

IDEKATALOG

UDFORDRINGER OG LØSNINGER PÅ YDELSESOMRÅDET I FREMTIDEN



KL

Fremfærd
Borger

HK
KOMMUNAL

Indhold

Introduktion: Ydelsesområdet i forandring	2
Metode	3
HK Kommunals og KLs refleksion	4
Hovedudfordring 1: Komplicerede regelsæt og borgernes retssikkerhed	5
Bud på løsninger af udfordring 1	6
Hovedudfordring 2: Ændrede krav til medarbejderkompetencer	7
Bud på løsninger af udfordring 2	8
Hovedudfordring 3: Manglende understøttelse i it-systemer	9
Bud på løsninger af udfordring 3	10
Hovedudfordring 4: Brug for mere samarbejde på tværs af siloer	11
Bud på løsninger af udfordring 4	12
Medlemmer af ekspertpanelet	13

Ydelsesområdet i forandring

- Der er indenfor en relativt kort periode sket væsentlige forandringer af ydelsessagsbehandleres arbejdsområde. Forandringerne får betydning for både kerneopgaven på ydelsesområdet og organiseringen af arbejdet blandt andet fordi:
 - Der er nye automatiserede fagsystemer på vej, der skal implementeres
 - Der er et øget politisk fokus på fejludbetalinger
 - Kontrolarbejdet indgår fremover i den løbende sagsbehandling og vil derfor involvere flere medarbejdergrupper
 - Der kommer nye arbejdsredskaber og -metoder til, ligesom kommunerne skal samarbejde med Den Fælles Dataenhed

For at kunne tilpasse sagsbehandlingen og arbejdsprocesserne til de nye krav, er der behov for at forstå fremtidens kerneopgave på ydelsesområdet. Derfor har HK Kommunal og Kommunernes Landsforening (KL) i regi af Fremfærd igangsat et projekt, der skal give relevant input til de videre drøftelser. Ønsket er at give arbejdspladserne, organisationerne, styrelser og andre et indblik i både udfordringernes karakter og betydning. Formålet med idekataloget er, at parterne kan bruge den viden, der er opsamlet, når de skal reagere på forandringerne.

Metode

- HK Kommunal og KL har kombineret to anerkendte metoder til at udarbejde udfordringer og løsninger i idekataloget:

- Et ekspertpanel til at samle input om de aktuelle problematikker og
- En aktionsbaseret metode til at pege på løsningsforslag.

De to metoder har gjort det muligt hurtigt og effektivt at indsamle data og viden om udefra kommende udfordringer og koble dem med konkrete handlings- og løsningsmuligheder.

Ekspertpanel-metoden er tidligere afprøvet i forbindelse med udvikling af den nationale transportplan i Norge.¹⁾

Ekspertpanelet i dette projekt er repræsentanter fra udvalgte kommunale chefer og udvalgte sagsbehandlere på ydelsesområdet samt repræsentanter fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR), Ankestyrelsen, Udbetaling Danmark og KOMBIT.²⁾

Ekspertpanelet blev samlet til to fælles seminarer med to ugers mellemrum og guidet igennem en proces, der blev faciliteret af projektlejere fra HK Kommunal og KL via en åben, eksplorativ og aktionsbaseret metode.³⁾

På det første seminar blev deltagerne i ekspertpanelet inddelt i grupper, som identificerede de største udfordringer på ydelsesområdet. Ekspertpanelet blev derefter inviteret til et nyt løsningsorienteret seminar. Her kom ekspertpanelet med forslag til aktioner samt konkrete handlings- og løsningsforslag til de udfordringer, der blev skitseret på første seminar.

Den indsamlede viden og data er derefter bearbejdet af en ekstern redaktør, hvor udfordringer er blevet koblet med handlings- og løsningsforslag i dette samlede idekatalog.

Formålet med idekataloget er, at løsningsforslagene frit kan bruges til initiativer på ydelsesområdet af alle, som har interesse i det.

Her er ekspertpanelets vurdering af de fire hovedudfordringer på ydelsesområdet:

- Kompliceret regelsæt og borgernes retssikkerhed
- Ændrede krav til medarbejderkompetencer
- Manglende understøttelse i it-systemer
- Brug for mere samarbejde på tværs af siloer

¹⁾ Metode 21, Uddrag fra Robuste beslutninger- Hva Trengs? – National transportplan

Ekspertorienterte prosesser involverer individer med spesiell kompetanse og kunnskap på utvalgte områder. Ofte er dette spesialister og rådgivere for beslutningstakere på høyt nivå. Ekspertorienterte metoder og teknikker baserer seg i stor grad på taus kunnskap (tacit know-ledge), hos mennesker som har spesielt god tilgang til relevant informasjon eller som over tid har utviklet spesialistkompetanse gjennom forskning og lang arbeidserfaring på aktuelle områder. Ekspertise åpner ofte opp for en mer helhetlig og sammensatt forståelse av teorier, hypoteser og observasjoner i ulike studier.

²⁾ Se afsnittet "Medlemmer af ekspertpanel" side 13

³⁾ "Action research is a participatory, democratic process concerned with developing practical knowing in the pursuit of worthwhile human purposes grounded in a participatory worldview which we believe is emerging at this historical moment. It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities. ... We see action research as a practice for the systematic development of knowledge, but based on a rather different form from traditional academic research" Reason, P. & Bradbury, H. (eds.). (2001). Handbook of Action Research. Participative Inquiry & Practice. London, Sage.

På de følgende sider i idékataloget er hovedudfordringerne beskrevet nærmere en for en. Hver hovedudfordring efterfølges af et afsnit med ekspertpanelets forslag til løsninger. Disse bud på løsninger kan efterfølgende indgå i de forskellige aktiviteter og indsatser, der sættes i gang for at understøtte de mange forandringer og krav på ydelsesområdet.

Under hvert handlings- og løsningsforslag kommer ekspertpanelet med konkrete bud på, hvem der kan hjælpe og måske har erfaringer på feltet fra tidligere. Det skal dog understreges, at der ikke hviler nogen forpligtelse på de parter, som bliver nævnt. Det er blot bud på organisationer, som har en viden, der kan være relevant at inddrage efterfølgende.

Det er i øvrigt værd at bemærke, at der i skrivende stund venter en revision af LAB-loven. Det vides ikke hvilke konsekvenser, den nye lov har i forhold til de skitserede udfordringer og løsninger i idékataloget.

// Det er godt, at HK Kommunal og KL forsøger at beskrive et problembillede og samtidigt kommer med bud på løsninger."

Ekspertpanelet

Refleksion

■ Idékataloget er blevet til på baggrund af en kort og intensiv proces med et ekspertpanel bestående af en mindre gruppe fagpersoner, der med hver sit udgangspunkt arbejder med ydelsesområdet hver eneste dag. Det relativt lille og smidige setup har gjort det muligt at påpege nogle centrale udfordringer og løsningsforslag på ydelsesområdet.

HK Kommunal og KL vurderer, at idékataloget indeholder relevant viden for alle, der beskæftiger sig med at udvikle ydelsesområdet. Udfordringerne er ikke nye eller ukendte. Mange vil måske påpege, at pointerne i idékataloget er almen udbredt viden blandt de parter, som arbejder med området. Men det, som idékataloget kan bidrage med, er, at præsentere de væsentligste udfordringer samlet. Udfordringerne er blevet drøftet på en måde, så også dilemmaerne i udfordringerne bliver tydelige.

Nogle af ekspertpanelets løsningsforslag kan sættes i gang internt i den enkelte kommune uden at skulle inddrage andre. Andre løsningsforslag kræver, at flere myndigheder sammen skaber en løsning på tværs.

Deltagerne i ekspertpanelet var gode til at identificere og beskrive udfordringer. De udtrykte stor glæde over at have mulighed for at mødes i et forum, hvor der blev talt frit om udfordringerne på tværs af myndighederne. Anden del af ekspertpanelets opgave var at pege på løsninger på udfordringerne. Det blev tydeligt, at det ikke på alle områder er muligt at pege på konkrete myndigheder, institutioner eller organisationer, der kan byde ind med viden om løsningsmodeller. Løsningsforslagene er oplistet i ikke-prioriteret rækkefølge i idékataloget.

Den samlede refleksion over de to workshops med ekspertpanelet er, at det har været en meget værdifuld og udbytterig proces at arbejde med at skabe et fælles billede og forståelse af udfordringer og løsninger.

For at vurdere relevansen af ekspertpanelets bud på udfordringer og løsningsforslag, er de efterfølgende blevet drøftet og vurderet af 200 ydelsesmedarbejdere på en temadag. I præsentationen af udfordringerne blev der nikket genkendende, men der blev også givet udtryk for en vis grad af irritation over, at ydelsesområdet omtales som meget problematisk. Ydelsesmedarbejderne oplever selv, at de gør en stor indsats for, at udfordringerne bliver løst i hverdagen. Men de erkender samtidig også behovet for, at udfordringerne bliver tacklet på et strategisk plan for at sikre en god rammesætning for deres arbejde.

God læselyst
HK Kommunal og KL

“Regelsættet på ydelsesområdet opfattes som kompliceret og til tider uklart. Komplexiteten i regelsættet giver både problemer for borgere og sagsbehandlere.”

Ekspertpanelet

Komplicerede regelsæt og borgernes retssikkerhed

■ Komplicerede regler. Regelsættet på ydelsesområdet vurderes af alle deltagere i ekspertpanelet som kompliceret og uklart. Love og regler er vanskelige at arbejde efter, da reglerne ofte går på tværs af lovgivninger. Mange regler er åbne for fortolkning, og det kræver gode vurderingsevner hos medarbejderne. De mange forskellige regler, særregler, ændringer og dispensationsmuligheder gør sagsbehandlingen langvarig og vanskelig at forklare i et enkelt sprog for borgeren, når der sendes afgørelsesbreve ud. Samtidigt er der store krav til journalisering og dokumentation, som er ressourcekrævende.

I de mest komplicerede sager giver lovgivningen problemer for både borgere og sagsbehandlere. Særligt oplever borgerne at få udleveret flere forskellige vejledninger fra f.eks. jobcenteret og socialcenteret med hver deres fokus. Vejledningerne kan godt være korrekte men alligevel modstridende, fordi de enkelte instanser løser forskellige delelementer af borgerens problem eller situation. Den problematik betyder, at sagsbehandlerne har en opgave med at forklare borgeren, hvordan sagen kan ses ud fra en helhedsbetragtning, som er fraværende i lovgivningen. Et eksempel er, at ydelsesmedarbejderne har til opgave at sikre, at borgeren har det korrekte forsørgelsesgrundlag, mens jobcenterets primære opgave er at få borgeren gjort arbejdsmarkedsparat.

Kobling mellem automatiserede processer, retssikkerhed og information af borgerne. Automatisering stiller store krav til sagsbehandlerne it-kompetencer. Selvom opgaver bliver automatiseret, skal sagsbehandlerne fortsat have stor faglig viden, så de fortsat har det overordnede overblik over processerne og sagsbehandlingsskridt. De skal stadig kunne efterkontrollere, at maskinen har håndteret sagen korrekt og beregnet ydelsen rigtigt. Det er f.eks. nødvendigt for at kunne svare på henvendelser fra borgere, som har spørgsmål til en sagsafgørelse, som er truffet automatisk eller en delproces, hvor beregningen er foretaget af systemet.

Det giver udfordringer, når sagsbehandlerne fortsat skal have viden om bagvedliggende "sagstrin og processer", som ellers er automatiserede, og derfor er mindre synlige. Det kan f.eks. være automatiske beregninger, udsøgninger og afgørelser, som systemet foretager og derfor ikke kan følges skridt for skridt. Det kan gøre det til en udfordring at forklare i detaljer, hvad årsagen til en afgørelse skyldes, når den er beregnet automatisk.

BUD PÅ LØSNING TIL HOVEDUDFORDRING

1

■ **Koordinér og udsend vejledninger i god tid.** Der er brug for, at vejledninger fra ministerier og styrelser udsendes i rimelig tid. Det skal i højere grad tænkes ind, at der er behov for tid til at implementere ny lovgivning i systemerne, i administrationen og hos fagfolkene. I forbindelse med nye love og regler er der konkret brug for at få nye vejledninger med gode regneeksempler i rigtig god tid. Der er også behov for, at vejledningerne koordineres mellem Ankestyrelsen og STAR, så de bliver målrettet ydelsesmedarbejderne.

Hvem kan hjælpe: Ankestyrelsen og STAR

■ **Skab nemmere adgang til sparring og svar.** Det skal være lettere for medarbejderne i ydelsescentrene at få sparring og svar fra centralt hold. En løsning er, at STAR og Ankestyrelsen i højere grad prioriterer dialog med kommunerne.

Hvem kan hjælpe: Ankestyrelsen, STAR og kommunerne.

■ **Arbejd målrettet på regelforenklning.** Man kunne med fordel lave en tværgående analyse med fokus på muligheder for regelforenklning.

Hvem kan hjælpe: Ankestyrelsen i samarbejde med STAR, KL, KOMBIT og praktikere fra kommunerne.

Hvem har erfaringer: Udbetaling Danmark har arbejdet med at forenkle boligstøttemodellen i samarbejde med STAR.

■ **Giv borgeren overblik.** Det ville være fint, hvis borgerne havde en j-journal, hvor de automatisk havde adgang til at se, hvad kommunen skriver om dem i journalen. Dette bliver delvist en del af det nye Kommunale Ydelsessystem (KY), som gør det muligt for borgeren at se sin egen ydelsessag.

Hvem kan hjælpe: Det nye Kommunale Ydelsessystem (KY)

■ **Tag praktikere med i arbejdet med regler og lovgivning.** Lovgiverne vil meget, når de skaber ny lovgivning på ydelsesområdet. Praktikere og repræsentanter fra ydelsesområdet kan med fordel tænkes ind tidligt i tilblivelsesprocessen, når der arbejdes med ny lovgivning.

Hvem kan hjælpe: KL

■ **Inddrag praktikere i høringsvar.** Der er et ønske om, at sagsbehandlere i højere grad inddrages i høringsprocesser om ny lovgivning. Selvom KL allerede inddrager fagfolk som sagsbehandlere og it-udviklere i høringsvar, har ydelsesmedarbejderne en oplevelse af, at det hovedsageligt er jurister, der afgiver høringsvar, og at praktikerne i kommunerne ikke bliver hørt tilstrækkeligt.

Hvem kan hjælpe: KL

Hvem har erfaringer: KL og Udbetaling Danmark

■ **Hold møde med borgeren i komplicerede sager.** De fleste afgørelser foregår administrativt, og afgørelsen sendes som brev til borgeren. Det kan i de komplicerede sager være en fordel, at sagsbehandler og borger mødes.

Hvem kan hjælpe: Kommuner

// Antallet af komplekse sager stiger, og det giver et øget behov for specialisering hos medarbejderne på ydelsesområdet. "

Ekspertpanelet

Ændrede krav til medarbejderkompetencer

■ Behov for specialisering. Antallet af komplekse sager stiger, og det giver et øget behov for specialisering hos medarbejderne på ydelsesområdet. Der er en oplevelse af, at jo mere komplekst ydelsesområdet bliver, jo sværere bliver det at rekruttere og fastholde kompetente medarbejdere i kommunerne. Samtidigt bliver der færre standardsager og flere sager, der skal dybdesagsbehandles. Samspelet mellem de forskellige regelsæt på området kan være svære at tolke. Der bruges meget tid internt i ydelsescentrene på at sparre og drøfte tolkning af vejledninger og bekendtgørelser for at sikre korrekte svar. "I gamle dage kunne man sige til borgeren: "Du får denne her hjælp!" Det kan man ikke længere," forklarer en af deltagerne i ekspertpanelet. De mange komplicerede regler og særregler stiller også store krav til sagsbehandlernes evne til at kommunikere korrekt og fyldestgørende.

Opbrud i sagsbehandlerens rolle og samspil med systemer. Det er en stigende udfordring, at sagsbehandlere både skal have "kontrolhatten" og "ydelseshatten" på. Det opleves som et skisma, at være både "den der hjælper" og "den hårde". Sagsbehandlere kan frygte, at deres jobfunktion vil indebære mere kontrolarbejde og mindre tildeling af ydelser i fremtiden. Nogle er bekymrede for deres relation til borgeren, når de f.eks. skal give en sanktion.

Automatiserede processer kommer til at klare en del af de "lettere" opgaver og sager i fremtiden. Derfor bliver der frem over brug for en anden og mere specialiseret sagsbehandlerprofil. Nogle ydelsesmedarbejders rolle ændres til at blive en brobygger mellem system og borger, der kan oversætte og forklare afgørelser for borgeren i et enkelt sprog. Øget automatisering kan føre til manglende ejerskab og manglende forståelse for afgørelserne hos medarbejderne. Når systemet beregner et resultat automatisk, er det svært for medarbejderen at forholde sig til den bagvedliggende sagsbehandling af afgørelsen. Der er en bekymring for, at sagsbehandlernes viden om grundlaget for ydelsestildelingen går tabt. Der er også en bekymring for, om medarbejderne dermed bare bliver "en betjener" af systemet frem for ansvarlig, f.eks. hvis systemet ikke virker.

Oplæring og fastholdelse. Det kan blive en udfordring at fastholde sagsbehandlere, så de opnår den nødvendige specialviden. Det kræver god tid at blive fuldt oplært i et ydelsescenter, og en ekstra udfordring kan blive at oplære nyansatte, når sagsforløbet - på grund af øget automatisering - ikke længere indeholder de "lette" sagsange. Det er netop den type sager, som nyansatte plejer at begynde med, så de stille og roligt bliver bekendt med baggrundene for udregningerne.

Kommunikation om fremtiden. Mange sagsbehandlere er digitaliseringsparate. Der er længe blevet talt om det kommende KY- og KSD-system. Dog er der en oplevelse af, at der fortsat mangler viden om, hvad systemerne egentlig kan, hvad de kommer til at betyde for medarbejderne og hvilke udfordringer, systemerne kan løse eller medføre. Derudover er der en oplevelse af uvished i forhold til hvor mange opgaver, der fremover bliver centraliseret f.eks. i Udbetaling Danmark.

BUD PÅ LØSNING TIL HOVEDUDFORDRING

■ **Skab turnusordninger i kommunerne.** Kommuner kan med fordel bruge turnusordninger, hvor sagsbehandlerne kommer rundt i de forskellige afdelinger på tværs af f.eks. ydelsescenter, opkrævning og jobcenter og oplever forskellige sagsområder. Det vil give en større indsigt i, hvilke processer der bliver sat i gang andre steder i organisationen, når en afdeling f.eks. laver et nyt initiativ.

Hvem kan hjælpe: Kommunerne, HK Kommunal og KL

■ **Kommunikér strategisk:** Tal ydelsesområdet op. Ydelsesområdet skal tales op. Oplevelsen er, at der ofte bliver set ned på ydelsescenteret og arbejdet som ydelsessagsbehandler. Det er nødvendigt, at man taler arbejdet op, så flere sagsbehandlere får lyst til at søge job inden for ydelsesområdet.

Hvem kan hjælpe: Chefer, ledere og sagsbehandlere fra ydelsesområdet, HK Kommunal og KL

■ **Hold temadage og temadrøftelser.** Der kan med fordel i højere grad arrangeres temadage og temadrøftelser for at klæde sagsbehandlerne på med ny viden og erfaringer fra andre.

Hvem kan hjælpe: Kommunerne, HK Kommunal og KL

■ **Styrket vejledning og løbende kontakt med STAR og Ankestyrelsen.** Der er brug for målrettet og bedre vejledning fra STAR og Ankestyrelsen. Der kan også med fordel etableres en tættere løbende kontakt mellem kommunerne og STAR, Ankestyrelsen, KL og KOMBIT, så lovgivningsfortolkning ikke overlades til den enkelte sagsbehandler.

Hvem kan hjælpe: Ankestyrelsen, STAR, HK Kommunal og KL

■ **Styrk erfaringsudveksling.** Der bør være tæt samarbejde og erfaringsudveksling mellem alle aktører: Ledelse og medarbejdere i ydelsescentre/kommuner, Udbetaling Danmark, KOMBIT og STAR også i forhold til koblingen til nye sagsbehandlerkompetencer.

Hvem kan hjælpe: Kommunerne, HK Kommunal og KL

■ **Arbejd med kompetenceprofiler.** Ydelsescentrene kan med fordel arbejde med kompetenceprofiler, der viser hvilke faglige kompetencer, der er behov for, og hvilke specialer man har eller mangler. Kompetenceprofiler kan bane vej for strategisk kompetenceudvikling i afdelingen, styrke medarbejderudviklingssamtalerne og bruges, når afdelingerne skal rekruttere nye medarbejdere.

Hvem kan hjælpe: Kommunerne, HK Kommunal og KL

Hvem har erfaringer: Nyborg Kommune har erfaringer med kompetenceprofiler

■ **Tilbyd digital kompetenceudvikling.** Der er et stigende behov for bl.a. stærkere digitale kompetencer og større indsigt i mellemregninger i systemet, så sagsbehandlerne kan forklare, oversætte og uddybe for borgeren, hvad der ligger bag en beregning og en afgørelse fra de digitale systemer.

Hvem kan hjælpe: HK Kommunal og KL i samarbejde med uddannelsesinstitutioner

■ **Gentænk uddannelsesstrategien til ydelsesområdet.** Det kan give bredere viden, større fleksibilitet og bedre sagsbehandling, hvis uddannelsesstrategien på ydelsesområdet tænkes i et bredere perspektiv. Et eller flere moduler på de allerede eksisterende uddannelser kunne være oplagte også til ydelsessagsbehandlere. Det kunne f.eks. være moduler fra socialformidleruddannelsen, diplom i offentlig administration eller diplom i beskæftigelse. En bredere videreuddannelsesstrategi vil gøre det nemmere at rekruttere og fastholde sagsbehandlere, ligesom det vil gøre det lettere at samarbejde på tværs i kommunen.

Hvem kan hjælpe: HK Kommunal og KL i samarbejde med uddannelsesinstitutioner

■ **Viden om konflikthåndtering.** Medarbejdernes konflikthåndteringskompetencer kan skærpes med kurser i decideret konflikthåndtering. Disse kompetencer er f.eks. aktuelle, når sagsbehandlerne skal i dialog med borgeren og forklare, oversætte og uddybe afgørelser.

Hvem kan hjælpe: Kommunerne i samarbejde med uddannelsesinstitutioner

“ It-systemerne lever ikke altid op til behovene i praksis. Jo bedre systemunderstøttelse, jo bedre forudsætninger er der for korrekt sagsbehandling. ”

Ekspertpanelet

Manglende understøttelse i it-systemer

■ Systemer når ikke at blive opdaterede, når ny lovgivning træder i kraft. Jo bedre systemunderstøttelse, jo bedre forudsætninger er der for korrekt sagsbehandling. It-systemerne er sjældent blevet tilpasset, når ny lovgivning træder i kraft. Ofte skyldes det, at den tid, det tager at udvikle og tilpasse it-systemerne, ikke er tænkt med i den samlede tidsplan fra en lov vedtages til den træder i kraft. Af samme årsag oplever deltagere i ekspertpanelet, at systemerne ikke altid fungerer så optimalt, som de burde. Desuden er der en udbredt oplevelse af, at systemerne heller ikke når at blive tilstrækkeligt testet, før de bliver implementeret og skal fungere i praksis. Det fører til at sagsbehandlere løbende skal forholde sig til systemændringer og de nye funktioner, der bliver tilføjet. Det skaber samlet set frustration, fordi de systemmæssige udfordringer gør det vanskeligt at servicere borgerne korrekt. Det får både betydning for den sagsbehandling, som borgeren modtager, og gør det vanskeligt at efterleve lovgivernes intention.

Manglende samspil med systemudviklere og brugere. Det er ekspertpanelets oplevelse, at oplysninger, feedback og ændringsønsker til systemerne ikke går videre til dem, der kan gøre noget ved dem. Der er også en oplevelse af en stor kløft mellem sagsbehandlere og dem, der udvikler it-systemerne. Der mangler klare veje, man kan gå, når man oplever et problem i systemerne. En deltager i ekspertpanelet spørger: “Skal man virkelig være it-ekspert for at løse opgaver på et ydelsescenter i fremtiden?” Udfordringen er særligt stor i de små kommuner, der ikke har en it-afdeling, der kan hjælpe.

Ansaret skubbes rundt. Det skaber også udfordringer at have forskellige it-leverandører på fagsystemerne, som ikke lige er KMD Aktiv eller KY. Kommunernes medarbejdere oplever, at de ofte bliver skubbet videre til en anden leverandør, når de henvender sig med et problem. “Aben” bliver så at sige flyttet rundt, og det er hverken til gavn for medarbejdere eller borgere. Kontrakterne med leverandører opleves ofte som uigennemskuelige. Der er en oplevelse af, at man skal være specialiseret i IT for at være i stand til at håndtere leverandørkontakten. Desuden opleves det som uigennemsigtigt, hvad der indgår i tilbud fra forskellige leverandører, når der skal udvælges et nyt system.

BUD PÅ LØSNING TIL HOVEDUDFORDRING



■ **Gå efter større gennemsigtighed for borgerne.** Kunne man udvikle et stort it-system ala sundhed.dk, hvor man som borger kan se alle kommunens oplysninger?

Hvem kan hjælpe: Det nye ydelsessystem (KY) vil løse noget af problematikken

■ **Opdater de mindre systemer hurtigt.** De store fagsystemer kan ikke nå at blive opdateret i forbindelse med lovændringer. En løsning kan være, at opdateringerne sker via de mindre systemer, som ved hjælp af snitflader kan integreres med de større systemer, som på den måde kunne opdateres i forbindelse med ændringer. Løsningen findes muligvis ikke endnu.

Hvem kan hjælpe: It-leverandører og konsulenter med kendskab til rammearkitektur

■ **Inddrag praksis og it-udviklere i høringsvar og lovgivningsarbejde.** Skab et mere dynamisk samspil mellem afdelinger både om høringsvar og beslutninger om it-systemer. Sagsbehandlerniveauet bør i højere grad inddrages, da de typisk har en meget præcis fornemmelse af, hvad der er brug for. Det vil nok kræve længere høringsprocesser for at få indarbejdet forslag fra praktikere.

Hvem kan hjælpe: KL og kommunerne

■ **Fokusér på praksis og brugervenlighed.** Både udviklere og de leverandøransvarlige i kommunerne kunne med fordel have større fokus på, at it-systemerne skal være til at forstå og være en støtte for sagsbehandlere og borgere.

Hvem kan hjælpe: It-leverandører

■ **Skab stærkere forståelse hos it-leverandører for dagligdagen i ydelsescentrene.** It-udviklere skal have større viden om den virkelighed, de skaber systemer til. Der er brug for, at leverandører og udviklere i højere grad er tilstede i kommunerne og i højere grad fastholder opmærksomheden her - også når systemet er købt. Oplevelsen er, at nye kunder er vigtigere for leverandørerne end eksisterende kunder. En løsning er at skrive ind i kontrakten, at man forventer, at udviklerne løbende er med ude og kigge i afdelingerne.

Hvem kan hjælpe: Kommunerne

Hvem har erfaringer: KOMBIT

■ **Stil krav til it-systemernes funktionalitet.** Der er behov for at have identificeret de funktionelle behov på forhånd, når der indkøbes nye it-systemer. Behovene kan fremgå klart som krav i udbudsmaterialet. På den måde undgår man situationer, hvor det som kommune er svært at skelne mellem forskellige udbyderes løsninger og gennemskue, om kravene er blevet opfyldt.

Hvem kan hjælpe: Kommunerne

Hvem har erfaringer: KOMBIT

■ **Etablér brugergrupper på ydelsesområdet.** Ydelsesområdet har brug for at kunne samles i nogle fora, brugergrupper eller it-fællesskaber, når der skal udvikles nye løsninger. På den måde kan man i højere grad stå sammen og finde løsninger på tværs af kommuner.

Hvem kan hjælpe: Kommunerne, HK Kommunal og KL

Hvem har erfaringer: KOMBIT og diverse it-brugerklubber f.eks. SBSYS

“ Der mangler rum, hvor vi på tværs af myndigheder i fællesskab kan skabe gode løsninger. ”

Ekspertpanelet

Brug for mere samarbejde på tværs af siloer

■ Samarbejdet mellem ydelsescentre og jobcentre. Hos ekspertpanelets deltagere er der en oplevelse af, at der mangler gensidig forståelse for hinandens roller og kompetencer i henholdsvis ydelsescenter og jobcenter. Der mangler konkret fælles viden på tværs af ydelsescenter og jobcenter og en fælles forståelse for, hvor borgeren skal hen. Dette fører til konflikter og misforståelser. Ydelsescenter og jobcenter arbejder ikke altid efter samme mål, og de to kan blokere for hinanden. F.eks. kan en ydelsesbeslutning få betydning for målene i beskæftigelsesindsatsen eller omvendt. Der er en fornemmelse af, at jobcenterets medarbejdere indimellem opfatter ydelsessagsbehandlere som ”pernitengrynedede regelryttere”. Der er behov for en stærkere kobling mellem ydelsescentre og beskæftigelsesområdet, så borgeren får en god indsats, der både holder vand juridisk og dækker borgerens behov.

Mangelfuld dokumentation. Ydelsessagsbehandlerne bruger meget tid på at sikre, at de oplysninger, de får fra jobcentrene, er gode og fyldestgørende nok. Det opleves som et problem, at en del indstillinger fra jobcentrene ikke er gode nok til, at ydelsescenteret kan træffe en beslutning f.eks. om sanktioner. En del jobcentermedarbejdere mangler viden om, hvordan man begrundes og indstiller til en sanktion og får ikke altid journaliseret i it-systemerne. Derfor kan der mangle dokumentation i journaler for, hvorfor en sanktion skal gives, og det skaber udfordringer, når ydelsessagsbehandlerne skal ind og følge op på sagen.

Inddragelse og adgang til hjælp fra styrelser. Ekspertpanelet giver udtryk for, at der mangler rum, hvor man på tværs af instanser i fællesskab kan skabe gode løsninger. Der er brug for, at praktikerne i kommunerne i højere grad bliver inddraget, før de politiske beslutninger træffes, eller før en styrelse f.eks. laver regelændringer. Der er også en oplevelse af, at det som sagsbehandler i ydelsescentrene er svært at få hjælp fra STAR og Ankestyrelsen. Der går lang tid, fra man henvender sig til styrelserne, til man får et svar, og der skal ofte rykkes. Det sker, at sagsbehandlere derfor må tilkende en ydelse og efterfølgende får underkendt beslutningen. Det vækker frustration, at man ikke kan få svar og sikre korrekt sagsbehandling i første omgang.

Snitflader. Det kan vække frustration, at nogle ydelser og udbetalinger ligger lokalt og andre er centraliseret i Udbetaling Danmark. Der er ønske om fortsat at udbygge samarbejdet og relationerne mellem kommunerne og Udbetaling Danmark. Medarbejdere oplever at få sager tilbage fra Udbetaling Danmark uden, at de helt forstår præcis hvilken dokumentation, Udbetaling Danmark har brug for i den konkrete sagsbehandling.

BUD PÅ LØSNING TIL HOVEDUDFORDRING

4

■ **Kommunikér strategisk:** Tal ydelsescentre op. Der er brug for bedre og mere åben kommunikation. Det arbejde, som ydelsescentreerne gør, og den funktion de har, kan med fordel gøres mere synlig for jobcentrene. Nogle steder har ydelsescentrene en oplevelse af, at de bliver talt ned som nogle "tastetrolde". Jobcentermedarbejdere kan derfor med fordel inviteres indenfor i ydelsescentrene. Sagsbehandlere fra ydelsescenteret kan f.eks. holde oplæg for medarbejdere på jobcenteret om relevante regler eller emner. Dette giver mulighed for at nuancere synet og få talt ydelsescentrene og deres opgaver op og binde jobcenter og ydelsescenter tættere sammen.

Hvem kan hjælpe: Ydelsescentre og jobcentre i kommunerne

■ **Hjælpekema til jobcenter.** Ydelsescentrene træffer afgørelser om f.eks. sanktioner på baggrund af input fra jobcentrene. For at lave så fair en sagsbehandling som muligt, vil det være en hjælp, hvis jobcentrene får et hjælpekema, så de kan levere de oplysninger og den dokumentation, som ydelsescenteret har brug for.

Hvem kan hjælpe: Ydelsescentre i de enkelte kommuner

■ **Skab en fælles informationsplatform og spred gode erfaringer.** Det ville være en stor hjælp med en fælles informationsplatform - en slags Google for ydelsesområdet - hvor man fra ét sted kan få adgang til alle de steder, hvor den relevante information ligger. Vejledningerne kan med fordel samles og gøres mere overskuelige. Ydelsescentrene er både i kontakt med STAR, Ankestyrelsen, KL og systemleverandører. Vejledning og fortolkning sker derfor spredt. Der er brug for, at gode erfaringer og løsninger bliver delt mellem kommunerne.

Hvem kan hjælpe: Ministerier og Ankestyrelsen med input fra HK Kommunal og KL

■ **Skriv korte og præcise vejledninger.** Der er brug for nye typer vejledningsprodukter til at få hovedbudskaberne fra styrelserne tydeligere ud. Tunge vejledninger fra blandt andre STAR og Ankestyrelsen bør foldes ud i lettere udgaver i pjece- eller hjemmesideform, så hovedbudskaberne og de væsentligste ændringer står klarere frem for såvel medarbejdere som borgere.

Hvem kan hjælpe: Ankestyrelsen og STAR

■ **Større fokus på servicering af kommuner i STAR.** Der er et ønske om at få faste kontaktpersoner og tydeligere vejledninger i STAR, hvor man f.eks. kan søge spørgsmål frem.

Hvem kan hjælpe: STAR

■ **Etablér arbejdsgrupper - både ad hoc og permanente.** Når der skal skabes og implementeres ny lovgivning og store ændringer, er det nødvendigt at få praksisniveauet med fra begyndelsen. Det kan ske ved at skabe arbejdsgrupper med deltagere fra f.eks. kommunerne, KL, STAR, KMD/KOMBIT. Arbejdsgrupperne skal aktiveres så tidligt i processen som muligt, når der tænkes nye tanker. De kan bruges både i forberedelsesfase, implementeringsfase og vejledningsfase. Grupperne kan løbende vurdere behov for f.eks. supplerede vejledning og sikre formidlingskanaler og behov for it-understøttelse.

Hvem kan hjælpe: HK Kommunal, KL og STAR

Hvem har erfaringer: KL-faggrupper, 6-bynetværk, netværk på tværs af KL, Ankestyrelsen, Udbetaling Danmark, STAR og HK Kommunal

■ **Brug de samarbejdsrum, der allerede er.** Der er allerede en række samarbejdsrum mellem kommunerne, KL og STAR. Ekspertpanelet opfordrer til, at disse samarbejdsrum i højere grad bruges.

Hvem kan hjælpe: Kommunerne, HK Kommunal, KL, Ankestyrelsen og STAR

Medlemmer af ekspertpanelet

MYNDIGHED	TITEL
■ Høje-Taastrup Kommune	En teamchef og en faglig leder
■ Kolding Kommune	To fuldmægtige
■ Middelfart Kommune	En koordinator
■ Nyborg Kommune	En gruppeleder og en ydelsesmedarbejder
■ Helsingør Kommune	En faglig konsulent
■ Frederiksberg Kommune	En fagkoordinator
■ Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR)	En teamleder og en specialkonsulent
■ Ankestyrelsen	En souschef
■ Udbetaling Danmark	En chefkonsulent og en specialkonsulent
■ KOMBIT	En chefkonsulent

Ekspertpanelets arbejde er faciliteret af fagkonsulent Gitte Strøbæk og fagkonsulent Lars Brands-trup Nielsen fra HK Kommunal og chefkonsulent Annie Bekke Kjær og chefkonsulent Brian Siggaard fra KL.

Signe Tonsberg, Tonsberg Tekst, har været tilknyttet ekspertpanelets arbejde og har opsamlet og udarbejdet idékataloget i samarbejde med HK Kommunal og KL.

Kontakt

Fagkonsulent Gitte Strøbæk, HK Kommunal: gitte.strobak@hk.dk

Chefkonsulent Annie Bekke Kjær, KL: anbk@kl.dk