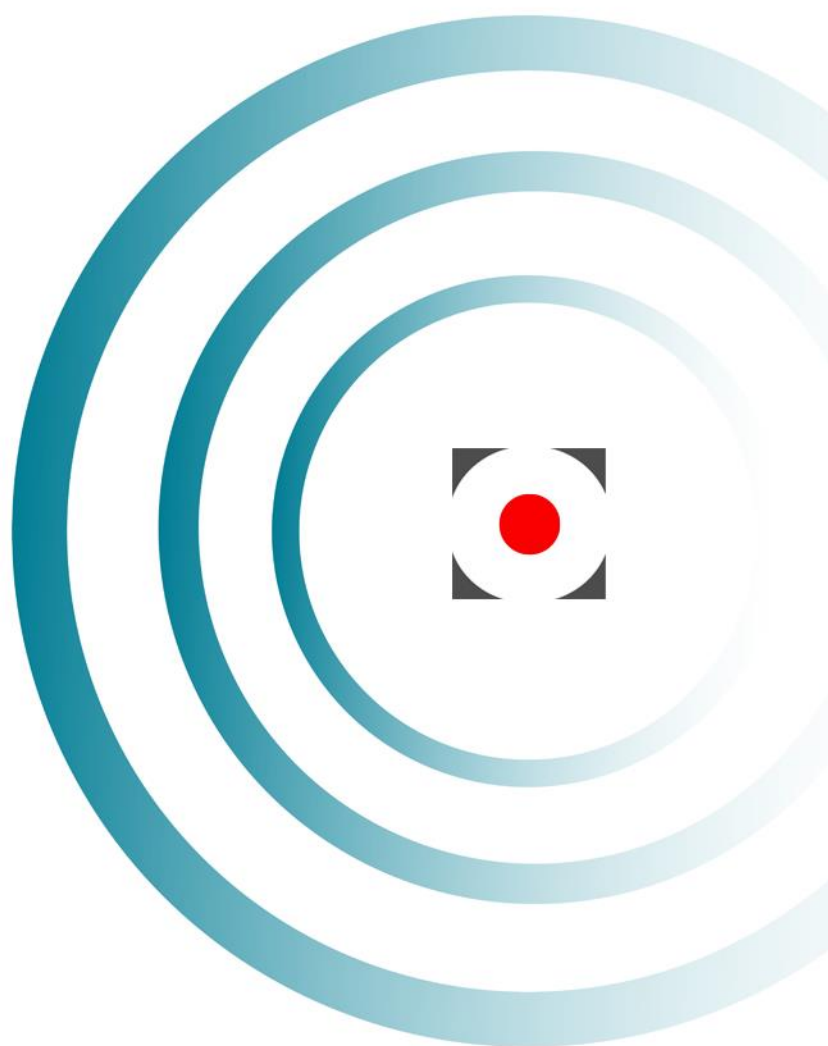


Juni 2020

Haderslev Kommune

Analyse af beskæftigelsesområdet



Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	3
2. SAMMENFATNING OG ANBEFALINGER	5
3. KORT OM HÆNDELSESFORLØBET FRA SOMMEREN 2019 OG FREM TIL NU	12
4. RESULTATER I BESKÆFTIGELSESIKTSATSEN	14
4.1. UDVIKLINGEN I ANTALLET AF OFFENTLIG FORSØRGEDE	14
4.2. OPSAMLING	17
5. KVALITET I SAGSBEHANDLING OG RAMMER FOR OPGAVELØSNINGEN	17
5.1. HVORDAN ER DE RESSOURCEMÆSSIGE RAMMER FOR OPGAVELØSNINGEN?	18
5.2. ER AFGØRELSER LOVMEDHOLDelige?	19
5.3. BORGEROPLLEVELSE	20
5.4. OPSAMLING	21
6. LEDERGRUPPENS IMPLEMENTERING AF INDSATSPANEN MV.	21
6.1. DE LEDELSESMÆSSIGE RAMMER FOR IMPLEMENTERING AF INDSATSPANEN	22
6.2. SAMARBEJDET I LEDERGRUPPEN	23
6.3. LEDELSENS KOMMUNIKATION OM OG UDMØNTNING AF INDSATSPANEN	24
6.4. MEDARBEJDERNES TILLID TIL LEDERGRUPPEN	26
6.5. OPSAMLING	27
7. MEDARBEJDERTRIVSEL	28
7.1. MEDARBEJDERTRIVSEL	28
7.2. OPSAMLING	29
8. ORGANISERING	29
8.1. ER DER EN HENSIGTSMÆSSIG ORGANISERING AF BESKÆFTIGELSESONRÅDET?	29
8.2. OPSAMLING	30

BILAG 1: ANALYSENS DATAGRUNDLAG



1. Indledning

Haderslev Kommune besluttede i 2018 at igangsætte en investeringsstrategi på Beskæftigelses- og Integrationsområdet. Formålet var, via investeringer i flere medarbejderressourcer, at nedbringe antallet af borgere på offentlig forsørgelse med i alt 243 fra 2019 til 2021.

En budgetopfølgning for beskæftigelsesområdet, der dækkede de første fem måneder af 2019, forudså imidlertid en budgetoverskridelse på 35 mio. kr. i 2019. Derfor blev der i sommeren 2019 udarbejdet og vedtaget en "indsatsplan" for, hvordan merforbruget kunne reduceres. Planen indeholdt en række omlægninger i indsatsen for borgerne.

Efter den politiske vedtagelse af indsatsplanen opstod der i efteråret 2019 uro om implementeringen af planen. Der blev rejst kritik af indholdet i indsatsplanen, ledelsen af Arbejdsmarkedsafdelingen, kvaliteten i indsatsen, dialogen med borgerne mv.

Der har i efteråret 2019 og foråret 2020 været arbejdet med at implementere indsatsplanen og skabe ro på beskæftigelsesområdet. Det er imidlertid endnu ikke lykkedes. Haderslev Kommune har derfor bedt mploy om at gennemføre en analyse af hvor beskæftigelsesområdet står nu og vurdere, om kritikken er berettiget. Derudover skal analysen udpege indsatsområder, der kan arbejdes med for at tackle udfordringerne på beskæftigelsesområdet.

Haderslev Kommune har ønsket, at analysen bl.a. adresserer følgende fem temaer:

- *Indsatser og resultater i beskæftigelsesindsatsen:* Hvordan er udviklingen i jobcentrets målgrupper, indsatser og resultater? Hvordan er sammenhængen mellem udviklingen og indholdet i indsatsplanen? Har uroen påvirket kommunens indsatser og resultater?
- *Kvalitet i og rammer for opgaveløsning:* Hvordan er rammerne for at levere god kvalitet i opgaveløsningen? Er jobcentrets afgørelser lovmedholdelige? Hvordan er borgernes oplevelse af mødet med jobcentret?
- *Ledelse af implementeringen af indsatsplanen:* Hvordan har rammerne været for ledelsens implementering af indsatsplanen? Hvordan har ledergruppen samarbejdet om implementeringen af indsatsplanen? Hvordan har ledergruppen arbejdet med kommunikation og dialog om indsatsplanen? Hvordan vurderer medarbejderne ledergruppen?
- *Trivsel:* Hvordan er trivslen i jobcentret? Har uroen omkring indsatsplanen påvirket medarbejdertrivslen?
- *Organisering:* Er organiseringen af beskæftigelsesindsatsen hensigtsmæssig set i lyset af områdets aktuelle udfordringer?

Mploy er ikke blevet bedt om at analysere den økonomiske del af jobcentrets indsats¹.

Ovenstående temaer er søgt belyst via en kombination af følgende datakilder:

- En mindre registeranalyse af data om Arbejdsmarkedsafdelingens indsats og resultater.
- Desk research af bl.a. investeringsstrategi, indsatsplan, korrespondance med Beskæftigelsesministeren, artikler i diverse medier mv.
- En survey blandt medarbejdere i Arbejdsmarkedsafdelingen.
- En survey blandt borgere, som er tilknyttet indsatsen i Arbejdsmarkedsafdelingen.
- Interviews med politikere, ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter.

Der har været en begrænset timeramme til analysen. Dette betyder, at det ikke har været muligt for mploy at gå i dybden med belysningen af de enkelte temaer. Det har f.eks. ikke været muligt at gennemgå konkrete sager, at interviewe medarbejdere fra de enkelte afdelinger og/eller i større omfang at efterprøve de udsagn, som er fremkommet i de gennemførte interviews.

¹ Der er således ikke foretaget opgørelser eller vurderinger af Haderslev Kommunes udgifter i beskæftigelsesindsatsen eller af potentialerne for besparelser i udgifter til administration, indsatser eller forsørgelsesydelse.

Læsevejledning

Analysen er opbygget på følgende måde:

- I kapitel 2 sammenfattes analysens resultater for den travle læser. Kapitlet indeholder desuden mploys fremadrettede anbefalinger.
- I kapitel 3 gennemgås mploys forståelse af baggrunden for de konflikter og den uro, som præger beskæftigelsesområdet i Haderslev Kommune.
- I kapitel 4 foretages en mindre og overordnet analyse af indsatser og resultater i beskæftigelsesindsatsen. Dette sker bl.a. på baggrund af sammenligninger med andre kommuner.
- I kapitel 5 belyses kvaliteten i og rammerne for opgaveløsningen. Der sættes bl.a. fokus på, om de ressourcemæssige rammer for at levere god kvalitet i opgaveløsningen er gode, om jobcentrets afgørelser er lovmedholdelig samt brugernes vurdering af det udbytte og den behandling de får i jobcentret.
- I kapitel 6 belyses de ledelsesmæssige rammer for at implementere indsatsplanen, samt i hvilket omfang ledelsen er lykkedes med at implementere planen og skabe opbakning til planen blandt medarbejderne.
- I kapitel 7 belyses trivslen blandt medarbejderne i jobcentret og om den uro, der har præget beskæftigelsesområdet, har påvirket trivslen.
- I kapitel 8 belyses hensigtsmæssigheden af jobcentrets organisering.



2. Sammenfatning og anbefalinger

I dette afsnit har mploy samlet hovedresultaterne af den gennemførte analyse. Der er særlig fokus på at samle op på og tage stilling til, om de forskellige spørgsmål og kritikpunkter, der har været rejst ift. indsatsplanen, ledelsen af Arbejdsmarkedsafdelingen, kvaliteten i indsatsen, dialogen med borgerne mv. er berettiget.

Derefter er der givet en række anbefalinger til, hvordan der kan arbejdes videre med implementeringen af indsatsplanen i Arbejdsmarkedsafdelingen.

2.1. Analysens hovedresultater

I det følgende gennemgås resultaterne af analysen for hvert analysetema.

Tema 1: Resultater i beskæftigelsesindsatsen i Haderslev Kommune

Mploy har analyseret udviklingen i Arbejdsmarkedsafdelingens målgrupper, indsatser og resultater. Analysen tegner et billede af Haderslev Kommunes resultater i beskæftigelsesindsatsen sammenlignet med andre kommuner, herunder om Haderslev Kommune har tabt terræn i forbindelse med uroen om implementeringen af indsatsplanen, og om indsatsplanen adresserer de centrale potentialer i beskæftigelsesindsatsen. Mploy er ikke blevet bedt om at analysere den økonomiske del af jobcentrets indsats².

Analysen af udviklingen i indsatser og resultater i beskæftigelsesindsatsen viser:

- At Haderslev Kommune fra 2018 til 2019 har haft en samlet stigning på 1 pct. i antallet af fuldtidspersoner på offentlig forsørgelse. Stigningen i Haderslev Kommune er lavere end stigningen i de øvrige sønderjyske kommuner (2 pct.) og kommuner med sammenlignelige rammevilkår (2 pct.).
- At stigningen i antallet af fuldtidspersoner i høj grad er drevet af en stigning i antallet af borgere på fleksjob, førtidspension, dagpenge og ressourceforløb.
- At antallet af ledige i Haderslev Kommune (jf. Beskæftigelsesministeriets beregninger) ved indgangen til 2019 er 190 fuldtidspersoner højere, end det burde være. Dette er bl.a. drevet af en "overledighed" på 10 fuldtidspersoner på dagpengeområdet, 150 fuldtidspersoner på kontanthjælpsområdet og 20 fuldtidspersoner på sygedagpengeområdet.
- At Haderslev Kommune resultatmæssigt har bedre afgangsrater eller afgangsrater på niveau med sammenligningskommunerne for kontanthjælpsmodtagere, uddannelseshjælpsmodtagere, sygedagpengemodtagere samt jobafklaring og ledighedsydelse. Haderslev Kommune har lavere afgangsrater for dagpenge, integrationsydelse samt ressourceforløb.
- At Haderslev Kommune har været i stand til at øge samtaleintensiteten og volumen i den virksomhedsrettede aktivering fra første halvår 2019 til 2. halvår 2019.

Haderslev Kommune gik ind i 2019 med et ledighedsomfang, som ifølge Beskæftigelsesministeriets opgørelser var ca. 190 årspersoner højere, end det burde være. Set i forhold til udviklingen i antallet af personer på offentlig forsørgelse, afgangsrater og indsatsomfanget, har der i 2019 været en række positive resultater. De indsatsmæssige forandringer og den uro, som er fulgt med implementeringen af indsatsplanen, kan således ikke direkte aflæses af Arbejdsmarkedsafdelingens indsatser og resultater.

Derudover vurderer mploy på baggrund af de seneste års udvikling i antallet af fuldtidspersoner i de enkelte målgrupper, at det har været relevant og hensigtsmæssigt, at der i indsatsplanen sættes særlig fokus på, om der via en målrettet indsats kan ske en opbremsning i tilgangen til førtidspension, fleksjob og ressourceforløb.

² Der er således ikke foretaget opgørelser eller vurderinger af Haderslev Kommunes udgifter i beskæftigelsesindsatsen eller af potentialerne for besparelser i udgifter til administration, indsatser eller forsørgelsesydelse.

Tema 2: Kvalitet i sagsbehandlingen og rammerne for opgaveløsningen

Der er i forlængelse af vedtagelsen af indsatsplanen fra flere sider rejst tvivl om kvaliteten i sagsbehandlingen i Arbejdsmarkedsafdelingen. Der er stillet spørgsmål ved, om indsatser og afgørelser er lovlige, og om borgere og virksomheder behandles respektfuldt og opnår et udbytte af kontakten med Arbejdsmarkedsafdelingen.

Mploy har derfor analyseret lovmedholdeligheden i sagsbehandlingen, borgernes oplevelse af den behandling de modtager i jobcentret samt medarbejdernes ressourcemæssige rammer for at levere god kvalitet i opgaveløsningen.

Er sagsbehandlingen lovmedholdelig?

Analysen viser, at Den Sociale Ankestyrelse har behandlet og truffet afgørelser i 154 klager fra borgere i Haderslev Kommune i 2019 og 56 klager i 1. kvartal 2020. Ankestyrelsen har i 2019 omgjort 20 pct. af afgørelserne og i 1. kvartal 2020 21 pct. af afgørelserne (omgørelsesprocenten angiver andelen af klager, som enten omgøres fordi de ikke er lovmedholdelige eller som hjemsendes).

Omgørelsesprocenten i Haderslev Kommune er i 2019 7 procentpoint og i 1. kvartal 2020 2 procentpoint under gennemsnittet for hele landet. Haderslev Kommunes omgørelsesprocent lå i 2019 under kommuner som Sønderborg 25 pct., Tønder 25 pct. og Aabenraa 28 pct. Arbejdsmarkedsafdelingen i Haderslev Kommune havde således i 2019 og 1. kvartal 2020 en lavere omgørelsesprocent end landsgennemsnittet og sammenlignelige kommuner.

På baggrund af disse resultater vurderer mploy ikke, at der pt. er grundlag for at stille spørgsmål ved lovmedholdeligheden i sagsbehandlingen.

Behandles borgerne respektfuldt i Arbejdsmarkedsafdelingen?

Analysen viser, at hovedparten af borgerne har en positiv vurdering af den måde de mødes og behandles på i Arbejdsmarkedsafdelingen. F.eks. svarer 55 pct., at de "i meget høj grad" eller "i høj grad" er tilfredse med behandlingen i Arbejdsmarkedsafdelingen og 22 pct. svarer "i nogen grad". Kun 17 pct. svarer "i mindre grad" eller "slet ikke" til spørgsmålet. Der er i besvarelsene en tendens til, at borgere længst fra arbejdsmarkedet er mindre positive i deres vurdering end borgere tæt på arbejdsmarkedet.

På baggrund af resultaterne vurderer mploy ikke, at der er grundlag for at sætte spørgsmålstegn ved, om Arbejdsmarkedsafdelingen behandler borgerne respektfuldt i beskæftigelsesindsatsen.

Der vil dog altid være borgere, som i konkrete situationer har en oplevelse af ikke i tilstrækkeligt omfang at blive hørt eller involveret eller som ikke oplever et tilstrækkeligt udbytte af indsatsen. Der er derfor god grund til, at Arbejdsmarkedsafdelingen fremadrettet fastholder et fokus på, hvordan borgerne mødes i indsatsen, og hvordan der sikres størst muligt udbytte af indsatsen for borgerne.

Er der ressourcer til at levere en god kvalitet i opgaveløsningen?

Analysen viser, at antallet af medarbejderressourcer i Arbejdsmarkedsafdelingen lever op til anbefalingerne fra Dansk Socialrådgiverforening. Derudover viser analysen, at medarbejderne selv vurderer, at der er gode rammer for at løse opgaverne med en god kvalitet.

82 pct. af medarbejdere angiver, at de "i meget høj grad", "i høj grad" eller "i nogen grad" er enige i, at de har gode rammer for at varetage deres opgaver med tilstrækkelig kvalitet og 92 pct. af medarbejderne svarer, at de "i meget høj grad", "i høj grad" eller "i nogen grad" kan stå inden for kvaliteten i sagsbehandlingen.

På baggrund af resultaterne finder mploy ikke grundlag for at problematisere de ressourcemæssige rammer for at levere god kvalitet i opgaveløsningen.



Tema 3: Ledergruppens implementering af indsatsplanen

Der er fra flere sider stillet spørgsmål ved og rejst kritik af ledergruppens arbejde med at implementere og udmønte indsatsplanen. Mploy har derfor set på, hvordan rammerne har været for ledergruppens arbejde med implementeringen, og hvordan ledergruppen er lykkedes med implementeringsopgaven.

Hvordan var de ledelsesmæssige rammer for implementeringen?

Analysen viser, at rammerne for ledergruppens arbejde med at implementere og udmønte indsatsplanen og besparelserne var udfordrende fra start. Hele processen foregik under et betydeligt tidspres, som gjorde det vanskeligt at få tid til at skabe en fælles forståelse af indsatsplanen i ledergruppen, og som gjorde det vanskeligt at få tid til en involverende proces med medarbejderne. Analysen viser også, at processen var præget af et betydeligt pres på ledergruppen. Et pres som opstod fordi ledergruppen på én gang både skulle håndtere implementeringen af indsatsplanen, dialogen med ministeren, en række negative mediehistorier samt sygemeldinger i ledergruppen.

Derudover viser analysen, at ledergruppen i implementeringsarbejdet blev mødt af en markant frustration og modstand mod indholdet i indsatsplanen fra dele af medarbejderne.

Mploy vurderer samlet, at rammerne for ledergruppens arbejde med at implementere og udmønte indsatsplanen og besparelserne fra start var vanskelige og udfordrende, og at der i hele processen har været et betydeligt pres på ledergruppen. Mploy vurderer, at tids- og arbejdspresset har været en medvirkende årsag til de problemer, som er opstået senere i implementeringsprocessen.

Hvordan har ledergruppen samarbejdet om implementeringen?

Analysen viser, at implementeringen af indsatsplanen og udmøntningen af besparelser medførte uenigheder og konflikter i ledergruppen, som blev kendte i hele organisationen. Det har bl.a. givet anledning til forestillinger blandt store dele af medarbejderne om, at ledelsens beslutninger og prioriteringer ikke træffes ud fra saglige hensyn, men er et resultat af, hvilke ledere der "vinder" eller "taber" de interne magtkampe i ledergruppen.

Det er efter mplys vurdering ikke i sig selv uhørt eller som sådan problematisk, at der kan opstå uenigheder og konflikter i en ledergruppe bl.a. i forbindelse med gennemførelse af store forandringer. Særligt ikke når implementeringen skal foregå under et stort tidspres og med et pres både ude fra og fra dele af medarbejderne.

Mploy vurderer dog, at det har været problematisk, at dele af ledergruppen har valgt undervejs i processen at involvere egne medarbejdere i de interne drøftelser, uenigheder og konflikter i ledergruppen. Derudover har det været problematisk, at konflikterne i ledergruppen har foregået over en længere tidsperiode, og at ledergruppen ikke med det samme fik håndteret konflikterne.

Mploy vurderer, at dialogen og det interne samarbejde i ledergruppen er forbedret i løbet af de seneste 4-5 måneder. Det er dog mplys vurdering, at der fortsat er et behov for at styrke dialogen, samarbejdet og samspillet internt i ledergruppen.

Hvordan er ledergruppen lykkedes med at kommunikere og skabe ejerskab til indsatsplanen?

Analysen viser, at ledergruppen ikke fra start af implementeringsprocessen var enslydende og tydelige i deres kommunikation til medarbejderne om mål, strategi og overvejelser om udmøntningen af indsatsplan og besparelser. Desuden lykkedes det ikke i nødvendigt omfang at få inddraget medarbejderne i en dialog om, hvordan indsatsplanen konkret skulle udmøntes i den borger- og virksomhedsvendte indsats.

Analysen viser også, at den indledende kommunikation var præget af, at særligt medarbejderne i Team Indsatsklar oplevede, at ledelsens italesættelse af baggrunden for og formålet med indsatsplanen var en kritik af deres hidtidige indsats og opgaveløsning. De oplever samtidig, at de blev gjort til "syndebuk" for kommunens økonomiske udfordringer. Medarbejderne oplevede



derudover, at der ikke var tilstrækkelig lydhørhed i ledelsen over for deres forbehold og frustration over udmøntningen af indsatsplanen og besparelserne.

Trods forsøg på at styrke kommunikationen om indsatsplanen viser analysen, at store dele af medarbejderne fortsat har en negativ vurdering af ledelsens kommunikation. 50 pct. af medarbejderne er "slet ikke" eller "i mindre grad" enige i, at jobcenterledelsen er god til at kommunikere den strategiske retning, så alle forstår den. Desuden er 54 pct. af medarbejderne "slet ikke" eller "i mindre grad" enige i, at jobcenterledelsen er god til at motivere udmeldinger og beslutninger, så de føles rigtige og retfærdige.

På baggrund af ovenstående er det mploy's vurdering, at ledergruppen ikke i tilstrækkeligt omfang er lykkedes med at få kommunikeret og skabt ejerskab til indsatsplanen blandt alle medarbejdere. Der er derfor et behov for, at ledergruppen fortsat arbejder med at styrke og udvikle kommunikationen og dialogen med medarbejderne. Ligesom det er mploy's vurdering, at medarbejderne med fordel kan involveres mere i udmøntningen og omsætningen af indsatsplanen i de enkelte afdelinger og på tværs af afdelinger.

Hvordan er medarbejdernes tillid til ledergruppen?

Analysen viser, at en relativ stor andel af medarbejderne har en lav tillid til den samlede ledergruppe. Der er således 51 pct., som angiver, at de kun "i mindre grad" eller "slet ikke" er enige i, at jobcenterledelsen er en stærk samarbejdende enhed. Og 54 pct. svarer, at de "i mindre grad" eller "slet ikke" er enige i, at de har tillid til ledergruppens måde at lede organisationen på.

Mens der blandt en stor andel af medarbejderne er en kritisk vurdering af den samlede ledergruppe, er billedet anderledes, når det kommer til vurderingen af egen afdelingsleder. Analysen viser, at mellem 84 og 88 pct. af medarbejderne "i meget høj grad", "i høj grad" eller "i nogen grad" er enige i, at deres afdelingsledere er gode til at sætte mål og rammer, tager hensyn til medarbejdernes synspunkter og behov og bidrager til at skabe god stemning og trivsel.

På baggrund af ovenstående vurderer mploy, at ledergruppen står over for en stor udfordring med at få genoprettet medarbejdernes tillid til ledergruppen. Mploy vurderer, at det er positivt, at medarbejderne generelt har en positiv vurdering af egen leder. Det udgør efter mploy's vurdering et potentiale ift. at få genoprettet tilliden til ledergruppen. Hvis det skal lykkes, bliver det helt afgørende, at ledergruppen fremadrettet står sammen, understøtter hinanden samt finder og signalerer en fælles tilgang til ledelse og styring af indsatsen.

Tema 4: Medarbejdertrivsel

Der har været et ønske om at få belyst, om uroen i Arbejdsmarkedsafdelingen har haft betydning for medarbejdernes trivsel. Mploy har derfor analyseret medarbejdernes vurdering af trivsel mv.

Analysen viser, at 73 pct. af medarbejderne angiver, at de enten "i meget høj grad" eller "i høj grad" er enige i, at de som regel er glade for at skulle på arbejde. Kun 7 pct. af medarbejderne er "i mindre grad" eller "slet ikke" enige i udsagnet. 75 pct. af medarbejderne svarer, at de "i meget høj grad" eller "i høj grad" er enige i udsagnet om, at de også ønsker at være ansat i jobcentret om et år, mens 6 pct. af medarbejderne "i mindre grad" eller "slet ikke" er enige. Det er samtidig kun en begrænset andel af medarbejderne, som angiver, at de inden for de seneste måneder har søgt andet job, eller som oplever stress i forbindelse med deres arbejde.

På baggrund af ovenstående resultater vurderer mploy, at uroen omkring implementeringen af indsatsplanen, ikke for alvor har påvirket trivslen blandt medarbejderne. For at fastholde en god trivsel fremadrettet, er det dog vigtigt, at der sættes fokus på at genoprette tilliden til den samlede ledergruppe og at den interne dialog og kommunikation styrkes.

Tema 5: Organisering af beskæftigelsesindsatsen

Der har været et ønske om at få belyst, om organiseringen af beskæftigelsesindsatsen er hensigtsmæssig set i lyset af området's aktuelle udfordringer. Analysen viser følgende:



Organiseringen af Arbejdsmarkedsafdelingen i Haderslev Kommune ligner i vid udstrækning den organisering, som kendetegner en lang række jobcentre rundt omkring i landet. I de gennemførte interviews med ledere og medarbejdere er der ikke peget på væsentlige u hensigtsmæssigheder i jobcentrets organisering og arbejdsgange.

Analysen viser også, at der i hele Arbejdsmarkedsafdelingen er et relativt stort emne- og personalemæssigt ledelsesspænd. Der er således tale om et bredt direktørområde, som dækker Arbejdsmarked (job- og ydelsescentret), teknik og miljø, borgerservice samt it og digitalisering. De enkelte afdelingsledere i jobcentret har sammenlignet med ledere i mange andre jobcentre en bred opgaveportefølje og har personaleledelse for mellem 28 og 47 medarbejdere.

Det er ikke umiddelbart mploys vurdering, at den nuværende organisering af jobcentret er u hensigtsmæssig i forhold til resultatskabelsen på beskæftigelsesområdet. Mploy vurderer dog, at de store ledelsesspænd på beskæftigelsesområdet kan være en udfordring. Dette set i lyset af de ledelsesmæssige udfordringer, som beskæftigelsesområdet står over for, i forhold til at sikre den daglige drift, implementere store forandringer og håndtere intern og ekstern uro og kritik.

På baggrund af resultaterne af analysen, har mploy følgende anbefalinger til, hvordan der kan arbejdes videre med implementeringen af indsatsplanen, og hvordan dialogen og tilliden mellem ledelsen og medarbejderne kan styrkes.

Anbefaling 1: Udarbejdelse af en samtale og indsatsstrategi

På baggrund af analysen vurderer mploy, at der fortsat udestår et arbejde med at få udmøntet, omsat og skabt ejerskab til indsatsplanen i den daglige indsats og opgaveløsning. Herunder at få sikret, at der på tværs af de enkelte afdelinger arbejdes efter fælles forståelser, strategier, faglige standarder mv.

Mploy anbefaler derfor, at Arbejdsmarkedsafdelingen, for jobcentrets alle målgrupper, udarbejder en samtale- og indsatsstrategi. Strategierne skal bl.a. give svar på:

- Hvilke konkrete mål arbejdes der efter i indsatsen for de enkelte målgrupper?
- Hvilke hovedstrategier skal forfølges, for at målene nås?
- Hvordan skal der arbejdes med samtaleforløb, samtaler og kontakter for at nå målene?
- Hvordan skal der arbejdes med indsatser og opfølgning på indsatser for at nå målene?
- Hvilke faglige standarder skal der være for nøgleopgaver? – samtale, opfølgning, MinPlan, CV
- Hvilke faglige kompetencer er afgørende for at lykkes?
- Hvilket samarbejde på tværs af afdelinger er afgørende for at lykkes?

Der anbefales et forløb med en høj grad af medarbejderinvolvering og dialog. Forløbet kan med fordel afvikles i efteråret 2020 og danne afsæt for en samlet strategi og plan for beskæftigelsesindsatsen for 2021.

Anbefaling 2: Særlig proces ift. Team Indsatsklar

Analysen viser, at der er frustration og modstand mod indsatsplanen i Team Indsatsklar. Derudover har medarbejderne i Team Indsatsklar haft en oplevelse af, at deres hidtidige indsats og opgaveløsning er blevet kritiseret, og at de er gjort til synderbuk for de økonomiske problemer mv. Mploy anbefaler derfor, at der igangsættes en særlig proces målrettet Team Indsatsklar. Det foreslås, at der i processen bl.a. sættes fokus på:

- At medarbejdere og ledelse arbejder med de temaer, som fremgår af anbefaling 1, jf. ovenstående. Det er vigtigt at få involveret medarbejderne aktivt i at drøfte og fastlægge, hvordan der bedst kan arbejdes med indsatsen ift. borgerne inden for rammerne af indsatsplanen. Herunder hvordan borgerne fortsat kan mødes med en stærk og virksomhedsfuld indsats.
- At fastlægge medarbejdernes opgaver og roller samt de kompetencer, som er afgørende for at kunne arbejde med afsæt i indsatsplanen.



- At fastlægge hvilke gensidige forventninger medarbejdere og ledere kan have til hinanden fremadrettet
- At udvikle tydelige modeller og spilleregler for den løbende dialog mellem ledelse og medarbejdere, herunder en fast struktur for dialogen om eventuelle problemer og uklarheder i indsatsen og i samspillet mellem medarbejdere og ledere.

Anbefaling 3: Styrket kommunikation og dialog internt i Arbejdsmarkedsafdelingen

Analysen viser, at ledelsen ikke fuldt ud er lykkedes med kommunikationen og dialogen om indsatsplanen og de forandringer, som fulgte med indsatsplanen. Herudover er ledelsen ikke via kommunikation og dialog lykkedes med at skabe ro og tillid i organisationen.

Mploy anbefaler derfor, at ledelsen – evt. med ekstern bistand - tager skridt til at styrke kommunikationen og dialogen i Arbejdsmarkedsafdelingen

- At der udarbejdes en strategi og plan for den fremadrettede kommunikation og dialog. F.eks.:
 - En plan for den daglige og løbende kommunikation og dialog.
 - En plan for kommunikation og dialog i særlige situationer, f.eks. i forbindelse med større forandringer i indsatsen.
- At kommunikationen og dialogen mellem ledelse og medarbejdere generelt øges. F.eks. via flere udmeldinger fra ledelsen, flere dialogmøder mellem ledelse og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, flere dialogmøder i de enkelte afdelinger, mv.
- At ledelsen i en periode inviterer grupper af medarbejdere til en åben dialog om, hvordan de vurderer status på indsatsen, samarbejdet om indsatsen, ledelsens kommunikation mv., og at møderne anvendes som afsæt for at udvikle kommunikationen og dialogen fremadrettet.

Anbefaling 4: Udvikling af ledergruppen og den daglige ledelse af indsatsen

Analysen viser, at der er et potentiale for at udvikle samarbejdet i ledergruppen, og at udvikle ledergruppen ift. at styre og gennemføre større forandringsprocesser mv. Mploy anbefaler derfor, at der igangsættes en proces, hvor ledergruppen:

- Udarbejder et fælles sæt af bærende principper og spilleregler for at bedrive ledelse og for samspillet og samarbejdet internt i ledergruppen.
- Udarbejder et fælles koncept for, hvordan ledelsen konkret vil arbejde med ledelse, styring og opfølgning i dagligdagen, herunder hvad lederne har fokus på i styring og opfølgning, hvilke metoder og redskaber lederne anvender i styring og opfølgning, hvordan ledelsen involverer medarbejderne i styringen og opfølgningen, mv.
- Udarbejder en fremadrettet struktur for dialogen og samarbejdet i ledergruppen, herunder hvordan særligt pressede situationer håndteres, hvordan eventuelle uenigheder og konflikter håndteres og hvordan der konkret arbejdes med kommunikation til medarbejderne.
- Går i dialog med TRIO og medarbejderne om resultatet af arbejdet.

Anbefaling 5: Løbende fokus på og evaluering af samarbejdet i ledergruppen

Udover at igangsætte en proces i ledergruppen (anbefaling 4) vil mploy anbefale, at der skabes rum for en løbende evaluering af samarbejdet i ledergruppen fremadrettet, herunder:

- At der som minimum afvikles ugentligt møder i ledergruppen.
- At arbejdsmarkedschefen som minimum afvikler møder med de enkelte ledere hver 14. dag.
- At evaluering og status på samarbejdet og samspillet i ledergruppen gøres til et fast punkt på dagsordenen både på ledermøderne og på møderne ml. arbejdsmarkedschefen og de enkelte ledere – og at der reelt anvendes tid og ressourcer til at drøfte og løse eventuelle problemstillinger mv.
- At der ved eventuelle problemer i samarbejdet altid indgås konkrete aftaler om, hvad der skal ske, hvem der har ansvaret og hvornår der samles op.

I forbindelse med arbejdet med anbefaling 4 og 5 kan det overvejes at involvere en ekstern konsulent, som kan understøtte og fastholde ledergruppen i arbejdet og med at holde fokus på det interne samarbejde.



Anbefaling 6: Styrke jobcenterledelsens kapacitet gennem reduceret ledelsesspænd

Ledergruppen i Arbejdsmarkedsafdelingen står over for en række udfordrende og ressourcekrævende opgaver ift. at udmønte indsatsplanen og omstille beskæftigelsesindsatsen, styrke samarbejdet i ledergruppen, genskabe en tillidsfuld relation mellem ledergruppe og medarbejdere mv. Det er mploy's vurdering, at jobcenterledelsens "kapacitet" til at håndtere disse vanskelige opgaver er udfordret som følge af et stort emne- og medarbejdermæssigt ledelsesspænd på både direktør- og ledelsesniveau i jobcentret.

På den baggrund anbefaler mploy, at der tages initiativ til at øge jobcenterledelsens kapacitet ved at reducere ledelsesspændet. Det kan f.eks. ske ved, under de enkelte afdelingsledere, at ansætte teamledere eller faglige koordinatore. Det kan også ske ved at ansætte en yderligere afdelingsleder.

Anbefaling 7: Proces i TRIO med fokus på at genoprette tillid og dialog

Analysen viser, at der blandt tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere er mistillid til ledergruppen og ledergruppens måde at lede jobcentret på. Udover ovenstående anbefalinger, som gerne skal bidrage til styrke tilliden og dialogen i Arbejdsmarkedsafdelingen, vil mploy anbefale, at der igangsættes en proces i TRIO-regi – det vil sige på tværs af ledelsen og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. I processen kan der med fordel arbejdes med:

- At gøre status på og evaluere processen fra august 2019 og frem til nu, herunder at få en ærlig og åben drøftelse af, hvordan processen er oplevet af henholdsvis ledelsen og medarbejderrepræsentanter. Formålet er at få udledt den vigtigste læring fra processen.
- At drøfte og indgå aftaler om mål og rammer for det fremadrettede samarbejde på tværs af ledelse og medarbejderrepræsentanter, herunder at drøfte og aftale et fælles sæt af bærende principper og spilleregler for samarbejdet.
- At drøfte og aftale hvilke opgaver og roller henholdsvis ledelsen og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter har ift. at sikre et stærkere samarbejde og en bedre dialog fremadrettet.
- At ledelsen og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter udarbejder en fælles plan for det fremadrettede samarbejde, og at ledelsen og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter sammen præsenterer og kommunikerer planen over for medarbejderne i de enkelte afdelinger.

Anbefaling 8: Øget involvering af borgere og virksomheder

Brugerundersøgelsen viser, at flertallet af borgerne har en positiv vurdering af den behandling de får i jobcentret. Der er imidlertid en relativt stor andel af brugerne, som har mere negative vurderinger af deres udbytte af kontakten til jobcentret. Blandt brugere i målgrupper, som er langt fra arbejdsmarkedet (f.eks. aktivitetsparate, modtagere af kontant- og uddannelseshjælp samt borgere i ressourceforløb) er vurderingen af den behandling de får og udbyttet af mødet med jobcentret mere negativ end i de øvrige målgrupper. Det er mploy's vurdering, at brugerundersøgelsen bør give anledning til en nysgerrighed i forhold til at få en dybere forståelse af baggrunden for dette.

Derfor anbefaler mploy, at job- og ydelsescentret i forhold til de nævnte målgrupper følger op på resultaterne af brugerundersøgelsen gennem en uddybende analyse af baggrunden for deres ofte negative vurderinger af udbytte og behandling. I den forbindelse kan det overvejes at implementere nye modeller, for involvering af brugerne i udviklingen af og opfølgningen på indsatsen. Dette med sigte på at målrettet indsatsen mest muligt mod brugernes behov.



3. Kort om hændelsesforløbet fra sommeren 2019 og frem til nu

I dette afsnit har mploy kort beskrevet de centrale hændelser, som har medvirket til at udløse uroen på beskæftigelsesområdet. Beskrivelsen baseres på de interviews og den desk research, mploy har foretaget i forbindelse med analysen.

Investeringsstrategi på beskæftigelsesområdet

Byrådet i Haderslev Kommune besluttede i 2018 at igangsætte en investeringsstrategi på Beskæftigelses- og Integrationsområdet. Formålet var at nedbringe antallet af borgere på offentlig forsørgelse med i alt 243 i perioden fra 2019 til 2021.

Der blev sat særlig fokus på at nedbringe antallet af personer på kontanthjælp og uddannelseshjælp. De to målgrupper var dem, hvor Haderslev Kommune havde det største potentiale for at reducere i antallet af personer set ift. andre kommuner. For at sikre reduktionen af borgere på offentlig forsørgelse blev der ansat 13 jobformidlere, der skulle øge den virksomhedsrettede indsats og derigennem sikre bedre effekter i indsatsen.

Merforbrug på beskæftigelsesområdet

I en budgetopfølgning på beskæftigelsesområdet, der dækkede perioden til og med maj 2019, blev det vurderet, at en uændret indsats ville føre til et samlet merforbrug i 2019 på 35 mio. kr. på beskæftigelsesområdet. På den baggrund anmodede Økonomiudvalget i juni 2019 Beskæftigelses- og Integrationsudvalget om at træffe beslutninger, som kunne sikre en bedre balance mellem budget og forbrug.

Beskæftigelses- og Integrationsudvalget og den administrative ledelse igangsatte en intern analyse af baggrunden for de forventede budgetoverskridelser. Analysen konkluderede:

- At den forventede budgetoverskridelse ikke skyldtes manglende resultater i investeringsstrategien. Den virksomhedsrettede indsats var således intensiveret som planlagt.
- At budgettet for 2019 var baseret på for optimistiske forventninger til, hvor hurtigt en øget virksomhedsrettet indsats ville kunne føre til jobeffekter og dermed den planlagte reduktion i forsørgelsesudgifter.
- At de kontanthjælpsmodtagere, der var bragt i selvforsørgelse, var billigere end antaget i budgettet og derfor ikke havde det planlagte gennemslag i forsørgelsesydelse.
- At den negative forventning til merforbruget primært skyldtes en stigning i antallet af sygedagpengemodtagere samt borgere på førtidspension og i fleksjob.

På baggrund af analysens resultater blev der hen over sommeren igangsat et arbejde med at udarbejde en indsatsplan, som skulle sikre en reduktion af merforbruget på budgettet for 2019.

Reduktion i udgifter via indsatsplan og sparerunde

På Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets møde den 15. august 2019 blev medlemmerne af udvalget præsenteret for et forslag til en "indsatsplan", som havde til formål at reducere merforbruget i 2019 og balancere de kommende års budget og forbrug.

Indsatsplanen indebar en omstilling af beskæftigelsesindsatsen både i tilgangen til borgerne og i rammerne for den daglige opgaveløsning. Planen indeholdt bl.a.:

- Initiativer, som skulle sikre en opbremsning i tilkendelser af førtidspension, ressourceforløb og fleksjob. Herunder en screening af sager på vej til rehabiliteringsteamet og fokus på øget afklaring af muligheder for udvikling af arbejdsevne, arbejdsmarkedsparathed og kompetencer via et 6 måneders forløb med jobformidler og virksomhedspraktik inden sagen blev behandlet i rehabiliteringsteamet.
- Et øget fokus på at anvende virksomhedspraktik og sikre progression i virksomhedspraktikker for kontanthjælpsmodtagere m.fl.



- Et øget fokus på en tidlig fastholdende indsats for sygedagpengemodtagere samt øget fokus på vurderingen af ret til sygedagpenge.
- Øget anvendelse af sanktioner, så der sanktioneres konsekvent over for alle ydelsesmodtagere, der er tæt på arbejdsmarkedet.
- Opfordring til a-kasserne om i højere grad at sanktionere deres medlemmer, da det konstateres, at der a-kasserne imellem er stor forskel på sanktionsgraden af deres medlemmer.
- Ovenstående omstillinger af indsatsen blev i indsatsplanen kombineret med en skærpet ledelsesmæssig styring og opfølgning ift. medarbejdernes opgaveløsning, herunder:
 - Flere rammer for og krav til medarbejdernes opgaveløsning.
 - Begrænsninger i medarbejdernes beslutningsrum og i de tilbud, der kan anvendes.
 - Skærpet ledelsesmæssig opfølgning via skærpet ledelsestilsyn – eks. ift. at forberede sager til rehabiliteringsteamet, sanktioner, brugen af §7, fokus i indsatsen for forskellige målgrupper, mv.

Indsatsplanen blev vedtaget enstemmigt af de tilstedeværende medlemmer af Beskæftigelses- og Integrationsudvalget. Forventningen var, at indsatsplanen ville medføre en reduktion af forbruget på det lovbundne område med 10 mio. kr. i forhold til økonomiudvalgets prognose for 2019.

I tillæg til de besparelser, der fulgte af indsatsplanen, besluttede byrådet en rammebesparelse, som berørte alle områder i kommunen. Rammebesparelsen på beskæftigelsesområdet blev udmøntet ved at reducere udgifterne svarende til 13 medarbejdere. I den forbindelse blev bl.a. jobcentrets mentorkorps samt Verdande og Ovenpå nedlagt. Verdande og Ovenpå genopstod senere i en ny indsats med færre medarbejdere.

Korrespondancen med beskæftigelsesministeren

I forlængelse af udvalgets vedtagelse af indsatsplanen valgte et medlem af udvalget at skrive et brev til Beskæftigelsesministeren. I brevet blev der stillet spørgsmål ved, om indsatsplanens mål og initiativer var lovlige.

Den 30. oktober 2020 modtog Haderslev Kommune et brev fra Beskæftigelsesministeren, hvori han udtrykte bekymring for lovligheden i en række af de initiativer, der var beskrevet i indsatsplanen. Ministeren fremhævede, at de i indsatsplanens beskrevne initiativer kunne give indtrykket af, at kommunen med initiativerne, lod økonomiske hensyn og ikke lovgivningen og borgerens situation afgøre, om en borger kunne få tildelt en ydelse.

Haderslev Kommune blev derfor bedt om en redegørelse for baggrunden for initiativerne i indsatsplanen samt, hvordan initiativerne og ændringerne vurderes at være i overensstemmelse med lovgivningen, og hvad konsekvenserne er for borgerne.

I den efterfølgende korrespondance mellem Haderslev Kommune og Beskæftigelsesministeren præciserede kommunen, at sagsbehandlingen ville følge lovgivningen og ikke lade økonomiske hensyn forhindre en lovreguleret afgørelse. Det understregedes, at der altid vil blive truffet beslutninger på baggrund af individuelle og konkrete vurderinger af den enkelte borger.

I et afsluttende brev erklærede Beskæftigelsesministeren sig tilfreds med redegørelsen fra Haderslev Kommune. Han skrev samtidig at det lå ham på sinde, at alle borgere får en retfærdig og værdig behandling, når de er i kontakt med landets jobcentre.

Uro internt i Arbejdsmarkedsafdelingen

I forlængelse af den politiske vedtagelse af indsatsplanen igangsatte ledelsen arbejdet med at udmønte og implementere indsatsplanen og afskedige de 13 medarbejdere.



I den forbindelse opstod der uenigheder internt i ledergruppen om, hvilke områder, der skulle bære besparelserne, og hvordan opstramningerne i indsatsen konkret skulle udmøntes. Ledergruppen lykkedes ikke med at holde uenighederne internt i ledergruppen, hvilket betød, at medarbejderne fik kendskab til de uenigheder, som var i ledergruppen.

Det skabte en uro og usikkerhed i medarbejdergruppen ift. implementeringen af indsatsplanen. Der opstod bl.a., blandt dele af medarbejderne, en oplevelse af, at netop deres afdelinger blev uretfærdigt hårdt ramt af opstramninger i indsatsen, besparelser og en stram ledelsesmæssige styring og opfølgning, mens andre afdelinger ikke blev ramt så hårdt.

Udover den uro, som opstod på baggrund af uenigheder i ledergruppen, viste der sig, blandt dele af medarbejderne, en udbredt modstand mod de beslutninger, som var truffet af det politiske udvalg og ledelsen ift. initiativerne i indsatsplanen.

Der har i løbet af efteråret 2019 og foråret 2020 været arbejdet videre med forskellige initiativer i Arbejdsmarkedsafdelingen for at sikre en fuld implementering af indsatsplanen og for at dæmpe den interne uro og frustration. Disse initiativer har imidlertid ikke haft den ønskede virkning ift. at sikre ro internt i Arbejdsmarkedsafdelingen. Derfor er nærværende analyse igangsat.

4. Resultater i beskæftigelsesindsatsen

I dette afsnit belyses kort de resultater og indsatser, som leveres i beskæftigelsesindsatsen i Haderslev Kommune. Følgende spørgsmål vil være i fokus:

- Hvordan er udviklingen i jobcentrets målgrupper, indsatser og resultater?
- Hvordan er sammenhængen mellem udviklingen og indholdet i indsatsplanen? Er indsatsplanen målrettet de målgrupper, hvor der er størst potentiale?
- Har udmøntningen af indsatsplanen og den interne uro haft betydning for indsatsen?

I analysen sammenlignes Haderslev Kommune, med gennemsnittet for de sønderjyske kommuner (Aabenraa, Tønder og Sønderborg) samt med gennemsnittet for en række af de kommuner i landet med socioøkonomiske rammevilkår, der minder om Haderslev Kommunes.

Det har ikke været en del af opdraget for undersøgelsen at gennemføre en analyse af den økonomiske del af jobcentrets indsats. Der er således ikke foretaget opgørelser eller vurderinger af Haderslev Kommunes udgifter i beskæftigelsesindsatsen eller af potentialerne for besparelser i udgifter til administration, indsatser eller forsørgelsesydelse.

4.1. Udviklingen i antallet af offentlig forsørgede

Udvikling i antal offentligt forsørgede

Haderslev Kommune havde ved udgangen af 2019 i alt 7.264 fuldtidspersoner på offentlig forsørgelse. Haderslev Kommune havde et fald i antallet af offentligt forsørgede fra 2017 til 2018, men fra 2018 til 2019 er antallet af offentlig forsørgede steget med 95 fuldtidspersoner svarende til en stigning på 1 pct.

Fra 2018 til 2019 steg antallet af offentlig forsørgede i de øvrige sønderjyske kommuner med 2 pct. Det samme var tilfældet i kommuner, som har sammenlignelige rammevilkår med Haderslev Kommunes (klyngen). Det vil sige, at Haderslev Kommune har haft en mere positiv udvikling i antallet af offentlige forsørgede i det seneste år end både de sønderjyske kommuner og klyngekommunerne.



Tabel 4.1: Udvikling i antallet af offentligt forsørgede

			Haderslev			Sønderjyske kommuner	Klynge
	2017	2018	2019	Udv. I perioden	Udv. Seneste år	Udv. Seneste år	Udv. Seneste år
Dagpenge mv.	646	613	644	0%	5%	6%	3%
Kontanthjælp	945	855	763	-19%	-11%	-5%	-9%
Jobparate	222	178	164	-26%	-8%	-13%	-10%
Aktivitetsparate	700	653	573	-18%	-12%	-3%	-9%
Uddannelseshjælp	457	431	408	-11%	-5%	1%	-1%
Uddannelsesparate	220	221	222	1%	0%	-3%	-1%
Aktivitetsparate	236	209	185	-22%	-11%	5%	-1%
Integrationsydelse	315	238	176	-44%	-26%	-19%	-27%
Sygedagpenge	712	719	726	2%	1%	1%	3%
Jobafklaring	268	234	247	-8%	6%	10%	4%
Revalidering/Forrevalidering	112	120	101	-10%	-16%	-16%	-4%
Ressourceforløb	150	214	231	54%	8%	-9%	4%
Ledighedsydelse	198	195	170	-14%	-13%	3%	9%
Fleksjob	984	1095	1229	25%	12%	9%	9%
Førtidspension	2415	2455	2569	6%	5%	3%	1%
I alt	7.202	7.169	7.264	1%	1%	2%	2%

Kilde: Kilde: Jobindsats.dk og mploys beregninger

Anm.: Sammensætningen er målt i december dvs. december 2017, december 2018 og december 2019.

Haderslev Kommune har i det seneste år oplevet et fald i antallet af fuldtidspersoner på kontanthjælp, uddannelseshjælp, integrationsydelse revalidering og ledighedsydelse. Samtidigt har de oplevet en stigning i antallet af borgere på dagpenge og sygedagpenge, borgere i jobafklaringsforløb, ressourceforløb og i fleksjob samt borgere på førtidspension.

Den samlede stigning fra 2018 til 2019 i antallet af offentlig forsørgede på 95 fuldtidspersoner, er i høj grad drevet af stigningen i antallet af borgere i fleksjob (134 fuldtidspersoner), på førtidspension (114 fuldtidspersoner), på dagpenge (31 fuldtidspersoner) og i ressourceforløb (17 fuldtidspersoner).

Set ift. de øvrige sønderjyske kommuner, og kommuner med sammenlignelige rammevilkår (klynge), har Haderslev Kommune i det seneste år særligt haft en stigning i antallet af borgere på ressourceforløb, fleksjob og på førtidspension.

Derudover viser tallene i tabel 4.1, at Haderslev Kommune i hele perioden 2017 til 2019 har haft en markant stigning i netop disse målgrupper. Ressourceforløb havde 54 pct. stigning, fleksjob havde 25 pct. stigning og førtidspension havde 6 pct. stigning.

Aktuel vs. forventet andel af befolkningen på offentlig forsørgelse

Beskæftigelsesministeriet offentliggør løbende målinger, hvor det aktuelle antal ledige i kommunerne sammenholdes med, hvor mange ledige der burde være, når der er taget højde for de enkelte kommuners socioøkonomiske rammevilkår.

Målingerne opgøres på tre områder, hhv. dagpengeområdet, sygedagpengeområdet og kontanthjælpsområdet. Områderne er afgrænset som følger:

- Dagpengeområdet består af dagpenge, kontantydelse og arbejdsmarkedsydelse.
- Sygedagpengeområdet består af sygedagpenge og jobafklaringsforløb.
- Kontanthjælpsområdet består af kontanthjælp, uddannelseshjælp, integrationsydelse, revalidering og forrevalidering, ressourceforløb og ledighedsydelse.

For 2018 viser Beskæftigelsesministeriets beregninger, at antallet af ledige i Haderslev Kommune var 190 fuldtidspersoner højere, end det burde være³. Dette er bl.a. drevet af en "overledighed" på 10 fuldtidspersoner på dagpengeområdet, 150 fuldtidspersoner på kontanthjælpsområdet og 20 fuldtidspersoner på sygedagpengeområdet.

³ <https://www.jobindsats.dk/jobindsats/media/60586/haderslev-december-2019-jobcenterindblikrapport.pdf>

Ved indgangen til 2019 havde Haderslev Kommune således, et højt niveau af offentligt forsørget – særligt på kontanthjælpsområdet, hvilket var det primære udgangspunkt for kommunens investeringsstrategi.

Afgangsrater

Tabel 4.3 viser afgangsraterne for de forskellige målgrupper i Haderslev Kommune. Afgangsrater viser hvor stor andel af målgruppen, som er kommet i selvforsørgelse inden for det seneste år.

En sammenligning af Haderslev Kommunes afgangsrater med afgangsraterne i de øvrige sønderjyske kommuner og kommuner med sammenlignelige rammevilkår (klynge) viser et blandet billede. Haderslev Kommune opnår bedre afgangsrater eller afgangsrater på niveau for kontanthjælpsmodtagere, uddannelseshjælpsmodtagere, sygedagpengemodtagere og borgere i jobafklaring og på ledighedsydelse. Haderslev Kommune opnår lavere afgangsrater for dagpenge, integrationsydelse samt ressourceforløb.

Indsatsen for de forskellige målgrupper

Tabel 4.4 viser, at Arbejdsmarkedsafdelingen i Haderslev Kommune i 2019, har haft en højere intensitet/hyppighed i samtaler med borgerne i beskæftigelsesindsatsen end kommuner med sammenlignelige rammevilkår (klynge) og de øvrige sønderjyske kommuner. Tabellen viser derudover, at det er lykket øge samtaleintensiteten for næsten alle målgrupper i 2. halvår af 2019.

Der er således ikke noget der tyder på, at indsatsplanen og uroen omkring indsatsplanen, har betydet et fald i antallet af samtaler og dermed i medarbejdernes produktivitet.

Tabel 4.5 viser aktiveringsgraden i Haderslev Kommune sammenlignet med andre kommuner. Det vil sige den andel af tiden, som borgerne er i aktivering i løbet af 1. halvår, 2. halvår og hele 2019. Sammenlignes aktiveringsomfanget med andre kommuner ses det, at Haderslev Kommune i hele 2019, for de fleste målgrupper har en lavere aktiveringsgrad.

Det fremgår desuden, at Haderslev Kommune stort set har kunnet opretholde et næsten uændret aktiveringsomfang fra 1. halvår 2019 til 2. halvår 2019. Vedtagelse af indsatsplanen og uroen omkring indsatsplanen, har således kun i beskedent omfang betydet et fald i aktiveringsgraden og dermed i medarbejdernes produktivitet på området.

Tabel 4.3: Afgangsrater, 2019

	Haderslev	Sønderjyske kommuner	Klynge
Dagpenge mv.	34,4%	36,4%	36,0%
Kontanthjælp	8,6%	8,8%	8,1%
- Jobparat	21,8%	16,2%	19,2%
- Aktivitetsparat	4,3%	4,4%	3,8%
Uddannelseshjælp	16,6%	15,4%	14,9%
- Uddannelsesparat	26,3%	24,3%	26,2%
- Aktivitetsparat	4,7%	4,9%	5,4%
Sygedagpenge	38,9%	39,4%	38,9%
Jobafklaringsforløb	7,4%	6,7%	6,7%
Ressourceforløb	1,6%	2,0%	1,3%
(For)revalidering	5,4%	5,6%	5,5%
Ledighedsydelse	24,4%	23,0%	19,1%
Integrationsydelse	13,6%	15,1%	14,6%

Kilde: DREAM og mploys beregninger

Anm.: Angiver hvor stor en andel af målgruppen der er kommet i selvforsørgelse i det seneste år

Tabel 4.4: Samtaleintensitet, 2019

	Haderslev			Sønderjyske	Klynge
	1. halvår	2. halvår	2019	2019	
Dagpenge	3,19	3,27	3,23	2,38	2,26
Kontanthjælp	1,47	1,87	1,66	1,38	1,37
- Jobparat	2,50	2,76	2,63	1,95	1,99
- Aktivitetsparat	1,21	1,69	1,44	1,22	1,19
Uddannelseshjælp	2,38	2,54	2,46	1,65	1,66
- Uddannelsesparat	2,60	2,88	2,74	1,71	1,88
- Aktivitetsparat	2,12	2,12	2,12	1,58	1,49
Sygedagpenge
Jobafklaringsforløb	1,63	1,48	1,55	1,43	1,44
Ressourceforløb	2,04	2,06	2,05	1,40	1,49
(For)revalidering	1,11	1,29	1,19	1,20	1,00
Ledighedsydelse	1,06	1,41	1,23	1,12	1,05
Integrationsydelse	1,34	2,43	1,85	1,13	0,96

Kilde: DREAM og mploys beregninger

Tabel 4.5: Aktiveringsgrader, 2019

	Haderslev			Sønderjyske	Klynge
	1. halvår	2. halvår	2019	2019	
Dagpenge	16,6%	15,4%	16,0%	16,3%	13,9%
Kontanthjælp	14,0%	13,9%	14,0%	25,4%	18,3%
- Jobparat	19,9%	21,1%	20,4%	48,2%	27,7%
- Aktivitetsparat	12,6%	12,5%	12,6%	16,7%	15,3%
Uddannelseshjælp	25,7%	23,9%	24,9%	35,4%	28,7%
- Uddannelsesparat	25,7%	22,4%	24,1%	40,2%	29,4%
- Aktivitetsparat	25,8%	25,9%	25,8%	30,2%	28,3%
Sygedagpenge	4,6%	3,2%	3,9%	5,8%	5,4%
Jobafklaringsforløb	10,3%	7,9%	9,0%	23,0%	17,4%
Ressourceforløb	7,5%	7,5%	7,5%	19,7%	11,3%
(For)revalidering	66,5%	66,5%	66,5%	103,4%	69,6%
Ledighedsydelse	4,4%	2,4%	3,4%	10,8%	7,0%
Integrationsydelse	44,4%	49,8%	46,9%	46,9%	45,5%

Kilde: DREAM og mploys beregninger

Tabel 4.6: Virksomhedsaktivering, 2019

	Haderslev			Sønderjyske	Klynge
	1. halvår	2. halvår	2019	2019	
Dagpenge	7,1%	7,9%	7,5%	6,9%	6,8%
Kontanthjælp	7,6%	9,1%	8,4%	13,7%	10,3%
- Jobparat	8,4%	13,5%	10,8%	18,7%	18,4%
- Aktivitetsparat	7,5%	8,2%	7,8%	11,7%	7,1%
Uddannelseshjælp	7,5%	8,4%	8,0%	13,0%	9,3%
- Uddannelsesparat	10,5%	9,8%	10,1%	15,6%	12,0%
- Aktivitetsparat	3,7%	5,7%	4,6%	9,2%	6,7%
Sygedagpenge	3,2%	2,5%	2,9%	3,8%	3,5%
Jobafklaringsforløb	8,3%	7,2%	7,7%	17,9%	12,7%
Ressourceforløb	5,3%	6,6%	6,0%	14,0%	6,1%
(For)revalidering	8,4%	8,9%	8,6%	14,8%	6,9%
Ledighedsydelse	3,2%	2,4%	2,8%	6,0%	3,6%
Integrationsydelse	12,6%	13,4%	12,9%	14,8%	12,6%

Kilde: DREAM og mploys beregninger

Endelig viser tabel 4.6, at den virksomhedsrettede aktiveringsgrad for næsten alle målgrupper er lavere end i sammenligningskommunerne. Det er dog for alle målgrupper med undtagelse af sygedagpenge og jobafklaringsforløb lykkedes at hæve den virksomhedsrettede aktiveringsgrad fra første til andet halvår 2020.

4.2. Opsamling

Ovenstående analyse af Haderslev Kommunes indsats og resultater viser, at Haderslev Kommune har haft en samlet stigning på 1 pct. i antallet af fuldtidspersoner på offentlig forsørgelse fra 2018 til 2019. Det svarer til en stigning på 93 fuldtidspersoner. Stigningen i Haderslev Kommune er lavere end stigningen i de øvrige sønderjyske kommuner (2 pct.) og kommuner med sammenlignelige rammevilkår (2 pct.).

Stigningen i Haderslev Kommune er i høj grad drevet af en stigning i antallet af borgere i fleksjob (134 fuldtidspersoner), på førtidspension (114 fuldtidspersoner), på dagpenge (31 fuldtidspersoner) og ressourceforløb (17 fuldtidspersoner).

Set ift. de øvrige sønderjyske kommuner og kommuner med sammenlignelige rammevilkår (klynge) har Haderslev Kommune fra 2018 til 2019 haft en relativ stor stigning i antallet af borgere i ressourceforløb, fleksjob og på førtidspension. Ses der på de sidste tre år (2017 til 2019), har Haderslev Kommune haft en markant stigning i borgere i ressourceforløb (54 pct.), i fleksjob (25 pct.) og på førtidspension (6 pct.).

Haderslev Kommune opnår bedre afgangsrater eller afgangsrater på niveau med sammenligningskommunerne for kontanthjælpsmodtagere, uddannelseshjælpsmodtagere, sygedagpengemodtagere og jobafklaring og ledighedsydelse. Haderslev Kommune opnår lavere afgangsrater for dagpenge, integrationsydelse samt ressourceforløb.

Tallene for aktiveringsomfang viser, at Arbejdsmarkedsafdelingen har været i stand til at opretholde samme volumen i indsatsen fra 1. halvår 2019 til 2. halvår 2019. Det er samtidig lykkedes at øge samtaleintensiteten og volumen i den virksomhedsrettede aktivering fra første halvår 2019 til 2. halvår 2019.

Haderslev Kommune gik ind i 2019 med et ledighedsomfang, som ifølge Beskæftigelsesministeriets opgørelser var ca. 190 årspersoner højere end det burde være. Set i forhold til udviklingen i antallet af borgere på offentlig forsørgelse, afgangsrater og indsatsomfanget, har der i 2019 været en række positive resultater. De indsatsmæssige forandringer og den uro, som er fulgt med implementeringen af indsatsplanen, har således ikke direkte kunnet aflæses i Arbejdsmarkedsafdelingens indsats og resultater.

Derudover vurderer mploy på baggrund af ovenstående tal for udviklingen i antallet af borgere i de enkelte målgrupper, at det har været relevant og hensigtsmæssigt, at der i indsatsplanen sættes særligt fokus på mulighederne for via en målrettet indsats at sikre en opbremsning i tilgangen til førtidspension, fleksjob og ressourceforløb. Tallene viser nemlig, at stigningen i antallet af offentlig forsørgede igennem de seneste år især har været drevet af disse målgrupper.

5. Kvalitet i sagsbehandling og rammer for opgaveløsningen

Der er i forlængelse af vedtagelsen af indsatsplanen fra flere sider rejst tvivl om kvaliteten i sagsbehandlingen i Arbejdsmarkedsafdelingen. Der er stillet spørgsmål ved, om indsatsen og afgørelserne i indsatsen er lovlige, og om borgere og virksomheder behandles respektfuldt og opnår et tilstrækkeligt udbytte af kontakten med Arbejdsmarkedsafdelingen.



I nedenstående afsnit sættes der derfor fokus på følgende spørgsmål:

- Hvordan er de ressourcemæssige rammer for opgaveløsningen?
- Er afgørelser i Arbejdsmarkedsafdelingen lovmedholdelige?
- Hvordan er brugernes oplevelse af deres møde med jobcentret?

Analysen af ovenstående er baseret på statistik fra Den Sociale Ankestyrelse, en survey blandt jobcentrets brugere samt kvalitative interviews med ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter mv.

5.1. Hvordan er de ressourcemæssige rammer for opgaveløsningen?

I forbindelse med vedtagelsen og implementeringen af indsatsplanen og besparelser er der stillet spørgsmål ved de ressourcemæssige rammer for opgaveløsningen, og om ressourcesituationen kan have betydning for kvaliteten i sagsbehandlingen.

I nedenstående har mploy derfor vurderet de ressourcemæssige rammer for opgaveløsningen i Arbejdsmarkedsafdelingen. Mploy har i den forbindelse sammenholdt medarbejderressourcer i Arbejdsmarkedsafdelingen med Dansk socialrådgiverforenings anbefalinger til antal sager pr. medarbejder.

Nedenstående tabel viser antal sager pr. medarbejder i Haderslev Kommunes opdelt på de forskellige målgrupper og visitationskategorier. Opgørelsen er et øjebliksbillede i marts 2020. I opgørelsen indgår de jobformidlere, som understøtter arbejdet med de forskellige målgrupper i opgørelsen af antal fuldtidsressourcer.

Tabel 5.1: Sagsmængde pr. medarbejder i marts 2020

Område	DP	JP	AP	UU	AU	SP	JF	RE	IN
Beregnet fuldtidsressource (12,5t)	11	6	17	7	7	15	7	7	8
Antal sager pr. beregnet fuldtidsressource	82	34	34	38	28	44	36	34	18
DS vejledende sagsomfang		40-55 (70)	40-55	35-50 (70)	35-50	35-50		30-45	35-50

Kilde: Job- og Ydelsescenter Haderslev

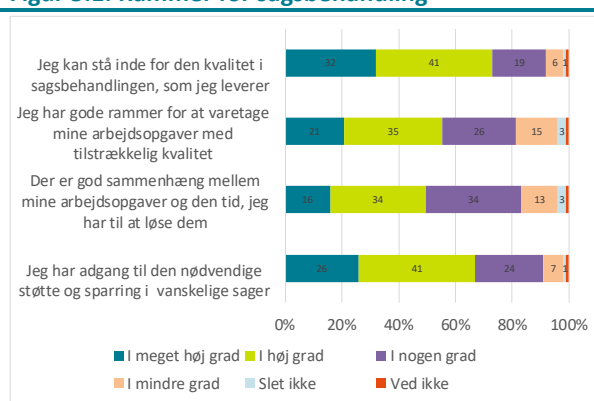
Det fremgår af tabellen, at der i Haderslev Kommune er et relativt lavt antal sager pr. medarbejder set ift. til anbefalingerne fra DS. Mploy kan, på baggrund af dybdegående analyser i over 15 af landets jobcentre, bekræfte dette billede. Det vil sige, at der er relativt gode ressourcemæssige rammer for at levere god kvalitet i opgaveløsningen.

Dette billede bekræftes af medarbejderne i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse. I undersøgelsen er medarbejderne blevet bedt om at give deres vurdering af rammerne for deres opgavevaretagelse, jf. figur 5.1.

Det fremgår, at et overvejende flertal af medarbejdere, har en positiv vurdering af rammerne for deres opgavevaretagelse.

82 pct. af medarbejdere angiver, at de "i meget høj grad", "i høj grad" eller "i nogen grad" er enige i, at de har gode rammer for at varetage deres opgaver med tilstrækkelig kvalitet. Tilsvarende svarer ca. 84 pct., at de "i

Figur 5.1: Rammer for sagsbehandling



Kilde: Medarbejdersurvey, 2020

meget høj grad”, ”i høj grad” og ”i nogen grad” enige i, at der er god sammenhæng mellem deres opgaver, og den tid de har til rådighed. Endelig angiver 92 pct. af medarbejderne, at de ”i meget høj grad”, ”i høj grad” eller ”i nogen grad” kan stå inden for kvaliteten i sagsbehandlingen.

Det skal bemærkes, at der i forhold til hvert spørgsmål er mellem 7 og 18 pct. af medarbejderne, som har mere negative vurderinger. Der er samtidig nogen variation på tværs af de enkelte afdelinger. F.eks. er vurderingen af rammerne for opgaveløsningen væsentlig ringere i ”Team Indsatsklar” end i de øvrige afdelinger.

5.2. Er afgørelser lovmedholdelige?

Den Sociale Ankestyrelse er en styrelse under Social- og Indenrigsministeriet. Den Sociale Ankestyrelse træffer de endelige afgørelser omkring lovmedholdeligheden i afgørelser på social- og beskæftigelsesområdet. Borgere har mulighed for at indsende en klage over en afgørelse på beskæftigelsesområdet til den Sociale Ankestyrelse.

En vurdering af lovmedholdeligheden i Arbejdsmarkedsafdelingens afgørelser, kan derfor med fordel baseres på Ankestyrelsens vurderinger og afgørelser ift. klager fremsendt af borgere i Haderslev Kommune.

Når Den Sociale Ankestyrelse vurderer en klage, kan det føre til:

- Ændring: Ankestyrelsen vælger at ændre kommunens afgørelse.
- Stadfæstet: Ankestyrelsen er enig i kommunens afgørelse.
- Hjemvist: Sagen bliver sendt tilbage til kommunen, der skal behandle sagen og træffe afgørelse en gang til. Det kan være fordi, Ankestyrelsen mener, at der er tale om alvorlige sagsbehandlingsfejl eller fordi der er behov for nye oplysninger, som kommunen skal tage med i en afgørelse.
- Afvisning: Ankestyrelsen behandler ikke sagen f.eks. fordi der er klaget for sent eller Ankestyrelsen ikke er den rigtige at klage til.

Mploy har i nedenstående belyst, hvor stor en andel af de klager, som fremsendes af borgere i Haderslev Kommune, der fører til en ændring af kommunens afgørelse eller som hjemvises (den såkaldte omgørelsesprocent). Omgørelsesprocenten anvendes her, som et udtryk for lovmedholdeligheden i afgørelserne på beskæftigelsesområdet. Haderslev Kommunes omgørelsesprocent sammenlignes med omgørelsesprocenten i andre kommuner for at få et indtryk af, om Haderslev Kommune får flere eller færre sager ændret og hjemvist end andre kommuner.

Udviklingen i antallet af klager

Implementeringen af en mere restriktiv retning i sagsbehandlingen på beskæftigelsesområdet, som samtidig har været genstand for meget omtale og kritik i medierne, må forventes at medføre flere klager fra borgere, som ønsker afgørelser afprøvet i den Sociale Ankestyrelse.

Det fremgår af tabellen, at der var et fald i antallet af klager fra 2017 til 2018, og en stigning i antallet fra 2018 til 2019. Stigningen i antallet af klager er særligt sket i andet halvår 2019 efter vedtagelsen og implementeringen af indsatsplanen. Så noget tyder på, at opstramningerne i indsatsen, og den store medieomtale af opstramningerne, har fået flere borgere til at klage.

Table 5.2: Tilgang af klager, 2017-2020

	LAB	LAS	PL	SDP	I alt
Tilgang 2017	11	91	16	48	166
Tilgang 2018	9	68	8	34	119
Tilgang 2019	11	100	14	51	176
Tilgang 2020*	6	28	10	21	65

Kilde: Den Sociale Ankestyrelse

Hvis udmøntningen af indsatsplanen skulle have medført en praksis, som ikke er i overensstemmelse med lovgivningen, vil det være forventeligt, at det kan aflæses af omgørelsesprocenten,

dvs. i andelen af klager, hvor Den Sociale Ankestyrelse omgør kommunens afgørelser eller sender sagen tilbage til kommunen til genbehandling.

Nedenstående tabel viser Den Sociale Ankestyrelses afgørelser ift. 154 klager fra borgere i Haderslev Kommune i 2019 og 56 klager i 1. kvartal 2020. Det fremgår af tabellen, at omgørelsesprocenten på tværs af de fire lovområder i 2019 er på 20 og i 1. kvartal 2020 er på 21. Det er henholdsvis 7 procentpoint og 2 procentpoint under gennemsnittet for hele landet. Haderslev Kommunes omgørelsesprocent ligger også i 2019 under kommuner, som f.eks. Sønderborg (25 pct.), Tønder (25 pct.) og Aabenraa (28 pct.)⁴.

Tabel 5.3: Afgørelser af behandlede klager, 2019-2010

	2019					2020 (1. kvartal)					
	LAB	LAS	PL	SDP	I alt	LAB	LAS	PL	SDP	LAB	I alt
Afvisning/henvisning	1	1	0	6	8	0	1	2	1	0	4
Hjemvisning	0	7	3	1	11	0	0	0	1	0	1
Stadfæstelse	2	81	3	29	115	5	18	2	11	5	41
Ændring/ophævelse	1	14	1	4	20	0	2	2	6	0	10
I alt	4	103	7	40	154	5	21	6	19	5	56
Omgørelsespct.	33	21	57	15	20	0	10	50	39	0	21
Omgørelsespct. landstotal	25	32	19	18	27	22	27	18	19	22	23

Kilde: Den Sociale Ankestyrelse

Data for 2020 indikerer, at der i årets første kvartal er flere af klager inden for sygedagpengeloven. Samtidig ligger omgørelsesprocenten over landsgennemsnittet. Der er dog tale om relativt få sager.

Tallene for omgørelsesprocenter indikerer således ikke, at afgørelser truffet af Arbejdsmarkedsafdelingen ikke er lovmedholdelige, eller at der arbejdes efter en praksis, som ikke holder sig inden for lovgivningens rammer.

5.3. Borgeroplevelse

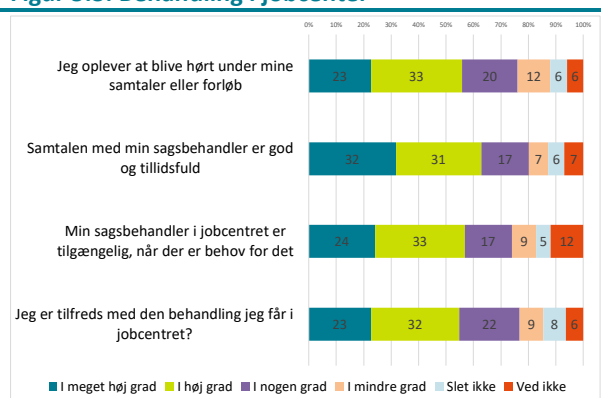
Som nævnt indledningsvist er der blevet stillet spørgsmål ved, om Arbejdsmarkedsafdelingen møder borgerne med respekt, og om der bliver lyttet til borgerne i sagsbehandlingen.

Oplevelse af den behandling de får i jobcentret

I borgersurveyen er borgerne blevet bedt om at vurdere den behandling, de får i Arbejdsmarkedsafdelingen, jf. figur 5.3

Det generelle billede er, at borgernes vurdering af den behandling de får i Arbejdsmarkedsafdelingen er positiv. Over 75 pct. af borgerne er f.eks. positive eller neutrale i deres vurdering af at blive hørt af deres sagsbehandlere i forbindelse med samtaler og forløb. 80 pct. er positive eller neutrale i deres vurdering af tillid til deres sagsbehandler. 55 pct. svarer, at de "i meget høj grad" eller "i høj grad" er tilfredse med behandlingen i Arbejdsmarkedsafdelingen, og 22 pct. svarer "i nogen grad". Kun 17 pct. svarer "i mindre grad" eller "slet ikke" til spørgsmålet.

Figur 5.3: Behandling i jobcenter



Kilde: Medarbejdersurvey, 2020

⁴ Kilde: Haderslev Kommune

Der er en klar tendens til, at de målgrupper, som er længst fra arbejdsmarkedet, er mere negative i deres vurderinger end borgere tæt på arbejdsmarkedet. Det gælder f.eks. aktivitetsparate borgere på kontanthjælp og uddannelseshjælp samt borgere i ressourceforløb.

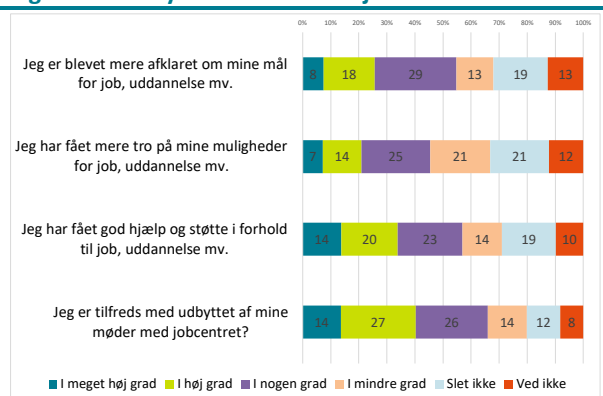
Udbyttet af møderne med jobcentret

I borgersurveyen er borgerne også blevet bedt om at vurdere udbytte af deres kontakt til job- og ydelsescentret, jf. nedenstående.

Det fremgår af figur 5.2, at flertallet af borgerne er positive eller neutrale i deres vurdering af deres udbytte af relationen til job- og ydelsescentret.

Det skal dog også bemærkes, at der i forhold til hvert udsagn, er en relativt stor andel af borgerne, som har en negativ vurdering af deres udbytte af mødet med job- og ydelsescentret.

Figur 5.2: Udbytte af kontakt til jobcenter



Kilde: Medarbejdersurvey, 2020

F.eks. er 42 pct. af borgerne "i mindre grad" eller "slet ikke" enige i, at de som følge af kontakten til job- og ydelsescentret har fået mere tro på deres mulighed for job, uddannelse mv. 33 pct. af borgerne er "i mindre grad" eller "slet ikke" enige i job- og ydelsescentret har fået god hjælp og støtte til at komme i job, uddannelse mv.

5.4. Opsamling

Som nævnt indledningsvist i kapitlet, er der fra flere sider rejst tvivl om kvaliteten i sagsbehandlingen og om afgørelserne, som træffes i Arbejdsmarkedsafdelingen, generelt holder sig inden for lovgivningen.

På baggrund af data fra Den Sociale Ankestyrelse om omgørelsesprocenten i sager fra Arbejdsmarkedsafdelingen vurderer mpoy ikke, at der pt. er grundlag for at stille spørgsmål ved kvaliteten og lovmedholdeligheden i sagsbehandlingen og afgørelser. Arbejdsmarkedsafdelingen i Haderslev Kommune har i 2019 og 1. kvartal 2020 haft en lavere omgørelsesprocent end landsgennemsnittet og sammenlignelige kommuner.

Der er derudover stillet spørgsmål ved de ressourcemæssige rammer for opgaveløsningen. På baggrund af en opgørelse af antallet af sager pr. medarbejdere og medarbejdernes svar i spørgeskemaundersøgelsen finder mpoy ikke grundlag for at problematisere de ressourcemæssige rammer for at levere god kvalitet i opgaveløsningen

Endeligt er der blev stillet spørgsmål ved Arbejdsmarkedsafdelingens måde at møde borgerne på, og om medarbejderne behandler borgerne med tilstrækkelig respekt. Undersøgelsen blandt borgerne viser, at hovedparten af borgerne oplever, at de bliver hørt i sagsbehandlingen, at de har en god og tillidsfuldrelation til deres sagsbehandler og at de samlet set er tilfredse med behandlingen i jobcentret.

6. Ledergruppens implementering af indsatsplanen mv.

Der er fra flere sider stillet spørgsmål ved og rejst kritik af ledergruppens arbejde med at implementere og udmønte indsatsplanen. I nedenstående afsnit sættes der derfor fokus på:

- Hvordan har ledelsens rammer været for at implementere indsatsplanen?

- Hvordan har ledergruppen samarbejdet om implementering af indsatsplanen?
- Hvordan er ledelsen lykkedes med at kommunikere og udmønte indsatsplanen?
- Hvordan vurderer medarbejderne ledergruppen pt.?

Denne del af analysen er baseret på interviews med politikere, ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter samt på desk research i diverse materialer om processen ift. implementeringen af indsatsplanen.

6.1. De ledelsesmæssige rammer for implementering af indsatsplanen

I interviewene tegner der sig et billede af, at processen omkring udarbejdelse og implementering af indsatsplanen foregik under et betydeligt tidspres og med en presset ledelse.

Stort tidspres i processen

Som nævnt oven for anmodede Økonomiudvalget i juni 2019 Beskæftigelses- og Integrationsudvalget om hurtigt at udarbejde og beslutte en plan, som kunne sikre en bedre balance mellem budget og forbrug.

Direktøren og arbejdsmarkedschefen udarbejdede derfor, hen over sommerferien, et oplæg til en indsatsplan. Efter sommerferien blev den samlede ledergruppe i Arbejdsmarkedsafdelingen involveret i arbejdet med indsatsplanen. Ledergruppen havde reelt kun ca. en uge, efter sommerferien 2019, til at drøfte og udarbejde et endeligt forslag til indsatsplan. Der var således kun meget kort tid til at drøfte indsatsplanen internt i jobcentret, inden den skulle forelægges til politisk behandling og vedtagelse.

Efter vedtagelsen af indsatsplanen havde ledergruppen i Arbejdsmarkedsafdelingen meget kort tid til at arbejde med at forberede og involvere medarbejderne i implementeringen af den vedtagne indsatsplan, idet der i den politiske beslutning var budgetteret med, at planen allerede skulle give økonomiske gevinster i andet halvår 2019.

Stort pres på ledelsen i Arbejdsmarkedsafdelingen

Parallelt med opstarten af implementeringsprocessen var der derudover en dialog med Beskæftigelsesministeren om intentionerne med og indholdet af indsatsplanen, og der var et løbende mediefokus på planen. Begge dele forhold, som krævede betydelig ledelsesfokus.

Desuden er Arbejdsmarkedsafdelingen karakteriseret ved, at den enkelte leder har et stort ledelsesspænd. Lederne varetager personaleledelsen af 28-47 medarbejdere. Det er efter mploy's vurdering et stort ledelsesspænd i en periode, hvor der på kort tid både skulle implementeres en ny indsatsplan, afskediges medarbejdere og håndteres en dialog med ministeren med stor mediebevågenhed.

Ovenstående tidspres og pres på ledelsen blev, i løbet af efteråret, forstærket af, at arbejdsmarkedschefen, og efterfølgende en af afdelingslederne, blev ramt af længerevarende sygdom. Hermed var to af de ankerpersoner, der skulle sikre implementeringen af indsatsplanen ikke tilstede på et kritisk tidspunkt i implementeringsprocessen. Arbejdsmarkedschefens fravær betød, at direktøren for Beskæftigelses- og Integrationsområdet i tillæg til sine øvrige opgaver, i en periode, måtte stå i spidsen for implementeringen.

Stor modstand mod indsatsplanen og dennes udmøntning i dele af medarbejdergruppen

Udover et betydeligt tids- og arbejdspress på ledergruppen i perioden fra sommerferien 2019 og ind i efteråret 2019, blev ledergruppen også mødt af modstand mod indsatsplanen og besparelserne i dele af medarbejdergruppen.



I interviewene med ledere og medarbejderrepræsentanter er der peget på, at indsatsplanens ændringer og opstramninger i indsatsen, over for borgerne og i ledelsens opfølgning på medarbejdernes opgaveløsning, blev modtaget forskelligt blandt medarbejderne i Arbejdsmarkedsafdelingen. I en række afdelinger, er ændringerne i indsatsplanen blevet modtaget og omsat uden de store diskussioner og drøftelser mellem ledelsen og medarbejderne. I disse afdelinger har der typisk været en opfattelse af, at indsatsplanen langt hen ad vejen var en fortsættelse og forstærkelse af den hidtidige indsats og praksis. I andre afdelinger, særligt i Team Indsatsklar, blev ændringerne og opstramningerne i indsatsen over for borgerne, og i ledelsens opfølgning på medarbejdernes opgaveløsning, derimod mødt med modstand og frustration.

Medarbejderne gav på flere måder udtryk for, at de ikke var enige i linjen i den politisk vedtagne indsatsstrategi. Derudover gav medarbejderne udtryk for en stor frustration over udmøntningen af indsatsplanen og de administrative besparelser. Der blev bl.a. rejst kritik af ledelsens kommunikation af baggrunden for og indholdet af indsatsplanen, ledelsens omsætning af indsatsplanen i den daglige indsats samt udmøntningen af de vedtagne afskedigelser af medarbejdere.

Hovedindholdet i medarbejdernes modstand mod og kritik af indsatsplanen og udmøntningen af denne, kom bl.a. til udtryk i et åbent brev som tillidsrepræsentanten for socialrådgiverne sendte til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget den 6. marts 2020.

Citat fra åbent brev til Arbejdsmarkedsudvalget

På baggrund af den seneste tids medieomtale af Haderslev Jobcenter har I meldt ud, at kommunen iværksætter en uvildig undersøgelse. Det er helt unødvendigt, for både borgere og medarbejdere ved godt, hvad problemerne skyldes. Jeres besparelser samt den øverste ledelses interne magtkampe, dårlige beslutninger og manglende inddragelse af medarbejderne har haft store konsekvenser for ledige borgere og arbejdsmiljøet på jobcentret.

Siden efteråret har medarbejderne kritiseret besparelserne på jobcentret, som har skadet indsatsen for at hjælpe ledige borgere videre, hvad enten det er i job, praktik, uddannelse eller førtidspension. Haderslev Kommune er helt berettiget blevet kritiseret af blandt andre beskæftigelsesministeren, fordi kommunens millionbesparelse på beskæftigelsesindsatsen blandt andet skulle hentes ved at lade borgerne vente i længere tid på at få deres sager behandlet. Efter to redegørelser har ministeren nu accepteret kommunens forklaring om, at 'sagsbehandlingen i kommunen ikke tilrettelægges med henblik på at forsinke afgørelser' og 'at alle sagsafgørelser i kommunen hviler på individuelle afgørelser'.

Socialrådgiverne i jobcentret oplever noget andet.

Som det fremgår af indsatsplanen fra august, har kommunen et meget ensidigt fokus på beskæftigelse og mindre forståelse for borgernes udfordringer. Vi oplever helt klart et pres oppefra for at fastholde borgerne længere tid i virksomhedspraktik og for at sanktionere borgerne. Derudover oplever vi en udpræget mistillid til vores faglige vurderinger, som blandt andet kommer til udtryk, når ledelsen igen og igen underkender vores vurderinger, og når vi skal gennem et ekstra led for at få en borgers sag for rehabiliteringsteamet. Denne kontrol betyder også, at borgernes sager forhales, og det samme gør beslutningen om at reducere antallet af møder i rehabiliteringsteamet kraftigt.

Alt dette er problemer, vi allerede har rejst flere gange over for forvaltningens øverste ledelse, og vi har svært ved at tro, at I politikere ikke kender til dem. Når I nu prøver at signalere handlekraft ved at sætte gang i en uvildig undersøgelse, er det unødvendigt, men det virker også uærligt.

Hvis I virkelig vil rette op på de dårlige forhold på jobcentret og den dalende kvalitet i arbejdet med borgerne, må I påtage jer ansvaret for jeres besparelser og den indsatsplan, som har ført dette kaos med sig. Det kræver, at I lytter til kritikken fra både borgere og os medarbejdere, og at I rydder op i de betændte forhold mellem lederne i forvaltningen. Andre kommuner har vist, hvordan reelle investeringer i tid til ordentlig sagsbehandling og tilbud med kvalitet kan løfte indsatsen for borgere med komplekse problemer kraftigt. Det kræver indsigt og et mod, som vi håber, I vil finde.

På vegne af socialrådgiverne i Jobcenter Haderslev

[Pia Lind-Christensen, tillidsrepræsentant, og Anne Jørgensen, formand for Dansk Socialrådgiverforening, Region Syd].

6.2. Samarbejdet i ledergruppen

En afgørende forudsætning for en vellykket implementering af vidtgående forandringer er, at der er en stærk og samlet ledergruppe, som kan bære forandringerne igennem. Som nævnt

indledningsvist i dette kapitel, er der fra flere sider rejst kritik af det interne samarbejde i ledergruppen i forbindelse med implementeringen af indsatsplanen mv.

Mploy har via de gennemførte interviews forsøgt at kortlægge, hvad der er sket i ledergruppens interne samarbejde i forbindelse med implementeringen af indsatsplanen. Der tegnede sig følgende billede:

Uenigheder og konflikter i ledergruppen

I umiddelbar forlængelse af den politiske vedtagelse af indsatsplanen begyndte ledergruppen arbejdet med at planlægge implementeringen af indsatsplanen og udmønte de administrative besparelser.

Der opstod i den forbindelse en række uenigheder og konflikter internt i ledergruppen i forhold til hvilke områder der konkret skulle bære besparelserne, og hvordan de besluttede opstramninger i indsatsplanen konkret skulle udmøntes i indsatsen og i styringen af indsatsen.

Ledergruppen lykkedes ikke med at holde uenigheder og konflikter internt i gruppen. Flere ledere valgte undervejs i processen at fortælle egne medarbejdere om uenigheder og konflikter i ledergruppen, og valgte at tage afstand til de beslutninger, som var truffet i ledergruppen.

Medarbejdernes kendskab til uenigheder og konflikter i ledergruppen skabte uro og usikkerhed ift. udmøntningen af indsatsplan og besparelser. Der opstod blandt en del af medarbejderne en oplevelse af, at netop deres afdelinger blev uretfærdigt hårdt ramt af opstramninger i indsatsen, besparelser og stram ledelsesmæssige styring og opfølgning, mens andre afdelinger ikke blev ramt så hårdt. Derudover opstod der en fortælling om, at beslutninger om udmøntningen af indsatsplan og besparelser, ikke udelukkende var truffet ud fra saglige hensyn, men også var sket på baggrund af klikedannelser og "magtkampe" i ledergruppen, hvor nogle afdelingsledere stod som "vindere" og andre som "tabere".

Hvor står ledergruppen nu?

Ledergruppen blev efter en periode opmærksom på de uheldige konsekvenser af uroen og konflikterne internt i ledergruppen, og satte derfor fokus på at finde en fælles linje i det fremadrettede arbejde med implementeringen af indsatsplanen og besparelserne mv.

Det førte bl.a. til, at ledergruppen efter en drøftelse internt i gruppen i februar 2020 udmeldte, at de nu stod: "*skulder ved skulder*" i forhold til ledelsen af beskæftigelsesområdet.

I de gennemførte interviews gav hovedparten af lederne udtryk for, at konflikterne i ledergruppen var håndteret og at ledergruppen nu arbejder efter en fælles forståelse, plan og tilgang til ledelse. Enkelte ledere pegede dog på, at der fortsat var et potentiale for at udvikle og styrke samarbejdet internt i ledergruppen.

Medarbejderrepræsentanter har i de gennemførte interviews givet udtryk for, at de og medarbejderne har et andet billede af situationen i ledergruppen. Der er i organisationen en udbredt opfattelse af og fortælling om, at der fortsat er konflikter i ledergruppen. Mploy har i interviewene med medarbejderrepræsentanterne forsøgt at få konkrete eksempler på, hvordan konflikterne i ledergruppen kommer til udtryk. Det har imidlertid ikke været muligt via interviewene.

6.3. Ledelsens kommunikation om og udmøntning af indsatsplanen

En afgørende forudsætning for at lykkes med større forandringsprocesser er ledelsens evne til at kommunikere og gå i dialog med medarbejderne om baggrunden for, målene med og betydningen af forandringerne i den daglige opgaveløsning. I dette afsnit vil mploy derfor kort belyse og vurdere ledergruppens kommunikation om udmøntningen af indsatsplanen.

Kommunikation om indsatsplan og besparelser

På baggrund af de gennemførte interviews tegner der sig et billede af, at ledergruppens indledende kommunikation om indsatsplanen og besparelserne til medarbejderne blev udfordret af to forhold.

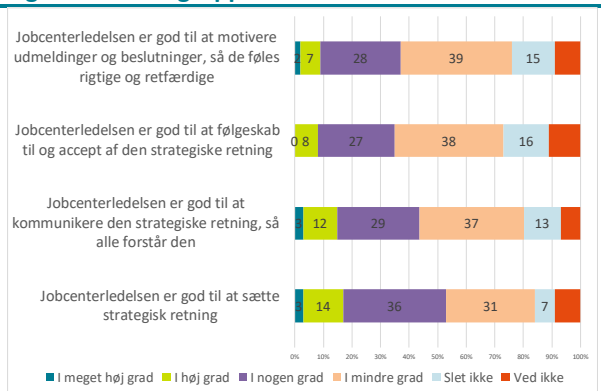
For det første blev ledergruppens indledende kommunikation præget af uenighederne i ledergruppen, jf. ovenstående. Det betød, at ledergruppen ikke i tilstrækkeligt omfang lykkedes med en enslydende og tydelig kommunikation til medarbejderne om mål, strategi og overvejelser om udmøntningen af indsatsplan og besparelser i den daglige indsats. I stedet for at være meget tydelige i fortællingen om hvad der skulle ske, og hvorfor det skulle ske, blev der åbnet for, at der var uenigheder og konflikter internt i ledergruppen om udmøntningen af planen og besparelserne.

For det andet blev den indledende kommunikation præget af, at særligt medarbejderne i Team Indsatsklar oplevede, at ledelsens italesættelse af baggrunden for og formålet med indsatsplanen var en kritik af deres hidtidige indsats og opgaveløsning. De oplevede samtidig, at de blev gjort til "syndebuk" for kommunens økonomiske udfordringer. Medarbejderne oplevede derudover, at der ikke var en tilstrækkelig lydhørhed i ledelsen over for deres forbehold og frustration over udmøntningen af indsatsplanen og besparelserne.

Ovenstående to forhold betød, at ledergruppens indledende kommunikation om udmøntningen af indsatsplanen og besparelserne ikke forløb optimalt, og at ledergruppen ikke fik sat en tydelig retning for det videre arbejde med implementeringen. Trods forsøg på at styrke kommunikationen om indsatsplanen peger medarbejderrepræsentanterne på, at der fortsat mangler en samlet kommunikation og dialog, som kan binde udmøntningen af indsatsplanen sammen på tværs af afdelingerne.

Oplevelsen af, at ledergruppen har en kommunikativ udfordring, bekræftes i medarbejderundersøgelsen. Af figur 6.1 fremgår det f.eks., at 50 pct. af medarbejderne "slet ikke" eller "i mindre grad" er enige i, at jobcenterledelsen er god til at kommunikere den strategiske retning, så alle forstår den. Desuden er 54 pct. af medarbejderne "slet ikke" eller "i mindre grad" enige i, at jobcenterledelsen er god til at motivere udmeldinger og beslutninger, så de føles rigtige og retfærdige.

Figur 6.1: Ledergruppens kommunikation



Kilde: Medarbejdersurvey, 2020

Der udstår derfor, efter mploys vurdering, fortsat et stort stykke arbejde ift. kommunikation og dialog om indsatsplanen.

Involvering af medarbejderne i udmøntningen af indsatsplanen

Mploy har via interviewene søgt at afdække, i hvilket omfang medarbejderne har været involveret i udmøntningen og omsætningen af indsatsplanen til den daglige indsats i de forskellige afdelinger. Det er mploys indtryk fra interviewene, at der er forskel i involveringen på tværs af enkelte afdelinger i Arbejdsmarkedsafdelingen.

Flere af de interviewede ledere og tillidsrepræsentanter har peget på, at det vil være godt at åbne for, at medarbejderne i større omfang er med til selv at udvikle og beskrive, hvordan

indsatsplanen konkret skal omsættes og udmøntes i den daglige indsats over for borgere og virksomheder. Det kan f.eks. ske ved, at medarbejderne involveres i at udarbejde kontakt- og indsatsstrategier og faglige standarder, som er med til at sætte mål og retning for, hvordan medarbejderne konkret arbejder i dagligdagen med afsæt i indsatsplanen.

6.4. Medarbejdernes tillid til ledergruppen

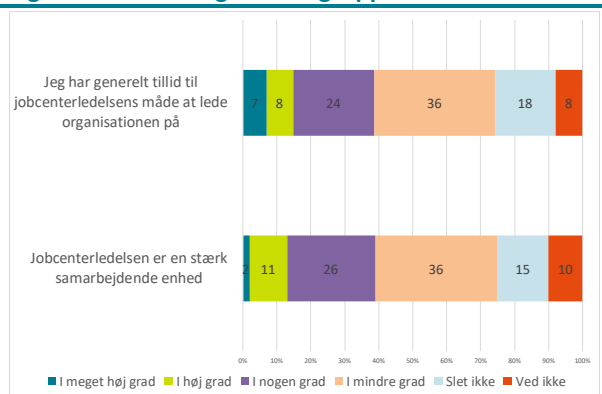
Medarbejdernes oplevelse af ledelsen i Arbejdsmarkedsafdelingen har været et tema i de kvalitative interviews med medarbejderrepræsentanter og i den gennemførte medarbejdersurvey. I den sammenhæng er det klart, at der blandt de enkelte medarbejdere og blandt medarbejdere på tværs af afdelingens enheder er forskellige vurderinger af ledelsen.

Der synes dog, blandt det store flertal af medarbejdere på tværs af job Arbejdsmarkedsafdelingens enheder, at være en udbredt oplevelse af, at der fortsat er et dårligt samarbejde i ledergruppen, og at ledergruppen er præget af konflikter. Nogle oplever derudover, at ledergruppen er præget af magtkampe og klikedannelser, hvor der er "vindere" og "tabere". Det gør, at en række af de interviewede medarbejderrepræsentanter udtrykker mistillid til ledergruppen.

Dette billede bekræftes i spørgeskemaundersøgelsen blandt medarbejderne.

51 pct. af medarbejderne angiver, at de kun "i mindre grad" eller "slet ikke" er enige i, at jobcenterledelsen er en stærk samarbejdende enhed. Det samme billede gør sig gældende i forhold til tilliden til jobcenterledelsen. 54 pct. angiver, at de "i mindre grad" eller "slet ikke" er enige i, at de har tillid til jobcenterledelsens måde at lede organisationen på.

Figur 6.2: Vurdering af ledergruppe



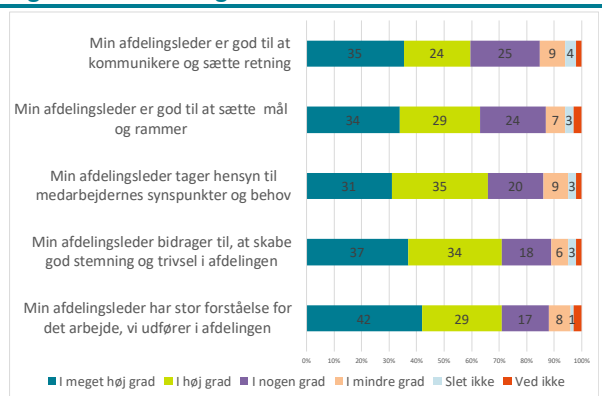
Kilde: Medarbejdersurvey, 2020

Mens der blandt en stor del af medarbejderne er en kritisk vurdering af den samlede ledergruppe, er billedet anderledes, når det kommer til vurderingen af deres egen afdelingsleder, jf. figur 6.3. Det fremgår f.eks., at 84-88 pct. af medarbejderne "i meget høj grad", "i høj grad" eller "i nogen grad" er enige i, at deres afdelingsledere er gode til at sætte mål og rammer, tager hensyn til medarbejdernes synspunkter og behov og bidrager til at skabe god stemning og trivsel.

På baggrund af ovenstående vurderer mploy, at ledergruppen står over for en stor udfordring ift. at få genoprettet medarbejdernes tillid til den samlede ledelse og til ledergruppens evne til at samarbejde og håndtere de udfordringer Arbejdsmarkedsafdelingen står overfor.

Mploy vurderer dog samtidig, at det er positivt, at medarbejderne generelt har en god tillid til og vurdering af egen leder. Det udgør efter mploy vurdering et potentielt ift. at få genoprettet tilliden til ledergruppen.

Figur 6.3: Vurdering af nærmeste leder



Kilde: Medarbejdersurvey, 2020

Hvis det skal lykkes, bliver det helt afgørende, at ledergruppen fremadrettet står sammen, understøtter hinanden samt finder og signalerer en fælles tilgang til ledelse og styring af indsatsen.

6.5. Opsamling

Mploy vurderer, at rammerne for ledergruppens arbejde med at implementere og udmønte indsatsplanen og besparelserne fra start var vanskelige og udfordrende. For det første foregik hele processen under et betydeligt tidspres, som gjorde det vanskeligt at få tid nok til at opnå et fælles billede og en fælles forståelse af indsatsplanen i ledergruppen, og som efterfølgende gjorde det vanskeligt at skabe tid nok til en involverende proces med medarbejderne.

For det andet har hele processen med at implementere indsatsstrategien været præget af et betydeligt pres på ledergruppen. Et pres, som er opstået som følge af, at ledergruppen på én gang skulle håndtere dialogen med ministeren, en række mediehistorier, sygemeldinger i ledergruppen, et stort ledesspænd med relativt mange medarbejdere samt modstand mod planen fra dele af medarbejderne.

Samlet er det mploy's vurdering, at tidspreset og presset på ledergruppen har givet vanskelige og udfordrende rammer for ledergruppens arbejde med implementeringen af indsatsplanen.

Det er mploy's indtryk, at der i efteråret har været uenigheder og konflikter i ledergruppen i forbindelse med implementeringen af indsatsplanen og besparelserne. Det er efter mploy's vurdering ikke i sig selv uhørt eller som sådan problematisk, at der kan opstå uenigheder og konflikter i en ledergruppe i forbindelse med implementeringen af store forandringer. Særligt ikke når implementeringen foregik under et stort tidspres og med et pres ude fra og fra dele af medarbejderne.

Mploy vurderer dog, at det har været problematisk, at dele af ledergruppen har valgt undervejs i processen at involvere egne medarbejdere i de interne drøftelser, uenigheder og konflikter i ledergruppen. Derudover har det været problematisk, at konflikterne i ledergruppen har foregået over en længere tidsperiode, og at ledergruppen ikke med det samme fik håndteret konflikterne internt i gruppen.

Mploy vurderer, at dialogen og det interne samarbejde i ledergruppen er forbedret i løbet af de seneste 4-5 måneder. Det er dog mploy's vurdering, at der fortsat er et behov for at arbejde videre med at styrke dialogen, samarbejdet og samspillet internt i ledergruppen.

Det er mploy's vurdering, at ledergruppen ikke i tilstrækkeligt omfang er lykket med at få kommunikeret og skabt ejerskab til og forståelse for indsatsplanen blandt alle medarbejdere. Der er et stort behov for, at ledergruppen fortsat arbejder med at styrke og udvikle kommunikationen og dialogen med medarbejderne. Ligesom det er mploy's vurdering, at medarbejderne med fordel kan involveres mere i udmøntningen og omsætningen af indsatsplanen i de enkelte afdelinger og på tværs af afdelinger.

Endeligt er det mploy's vurdering, at ledergruppen står over for en stor udfordring ift. at få genoprettet medarbejdernes tillid til den samlede ledelse og til ledergruppens evne til at samarbejde og håndtere de udfordringer Arbejdsmarkedsafdelingen står overfor.

Mploy vurderer dog samtidig, at det er positivt, at medarbejderne generelt har en god tillid til og vurdering af egen leder. Det udgør efter mploy's vurdering et potentiale ift. at få genoprettet tilliden til ledergruppen. Hvis det skal lykkes, bliver det helt afgørende, at ledergruppen fremadrettet står sammen, understøtter hinanden samt finder og signalerer en fælles tilgang til ledelse og styring af indsatsen.



7. Medarbejdertrivsel

I dette afsnit sættes der fokus på trivslen i Arbejdsmarkedsafdelingen herunder om uroen siden efteråret 2019 har påvirket medarbejdertrivslen. Medarbejdertrivslen er belyst på baggrund af en medarbejder-survey samt interviews med ledelsen, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter.

7.1. Medarbejdertrivsel

Arbejdsmarkedsafdelingen gennemfører løbende trivselsmålinger samt APV-vurderinger, som tager temperaturen på trivslen og det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. De seneste trivselsmålinger og APV'er er relativt gamle, men indikerer ikke, at der skulle være væsentlige historiske betingede udfordringer, som ikke er taget hånd om. For at få et mere tidssvarende billede er der derfor i forbindelse med den spørgeskemabaserede medarbejderundersøgelse stillet en række spørgsmål, der belyser medarbejdertrivslen.

Af figur 7.1 fremgår det, at et stort flertal af medarbejdere, på det personlige plan, trives på arbejdspladsen. 73 pct. af medarbejderne angiver således, at de enten "i meget høj grad" eller "i høj grad" er enige i, at de som regel er glade for at skulle på arbejde. Kun 7 pct. af medarbejderne er "i mindre grad" eller "slet ikke" enige i udsagnet.

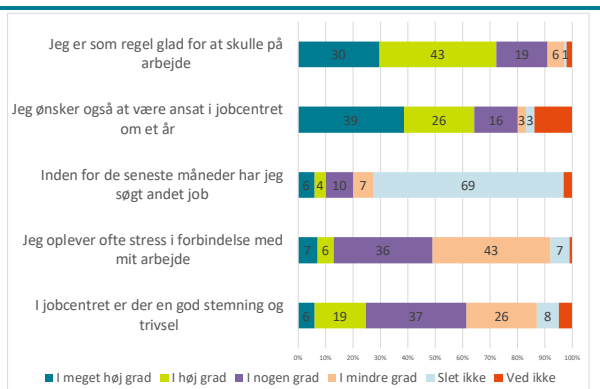
Medarbejdernes angivelse af om de ønsker at være ansat i jobcentret om et år, og om de på det seneste har søgt andet arbejde, understøtter billedet af en relativt høj grad af medarbejdertrivsel.

75 pct. af medarbejderne angiver, at de "i meget høj grad" eller "i høj grad" er enige i udsagnet om, at de også ønsker at være ansat i jobcentret om et år, mens 6 pct. af medarbejderne "i mindre grad" eller "slet ikke" er enige. Det er samtidig kun en begrænset andel af medarbejderne, som angiver, at de inden for de seneste måneder har søgt andet job. Der er ligeledes en begrænset andel af medarbejderne, som oplever stress i forbindelse med deres arbejde.

Medarbejdernes vurderinger af en række forhold, som typisk har stor betydning for medarbejdertrivslen, underbygger dette billede. Undersøgelsen viser således:

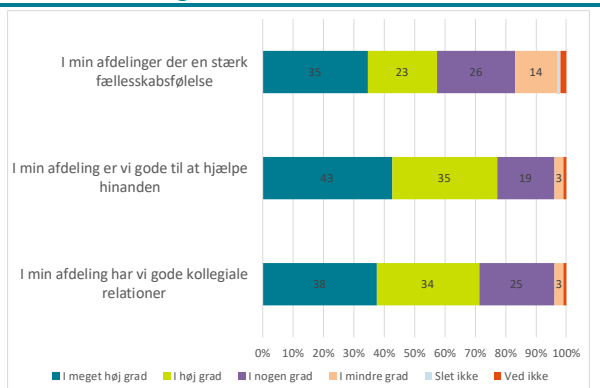
- At medarbejderne generelt har positive vurderinger af de kollegiale relationer og fællesskabsfølelsen i afdelingerne. Hele 97 pct. af medarbejderne er f.eks. "i meget høj grad", "i høj grad" eller "i nogen grad" enige i, at de i deres afdeling har gode kollegiale relationer.
- At medarbejderne generelt har meget positive vurderinger af deres afdelingsledere, jf. afsnit 6. De oplever, at afdelingslederne er tilgængelige, de er trygge ved at gå til afdelingslederne og de oplever, at afdelingslederne tager hensyn til deres synspunkter og behov.

Tabel 7.1: Trivselsindikatorer



Kilde: Medarbejdersurvey, 2020

Tabel 7.2: Kollegiale relationer



Kilde: Medarbejdersurvey, 2020

Mens medarbejderne tilsyneladende har en god vurdering af den ”nære trivsel” er der tilsyneladende en mere blandet vurdering af stemningen og trivslen i hele jobcentret. Det er desuden tidligere beskrevet, at der er en relativt negativ vurdering af og manglende tillid til ledelsen.

7.2. Opsamling

Mploy vurderer samlet, at der er en relativ god trivsel i Arbejdsmarkedsafdelingen. De fleste medarbejdere er glade for deres arbejde, få oplever stress, få er i gang med at søge væk og de fleste forventer at være ansat i Arbejdsmarkedsafdelingen om et år.

Mploy vurderer derfor, at uroen omkring implementeringen af indsatsplanen, ikke for alvor har påvirket trivslen blandt medarbejderne. For at fastholde en god trivsel fremadrettet er det dog vigtigt, at der sættes fokus på at genoprette tilliden til den samlede ledergruppe.

8. Organisering

Der har været et ønske om at få belyst, om organiseringen af beskæftigelsesområdet og de interne arbejdsgange er hensigtsmæssige bl.a. ift. håndteringen af beskæftigelsesområdets aktuelle udfordringer. I dette afsnit sættes fokus på flg. Spørgsmål:

- Er der en hensigtsmæssig organisering af beskæftigelsesområdet?
- Er der et fornuftigt emne- og personalemæssigt ledelsesspænd?

Afsnittet er primært baseret på interviews med ledere og medarbejdere samt mplys viden om disse emner fra andre jobcentre.

8.1. Er der en hensigtsmæssig organisering af beskæftigelsesområdet?

Organiseringen

Det overordnede ansvar for beskæftigelsesområdet er placeret hos en direktør, hvis opgaveportefølje omfatter arbejdsmarked og integration (job-og ydelsescenter), teknik og miljø, borger-service samt it og digitalisering. Direktøren har desuden i en periode været konstitueret kommunaldirektør.

Arbejdsmarkedsområdet er organiseret med en ledergruppe bestående af arbejdsmarkedschefen og fem afdelingsledere, som hver har ansvaret for en række forskellige målgrupper eller opgaveområdet, jf. tabel 8.1. Der er pt. en vakant afdelingslederstilling, som ledergruppen har planer om at konvertere til 3 yderligere teamledere.



Tabel: 8.1: Organisering og ansvarsfordeling på beskæftigelsesområdet

	Ansvarsområder
Afdelingsleder 1	Har ansvaret for: Jobklar (dagpengemodtagere og jobparate kontanthjælpsmodtagere), IMC (integrationsborgere), ressourceforløb, Projekt og Styring (stabsfunktioner) samt Sprogskolen. <i>Områderne omfatter 50 medarbejdere. 35 medarbejdere refererer til afdelingsleder og 15 til teamleder.</i>
Afdelingsleder 2	Har ansvaret for: Team Indsatsklar (aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere) samt Ungeenheden (jobparate og aktivitetsparate unge). <i>Områderne omfatter 34 medarbejdere, som refererer til afdelingsleder.</i>
Afdelingsleder 3	Har ansvaret for: Indsatsen for sygedagpengemodtagere, ledighedsydelsesmodtagere samt borgere i jobafklaringsforløb. <i>Områderne omfatter 28 medarbejdere, som refererer til afdelingsleder.</i>
Afdelingsleder 4	Har ansvaret for: Virksomhedskonsulenter og jobformidlere som har fokus på den virksomhedsrettede indsats for jobcentrets målgrupper. <i>Områderne omfatter 60 medarbejdere. 47 medarbejdere refererer til afdelingsleder og 13 til teamleder</i>
Afdelingsleder 5	Har ansvaret for: Ydelsescentret, jobbutikken og administrationen. Har samtidig ansvar for rehabiliteringsteamet. <i>Områderne omfatter 36 medarbejdere, som refererer til afdelingsleder.</i>

Organiseringen af Arbejdsmarkedsafdelingen i Haderslev Kommune ligner i alt væsentligt den organisering, som kendetegner en lang række andre jobcentre rundt omkring i landet. I de gennemførte interviews med ledere og medarbejdere er der ikke peget på væsentlige u hensigtsmæssigheder i jobcentrets organisering og arbejdsgange, som umiddelbart kan kædes sammen med de aktuelle udfordringer, som beskæftigelsesområdet står over for.

I interviewene med lederne gav de dog udtryk for, at de oplever, at de hver især har et stort ledelsesspænd. De har således hver især nogle emnemæssigt brede ansvarsområder, og de har et stort personalemæssigt ledelsesansvar. Der har derfor i ledergruppen været drøftet modeller for, hvordan ledelsesspændet kan reduceres gennem ansættelse af teamledere.

8.2. Opsamling

Det er ikke umiddelbart mploys vurdering, at den nuværende organisering af jobcentret er u hensigtsmæssig i forhold til resultatskabelsen på beskæftigelsesområdet. Mploy vurderer dog, at de store ledelsesspænd på beskæftigelsesområdet kan være en udfordring. Dette set i lyset af den store ledelsesmæssige udfordring, som beskæftigelsesområdet står over for, i forhold til at sikre den daglige drift, implementere store forandringer og håndtere den interne og eksterne uro og kritik.



Bilag 1: Analysens datagrundlag



Metodisk tilgang

Analysen har belyst følgende temaer:

- Indsatser og resultater i beskæftigelsesindsatsen
- Kvalitet i og rammer for opgaveløsning.
- Ledelse af implementeringen af indsatsplanen
- Medarbejdertrivsel
- Organisering

Temaerne er belyst på baggrund af en kombination af følgende datakilder:

Registeranalyse: Til belysning af indsatser og resultater er der udtrukket og analyseret en række kvantitative data om beskæftigelsesområdet i Haderslev Kommune og en række sammenligningskommuner. Data er hentet fra jobindsats.dk., DREAM og Danmarks Statistik.

Desk research: Til belysning af de forskellige analysetemaer har mploy indsamlet og gennemgået en række forskellige skriftlige materialer. Det har f.eks. været beskæftigelsesplaner, materialer som har været forelagt beskæftigelsesudvalget, organisationsdiagrammer, artikler fra lokale medier, Statistik fra Den Sociale Ankestyrelse mv.

Medarbejderundersøgelse: Der er gennemført en elektronisk spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne i jobcentret. Undersøgelsen har bl.a. belyst temaer såsom vurdering af ledelsen af Arbejdsmarkedsafdelingen, vurdering af nærmeste afdelingsleder, trivsel i Arbejdsmarkedsafdelingen, kollegiale relationer, rammer for kvalitet i opgaveløsningen mv. Undersøgelsen er gennemført med en svarprocent på 81.

Brugerundersøgelse: Der er gennemført anonym spørgeskemaundersøgelse blandt de aktive brugere af jobcentret. Undersøgelsen har afdækket brugernes oplevelse af den behandling de får i jobcentret og deres oplevelse af deres udbytte af møderne med jobcentret. 619 ud af 3.883 aktive brugere deltog i undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 16.

Kvalitative interviews: Endelig er der gennemført en række kvalitative enkeltpersoninterview og gruppeinterview med henblik på at belyse de forskellige analysetemaer. Der er gennemført interviews med:

- Tillidsrepræsentanter
- Arbejdsmiljørepræsentanter
- Arbejdsmarkedschef og ansvarlig direktør
- Afdelingsledere i jobcentret
- Medlemmer af Beskæftigelses- og Integrationsudvalget
- Medlemmer af økonomiudvalget

Nedenstående figur sammenfatter, hvordan datagrundlaget er anvendt i forhold til at belyse hvert enkelt af de fem analysetemaer:

	Resultater	Kvalitet	Ledelse	Trivsel	Organisering
Registeranalyse	X	X			
Desk research	X	X		X	
Medarbejdersurvey		X	X	X	
Borgersurvey		X			
Interviews med AMR			X	X	
Interviews med TR			X	X	
Interviews med ledere i job- og ydelsescentercenter	X	X	X	X	X
Interview med ansvarlig direktør	X	X	X	X	X
Interviews med medlemmer af BIU	X	X	X	X	X

Det fremgår at hvert enkelt analysetema, så vidt muligt er belyst på baggrund af flere forskellige datakilder.



VIDEN > UDVIKLING > IMPLEMENTERING

MPLOY A/S
GOTHERSGADE 103, STUEN
1123 KØBENHAVN K

TEL. +45 32 97 97 87
MPLOY@MPLOY.DK
WWW.MPLOY.DK

