

Perspektiv

Ernst & Young's videnmagasin
for den offentlige sektor

TEMA udgave

Ansvarshavende

Tommy Nørskov

Redaktør

Niels Henrik Hammerstrøm

Redaktion

Hans Henrik Lichtenberg, Henrik Petersen,
Pia Harboe

Grafisk tilrettelæggelse og tryk

in-sign as

Korrektur

Mie Eggert Pedersen, Pia Harboe,

Fotografer

Ditte Campion, Thomas Fryd, Dorte Grann

ISSN

1901-5844

Papir

Multiart Silk 250g/150g

Oplag

500 eksemplarer

Magasinet omhandler konkrete emner og forhold, som er udvalgt af Ernst & Young. Indholdet er vejledende, og konkrete forhold kan kræve konsultation. Ernst & Young påtager sig intet ansvar for tab, skade eller skuffelse, som nogen måtte lide som følge af handlinger, eller udeladelser af handlinger, som følge af oplysninger eller information i denne publikation. Læserne bør ikke handle på baggrund af denne publikation uden at indhente professionel rådgivning.

Artikler kan kopieres til eget brug til undervisning. Kommerciel udnyttelse af materialet kræver skriftlig tilladelse af Ernst & Young. Enhver anvendelse af materialet skal tydeligt angives med kilde samt, at Ernst & Young har rettighederne til materialet.

Ernst & Young
Tagensvej 86
2200 København N

Dette magasin indeholder temaerne

Lean-baseret opfølgning på sygefravær	3
Beskæftigelsespolitik med udgangspunkt i erhvervslivet	5
Motorvejsprojekt i Esbjerg sikrer hurtig sagsbehandling	8
Leadership frem for administration	11
Vedvarende effektiviseringer på jobcenteret i Kalundborg	14
Store besparelser på aktivering	17
Stress i den offentlige forvaltning	20

jobCAMP 08

Erfaringerne fra mange fusioner og sammenlægninger viser, at først skal man gå meget ondt igennem, men at det bliver bedre på den anden side af forandringerne. I kommunerne har man flyttet afdelinger sammen og flyttet funktioner geografisk i forbindelse med Strukturreformen. Men i virkeligheden foregår meget af det egentlige arbejde på samme måde, som det gjorde i de oprindelige, mindre kommuner. Borgerne og medarbejderne oplever altså at opgaver udføres på forskellige måder inden for den samme kommune.

Det er naturligvis ikke hensigtsmæssigt, at borgerne oplever forskellig sagsbehandling - de bliver utilfredse. Og medarbejderne oplever at sagsbehandlingen som unødigt tung. Det giver stressede medarbejdere og mange kommuner erkender i dag at de betaler prisen i form af umotiverede medarbejdere, et øget sygefravær og medarbejdere der ikke kan se en udvej på den forandringsproces der blev sat i gang i forbindelse med sammenlægningen af kommunerne. Det er vores grundlæggende holdning at jo nemmere arbejdsgange er tilrettelagt, umuligheden for at lave fejl i sagsbehandlingen og desto mere medindflydelse medarbejderne har på deres egen arbejdsdag, desto nemmere er det at fastholde og tiltrække motiverede medarbejdere. Man mødes måske med et svar om knappe ressourcer og krav om effektiviseringer, men hvis vi ikke tænker på trivsel, så er vi ingen vegne kommet, og vi vil opleve den modsatte effekt - flere umotiverede medarbejder.

Hos Ernst & Young oplever vi gang på gang, at der er store muligheder for at forbedre både kvaliteten i sagsbehandlingen og øge medarbejdernes trivsel indenfor de rammer, der er sat lovgivningsmæssigt og økonomisk.

I dette temanummer har vi prøvet at give dig et indblik i Ernst & Young's tilgang til at skabe en god arbejdsplads. En arbejdsplads hvor medarbejderne er stolte over at arbejde, hvor der skabes en stærk og professionel virksomhedskultur med høj faglig standard i sagsbehandlingen, der aftvinger respekt fra borgerne. Ingen kan købe sig til kr. 100.000 motivation. Men man kan skabe en succes og en stolthed blandt medarbejderne gennem tilrettelæggelse af arbejdsituationen at medarbejderne bliver motiverede, mindre stressede og mindre syge - og bliver i jobbet.

Og så gør det vel ikke noget, at der er god økonomi i at nytænke sagsbehandlingen? Du kan kontakte os helt uforpligtende på 3067 3736 (Henrik Bandholm) eller 5158 2679 (Henrik M. Petersen).

God læselyst!




Henrik Bandholm
director



Henrik M. Petersen
salgsdirektør

Lean-baseret opfølgning på sygefravær

Jobcenterchef Anne Søgaard,
Lyngby-Taarbæk Kommune



Sidste år kontaktede Anne Søgaard, der er jobcenterchef i Lyngby-Taarbæk Kommune, Ernst & Young for at få hjælp til at udvikle en lean-baseret model for styring af sygedagpengeområdet. Bag denne handling lå en politisk beslutning og en formodning om, at der ville være økonomiske fordele, samt at arbejdsgangene kunne forbedres til fordel for borgere og medarbejdere.

Sygedagpengeområdet har de seneste år udviklet sig til en af de største udfordringer på beskæftigelsesområdet. Der er både i Lyngby-Taarbæk og på landsplan flere syge borgere end ledige. En optimering af driften og organiseringen af opfølgningen på sygedagfravær vil for de fleste kommuner give mulighed for at spare betydelige ressourcer på et område, som udgør en af de største kommunale udgifter på området. Sygedagpengeområdet har været præget af en stigende regulering fra statslig side med en række nye proces- og dokumentationskrav. Ved at indføre mere strømlinede arbejdsgange, som er tilrettelagt inden for rammerne af de gældende krav og med anvendelse af de lovpligtige redskaber, vil der kunne effektiviseres betydeligt. Det var udgangspunktet, da Jobcenteret i Lyngby-Taarbæk Kommune sidste år iværksatte en lean-baseret sagsstyring og opfølgning på sygedagpengeområdet.

Fokus på borgere og det faglige

"De nye proceskrav til opfølgningen har haft en tendens til at forskyde fokus fra den aktive, arbejdsmarkedsrettede tilgang i kontakten med borgeren til fordel for fokus på eksempelvis at opfylde samtalerettedighed. Det kan gå ud over den faglige udvikling og dermed også arbejdsglæden, og vi risikerer at blive en samtalefabrik, der primært har fokus på at leve op til de administrative krav. Ved at strømline vores processer kan vi give plads til at flytte fokus tilbage på den socialfaglige kerneydelse: At få sygemeldte tilbage på arbejdsmarkedet.

Vi tror på, at lean-baserede arbejdsgange skaber plads til et højt fagligt niveau, som kan fastholde Jobcenter Lyngby-Taarbæk som en attraktiv arbejdsplads. Samtidig forventer vi, at der kan spares penge på sygedagepengeområdet, som er en af de tunge kommunaløkonomiske poster," siger Anne Søgaard.

Med politisk opbakning til processen valgte Lyngby-Taarbæk Kommune at alliere sig med eksterne konsulenter for at sætte skub i udviklingen.

Konkrete løsninger

"Vi havde drøftelser med flere aktører på rådgivningsmarkedet, inden vi valgte Ernst & Young. Det som vi kunne lide ved Ernst & Young var i høj grad kombinationen af deres erfaring fra lignende opgaver og deres evne til at udvikle helt konkrete løsninger, vi ville kunne bruge med det samme. Vi var også glade for at flere af konsulenterne fra Ernst & Young selv har en socialfaglig baggrund og dermed en forståelse for medarbejdernes hverdag," siger Anne Søgaard.



Første del af arbejdet gik ud på at analysere jobcenterets sagsgange og identificere de væsentligste problemstillinger. Det stod klart, at en ensartet sagsgang og tidligere aktiv indsats over for sygemeldte, skulle have førsteprioritet. Det blev også klart for jobcenteret, at en mere kontant og direkte kontakt til og med borgerne såvel som arbejdsgivere kunne være med til at strømlinje processerne.

Borgerne som medspillere

"Vi har været meget pæne og måske ikke stillet nok krav og forventninger til borgerne aktive medvirken. Det har vi lavet om på, og det er faktisk også i overensstemmelse med vores beskæftigelsespolitiske målsætning om, at borgerne i højere grad skal være medspillere og tage medansvar," fortæller Anne Søgaard.

Det betyder blandt andet, at lige så snart der foreligger en sygemelding i jobcentret, så bliver vedkommende indkaldt til informationsmøde og en individuel samtale, og tidligt i forløbet sætter vi ind med aktive tilbud. Det har den effekt, at en del af de sygemeldte melder sig raske med det samme. Andre kommer hurtigere over i kategorien af delvist raskmeldte eller kan begynde i et forløb af den ene eller anden slags.

Lyngby-Taarbæk Kommune har endnu ikke målt effekten af de nye arbejdsgange, fordi de først for nyligt er blevet implementeret. Anne Søgaard er dog ikke i tvivl om, at den hurtige indsats på sigt vil betyde en økonomisk gevinst ved at nedbringe varigheden af sygefraværet.

Virkelighedsnær proces

"Vi er meget glade for det færdige produkt. Vi benytter nu redskabet EasYwork fra Ernst & Young, og det er blevet specialtilpasset til vores behov," siger Anne Søgaard.

Udviklingen af EasYwork til jobcenteret i Lyngby-Taarbæk Kommune skete under et todages seminar, hvor alle medarbejdere deltog i at fastlægge de mest optimale arbejdsgange. Undervejs blev en prototype af EasYwork tilpasset de ønsker og behov, som deltagerne havde. På den måde blev seminaret en meget konkret og virkelighedsnær proces, og medarbejderne fik en fornemmelse af, at deres ønsker og aftaler udmøntede sig i noget konkret.

Ud over introduktionen af EasYwork, som dagligt administrativt redskab, har jobcenteret - med støtte fra LBR - efterfølgende aftalt et kompetenceudviklingsforløb med Ernst & Young - blandt andet omkring motivationsarbejde, rundbordssamtaler, parallelindsats - og for at få klare retningslinjer for, hvordan notatpligt og journalisering skal foregå. Der har tidligere været store forskelle på, hvor, hvordan og hvor meget medarbejdere har journaliseret, hvilket har bundet i tvivl om, hvad kravene egentlig er. Målet er at skabe klarhed over, hvad der skal skrives hvor og hvor meget.

Holdningsskift i organisationen

"En af vores udfordringer er også, at vi skal væk fra den holdning, at det er den enkelte medarbejders sag. Det er først og fremmest borgerens sag, og opfølgningen skal være tilrettelagt ensartet - uanset hvem, der tilfældigvis behandler sagen her i jobcenteret," lyder det fra Anne Søgaard.

For at sikre ensartetheden i opfølgningen bliver tilfældige sager løbende taget frem. Det undersøges, om de lever op til jobcenterets best practices, og hvis der er uoverensstemmelser, så drøftes problemstillingerne med medarbejderne i de to teams, som vi har etableret i forbindelse med lean-forløbet. Formålet er at drøfte dilemmaer og skabe en fælles læring, så vi kan blive mere klare på, hvordan tilsvarende situationer skal håndteres i fremtiden. Det kalder Anne Søgaard for et handlingsorienteret ledelsestilsyn, og det skal på sigt sikre ensartet sagsbehandling og konsensus om best practices i jobcenterets team. Sidegevinsten er, at erfarne medarbejdere løbende får udfordret deres faglige tilgang, og at det samtidig bliver lettere at oplære nye medarbejdere.

Beskæftigelsespolitik med udgangspunkt i erhvervslivet

Arbejdsmarkedschef Flemming Hansen,
Rebild Kommune



I Rebild har jobcenteret valgt en helt ny tilgang til beskæftigelsesspørgsmålet.

Fokus er skiftet til virksomhedernes behov for arbejdskraft, og det har givet flotte resultater.

Arbejdsmarkedschef Flemming Hansen, Rebild Kommune kalder metoden 'efterspørgselsorienteret beskæftigelsespolitik'.

Rebild Kommune er en af de 14 kommuner, som i 2006 blev udpeget til at etablere et pilotjobcenter. Jobcenteret har siden kommunesammenlægningen arbejdet på til stadighed at styrke relationen til områdets virksomheder. Nu introduceres et helt anderledes fokus. Fra at beskæftigelsespolitikken har haft den lediges behov som udgangspunkt, tager Rebild Kommune nu udgangspunkt i virksomhedernes behov. Arbejdsmarkedschef i Rebild Kommune Flemming Hansen forklarer:

"Vi har undersøgt, hvor der er brug for arbejdskraft i vores lokale virksomheder, og det bruger vi til at opdele vores ledige i fire overordnede kategorier. Når en ledig kommer ind i systemet, så afklarer vi, hvilken kategori af jobs vedkommende skal stile efter at få. Det er en helt anderledes tilgang end den traditionelle, hvor man spørger den ledige, hvad vedkommende har lyst til."

De fire kategorier Jobcenter Rebild arbejder med er:

- ▶ Industri
- ▶ Byggeri/håndværk
- ▶ Private serviceerhverv
- ▶ Offentlig service

Hvert fagområde er organiseret med et tværfagligt team, bestående af virksomhedskonsulent, beskæftigelsesmedarbejder, kontanthjælpssagsbehandler, sygedagpengesagsbehandler og medarbejdere fra Kompetencecenter Rebild, som varetager arbejdsmarkedsforvaltningens projekttilbud.



Arbejdsmarkedschef Flemming Hansen,
Rebild Kommune

Partnerskab giver resultater

Resultaterne er ikke udeblevet. Beskæftigelsesministeriet har iværksat et analyseapparat, der monitorerer sammenlignelige kommuners performance på en række områder inden for beskæftigelsesområdet, og her ligger Rebild i top på adskillige parametre.

"Vi har valgt at fokusere på virksomhederne frem for de ledige, og det har vist sig at have en lang række fordele," siger Flemming Hansen.

"Når vi primært hjælper virksomhederne og har vores fokus på deres problemer, så kan vi faktisk bedre hjælpe de ledige. Eksempelvis så viser det sig, at virksomhederne er meget overraskede over de mange muligheder, der ligger i beskæftigelseslovgivningen for at indgå i fleksible partnerskaber. Når virksomhederne får øjnene op for, at der er et væld af muligheder for at fastholde medarbejdere, så har vi hjulpet med at sikre folk et arbejde," siger Flemming Hansen.

Fastholdelse af medarbejdere

Han oplever i høj grad, at virksomhederne er taknemmelige over den hjælp, som jobcenteret kan tilbyde. I nogle tilfælde bliver samarbejdet så godt, at virksomheden er parat til at hjælpe jobcenteret ved at indrette særlige arbejdspladser til svage arbejdstagere, der måske kun kan håndtere deltidsarbejde eller har forskellige grader af skånebehov.

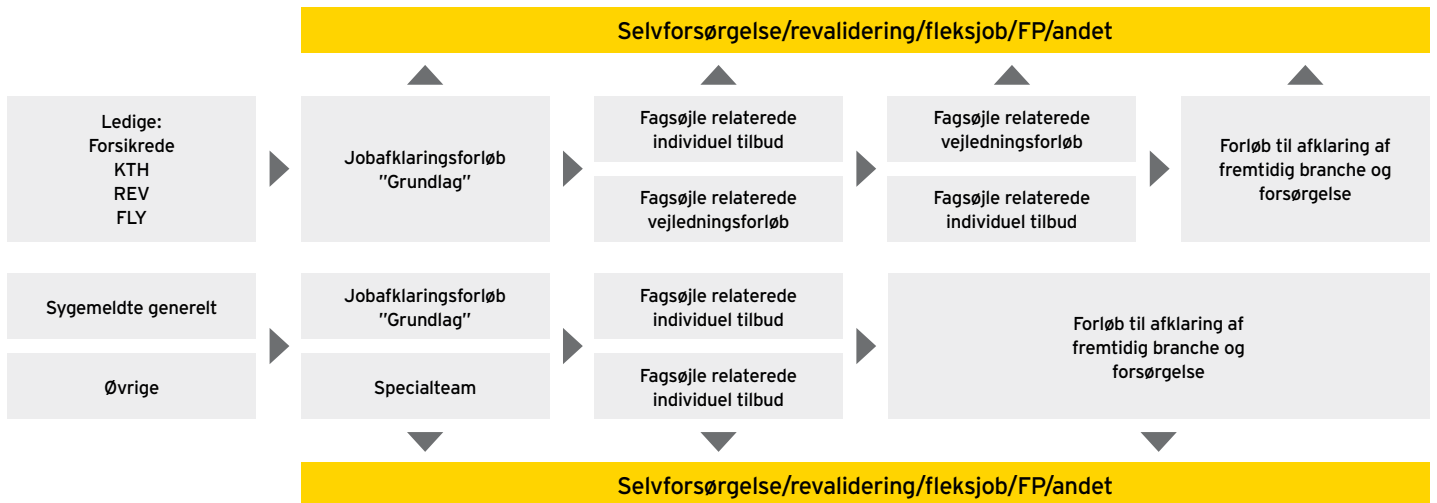
"Det er til alles bedste, hvis vi først og fremmest støtter virksomhederne i at kunne fastholde medarbejderne. Hvis vi kan få en sygemeldt til blot at være tilknyttet sin arbejdsplads en time om dagen, så er vi kommet et meget langt stykke. Og det giver lovgivningen os mange muligheder for at gøre," fortæller Flemming Hansen. Han nævner også muligheden for en mentorordning, hvor en ansat med et handicap eller et særligt behov får en hjælper tilknyttet på jobbet for at kunne bibeholde en tilknytning til arbejdsmarkedet.

Dialog er vejen frem

Nøgleordet er for Flemming Hansen dialog. I øjeblikket har jobcenteret kun kontakt til en lille procentdel af virksomhederne i Rebild Kommune, men der arbejdes på at etablere samarbejde med langt flere. Blandt andet har Flemming Hansen for nyligt afholdt et seminar for omkring 75 af kommunens virksomheder for at orientere om jobcenterets politik og de nye muligheder, der er udviklet. Af de 75 er der indgået aftale om konsulentbesøg ude hos 70 af virksomhederne. Konsulentbesøgene har til formål at orientere om jobcenterets tilbud og på sigt at hjælpe virksomhederne med at fastholde medarbejdere.

En anden tilgang til erhvervslivet er at tage fat i de virksomheder, der har en høj andel af sygemeldte. Disse virksomheder kan jobcenteret spotte, når sygemeldte henvender sig. Flemming Hansen har dermed et værdifuldt redskab til at kunne sætte ind, præcis der hvor problemerne er. For hurtigt at kunne iværksætte en plan for en syge-

Jobcenteret i Rebild beskæftiger i dag ca. 40 medarbejdere og derudover er 35 medarbejdere i Rebild kommune beskæftiget med området.



meldt har Rebild Kommunes jobcenter ansat både psykologer og tilknyttet ergo- og fysioterapeuter som rådgivere. Det sikrer en hurtig og meget individuel behandling af de sygemeldte.

Hurtig indsats hjælper

Udover indsatsen på arbejdspladserne satser Rebild på at komme i kontakt med de sygemeldte hurtigst muligt. Tidligere gik der otte uger inden en sygemeldt kom i kontakt med systemet, men nu er den tid skåret ned til maksimalt to uger takket være den enstrengede beskæftigelsesindsats.

”Vi ser, at hver fjerde af dem, der er sygemeldte i mere end 13 uger, havner i en eller anden form for varig ordning - eksempelvis førtidspensionering. Det peger på, at det at gå sygemeldt i sig selv er med til at fastholde folk i sygdom,” vurderer Flemming Hansen.

Rebild Kommune har blandt andre tiltag iværksat et træningsprogram for sygemeldte. Dette sker i samarbejde med den sygemeldtes læge og er med til at sikre, at sygdom ikke forværres af inaktivitet.

Administration kører på skinner

I de seneste mange måneders omlægning har Ernst & Young været en stor hjælp for Rebild Kommune. Ernst & Young’s rolle har først og fremmest været at sætte kommunens visioner i system - eller som Flemming Hansen udtrykker det: at sikre det juridiske grundlag for kommunens politik.

”Vi har en masse ideer og lyst til at gøre noget nyt, men vores arbejde er reguleret af en jungle af lovgivning. I den forbindelse har Ernst & Young hjulpet os med at sikre både det juridiske og administrative grundlag. Eksempelvis har vi gennem Ernst & Young fået etableret en lang række procedurer, der guider os gennem sagsbehandlingen,” fortæller han.

Procedurerne er både beskrevet på papir og lagt ind i Ernst & Young’s redskab kaldet EasYwork. EasYwork er en guide, der med brugervenlige ikoner præcist og brugervenligt viser vejen og de konkrete arbejdsgange gennem systemet for hver enkelt klienttype. Bag hver arbejdsgang på et givent

område ligger det komplette lovgrundlag, relevante standardbreve og skemaer, så der aldrig er tvivl om, hvorledes en handling skal udføres, eller hvorvidt en beslutning er i strid med lovens intention. Redskabet benyttes også til at give overblik i forhold til næste skridt i processen, der er således aldrig tvivl om, hvad der skal ske i en konkret sag, fordi alt er beskrevet.

Derudover har Ernst & Young hjulpet med at etablere den efterspørgselsorienterede beskæftigelsespolitik på organisationsplan.

”Vores nye strategi fungerer kun, hvis alle medarbejdere ved, hvad den handler om, og hvad vores mål er. Derfor har Ernst & Young også haft til opgave at hjælpe os med at få de nye procedurer udbredt til hele organisationen,” fortæller Flemming Hansen.

Motorvejsprojekt i Esbjerg sikrer hurtig sagsbehandling

Kommunalreformen sigter på at gøre hverdagen nemmere for den enkelte borger. Målsætningen er således, at borgerne blot skal kunne henvende sig ét sted i forbindelse med ledighed, understøttelse og dagpenge - uanset hvilken status man som arbejdstager har haft på arbejdsmarkedet.

I Jobcenter Esbjerg har man siden etableringen sat fokus på at holde alle ledige og sygemeldte aktivt i gang. Jobcenter Esbjerg igangsætter i maj 2008 "Projekt Motorvejsforløb", som skal strømline arbejdsgangene på beskæftigelsesområdet.

"I Esbjerg Kommune har vi en høj andel af passive kontanthjælpsmodtagere. Det er sådan, at så længe ledige er passive, får vi kun den lave refusion på 35 procent fra staten; men kommer de i aktivering, stiger refusionen til 65 procent. Derfor er et af vores vigtigste mål at få de ledige i aktivering så hurtigt som muligt," siger cand.tech.soc Lise Willer, der er jobcenterchef i Esbjerg.

Omlægning af interne arbejdsgange

En af de væsentlige udfordringer har været at omlægge og strømline de interne arbejdsgange, så jobcentret ikke selv skaber "flaskehalse" internt. I det nye Motorvejsprojekt lægges alle aktiviteter omkring de ledige ind i faste forløb og faste tidsintervaller, og der føres fastlagte ledelses- og handlingstilsyn på aktiviteter og sager.

"Vi har haft en meget stor personaleudskiftning i jobcentret, hvilket har medført, at for mange sager bare har ligget stille i for lang tid. Når nye medarbejdere er kommet til, har de ofte skulle starte forfra i sagerne,

hvilket ikke har været hensigtsmæssigt for hverken borgeren eller jobcentret. Med Motorvejsprojektet og de nye arbejdsgange fastlægger vi nu, hvad der skal ske i en sag, når en ny ledig melder sig i jobcentret, og hvem der tager action på sagen. Vi holder med andre ord den ledige i gang, mens sagsbehandleren sætter sig ind i sagen".

Politisk fokus på beskæftigelsesindsatsen

"Vores mål er umiddelbart at komme op på en aktiveringsgrad på 55 procent hvad angår antallet af aktiverede arbejdsløse. Men vi har også en række andre mål, som indgår i en større kommunal sammenhæng. En af vores opgaver er eksempelvis at bistå med at skaffe arbejdskraft til områdets virksomheder. Der er i øjeblikket mangel på arbejdskraft, og vi har cirka 2.400 kontanthjælpsmodtagere, og ca. 1000 forsikrede ledige i Esbjerg Kommune, så det er en klar udfordring at få så mange som muligt af dem ud i jobs. Dertil kommer naturligvis, at det er en stor samfundsmæssig udgift at have så mange ledige. Ser vi på den enkelte ledige borger, så er der også en række fordele ved, at vedkommende får et arbejde, for et arbejde er jo med til at afhjælpe, hvad der ellers måtte være af sociale problemer," siger Lise Willer. Hun oplever, at der i øjeblikket er politisk fokus på beskæftigelses-situationen, og at der er en øget forståelse for koblingen mellem erhvervs- og beskæftigelsespolitik og aktiveringsindsats.

"Vi ser eksempelvis, at det på byrådsniveau drøftes, hvordan vi i kommunen kan nå lokale vækst mål - blandt andet ved at sikre, at der er arbejdskraft til rådighed. En af positive ting, der er sket på området efter kommunalreformen, er, at vi har en størrelse og indflydelse, der gør, at jobcentret bliver en vigtig brik i det kommunale spil. Vi kan se, at når vi spiller ud med nye forslag, så bliver der lyttet til os," siger Lise Willer.

Men selv om omverdenen lytter til jobcentret, stilles der også store krav:

"Jobcenter Esbjerg bliver mere end nogensinde før målt og vejet på resultater og sammenlignet med jobcentre andre steder i landet. Det er en udfordring i en tid med stor personaleudskiftning, ny lovgivning og nye sagsgange. Derfor er vi nødt til at effektivisere," mener Lise Willer.

Nye værktøjer effektiviserer

"Projekt Motorvejsforløb" beskriver i detaljer, hvordan en borgers vej gennem systemet skal forløbe. Uanset hvilken type ledig vedkommende er, vil der være en grundigt beskrevet vej, som passer til situationen. Projektet er blevet til i samarbejde med Ernst & Young's Public Services, som har bidraget med sparring, rådgivning, procesoptimering og en række nye værktøjer, som effektiviserer sagsgangen i Jobcenter Esbjerg.

"Ernst & Young har hjulpet os til at blive skarpe og målbevidste. Vi lægger nu vores sagsbehandling i nogle meget faste rammer, og hele vores sagsstyring er blevet meget strammere. Derudover har vi gjort brug af Ernst & Young's viden om, hvordan man kan benytte investeringstankegangen på beskæftigelsesområdet. Alt i alt har vi haft et godt samarbejde med en fin pingpong af ideer," fortæller Lise Willer.

























































Jobcenter Esbjerg er desuden ved at implementere Ernst & Young's værktøj til dokumentation af processer og arbejdsgange, EasYwork, i det daglige arbejde. EasYwork er et værktøj, der giver overblik over sagsgange og snitflader. Værktøjet guider sagsbehandleren videre i alle tænkelige situatio-



ner, blandt andet via klare beskrivelser af den enkelte arbejdsgang samt sagsbehandlerens roller og ansvar forbundet hermed. Det sikrer, at al viden, der skal til for at få en sag videre i systemet, er til rådighed. Det er med til at nedbringe sagsbunkerne, der traditionelt har været en byrde på beskæftigelsesområdet.

Ernst & Young har også været med til at sikre, at snitfladerne, eller overgangene, mellem de forskellige trin i en sagsbehandling foregår let og gnidningsfrit. I overgangene er der ofte også et skift af sagsbehandlere, og det stiller krav til kommunikation og præcision i beskrivelserne af, hvem der gør hvad.

"Snitflader mellem de forskellige trin på motorvejen, og snitfladerne omkring overlevering fra en medarbejder til en anden skal være knivskarpe, så arbejdsgangene er klare for alle. Gode sagsoverleveringer og korrekte registreringer er vigtige instrumenter, hvis sagerne skal kunne køre godt på tværs af afdelinger og på tværs af trin på motorvejene," siger Lise Willer.

Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Vende i døren UU vejledning Grovmatch	Der skal efterfølgende laves motorvej for forsikrede ledige - igangsættes 1. september 2008			
	Job og match/match-gruppe 1 - 3/4 - 5 (2 uger) (Ribe og Esbjerg) 	Jobsøgningskursus Match 1 - 3 (2 uger) 	Regional indsats	Flaskehalsprojekter  
	Infomøder for sygedag-pengemodtagere (Uge ?) (Esbjerg) 	Jobsøgningskursus Match 4 - 5 (10 uger) 	Særligt tilrettelagt uddannelse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nøglen til uddannelse - SOSU    ▶ På vej - SOSU    ▶ Støttet ordinær uddannelse   
	Afklaringsforløb for sygedagpengemodtagere (4 uger) (Ribe) 	Jobafklarende forløb for sygedagpengemodtagere (x uge) 	Særligt tilrette- lagte projekter Blandet målgruppe	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Virksomhedcentre   ▶ Prosam   ▶ Ungeprojektet    ▶ Unge misbrugere og beskæf.    ▶ Kombinationstilbud (sprog)    ▶ Aktiv sygdom (ikke oprettet)    ▶ Værksteder og udehold   
			Særligt tilrette- lagte projekter forbeholdt match 4 - 5	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ny chance  ▶ Tovrup gl. skole  ▶ Oqqumut  ▶ Morgenrøden  ▶ Victoria 
			Individuelt tilret- telagte tilbud	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Voksenlærling  ▶ Forløb hos anden aktør    ▶ Virksomhedspraktik    ▶ Løntilskudsjob    ▶ Aktivering i virksomheder   
				Forløb til afklaring af ar- bejdsevne (profilforløb) bestående af modulerne: <ul style="list-style-type: none"> ▶ afprøvning og vurde- ring af arbejdsevne ▶ ressourceprofil ▶ afklaring af forsørgel- sesgrundlag  
				Revalidering

 Kontanthjælp match 1-3  Kontanthjælp match 4-5  Sygedagpengemodtager  Ung uden uddannelse (18-25 år)

► Projekt Motorvejsforløb

Navnet 'Projekt Motorvejsforløb' lægger op til hurtig afklaring og hurtige sagsforløb.

"Når vi kalder det et 'motorvejsprojekt', så illustrerer det, at man når målet hurtigere, hastigheden er lagt fast på forhånd. Det illustrerer også at der med god skiltning vises hvor der skal drejes af. Motorvejen er et godt billede, på den vej borgerne skal have gennem Jobcenterets system," fortæller Lise Willer.

Rent praktisk er Motorvejsprojektet opdelt i otte overordnede motorveje: En for unge, en for sygedagpengemodtagere, en for de kontanthjælpsmodtagere, der sygemelder sig etc. Hver motorvej består derefter af en række trin, som præcist beskriver hvad der sker fra borgeren første gang møder op i visitationen. Med Motorvejsprojektet vil borgene opleve en række ændringer. Blandt andet vil der aldrig være ledige perioder mellem de forskellige trin, man holdes hele tiden i gang. Det betyder, at jobcenterets medarbejdere får et nærmere forhold til den ledige og dermed kan indsatsen målrettes bedre til vedkommendes aktuelle situation.

► Mål for Motorvejsforløbet hos Esbjerg Jobcenter

Projekt Motorvejsforløb er iværksat for at opfylde en række interne mål i Jobcenter Esbjerg:

- ▶ At opnå bedre resultater på produktionen
- ▶ At fremtidssikre Jobcenterets organisering og produktion, så centeret ikke er så sårbart overfor øgede opgaver, hvis konjunkturerne vender, og der igen bliver flere ledige
- ▶ At kunne håndtere en fortsat relativ stor personaleudskiftning, uden at det påvirker sagernes aktivitetsniveau
- ▶ Opnå størst mulig sikring af sagernes aktivitetsniveau i lyset af de nye og strammere regler om refusioner
- ▶ Opnå øget kvalitet i arbejdet for både borgere og medarbejdere

Leadership frem for administration



Chefkonsulent Mai Hein,
Ernst & Young

I Danmark er flere mennesker på sygedagpenge end på kontanthjælp. Det gør sygedagpengeudgifterne og administrationen af ordningerne til en af de største kommunale udgifter. Samtidig er området udsat for stærk regulering, politisk bevågenhed og administrative udfordringer i forbindelse med kommunalreformen. Det kræver en beslutsom ledelse i kommunerne.

I 2005 blev der vedtaget en stramning på sygedagpengeområdet, der betyder, at alle sager nu skal følges op med faste intervaller. Sker det ikke, risikerer kommunerne at miste retten til refusion af sygedagpengeudgifterne fra staten. Det stiller nye krav til kommunernes effektivitet på området og fordrer præcision i sagsbehandlingen. Mai Hein, der er socialrådgiver og chefkonsulent hos Ernst & Young, siger:

"I mange kommuner fungerer det ikke ret godt. De kan se, at hvis de fortsætter som hidtil, så kuldsejler økonomien, og medarbejderne kan ikke klare arbejdspresset. Samtidig er det sådan, at travlheden i sig selv er en barriere for at ændre på arbejdsgangene og for at sikre hurtig og kontinuerlig indsats i enkeltagerne," forklarer Mai Hein.



Jobcenterchef Lone Becker,
Brønderslev Kommune

Jobcenterchef Lone Becker, Brønderslev Kommune:

"Vi har været i den heldige situation at have nogle garvede medarbejdere, som har været her længe, og som har været godt inde i området. Derfor har vi ikke haft de rekrutteringsmæssige problemer, som vi hører om, at de har andre steder. I forbindelse med de skærpede krav til refusion var det for os ikke et spørgsmål om, hvorvidt vi kunne leve op til dem. Det var en nødvendighed for os," siger Lone Becker.

Helt basalt handlede det om, at man satte sig ned og beskrev, hvordan tingene skulle gøres. Og at man havde modet til at træffe nogle væsentlige beslutninger:

"Jeg tror, at den ledelsesmæssige del af beskæftigelsesområdet har været underprioriteret, og det kan give problemer, når organisationen bliver ændret af påvirkninger udefra. Vi har ikke været vant til at arbejde med så klare fælles mål, men snarere i en organisation hvor hver enkelt medarbejder alene har siddet med ansvaret for sin del af sagsbehandlingen. Det ændrede fokus stiller derfor både krav til ledelse og samarbejde, og det er vi faktisk lykkedes med på mange områder i jobcentret i Brønderslev Kommune, mens andre fortsat er under udvikling," siger Lone Becker.

Kontorchef Pia Damtoft fra Jobcenter Esbjerg siger:

"Vi havde ikke problemer med at implementere de nye regler for refusioner i de tre tidligere kommuner, der nu er sammenlagt til Esbjerg Kommune. Der, hvor vores udfordring lå, var i sammenlægningen og i de it-problemer, der opstod i den forbindelse."

Pia Damtoft oplevede derimod, at de nye regler kunne bruges til at udvikle arbejdet med indsatsen.

Derfor skal løsningen på udfordringerne først og fremmest findes på det ledelsesmæssige niveau og dernæst i de praktiske implementeringer af nye arbejdsgange, hvor medarbejderne inddrages i afdækningen af relevante løsningsforslag: "Leadership frem for administration," lyder det fra Mai Hein. I de nye afdelinger er antallet af medarbejdere så stort, at man ikke længere kan udøve ledelse ud fra kriteriet om den, som er bedst i praksis. De ledere, som arbejder på denne måde, risikerer at drukne i administration af enkeltsager. Herved bliver der ikke mulighed for at udøve decideret ledelse eller at anlægge en mere fremadrettet læringsbaseret tilgang til opgaveløsningen i afdelingen.

Et af de løsningsforslag, som Mai Hein har været med til at implementere flere steder, går på en målrettet opdeling af arbejdsopgaverne. I stedet for at alle medarbejdere skal kunne det hele, er det i mange tilfælde en god idé at iværksætte mere specialiserede projektaktiviteter. Det betyder, at medarbejderne i de enkelte aktiviteter bliver mere fokuserede og dermed bedre rustede til netop den type opgaver, de skal løse. Men igen, det væsentligste er at finde løsninger, der passer til netop de individuelle behov og udfordringer, der kendetegner de enkelte kommuner.

Perspektiv har spurgt tre forskellige kommuner om, hvordan de har håndteret det øgede pres på sygedagpengeområdet.



Arbejdsmarkedschef Flemming Hansen,
Rebild Kommune



Kontorchef Pia Damtoft,
Jobcenter Esbjerg

"I lyset af det stigende antal sygemeldte pga. stress og depression valgte vi at iværksætte en særlig indsats for denne gruppe. På den måde blev kategoriseringen en god ledetråd i arbejdet. Den satte nogle rammer, og vi kunne målrette indsatsen for de grupper, der havde behov for en særlig indsats, og den blev således et effektivt redskab til at lægge indsatsen, hvor der var behov for det."

Hun peger også på nogle af de synlige resultater:

"Det kan være svært at måle vores resultater, men det er tydeligt, at jo tidligere vi sætter ind med støtte, omsorg og aktivitet, jo kortere tid er borgerne på sygedagpenge. Derfor er det en fordel at have så kort tid som mulig mellem møderne - og naturligvis sikre, at møderne er af høj kvalitet."

I nogle tilfælde bliver de strikse krav til mødeaktivitet dog til en byrde:

"Der, hvor de nye regler skaber problemer, er, når vi skal afholde opfølgingsmøder på bestemte datoer. I nogle tilfælde gør vi det udelukkende for at leve op til lovens krav. Det sker eksempelvis, hvis en borger alligevel skal til møde ugen efter et lovbestemt møde - fx på grund af et svar på en lægeundersøgelse. Det ville være rart med mere frihed til at tackle fristerne i den slags situationer," mener Pia Damtoft.

Arbejdsmarkedschef Flemming Hansen i Rebild Kommune siger:

"Vi begyndte i daværende Støvring Kommune allerede i 2003 med at effektivisere i samarbejde med Ernst & Young. Det betød, at vi var et hestehoved foran andre kommuner, da kommunesammenlægningerne kom. Vi ligger nu med den bedste placering af de kommuner, vi sammenligner os med på sygedagpengeområdet. Eksempelvis har vi den laveste udgift til sygedagpenge pr. borger i kommunen."

Et af de væsentligste tiltag i Rebild har været at implementere en helt fast skabelon for, hvordan sagsbehandlingen skal foregå, og hvor beslutningerne træffes. Det har betydet, at medarbejderne kender deres ansvarsområder; og skulle der opstå tvivl, er der hjælp at hente i et administrationsgrundlag, som altid kan guide en videre.

"Noget af det vigtigste for os er, at vi har nogle helt faste rammer og en hensigtsmæssig opdeling af kompetencerne. Det aflaster og giver os mulighed for at fokusere på kvalitet," fortæller Flemming Hansen.

1,2 mia. kr. at spare på effektiv sagsbehandling.

Det offentlige kunne spare ikke mindre end 1,2 milliarder kroner om året på sygedagpenge, hvis kommunerne var bedre til at lære af de mest effektive og dermed at forhindre, at borgerne er for længe på sygedagpenge. Det viser en undersøgelse, der blev offentliggjort i begyndelsen af 2008 af Arbejdsmarkedsstyrelsen. Det har sat yderligere politisk pres på kommunerne, særligt efter, at beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen (V) i medierne har krævet handling hos de sløveste kommuner. Landets 90 kommuner er i undersøgelsen inddelt i 11 grupper, hvori kommunerne er sammenlignelige. Hvis alle landets kommuner var lige så effektive som den mest effektive i netop deres gruppe, ville det give en besparelse på 1,2 milliarder kroner.

Eksempelvis er København, Aalborg, Odense, Århus, Brøndby og Ishøj i samme gruppe. I den gruppe er Ishøj mest effektiv, og hvis de andre kommuner i gruppen var lige så effektiv til at bringe sygefraværet - og dermed udgifterne til sygedagpenge - ned som Ishøj, så kunne alene Københavns Kommune spare 205 millioner kroner årligt. I Århus Kommune kunne der hentes 83 millioner kroner.

Kilde: Arbejdsmarkedsstyrelsen - på baggrund af en analyse fra SFI og AKF.

A black and white close-up portrait of a man, Torben Bahn, looking slightly to the left. He has short hair and is wearing a light-colored collared shirt under a dark jacket. The background is dark and out of focus.

Vedvarende effektiviseringer på Jobcenteret i Kalundborg

På Jobcenteret i Kalundborg Kommune er alle arbejdsgange og rutiner blevet taget op til nyvurdering. Helt nye team er opstået på baggrund af medarbejdernes ønsker og Ernst & Young's rådgivning. Det skal være med til at øge arbejdsglæden og lønsomheden i jobcenteret samt give plads til nye effektiviseringstiltag. Blandt andet er organisationens fokus nu vendt mod de omkringliggende virksomheders behov for arbejdskraft.

Hele organiseringen af jobcentret er om-
lagt, og administrationsgrundlaget i Ka-
lundborg Kommunes Jobcenter er fornyet.
Herigennem har de enkelte medarbejders
funktioner og organisationens struktur væ-
ret gennem en omfattende proces, der skal
hjælpe til med at effektivisere og skabe en
bedre arbejdsplads. For at sikre den bedste
hjælp til kommunens ledige og sygemeldte
har Jobcenteret taget en række nye red-
skaber i brug, der blandt andet inkluderer
eksperter fra vidt forskellige områder. Det
skal skabe resultater i form af mere effektiv
sagsbehandling og tidligere indsats over for
syge og ledige borgere i kommunen. I forve-
jen ligger Kalundborg Jobcenter blandt den
bedste fjerdedel i den klynge af jobcentre,
der sammenlignes iblandt, alligevel vurde-
res det, at der er store besparelser at hente
ved at effektivisere yderligere.

Optimering kræver nye initiativer

"Vores mere individuelle fokus på de ledige
og sygemeldte er sket i erkendelse af, at
vores ledige og sygemeldte ofte har andre
problemer, end dem som vi traditionelt
har været vant til at løse. Nogle borgere
har brug for en psykolog andre har brug
for en ergo- eller fysioterapeut, og nogle
har måske behov for en samtale med en
økonomisk rådgiver. Hvis vi skal optimere,
så skal vi være parate til at tage sådanne
nye initiativer," siger Jobcenterchef Torben

Bahn Petersen fra Kalundborg Kommune.
Han har stået i spidsen for Kalundborg
Jobcenter siden 1. juni 2008 og står nu
med en organisation, der som nævnt netop
har været gennem en omfattende intern
omstrukturering. Nu ligger fokus på det
eksterne og at få de nye arbejdsgange til
at fungere. Torben Bahn Petersen lægger
vægt på de individuelle tiltag. Eksempelvis
over for tosprogede borgere. Jobcenteret
i Kalundborg har desuden den udfordring,
som mange andre randområder i landet,
at uddannelsesfrekvensen er lav, og det
betyder, at efteruddannelse i Kalundborg
har et særligt fokus. Den lave uddannelses-
frekvens giver også kommunen en særlig
udfordring med fysisk nedslidte ledige.

Forebyggelse ude på arbejdspladsen

Ud over de individuelle tiltag er det af stor
betydning, at de ledige og sygemeldte
hurtigere kommer i kontakt med jobcentret
med henblik på igangsættelse af arbejds-
markedsrelevante aktiviteter.

"Det, vi vil prøve, er at indlede et samar-
bejde med enkelte virksomheder, gående
på at vi kommer i dialog med virksomheden
og medarbejderen allerede inden lovkravet,
der siger otte uger efter første sygefraværs-
dag. Sagt på en anden måde, vil vi gerne
ind med en tidligere indsats end nu," fortæl-
ler Torben Bahn Petersen.

Jobcenteret i Kalundborg har en omfatten-
de forebyggende indsats på kontanthjælp-
sområdets match fire og fem, der er de
allersvageste grupper. Indsatsen varetages
af tre specialkonsulenter, og dertil kommer
ti etablerede virksomhedscentre, der har
vist sig i stand til at indsluse mange ledige
fra matchgruppe tre og fire. Virksomheds-
centrene har mellem fire og otte ledige,
og den ordning har i mange tilfælde ført til
varige jobs.

Ledernetværk sikrer erhvervslivets støtte

Kontakten til det lokale erhvervsliv er af
største betydning for Kalundborg Jobcen-
ter. Jobcenteret er medlem af Kalundborg
Erhvervsforening og deltager i foreningens
arrangementer på lige fod med andre lokale
virksomheder. Flere af jobcenterets konsu-
lenter er medlemmer af forskellige virksom-
hedsnetværk.

"Det er vigtigt for os, at vi ikke render
virksomhederne på dørene men etablerer
et samarbejde, som er til fælles bedste. Det
gør vi ved at iværksætte nye projekter hele
tiden, som er målrettede til branchernes
behov. Vores nye struktur gør desuden
vores medarbejdere bedre i stand til at
koncentrere indsatsen branchespecifikt,
fordi vores nye team er brancheopdelte,"
fortæller Torben Bahn Petersen.

Sagsstyring lagt i system

Ernst & Young har fulgt Jobcenteret i Kalundborg igennem de seneste omstruktureringer i projekteringsfasen. De væsentligste ting, som jobcenteret i Kalundborg Kommune har fået ud af samarbejdet med Ernst & Young er: Analyser af måden, hvorpå jobcenteret har håndteret de forskellige driftsområder, 'drejebøger' for hvordan administrationen bør foregå, medarbejderinddragelse i beslutningerne om, hvordan organisationens struktur skal være samt redskabet EasYwork, der guider

sagsbehandlerne gennem administrationen af sagerne og peger frem mod næste skridt. Ernst & Young står for udvikling og implementeringen af det nye administrationsgrundlag. Dette arbejde er opstartet i uge 41, 2008.

Hele organisationen inddraget

"Noget af det vigtigste for os i den proces har været, at Ernst & Young har formået at inddrage hele organisationen, og de har været med til at få alle medarbejdere til at tage ejerskab for vores nye måder at gøre

tingene på. Da vi skulle inddele medarbejderne i nye team, var det i høj grad folk selv, der bestemte både opbygningen af de nye team, og hvor de selv skulle placeres. Alle fik opfyldt deres personlige ønsker, og det viser os, at vores medarbejdere faktisk gerne vil tage ejerskab, særligt hvis de selv får lov til at bestemme, hvordan deres arbejdsplads skal være indrettet," siger Torben Bahn Petersen. Han peger desuden på, at processen gik hurtigt, hvilket har været et stort plus for jobcenteret.



Jobcenterchef Torben Bahn,
Kalundborg Kommune

Om Jobcenter Kalundborg

Jobcenter Kalundborg består af omkring 70 medarbejdere og to chefer. Torben Bahn Petersen er jobcenterchef for den kommunale del og Søren Munk er jobcenterchef for den statslige del.

Alle medarbejdere er fordelt på 6 forskellige team:

- ▶ Jobbutik
- ▶ Serviceteam
- ▶ Bygge- og anlægsteam
- ▶ Industriteam
- ▶ Team for forsikrede ledige
- ▶ Team for "Endelig afklaring"

Hertil kommer en projektgruppe og en konsulenttjeneste.

Om virksomhedscentre

Et virksomhedscenter er en "afdeling" i en virksomhed, hvor jobcenteret har uddannet nogle af virksomhedens medarbejdere til mentorer. Disse medarbejdere skal, i tæt samarbejde med jobcenterets konsulenter, optræne borgerne til at varetage et ordinært arbejde. På den måde har virksomheden ikke haft udgifter til borgernes løn, før der er tale om en "fuldgyldig" arbejdskraft. Samtidig er der en sikring af udviklingen hos den enkelte borger på virksomhedscenteret, idet konsulenterne fra jobcenteret har en meget tæt kontakt med de borgere, som er i forløb.

Store besparelser på aktivering



Jobcenterchef Bjarne Thorsen,
Frederikshavn Kommune

Der er meget store udgifter forbundet med aktivering i de danske kommuner. Samtidig anvendes aktiviteterne ofte usammenhængende, og der vælges efter meget tilfældige kriterier. Det giver rum for markante effektiviseringer både økonomisk og med hensyn til at få flere arbejdsløse i arbejde hurtigere.

Beskæftigelsesområdet er både et af de mest udgiftstunge områder i kommunerne og et af de områder, hvor der er basis for de største effektiviseringer. Kommunerne står netop nu med et sammensurium af forskellige organiseringer og metoder, der bør kobles og integreres, og der skal indarbejdes fælles retningslinjer og mål. Dette bliver aktualiseret af stigende krav om effektivitet, vanskeligheder ved at skaffe kvalificeret arbejdskraft og ikke mindst behovet for at øge trivslen på jobcentrene.

Ernst & Young's rådgivning og assistance går på opbygningen et kommunalt beskæftigelsessystem, som kan tage højde for et omskifteligt arbejdsmarked. Projekterne og aktiviteterne, som jobcentrene kan sende arbejdsløse i aktivering i, bør være skalérbare, og det skal være muligt at kunne justere ressourceforbruget i hele systemet og på tværs af målgrupper. Samtidig skal de forskellige aktørers roller og ansvar defineres nøje, og snitfladerne mellem dem skal gøres helt klare.



Effektive arbejdsgange og klare snitflader

"Vi ser tit, at der er en uhensigtsmæssig opdeling, som egentlig er gammelt arve-gods fra før kommunalreformen. De forskellige aktiveringsindsatser er stadig ikke integrerede inden for kommunerne, og det betyder, at vi oplever, at der eksempelvis kan være ledige pladser hos en aktiverings-udbyder, mens der er booket helt op hos en anden inden for den samme målgruppe. Det er et typisk ressourcspild, som kan ændres ved at udarbejde mere effektive arbejdsgange og aftaler mellem aktørerne. Eksempelvis ser vi, at der er indgået aftaler om fast honorering for et forud aftalt antal pladser, som kommunen skal betale, uanset om pladserne anvendes til borgerne eller ej. Vi ser også, at der er indgået aftaler om fast honorering af aktiviteterne, således at der skal afregnes fuld pris på forløb, hvor udbyttet ikke på nogen måde kan være tilfredsstillende. Samtidig ser vi også, at kommunerne har vanskeligheder ved at op- og nedjustere. Hvis der eksempelvis sker et fald i antallet af ledige, så er der ingen grund til at have et apparat kørende, som ikke har brugere; men det er netop, hvad der sker mange steder," siger Mai Hein, der er socialrådgiver og chefkonsulent i Ernst & Young's Public Services-afdeling.

Et andet sted, hvor der er ifølge Mai Hein ses uhensigtsmæssigheder, er på de tidligere revalideringscentre, som de nye kommuner har overtaget fra amterne. I mange tilfælde er det ikke gjort noget strukturelt ved centrene eller deres samspil med de øvrige beskæftigelsestiltag i kommunerne.

"De er slet ikke tidssvarende længere. Revalideringscentrenes sagsbehandling producerer ikke noget, der umiddelbart kan omsættes i den kommunale virkelighed i dag. Indsatsen på de tidligere revalideringscentre sigter ikke umiddelbart mod aktivering eller hurtig arbejdsmarkedsintegration og tager i øvrigt også meget lang tid. Her ser vi gode muligheder for at omstrukturere og samle kræfterne om et fælles mål," siger Mai Hein, der dagligt arbejder på at indføre mere effektive arbejdsgange i kommunerne. Det sker gennem erfaring fra hendes egen baggrund som socialrådgiver, sit arbejde som tidligere chef for et amtligt revalideringscenter og fra Ernst & Young's omfattende viden og ekspertise på området.

"Vi arbejder blandt andet ud fra en række idealprocesser, som vi udbygger i tæt samarbejde med den enkelte enhed i kommunens jobcenter, sammen med ledelse og medarbejdere og som vi ved fungerer. Men det er ikke nok at opbygge et system af arbejdsgange; vi er nødt til at gå et skridt videre og se på hele afdelingen eller enheden. Vi tror på, at en effektiv arbejdsplads, der leverer kvalitet, starter med at være en god arbejdsplads, hvor det er rart at være. Dernæst kan vi begynde at se på, hvilke tiltag vi kan udvikle i de enkelte tilfælde," fortæller Mai Hein.

Hun mener, at et godt eksempel på, hvordan jobcentre bedre kan styre brugen af aktiviteter, er ved at anvende BUM-modellen (Bestiller - Udfører - Modtager). I BUM-modellen skal den enkelte sagsbehandler kunne definere sit behov for en given indsats til en borger i samarbejde med vedkommende. Efterfølgende visiteres borgeren til aktiviteten. Typisk styres aktiviteterne i en Bum-model således, at der

kan allokeres ressourcer til de målgrupper, hvor der er behov for en indsats, hvilket betyder, at der ikke står tomme pladser og venter - og som skal betales. Ligeledes kan der arbejdes effektivt med benchmarking ved at indgå kontrakter med såvel interne som eksterne aktører, der baserer sig på resultathonorering. På denne måde kan kommunens jobcenter løbende optimere mulighederne for de bedste resultater i den enkelte aktivitet til glæde for den enkelte borger og jobcentrets økonomi.

Partnerskaber mellem private og det offentlige

En af de kommuner, der har taget skridtet længst på det område, er Frederikshavn. Her er brugen af eksterne aktiveringsleverandører oppe på 55 procent - og det er rekordhøjt. Jobcenterchef Bjarne Thorsen udtaler:

”Rent styringsmæssigt er der en række fordele ved at benytte eksterne leverandører på aktiveringsområdet. Vi kan eksempelvis mande op og ned meget hurtigt efter det aktuelle behov, og vi kan stille meget specifikke krav til de eksterne leverandører.”

Eksempelvis, nævner Bjarne Thorsen, kan kontrakter opsiges med få dages varsel. Hvis der var tale om et internt aktiveringsprojekt, ville det være meget vanskeligt at lukke ned så hurtigt i forbindelse med ændrede behov.

Samtidig sker der en dynamik i forholdet mellem de kommunale og de private aktiviteter. Eftersom der løbende foregår en omfattende dokumentation af resultaterne, bliver det tydeligt, hvem der klarer sig godt - og hvilke leverandører der er bedst til bestemte opgaver. Det betyder både, at de kommunale leverandører får en sund konkurrence, og at de private bliver målt i forhold til egne resultater. Der måles på en række parametre. Ud over effektivitet undersøges det også, hvor tilfredse de ledige har været med de forskellige tilbud, både blandt de kommunale og de private projekter.

Udlicitering afhjælper en række problemer

”Det viser sig, at de private leverandører er bedre til nogle ting. De har metodefrihed og de rammer, der bliver tilbudt, passer nogle ledige bedst. Det handler meget om kemi, og der er det vores opgave i jobcentret at vurdere, hvad der er bedst i hvert enkelt tilfælde ud fra vores socialfaglige ekspertise,” siger Bjarne Thorsen.

Hans erfaringer med den høje grad af udlicitering er overvejende positive, og han kunne i princippet sagtens forestille sig, at aktivering blev lagt 100 procent ud til private. Det væsentlige er, at jobcentret har de rette socialfaglige kompetencer og har fuld kontrol med, hvad der sker.

”Jeg tror egentlig ikke, at vores resultater er enestående. Vi ligger vel meget tæt på landsgennemsnittet, når man ser på vores resultater på aktiveringsområdet. De store resultater skal ses internt. Vi har fået bearbejdet og tilpasset vores arbejdsgange, og samarbejdet og partnerskaberne med de private er på mange måder praktisk, viser vores erfaring. Brugen af andre aktører kan også være et redskab, når jobcentret har rekrutteringsproblemer. Det kan være en måde at flytte opgaveløsningen fra kommunen til det private marked. En anden værdifuld ting er, at vi med de private får udvidet vores kontaktflade til arbejdsmarkedet. De har simpelthen kontakter blandt virksomhederne, som vi ikke vil være i stand til at opbygge selv,” fortæller Bjarne Thorsen.

Faktaboks

Jobcentret i Frederikshavn kommune blev etableret den 1. januar 2007. Centrets ansvarsområder er den praktiske planlægning og udførelse af alle former for beskæftigelsesindsats i området. To af de nye ting, som jobcenteret skal håndtere, er de tidligere ydelser fra Arbejdsformidlingen og de traditionelle kommunale beskæftigelsesopgaver. Det betyder, at centret både beskæftiger statslige og kommunale medarbejdere.

Visionen for jobcentret er, at det skal være det naturlige knudepunkt i et enstrengt beskæftigelsessystem, hvor borgerne sættes i centrum, hvor beskæftigelse er i fokus, og hvor kommune og stat sikrer en sammenhængende opgaveløsning. Målsætningen er, at borgerne hurtigst muligt bliver selvforsørgende ved at udnytte egne ressourcer og tage ansvar for deres egen situation, og at virksomhederne får en ensartet og målrettet arbejdsmarkedsservice.

Stress i den offentlige forvaltning

"Mange ansatte oplever det som et personligt nederlag at få stress. Man tænker, at man ikke kan håndtere sit arbejde. Det er hårdt for personligheden, fordi man identificerer sig med, hvad man er i stand til i sit job."

Psykolog Malene Friis Andersen

Kommunesammenlægninger og kvalitetsreformer stiller store krav til medarbejderne i den offentlige sektor. De høje forventninger, politikerne og den øvrige befolkning har, kan i kombination med et stort arbejdspresses stresser medarbejderne så meget, at de bliver syge af det. Stress kan forebygges, men det kræver, at såvel ledelse som den enkelte medarbejder er opmærksomme på problemet.

Mange kommuner bestræber sig i dag på at levere højt kvalificeret service til borgerne. I forbindelse med den ny kvalitetsreform forventes det eksempelvis, at alle medarbejdere på det kommunale felt skal være med til at dokumentere den kvalitet og service, de leverer. Dokumentationen skal styrke deres faglighed og indsigt og sikre, at det arbejde, de udfører, til stadighed kvalificeres. I øjeblikket udspiller der sig en debat i medierne - om sagspres og vanskeligheder med at rekruttere medarbejdere inden for blandt andet ældre- og børne-unge-området. Hermed bliver det tydeligt, at der er kommuner, hvor de ansatte ikke magter at indfri borgernes og politikernes forventninger til det arbejde, der leveres. Dette kan skyldes mange forskellige forhold, men ofte forhindrer arbejdspresses, manglende bemanning og manglende overblik, at der leveres et godt, fagligt arbejde.

Stressfaktoren

Når der til stadighed fokuseres og sættes på at højne det faglige niveau og give borgeren en god service, er det relevant at tage fat på et væsentligt parameter i forhold til arbejdet i kommunerne, nemlig stress. Stress beskrives i mange sammenhænge som roden til meget ondt, og ordet bruges ofte som en fællesnævner for forskellige tilstande, såsom at have lidt for travlt, at have ondt i hovedet, at være lidt trist osv. Konsulenter står på spring for at tilbyde diverse stresslindringer - men hvad er stress egentlig, og hvordan kan vi skabe arbejdspladser, hvor vi tager højde for, at der er nogle vilkår, både individuelt hos den ansatte, men også i organiseringen af arbejdet, der medfører stress?

God og dårlig stress

Der er to former for stress. Det, man kalder optimal stress, karakteriseres ved det adrenalinkick, vi ofte får, når vi føler os udfordrede og er klar til at gå i gang med udfordringerne. Negativ stress er derimod karakteriseret ved magtesløshed, nervøsitet og koncentrationssvigt. Denne type stress

gør os modløse og besværliggør vores arbejde med at løse problemer. Den negative stress kan defineres som en tilstand, hvor man ikke længere kan håndtere de opgaver, man står over for, hvad enten det drejer sig om arbejdsliv eller privatliv.

Typisk opleves det meget stressende, når der er ubalance mellem det, vi gerne vil eller skal nå, og de muligheder, vi faktisk har for at leve op til kravene. De fleste ansatte i den offentlige sektor har valgt netop dette arbejde, fordi de ønsker at hjælpe andre mennesker og at medvirke til, at de forhold, borgerne i kommunen lever under, er i orden. Konflikten opstår, når der ikke er hænder nok til at løse opgaverne, eller når organiseringen af det daglige arbejde ikke giver mulighed for at løse opgaverne tilfredsstillende. Flere ledere i den offentlige forvaltning oplever, at de ansatte ikke påtager sig den myndighedsrolle, de forventes - de tør ikke, magter det ikke eller orker ikke. En forklaring kan være, at de i forvejen er pressede og simpelthen ikke har det fornødne overskud.



“Lederne skal uddannes til bedre at kunne aflæse signaler fra de stressede medarbejdere, så de kan udpege og hjælpe den stressede medarbejder, inden sygemeldingen kommer. Nogle ledere kan også opleve pres ovenfra på arbejdspladsen, fordi særlige hensyn til den stressede medarbejder på kort sigt koster tid og penge. Men hensynet til den udsatte medarbejder kan på lang sigt betyde, at medarbejderen undgår sygemelding og kan blive i sit job, og det er både i medarbejderens, borgerens og arbejdspladsens interesse.”

Dr. med. Bo Netterstrøm, Klinik for stressforskning

Når stress bliver til sygefravær

Efter kommunesammenlægningerne har både ledere og ansatte skullet yde en ekstra indsats for at få enderne til at nå sammen i forhold til opgaveløsningen i de nye kommuner. Og lige præcis de forhold, der opstår under en sammenlægning, er i sig selv stressfremkaldende – nemlig forandringer, modsatrettede meldinger, uklarhed, overbelastning, skiftende ledelse og omstrukturering. Sådanne arbejdsforhold kan udløse stresstilstande, og i første omgang kan der godt være tale om den positive stress, som forsvinder igen, når arbejdssituationen er normaliseret. Men hvis forholdene efter nogle måneder stadig er uafklarede og ustabile, bliver det belastende og omkostningsfyldt – og så opstår den stress, som medarbejdere og ledelse bliver syge af.

"Stress koster Danmark 14 milliarder kroner om året i form af sygedage, tidlige dødsfald og udgifter til sundhedsvæsenet."

Rapport fra Institut for Folkesundhedsvidenskab fra 2006

Længere tids stress påvirker både fysikken og den psykiske tilstand hos individet, og hvis der ikke gribes ind fra omgivelserne, vil stresstilstanden medføre udbrændthed - det vil sige ligegyldighed, alvorlig træthed og monotoni i følelsesregistret. Derudover peger stressforskningen på, at lang tids stress, altså perioder hvor kroppen igennem længere tid har reageret på stressbelastende vilkår, forøger muligheden for kropslige forandringer, psykosomatisk ubalance og undertiden egentlig sygdom. Immunforsvaret bliver nemlig nedbrudt under længere tids stress, og derfor smittes man lettere af diverse vira. Det kan føre

til flere kortere sygdomsperioder, og belastningen kan i sig selv give en udpræget træthed, der gør, at den ansatte alene af den grund må melde sig syg.

Forebyg med en stresspolitik

Ud over sygefravær kan stressbelastende arbejdsforhold også betyde, at medarbejdere søger væk fra arbejdspladsen. Støtte fra arbejdspladsen er nemlig afgørende for, om folk bliver i deres job i svære perioder. Når der nu skal indføres en kvalitetsreform, er det blandt andet derfor relevant også at fokusere på forebyggelse og håndtering af stress.

Ernst & Young er i gang med at udvikle undervisningsmodeller for stressforebyggelse og stresshåndtering, dels i forhold til ledelsesniveauet i den offentlige forvaltning og dels rettet mod de ansatte. En stresspolitik vil kunne forebygge uhensigtsmæssig organisering og kan vejlede den enkelte leder i forhold til en strategi for både forebyggelse og håndtering af stress på arbejdspladsen.

10 råd om stress:

1. Overvej de muligheder, du reelt har for at mindske din stress, i stedet for at brokke dig.
2. Gør noget for at reducere din stress i tide - problemet bliver ikke mindre af at blive skubbet til side.
3. Synliggør dine stressbelastninger over for din leder og forsøg selv at have konstruktive løsningsforslag til problemet.
4. Hvis du har samarbejdsproblemer, så tal med kollega og ledelse om det og forsøg selv at have løsningsforslag, der tilgodeser alle parter rimelige behov.
5. Afstem dit ambitions- og præstationsniveau med dit arbejdspress og gør ledelsen opmærksom på eventuelle misforhold. Husk, at supermennesker ikke findes.
6. Tænk efter, om du ikke har god grund til at være tilfreds med din arbejdsindsats.
7. Tænk altid i konstruktive løsningsforslag. Negative tanker blokerer for nye måder at tackle problemer på. Tal med kolleger, coaches eller ledere for at hjælpe dig selv til at tænke anderledes.
8. Motion er godt til at styrke immunforsvaret. Krop og hjerne har det bedst, når du er i god form.
9. Du skal slappe af for en tid hver dag - med sysler, hobbies eller lignende. For at koble helt af kan du lave afspændingsøvelser, vejrtrækningsøvelser eller andet.
10. Lyt altid til kroppens advarselssignaler og reager på dem. Husk, at du kun har ét liv!

Socialfaglig konsulent Joan Nielsson Mathiasen, maj 2008

København
Tagensvej 86
2200 København N
Tlf.: 35 87 22 22
Fax: 35 87 22 00
E-mail: ey.copenhagen@dk.ey.com

Århus
Søren Frichs Vej 38 A
8230 Åbyhøj - Århus
Tlf.: 86 15 99 44
Fax: 86 15 76 33
E-mail: ey.aarhus@dk.ey.com

Odense/Assens
Odense
Rytterkasernen 21
5100 Odense C
Tlf.: 66 11 95 00
Fax: 65 91 25 11
E-mail: ey.odense@dk.ey.com

Assens
Østergade 42
5610 Assens
Tlf.: 64 71 42 00
Fax: 64 71 42 03
E-mail: ey.assens@dk.ey.com

Aalborg
Vestre Havnepromenade 5
9000 Aalborg
Tlf.: 96 33 37 00
Fax: 96 33 37 01
E-mail: ey.aalborg@dk.ey.com

Hillerød/Helsingør
Hillerød
Milnersvej 43
3400 Hillerød
Tlf.: 48 25 35 00
Fax: 48 26 58 33
E-mail: ey.hilleroed@dk.ey.com

Helsingør
Strandpromenaden 3
3000 Helsingør
Tlf.: 49 21 36 66
Fax: 49 21 37 98
E-mail: ey.helsingoer@dk.ey.com

Herlev
Dynamovej 11, 2
2730 Herlev
Tlf.: 3587 2140
Fax: 3587 2199
E-mail: ey.herlev@dk.ey.com

Vejle
Jens Ravns Vej 11
7100 Vejle
Tlf.: 76 70 34 34
Fax: 76 70 34 00
E-mail: ey.vejle@dk.ey.com

Roskilde
Ro's Torv 53
4000 Roskilde
Tlf.: 46 33 30 30
Fax: 46 33 30 00
E-mail: ey.roskilde@dk.ey.com

Sønderborg
Ellegårdvej 25
6400 Sønderborg
Tlf.: 73 42 32 32
Fax: 73 42 32 00
E-mail: ey.soenderborg@dk.ey.com

Tønder
Spikergade 19
6270 Tønder
Tlf.: 73 42 32 32
Fax: 73 42 32 05
E-mail: ey.toender@dk.ey.com

www.ey.com/dk

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

www.ey.com/dk

