arbejdsmarked, erhverv, uddannelse, sundhed og social indsats mv.

Beskæftigelsesindsatsen i jobcentret hænger tæt sammen med andre kommunale indsatser. Det bør afspejle sig i kommunens beskæftigelsesplan, som bør drøftes med alle relevante udvalg før den behandles i byrådet.

KLK anbefaler, at der i fase to afholdes en workshop om emnet med deltagelse af hele arbejdsmarkedsudvalget og formandskaberne for henholdsvis socialudvalget og sundhedsudvalget samt direktørerne for de pågældende forvaltninger.

3. Vurderinger, konklusioner og anbefalinger ift. sygedagpengeområdet

For en nærmere gennemgang af vurderinger og de konkrete anbefalinger henvises til bilag 1.

Resultatvurdering

Aabenraa Kommunes resultater på de udvalgte parametre på sygedagpengeområdet fremgår af tabel 1.

I Aabenraa Kommune er 3,4 % af arbejdsstyrken på sygedagpenge. Det er væsentligt flere end gennemsnittet i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge, hvor 2,7 % af arbejdsstyrken er på sygedagpenge. Der er således plads til forbedring i forhold til Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge. I de andre sønderjyske kommuner er der gennemsnitligt 3,3 % af arbejdsstyrken på sygedagpenge, så i sammenligning med de andre sønderjyske kommuner ligger Aabenraa Kommune stort set på samme niveau. Kommunen har haft en god udvikling og har reduceret andelen af sygedagpengemodtagere med 4,9 % det seneste år. Det er lidt bedre end de øvrige sønderjyske kommuner, der har reduceret andelen med 4,6 %, og lidt dårligere end kommunerne i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge, der har reduceret andelen med 5,5 %.

I Aabenraa Kommune modtager folk gennemsnitligt sygedagpenge i 5,6 uger, hvilket er stort set det samme som i kommunerne i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og i de øvrige sønderjyske kommuner. Kommunen har det seneste haft et væsentligt større fald i varigheden af sygedagpengeforløbene end gennemsnittet i begge de to andre klynger. Det er således lykkedes jobcentret at komme på niveau med sammenligningskommunerne, hvad angår varigheden.

Tabel 1. ²

Sygedagpenge						
"Flere i job"						
		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Andel fuldtidsmodtagere ift. arbejdsstyrken	3.kvt.11	3,4%	2,7%	○	3,3%	○
Andel fuldtidsmodtagere ift. arbejdsstyrken	3.kvt.10 - 3.kvt.11	-4,9%	-5,5%	▲	-4,6%	▲
"Hurtigere i job"						
		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Gennemsnitlig varighed i uger	3.kvt.11	5,6	5,5	○	5,7	○
Udvikling seneste år i procent	3.kvt.10 - 3.kvt.11	-5,1%	-1,6%	▲	-0,5%	▲
		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Andel forløb med varighed over 26 uger	sep11	38,3%	32,2%	○	38,4%	○
Udvikling seneste år i procentpoint	sep10 - sep11	-5,0	-2,8	▲	1,7	▲
		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Andel forløb med varighed over 52 uger	sep11	16,8%	11,8%	○	14,8%	○
Udvikling seneste år i procentpoint	sep10 - sep11	-5,6	-2,1	▲	0,5	▲
"Fastholdelse i job"						
		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Andel der er i beskæftigelse 3 mdr. efter afsluttet forløb	2.kvt.11	51,2%	55,1%	○	54,7%	○
Udvikling seneste år i procentpoint	2.kvt.10 - 2.kvt.11	1,3	-0,7	▲	0,03	▲

Aabenraa Kommune har dog fortsat en større andel af de langvarige forløb over 52 uger end gennemsnittet i både Arbejdsmarkedsstyrelsens og den sønderjyske klynge, men andelen er det seneste år reduceret med 5,6 %-point, hvilket er en bedre udvikling end de to klynger.

Aabenraa Kommune har en lavere andel, der fortsat er i beskæftigelse tre måneder efter et afsluttet sygedagpengeforløb end gennemsnittet i de to klynger. 51 % er således i beskæftigelse efter 3 måneder i kommunen, mens gennemsnittet i de andre klynger, er 55,1 % i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og 54,7 % i den sønderjyske klynge. I forhold til begge klynger har Aabenraa Kommune dog haft en bedre udvikling det seneste år.

² Kilde: www.jobindsats.dk og egen beregninger

Andel forløb med varighed over hhv. 26 og 52 uger kan ikke trækkes kvartalsvist. Derfor er den næstsidste offentliggjorte måned valgt, da den seneste offentliggjorte måneds tal erfaringsmæssigt ikke er fuldt opdaterede. Ydermere kan udviklingen ikke regnes i procent, da rådata (samlede antal forløb) ikke kan trækkes. Derfor ses udviklingen i procentpoint.

Andel der er i beskæftigelse 3 mdr. efter afsluttet forløb er endnu ikke offentliggjort for 3. kvartal 2011. Derfor er 2. kvartal 2011 benyttet. Ydermere kan udviklingen ikke regnes i procent, da rådata (antal afsluttede forløb 3 mdr. før) ikke kan trækkes. Derfor ses udviklingen i procentpoint.

Tabel 2 viser, hvad der er borgernes forsøgelsergrundlag tre måneder efter et afsluttet sygedagpengeforløb. Det fremgår, at Aabenraa Kommune med 21,2 % fortsat har en noget højere andel, der tilkendes fleksjob efter afslutningen på et sygedagpengeforløb end Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge, hvor 13,2 % tilkendes fleksjob, og de øvrige sønderjyske kommuner, hvor 16,6 % tilkendes fleksjob, når de afslutter et sygedagpengeforløb. Kommunen har dog et større fald i denne andel end de to klynger.

Tabel 2³.

Status tre måneder efter afsluttet sygedagpengeforløb, 1. kv. 11						
		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Beskæftigelse	1.kvt.11	53,4	56,1	○	55,9	○
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	2,1	0,9	▲	0,2	▲
A-dagpenge	1.kvt.11	10,2	14,0	○	10,6	○
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	0,7	1,4	▼	0,3	▼
Kontant- og starthjælp mv.	1.kvt.11	1,3	1,4	○	1,2	○
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	-0,1	0,0	▲	-0,3	▲
Revalidering/Forrevalidering	1.kvt.11	0,4	0,6	○	0,4	○
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	0,1	0,0	▼	-0,1	▼
Sygedagpenge	1.kvt.11	8,0	9,6	○	9,7	○
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	-1,5	-1,8	▲	0,1	▲
Fleksjob	1.kvt.11	21,2	13,2	○	16,6	○
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	-1,6	-0,5	▲	-0,9	▲
Ledighedsydelse	1.kvt.11	2,9	0,5	○	1,5	○
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	1,0	-0,3	▼	0,5	▼
Førtidspension mv.	1.kvt.11	0,8	1,8	○	2,1	○
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	-0,6	0,0	▲	0,3	▲
Andet	1.kvt.11	1,9	2,7		2,0	
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	0,00	0,2		-0,03	

³ Kilde: www.jobindsats.dk

"Beskæftigelse" omfatter udover ordinær beskæftigelse også SU-godkendte uddannelser og selvfor-sørgelse.

"Andet" omfatter død, udvandring, diverse orlovsordninger, skoleydelse, SVU, mv.

Aabenraa Kommune har haft en bedre udvikling i afgang til beskæftigelse end sammenligningskommunerne det seneste år. Da beskæftigelse både omfatter ordinær beskæftigelse og selvforsørgelse kan det ikke fastslås, om denne udvikling dækker over afgang til beskæftigelse, eller at jobcentret lukker flere sygedagpengesager end sammenligningskommunerne uden at borgeren har andet offentligt forsørgelsesgrundlag. Men sammenholdt med den øvrige analyse er det KLK's vurdering, at i hvert fald noget af denne udvikling dækker over, at der lukkes sager uden andet offentligt forsørgelsesgrundlag.

Førtidspension

Som det fremgår oven for har KLK ikke haft til opgave at gennemgå tilkendelser af førtidspension. Men som det også fremgår, er der sammenhæng mellem praksis for tilkendelse af førtidspension og praksis på sygedagpenge, kontanthjælp, fleksjob og ledighedsydelse. Derfor har KLK vurderet kommunens resultater på førtidspension. De fremgår af tabel 3.

Tabel 3.

Førtidspensioner						
"Flere i job"		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Andel fuldtidsmodtagere ift. arbejdsstyrken	3.kvt.11	10,2%	8,1%	○	11,1%	●
Udvikling seneste år i procent	3.kvt.10 - 3.kvt.11	-1,2%	0,3%	▲	-0,7%	▲
Tilkendelser ift. arbejdsstyrken	4.kvt.10 - 3.kvt.11	0,7%	0,5%	○	0,6%	○

Aabenraa Kommune har med 10,2 % af arbejdsstyrken flere på førtidspension end gennemsnittet i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge, men færre end de øvrige sønderjyske kommuner. Det samlede antal førtidspensionister er selvsagt resultatet af mange års samlede praksis på området. Derfor er det mere interessant at se på de aktuelle tilkendelser det seneste år. Her har Aabenraa Kommune tilkendt førtidspension til 0,7 % af arbejdsstyrken, hvilket er en smule mere end gennemsnittet i de to klynger.

Stigningen er ikke så markant, som man kunne forvente ud fra de gennemførte interviews. Det kan dog skyldes, at tallene endnu ikke omfatter 4. kvartal 2011, hvor medarbejderne gav udtryk for at have fået fastsat præcise måltal for, hvor mange der skulle tilkendes pension. Der henvises i øvrigt til bemærkningerne oven for om kommunens strategi for tilkendelse af førtidspension.

Beskæftigelsesregionens opfølgingsrapport fra september 2011 anfører, at 4,1 % af de under 40-årige er på permanente forsørgelsesydelser, pri-

mært førtidspension. Aabenraa er den kommune i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge, som har flest under 40 uden for arbejdsmarkedet. Der har været en stigning i dette tal i Aabenraa Kommune de seneste to år. Tilgangen kommer især fra sygedagpenge og langvarige kontanthjælpsforløb. Der er behov for særskilt opmærksomhed omkring unge, der kommer på permanent offentlig forsørgelse.

Konklusion

Aabenraa Kommunes resultater på sygedagpengeområdet har det seneste år nærmet sig resultaterne i både Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og den sønderjyske klynge. Der er fortsat et forbedringspotentiale på de fleste områder i forhold til Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge, mens resultaterne er mere på linje med de andre sønderjyske kommuner. Der er dog i forhold til begge klynger et besparelsespotentiale på området.

Aabenraa Kommune har dog også i forhold til de øvrige sønderjyske kommuner fortsat flere langvarige sygedagpengesager over 52 uger, og en mindre andel, der fortsat er i beskæftigelse tre måneder efter afslutningen på et sygedagpengeforløb. Her tilkender kommunen fortsat flere fleksjob i kølvandet på sygedagpengeforløb end sammenligningskommunerne. Men på begge områder går udviklingen den rigtige vej.

På den baggrund er det KLK's generelle vurdering af sygedagpengeområdet, at Jobcenter Aabenraa er kommet et godt stykke i forhold til en række udfordringer. Der er arbejdet med en prioriteret indsats for at nedbringe antallet af langvarige sygedagpengesager, og den indsats er lykkedes, omend der fortsat er et lille stykke, før jobcentret er helt på linje med sammenligningskommunerne. Der har endvidere været arbejdet målrettet mod fastholdelse på arbejdspladsen via Fastholdelsesteamet, som dog er nedlagt fra årsskiftet.

KLK's gennemgang af sager og de gennemførte interviews viser, at jobcentret aktuelt er udfordret i sagsbehandlingen af de mellemlange sager – dvs. typisk fra 8. til 40. uge. De krævede samtaler gennemføres stort set rettidigt, men der sker i perioden ikke i alle sager en tilstrækkelig indsats i forhold til borgeren – heller ikke i de risikosager, hvor en tidligere indsats kan medvirke til at afkorte forløbet.

I mange sager er det først efter 40 uger, hvor tidspunktet for varighedsbegrænsningen nærmer sig, at indsatsen overfor borgeren målrettes, herunder at der indledes en mere systematisk dialog med arbejdsgiveren, og at lægelige oplysninger inddrages aktivt i sagsarbejdet. Konsekvensen er, at

kommunen i nogle sager stiller sig dårligere i forhold til at kunne træffe afgørelse eller er en medvirkende faktor i, at sagen trækker ud.

Der bør arbejdes med en bedre tidlig visitation af risikosager, der bør sættes konkrete mål for indsatsen over for de mellemlange sager, og ledelsen bør hjælpe sagsbehandlerne med at skabe en balance mellem de langvarige sager og de mellemlange sager.

Jobcentret arbejder godt med at holde borgeren så aktiv som muligt under sygdommeldingen. Det sker via en aktiv anvendelse af tilbud i virksomheder, hvilket dog til dels kommer til at overskygge anvendelsen af delvise raskmeldinger. Jobcentret kan også blive bedre til at målrette de aktive tilbud og følge op på effekterne.

Jobcentret gør god brug af en række særligt tilrettelagte forløb, men bør også der fokusere endnu mere på effekten deraf for borgeren. Derudover skal samarbejde og resultater i forhold til Reva vurderes.

KLK vurderer at afdelingen er præget af fornuftige og afbalancerede holdninger i grænsefladen mellem sygdom og jura. Afdelingsledelsen yder en god støtte i denne balance og beskrives af medarbejderne som fagligt dygtig, præcis omkring prioriteringer og tilgængelig fx i vanskelige sager. Der vil dog også fremadrettet være behov for stort fokus på at få tilvejebragt et godt oplyst grundlag for at træffe de relevante afgørelser i sygedagpengesagerne.

Den samlede vurdering er således, at jobcentrets sygedagpengeindsats er styrket gennem de sidste par år, men at der også fremover er forhold, der skal arbejdes med. Det er KLK's vurdering, at området ressourcemæssigt vil kunne drive denne udvikling.

Samlede anbefalinger

KLK anbefaler:

- at jobcentret laver en tidlig visitation af, hvilke sager der er risikosager og i forhold til den tidlige indsats i disse sager sætter en række konkrete mål for hvilke indsatser, der skal iværksættes overfor forskellige typer af sygedagpengesager fx ved at udarbejde en række gode praksisbeskrivelser på typiske sagsforløb.
- at indsatsen i det særlige fastholdelsesteam genetableres.
- at der udarbejdes en plan for, hvordan den enkelte sagsbehandler sikres en balance mellem indsatsen i de langvarige sager hhv. de mellemlange sager.

- at alle medarbejdere understøttes i at anvende en systematisk tilgang til samtaleforløbene med borgerne og skaber rum for erfaringsudveksling på tværs af afdelinger og team i forhold til den gode samtale med borgeren.
- at det ved aktive tilbud tydeliggøres og dokumenteres, hvilket langsigtede formål det iværksatte tilbud har.
- at anvendelsen af og samarbejdet med Reva Aabenraa revurderes.
- at kommunen sikrer egnede tilbud til fx borgere med større eller mindre psykiske problemer, hvor afklaring og indsats kan blive så bredspektret som muligt særligt.
- at der arbejdes med en fast struktur omkring inddragelsen af den sygemeldtes arbejdsgiver og at det generelt sker tidligere.
- at delvis genoptagelse af arbejdet går forud for etableringen af virksomhedspraktikker og at virksomhedspraktikker etableres i en tæt dialog mellem sagsbehandler, virksomhedskonsulent og virksomhed om det konkrete sigte og formål.
- at der efter virksomhedspraktikkernes ophør i større grad laves en systematisk afrapportering til brug for sagsbehandlerens videre vurderinger.
- at der igangsættes et sparringsarbejde, hvor det drøftes hvilke tilbud den enkelte sagsbehandler har gode erfaringer med ift. forskellige borgertyper og sygdomsforløb.
- at behovet for indhentelse af lægeerklæringer drøftes internt og afstemmes i forhold til udbyttet – positivt som negativt.
- at der etableres en klar procedure for i hvilke type sager, der skal ske et samarbejde med a-dagpengesagsbehandler,
- at kommunen drøfter samarbejdet med a-kasserne med henblik på en tæt koordinering mellem sagsbehandlere i jobcentret og sagsbehandlere i a-kassen.
- at afdelingens ledelse fortsat er opmærksom på hvilke værdier og holdninger, der præger den enkelte medarbejders indsats.
- at Aabenraa Kommune retter opmærksomheden på at anvendelse af førtidspensionering kan blive bekosteligt på sigt.
- at Aabenraa Kommune indgår i en dialog med regionen om de udfordringer kommunen oplever i forhold til distriktpsychiatrien.
- at det internt i Aabenraa Kommune afklares, hvordan kommunens sundheds- og genoptræningstilbud kan understøtte en hurtig afklaring af sygedagpengemodtagere – særligt i de længerevarende sager.

4. Vurderinger, konklusioner og anbefalinger ift. tilkendelse af fleksjob og opfølgning på personer på ledighedsydelse

For en nærmere gennemgang af vurderinger og de konkrete anbefalinger henvises til bilag 2.

Resultatvurdering

Aabenraa Kommunes resultater på fleksjob og ledighedsydelsesområdet fremgår af tabel 4.

Tabel 4. ⁴

Fleksjob og ledighedsydelse						
<u>"Flere i job" - Fleksjob</u>		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Andel fuldtidsmodtagere ift. arbejdsstyrken	3.kvt.11	3,1%	1,4%	⊕	2,4%	⊕
Udvikling seneste år i procent	3.kvt.10 - 3.kvt.11	-2,0%	-2,6%	▲	-5,5%	▲
<u>"Flere i job" - Ledighedsydelse</u>		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Andel fuldtidsmodtagere ift. arbejdsstyrken	3.kvt.11	1,4%	0,4%	⊕	0,8%	⊕
Udvikling seneste år i procent	3.kvt.10 - 3.kvt.11	32,3%	7,1%	▼	14,1%	▼
<u>"Hurtigere i job" - Ledighedsydelse</u>		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Gennemsnitlig varighed i uger	3.kvt.11	10,2	10,3	⊕	10,2	⊕
Udvikling seneste år i procent	3.kvt.10 - 3.kvt.11	4,1%	-0,3%	▼	5,4%	▼
		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Andel forløb med varighed over 26 uger	okt11	54,3%	59,8%	⊕	55,9%	⊕
Udvikling seneste år i procentpoint	okt10 - okt11	11,2	2,5	▼	6,9	▼

Aabenraa Kommune har med 3,1 % af arbejdsstyrken væsentlig flere borgere i fleksjob end gennemsnittet af kommuner i både Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge (1,4 %) og den sønderjyske klynge (2,4 %). Det afspejler sig også i et betydeligt besparelsespotentiale på ca. 60 mio. kr. i forhold til Ar-

⁴ Kilde: www.jobindsats.dk og egen beregninger

Andel forløb med varighed over hhv. 26 og 52 uger kan ikke trækkes kvartalsvist. Derfor er den næstsidste offentliggjorte måned valgt, da den seneste offentliggjorte måneds tal erfaringsmæssigt ikke er fuldt opdaterede. Ydermere kan udviklingen ikke regnes i procent, da rådata (samlede antal forløb) ikke kan trækkes. Derfor ses udviklingen i procentpoint.

Andel der er i beskæftigelse 3 mdr. efter afsluttet forløb er endnu ikke offentliggjort for 3. kvartal 2011. Derfor er 2. kvartal 2011 benyttet. Ydermere kan udviklingen ikke regnes i procent, da rådata (antal afsluttede forløb 3 mdr. før) ikke kan trækkes. Derfor ses udviklingen i procentpoint.

bejdsmarkedsstyrelsens klynge og godt 17 mio.kr. i forhold til de sønderjyske kommuner. Udviklingen det seneste år viser et fald på 2 %, hvilket er mindre end faldet i Arbejdsstyrelsens klynge (2,6 %) og i den sønderjyske klynge (5,5 %).

Tabel 5 viser, at Aabenraa Kommunes borgere, der starter i fleksjob, er lidt dårligere til at fastholde jobbet end borgere i sammenligningskommunerne. Efter 26 uger er 84,3 % fortsat i fleksjob i Aabenraa, mens det i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge er 84,6 % og 86,1 % i de øvrige sønderjyske kommuner. Der er ikke tale om væsentlige forskelle, men et område, hvor kommunen kan forsøge at understøtte borgerne.

Tabel 5⁵.

Fleksjob, overlevelseskurve m. tilbagefald til ydelsen		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr. jyl.-klynge	
Efter 26 uger	4kvt.09 - 3kvt.10	84,3	84,6	○	86,1	○
Udvikling, pct.point	3kvt.09 - 2kvt.10 til 4kvt.09 - 3kvt.10	-1,5	-1,8	▼	-2,1	▼
Efter 52 uger	4kvt.09 - 3kvt.10	74,3	82,3	○	74,5	○
Udvikling, pct.point	3kvt.09 - 2kvt.10 til 4kvt.09 - 3kvt.10	-1,0	-4,0	▼	-1,4	▼

Også på ledighedsydelse har Aabenraa Kommune dårligere resultater end de sammenlignelige kommuner. 1,4 % af arbejdsstyrken er på ledighedsydelse i Aabenraa Kommune, mens det kun er 0,4 % i gennemsnit i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og 0,8 % i de øvrige sønderjyske kommuner. Tilmed har kommunen haft en markant stigning på 32,3 % i det seneste år i andelen på ledighedsydelse.

Derimod ligger Aabenraa Kommune på linje med de to klyngers resultater, når man ser på varigheden af forløb på ledighedsydelse. I Aabenraa Kommune er borgerne i gennemsnit på ledighedsydelse i 10,2 uger, hvilket er stort set det samme i de to klynger. Aabenraa Kommune har med en andel på 54,3 % lidt færre langvarige sager end kommunerne i de andre klynger. Kommunen har dog her haft en stigning det seneste år på 11,2 %-point.

⁵ Kilde: www.jobindsats.dk

Målingen viser, hvor stor en andel, der – uge for uge – fortsat er i fleksjob på et givent tidspunkt efter påbegyndelse i fleksjob.

Ved resultatvurderingen for Såvel fleksjob som ledighedsydelse er det centralt at være opmærksomme på, at Aabenraa Kommune har færre personer på førtidspension end sammenligningskommunerne. Disse ydelseskategorier kan i en vurdering af indsatsen ikke ansues isoleret.

Konklusion

Aabenraa Kommunes resultater på både fleksjob og ledighedsydelse er generelt dårligere end både Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og de andre sønderjyske kommuner. Det gælder andelen i fleksjob og på ledighedsydelse og fastholdelse i fleksjob. Der er således et betydeligt besparelspotentiale på området både i forhold til Arbejdsmarkedsstyrelsens og den sønderjyske klynge, som dog skal ses i sammenhæng med at Aabenraa Kommune har lavere udgifter til førtidspension.

Derimod har Aabenraa Kommune færre langvarige ledighedsydelsessager over 26 uger, og den gennemsnitlige varighed på ledighedsydelse er på niveau med de sammenlignelige kommuner.

Samlet set er der således et forbedringspotentiale på fleksjob og ledighedsydelse. KLK's samlede vurdering er, at der er sket fremskridt på området inden for det seneste år, men at det endnu ikke er slået fuldt igennem på resultaterne – bl.a. fordi det har været en proces at gennemføre nye tiltag på området. Det er også muligt, at man i 4. kvartal vil se udviklingen slå stærkere igennem.

Men KLK vurderer, at der det seneste år er sket en stramning af praksis i forhold til tilkendelsen af fleksjob og opfølgning på ledighedsydelse. Tilkendelsespraksis og revurderingerne på ledighedsydelse vurderes at være i overensstemmelse med lovgivningen og praksis på området.

Jobcentret er fortsat inde i en proces i forhold til områderne, som der er behov for at fastholde og udbygge. Dertil kommer, at KLK vurderer, at de skitserede tiltag på sygedagpenge og kontanthjælp kan være med til at forbedre resultaterne på fleksjob og ledighedsydelse, fordi man i højere grad får forebygget tilkendelse af fleksjob.

KLK's vurdering og anbefaling er, at jobcentret i den kommende tid fastholder et stort fokus på fleksjob og ledighedsydelse og styrker området yderligere. Der er bl.a. behov for at holde fokus på, hvordan sagsbehandlerne fastholder det brede arbejdsmarkedsperspektiv i dialogen med borgerne bl.a. gennem en aktiv dialog om ressourceprofilen, hvordan der kan arbejdes med en fælles forståelse af grundlaget for at tilkende fleksjob, hvad det vil sige at stå til rådighed for arbejdsmarkedet, faglig sparring, mv. Kom-

munens administration af fleksjobtilskud til virksomhederne bør også optimeres.

Særligt ledighedsydelsesområdet har fortsat nogle udfordringer, hvor der den kommende tid bør være fokus på medarbejdernes kompetenceudvikling, faglige sparring og snitflader til øvrige afdelinger i jobcentret. Dette bør have ledelsens opmærksomhed.

Derudover bør jobcentret have en klar strategi for, hvordan fleksjobvisiterede kommer hurtigt i arbejde, så de ikke mister deres kompetencer. Kommunens fleksjobpulje kan være et udmærket redskab til at få fleksjobvisiterede hurtigt i job, men jobcentret må sikre, at disse midlertidige fleksjobansættelser kan bruges som "murbrækker" for at få borgeren ansat i et permanent fleksjob på enten en privat eller offentlig arbejdsplads.

Jobcentrets virksomhedsrettede indsats spiller godt sammen med indsatsen på fleksjob og ledighedsydelse, mens der særligt er behov for at se nærmere på effekten af samarbejdet med Reva Aabenraa. Desuden bør kommunen være mere bevidste om, hvilke borgere, der kan profitere af indsatsen på kommunens eget Kompetencecenter.

KLK vurderer, at afdelingsledelsen har indført fornuftige procedurer ved tilkendelse af fleksjob, som kun kan ske efter drøftelse med afdelingslederen. Det er også KLK's opfattelse, at afdelingsledelsen har været dygtig til at dreje holdningerne i organisationen på en måde, som har aftvunget respekt blandt medarbejderne, og som bl.a. derfor har ført til den ønskede strammere kurs. Afdelingsledelsen står tillige til rådighed for sparring og påtager sig ansvaret for de svære beslutninger.

Samlet set vurderer KLK således, at jobcentret har fået strammet op på praksis, men at der også i den kommende tid er behov for stort fokus på praksis på området, ikke mindst på ledighedsydelsesområdet, hvor der skal arbejdes med, hvordan man kan fastholde borgernes tilknytning til arbejdsmarkedet.

Samlede anbefalinger

KLK anbefaler:

- at der er fokus på at forebygge tilkendelse af fleksjob gennem en tidlig, aktiv indsats i risikosager på sygedagpengeområdet og på kontanthjælpsområdet.
- at der arbejdes med at klæde sagsbehandlere på til dialogen med borgerne, så dialogen fokuserer på borgerens samlede ressourcer og muligheder i et bredt arbejdsmarkedsperspektiv.

- at jobcentret overvejer at indføre det som en fast praksis i sager om tilkendelse af fleksjob, at medarbejderne henviser til principafgørelser fra Ankestyrelsen i sager, hvor afgørelsen kan være svær at træffe.
- at der fremadrettet fortsat er meget stort fokus på, hvad der er grundlaget for at tilkende og bevare retten til fleksjob, herunder at der arbejdes med en fælles forståelse blandt sagsbehandlerne om, hvad der skal være afprøvet for at grundlaget for tilkendelse af fleksjob er til stede.
- at jobcentret arbejder målrettet mod kompetenceudvikling på ledighedsydelsesområdet, herunder overvejer, om der er behov for en faglig koordinator på området.
- at jobcentret har en klar strategi for, hvordan fleksjobvisiterede kommer hurtigt i arbejde, herunder hvordan den kommunale fleksjobpulje kan fungere som "murbrækker" for at få borgeren ansat i et permanent fleksjob.
- at ledighedsydelsesteamet samles rent fysisk, og at teamet får samme afdelingsleder.
- at der indføres faste rutiner for dialog mellem medarbejderne ved overdragelsen af sager, hvor borgeren er tilkendt fleksjob og umiddelbart herefter overgår til ledighedsydelse.
- at kommunen afsøger potentialet for at forbedre kommunens administration af afregningen med virksomheder, der har personer ansat i fleksjob, herunder at kommunen søger inspiration i andre kommuner.
- at jobcentret tager samarbejdet med Reva Aabenraa op til grundig revision.
- at der sker en opstramning af målgruppen for Kompetencecentret og at forventet udbytte drøftes mellem sagsbehandlerne og medarbejderne i centret.
- at det generelt sikres, at sagsbehandlerne råder over en sådan palet af tilbud, at de typisk har relevante tilbud, de kan visitere borgerne til.

5. Vurderinger, konklusioner og anbefalinger ift. kontanthjælpsområdet

For en nærmere gennemgang af vurderinger og de konkrete anbefalinger henvises til bilag 3.

Resultatvurdering

På kontanthjælpsområdet har KLK valgt at opdele resultaterne på unge under 30 år og personer over 30 år. Det skyldes, at der er forskellige udfordringer og regler for de to grupper af kontanthjælpsmodtagere. Hvad angår andelen, der er fastholdt i beskæftigelse tre måneder efter afslutningen på et kontanthjælpsforløb, er tallene dog ikke opdelt, fordi disse data ikke er tilgængelige i jobindsats.dk

Kontanthjælpsmodtagere under 30 år

Resultaterne for de unge kontanthjælpsmodtagere under 30 år fremgår af tabel 6.

Tabel 6⁶

Kontanthjælp unge under 30 år						
"Flere i job"		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Andel fuldtidsmodtagere ift. arbejdsstyrken	3.kvt.11	1,7%	1,6%	○	1,8%	○
Udvikling seneste år i procent	3.kvt.10 - 3.kvt.11	-15,8%	6,5%	▲	6,6%	▲
"Hurtigere i job"		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr.jyl.-klynge	
Gennemsnitlig varighed i uger	3.kvt.11	9,8	9,9	○	9,9	○
Udvikling seneste år i procent	3.kvt.10 - 3.kvt.11	0,0%	0,8%	▶	0,7%	▶
Andel forløb med varighed over 26 uger	okt11	64,2%	52,2%	○	51,2%	○
Udvikling seneste år i procentpoint	okt10 - okt11	9,5	1,9	▼	-0,7	▼

⁶ Kilde: www.jobindsats.dk og egen beregninger

Andel forløb med varighed over 26 uger kan ikke trækkes kvartalsvist. Derfor er den næstsidste offentliggjorte måned valgt, da den seneste offentliggjorte måneds tal erfaringsmæssigt ikke er fuldt opdaterede. Ydermere kan udviklingen ikke regnes i procent, da rådata (samlede antal forløb) ikke kan trækkes. Derfor ses udviklingen i procentpoint.

Aabenraa Kommune har med 1,7 % af arbejdsstyrken stort set samme andel af unge under 30 år på kontanthjælp som gennemsnittet af kommuner i både Arbejdsmarkedsstyrelsens og den sønderjyske klynge. Det er et resultat, som særligt er opnået det seneste år, hvor Aabenraa Kommune har reduceret antallet af unge på kontanthjælp med hele 15,8 %, mens de øvrige to klynger har haft en stigning på omkring 6,5 %.

Også når man ser på varigheden af kontanthjælpsforløbene for de unge, ligger Aabenraa Kommune på linje med de to andre klynger med en gennemsnitlig varighed på 9,8 uger. Det er præcis det samme som for et år siden, mens de to klynger her har haft en lidt dårligere udvikling, så varigheden er stedet med 0,8 og 0,7 %. Til gengæld har Aabenraa Kommune flere unge i langvarige forløb over 26 uger end sammenligningskommunerne. 64,2 % af kontanthjælpsforløbene i Aabenraa Kommune er længere end 26 uger. Og dette tal er steget med 9,5 %-point det seneste år.

Kontanthjælpsmodtagere over 30 år

Resultaterne for kontanthjælpsmodtagere over 30 år fremgår af tabel 7.

Tabel 7⁷

Kontanthjælp over 30 år						
"Flere i job"		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr. jyl.-klynge	
Andel fuldtidsmodtagere ift. arbejdsstyrken	3.kvt.11	2,5%	2,7%	⊙	2,5%	⊙
Udvikling seneste år i procent	3.kvt.10 - 3.kvt.11	3,4%	5,0%	▼	5,7%	▼
"Hurtigere i job"		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr. jyl.-klynge	
Gennemsnitlig varighed i uger	3.kvt.11	11,6	10,7	⊙	10,7	⊙
Udvikling seneste år i procent	3.kvt.10 - 3.kvt.11	13,6%	2,9%	▼	4,9%	▼
Andel forløb med varighed over 26 uger	okt11	72,0%	67,7%	⊙	65,9%	⊙
Udvikling seneste år i procentpoint	okt10 - okt11	-1,7	-0,8	▲	-2,4	▲

Aabenraa Kommune har med 2,5 % en lidt mindre andel kontanthjælpsmodtagere over 30 år i forhold til arbejdsstyrken end Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge, der ligger på 2,7 %. De sønderjyske kommuner ligger helt på linje med Aabenraa Kommune med 2,5 %. Der er det seneste år sket en

⁷ Kilde: www.jobindsats.dk og egen beregninger

Andel forløb med varighed over 26 uger kan ikke trækkes kvartalsvist. Derfor er den næstsidste offentliggjorte måned valgt, da den seneste offentliggjorte måneds tal erfaringsmæssigt ikke er fuldt opdaterede. Ydermere kan udviklingen ikke regnes i procent, da rådata (samlede antal forløb) ikke kan trækkes. Derfor ses udviklingen i procentpoint.

stigning i Aabenraa Kommunes andel af kontanthjælpsmodtagere over 30 år på 3,4 %, men denne stigning er dog mindre end gennemsnittet i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge, hvor stigningen i gennemsnit er på 5 % og i de andre sønderjyske kommuner, hvor stigningen i gennemsnit er 5,7 %. Kommunen har altså generelt klaret sig bedre end klyngerne, når man ser på, hvor mange personer der er på kontanthjælp.

Til gengæld er kommunens kontanthjælpsmodtagere over 30 år ca. en uge længere tid på kontanthjælp end i de to klynger. I begge klynger er borgerne i gennemsnit på kontanthjælp 10,7 uger, mens borgerne i Aabenraa Kommune er på kontanthjælp i 11,6 uger. Aabenraa har haft en stigning i varigheden på 13,6 % det seneste år, mens stigningen i de to klynger kun har været 2,9 % i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og 4,9 % i den sønderjyske klynge. Det skyldes bl.a., at Aabenraa Kommune har forholdsvis mange langvarige forløb over 26 uger for kontanthjælpsmodtagere over 30 år. Hele 72 % af forløbene strækker sig således over mere end 26 uger, men det tilsvarende tal i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge er 67,7 % og 65,9 % i den sønderjyske klynge.

Alle kontanthjælpsmodtagere

Andelen af alle kontanthjælpsmodtagere der er i job tre måneder efter et afsluttet kontanthjælpsforløb fremgår af tabel 8.

Tabel 8⁸

Kontanthjælp alle aldre samlet					
"Fastholdelse i job"		Aabenraa	AMS-klynge	Sdr.jyl.-klynge	
Andel der er i beskæftigelse 3 mdr. efter afsluttet forløb	2.kvt.11	52,1%	47,4%	⊙	49,4% ⊙
Udvikling seneste år i procentpoint	2.kvt.10 - 2.kvt.11	0,2	-0,5	▲	2,4 ▲

Aabenraa Kommune er generelt bedre til at få kontanthjælpsmodtagerne ud i varige jobs end de to klynger. 52,1 % af kontanthjælpsmodtagerne i Aabenraa Kommune er fortsat i arbejde tre måneder efter et afsluttet kontanthjælpsforløb. Det gælder kun 47,4 % i Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og 49,4 % i de andre sønderjyske kommuner.

Tabel 9 viser, hvad der er borgernes forsøgelsergrundlag tre måneder efter et afsluttet kontanthjælpsforløb. Det fremgår, at Aabenraa Kommune får

⁸ Kilde: www.jobindsats.dk samt egne beregninger

Andel der er i beskæftigelse 3 mdr. efter afsluttet forløb er endnu ikke offentliggjort for 3. kvartal 2011. Derfor er 2. kvartal 2011 benyttet. Ydermere kan udviklingen ikke regnes i procent, da rådata (antal afsluttede forløb 3 mdr. før) ikke kan trækkes. Derfor ses udviklingen i procentpoint.

langt flere i beskæftigelse end i sammenligningskommunerne. I forhold til førtidspensionstilkendelser ligger tallet igen lavere, hvorimod Aabenraa Kommune med 2 % har en lidt højere andel, der tilkendes fleksjob efter afslutningen på et kontanthjælpsforløb end de to klynger.

Table 9⁹.

Status tre måneder efter afsluttet kontanthjælpsforløb, 1. kv.11						
		Aabenraa	AMS-klynge		Sdr. jyl.-klynge	
Beskæftigelse	1.kvt.11	51,8	42,8	⊙	41,9	⊙
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	2,8	-2,5	▲	-1,8	▲
A-dagpenge	1.kvt.11	5,0	3,0	⊙	2,4	⊙
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	0,8	0,5	▼	0,0	▼
Kontant- og starthjælp mv.	1.kvt.11	37,1	45,6	⊙	45,9	⊙
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	-3,1	4,2	▲	6,2	▲
Revalidering/Forrevalidering	1.kvt.11	0,3	1,0	⊙	1,3	⊙
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	-1,0	0,0	▲	-1,7	▲
Sygedagpenge	1.kvt.11	1,5	1,2	⊙	2,4	⊙
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	-0,1	0,5	▲	0,7	▲
Fleksjob	1.kvt.11	2,0	0,5	⊙	0,9	⊙
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	1,7	-0,2	▼	-0,3	▼
Ledighedsydelse	1.kvt.11	0,0	0,1	⊙	0,1	⊙
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	0,0	0,1	▶	0,0	▶
Førtidspension mv.	1.kvt.11	1,8	4,2	⊙	4,3	⊙
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	-1,1	-3,2	▲	-2,8	▲
Andet	1.kvt.11	0,6	1,8		0,9	
Udvikling, pct.point	1.kvt.10 - 1.kvt.11	0,3	0,6		-0,2	

Konklusion

På kontanthjælpsområdet har Aabenraa Kommune på to ud af tre parametre resultater, der kan måle sig med både Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og de andre sønderjyske kommuner. Det gælder, når man ser på, hvor stor en andel af kontanthjælpsmodtagere kommunen har i forhold til arbejds-

⁹ Kilde: www.jobindsats.dk

"Beskæftigelse" omfatter udover ordinær beskæftigelse også SU-godkendte uddannelser og selvfor-sørgelse.

"Andet" omfatter død, udvandring, diverse orlovsordninger, skoleydelse, SVU, mv.

styrken. Og det gælder, når man ser på, hvor mange der er i beskæftigelse tre måneder efter et afsluttet kontanthjælpsforløb. Besparelspotentialet er således også forholdsvist beskedent med ca. 1 mio. kr. i forhold til Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og ca. 2,5 mio. kr. i forhold til de øvrige sønderjyske kommuner.

For de unge under 30 år er det særligt det seneste år lykkedes at nedbringe andelen af kontanthjælpsmodtagere væsentligt, så den nu er på niveau med de to andre klynger. Aabenraa Kommune har således direkte reduceret antallet af kontanthjælpsmodtagere i en tid med stigende ledighed. Det skal dog med, at kommunens udgangspunkt var højt. For de over 30-årige har Aabenraa Kommune heller ikke haft helt så stor en stigning i andelen af kontanthjælpsmodtagere, som de to klynger.

Derimod har Aabenraa Kommune en udfordring med varigheden af kontanthjælpsforløbene. For de unge er varigheden i gennemsnit på niveau med sammenligningskommunerne, men der har været en stigning i antallet af langvarige sager. De over 30-årige er generelt en uge længere på kontanthjælp i Aabenraa Kommune end i de to klynger, og også her har kommunen mange langvarige forløb over 26 uger.

Ud fra resultaterne, sagsgennemgangen og de gennemførte interview er det KLK's samlede vurdering, at der bliver leveret et godt fagligt arbejde på kontanthjælpsområdet. Det seneste år har der særligt i forhold til de unge under 30 år været en positiv udvikling, og KLK vurderer også, at sagsbehandlingen for de unge er god. Jobcentrets virksomhedsrettede indsats er velfungerende i forhold til kontanthjælpsområdet, hvilket underbygges af, at kommunen er bedre til at fastholde kontanthjælpsmodtagerne i arbejde end sammenligningskommunerne. KLK vurderer desuden, at sanktioneringen på kontanthjælpsområdet er i overensstemmelse med lovgivningen.

Det er dog også KLK's opfattelse, at der fortsat er et forbedringspotentiale på kontanthjælpsområdet. KLK bygger denne opfattelse på, at kommunen dels har forholdsvis mange langvarige sager og en længere varighed end andre kommuner, og dels at der i sagerne ikke i tilstrækkeligt omfang er overvejelser om, hvordan borgerne skal komme tilbage i arbejde.

KLK anbefaler derfor, at jobcentret udarbejder en fælles strategi for, hvordan borgerne kommer tættere på arbejdsmarkedet. Jobcentret kan her med fordel opdele kontanthjælpsmodtagere i mindre målgrupper end match-grupperne og fastlægge mål og indsats over for de pågældende borgere. Dertil kommer, at jobcentret bør overveje, om man har de rette aktiverings-tilbud til rådighed.

Sagsbehandlingen bør tage udgangspunkt i, hvordan borgerens ressourcer kan forbedres, så borgeren kommer tættere på arbejdsmarkedet. Disse overvejelser omkring borgernes ressourcer bør fremgå mere eksplicit af sagerne, end de gør i dag. Der bør også arbejdes videre med, hvordan samtalerne kan bruges til at motivere borgerne.

KLK vurderer, at styringen af kontanthjælpsområdet har været igennem en positiv udvikling bl.a. i forhold til rettidighed. Derfor er tiden nu inde til at gå et skridt videre og sætte mere fokus på den faglige kvalitet, uden at det behøver at gå ud over rettidigheden.

Det er KLK's opfattelse, at der generelt er et godt samarbejde internt mellem medarbejderne og med afdelingsledelsen, som bakker medarbejderne op. Der er dog behov for at få etableret bedre overgange mellem sagerne internt på området. Og der er et forholdsvis markant behov for at få etableret et bedre samarbejde med særligt handicap og psykiatriområdet, hvor samarbejdet er meget nødlidende.

Samlede anbefalinger

KLK anbefaler:

- at jobcentret arbejder med en fælles praksis for vurderingen af borgernes ressourcer i forhold til arbejdsmarkedet, herunder bør de positive erfaringer for de unge under 30 år udbredes.
- at jobcentret arbejder med fælles strategi for, hvilken indsats de forskellige grupper af kontanthjælpsmodtagere skal have, herunder hvem der skal have en tidlig indsats.
- At jobcentret arbejder med, hvordan samtalen kan bidrage til at motivere borgerne.
- at jobcentret overvejer, om man har de rigtige aktiveringstilbud til rådighed.
- at området fremadrettet fokuserer mere på den faglige kvalitet og indsats frem for rettidighed, som bør kunne overholdes selv med større fokus på kvalitet.
- at der indføres faste rutiner for dialog mellem medarbejderne ved overdragelsen af sager, så den nye sagsbehandler får alle relevante informationer og vurderinger overleveret.
- at procedurerne for, hvornår sager om tilkendelse af fleksjob skal gives videre til anden sagsbehandler præciseres.
- At kommunens direktion drøfter, hvordan samarbejdet på tværs af forvaltninger kan forbedres.

6. Vurderinger, konklusioner og anbefalinger af tværgående karakter

For en nærmere gennemgang af vurderinger og de konkrete anbefalinger henvises til bilag 4.

Konklusion

Generelt beskriver medarbejderne samarbejdet inden for de enkelte afdelinger som rigtig godt. Man kan anvende kolleger til sparring i en konkret sag, drøftelse af faglige temaer etc. Det er ligeledes vurderingen, at opgaverne generelt er udmærket fordelt mellem afdelinger og team. Samarbejdet mellem afdelingerne fungerer ikke 100% optimalt. Der er ikke fuldt ud enighed om, hvor alle opgaver skal placeres, samarbejde er ikke koordineret og fx overførslen af sager glider ikke. Derudover opleves betydelige udfordringer eksternt i samarbejdet med handicap og psykiatri.

Det udarbejdede administrationsgrundlag fungerer ikke, da det ikke anvendes af medarbejderne. Processen omkring dets tilblivelse har været uhenigtsmæssig, og medarbejderne føler, at de beskrivelser fx af snitflader, de kunne bruge, mangler. Generelt skal jobcentrets ledelse sikre, at medarbejdernes engagement udnyttes positivt for at bevare og udnytte et konstruktivt samspil.

Jobcentrets ledelse fungerer generelt godt, men KLK anbefaler, at ledelsen fremadrettet er mere opmærksom på, hvordan nye initiativer kan ske med større medejerskab blandt medarbejderne, og hvordan medarbejdernes viden og engagement sættes bedst muligt i spil.

Bredt i jobcentret beskrives arbejdsmiljøet som godt – både mellem medarbejderne og i forhold til nærmeste chef. Medarbejderne føler, at afdelingsledelsen er tilgængelig og er fagligt kompetent. Derimod føler mange sig udfordret af informationsniveauet, hvor der af og til enten mangler information, mangler koordination af beslutninger eller at beslutninger omgøres. Der kan arbejdes med at sikre, at konsekvenserne af beslutninger belyses bedre.

Aktuelt efterspørges mest af alt arbejdsro, så de mange og positive udviklingstiltag kan udmøntes i arbejdet med at lukke sager eller føre borgere videre mod et arbejde.

Sagsbehandlerne udarbejder på flere områder prognoser for deres indsats, og afrapporterer ofte. Det virker hensigtsmæssigt og accepteret blandt medarbejderne, der overordnet set oplever det som en "gulerod" i arbejdet.

Ledelsen skal være opmærksom på, at dette ikke krænger over, så det kommer til at virke demotiverende. Det handler bl.a. om at sikre, at mål og målinger anvendes til en konstruktiv dialog mellem leder og medarbejder.

Som i andre kommuner mangler Aabenraa Kommune overblik over de præcise effekter af de enkelte anvendte tilbud. Den enkelte sagsbehandler har et billede af det, men det virker ikke koordineret, ligesom effekter heller ikke altid vurderes og dokumenteres. Derudover er der generelt problemer med hvilke oplysninger, der dokumenteres i borgerens journal. De krævede oplysninger om samtaler, vurderinger etc. fremgår, men sagsbehandlerens mere faglige vurderinger fremgår ikke i tilstrækkelig grad.

Samarbejdet mellem de økonomiske konsulenter og jobcentrets ledelse beskrives som godt. Selve budgettilblivelsen er meget baseret på beregninger og vurderinger i jobcenter over forventede effekter af nye indsatser, og det kan føre til manglende kvalificering og sparring.

Arbejdsmarkedsudvalgets formandskab giver udtryk for, at beskæftigelsesområdet fylder for lidt i det politiske landskab. Det er et billede, som KLK genkender fra andre kommuner. Men omkostningerne til området udgør 23 % af kommunens nettodriftsudgifter¹⁰, og at folk er i beskæftigelse – eller klar til at komme det – er af afgørende betydning for både befolkning og erhvervsliv. Derfor bør politiske diskussioner og engagement hæves, så det ikke alene har arbejdsmarkedsudvalgets fokus. Også politikformuleringen på området kan koordineres og udvikles med andre politikområder.

På forvaltningsniveau anbefaler KLK, at kommunens direktion drøfter, hvordan samarbejdet mellem forvaltningerne kan forbedres. Det gælder særligt samarbejdet mellem arbejdsmarkedsområdet og henholdsvis sundhedsområdet og handicap og psykiatri.

Samlede anbefalinger

KLK anbefaler:

- at beskæftigelsesområdet bør løftes politisk, så det ses som et område hvor der politisk kan træffes beslutninger, laves investeringer og høstes resultater på sigt.
- at kommunens politikker og strategier på beskæftigelsesområdet tænkes sammen med kommunens øvrige indsatser og politikker – fx det sociale område, forebyggelses- og sundhedsområdet eller uddannelses- og erhvervsområdet.
- at beskæftigelsesplanen får et bredere sigte, og drøftes både i øvrige relevante udvalg og sikres en reel drøftelse i byrådet.

¹⁰ Tallet er beregnet af Aabenraa Kommunes økonomifunktion og vedrører oprindeligt budget 2012.

- at ledelsen sikrer, at samarbejde og snitflader mellem afdelingerne inden for jobcentret fungerer gnidningsfrit for den enkelte medarbejder.
- at kommunens direktion drøfter tværgående udfordringer mellem arbejdsmarkedsområdet og fx det sociale område.
- at der arbejdes med at nedbryde overordnede mål til mål for team eller den enkelte medarbejder, og at disse mål anvendes i en konstruktion dialog mellem leder og medarbejder.
- at der sikres fuld konsistens mellem de mål, der indgår som forudsætningsmaterialet til budgettet, og de mål der nedbrydes i afdelinger og til medarbejdere
- at beskrivelsen af arbejdsgange fastholdes, men at det udvides ift. snitfladeproblematikker, at medarbejderne involveres mere konstruktivt i vedligeholdelse og udbygning, og at tilgangen til viden ikke vanskeliggøres af systemmæssige barrierer.
- at hver enkelt medarbejder ved igangsætning af tilbud specificerer, hvilken effekt der er tiltænkt og efterfølgende vurderer og dokumenterer opnåede effekter.
- at den enkelte sagsbehandler dokumenterer en lidt større del af overvejelser, planer og socialfaglige begrundelser for de valg, der træffes.
- at vurderinger af forventninger og forudsætninger ift. budgettet sikres så bred en tilblivelsesproces i området som muligt.
- at økonomiske konsulenter sikres mulighed og forudsætninger for at kunne gå konstruktivt kritisk ind i en dialog om forudsætninger, forventninger mv. ved budgetternes tilblivelse og opfølgning.
- at den spredte fordeling af vurderinger, tilkendelse og budgetansvar for førtidspensioner vurderes.
- at jobcentrets ledelse fokuserer på, hvordan man for den enkelte medarbejder skaber en balance mellem udviklingsprojekter og hensynet til at skabe ro om den daglige drift.
- at den samlede ledelse af jobcentret overvejer, hvordan informationsniveauet kan forbedres og at beslutninger forklares og at effekter og konsekvenser sikres ordentligt oplyst.
- at ledelsen fremadrettet er mere opmærksom på, hvordan nye initiativer kan ske med større medejerskab blandt medarbejderne, og hvordan medarbejdernes viden og engagement sættes bedst muligt i spil.

7. Forslag til aktiviteter i fase 2

Det fremgår af projektbeskrivelsen, at konsulenterne i 2. fase gennemfører fem workshopper, hvor der arbejdes med konkrete emner på baggrund af anbefalingerne i nærværende rapport. Nedenfor er skitseret et forslag til indholdet i alt syv workshopper, som styregruppen kan vælge mellem.

Der var i projektbeskrivelsen allerede lagt op til et antal temaer. Nogle af disse temaer er relevante ift. anbefalingerne, andre er ikke, men erstattes – sådan som det også er forudsat i projektbeskrivelsen – af en række nye temaer, som anbefalingerne lægger op til.

KLK lægger op til, at indholdet i de fem workshopper efter overordnet godkendelse i styregruppen fremlægges for medarbejdere og ledere i jobcentret med henblik på yderligere præcisering og aktualisering af de foreslåede temaer. Derudover tager KLK det forbehold, at der – også efter styregruppens godkendelse – kan laves om i det specifikke indhold i de enkelte workshops dels for at sikre at drøftelser i den første workshop afspejles i de følgende og dels for at skabe en hensigtsmæssig struktur ift. tid, bemanning, processer mv. på de enkelte workshopper.

Deltagerne i enkelte workshops må påregne, at der efter workshoppen vil udestå en række opgaver af uddybende eller afklarende karakter, og det er deltagerkredsens opgaver at løse disse opgaver efter workshoppen. KLK tilstræber en arbejdsform, hvor disse opgaver begrænses mest muligt.

Workshop om implementering af anbefalinger ift. den faglige indsats, det faglige niveau og øvrige ledelsesmæssige tiltag og prioriteringer

Implementeringsforløbet indledes med en workshop, hvor konkrete initiativer og rammer i forhold til de skitserede anbefalinger drøftes i ledelsesgruppen. Det sker for at sikre, at KLK på de følgende workshopper kender vilkår og rammer for de prioriteringer, der kan gøres og for at sikre ledergruppen størst muligt ejerskab til processen.

Det skal endvidere drøftes, hvordan de forskellige indsatser prioriteres, igangsættes og løbende understøttes af ledelsen. Endvidere er fx ændringer af det faglige niveau og den borgerrettede indsats, samt en efterfølgende supervisering af medarbejdernes adaptation af disse ændringer, i høj grad en ledelsesopgave.

På workshoppen fremlægger KKK endvidere de anbefalinger, der særskilt involverer ledergruppen, og det drøftes, hvordan disse ændringer kan gennemføres, idet den endelige implementering heraf bliver en opgave for deltagerkredsen – områdets samlede ledelse.

Blandt de emner der i øvrigt skal drøftes er følgende:

- Balance mellem indsats mellem 8. og 40. uge og indsatsen overfor langvarige sager.
- Muligheder for etablering af særligt tilrettelagte forløb overfor borgere med bl.a. psykiske problemstillinger.
- Håndtering af udfordring med ufleksibel administration af virksomheders refusion af lønudgifter til personer ansat i fleksjob.
- Flere elementer fra nedenstående, der kræver en ledelsesmæssig beslutning, herunder også konkrete aftaler om deltagere ved de enkelte workshops – medarbejdere såvel som ledere.

Deltagerkredsen på workshoppen er områdets direktør, jobcenterchefen og jobcentrets mellemledere samt eventuelt afdelingschefen for ydelsesafdelingen.

Workshop om politisk ejerskab og samarbejde

KKK har i afdækningen konstateret, at arbejdsmarkedsudvalget på en række områder måske står rigeligt alene. Det handler om at skabe et bredere politisk ejerskab til beslutninger og investeringer på området, og det handler om at skabe et bredere samarbejde mellem kommunen forskellige fagområder bl.a. for at styrke jobcentrets muligheder for at yde en god og effektiv indsats overfor jobcentrets målgruppe. På den baggrund foreslår KKK, at der afholdes en workshop, hvor disse emner adresseres.

Blandt de temaer der skal drøftes er:

- Generel præsentation af beskæftigelsesområdets genstandsområde
- Betydningen af et godt samarbejde med sundhed, handicap og psykiatri ift. at lykkes i beskæftigelsesindsatsen og forebyggelse af problemer på andre områder som følge af manglende tilknytning til arbejdsmarkedet.
- Drøfte hvordan der sikres tilstrækkelig koordination med andre områder i kommunen, fx sundhedsområdet samt handicap- og psykiatriområdet?
- Drøfte hvordan politikker og strategier på beskæftigelsesområdet kan tænkes sammen med øvrige indsatser på det sociale område, sundhedsområdet, forebyggelse, uddannelse, erhverv, bosætning etc.

- Aftale konkret hvordan beskæftigelsesplanen for 2013 får det bredest muligt sigte, og bliver genstand for en reel drøftelse i byrådet og i andre politiske udvalg samt overvejes, om der i større omfang kan arbejdes med flerårige mål for området.
- Hvordan kan administration og arbejdsmarkedsudvalgets formandskab arbejde med at skabe gode rammer for politiske drøftelser.
- Drøfte hvordan beskæftigelsesområdet kan løftes politisk ift. at træffe langsigtede beslutninger, lave investeringer og arbejde med realistiske scenarier for at høste resultater på sigt.

Det foreslås, at deltagerkredsen udover det samlede arbejdsmarkedsudvalg bliver formandskabet for socialudvalget og sundhedsudvalget suppleret af de i alt tre områders direktører samt eventuelt jobcentrets ledergruppe.

Workshop om bedre visitation og tidligere indsats i forhold til mellemlange sygedagpengeforløb

KLK har på baggrund af de gennemgåede sager og de gennemførte interview konstateret, at der ikke i alle tilfælde sker en tilstrækkelig tidlig indsats overfor borgere på sygedagpenge. Groft sagt relaterer den manglende indsats fra 8. til 40. uge. For at løse den udfordring har KLK anbefalet, at der dels sker en bedre visitation for at sikre områdets fokusering på tidligere indsats overfor relevante borgere og dels at den tidligere indsats forbedres og systematiseres på baggrund af kommunens egne erfaringer med god praksis. Dette er temaet på denne workshop, der omfangsmæssigt øjensynligt deles op på to arrangementer.

På workshoppen fremlægger KLK resultater af sagsgennemgangen og præsenterer overordnet de anbefalinger, der er fremsat. Dette leder frem til de temaer, der skal behandles på workshoppen, som er:

- Hvilke grupper har behov for en særlig indsats fra 8. til 40. uge – altså hvem kan vi flytte eller påvirke? Der skal skitseres et antal typiske sagsforløb og sygdoms-/borgerbeskrivelser.
- Hvordan kan vi spotte dem bedst muligt i visitationsprocessen? Hvilke oplysninger skal være til stede, hvordan organiseres indsatsen, hvem kan løse opgaven?
- Udvikling af en række beskrivelser af ”godt sagsarbejde/god praksis” for den tidligere indsats, herunder drøftelse af metoder og tidspunkt for dialog med arbejdsgiver, a-kasse og praksis for indhentning af lægelige oplysninger og dialog med lægekonsulent.
- Hvordan kan delvis raskmelding og praktikker på egen/hidtidig arbejdsplads anvendes mere aktivt?

- Erfaringsudveksling om at skabe balance mellem indsats mellem 8. og 40. uge og indsatsen overfor langvarige sager.
- Idegenerering ift. behov for særligt tilrettelagte tilbud til målgrupper med mere komplekse og sammensatte problemstillinger.

Workshoppen vil tage afsæt i skildringen af en række af de gennemgåede sager, hvori der er foregået, hvad der kan karakteriseres som godt sagsbehandlingsarbejde. Ideen er at der tages afsæt i disse cases ift. videreudviklingen af den generelle praksis. Det suppleres gennem procesarbejde med medarbejdernes egne forslag til elementer i best practice. Dertil supplerer KLK med gode erfaringer fra andre kommuner og forskningen på området.

Deltagerkredsen aftales nærmere, men vil øjensynligt omfatte sygedagpengegruppen samt enkelte andre relevante medarbejdere herunder deltagerne i fastholdelsesteamet.

To workshoper med samlet fokus på bedre anvendelse af målgruppedefinitioner, valg af indsatser og faste procedurer for sagsbehandlings samlede forløb

KLK har i interview og sagsgennemgang afdækket et behov for dels at etablere en bedre opdeling af indsatserne fordelt på forskellige sags- og borgertyper og dels lave samlede beskrivelser af tilgang og metode i de enkelte sager. Sidstnævnte sagsgangsbeskrivelse handler først og fremmest om at udbrede bedste praksis, men også om at skabe et bedre rum for erfaringsudveksling og standardisering af arbejdet med borgerne. Bemærk at det ikke skal forveksles med indholdet i administrationsgrundlaget. Administrationsgrundlaget har til formål at beskrive processer mv. i konkrete rutiner, hvorimod sagsgangsbeskrivelsen skal anviser ideer til indsatser og metoder, og beskrive overordnede rammer for den samlede indsats overfor bestemte sags- og borgertyper.

Workshoppen indledes med en række generelle overvejelser omkring strukturerede arbejdsprocesser og opdeling i mere detaljerede målgrupper for indsatsen. Derefter arbejdes der videre med specifikke beskrivelser for en række typiske forløb for de enkelte ydelsesområder. Det betyder, at den sidste del af workshoppen opdeles for de enkelte områder. Beskrivelserne vil øjensynligt udarbejdes for sygedagpenge- og kontanthjælpssagsbehandling. Eventuelt kan disse suppleres med et særligt spor for fleksjob eller disse temaer kan indarbejdes i de generelle drøftelser.

Generelt anvendes en metode, hvor der tages udgangspunkt i et antal gode cases blandt de gennemgåede sager fra Jobcenter Aabenraa, således at positive erfaringer fra nuværende praksis anvendes og videreudvikles.

Dertil supplerer KLK med gode erfaringer fra andre kommuner, KLK's ideer ift. hensigtsmæssige arbejdsgange og inviterer ind til bredere drøftelser på baggrund af medarbejdernes egne positive erfaringer.

På det generelle plan skal det bl.a. drøftes følgende temaer:

- Hvordan kan vi opdele borgerne i mindre målgrupper? Hvilke langsigtede, mellemlangsigtede og korte mål kan vi opstille for borgerne i de enkelte målgrupper? Og hvilken indsats kan hjælpe de enkelte målgrupper tættere på det langsigtede mål, som for alle må være tilknytning til arbejdsmarkedet?
- Hvordan planlægges et sagsforløb for de enkelte målgrupper? Hvordan skabes der struktur i et sagsarbejde og en arbejdsdag, hvor intet er kendt på forhånd? Hvordan lægger vi en god plan fx for tilbagevenden til arbejdsmarkedet?
- Hvornår og hvordan dokumenterer vi vore overvejelser ift. indsats, perspektiv og mål for borgeren?
- Hvordan kan samarbejdet med lægekonsulenten planlægges bedst muligt? Hvordan etableres et smidigt samarbejde med andre parter?
- Hvordan kan der arbejdes videre med borgere, der er under udredning?
- Hvordan kan administrationsgrundlaget komme til at understøtte godt sagsbehandlingsarbejde?
- Hvor har vi behov for særskilte snitfladebeskrivelser mellem afdelingerne?
- Hvor har vi behov for en bedre (mundtlig) kommunikation i forbindelse med overdragelse af sager eller opgaver? Når en kontanthjælpsmodtager fylder 30? Når en virksomhedskonsulent skal etablere en praktik? Når et fleksjob er etableret og det administrative team tager over?
- Hvordan bliver vi generelt bedre til at videndele om godt sagsbehandlingsarbejde og om gode metoder og tilgange – dvs. sagsgangen?

Specifikt i forhold til sygedagpengeområdet kan der arbejdes videre med:

- Hvilke konkrete målgrupper har vi behov for? Spørgsmålet skal ses i sammenhæng med beskrivelserne i relation til den tidlige indsats.
- Hvilke særlige tiltag vil vi typisk arbejde med overfor de enkelte målgrupper?
- Hvordan arbejdes bedst med inddragelsen af den sygemeldtes arbejdsgiver i de forskellige sagstyper?
- Kan vi lære noget af metoder og praksis fra fastholdelsesteamet, team tidlig indsats eller projekt "Tilbage til arbejdet"?
- Kan vi generelt anvende specialteamets praksis, hvor lægekonsulenten kontakter egen læge?
- I hvilke sagstyper involveres a-kasse eller a-dagpengesagsbehandler samt hvornår og hvordan?

Specifikt i forhold til kontanthjælp kan der arbejdes videre med:

- Hvilke konkrete målgrupper har vi behov for?
- Hvordan kan målgrupperne beskrives, så der kan foretages en bedre og mere målrettet visitation? Hvilke kompetencer kræver det?
- Hvilke konkrete strategier, og hvilken indsats igangsætter vi overfor de enkelte målgrupper?
- Hvilke grupper kan der stilles præcise krav til og hvilken praksis følger vi i forhold til sanktionering?
- Hvordan kan vi arbejde systematisk med skemaet "Visitation og kontaktforløb" som ramme for overvejelser omkring borgerens ressourcer?

Specifikt i forhold til fleksjob kan der arbejdes med:

- Har vi behov for afgrænsninger i særlige målgrupper på området, og i givet fald hvilke?
- Beskrivelse af overleveringen af sager til ledighedsgruppen, så det sikres at alle relevante oplysninger tilgår den nye sagsbehandler.
- Præcis beskrivelse af hvornår sager omkring tilkendelse af fleksjob skal sendes videre til en kollega med ansvar for området, og hvornår man skal tage sagen selv.

Deltagerkredsen aftales, men tænkes ret bredt i jobcentret. Som anført opdeles workshoppen, så der både arbejdes med generelle overvejelser og mere specifikke beskrivelser for en række typiske forløb pr. ydelsesområde.

Workshop om samtaler og journalisering

KLK har anført i konklusioner og anbefalinger, at der på nogle områder anvendes en meget uensartet praksis for samtaleforløb med borgerne. KLK opfatter selve samtalen som centralt i sagsarbejdet som sagsbehandlerens adgang til viden og indblik i borgerens situation og handlinger og ligeledes skabe motivation for den enkelte borger ift. at sikre og fastholde arbejdsmarkedsperspektivet.

Derfor anbefaler KLK, at der i en workshop arbejdes med

- Hvad indeholder den gode samtale?
- Hvilke generelle anbefalinger til samtaleteknik, der kan gives på baggrund af dialogguiden anvendt i projekt "Tilbage til arbejdet" samt metoden fra "Team tidlig indsats" til at spørge ind til arbejde, fritid, osv.
- Hvilke erfaringer kan der trækkes på fra kontanthjælpsområdets forløb omkring den gode samtale?
- Hvordan kan der mere generelt skabes rammer for erfaringsudveksling om gode samtaler med borgerne?

- Hvordan kan der i samtalerne fokuseres endnu mere på borgerens samlede ressourcer og muligheder i et bredt arbejdsmarkedsperspektiv?

Ved KLK's sagsgennemgang konstateredes det, at de formelle krav til dokumentation for vurderinger, samtaler, osv. er på plads, men at selve det socialfaglige indholdet i vurderingerne, overvejelser, planer og begrundelser for de valg der træffes ofte er udeladt. Det er det andet hovedtema i denne workshop, der omhandler:

- Hvordan beskriver vi vores løbende overordnede vurdering af borgers situation, så vi fra samtale til samtale har et grundlag at arbejde videre fra?
- Hvordan dokumenterer vi overvejelser om, hvad borgeren kan og bør kunne i fremtiden, hvis vedkommende skal tilbage til arbejdsmarkedet?
- Hvad skal der stå i journalen om, hvorfor vi igangsætter tilbud og hvad vi har fået ud af det?
- Kan skemaet "Visitation og kontaktfølgeløb" anvendes som ramme mere generelt?

Deltagerkredsen for ovenstående er principielt alle sagsbehandlere. Det kan dog overvejes, hvordan der skabes den bedste samlede værdi af arrangementet fx ved, at en mindre gruppe udarbejder en række konkrete forslag og retningslinjer, der så efterfølgende præsenteres i kortere seancer for de øvrige sagsbehandlere.

Workshop om implementering af ledelses- og styringsanbefalinger

Implementeringsforløbet afrundes med en workshop, hvor de anbefalede tiltag ift. områdets styring drøftes, prioriteres og igangsættes. Endvidere sker der på denne workshop en afrunding af de emner, der har været drøftet i de foregående workshoper

Blandt de emner, der skal drøftes er følgende:

- Videre udvikling af ledelsens anvendelse af individuelle mål, prognoser og måling? Hvordan sikres det at det sker i et motiverende og konstruktivt samspil mellem leder og medarbejder
- Hvordan kan der arbejdes på at formelle krav og regler anvendes så konstruktivt og proaktivt i forhold til sagsbehandlerens faktiske arbejdsopgave, nemlig borgernes situation?
- Fastlæggelse af klarere snitflader mellem afdelinger, herunder en drøftelse af, hvordan ledergruppen kan understøtte, at medarbejderne samarbejder og føler at snitflader løbende udvikles og tilpasses?

- Hvordan kan ledergruppen arbejde med at medarbejderne føler sig bedre, bredere og mere systematisk informeret, og hvordan kan den enkelte leder arbejde med sin kommunikation?

Deltagerkredsen for denne afsluttende workshop aftales nærmere, men er øjensynligt er områdets direktør, jobcenterchefen, jobcentrets mellemledere og eventuelt enkelte medarbejdere.

KL's Konsulentvirksomhed (KLK) rådgiver og løser konsulentopgaver i kommunerne på fuldt forretningsmæssige vilkår. Som en integreret del af KL, har vi en unik og opdateret viden om kommunerne og de problemstillinger, som kommunerne står over for.

Vores udgangspunkt er altid kommunens kultur og traditioner - men når vi løser en opgave, lægger vi samtidig vægt på at give kommunen et inspirerende og venligt provokerende modspil.

Konsulentopgaverne løses indenfor en lang række fagområder - både i længevarende projektføreløb i form af analyser, evalueringer og procesføreløb, og på seminarer, temadage og i kursusføreløb.

Bilag 1: Vurderinger ift. sygedagpengeområdet

Vurdering af det faglige arbejde og valgte indsatser

Indsats på forskellige tidspunkter i sygedagpengeforløbet

Jobcenter Aabenraa har i det seneste år haft et klart fokus på afslutningen af gamle og langvarige sager. KLK vurderer, at denne indsats er godt på vej til at lykkes, som det også fremgår af afsnittet om resultater. Som en medarbejder formulerer det:

”Prioriteringen er klar. Kan jeg afslutte en sag, skal jeg gøre det, i stedet for den næste opfølgningssamtale”.

I betragtning af den situation kommunen stod i med mange langvarige sager har denne prioritering været fornuftig både i forhold til borgernes situation og kommunens økonomi.

Men det er KLK's vurdering, at fokuseringen på de langvarige sager er sket på bekostning af en systematisk afklaring tidligt i forløbet og en vedholdende indsats midt i forløbet. Det er der særligt behov for i risikosager. En tidlig indsats er et af de helt centrale elementer i sygedagpengesagsbehandlingen. Særligt i de sager, hvor sygdommen er diffus, og hvor der er risiko for langvarige forløb, er der behov for en tidlig og tværfaglig indsats, så det kan afklares hvad borgeren fejler, så den rette indsats og behandling kan iværksættes, inden problemerne forværres, og så det er muligt at fastholde borgerens umiddelbare tro på, at tilbagevenden til arbejdsmarkedet er mulig.

Kommunen har over det seneste års tid både fokuseret på fastholdelse på arbejdspladsen og en tidlig indsats overfor nyligt sygemeldte. Denne indsats er vigtig. Kommunen har hidtil haft et såkaldt fastholdelsesteam, der har bl.a. har stået for en opsøgende indsats i forhold til arbejdsgiveren. Dette team er for nylig besluttet nedlagt pga. manglende finansiering. Al erfaring viser, at en tidlig indsats i at fastholde sygdomsramte på nuværende arbejdsplads er blandt de bedste midler til at forkorte sygeforløbene. KLK anbefaler på den baggrund, at denne indsats genetableres hurtigst muligt.

Det store fokus på de langvarige sager har betydet, at den tidlige indsats fra – groft sagt – 8. til 40. uge aktuelt er mangelfuld – også i risikosager, hvor der er behov for en tidlig og tværfaglig indsats. Det er vurderingen, at der er tale om en prioritering fra jobcentrets side, og at denne prioritering har været nyttig for andre indsatser. Men det er også vurderingen at nedprioriteringen både har betydet unødigt lange forløb og kommer til at betyde, at borgere mistes på vejen.

Vurderingen baseres på et større antal af de gennemgåede sager. Der bliver ofte tale om en indsats i sidste øjeblik, før sagen falder for varighed – dvs. typisk omkring 40. uge. I nogen sager er det først omkring 40 uger, at indsatsen overfor borgeren målrettes, at der indledes en dialog med arbejdsgiveren, og at de lægelige oplysninger indhentes og anvendes.

Det gælder fx i en sag hvor en mandlig tidligere selvstændig først sendes i misbrugsbehandling meget sent i forløbet til trods for tydelige indikationer tidligere, en sag om en mandlig sælger, hvor fortsat tilknytning til arbejdsgiver er ukendt for sagsbehandleren langt frem i forløbet eller en sag om en mandlig depressionsramt, hvor en tidligere lægelig kontakt øjensynligt kunne have fremrykket indsatsen overfor borgeren.

I nogle af de gennemgåede sager kunne en tidlig indsats måske have fastholdt borgerens perspektiv for tilbagevenden til arbejdsmarkedet. Tilsvarende kan en del af disse sager risikere at udvikle sig til sager, der nu bliver til fleksjob eller pensionssager.

Det er på den baggrund KLK's anbefaling, at jobcentret iværksætter en tidlig og mere kvalitativ visitation i forhold til risikosager og sætter en række konkrete mål for hvilke indsatser, der skal iværksættes overfor forskellige typer af sygedagpengesager fx fra 8. til 40. uge. KLK anbefaler også, at jobcentret udarbejder en plan for, hvordan den enkelte sagsbehandler sikrer en balance mellem de langvarige sager og de mellemlange sager. At et sådan behov eksisterer illustreres af et citat fra en medarbejder på området:

"Vi skal prioritere at afslutte sager, så jeg prioriterer ikke den tidlige indsats."

Det skal også nævnes, at der findes flere eksempler blandt de gennemgåede sager på godt sagsbehandlingsarbejde, hvor borgeren følges gennem hele forløbet. Det er blandt andet den slags sager, der skal danne grundlag for læring og erfaringsudveksling i fase 2.

Struktur og kvalitet i de gennemførte samtaler

Et andet centralt element i sagsbehandlerens arbejde med borgerne omhandler de gennemførte samtaler. I "Team tidlig indsats" (TTI) beskriver medarbejderne en relativt systematisk metode til at spørge ind til arbejde, fritid, osv. bl.a. for at afdække hvor glade de faktisk er for deres arbejde, hvordan deres arbejdssevne reelt er etc. I projektet "Tilbage til arbejdet" (TTA) anvender medarbejderne projektets systematiske dialogguide, der ligeledes sikrer, at man kommer bredt rundt om borgeren. Begge dele opfattes af medarbejderne som en hjælp i forhold til at sikre struktur og bredde i samtalerne.

De øvrige medarbejdere anvender efter det oplyste ikke disse værktøjer. Det er også KLK's vurdering ud fra, hvad der fremgår af notater i de gennemgåede sager, at der ikke i alle tilfælde arbejdes systematisk i samtaleforløbene med borgerne.

KLK anbefaler, at der bredt i jobcentret arbejdes med at skabe en systematik omkring den gode samtale med borgerne. Endvidere anbefales det mere generelt, at der skabes en systematik omkring erfaringsudveksling inden for og mellem jobcentrets team og afdelinger.

Anvendelse af tilbud til afprøvning og delvis genoptagelse af arbejdet

Det er KLK's vurdering, at medarbejderne prioriterer at holde borgerne så aktive som muligt i deres sygedagpengeforløb. Som en medarbejder siger det:

"Hvis de ikke umiddelbart kan vende tilbage, så holder vi dem så aktive som muligt. Give dem en praktik på deres job for eksempel".

KLK vurderer, at denne tilgang er hensigtsmæssig, hvad enten tilbuddet sker på arbejdsmarkedet eller i et særligt tilrettelagt forløb, men også at jobcentret i højere grad bør have fokus på delvis genoptagelse af arbejdet hos egen arbejdsgiver. Delvis genoptaget arbejde er et af de vigtigste redskaber og bør gå forud for aktive tilbud.

Anvendelsen af de enkelte tilbud eller den konkrete virksomhedspraktik virker ikke altid lige velovervejet. Udover ønsket om at holde borgeren i gang, fremgår det ikke altid præcist, hvorfor det enkelte forløb er igangsat, hvad det mere langsigtede formål har været med det specifikke tilbud, tanken med at igangsætte tilbuddet på det valgte tidspunkt etc.

Det er vurderingen, at mange tilbud igangsættes med et fornuftigt og klart sigte, men det er ikke alle – i hvert fald kan det ikke ses af sagens akter. Står formålet ikke klart for både sagsbehandler og borger kan tilbuddet virke demotiverende og underminere borgerens arbejdsmarkedsperspektiv. Skulle igangsættelsen af tilbud alene ske af refusionsmæssige hensyn kan kommunen risikere, at den både spilder borgerens tid og kommunens penge.

På den baggrund anbefaler KLK, at den enkelte sagsbehandler tydeliggør det mere langsigtede formål med det iværksatte tilbud og – såfremt det ikke allerede sker – arbejder systematisk med at tydeliggøre for borgeren hvad sigtet med tilbuddet er og hvad de måske særligt skal arbejde med.

I forlængelse heraf bør det overvejes, om kommunen har tilstrækkelig viden om effekten af de enkelte tilbud. På spørgsmålet om kommunen har systematisk viden om effekter, er svaret nej – suppleret af kommentaren:

”Vi har et billede af, hvad borgeren får ud af tilbuddet, men primært ud fra fornemmelse.”

Ved drøftelsen af de enkelte tilbud fremhæver sagsbehandlerne de enkelte tilbuds styrker og svagheder, men det primære fokus ligger på samarbejdet og afrapportering mere end borgerens nytte.

For god ordens skyld bør det nævnes, at det er en udfordring rigtig mange kommuner tumler med. Alligevel vil KLK anbefale, at der igangsættes et sparringsarbejde i sygedagpengegruppen, hvor det drøftes, hvilke tilbud den enkelte sagsbehandler har gode erfaringer med ift. forskellige borger typer og sygdomsforløb. Denne viden kan på sigt systematiseres og genereres på baggrund af mere end fornemmelser.

I forhold til de aktuelt anvendte tilbud er sagsbehandlerne generelt godt tilfredse med samarbejdet med QuickCare. De beskrives som hurtige til at sætte noget i gang, og de giver en løbende og fornuftig status på borgers situation. Selvom ikke alle borgere direkte profiterer af tilbuddet vurderes det som vigtigt, at borgerne holdes aktive, og at der holdes øje med dem fx i forhold til deres psykiske tilstand. Som en sagsbehandler udtaler:

”Vi har bagefter et godt grundlag for at kunne sende dem videre fx også i et afklaringsforløb.”

De fleste sagsbehandlere på området vurderer udbyttet ved afprøvninger hos Reva som dårligt. Selve afprøvningen karakteriseres som utidssvarende og uden ambitioner om at flytte borgeren. Afrapporteringerne om de enkelte borgere skitseres som mangelfulde og uden tilstrækkeligt individuelle vurderinger af de enkelte borger.

KLK anbefaler, at anvendelsen af og samarbejdet med Reva Aabenraa vurderes, og at der sættes klare mål op for resultater, såfremt kommunen fortsat ønsker at anvende institutionen ift. sygedagpengemodtagere.

I forhold til de konkrete tilbud står det relativt klart, at jobcentret mangler nogle afklarende tilbud i forhold til depressions- og stressramte. Som en sagsbehandler skitserer det, er der ofte tale om:

”kvinder, der udover deres sygdom har ’ondt i livet’, bøvler med økonomi, misbrug, mand og børn”

Egen læge sætter typisk sent ind over for sådanne sygemeldinger, og derefter kan arbejdsmarkedsperspektivet være meget langt væk. Det er i øv-

rigt en kendt problemstilling i mange kommuner, at der mangler tilbud til sygemeldte med stress og depression, og at ventetiderne i behandlingssystemet her spiller en rolle.

Problemstillingen skal sammenholdes med, at flere af de tilbud, kommunen hidtil har anvendt ift. bl.a. denne målgruppe, enten lukkes eller ikke længe-re anvendes af kommunen. Det har flere medarbejdere skitseret som problematisk, og hvis der ikke sættes noget i stedet, er KLK enig heri.

KLK vil anbefale, at kommunen enten selv eller via eksterne etablerer et egnet tilbud, hvor afklaring og indsats kan blive så bredspektret som muligt. Der bør langt tidligere sættes ind med en lægelig vurdering af problemerne, en psykolog kan tilknyttes i forhold til sygdom og livsproblemer og sagsbehandleren kan indgå i drøftelserne omkring prioriteringer og ansvar ift. økonomi, opgaver, familie etc. Der nok i en periode været rigelig fokus på standardprojekter, der hurtigt kan visiteres til.

Den virksomhedsrettede indsats – samarbejdet med sygemeldtes arbejdsgiver og virksomhedsrettede afprøvninger

”Kontakten er rigtig rigtig vigtig, også at holde den hyppige kontakt. Vi laver også ofte en praktik i den virksomhed de er sygemeldt fra, og det er også med til at hjælpe dem tilbage. Man kan derved også hurtigt mærke om arbejdsgiveren har samme dagsordenen som vi og borgeren.”

Ovennævnte citat formulerer præcist, hvorfor et godt og tidligt samarbejde med arbejdsgiveren er så centralt. Udgangspunktet for indsatsen bør være, at arbejdsgiveren og den sygemeldte finder en løsning på at få den sygemeldte tilbage på arbejdsmarkedet. Bl.a. derfor anbefaler KLK som nævnt, at indsatsen i fastholdelsesteamet genetableres.

I nogen af de sager, KLK har gennemgået, inddrages arbejdsgiver tidligt og nyttigt, i andre sker det usystematisk og det kommer for sent i gang og i en eller to sager er det nærmest fraværende. Nogen sager er selvsagt blokerede af, at borgeren allerede er afskediget.

På den baggrund anbefaler KLK, at der arbejdes med en fast struktur omkring inddragelsen af den sygemeldtes arbejdsgiver. Der kan trækkes på gode erfaringer fra de team eller medarbejdere, der allerede arbejder struktureret med temaet, og denne praksis kan således bredes ud via videndeling og/eller etableringen af en fast praksis.

Omkring virksomhedspraktikker har Jobcenter Aabenraa en meget offensiv anvendelse heraf. Det vurderer KLK er rigtig godt i det omfang, at praktikkerne ikke erstatter delvis genoptagelse af arbejdet. Men som anført tidli-

gere kan der arbejdes endnu mere med at sikre, at de enkelte forløb målrettes den enkelte borgers situation og perspektiv så meget som muligt. Kommunen er rigtig god og hurtig til at etablere praktikker, men kan efter en umiddelbar vurdering blive bedre til at arbejde med delvis genoptagelse af arbejdet, målrette de praktikker, der etableres, og tilskynde de ønskede effekter.

Derfor anbefaler KLK, at der forud for etableringen af virksomhedspraktikker er en tæt dialog mellem sagsbehandler, virksomhedskonsulent og virksomhed om det konkrete sigte og formål, og at der efter tilbuddets ophør laves en systematisk afrapportering til brug for sagsbehandlerens videre vurderinger. Efter KLK's vurdering varierer denne indsats for meget.

I øvrigt vurderes samarbejdet med virksomhedskonsulenterne som virkelig godt fra alle sider. Det er også KLK's vurdering, at de hurtigt og effektivt kan skaffe de ønskede praktikker.

Samarbejdet med praktiserende læger, kommunens lægekonsulenter mv.

Generelt beskriver sagsbehandlerne samarbejdet med lægerne som ok. I de sager, KLK har gennemgået, varierer kvaliteten af lægernes tilbagemeldinger, men i mange sager giver lægerne udmærkede og anvendelige tilbagemeldinger. Men det er ikke i alle tilfælde sagsbehandleren faktisk handler på disse tilbagemeldinger fx om accept af afprøvning. Det er KLK's vurdering, at kommunens lægekonsulenter og/eller den faglige koordinator kan anvendes endnu mere aktivt i tolkningen af tilbagemeldingerne med henblik på at få oplyst sagerne fuldt ud.

I specialteamet har man den praksis, at kommunens lægekonsulent ringer til samtlige læger og tager en dialog. Det handler både om at høre hvor tæt lægen følger borgeren og om at imødegå kritik af senere alternative forslag til behandling, henvisninger etc. Det vurderes at have en god effekt og ideen kan eventuelt kopieres til andre typer af sager.

Samarbejdet med kommunens lægekonsulenter beskrives som godt. Sagsbehandlerne får de vurderinger, de har brug for, det sker nogenlunde hurtigt og ressourcerne på området vurderes som tilstrækkelige. Dog viser erfaringerne fra projekt "Tilbage til arbejde", at tilknytningen af en psykolog både styrker en målrettet indsats overfor borgeren og giver god sparring til sagsbehandlerens løbende vurdering af borgeren. Jobcentret kunne overveje om ressourcerne anvendt på lægekonsulenter kunne drejes mod en mere psykologisk orienteret profil. KLK har dog ikke i dybden haft mulighed for at vurdere kommunens nuværende kapaciteter på området.

Nogen sagsbehandlere så gerne at lægekonsulenterne var mere i huset, mens andre nævner, at det blot handler om planlægning:

”Jeg lægger noget til hende [lægekonsulenten], og så har jeg det tilbage efter kort tid - og på skrift. Det handler jo bare om at planlægge og have tid.”

KLK vil anbefale, at jobcentrets ledelse understøtter de sagsbehandlere, der måtte have behov for det, i at arbejde så planlagt og forudseende som muligt.

Samarbejdet med distriktpsychiatrien beskrives som vanskeligt. Der går lang tid inden borgerne kommer i behandling, kommunen kan vente længe på status i sagerne, og tilbagemeldingerne er efter sagsbehandlernes oplysninger ofte mangelfulde og/eller uaktuelle. Konsekvensen er, at borgerne kan gå lang tid før sagsbehandleren reelt tager fat på sagen. Det er på den baggrund KLK's anbefaling, at Aabenraa Kommune indgår i en dialog med regionen om de udfordringer kommunen oplever på området.

Endvidere tilkendegiver sagsbehandlere, at de ikke altid finder støtte og vilje til samarbejde i Aabenraa Kommunes egne sundheds- og genoptræningstilbud. Det er vanskeligt at få statusskrivelser og prioriteringer kan ikke drøftes eller påvirkes. Det er en af ideerne med strukturreformen, at kommunerne skal tænke sundhedsindsatsen bredere og mere koordineret, herunder i forhold til beskæftigelsesindsatsen.

En del kommuner arbejder systematisk med at sammentænke indsatsen over for borgere, der både er i genoptræning i kommunalt regi og har en længerevarende sygedagpengesag. På den baggrund anbefaler KLK, at det samlet i kommunen vurderes, hvordan også kommunens sundheds- og genoptræningstilbud kan understøtte sygedagpengemodtageren i en hurtig tilbagevenden til arbejdsmarkedet.

Samarbejdet med a-kasserne

KLK har erfaring for, at et samarbejde, hvor der tænkes så bredt og langsigtet som muligt på borgerens situation, herunder også i dialog med a-kasse eller a-dagpengesagsbehandler, både kan være medvirkende til at borgeren får et skub til at komme videre og kan forebygge, at borgere kan benytte sygdommeldinger som ”smuthuller” i arbejdsløshedsdagpengesystemet.

I Aabenraa Kommune beskriver medarbejderne, at der ikke er noget fast samarbejde med A-kasserne eller jobcentrets sagsbehandlere på de forsikrede ledige fx i forhold til såkaldte ”svingdørsborgere” – altså dem der kører frem og tilbage mellem arbejdsløsheds- og sygedagpenge. Det beskrives

som værende op til den enkelte, hvilket nogen så arbejder med og andre ikke.

Mellemliderne giver udtryk for, at der er faste møder med a-kasserne om problemstillingen; ligesom kommunen har en samarbejdsaftale med LO om a-kassesamarbejdet. KLK's vurdering er dog, at dette ikke fuldt ud slår igennem på medarbejderniveau. KLK skal dog her understrege, at samarbejdet med a-kasserne er et opmærksomhedspunkt, som rigtig mange kommuner arbejder med. De interne overgange i jobcentret er til gengæld kommunens eget bord og bør derfor ikke være vanskelige at forbedre.

Det er derfor KLK's anbefaling, at der indarbejdes en klar procedure for i hvilke type sager, der skal samarbejdes internt i jobcentret, når forsikrede ledige melder sig syge. Det anbefales også, at samarbejdet eksternt med a-kasserne tages op til fornyet drøftelse i det eksisterende a-kassesamarbejde. Sidstnævnte bør have fokus på, hvordan der sikres en optimal koordinering i de enkelte sager, dvs. mellem sagsbehandlere i jobcentret og i a-kassen.

Vurdering af tilkendelsespraksis

På sygedagpengeområdet kan tilkendelsespraksis vurderes ud fra fire forhold: Praksis i forhold til vurdering af uarbejdsdygtighed ved opstart og løbende, den løbende vurdering af aktiv medvirken, eventuelle forlængelser efter 52 uger samt lukning af sager – også hvor borgeren ikke har et efterfølgende forsørgelsesgrundlag. I alle fire forhold påvirkes praksis først og fremmest af sagernes faglige grundlag og belysning, men også afdelingens holdninger, ledelsens fokusering og opbakning og endeligt de afledte effekter af praksis på andre ydelsesområder – typisk fleksjob og førtidspension.

Sagernes faglige grundlag og belysning

Generelt vurderer KLK, at der i de gennemgåede sager er et udmærket fagligt niveau, at der generelt indhentes de nødvendige lægelige oplysninger og foretages de nødvendige arbejdsprøvnings mv. Der er dog i enkelte sager problemer med at overholde rettidigheden ligesom det jf. ovenfor er KLK's vurdering, at indsatsen generelt kommer for sent i gang.

Beslutning om forlængelser eller afslutning af sager tidligt som sent handler i høj grad om, at sagen er ordentligt belyst, og at der er etableret et fagligt grundlag, der kan træffes beslutning efter, herunder at der foreligger en ressourceprofil. En medarbejder formulerer betydningen ret præcist:

"Hvis jeg har været rundt om det jeg skal, den er oplyst, osv. så påvirker det mig ikke så meget at lukke sagen. Modsat i de sager, hvor du ikke har haft ressourcerne til at lave en ordentlig indsats, har haft mine prioriteter et an-

det sted fx at få lukket nogle gamle sager, så er det vanskeligere at få det gjort.”

En del af de sager, KLK har gennemgået, illustrerer denne problemstilling. Der har været et klart fokus på at afslutte nogle gamle sager, og det har – som anført tidligere – betydet, at ikke alle sager er lige velbelyste undervejs. Konsekvensen er, at kommunen i nogen sager stiller sig dårligere i forhold til at kunne træffe afgørelse pga. manglende belysning, og i andre sager er en medvirkende faktor til at sagen trækker ud. Der er eksempler i de gennemgåede sager på begge dele. Omvendt skal det også med, at andre sager er godt belyst og vurderet undervejs, hvilket så omvendt også illustrerer, at her kan træffes velbegrundede og i nogle tilfælde hurtigere afgørelser.

Som anført tidligere skal jobcentret efter KLK's vurdering rette en større opmærksomhed på en tidligere indsats i risikosager. Som en medarbejder beskriver det:

”Det er frustrerende at overtage en sag i 11. time, hvor man sådan set ikke rigtig kan gøre noget.”

Det er KLK's vurdering, at medarbejderne har fagligt niveau til at kunne lave en tidligere og bedre løbende opfølgning, men indsatsen skal prioriteres ud fra en vurdering af risikosager, jf. ovenfor. Efter at sagsmængden af langvarige sager er nedbragt, bør det også være muligt. Derudover anbefaler KLK, at der tages en række faglige drøftelser omkring fx uarbejdsdygtighedsbegrebet, hvornår og hvordan sager kan afsluttes tidligere i forløbet, og endeligt hvordan samtalen med borgeren anvendes bedst muligt ift. af-dækning og motivation.

Slutteligt bør jobcentret være opmærksom på områdets normering. Sygedagpengeområdet er et af de områder, hvor administrative besparelser på kort sigt kan give større merudgifter til ydelser på langt sigt. Som det beskrives senere i fase 3 virker den nuværende sagsmængde pr. medarbejder som passende.

Afdelingens holdninger

De holdninger og værdier, der præger sagsbehandlerne og lederen på sygedagpengeområdet, kan have indflydelse på en kommunes ydelsesniveau. Det handler både om at foretage en grundig løbende vurdering af om borgeren er uarbejdsdygtig pga. sygdom, i visse tilfælde at kunne presse borgeren videre og om i den sidste ende at kunne afslutte en sag.

På sygedagpengeområdet handler det ofte om at skabe en balance omkring holdninger og værdier, så man på den ene side fører en fast og udgiftsbremsende kurs og på den anden side sikrer borgernes retssikkerhed. Det kræver dygtige sagsbehandlere, der kan stå inde for den faglige kvalitet i arbejdet. Balancen illustreres meget godt af følgende citat fra en medarbejder:

”Man skal have lukket sagerne på en god måde. Man skal have en ordentlig behandling, en ordentlig afklaring, men de skal også kunne lukkes. En ordentlig afklaring, så man ikke får dem i døren igen om to måneder.”

KLK's vurdering af afdelingens holdninger og værdier baserer sig på de gennemførte interview samt de gennemgåede sager.

På baggrund af de gennemførte interview er det vurderingen, at der er nogle udmærkede og afbalancerede værdier i afdelingen. Der snakkes ikke meget om ”syndparagraffer”, og der gives generelt udtryk for, at man træffer de afgørelser, der skal træffes. Det generelle billede er således godt, men under interviewene afdækkes holdningsforskelle mellem medarbejderne. Resultatvurderingen viser også, at kommunen fortsat har et højere niveau for afgang fra sygedagpenge til fleksjob end både Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og de øvrige sønderjyske kommuner. KLK's vurdering er derfor, at enkelte medarbejdere kan stramme op. KLK vurderer fx, at en udtalelse i retningen af

”Jeg kan jo ikke gøre en forskel, når de er i genoptræning eller når de er tilknyttet neurologisk afdeling. Jeg kan jo først gøre noget, når de er afklaret.”

illustrerer en for passiv tilgang til sagsbehandlingen.

Variansen kommer også til udtryk i de gennemgåede sager. Der er mange sager, der er veloplyste, og hvor der træffes de afgørelser, der skal træffes. Men der er også enkelte sager, hvor forløbet muligvis kunne have været stoppet tidligere, fx i en sag om en medhjælpende hustru, der er sygemeldt med stress. KLK er også stødt på en enkelt sag om en stressramt SOSU-hjælper, hvor sagsbehandleren fortsat har fokus på begrænsninger i forhold til en flere år gammel operation frem for muligheder ift. borgerens sygdom – endda i direkte modstrid med lægelige oplysninger i sagen.

KLK anbefaler, at ledelsen fortsat er meget opmærksom på værdier og holdninger og retter en særlig opmærksomhed ift. forskelle i tilgang fra medarbejder til medarbejder. Derudover skal ledelsen fortsat arbejde med, at sagsbehandlerne fokuserer på borgernes muligheder frem for begrænsninger.

Ledelsens fokusering og opbakning

I de gennemførte interview giver medarbejderne klart udtryk for, at deres leder yder dem god støtte. Lederen beskrives som nær ved og tilgængelig og i de sager, hvor sagsbehandleren har brug for vejledning, sker det klart og præcist. Ingen er i tvivl om prioriteringerne, som aktuelt handler om at få afsluttet nogle sager. En medarbejder rammer billedet meget godt ind via følgende:

”At vi har nedbragt antallet af sager over 52 uger har mest handlet om at det er bragt i system. Vi kan få dem hurtigt afklaret via konsultation ved afdelingslederen. ... Benhård prioritering ift. afslutning. Mere det end en hårdere linje.”

Tilsvarende beskrives oprettelsen af en stilling som faglig koordinator som rigtig nyttig. Sagsbehandleren kan få en løbende sparring, og såvel leder som faglig koordinator virker til at have ret faste holdninger fx i forhold til sygedagpengelovens udstrækning og balancen mellem jura og sygdom.

Afdelingen har lagt kompetencen til forlængelse ved leder og den faglige koordinator. Sagsbehandlerne taler positivt om den beslutning, bl.a. så de ikke står med ansvaret alene og kan få eventuelle følelser ift. sagen håndteret. At en sådan inddragelse af kompetencer omtales positivt indikerer, at leder og faglig koordinator har formået at balancere mellem opstramning og sagsbehandlerens fortsatte faglige accept og tillid.

Som skitseret tidligere har jobcentret igangsat en positiv udvikling på området, men har stadig et højt niveau ift. sammenlignelige kommuner. KLK vil anbefale, at det i ledelsesgruppen drøftes, hvordan der kan arbejdes med at støtte yderligere op om at få oplyst sagerne tidligt og afsluttet relevante sager.

Afledte effekter af praksis på andre ydelsesområder

I samtlige af de gennemførte interview står det klart, at det er blevet lettere at få bevilget førtidspensioner. Det har selvsagt stor betydning for niveauet på sygedagpenge. Hvis borgeren kan føres videre til en pension, er det selvsagt lettere at afslutte en langvarig sygedagpengesag.

Afgørelsen af hvorvidt en borger er berettiget til førtidspension er en socialfaglig vurdering med afsæt i lovgrundlaget. Men der er tale om et skøn og i et vist omfang er en pensionering også båret af en given proces, der kan understøtte eller modarbejde tilkendelse af pension.

Det har ikke været en del af KLK's arbejde at afdække Aabenraa Kommunes praksis ift. førtidspensioneringer, men i flere interview gives der udtryk

for, at det er blevet lettere at få en førtidspension – måske endda lettere end et fleksjob. Det kan på sigt blive en meget kostbar politik for Aabenraa Kommune.

Det leder frem til den anbefaling, at kommunen skal passe på med ikke at pensionere sig ud af problemerne på sygedagpengeområdet. Hvis en borger er berettiget, skal der bevilges pension, men både for borger, erhvervs- liv og kommunekasse er det bedre, hvis sygedagpengesagsbehandlingen, i de situationer hvor borgerens situation muliggør det, understøtter tilbage- venden til arbejdsmarkedet. Det sker som anført via en tidlig og fokuseret indsats.

Som beskrevet flere steder giver medarbejderne udtryk for, at prioriterin- gerne er klarere end tidligere, og at det giver ro. Men KLK får også det ind- tryk gennem interviewene, at der stadig kan være en tendens til at hoppe lidt fra tue til tue – altså fra budgetproblem til budgetproblem. Aktuelt er der udfordringer på udgifterne til speciallægeerklæringer, hvilket har ført til en kraftig opbremsning. Ret bredt fra medarbejdernes side skitseres det som noget problematisk, da det vurderes, at der [citat] ”kunne lukkes langt flere” sager såfremt der tidligere kunne indhentes lægelige oplysninger. Sagt med andre ord kan en opbremsning på disse administrative¹¹ omkostninger medføre unødvendige omkostninger til ydelser.

KLK har bemærket i sagsgennemgangen, at lægelige oplysninger indhen- tes sent, men vurderer at det mere handler om manglende tidlig indsats end om begrænsninger på at indhente lægelige oplysninger. Alligevel vil KLK opfordre til, at ledelse og medarbejdere indgår i en dialog om behovet for lægeerklæringer, hvornår det skal indhentes og i hvilke typer sager.

Vurdering af styringen fagligt og økonomisk

Sagstyper, procedurer og visitation

Efter KLK's vurdering er faste procedurer på området godt. Det støtter den enkeltes indsats, sikrer overblik og giver en mere ens praksis. Jobcenter Jobcenter Aabenraa kan imidlertid udvikle disse procedurer. For det første skal de bæres af medarbejdernes egne tanker og strukturer fx ved at lade medarbejderne have et større ansvar for udviklingen af dem og ved at gøre procedurerne mere praktisk anvendelige. Som det beskrives senere, an- vendes det udarbejdede administrationsgrundlag stort set ikke. For det andet er det vigtigt, at de løbende erfaringer i sagsbehandlingen af, hvad der fungerer godt hhv. skidt indgår i en løbende revision af praksis. For det tredje fremmer struktur og planlægning et mere smidigt samarbejde, giver

¹¹ Lægeerklæringer konteres på konto 6

typisk også en bedre arbejdsdag for den enkelte medarbejder, og kan også bevirke en bedre kvalitet. For det fjerde og måske væsentligste skal procedurer være mere målrettede forskellige typer af sager.

KLK vil konkret anbefale, at der arbejdes med at etablere et sæt af hvad man kunne kalde "godt sagsarbejde/god praksis" på en række typiske sagsforløb. Det kunne fx være stress, depression og problemstillinger udover arbejdslivet, fysiske og/eller psykiske skavanker kombineret med ustabile arbejdsforhold etc.

I forlængelse af behovet for ovennævnte opdeling på forskellige indsatser bør der arbejdes mere med visitationen af borgere. Aktuelt sker det alene ud fra sagstype og oplysninger om diagnose. Efter det oplyste er det kun i enkelte sager, der tages kontakt til borgeren. Det kan der godt arbejdes bedre og mere struktureret med. Og som det fremgår oven for, er visitationen afgørende for at kunne vurdere hvilke sager, der er risikosager, hvor der er behov for tidlig indsats.

Ved KLK's sagsgennemgang blev der fundet enkeltstående eksempler, hvor matchningen fra starten var mere eller mindre oplagt forkert. Et blik på borgerens tidligere forhold fx omkring tidligere sygdom eller kontanthjælp kan give et billede af, hvilket sagsforløb kommunen står over for.

KLK anbefaler på den baggrund at der udarbejdes klare procedurer for, hvordan borgere visiteres. Er borgeren berettiget til sygedagpenge, er der tale om glatte sager, som ikke kræver den store opmærksomhed, eller er der tale om sager, som potentielt kan blive langvarige, og hvor en indsats kan påvirke forløbet? Skal lægekonsulenten allerede ind fra starten, skal egen læge kontaktes, hvordan inddrages arbejdsgiveren etc. Der arbejdes med sådanne emner, men både sagsgennemgang og øvrige vurderinger indikerer, at indsatsen kan skærpes og ikke mindst systematiseres.

KLK anbefaler således, at der laves et sammenhængende arbejde, hvor der skitseres et antal typiske sagstyper, og at gode sagsforløb for disse sagstyper efterfølgende beskrives, herunder at der opstilles karakteristika for disse sager, så borgerne kan visiteres til rette indsats.

Bilag 2: Vurderinger ift. tilkendelse af fleksjob og opfølgning på personer på ledighedsydelse

Vurdering af det faglige arbejde og valgte indsatser

Den faglige indsats for at forebygge tilkendelse af fleksjob skal ske inden borgeren tilkendes fleksjobbet. Derfor foregår en væsentlig del af det faglige arbejde i forhold til at forebygge tilkendelser af fleksjob på andre områder, særligt sygedagpengeområdet, som er den primære fødekilde til fleksjob.

KLK er således af den opfattelse, at den anbefalede skarpere visitation og tidligere indsats i risikosager på sygedagpengeområdet vil have en klar forebyggende effekt på antallet af tilkendte fleksjob, fordi flere borgere vil kunne fastholde deres arbejdsevne. For yderligere vurdering af dette forebyggende arbejde henvises således til afsnittet oven for om sygedagpenge og neden for om kontanthjælp.

Den virksomhedsrettede indsats i forhold til området

Aabenraa Kommune har en god virksomhedsrettet indsats, der anvendes i vurderingen af grundlaget for at tilkende fleksjob og foretage revurderinger på ledighedsydelse. Jobcentret får etableret en del arbejdsprøvninger i relevante private virksomheder. Der er et godt samarbejde mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter omkring dette arbejde, og sagsbehandlerne oplever samarbejdet med virksomhedskonsulenterne som givende. Jobcentret bør dog på samme måde som på sygedagpengeområdet løbende være opmærksom på formålet med de iværksatte arbejdsprøvninger.

Aabenraa Kommune har trods krisen kunnet bevare et stabilt antal personer i fleksjob på ca. 1000 personer. Og virksomhedskonsulenterne har stor opmærksomhed på at følge op, når en person ophører i fleksjob med henblik på at få en ny person ind, men det lykkes ikke altid.

Medarbejderne, der etablerer fleksjob på virksomhederne, tilkendegiver, at kommunens administration af afregning med virksomheder, der har personer ansat i fleksjob, ikke fungerer tilfredsstillende for virksomhederne. Medarbejderne har det opfattelse, at virksomhederne, herunder nogle af kommunens store virksomheder, er tilbageholdne med at etablere fleksjob, fordi de oplever administrationen af tilskuddet fra kommunens side som meget bureaukratisk.

KLK har ikke haft adgang til at undersøge denne administration nærmere. Det er en kendt problemstilling, at administrationen af området efter lovgivningen er bureaukratisk. Derfor er det også ekstra vigtigt, at kommunen forsøger at holde et højt serviceniveau over for virksomhederne. KLK har kendskab til kommuner, der har arbejdet målrettet med at forbedre denne service overfor virksomhederne, så afregning sker så hurtigt og smidigt som muligt, uden at disse hensyn er gået ud over lovmedholdeligheden., KLK anbefaler derfor, at kommunen afsøger potentialet for at forbedre administrationen af området, så dette ikke udgør en barriere for etablering af fleksjob.

Anvendelse af tilbud til afprøvning

Jobcentret får som nævnt etableret en del arbejdsprøvninger i private virksomheder og på kommunale arbejdspladser. I de sager, hvor det ikke er muligt at foretage arbejdsprøvningen i en virksomhed, anvender kommunen Reva Aabenraa til at afklare arbejdsvejen. Medarbejderne er generelt meget skeptiske over for effekten af Revas arbejde. Det skyldes efter hovedparten af medarbejdernes opfattelse, at Reva tager modet fra folk. Som en medarbejder udtrykker det:

"Hvis vi skal hive det sidste liv ud af dem, så sender vi dem på Reva – så mister de den sidste gejst!"

Nogle medarbejdere oplever dog i enkelte tilfælde nærmest det modsatte, nemlig at Reva leverer urealistiske kompetenceprofiler, som ikke kan bruges på arbejdsmarkedet, og at det bliver en barriere, når borgeren kommer ud på en virksomhed uden at kunne det, som virksomheden er stillet i udsigt. KLK anbefaler på den baggrund, at jobcentret revurderer samarbejdet med Reva Aabenraa, så disse problemstillinger løses.

På samme måde finder KLK, at der er behov for, at jobcentret overvejer effekten af kommunens eget Kompetencecenter. Flere medarbejdere giver udtryk for, at de ikke ved, hvad borgerne får ud af kompetencecentret, og nogen giver udtryk for, at vejledningen på kompetencecentret giver borgerne urealistiske forventninger i forhold til regler om rådighed mv. Det gælder i øvrigt på tværs af områderne i jobcentret, at der er tvivl om effekten af indsatsen på Kompetencecentret.

KLK anbefaler at der sker en opstramning af målgruppen for Kompetencecentret, at det forventede udbytte af forløbene på Kompetencecentret drøftes mellem sagsbehandlerne og medarbejderne i centret, og at det i øvrigt sikres, at sagsbehandlerne råder over en sådan palet af tilbud, at de altid har relevante tilbud, de kan visitere borgerne til.

Vurdering af tilkendelsespraksis

KLK's vurdering af praksis i forhold til tilkendelse af fleksjob og revurderinger af retten til ledighedsydelse er overordnet den, at jobcentrets nuværende tilkendelsespraksis er i overensstemmelse med lovgivningen og praksis på området, som den kommer til udtryk gennem Ankestyrelsens praksisundersøgelser¹².

Tilkendelse af fleksjob

Det er således KLK's vurdering ud fra de gennemgåede sager og interview med medarbejderne, at der generelt forud for tilkendelse af fleksjob:

- Er foretaget de fornødne arbejdsevneprøvninger, der dokumenterer, at borgerens arbejdsevne er varigt nedsat inden for ethvert erhverv
- Foreligger lægelig dokumentation for oplysningerne om borgerens helbredstilstand, herunder at kommunens lægekonsulent har været inddraget i sagen.
- Har været fokus på borgerens samlede ressourcer, herunder borgerens ressourcer i hjemmet

Kun i en ud af de seks gennemgåede aktuelle sager om tilkendelse af fleksjob vurderer KLK, at sagen ikke er tilstrækkeligt oplyst eller afprøvet til, at der burde tilkendes et fleksjob. Men da sagen vedrører en grænsegænger, som ikke er berettiget til forsørgelsesydelse i Danmark, og hvor der har været en stor geografisk afstand, som vanskeliggør en egentlig arbejdsprøvning, finder KLK ikke anledning til yderligere bemærkninger. Det skal også ses i lyset af, at alle øvrige gennemgående sager lever op til gængs praksis.

I en af de gennemgåede sager om en kvinde, der har blivende smerter efter en rygoperation henvises der i sagen direkte til en principafgørelse fra Ankestyrelsen i en sammenlignelig sag. KLK finder, at det er udtryk for godt sagsarbejde, at sagsbehandleren eksplicit har forholdt sig til, hvordan den pågældende sag kan sammenholdes med en principiel afgørelse. KLK anbefaler, at jobcentret overvejer at indføre dette som en fast praksis i sager, hvor afgørelsen kan være svær at træffe. Ved at henvise til relevante principafgørelser arbejdes der også mere fokuseret med Ankestyrelsens praksis.

Revurderinger af ledighedsydelse

I forhold til revurderinger af retten til ledighedsydelse viser de gennemgåede sager generelt, at der:

¹² Fleksjob og ledighedsydelse, Ankestyrelsen, juni 2012 og Fleksjob, Ankestyrelsen, december 2011.

- Er foretaget de revurderinger, som lovgivningen foreskriver og inden for intervallet mellem 12 og 18 måneder.
- Har været anvendt aktive tilbud som led i revurderingen af borgeren.
- Er indhentet fornøden lægelig dokumentation for oplysningerne om borgerens helbredstilstand, herunder at kommunens lægekonsulent har været inddraget i sagen i relevant omfang.

Generelle forhold for både fleksjob og ledighedsydelse

KLK vurderer tillige, at sagsbehandlerne generelt har en god dialog med borgerne forud for tilkendelse af fleksjob, og at det også lykkes at forebygge tilkendelse af fleksjob – specielt gennem indsatsen i det særlige fastholdelsesteam på sygedagpengeområdet. Det er dog KLK's vurdering ud fra de gennemgåede sager og interviews, at ressourceprofilerne med fordel kan anvendes mere aktivt i dialogen med borgeren end det sker i dag.

Sagsbehandlerne giver dog udtryk for, at de ofte føler sig under pres fra borgere, der – evt. støttet af vedkommendes faglige organisation – selv er overbevist om, at de skal have et fleksjob. Det gælder også i forhold til, hvor mange timer borgeren kan arbejde, hvornår på dagen det kan ske etc. Det er således en klar problemstilling, at få afstemt borgernes forventninger og at fastholde, at borgerne er forpligtede til at anvende deres arbejdsevne i et ordinært job, også selvom det evt. af helbredsmæssige årsager kun kan ske på nedsat tid.

KLK anbefaler derfor, at jobcentret fortsat arbejder med at klæde sagsbehandlerne på til dialogen med borgeren, så den fokuserer på borgerens samlede ressourcer og muligheder i et bredt arbejdsmarkedsperspektiv. På samme måde kan jobcentret med fordel arbejde på, at de faglige organisationer har forståelse for, hvilke vilkår der kan tilkendes fleksjob på baggrund af. Sagsbehandlerne anfører, at Aabenraa Kommune tidligere har haft en mindre restriktiv tilgang til tilkendelsen af fleksjob, og det betyder at både borgere, virksomheder og de faglige organisationer kan have et uopdateret billede af betingelserne for fleksjob. Dette forhold understreger behovet for at sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter er godt klædt på til dialoger om vilkår mv.

KLK anbefaler samtidig, at der fremadrettet fortsat er meget stort fokus på, hvad der er grundlaget for at tilkende og fortsat være berettiget til fleksjob, herunder at der arbejdes med en fælles forståelse blandt sagsbehandlerne om, hvad skal være afprøvet forud for tilkendelse af fleksjob. På samme måde kan der med fordel arbejdes med, hvordan man sikrer, at borgere på ledighedsydelse står til rådighed for arbejdsmarkedet. KLK's indtryk er, at der i dag er en del forskellige holdninger blandt medarbejderne til disse

spørgsmål. Som en del af denne holdningsbearbejdning skal jobcentret også sikre, at fleksjob kan etableres med andre skånehensyn end arbejdstidsreduktion.

Vurdering af styringen fagligt og økonomisk

Fleksjob

Der bliver i de afholdte interview bredt i organisationen givet udtryk for, at Aabenraa Kommunes tilkendelsespraksis i forhold til fleksjob er blevet strammet op i det seneste år, så der i dag bliver tilkendt væsentligt færre fleksjob end tidligere. Som en medarbejder udtrykker det:

"Vi har været "slappere", men vi er blevet noget strammere, og det kan pt. være lidt vanskeligt at finde niveauet."

Enkelte medarbejdere giver ligefrem udtryk for, at der kun kan tilkendes fleksjob i sager, hvor der allerede er et fleksjob klar til vedkommende. KLK kan ikke anbefale at gøre tilkendelsen af fleksjob afhængig af, om borgeren umiddelbart efter kan starte i fleksjob, da det ikke er et kriterium i vurderingen af berettigelsen til fleksjob.

KLK vurderer på baggrund af den samlede undersøgelse, at der har været god grund til at stramme op for tilkendelsen af fleksjob. Tidligere har fleksjob i for høj grad været en standardløsning, når borgerne faldt for varighedsbegrænsningen på sygedagpenge.

KLK vurderer, at jobcentret på dette område er inde i en proces, som for alvor startede i slutningen af 2010, og som særligt i de sidste måneder er ved at blive ført fuldt ud i livet. Der er i denne periode også kommet større fokus på revalideringsmulighederne. Revalidering er et godt alternativ til fleksjob, hvis sagsbehandleren ellers vurderer, at borgeren er egnet til revalidering. Det bør sikres, at de økonomiske midler til revalidering også muliggør anvendelsen heraf fx via en omprioritering inden for rammen.

I forbindelse med omstillingsprocessen på fleksjob er det KLK's opfattelse, at det er et godt tiltag, at jobcentret pr. 1. december 2011 har indført den procedure, at tilkendelse af fleksjob kun kan ske efter drøftelse med afdelingslederen.

Det er således KLK's opfattelse, at afdelingsledelsen i forhold til tilkendelse af fleksjob har været dygtig til at dreje holdningerne i organisationen på en måde, som har aftvunget respekt blandt medarbejderne, og som bl.a. derfor har ført til den ønskede strammere kurs. Afdelingsledelsen står tillige til rådighed for sparring og påtager sig ansvaret for de svære beslutninger.

Ledighedsydelse

Ledighedsydelsesområdet har efter det oplyste i en årrække været ganske sparsomt bemandet med den konsekvens, at borgere på ledighedsydelse ikke var tilknyttet en sagsbehandler. Det har haft negativ betydning for borgernes tilknytning til arbejdsmarkedet. Det gælder også for fleksjobvisiterede, at det er vigtigt at komme hurtigt i fleksjob for at bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet. Og kommunen har en del fleksjobvisiterede som aldrig har været ude i et fleksjob. Som en medarbejderudtrykker det:

"Skulle borgeren have en lille arbejdsevne tilbage, er den forsvundet undervejs, fordi vi ikke har fulgt op."

Kommunen har netop udvidet sin særlige fleksjobpulje, der kan være et redskab til at få fleksjobvisiterede hurtigt i job. Men der vil for den enkelte borger oftest være tale om en tidsbegrænset ansættelse. Derfor bør jobcentret have en klar strategi for, hvordan disse midlertidige fleksjobansættelser kan bruges som "murbrækker" for at få borgeren ansat i et permanent fleksjob på enten en privat eller offentlig arbejdsplads. Hvis dette ikke lykkes, kan borgerne komme til at opfatte den kommunale fleksjobpulje som en foranstaltning, der alene er iværksat for, at kommunen kan fastholde sin ret til refusion af ledighedsydelse sådan som det direkte fremgår af jobcentrets udkast til handlingsplan ift. økonomiske udfordringer i 2011 og frem jf. pkt. 2.

Der er for godt et års tid siden taget initiativ til at løse problemerne på ledighedsydelsesområdet, så alle borgere nu er tilknyttet en sagsbehandler. Aktuelle tal fra jobcentret viser, at det har haft stor betydning for rettidigheden på ledighedsydelse, der på et år er gået fra, at kun ca. 50 % af borgerne fik deres samtale til tiden til, at ca. 95 % nu får samtalen til tiden.

Ledighedsydelsesområdet har dog efter KLK's vurdering fortsat behov for stort fokus, hvilket afdelingslederne også giver udtryk for. Som en af afdelingen lederne fortæller:

"Det er en stor oprydningsproces, og vi er ikke i mål endnu, men vi har sat en sagsbehandler på alle borgere, sat fokus på rettidighed og faglig opkvalificering."

KLK finder på baggrund af interviewet med medarbejderne, at der bl.a. er behov for at klæde medarbejderne bedre på til opgaven. Medarbejderne giver selv udtryk for, at de føler, at de mangler tilstrækkelig viden om området. Som en medarbejder udtrykker det:

”Vi mangler den faglige påklædning. Vi kan ikke lave de rådighedsvurderinger ordentligt.”

KLK anbefaler, at jobcentret arbejder målrettet mod kompetenceudvikling på området. Dette er ikke mindst væsentligt, fordi kommunen har forholdsvis mange borgere på ledighedsydelse. Kommunens strategi er pt., at nogle af disse borgere skal på førtidspension. Som nævnt under sygedagpengeafsnittet er det en dyr løsning for kommunen på sigt. Derfor bør der målrettet sættes ind på, at så mange borgere på ledighedsydelse som overhovedet muligt kommer i fleksjob.

KLK anbefaler også, at jobcentret overvejer, om der er behov for en sparring fra en særskilt faglig koordinator på området. I dag får medarbejderne sparring via den faglige koordinator på sygedagpengeområdet, men KLK vurderer, at der er behov for at opprioritere den faglige sparring på ledighedsydelse.

Jobcentret bør også overveje at give teamet den samme afdelingsleder, ligesom man fysisk bør samle teamet. I dag sidder medarbejderne på to forskellige adresser, hvilket gør den faglige sparring vanskeligere.

Overleveringen af sager til ledighedsgruppen sker i dag helt overvejende elektronisk ved, at borgeren tilgår medarbejderens sagsstamme. Men der er kun undtagelsesvist dialog internt i jobcentret mellem den medarbejder, der har haft borgerens sag indtil tilkendelsen af fleksjob og den medarbejder, der overtager opfølgningen på ledighedsydelse. KLK anbefaler, at der indføres faste rutiner for dialog mellem medarbejderne ved overdragelsen af sager, så den nye sagsbehandler får alle relevante informationer og vurderinger overleveret.

Bilag 3: Vurderinger ift. kontanthjælpsområdet

Vurdering af det faglige arbejde og valgte indsatser

Det er KLK's overordnede vurdering, at der generelt bliver leveret et godt fagligt arbejde på kontanthjælpsområdet, men at der også er muligheder for at forbedre indsatsen, hvis jobcentret lægger en mere klar strategi for, hvilke indsatser de forskellige grupper af kontanthjælpsmodtagere skal have for at vende tilbage til arbejdsmarkedet.

Især for de unge kontanthjælpsmodtagere under 30 år bliver der leveret en god faglig indsats. Indsatsen er her godt koordineret med kommunens øvrige forvaltning, særligt med UU-vejledningen, hvor der sker en koordineret indsats over for de unge. Der er også en konsekvent indsats over for borgere i matchgruppe 1. Medarbejderne tilkendegiver, at man har en velfungerende praksis omkring straksaktivering. Der er dog ingen af de gennemgåede sager, hvor dette har været anvendt, men forklaringen er formentlig, at KLK har valgt at udtage mellemlange eller langvarige sager.

Samspelet til jobcentrets virksomhedsrettede arbejde fungerer ud fra medarbejdernes tilkendegivelser godt. Det fremgår også af de gennemgåede sager, at der generelt ikke går ret lang tid fra en sagsbehandler bestiller en virksomhedsrettet aktivering til denne iværksættes. Aktivering i private virksomheder er et af de mest effektive redskaber. KLK anbefaler derfor, at jobcentret fortsætter det gode arbejde i forhold til virksomhederne.

Borgernes progression i forhold til arbejdsmarkedet

KLK vurderer, at jobcentret ikke i tilstrækkeligt omfang arbejder systematisk med en klar plan for, hvad der skal til for at bringe kontanthjælpsmodtagerne tilbage til arbejdsmarkedet. Det kommer til udtryk i sagerne ved, at der ikke er tilstrækkelige overvejelser om, hvor indsatsen skal føre hen, og hvad der er hensigten med de anvendte aktiveringstilbud.

I de gennemgåede sager er der således i fem ud af 12 sager kun i meget begrænset omfang overvejelser om, hvad borgeren kan og bør kunne i fremtiden, hvis vedkommende skal tilbage til arbejdsmarkedet. Der er heller ingen overvejelser om, hvad de aktiviteter, der er iværksat, skal føre til eller allerede har ført til.

I syv sager har sagsbehandleren anvendt skemaet "Visitation og kontaktforløb" som ramme for overvejelser omkring borgerens ressourcer. Størstedelen af disse sager vedrører unge under 30 år. Her er der mere udførlige overvejelser omkring borgerens ressourcer, selvom dette skema også i nogle tilfælde kunne anvendes mere aktivt.

Der findes også eksempler på, at borgerne bliver sendt i aktivering, hvor hensigten med aktiveringen fremstår uklar. Fx omhandler en af de gennemgåede sager en ufaglært mand i matchgruppe 1, som bliver sendt i et 26 ugers afklaringsforløb, som ellers primært er målrettet de unge, og uden at det fremgår, hvad hensigten med forløbet er.

For de unge bør jobcentret have fokus på, at alle virksomhedsrettede aktiveringer så vidt muligt tænkes ind i et uddannelsesperspektiv, så der er et klart formål med en aktivering, som handler om, at den unge skal motiveres til en uddannelse. På samme måde bør unge, der kommer i ordinær beskæftigelse, så vidt muligt støttes i, at jobbet leder frem mod en uddannelse.

Det er muligt, at sagsbehandlerne har gjort sig flere overvejelser om borgernes ressourcer end det, der fremgår af sagerne. Ud fra de gennemførte interview er det således konsulenternes indtryk, at der er mange dygtige medarbejdere på området. Men en mere eksplicit stillingtagen i sagerne vil dels sikre, at sagsbehandleren reelt gør sig overvejelser og *har* en strategi for borgerens vej tilbage til arbejdsmarkedet eller til uddannelse. Og dels vil det gøre det lettere for den enkelte sagsbehandler at overskue sin sagsstamme, hvis disse overvejelser er skrevet ind i sagen.

KLK anbefaler derfor, at jobcentret arbejder med en fælles praksis for vurderingen af borgerens ressourcer i forhold til arbejdsmarkedet og de aktiviteter, der bør sættes i værk, herunder bør de positive erfaringer for de unge under 30 år udbredes.

På sigt kan jobcentret overveje at indføre deciderede progressionsmålinger af borgerne, hvor man vurderer borgerens progression i forhold til arbejdsmarkedet på en skala fra fx 1 til 5 på en række parametre, fx borgerens motivation. Nogle jobcentre arbejder målrettet med disse målinger og finder, at progressionsmålinger er et godt værktøj til en konstruktiv dialog med borgeren. KLK finder dog, at Jobcenter Aabenraa i første omgang bør arbejde videre med denne rapportes øvrige anbefalinger, inden man kaster sig ud i et større udviklingsprojekt, som indførelse af progressionsmålinger vil være.

Visitation og tidlig indsats

Der er gode eksempler i sagerne på, at jobcentret får fulgt godt op over for kontanthjælpsmodtagere. Men der er også eksempler på kontanthjælpssager, der har kørt i årevis, før der startes en indsats op, eller hvor der går måneder, før der bliver taget hånd om oplagte problemer.

Fx i en sag om en mandlig kontanthjælpsmodtager, som har haft en hash-psykose, og som fortsat ryger hash dagligt. Her går der flere måneder fra speciallægen anbefaler misbrugsafvænning og tilknytning af støttekontaktperson, før der bliver taget initiativ til at føre det ud i livet. Se i øvrigt afsnittet nedenfor om samarbejdet med andre forvaltninger.

KLK anbefaler derfor også, at jobcentret arbejder med fælles strategi for, hvilken indsats de forskellige grupper af kontanthjælpsmodtagere skal have, hvis målene på området skal indfris. Det kan handle om, hvilke borgere der skal have en tidligere aktiv indsats, hvilke borgere der skal stilles præcise krav til mv. Der er ligeledes behov for, at sagsbehandlerne aktivt anvender denne strategi i deres praksis.

Det skal understreges, at der på samme måde som på sygedagpengeområdet ikke er tale om, at alle borgere skal have en tidlig indsats, men om at have en klar strategi for, hvem der skal have tidlig indsats, og hvem der kan vente. Det handler om at bruge de offentlige ressourcer på dem, der ikke selv finder i arbejde, og om ikke at bruge unødige ressourcer på dem, der kan selv. En grundig og retvisende visitation af borgeren er derfor afgørende.

KLK anbefaler, at en fælles afklaring af strategi i forhold til de enkelte målgrupper på kontanthjælpsområdet indgår i fase 2. Der kan her hentes inspiration i det arbejde, som nogle jobcentre har iværksat med at opstille en såkaldt forandringsteori for indsatsen. Inden for denne tilgang arbejdes der målrettet med at opdele kontanthjælpsmodtagerne i mindre målgrupper, der er væsentligt mere opdelt end matchkategoriseringen, fastsætte mål på lang, mellemlang og kort sigt for de enkelte målgrupper og derefter definere, hvilken indsats den enkelte målgruppe skal have for at opfylde målene.

Effekten af aktive tilbud

Effekten af aktiveringstilbuddene er afgørende for at få borgerne tilbage til arbejdsmarkedet. Både ledelse og medarbejdere giver udtryk for, at de følger op på tilbuddene og kender effekten af dem. Men medarbejderne anvender denne viden forskelligt, og det sker primært ud fra sagsbehandlerens fornemmelse, selvom der også i nogle tilfælde foreligger rapporteringer fra praktikstederne.

KLK har ikke haft til opgave at analysere effekten af de anvendte tilbud, men kan ud fra medarbejdernes tilkendegivelser konstatere, at der er en vis tvivl i organisationen om, hvorvidt man har de rette tilbud til rådighed,

og om tilbuddene i for høj grad er tilrettelagt med henblik på at kunne overholde kommunens pligt til at aktivere de ledige.

Medarbejderne er således fx ærgerlige over, at tilbuddet hos EFA er ophørt. Som en medarbejder udtrykker det:

"De var ellers gode til de unge, der ikke er bogligt stærke. De havde et godt internt værksted og var gode til at få folk ud i praktik."

I andre tilfælde tilkendegiver medarbejderne, at kommunen har tilbud, som man ved ikke virker. Som en medarbejder siger:

"Vi har tilbud, som vi ikke føler, vi får noget ud af. Fx Kofoeds Skole, men den holder vi hånden over for det er jo Kofoeds Skole. Vi bruger tilbuddene fordi vi ikke har andet, og vi skal holde borgerne i gang."

På den baggrund anbefaler konsulenterne, at jobcentret overvejer, om man har de rigtige aktiveringstilbud til rådighed, herunder hvordan aktiveringstilbuddene reelt bidrager til at forbedre borgernes kompetencer. Dette hænger tæt sammen med anbefalingen oven for om en strategi for borgerens tilbagevenden til arbejdsmarkedet.

Samtalen

Samtalerne med borgerne er et af jobcentrets nøgleredskaber. Forskningsresultater viser, at hyppige samtaler med de ledige har positiv effekt, hvis de er tilrettelagt ud fra en anerkende tilgang¹³.

Jobcenter Aabenraa har inden for kontanthjælpsområdet iværksat forløb omkring den gode samtale, som motiverer borgeren til at komme videre i sit arbejdsliv, fx til brancheskift. Og medarbejderne tilkendegiver, at de sparrer med hinanden på teammøderne om spørgsmålet, men nogle mener fortsat ikke, at de har de tilstrækkelige redskaber til at gennemføre en god samtale. Det er derfor konsulenternes anbefaling, at jobcentret arbejder videre med, hvordan samtalen kan bidrage til at motivere borgerne.

Vurdering af tilkendelsespraksis

KLK har for kontanthjælpsområdet primært vurderet tilkendelsespraksis i forhold til sanktioneringen af borgere, der udebliver fra samtaler eller tilbud. Det er nemlig ydelseskontorets opgave at tage stilling til, om borgerne er berettigede til kontanthjælp. Men da jobcentret skal indstille til sanktion ved

¹³ Rosholm og Svarer, Effekter af samtaler i den aktive arbejdsmarkedspolitik, 2010

udeblivelser fra samtaler og tilbud, har KLK vurderet jobcentrets praksis i forhold til disse indstillinger til sanktionering af kontanthjælpsmodtagere.

KLK's vurdering er, at der i de gennemgåede sager generelt bliver foretaget sanktioneringer og tilhørende partshøringer, når borgeren ikke lever op til pligterne efter lovgivningen.

I de gennemgåede interview giver medarbejderne udtryk for, at der sker konsekvente sanktioneringer af borgere i matchgruppe 1, mens der sker en mere individuel vurdering af borgere i matchgruppe 2 og 3. Dette er i overensstemmelse med lovgivningen, som netop lægger op til en mere individuel vurdering af sanktioneringen for matchgruppe 2 og 3.

KLK vurderer dog, at det med kan indgå i en ovennævnte fælles strategi for indsatsen over for de forskellige målgrupper af kontanthjælpsmodtagere, hvordan praksis skal være i forhold til sanktionering.

Vurdering af styringen fagligt og økonomisk

Medarbejderne giver udtryk for, at der generelt er sket en stramning af styringen og ledelsen af afdelingen de seneste år. Medarbejderne tilkendegiver, at det var nødvendigt, fordi der de første år efter kommunesammenlægningen ikke var styr på tingene. Medarbejderne finder generelt, at der er et godt samarbejde internt i deres team og med afdelingsledelsen. Som en medarbejder udtrykker det:

"Vi synes, vi bliver hørt og anerkendt af afdelingsledelsen, når det går godt, men får også at vide, når det ikke går godt, men det sker på en ordentlig måde."

Styringen af kontanthjælpsområdet har stort fokus på rettidighed i indsatsen både med hensyn til afholdelse af samtaler og aktivering – bl.a. af hensyn til at kommunen kan hjemtage refusioner. Både afdelingsledelsen og medarbejderne giver udtryk for, at rettidighed er et fokusområde. De gennemgåede sager bekræfter med enkelte undtagelser dette billede.

Der er delte meninger blandt medarbejderne om, hvorvidt rettidighed og økonomiske hensyn står vejen for den faglige kvalitet. Nogle medarbejdere finder, at tingene bliver for pressede til, at den faglige indsats kan leveres inden for rammerne. Andre medarbejdere tilkendegiver, at rettidigheden er en del af den rette indsats, for som en medarbejder formulerer det:

"Vi skal jo tale med borgerne for at flytte dem."

KLK vurderer, at kontanthjælpsområdet generelt bliver styret godt, men at området fremadrettet bør fokusere mere på den faglige kvalitet og indsats.

Det kan efter konsulenternes opfattelse godt ske, uden at det påvirker rettidigheden negativt.

Overleveringen af sager mellem sagsbehandlerne for de unge under 30 år og sagsbehandlerne for de over 30-årige sker i dag helt overvejende elektronisk ved, at borgeren tilgår den nye sagsbehandlers sagsstamme. Men der er kun undtagelsesvist dialog mellem de to sagsbehandlere.

Der er tilsyneladende også en vis usikkerhed blandt medarbejderne om, hvornår sager omkring tilkendelse af fleksjob skal sendes videre til en kollega med ansvar for området, og hvornår man skal tage sagen selv.

KLK anbefaler, at der indføres faste rutiner for dialog mellem medarbejderne ved overdragelsen af sager, så den nye sagsbehandler får alle relevante informationer og vurderinger overleveret, og at procedurerne for hvem der tilkender fleksjob, gøres helt klare.

Samspillet med andre forvaltninger

Jobcentret er på en række områder afhængig af et godt samarbejde med andre dele af kommunen. Som nævnt for de unge fungerer samspillet med UU-vejledningen godt. Derudover gælder det for kontanthjælpsområdet, at der er behov for et godt samarbejde med særligt handicap-, psykiatri- og sundhedsområdet. Samarbejdet med sundhedsområdet er behandlet under sygedagpengeområdet.

Det lyder samstemmende fra alle interviewede ledere og medarbejdere, at samarbejdet med handicap og psykiatri fungerer meget dårligt. Jobcentret oplever fx, at det er vanskeligt at få bevilget støttekontaktpersoner til relevante borgere, selvom det efter sagsbehandlerne opfattelse er helt oplagte tilfælde. Konkret fremhæver en af sagsbehandlerne en aktuel sag, hvor en meget psykisk syg flygtning ikke fik bevilget hjælp på trods af, at vedkommende efter sagsbehandlerens vurdering havde helt åbenlyse behov.

Tilsyneladende ligger der økonomiske og budgetmæssige barrierer til hinder for et bedre samarbejde. Det er efter konsulenternes opfattelse en opgave for kommunens samlede ledelse at skabe rammerne for et godt samarbejde mellem medarbejderne i de forskellige forvaltninger. KLK anbefaler derfor, at kommunens direktion drøfter, hvordan samarbejdet på tværs af forvaltningerne kan forbedres.

Bilag 4: Vurderinger af tværgående karakter

Politisk involvering og ejerskab til beskæftigelsesområdet

Beskæftigelsesområdet er politisk præget af, at det samlede byråd ikke har noget større ejerskab til indsatsen. Der er tale om et kompliceret sagsområde, som byrådet i høj grad overlader til arbejdsmarkedsudvalget. Formandskabet for arbejdsmarkedsudvalget er meget aktivt, bakker forvaltningen op og er generelt godt inde i sagsområdet. Men det kan være svært for arbejdsmarkedsudvalget at få sat ting på dagsordenen i det samlede byråd.

Som formanden for arbejdsmarkedsudvalget formulerer det:

”Beskæftigelsesområdet drøftes mest i byrådet, når vi må bede om en til-lægsbevilling eller ved negative revisionsbemærkninger. Man kan bruge lang tid på at drøfte, om vi skal bevilge 200.000 kr. på et andet område. Og minuttet efter giver man så 20 mio. kr. til beskæftigelsesområdet uden dis-kussion.”

Konsekvensen er, at beskæftigelsesområdet lever en forholdsvis isoleret tilværelse uden tilstrækkelig koordination med andre områder i kommunen, fx sundhedsområdet samt handicap- og psykiatriområdet. Det betyder en mindre sammenhængende service over for borgerne. En undtagelse herfra er dog kommunens velfungerende ungeindsats.

Et godt samarbejde med andre områder som sundhed og handicap og psykiatri har afgørende betydning for om beskæftigelsesindsatsen kan lykkes. Og omvendt er disse andre områder afhængig af en god beskæftigelsesindsats, som forebygger marginalisering og andre af de problemer, der følger i kølvandet på borgernes manglende tilknytning til arbejdsmarkedet. Dertil kommer de økonomiske fordele, som kommunen samlet set vil have af en effektiv og sammenhængende beskæftigelsesindsats. Det er også KLK's vurdering, at en større politisk fokusering kan medføre en større vilje til at tænke langsigtet fx ved at investere i særlige indsatser.

KLK vurderer på den baggrund, at beskæftigelsesområdet bør løftes politisk, så det ikke alene ses som en gøgeunge, men som et område hvor der politisk kan træffes beslutninger, laves investeringer og høstes resultater på sigt. Dette vil indgå i anbefalingerne i projektets fase tre. Særligt arbejdsmarkedsudvalgets formandskab giver udtryk for, at man gerne ville kunne arbejde mere langsigtet, herunder bedre muligheder for at foretage langsigtede investeringer på området.

KLK anbefaler, at kommunens politikker og strategier på beskæftigelsesområdet tænkes sammen med kommunens øvrige indsatser – fx det socia-

le område, sundhedsområdet, forebyggelse, uddannelse, erhverv, bosætning etc. Kommunen kan her bygge videre på erfaringerne fra kommunens tværgående ungeindsats og andre kommuners erfaringer med at koble forskellige politiske områder.

Fx kan det overvejes at koble erhvervsområdet og virksomhedsindsatsen i jobcentret sammen i en fælles strategi for det virksomhedsvendte arbejde. Og man kan overveje, hvordan dele af aktiveringsindsatsen (projekter, kontrakter med private aktører mv.), kan understøtte de lokale virksomheders behov.

Byrådet skal også kunne diskutere beskæftigelsespolitik, når det handler om andet end tillægsbevillinger. Beskæftigelsesplanen er et godt redskab til at udbrede ejerskabet til beskæftigelsesområdet, hvis den anvendes aktivt og kommer til at indeholde temaer med et bredere politisk fokus. Den kan med fordel indeholde overvejelser om, hvordan indsatsen skal koordineres med andre forvaltningsområder i kommunen. Det indgår ikke som en del af den eksisterende beskæftigelsesplan for 2012.

KLK anbefaler, at beskæftigelsesplanen får et bredere sigte, og bliver genstand for en reel drøftelse i byrådet. Beskæftigelsesplanen bør også forud for behandlingen i byrådet drøftes i andre udvalg end Arbejdsmarkedsudvalget, fx Social- og Sundhedsudvalg, så disse udvalg får indflydelse på og ejerskab til de dele af beskæftigelsesplanen, som har betydning for deres områder. Derudover bør det overvejes, om der i større omfang kan arbejdes med flerårige mål for området. Det kan understøtte politikernes mulighed for at fokusere på det politiske indhold. Og det kan forbedre jobcentrets mulighed for at tænke strategisk og skabe rum til at manøvrere og handle langsigtet.

Endvidere anbefaler KLK, at både administration og arbejdsmarkedsudvalgets formandskab arbejder med at skabe gode rammer for politiske drøftelser. Det kan handle om, at der i en større del af udvalgets dagsordenspunkter lægges op til drøftelser, der sikrer, at politikerne har fuldt kendskab til de forudsætninger, der eksisterer på området fagligt såvel som økonomisk.

Jf. afsnittet om fase 2 lægger KLK endvidere op til, at samarbejdet inden for arbejdsmarkedsudvalget og med andre udvalg behandles særskilt på en workshop.

Organisering, samarbejde, snitflader etc.

Generelt beskriver medarbejderne samarbejdet inden for de enkelte afdelinger som rigtig godt. Det er ligeledes vurderingen, at opgaverne generelt er udmærket fordelt. Enkelte steder er man udfordret af at have forskellige adresser, og KLK har også under vore interview kunnet konstatere, at der ikke er fuld transparens på tværs af team inden for afdelingerne ift. arbejdsopgaver, procedurer, erfaringer etc. De foregående afsnit om fagområderne har givet nogle anbefalinger til, hvor der hensigtsmæssigt kan rettes op på det.

Der er lidt uenighed om, hvordan samarbejdet mellem afdelingerne fungerer. Mellemlederne beskriver det samlede jobcenter som meget lidt søjleopdelt, og at der er et tæt samarbejde, men har også en erkendelse af, at nogle medarbejdere nok vil opleve det anderledes. Som en afdelingsleder udtrykker det:

"Mine medarbejdere vil sige, at de tilhører en afdeling."

Fra medarbejdernes side beskrives samarbejdet mellem afdelingerne som udfordrende. Det beskrives som relativt simpelt at samarbejde med medarbejdere i andre afdelinger, men ledelsen bør være opmærksom på at komme med klare udmeldinger om arbejdsfordelinger og prioritering af ressourcer. En sagsbehandler udtaler fx:

"Det er rodet. Lederne er ikke enige om, hvilke opgaver der ligger hvor."

eller

"Det skal vel ikke være besværligt for os? Der burde være nogle aftaler, noget formaliseret fx i administrationsgrundlaget. Det skal ikke være noget vi selv skal til at finde ud af medarbejder til medarbejder."

Det beskrives fx som vanskeligt at overføre en borger fra sygedagpenge til kontanthjælp eller at få en fejlvisiteret flyttet til en anden afdeling.

KLK er opmærksom på, at der er udarbejdet en række funktionsmodeller ligesom der fx er udarbejdet arbejdsgangsbeskrivelser for overgangen til indstilling til førtidspension. De foretagne beskrivelser giver blot ikke medarbejderne det ønskede overblik – eller også er de ikke implementeret i tilstrækkelig grad. Det handler i ledelsesforhold ofte om at formidle budskaberne ad flere kanaler.

KLK vil anbefale, at ledelsen tager disse skitserede udfordringer alvorligt og forsøger at skabe faste rammer for samarbejde og selv forsøger at understøtte en samarbejdende kultur i jobcentret.

Som beskrevet ovenfor oplever sagsbehandlerne meget store problemer i forhold til samarbejdet med handicap og psykiatri.

"Vi kan ikke komme i kontakt med dem, og de bevilger ikke hjælp."

udtaler medarbejderne, og mellemlederne supplerer

"Vi er også afhængige af andre forvaltningers indsats – såvel internt som eksternt ift. forvaltningen. Vi oplever ikke altid at vi får den hjælp vi gerne ville have."

KLK anbefaler, at disse tværgående udfordringer løftes op i direktionen og sikres en samlet, afvejet løsning, således at rammer og prioriteringer er klare for de medarbejdere og mellemledere, der skal arbejde med snitfladerne til daglig.

Den faglige, økonomiske og resultatorienterede styring

Kendskab til mål og økonomi

Sagsbehandlerne fortæller, at de i rimelig grad kender de mål, de arbejder efter. Områdets planer og strategier er gennemgået på møder og de kender de måltal kommunen går efter. Dette gælder dog i mindre udstrækning på kontanthjælpsområdet, hvor medarbejdere ikke i samme udstrækning giver udtryk for at kende områdets mål.

Sagsbehandlerne beskriver også, at der har været en del debat om hvorvidt de opstillede mål har været realistiske. Som en medarbejder formulerer det:

"I starten tænkte jeg, at målene var urealistiske, men nu virker de ok."

Denne udtalelse dækker det billede KLK har fået af medarbejdernes generelle opfattelse.

Medarbejderne beskriver en tydelig ændring på området, og karakteriserer jobcentret som meget målorienteret og økonomisk styret. Det er der delte holdninger til, men det brede billede er, at medarbejderne bakker op om den linje. Det er, som en medarbejder siger, *"Nok godt nok!"*

Sagsbehandlerne skal på flere områder indgive prognoser for, hvad de regner med at kunne afslutte osv. fremover. Det beskrives som et rigtig godt værktøj, der giver medejerskab og en tilfredsstillelse for den enkelte, når man når de mål, man selv har sat. *"Det er en positiv gulerod."* Metoden er simpel og god – måske den kan kopieres til andre områder?

Det er ligeledes beskrevet, hvordan der hver uge skal afrapporteres i forhold til, hvor mange sager man har, hvor mange der er afgået, opgøre fx forbrug af lægeerklæringer etc. Begge dele er meget hensigtsmæssige i forhold til at sikre medarbejderne et billede af, hvordan opgaver bevæger sig, og at den enkelte er på (rette) vej. Men skal motivationen bevares er det samtidig centralt, at operationelt anvendelige mål står klart for de enkelte medarbejdere og kan sættes op mod de opnåede resultater for derefter at skabe grundlag for en konstruktiv dialog mellem leder og medarbejder.

KLK vurderer, at der kan arbejdes endnu mere med at nedbryde de overordnede mål til team- eller medarbejderniveau. Det er centralt, at denne nedbrydning sker med afsæt i de overordnede mål, der indgår som forudsætningsmateriale for budgettet. Uden denne tætte kobling mellem måltal og budget skabes der ikke den fornødne sammenhæng mellem hvornår det går godt for den enkelte, og hvornår det går godt for jobcentret – og det overholder sine budgetter. Denne sammenhæng gælder både i forhold til den årlige udmøntning af budget og beskæftigelsesplan og i forhold til den løbende opfølgning på mål og budget.

Tilsvarende kan beskæftigelsesplanens mål brydes ned på mål for de enkelte afdelinger, og derfra føres ud så den enkelte medarbejder efter en dialog med nærmeste leder får tildelt et måltal, som er vedkommende andel af jobcentrets samlede mål.

Med det in mente skal styringen ikke alene bruges som pisk, men altså også som gulerod. Jobcenterchefen og mellemlederne skal være meget opmærksomme på det forhold, og at behovet varierer fra medarbejder til medarbejder. Jobcentret kan også overveje, hvordan der kan arbejdes med generelt at etablere størst muligt ejerskab blandt medarbejderne til de mål beskæftigelsesplanen indeholder. Ovennævnte nedbrydning af målene til konkrete indsatser kan være en del deraf.

Formandskabet giver udtryk for, at arbejdsmarkedsudvalget orienteres godt og løbende om områdets udvikling. Udvalget var således løbende orienteret gennem 2011 om et forventet merforbruget.

Jobcentrets administrationsgrundlag

KLK har gennemgået jobcentrets udarbejdede administrationsgrundlag. KLK har forstået, at det blev udarbejdet bl.a. for at imødegå de revisionsbemærkninger området fik i 2010 og 2011. Administrationsgrundlaget indeholder umiddelbart relevante oplysninger i forhold til disse problemstillin-

ger. Det er også umiddelbart vurderingen, at selve udarbejdelsen heraf har været medvirkende til at højne det faglige niveau.

Men i forhold til at anvende administrationsgrundlaget som et arbejdsværktøj i det daglige er medarbejderne stærkt negative.

"Det har været spild af tid", "Ingen bruger det for det er for dårligt", "Jeg har brugt det to gange, mens jeg har været her", "På de tidspunkter, hvor vi har haft brug for viden, står detaljerne der alligevel ikke."

er nogen af bemærkningerne fra medarbejderne på tværs af afdelingerne.

Det er KLK's vurdering af beskrevne arbejdsgange er nødvendige både for at sikre ensartethed og for at skabe et vidensoverblik for både nye og erfarne medarbejdere. Men som ovennævnte illustrerer, er det centralt at beskrivelserne bliver relevante og anvendelige for medarbejderne og at tilblyelsesprocessen bliver mere åben overfor medarbejdernes input. Det handler bl.a. om at få spurgt ind til deres behov fx omkring snitfladeproblematikker, som beskrevet ovenfor, at gøre ajourføringen relevant fx ved at koble den op på løbende faglige diskussioner og i det hele taget sikre, at systemet er let tilgængeligt og let at ajourføre. KLK vurderer, at indførslen af administrationsgrundlaget er vokset oppefra, og at det har gjort selve materialet mindre anvendeligt for medarbejderne, ligesom selve udarbejdelsen har medført megen frustration. Jobcentrets ledelse giver i interviewet udtryk for, at man godt er klar over, at administrationsgrundlaget ikke er fuldt implementeret og anvendt.

Det er KLK's anbefaling, at der fortsat skal være et administrationsgrundlag, men der på startes en proces, hvor medarbejdernes ejerskab til anvendelse og vedligeholdelse forbedres. Endvidere bør jobcentrets ledelse fremover arbejde mere med at skabe engagement nedefra. Det er KLK's vurdering, at der i jobcentret er mange medarbejdere med stort engagement – dette engagement skal ledelsen både bevare og udnytte konstruktivt.

Effektvurdering

Bredt i landets kommuner savnes der overblik over hvorvidt de enkelte indsatser har den ønskede effekt. Sådan er det også i Aabenraa Kommune. Som en medarbejder beskriver de anvendte tilbud:

"Vi ved ikke om det gør nogen forskel"

Omvendt indikerer andre udtalelser, at den enkelte sagsbehandler egentlig har et nogenlunde billede af de enkelte tilbud og deres virkning. Men generelt deles denne viden ikke og den er alene baseret på fornemmelser, og som det formuleres:

"Det skrives ikke i journalen, hvad vi vurderer de har fået ud af det."

På spørgsmålet om kommunen har systematisk viden om effekter er svaret nej – suppleret af kommentaren:

"Vi har billede af, hvad borgeren får ud af tilbuddet, men primært ud fra fornemmelse."

Ved drøftelsen af de enkelte tilbud fremhæver sagsbehandlerne de enkelte tilbuds styrker og svagheder, men i de supplerende kommentarer fokuseres primært på samarbejdet og afrapportering mere end effekten af tilbuddet i forhold til borgerens situation.

At etablere et reelt og systematisk vurderingsgrundlag af de enkelte tilbuds effekt fordelt på forskellige ydelser, situationer og borgertyper – fx i form af progressionsmålinger – er et meget stort arbejde, og det er KLK's vurdering at Jobcenter Aabenraa ikke for nuværende skal igangsætte dette arbejde. Et sådant projekt vil være tidskrævende, og det er ikke der jobcentret skal fokusere aktuelt, jf. bemærkningerne om progressionsmålinger under kon-tanthjælpsområdet. Men det betyder ikke, at der ikke kan arbejdes mere fokuseret på at inddrage denne viden.

Det er KLK's anbefaling, at den enkelte medarbejder ved igangsætning af tilbud specificerer nøje, hvilken effekt der er tiltænkt overfor den enkelte borger, at der efterfølgende følges op på om disse effekter er opnået, at der skabes rum for erfaringsudveksling mellem medarbejderne om effekterne i de enkelte tilbud, og at der på ledelsesplan sker en løbende drøftelse med de enkelte tilbud om de opnåede resultater. Flere af disse tiltag sker allerede i et vist omfang – fx spørger et team systematisk ind til, hvordan det går borgeren i det enkelte tilbud og modtager ugentlige afrapporteringer fra tilbudsstederne om fremdrift. Men generelt er det billedet, at jobcentret kan styrke sin indsats og sikre en sammenhæng mellem opstillingen af behov, afrapportering og konsekvens.

Med en mere koordineret og fælles viden om effekter af de enkelte tilbud og forskellige socialfaglige indsatser kan jobcentret arbejde videre med at lade den viden indgå aktivt i den løbende prioritering mellem de forskellige tilbud og tilgange, og kan også mere kvalificeret op- og nedprioritere forskellige tilbudstyper. Det løbende behov for andre typer tilbud understøttes også bedre.

I flere af de gennemførte interview omtales uanmeldte besøg på tilbudsstederne. De har fungeret godt, og har løst nogle oplagte uhensigtsmæssigheder. Det er KLK's vurdering, at sådanne besøg er nyttige, men de giver kun et ganske begrænset billede af tilbuddenes effekt.

Journalsskrivning

Ved KLK's gennemgang af sager fra jobcentret er det vurderingen, at journalsskrivningen er blevet for automatiseret. Områdets fagsystemer genererer automatiske notater fx ved opfølgningssamtaler, men de er så kortfattede og generelle, at de har en nærmest uanvendelig karakter. Som anført tidligere fremgår borgerens progression og effekten af de gennemførte aktive tilbud kun meget sporadisk i de gennemgåede sager.

KLK anbefaler derfor, at den enkelte sagsbehandler dokumenterer en lidt større del af overvejelser, planer og socialfaglige begrundelser for de valg, der træffes og at effekter og borgerens løbende status forsøges dokumenteret. Det behøver ikke handle om lange notater, men blot korte løbende bemærkninger i sagen. Ressourceprofilen kan være et værktøj, der anvendes til dette formål fx på kontanthjælpsområdet.

Budgetlægning

Samarbejdet mellem de økonomiske konsulenter og jobcentrets ledelse beskrives som godt. Det er en stor fordel at sidde fysisk i området, det giver en god og tæt dialog også selv om man ikke altid er enige.

Selve budgettilblivelsen er meget baseret på beregninger og vurderinger i jobcentret over forventede effekter af nye indsatser. Økonomifunktionen omsætter disse vurderinger til budgettal, men er ikke altid involveret i selve vurderingen ift. forudsætningerne. De økonomiske konsulenter vurderer selv, at der her kunne være et forbedringspotentiale – både for at skabe større forståelse og for at lave en kvalitetssikring. De skitserer selv en af problemstillingerne:

"Jobcentret er gode til at tænke i forbundne kar, men de er for optimistiske i deres vurderinger særligt i forhold til, hvornår effekten indtræder."

Det er KLK's vurdering, at der er behov for en større dialog omkring budgettets forudsætninger. Ud fra de foretagne interview, virker det alene som jobcenterchefens skøn, der lægges endeligt til grund for forudsætningsmaterialet. Der bør være en bredere dialog herom i forvaltningsrådets samlede ledelse og de økonomiske konsulenter bør sikres mulighed og forudsætninger for at kunne gå konstruktivt kritisk ind i en dialog om forudsætninger, forventninger osv. Erfaringen fra andre kommuner viser, at en struktureret og god dialog omkring budgettets forudsætningsmaterialer styrker kvalitet og ejerskab.

Endvidere bør økonomifunktionen i højere grad inddrages i forhold til vurdering af omkostninger ved tilbud mv. Dette foregår i dag i højere grad internt i jobcentret.

KLK har forstået, at budgetansvaret for førtidspensioner er placeret ved afdelingschefen for ydelseskontoret, hvorimod vurderingen af områdets udvikling, antal tilkendelser mv. er placeret ved jobcenterchefen. Dette er en logisk konsekvens af lovgivningen på området, hvor ansvaret for tilkendelser af førtidspension ikke må være placeret i jobcentret. Men det kan give anledning til en uhensigtsmæssig suboptimering mellem forskellige dele af det kommunale budget. Områdets direktør bør være meget opmærksom på at forebygge en sådan suboptimering.

Den administrative afregning/administration med virksomheder, der har folk i fleksjob, bør undersøges nærmere. KLK har ikke haft adgang til at undersøge området til bunds, men medarbejderne har tilkendegivet, at det afholder nogle virksomheder fra at oprette fleksjob, at kommunens administration af området er rigid. KLK vil klart anbefale, at disse problemstillinger løses.

Generelt skal det overvejes, hvordan forvaltningsområdet bedst muligt udnytter de stabsfunktioner området selv har til rådighed. Stabsfunktioner er vigtige for et dynamisk og velstyret forvaltningsområde, der leverer en koordineret indsats. Det kan drøftes, hvordan det sikres, at der opnås de bedste resultater med de ressourcer, der aktuelt rådes over.

Vurderinger ift. ledelse, arbejdsmiljø etc.

Bredt i jobcentret beskrives arbejdsmiljøet som godt bl.a. fordi samarbejdet mellem medarbejderne er godt. Som en medarbejder på ledighedsydelsesområdet udtaler:

"Jeg glæder mig hver dag til at komme på arbejde. ... Det er nok fællesskabet. Men udfordringerne kan nogle gange være store."

Også samarbejdet med den nærmeste chef beskrives af medarbejderne som overordnet set godt. Som en medarbejder skitserer det:

"Der er et godt samarbejde og [afdelingslederen] er altid villig til at hjælpe. ... Skriver jeg en mail om noget, jeg ikke kan gennemskue, kommer der færdig meldinger tilbage. [Afdelingslederen] kan sparre og kommer med gode ideer."

Fra anden side lyder det:

"Vi synes vi bliver hørt og anerkendt, når det går godt, men får også at vide, når det ikke går godt. Men det sker på en ordentlig måde."

Medarbejderne anerkender også, at der er sket meget det sidste år. Som en medarbejder formulerer det:

"Det har været et barsk år, men det bliver bedre - der tages fat i nogle ting nu."

Det bør også fremhæves, at jobcentrets ledelse har forsøgt at skabe en god stemning, selvom økonomien er vanskelig, revisionen giver bemærkninger og området måske ses lidt som det sorte får i organisationen.

Der er nu en del medarbejdere, der efterspørger muligheden for at fokusere på driftsopgaverne og arbejde lidt mindre med udvikling. Som en medarbejder skitserer det:

"Det er vel almindelig viden at med lidt arbejdsro, så skal vi nok få lukket de sager."

Det er også mellemlidernes vurdering, at der nu er brug for ro og også gerne lidt ros til ledelse og medarbejdere. Jobcentrets mellemlidere oplever, at udvalgsformanden er anerkendende og forsøger at skabe ro om arbejdet, men efterlyser større opbakning fra kommunen i øvrigt.

Det er KLK's anbefaling, at afdelingen fremover skal fortsætte fokus både på udvikling og driftsopgaver, men ledelsen bør samtidig fokusere på, hvordan man for den enkelte medarbejder skaber en balance mellem udviklingsprojekter og hensynet til at skabe ro om den daglige drift.

Et punkt, hvor medarbejderne føler sig udfordret, er informationen fra ledelsen. Der gives gennem interviewene forskellige eksempler på meldinger, der enten ikke kommer som aftalt, ledere der ikke orienterer specielt godt eller kan være fraværende, ligesom flere medarbejdere giver udtryk for, at de mangler et overordnet billede af, hvad det er ledelsen vil med jobcentret.

KLK anbefaler, at den samlede ledelse af jobcentret overvejer, hvordan informationsniveauet kan bedres. Kan informationsniveauet om mere overordnede forhold forbedres? Kan afdelingslederne være endnu mere synlige på teammøderne? Kan ad hoc mails erstattes af periodiske udmeldinger fra ledergruppen – fx en ugemail? Hvordan kan ledergruppen sikre, at de meldinger, der gives, holder og ikke ændres efterfølgende? Handler det også om intern koordinering i ledelsesgruppen?

Der er også blandt medarbejderne forståelse for den situation lederne har været i. Som en medarbejder formulerer det:

"Lederne er ekstremt ophængt med at vende denne bønne, og det har gjort dem fraværende overfor os. Måske skulle de have meldt det ud."

Andre medarbejdere tilkendegiver, at mellemliderne rent faktisk er blevet mere åbne om deres prioriteringer. Mellemliderne selv giver også udtryk for, at de gerne vil være mere synlige. Som en af dem formulerer det:

"Vi er ikke selv synlige nok. Vi vil gerne og lægger mange timer i det, men det er svært at nå det hele og være synlige."

Medarbejderne giver også udtryk for, at ikke alle tiltag eller beslutninger i jobcentret virker helt gennemtænkte – fx er nogle tiltag endt i administrativt meget tunge løsninger. Når man som ledelse har arbejdet fokuseret for at ændre en række forhold, skal der selvsagt træffes mange beslutninger, og en del beslutninger og valg kan vise sig u hensigtsmæssige. Efterhånden som jobcentret gerne skulle komme ind i mere smult vande, bør der arbejdes mere med at involvere relevante medarbejdere og overveje flere afledte effekter inden der træffes beslutninger.

Et enkelt forhold går igen i samtlige medarbejderinterview, nemlig utilfredsheden med de gennemførte diplomuddannelser. Det er KLK's vurdering, at uddannelsen trods medarbejdernes skepsis generelt har medvirket til at øge det faglige niveau – særligt fra bunden. Men uddannelsen beskrives af medarbejderne som *"trukket ned over hovedet på os"*, der har ikke været tilstrækkelig indflydelse på indholdet, mange føler ikke det har været relevant og finansieringen beskrives af flere som *"træls"*. Sådanne sager slider på samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, og jobcentrets ledelse bør arbejde på, at dette ikke bliver den generelle opfattelse af ledelsesstilen. Et citat fra en medarbejder kan måske beskrive viljen til at samarbejde:

"[Ledelsen] siger vi brokker os! Men vi er bare engagerede, så hvorfor ikke inddrage os og spørge os om, hvad der virker eller hvad vi gerne vil?"

Jobcentrets ledelse fungerer generelt godt, men KLK anbefaler, at ledelsen fremadrettet er mere opmærksom på, hvordan nye initiativer kan ske med større medejerskab blandt medarbejderne, og hvordan medarbejdernes viden og engagement sættes bedst muligt i spil.

Bilag 5: Baggrund for vurdering af resultater

Aabenraa Kommune har bedt om, at jobcentrets resultater bliver analyseret i forhold til to grupper af kommuner. Den ene er de sammenlignelige kommuner, der indgår i Arbejdsmarkedsstyrelsens nationale klynge, og som anvendes til benchmarking i databasen jobindsats.dk. Den anden er de øvrige tre sønderjyske kommuner, dvs. Sønderborg, Tønder og Haderslev. Til det sidste formål har KLK etableret en særlig sønderjysk klynge. I rapporten refereres til de to klynger som henholdsvis Arbejdsmarkedsstyrelsens klynge og den sønderjyske klynge.

Der findes mange tal for resultaterne på beskæftigelsesområdet. KLK har valgt at analysere jobcentrets resultater i forhold til de nøgletal, som KLK anser for de mest væsentlige for at vurdere et jobcenters resultater på hvert af de valgte ydelsesområder. Der er tale om nøgletal, der viser noget centralt om jobcentrets evne til at få folk i arbejde, men ikke om tal, der viser noget om processer.

De udvalgte tal viser på hvert ydelsesområde:

- Hvor mange fuldtidsmodtagere der er i procent af arbejdsstyrken på den pågældende ydelse
- Hvor lang tid borgerne i gennemsnit er på ydelsen (varighed), og hvor mange der er på ydelsen i forholdsvis lang tid, dvs. over 26 uger og/eller 52 uger
- Hvor mange der fortsat er i beskæftigelse tre måneder efter, at de har forladt ydelsen
- Hvor mange penge kommunen kan spare på den enkelte ydelse, hvis kommunen gør det lige så godt som gennemsnittet af kommunerne i klyngen, det såkaldte besparelspotentiale.
- Hvad der er borgernes forsørgelsesgrundlag tre måneder efter, at de har forladt en given ydelse.

De udvalgte nøgletal analyseres i rapporten både i forhold til det niveau, som Aabenraa Kommune ligger på i forhold til henholdsvis den nationale og den sønderjyske klynge, og i forhold til den udvikling, som Aabenraa Kommune har haft det seneste år – igen i forhold til klyngen.

KLK anser det væsentligste parameter for at være det niveau, som kommunen har i forhold til sammenligningskommunerne, fordi det fortæller hvor mange der er ledige, hvor længe de er det, og om de fastholder arbejde, når de får et. Besparelspotentialet indikerer også kommunens niveau i forhold til sammenligningskommunerne.

Men KLK finder det også vigtigt at vurdere om den aktuelle udvikling i jobcentret er god eller dårlig. En god udvikling indikerer således, at man er i

gang med at forbedre sit niveau i forhold til de andre kommuner, mens en dårlig udvikling indikerer, at man er i gang med at forværre sit niveau i forhold til de andre kommuner.

Som et pædagogisk værktøj til at skabe et hurtigt overblik over resultaterne anvender KLK nedenstående symboler i form af cirkler og pile:

- ⊙ anvendes som symbol for niveau
- ▲ anvendes som symbol for udvikling.

Retningen af pilen fortæller noget om udviklingen.








- ▲ Vender pilen opad, er udviklingen positiv for kommunen.
- ▼ Vender pilen nedad, er udviklingen negativ for kommunen.
- ▶ Er pilen vandret, er udviklingen for kommunen uændret.

Bemærk, at pilen alene angiver, om udviklingen har været positiv eller negativ og ikke fortegnet på den faktiske udvikling. Fx er et fald i antal fuldtidsmodtagere udtryk for en positiv udvikling, hvorfor pilen vil vende opad.

For at kunne lave en vurdering af egne resultater if. klyngen, anvendes der farver på grafikken.

- En **grøn** farve indikerer, at udviklingen eller niveauet er bedre for kommunen end for klyngen.
- En **orange** farve indikerer, at udviklingen eller niveauet er dårligere for kommunen end for klyngen.
- En **grå** farve indikerer, at udviklingen eller niveauet for kommunen er det samme som for klyngen.

Det giver følgende oversigt over de anvendte symboler i tabellerne.

	= Kommunen har et bedre niveau end gennemsnittet af klyngen ved den aktuelle måling
	= Kommunen har et dårligere niveau end gennemsnittet af klyngen ved den aktuelle måling
	= Kommunen har samme gennemsnit som klyngen ved den aktuelle måling
	= Udviklingen for kommunen er god ift. samme periode sidste år, og kommunen har i den aktuelle måling en bedre udvikling end gennemsnittet af klyngen.
	= Udviklingen for kommunen er dårlig ift. samme periode sidste år, men kommunen har i den aktuelle måling en bedre udvikling end gennemsnittet af klyngen.
	= Udviklingen for kommunen er dårlig ift. samme periode sidste år, og kommunen har i den aktuelle måling en dårligere udvikling end gennemsnittet af klyngen.
	= Udviklingen for kommunen er god ift. samme periode sidste år, men kommunen har i den aktuelle måling en dårligere udvikling end gennemsnittet af klyngen.

Alle tal er trukket i Arbejdsmarkedsstyrelsens database jobindsats.dk. For nærmere definitioner, datavaliditet, mv. henvises til www.jobindsats.dk.