



Dato: 02-03-2007

Sagsnr.: 2007-3196

Dok.nr.: 2007-59685

Redegørelse for forløbet omkring dannelsen af BIF og Jobcenter København

Indledning

Baggrund

I forlængelse af oprettelsen af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen pr. 1. januar 2006 og den efterfølgende etablering af Jobcenter København og Ydelsesservice skete der en betydelig nedgang i produktionen i 2. og 3. kvartal 2006 kombineret med en til tider utilfredsstillende betjening af borgerne.

På den baggrund iværksatte forvaltningen i september 2006 en handlingsplan for genopretning af produktionen. Forvaltningens opfølgning på handlingsplanen viste ved årets udgang en væsentlig fremgang på alle områder. Ikke alle mål i handlingsplanen var dog indfriet fuldt ud. På nogle områder, herunder især sygedagpengeområdet, kunne der fortsat konstateres problemer i servicen til borgerne.

I forlængelse heraf besluttede Beskæftigelses- og Integrationsudvalget den 11. januar 2007, at forvaltningen skal udarbejde en bagudrettet redegørelse for forløbet af dannelsen af den nye forvaltning. Herudover skal der gennemføres en ekstern undersøgelse af den aktuelle situation på Jobcenter København med henblik på at give fremadrettede anbefalinger til forbedring af borgerservicen.

Afgrænsning af den historiske redegørelse

Problemerne med sagsproduktionen og borgerbetjeningen i 2006 har først og fremmest knyttet sig til etableringen af jobcentret. Nærværende redegørelse fokuserer derfor på dannelsen af Jobcenter København. Problemstillinger knyttet til etableringen af de øvrige dele af forvaltningen (centralforvaltningen, ydelsesservice og beskæftigelsescentre) er berørt i det omfang, det vurderes relevant i forhold til dannelsen af jobcentret.

Tidsmæssigt er redegørelsen afgrænset til perioden fra april 2005, hvor drøftelserne af den kommende nye udvalgs- og forvaltningsstruktur indledes i Københavns Kommune, til udgangen af 2006.

Læsevejledning

Den samlede redegørelse består af tre dokumenter:

- I. Nærværende overordnede redegørelse, som udgør Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens vurdering af det samlede for-

løb vedrørende dannelsen af forvaltningen. Redegørelsen er disponeret efter fem hovedspørgsmål til forløbet:

- 1) Hvori bestod udfordringen?
- 2) Kunne åbningen af Jobcenter København have været forberedt bedre?
- 3) Hvorfor opstod der problemer med produktionen af den borgerrettede service?
- 4) Hvorfor oplevede man stor medarbejderafgang og højt sygefravær?
- 5) Hvad har forvaltningen gjort for at rette op på problemerne?

II. En detaljeret, kronologisk redegørelse for det faktuelle forløb (*bilag 2*)

III. En kort tidsoversigt over forløbet (*bilag 3*)

1. Hvad var udfordringen?

Dannelsen af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Jobcenter København har været en meget betydelig udfordring for forvaltningen som helhed – både for ledelse og medarbejdere og for borgere og samarbejdspartnere.

I det følgende skitseres udfordringens omfang og karakter kort i nogle hovedpunkter. Den samlede udfordring er således sammensat af en række faktorer. Efter forvaltningens vurdering bør især de følgende fremhæves som væsentlige:

- Den nye lovgivning, der udmønter kommunalreformen, og beslutningen om en strukturændring af Københavns Kommunes organisation stiller samlet set krav om et **grundlæggende fokuskifte** i forvaltningens indsats. Alle medarbejdere i den nye Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning skal lære at tænke indsatsen for borgere efter nye rationaler og i forhold til nye målsætninger.
- Lovgivningen stiller som noget nyt krav om en organisatorisk og sagsbehandlingsmæssig **adskillelse af ydelsesadministration og beskæftigelsesindsats**. Det betyder blandt andet, at forskellige sagsbehandlingsskridt, der før har været elementer af den samme arbejdsproces, skal splittes op i adskilte arbejdsprocesser fordelt på forskellige medarbejdere og organisatoriske enheder.
- Borgerrepræsentationen fastlægger på et tidligt tidspunkt som præmis, at omorganiseringen samlet set skal gennemføres **udgiftsneutralt**. Det forudsættes med andre ord, at der ikke vil

være merudgifter til løbende drift forbundet med at opsplitte den opgaveløsning, der før var samlet i én forvaltning (Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen), på tre nye forvaltninger (Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen). Tilsvarende afsættes heller ikke ekstra midler til finansiering af dobbeltdrift i overgangsperioden (dvs. opretholdelse af den gamle produktionsorganisation, mens den nye organisation etableres).

- Borgerrepræsentationen beslutter, at den nye struktur skal implementeres pr. 1. januar 2006 - frem for som alternativ at benytte 2006 til at forberede strukturen frem mod ikrafttrædelsen af kommunalreformen 1. januar 2007. Det betyder, at omorganiseringssprocessen fra starten sættes under et meget betydeligt **tidspres**.
- Etableringen af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen indebærer, at medarbejdere fra **forskellige organisationskulturer skal flytte sammen**. En af udfordringerne for den nye forvaltning bliver dermed at skabe en ny fælles kultur eller identitet.
- Beskæftigelsesområdet er præget af et **stort antal lovpligtige proceskrav** knyttet til sagsbehandlingen på flere indsatsområder (f.eks. sygedagpengeområdet, førtidspension mv.). Samtidig er den IT-mæssige understøttelse af disse proceskrav til sagsbehandlingen ofte utilstrækkelig.
- Den relativt **lange tilløbsperiode** til de endelige beslutninger om strukturreformen har bidraget til en usikkerhed blandt mange medarbejdere om deres fremtidige arbejdssituation, som den nye organisation skal håndtere. Medarbejderne i det gamle FAF har således siden i hvert fald foråret 2004, hvor aftalen om en kommunalreform blev indgået, været klar over, at der skulle ske større organisatoriske ændringer, der kunne påvirke dem.
- **Arbejdsmarkedssituationen** i København og resten af landet for ikke mindst socialrådgivere har i perioden betydet, at det har været relativt let at finde andet job for de medarbejdere, der f.eks. har oplevet en generel usikkerhed om deres fremtidige arbejdsmæssige placering. Det har medvirket til at skærpe den personalemæssige udfordring i forbindelse med både fastholdelse og rekruttering.
- Herudover er der stor risiko for et betydeligt **videnstab** i forbindelse med ombrydningen af organisationen, herunder den lovbestemte deling af sager og personale.

Som det fremgår af ovenstående var den samlede udfordring forbundet med at etablere den nye forvaltning præget af flere forskellige modsatrettede hensyn og rammebetingelser. På den ene side var det et vilkår, at omlægningen skulle gennemføres inden for en samlet set udgiftsneutral ramme. På den anden side er det klart, at en så omfattende organisationsomlægning ikke kan gennemføres uden omkostninger. En del af udfordringen har derfor bestået i at foretage løbende afvejsninger af modsatrettede hensyn.

Således har hensynet til at opfylde borgernes lovmæssige rettigheder - også i omstillingsperioden - gjort det nødvendigt at lægge et endog meget betydeligt arbejdspress på medarbejderne igennem længere perioder. På den anden side har hensynet til medarbejdernes trivsel – og dermed også hensynet til, at organisationen kan fastholde og tiltrække de nødvendige medarbejdere – sat grænser for, hvor stor en arbejdsbelastning, det har været muligt og rimeligt at pålægge medarbejderne.

Tilsvarende har det på den ene side været både et politisk krav og i en række organisatoriske henseender hensigtsmæssigt at gennemføre strukturomlægningen hurtigst muligt. På den anden side har den hurtige proces også stillet meget store omstillingskrav til både medarbejdere og organisationen som helhed.

2. Forberedelsen af åbningen af Jobcenter København

Den nye forvaltningsstruktur i Københavns Kommune trådte i kraft 1. januar 2006. Hermed er Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen formelt oprettet. Knap et halvt år senere, den 22. juni 2006, træder den nye lokale struktur i kraft med åbningen af Jobcenter København med fire lokale modtagelser (herunder sygedagpengeenheden), Ydelsesservice, lokale beskæftigelsescentre mv.

I lyset af det produktionsfald og de problemer med borgerbetjeningen i Jobcenter København, der viser sig hen over sommeren 2006, kan det overvejes, hvorvidt åbningen med fordel kunne have været udskudt til f.eks. 1. januar 2007 og dermed have givet mere tid til forberedelsen.

Med det udgangspunkt redegøres herunder for de mest centrale forhold i forvaltningens overvejselser over åbningstidspunktet.

- Hensynet til borgerne og kravet om overholdelse af lovgivningen betød, at det var en præmis for implementeringen af den nye organisation, at der **ikke var plads til et produktionsstop**. Det var således ikke en option at indkalkulere en midlertidig neddrøsling af den borgerrettede service med henblik på

at koncentrere medarbejdernes ressourcer om flytningen og omorganiseringen.

- Med det udgangspunkt etableres der frem mod 1. januar 2006 en **overgangsorganisation**, som indebærer, at medarbejderne i lokalforvaltningen fysisk bliver siddende i de hidtidige 15 lokalcentre (sammen med de medarbejdere, der organisatorisk var overgået til primært Socialforvaltningen). Ledelsesmæssigt inddeles lokalcentrene i fire klynger med hver en centerchef.
- Overgangsorganisationen var efter forvaltningens vurdering den bedst mulige løsning under de givne betingelser. Det var ikke desto mindre en **sårbar organisation**, som det ikke var muligt at opretholde på længere sigt:
 - Overgangsorganisationen fordrede således, at både ledere og medarbejdere skulle have dobbelt fokus - dels på opretholdelse af driften og dels på udviklingen af den nye organisation.
 - Overgangsorganisationen bestod af relativt mange enheder bemandet med få medarbejdere, hvilket gjorde de enkelte enheder – og dermed organisationen som helhed - meget sårbare overfor medarbejderopsigelser.
 - Samtidig var det vanskeligt at rekruttere nye medarbejdere i en situation, hvor der ikke var muligt at stille sikkerhed for, hvor de fysisk og organisatorisk skulle placeres inden for få måneder.
- Forvaltningen vurderede på den baggrund i begyndelsen af 2006, at **ulemperne og risiciene ved at opretholde overgangsadministrationen** var større end ulemperne og risiciene ved en hurtig indflytning i de nye lokaliteter. Det var herunder vurderingen, at en forbliven i overgangsorganisationen ville indebære en betydelig risiko for en mere permanent svækkelse af organisationens evne til at levere den fornødne produktion.
- Samtidig var der et pres for, at BIF kunne **flytte ud af de gamle lokaler** hurtigst muligt. Dels var andre forvaltnings muligheder for at påbegynde deres flytteproces i et vist omfang afhængige af, at BIF rykkede ud af de gamle lokaler (som Socialforvaltningen således skulle flytte ind i). Dels rummede BIF's budget ikke plads til dobbelthusleje i en længere overgangsperiode.
- Forvaltningen overvejede **muligheden for en flytning i flere trin**, hvor hensynene til at rykke hurtigt ud af de gamle lokaler og afvikle overgangsorganisationen kunne tilgodeses ved at samle den nye organisation i midlertidige lokaler, indtil de

kommende permanente lejemål blev indgået og de nye lokaler istandsat. Løsningen blev imidlertid fravalgt for at undgå, at borgerne dermed to gange inden for en kort tidsperiode skulle udsættes for, at de pludselig skulle henvende sig et nyt fysisk sted. Herudover var det budgetmæssigt ikke en reel mulighed.

- Forvaltningen vurderede samtidig, at det var afgørende for en vellykket **sammenflytning med AF**, at den kommunale del af Jobcenter København var på plads i den nye struktur inden AF's indflytning 1. januar 2007. Problemerne i eftersommeren omkring sagsdeling og dannelsen af de kommunale jobcenterenheder synes at bekræfte denne antagelse. Samtidig var der også et pres fra staten om, at den kommunale organisation skulle på plads hurtigt af hensyn til AF's indflytning.
- Flyttetidspunktet umiddelbart før sommerferien blev vurderet som hensigtsmæssigt, fordi **sommerperioden typisk er "lav-sæson"** også i beskæftigelsesindsatsen og dermed en periode, hvor eventuelle vanskeligheder i forbindelse med flytningen ville gå ud over relativt færre borgere, end hvis flytningen skulle ske i efteråret.
- Behovet for at få etableret **fælles arbejdsgangsbeskrivelser** talte yderligere for en hurtig implementering. En stor del af forarbejdet kan laves – og blev lavet – på forhånd, men først når den nye organisation er i gang, kan arbejdsgangene finjusteres
- Som forberedelse til flytningen blev der i overgangsorganisationen så vidt muligt lavet **opdelinger i ydelses- og jobteams** mv. svarende til den kommende organisatoriske opdeling i den nye struktur.

Selv om tidsforløbet frem til åbningen af Jobcenter København var meget presset, vurderer forvaltningen samlet set, at det ville have øget problemerne, hvis man havde ventet længere med at implementere den nye organisation. Hensynet til borgerne og den forestående sammenflytning med AF gjorde, at tidsplanen i realiteten var bundet stramt. Endelig er det på ingen måde givet, at overgangen ville have været mere problemfri, selv om forvaltningen havde haft et par måneder mere til forberedelsen.

3. Baggrunden for problemer i borgerbetjeningen

I tilknytning til indflytningen i de nye jobcenterlokalteter i juni 2006 sker der i 2. og 3. kvartal en betydelig nedgang i den borgervendte produktion, og forvaltningen oplever mange utilfredse og frustrerede borgere. Forklaringen på problemerne skal efter forvaltningens vurdering søges i et samspil af flere forskellige faktorer, hvoraf særligt skal fremhæves følgende:

- Opbrydningen af den gamle forvaltningsstruktur indebærer også en opbrydning af borgernes indgange til kommunen. Det gælder ikke mindst den lovbestemte opsplitting af borgerbetjeningen på beskæftigelsesområdet i ydelsesadministration og jobcenter. Forvaltningen gennemfører en informationskampagne for at lette overgangen til den nye struktur for borgerne. Ikke desto mindre har den **nye struktur været svær at forstå for mange borgere**. Det har i sig selv været til gene for borgerne i en overgangsperiode, og for forvaltningen har det betydet, at medarbejderne løbende har skullet bruge mange ressourcer på hjælpe borgere på rette vej i den nye struktur.
- Strukturændringen betyder, at omkring 24.000 igangværende borgersager skal ombrydes og fordeles til de nye enheder og medarbejdere. Alle medarbejdere oplever således at få **mange nye sager**, som det er nødvendigt at bruge ekstra ressourcer på at sætte sig ind i. Samtidig er overlevering af sager mellem medarbejdere og enheder altid forbundet med et vist **videnstab**, fordi det i praksis ikke er muligt for den afgivende sagsbehandler at nedfælde sit fulde personlige kendskab til hver konkret sag i sagens akter.
- Overleveringen af sager til det nye jobcenter vanskeliggøres herudover af **utilstrækkelig IT-understøttelse** af sagsbehandlingen. Opdelingen af de fysiske sager gennemføres således til tiden, men indtastningen af alle borgeroplysninger i jobcenterets elektroniske sagsbehandlingssystem er først fuldført hen mod slutningen af 2006. Det skal ses i lyset af, at det er nødvendigt at gennemføre en omfattende uddannelse af den tidligere lokalforvaltnings medarbejdere i brugen af IT-systemet.
- Den indledende dimensionering af de enkelte enheder kan kun foretages på et usikkert grundlag i kraft af de ændrede arbejdsfunktioner, der følger af strukturen. Der bliver derfor også behov for en **finjustering af ressourcefordelingen**. Det viser sig således efter sommerferien 2006, at Jobcenter Sygedagpenge er underbemandet, hvilket har medvirket til en ophobning af sygedagpengesager.
- De første måneder efter jobcenteråbningen præges herudover af en betydelig **skævhed i fordelingen af borgernes fremmøde** på de forskellige adresser. Især den af borgerne kendte adresse på Skelbækgade modtager en uforholdsmæssigt stor andel af de fremmødte borgere med deraf følgende spidsbelastning af medarbejderne. Fordelingen af fremmødet udligner sig i løbet af året, efterhånden som borgerne på baggrund af en fornyet informationsindsats bliver opmærksomme på, at der er flere mulige fremmødeadresser.

- Samtidig er der i organisationen generelt knyttet en del usikkerhed til **indarbejdelsen af mange nye arbejdsrutiner**. Nye fælles arbejdsgange skal således implementeres parallelt med, at den nye organisation er i drift.
- I løbet af 2006 oplever forvaltningens medarbejdere et **stigende pres fra eksterne samarbejdspartnere** (f.eks. fagforeninger og andre, der varetager enkelte borgeres interesser), som på trods af den gennemførte informationsindsats har svært ved at acceptere den nye struktur, herunder de vanskeligheder, som den lovbestemte opsplitting af den enkelte borgers sag på flere forskellige organisatoriske enheder kan opleves at medføre for varetagelsen af borgerens interesser. Sådanne tvister er selv sagt ikke fremmede for produktiviteten i en overgangsperiode.
- De nye modtagelser i Jobcenter København lider under en del **byggegener** som følge af, at indflytningen på de nye adresser sker, før ombygningen af lokalerne kan være færdig. Særligt Jobcenter Skelbækgade er plaget af arbejdsmiljøproblemer til gene for både medarbejdere og borgere.
- Især i de første måneder er der betydelige **telefonproblemer**, som giver sig udslag i, at mange borgere og samarbejdspartnere har vanskeligt ved at komme igennem telefonisk til jobcentret. Det skyldes dels vanskeligheder ved organiseringen af telefonbetjeningen i de enkelte enheder, og dels har der efterfølgende vist sig at være tekniske kapacitetsproblemer i telefon-systemet.
- Jobcentret oplever et relativt **stort antal opsigelser** i perioden omkring opstarten, jf. også afsnit 4 herunder. Det indebærer et ekstra ressourcetræk på de tilbageværende medarbejdere, herunder til oplæringen af nyansatte medarbejdere, hvilket i praksis også reducerer de ressourcer, der kan anvendes til borger-service.

Forvaltningen finder det meget beklageligt, at åbningen Jobcenter København har været fulgt af en så betydelig nedgang i produktionen af de borgerrettede ydelser. Det er ikke acceptabelt, at mange borgere ikke har fået den service, de har krav på efter lovgivningen.

Samtidig må det bemærkes, at en midlertidig produktionsnedgang har været forventelig i lyset af udfordringens omfang. Det skal således understreges, at årsagerne til de problemer, der har vist sig, ikke kan tilskrives manglende indsats fra medarbejdernes side. Medarbejderne i både jobcentret og resten af forvaltningen har således gjort en overordentlig stor indsats i hele forløbet.

Derimod har især den vanskelige rekrutteringssituation betydet, at det har været en særdeles svær opgave for ledelsen af centerenhederne at udfylde vakante stillinger og dermed sikre produktionen på kort sigt.

4. Medarbejderafgang og sygefravær

Jobcenter København er igennem hele 2006 udsat for en relativt stor medarbejderafgang og et højt sygefravær. Samtidig opleves et stigende problem med at rekruttere ny kvalificeret arbejdskraft. Dette er med til forøge problemerne med at opretholde den borgerrettede produktion.

Også årsagerne til de relativt mange medarbejderopsigelser og det høje sygefravær skal formentlig findes i et samspil af flere årsager:

- Oprettelsen af den nye forvaltning, herunder de nye lovbestemte krav til organiseringen af arbejdet, indebærer en stor **kulturforandring**, som naturligt kan få nogle medarbejdere til at søge væk. Hertil kommer, at forandring som sådan i sig selv kan være en kilde til stress.
- Det forhold, at **mange borgere har mødt medarbejderne med frustration og utilfredshed** i forbindelse med indkøringen af den nye struktur, har været en betydelig psykisk arbejdsbelastning for mange medarbejdere og en kilde til faldende arbejdsglæde.
- For nogle af de medarbejdere, der havde ønsket og i første omgang fået tilsagn om en arbejdsplads på Amager, kan det forhold, at den planlagte **jobcenterlokalitet på Amager måtte opgives** (i april 2006), have tilskyndet yderligere nogle medarbejdere til at søge væk.
- Den negative omtale af Jobcenter København i pressen i perioder og det deraf følgende **imageproblem** for jobcentret kan have bidraget yderligere til faldende arbejdsglæde blandt medarbejderne og samtidig forringet mulighederne for at rekruttere kvalificeret arbejdskraft.
- Også lederne af de lokale enheder har været under et stort pres under implementeringen af den nye organisation. Det kan have betydet, at der for lederne har været **mindre tid og overskud til individuel coaching** af de enkelte medarbejdere – netop i pressede perioder, hvor der kan have været stort behov herfor.
- Den fortsatte ombygning af de nye lokaler efter indflytningen har for nogle medarbejdere medført **fysiske arbejdsmiljøproblemer** i en overgangsperiode i form af gener fra byggerod og -støj mv. Det gælder især medarbejderne i Skelbækgade.

- Omfordelingen af sager mv. kan for mange medarbejdere også have betydet, at det i overgangsperioden har været **svært at overskue den reelle belastning** i den fremtidige struktur. F.eks. har en del medarbejdere oplevet en umiddelbar stor stigning i antallet af borgersager, som imidlertid modsvares af et fald i den gennemsnitlige sagstyngde.
- Medarbejderafgangen og rekrutteringsproblemerne medvirker i sig selv til at starte en **negativ spiral**: Der skal trækkes et ekstra læs som følge af vakante stillinger. Der skal afsættes ressourcer til oplæring af nyansatte medarbejdere. For den enkelte medarbejder betyder det mindre tid til behandling og afslutning af ens "egne" sager. Det giver naturligt anledning til frustrationer og dalende arbejdsglæde og kan øge tilbøjeligheden til at søge andet job. For de tilbageværende betyder det yderligere en stigning i arbejdspresset o.s.v.
- Endelig kan peges på, at den massive satsning i efteråret 2006 på produktionsfremgang inden for den lovbestemte indsats for den enkelte medarbejder har kunnet opleves sådan, at man er blevet **frataget nogle frihedsgrader i sagsbehandlingen**, hvilket igen kan have medvirket til en reduktion af arbejdsglæden for nogle.

Forvaltningen finder det beklageligt, at så mange medarbejdere har valgt at forlade organisationen i forbindelse med omstruktureringen. Forvaltningen finder samtidig det høje sygefravær helt uacceptabelt. Niveauet for fraværet kan ses som udtryk for, at arbejdsfunktionerne har været for belastende for mange.

Omvendt må det også konstateres, at store forandringer er stressende og betyder, at nogle medarbejdere aktivt vælger den nye organisation fra, fordi de ønsker at arbejde med noget andet. Strukturændringen har således betydet væsentlige ændringer i mange medarbejders arbejdsindhold. For forvaltningen har det været vigtigt at være åben om disse forandringer fra starten – fordi det i længden vurderes at være det mest holdbare, også selv om det på kort sigt kan have fået flere medarbejdere til at sige op på et tidligere tidspunkt, end de måske ellers ville have gjort.

5. Forvaltningens initiativer for at rette op på problemerne

Forvaltningen har tidligt i 2006 en erkendelse af, at der er problemer med faldende produktion i den borgerrettede service. Det er således en af grundene til at fastholde en åbning af Jobcenter København i juni 2006, jf. ovenfor. Fra august 2006, hvor det bliver klart, at der fortsat er et betydeligt problem med sagsproduktionen og borgerbetjeningen, intensiveres indsatsen for en genopretning af produktionen og der sættes en række initiativer i værk i løbet af efteråret 2006. Heriblandt kan fremhæves følgende:

- I løbet af august 2006 besøger direktionen alle lokale enheder med henblik på at skabe overblik over status for borgerbetjeningen. I den forbindelse bliver det klart, at der fortsat er betydelige problemer flere steder.
- I løbet af august-september udarbejdes der i dialog med ledere og medarbejdere på de enkelte enheder en **handlingsplan** for genopretning af produktionen, og der opstilles **klare mål** for genopretningen.
- **Målepunkterne** i handlingsplanen omfatter bl.a. gennemførelse af kontaktførelsessamtaler med kontanthjælpsmodtagere, ajourføring af sager om førtidspension, revalidering og fleksjob, opfølgning på sygedagpengesager og den gennemsnitlige sygedagpengevarighed. Udvælgelsen af konkrete målepunkter sker med udgangspunkt i, at:
 - kommunen er lovmæssigt forpligtet til at levere bestemte ydelser på disse områder,
 - der er tale om kerneområder i beskæftigelsesindsatsen, hvor kommunens sagsbehandling har store konsekvenser for de enkelte borgere,
 - de udvalgte målepunkter vurderes at være gode indikatorer på normaliseringen af den samlede drift, og
 - resultaterne på de udvalgte områder har betydning for kommunens mulighed for at hjemtage statsrefusion.
- På grundlag af dialog med enhederne tilføres **ekstra ressourcer** til den lokale indsats. Jobcenter Sygedagpenge opnormeres således med 10 årsværk pr. 1. oktober 2006 med henblik på at kunne leve op til den lovpligtige opfølgning i sygedagpengesager. Jobcenterenhederne får herudover tilført ekstra ressourcer til køb af hjælp hos eksterne leverandører.
- På baggrund af telefoniproblemerne gennemføres en ekstern **konsulentanalyse af telefonbetjeningen**. I forlængelse af analysen udvikles en fælles telefonpolitik for forvaltningen med henblik på en mere effektiv telefonbetjening.
- **Organiseringen af kontaktførelsessamtalerne** udvikles med henblik på at realisere målene i handlingsplanen. Der afholdes således kontaktførelsessamtaler som holdforløb kombineret med individuelle samtaler for at øge antallet af borgerkontakter og etablere hurtig visitation til beskæftigelsesrettede tilbud.
- Der indgås herudover **aftaler med eksterne og interne leverandører** om afholdelse af et antal kontaktførelsessamtaler for jobcentret i løbet af efteråret.

- Der er indgået en **aftale med Socialforvaltningen** med henblik på at sikre en mere effektiv og gennemskuelig visitationspraksis mellem job- og socialcentre.
- Der oprettes en **opsøgende ”task force”** på tværs af forvaltningen, der giver bistand til løsningen af særligt vanskelig førtidspensions- og sygedagpengesager. I den forbindelse indgås også aftale med medarbejdere fra Socialforvaltningen om behandling af et antal førtidspensionssager.
- Der etableres en opfølgingsorganisation for **løbende justering af arbejdsgangene** i lyset af de praktiske erfaringer med de nye arbejdsprocesser. I den forbindelse etableres en arbejdsgangsportal på intranettet.
- Der gennemføres særlige **uddannelsesinitiativer** for medarbejderne i forhold til især behandling af sager om revalidering, førtidspension og sygedagpenge. Der uddannes endvidere et ”ambassadørkorps” af medarbejdere, der har som rolle at virke som vejledere for kolleger i den nye struktur.
- Der gennemføres en **fornyet informationskampagne** over for borgere og samarbejdspartnere, herunder især socialcentrene, med henblik på udbrede kendskabet til og forståelsen for den nye struktur. Som led heri er alle eksterne samarbejdspartnere blevet kontaktet på ny, og der er bl.a. udviklet en **Jobcenter ABC**, der kan anvendes af BIF’s samarbejdspartnere (især i Socialforvaltningen) som opslagværk og ”mini-guide” til den nye struktur.
- Med henblik på at **øge sikkerheden og trygheden** for medarbejderne udarbejdes der i løbet af efteråret sikkerhedsinstrukser, der etableres sikre flugtveje og alarmknapper, og brugen af kontorbetjente og vagter styrkes. Der gennemføres arbejdspladsvurderinger (APV’er) i alle enheder i forvaltningen. Endvidere får alle medarbejdere tilbud om at få tilknyttet en stress coach.
- Der udvikles en ny fælles **personalepolitik** – ”BIF som attraktiv arbejdsplads” – i dialog med alle forvaltningens medarbejdere. Som led i personalepolitikken er også udviklet en sygefraværspolitik for hele forvaltningen.
- Der udarbejdes i løbet af efteråret endvidere et nyt **ledelsesgrundlag** for forvaltningen.
- De afholdes i september en fælles **personalefest** for alle medarbejdere som led i arbejdet med at skabe en fælles identitet i forvaltningen og som påskønnelse for det store arbejde, der udføres.

- Der sker **tilpasninger af lokalesituationen** via indgåelse af nye lejemaal for at imødekomme øgede pladskrav i jobcenterenhederne (som følge af nye lokalekrav fra staten kombineret med nye opgaver som følge af ny lovgivning) og i Center for Sygedagpenge (som følge af en stigning i antal sygedagpengesager) samt behov for at finde permanente lokaler til Center for Job og Formidling.

Samlet set er det forvaltningens opfattelse, at der i løbet af efteråret 2006 iværksættes den mængde af relevante initiativer for at genoprette produktionen, som der er mulighed for inden for de givne økonomiske rammer.

Valget af konkrete tiltag skal ses i lyset af, at problemerne i høj grad har været knyttet til lokale forhold og derfor også har skullet finde lokale løsninger. For at sikre holdbare løsninger på længere sigt har det derfor været et væsentligt hensyn, at de iværksatte initiativer blev forankret lokalt i de enkelte jobcenterenheder.

Status ved udgangen af 2006 var således, at der var sket en væsentlig fremgang i produktionen på vitale områder, selv om målene ikke var indfriet fuldt ud på alle områder.

Afslutning

Etableringen af den nye Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning har været en overordentlig stor udfordring for organisationen som helhed, for lederne, for medarbejderne og også for borgere og eksterne samarbejdspartnere.

Det er beklageligt, at strukturændringen har medført en nedgang i den borgerrettede produktion, og at borgerbetjeningen ikke har været optimal i overgangsperioden. Disse problemer skal dog samtidig vurderes i lyset af, at organisationsændringer i den størrelsesorden, som Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har gennemgået, erfaringsmæssigt kan forventes at medføre en midlertidig produktionsnedgang.

Samlet set er det forvaltningens vurdering, at forberedelsen og implementeringen af organisationsomlægningen under de givne betingelser er blevet gennemført på fornuftig og ansvarlig vis, og at der løbende er truffet rettidige beslutninger i forhold til at håndtere ændringer i forudsætningerne og problemer, der er opstået undervejs. Ikke mindst har medarbejderne i forvaltningen leveret et stort stykke arbejde under til tider meget vanskelige betingelser.

Samtidig kan der på baggrund af den historiske redegørelse også peges på nogle forhold, der set i bakspejlet måske kunne have været håndteret anderledes:

- Perioden med **byggegener i Jobcenter Skelbækgade** kunne muligvis have været reduceret. Det var således uheldigt, at byggetilladelsen til ombygningen af lokalerne i Skelbækgade først forelå efter sommerferien 2006, da det kom til at betyde store arbejdsmiljømæssige gener for medarbejderne i en længere periode.
- **Informationsindsatsen over for eksterne samarbejdspartnere** i foråret 2006 viste sig at være utilstrækkelig. På trods af, at alle samarbejdspartnere var kontaktet forud for åbningen af Jobcenter København, var der forvirring om den nye struktur, hvilket medførte betydelige vanskeligheder for jobcentrets medarbejdere.
- Nogle af problemerne med den **IT-mæssige understøtning af sagsbehandlingen i jobcentret** knyttet til KOMMA-systemet kunne eventuelt have været afhjulpet tidligere, f.eks. ved at hyre et indtastningsbureau til at ajourføre KOMMA-systemet med alle sagsoplysninger på et noget tidligere tidspunkt. Ekstern bistand ville dog ikke kunnet have afhjulpet behovet for en massiv indsats for uddannelse af medarbejderne i systemet.
- Nogle af **telefonproblemerne** kunne muligvis have været afhjulpet tidligere. Der har således ikke i jobcenterenhederne været tilstrækkelig fokus på betydningen af organisatoriske – frem for teknisk-kapacitetsmæssige - forhold for telefonproblemerne.
- Endelig kan det ikke afvises, at der samlet set er afsat **for få ressourcer** til at løfte myndighedsopgaverne i jobcentret. Som følge af, at forvaltningen i 2006 har været i en indkøringsfase med mange overgangsproblemstillinger, har der ikke hidtil været grundlag for at foretage en reel vurdering af det langsigtede ressourcebehov i organisationen.