

MODELLER FOR INDKALDELSER

- TIL JOBSAMTALER OG TILBUDSGIVNING



**BESKÆFTIGELSESEKONOMI I
ØSTDANMARK, MIDTJYLLAND OG
SYDDANMARK**

februar 2010



Indholdsfortegnelse

1. Hvorfor er indkaldelser vigtige for en rettidig indsats?	4
2. Hvilke opgaver er der i forbindelse med indkaldelser?.....	5
3. Hvordan kan indkaldelser optimeres?	6
4. Fordele ved prioriterede indkaldelser	8
5. Mulige gevinster af centraliserede indkaldelser	9
6. Modeller for centraliserede indkaldelser	11
7. Snitflader mellem indkaldefunktion og sagsbehandlere	14
8. Hvordan udsøges borgere til indkaldelser?	15
9. Flowdiagrammer for centraliserede indkaldelser	17

Forord

Med nærværende notat ønsker Beskæftigelsesregionerne i Østdanmark, Syddanmark og Midtjylland at illustrere, at der kan være styringsmæssige fordele ved centraliserede indkaldelser. I en tid, hvor antallet af borgere i kontaktføreløbet vokser, kan der være behov for at skærpe styringen af indkaldelserne for at opnå en sikker, effektiv og rettidig drift.

Indkaldelserne er som regel første skridt i indsatskæden og fungerer som fødemaskine for jobsamtaler og tilbud. Indkaldelserne har betydning for hvor mange og hvilke borgere, der får jobsamtaler og tilbud, og er dermed afgørende for volumen og træfsikkerhed af kontaktføreløbet. Samtidig har tidspunktet for indkaldelserne betydning for, om opgaven kan løses til tiden, og om der er reaktionsmuligheder, hvis der sker noget uventet i processen.

De strategiske beslutninger om hvor mange, hvem og hvornår, der skal indkaldes, er vigtige hvad enten indkaldelserne foretages af en central indkaldefunktion eller af de enkelte sagsbehandlere. En rettidig indsats vil derfor indebære, at der sættes ledelsesmæssige rammer for indkaldelserne – uanset om der vælges en centraliseret eller decentraliseret model for indkaldelserne.

I notatet argumenteres for, at hele eller delvise centraliseringer af indkaldelsesarbejdet kan give gevinster i form af en mere effektiv og rettidig indsats. Samtidig anvises der konkrete måder at tilrettelægge indkaldelserne på.

Det er Beskæftigelsesregionernes ønske, at jobcentrene med de beskrevne modeller for indkaldelser kan hente værdifuld inspiration og brugbare input til at tilrettelægge arbejdet med kontaktføreløb og tilbudsgivning inden for lovgivningens rammer.

1. Hvorfor er indkaldelser vigtige for en rettidig indsats?

Indkaldelserne af borgerne er typisk det første skridt i jobcenterets indsatskæde og fungerer på den måde som fødemaskine for gennemførelsen af jobsamtaler og aktive tilbud.

Indkaldelserne sætter en ramme for hvor mange og hvilke borgere, der løbende får en jobsamtale eller et aktivt tilbud af jobcenteret. Dermed har indkaldelserne en afgørende betydning for, om jobcenteret leverer en rettidig indsats.

Indkaldelserne skal bl.a. sikre:

- At de rette borgere indkaldes
- At borgerne indkaldes på det rette tidspunkt
- At der indkaldes det rette antal borgere
- At der er tid nok til at iværksætte aktive tilbud
- At der er reaktionstid, hvis der sker noget uventet i processen, f.eks. ved udeblivelser, aflysninger mv.

Med andre ord skal indkaldelserne imødekomme en række styringsmæssige hensyn, og det stiller krav til den løbende tilrettelæggelse af indkaldelserne. Den løbende tilrettelæggelse af indkaldelserne udfordres samtidig af, at kundeflowet typisk svinger fra uge til uge, og at der således er behov for fleksibilitet i tilrettelæggelsen af indkaldelserne.

Desuden skal indkaldelserne imødekomme et hensyn til en effektiv udnyttelse af ressourcerne i jobcenteret – ikke mindst i en tid med stigende ledighed. Der kan bl.a. være behov for at koordinere indkaldelser til jobsamtaler og tilbudsgivning for at undgå dobbeltindkaldelser eller at ”overbooke” indkaldelser for at mindske betydningen af borgernes udeblivelser.

Hvis ovennævnte hensyn skal tilgodeses, vil der være behov for at tage stilling til en række spørgsmål i planlægningen og tilrettelæggelsen af arbejdet med indkaldelser:

- Hvor mange borgere er der plads til at indkalde løbende med de givne medarbejderressourcer til kontaktførelse og tilbudsgivning?
- Hvilke ”produktionsbølger” er der i antallet af borgere, som skal indkaldes til kontaktførelse og tilbudsgivning inden for den overskuelige fremtid?
- Hvordan kan ”produktionsbølger” udjævnes, så de passer til de givne ressourcer?
- Hvor mange borgere udebliver fra jobsamtaler, og hvordan kan der kompenseres herfor via indkaldelserne?
- Hvor meget tid skal der afsættes til at iværksætte konkrete tilbud til borgerne, dvs. hvor tidligt skal indkaldelserne finde sted?
- Hvordan koordineres indkaldelser til hhv. jobsamtale og tilbudsgivning, så samme borger ikke indkaldes to gange inden for kort tid?
- Hvordan håndteres borgere, der udebliver fra eller melder afbud til jobsamtaler – skal de genindkaldes med det samme?
- Hvordan håndteres sygdom, ferie m.v. blandt jobcenterets sagsbehandlere?

Disse overvejelser har stor betydning for, om der kan tilrettelægges en fleksibel, effektiv og rettidig indsats – uanset hvordan arbejdet med indkaldelser organiseres. Der vil være behov for at styre indkaldelserne målrettet, hvad enten indkaldelserne foretages af den enkelte sagsbehandler eller en indkaldefunktion.

2. Hvilke opgaver er der i forbindelse med indkaldelser?

Når jobcenteret afvikler jobsamtaler med og afgiver tilbud til borgerne, sker det på baggrund af en administrativ proces med en række trinvisse opgaver.

I den administrative proces skal foretages en række praktiske foranstaltninger, herunder at borgeren skal indkaldes skriftligt, at indkaldelsen skal registreres, og at de planlagte samtaler skal bookes i kalenderen.

Desuden indebærer processen en række styringsmæssige opgaver, herunder udsøgning af hvilke borgere, der nærmer sig kontakt- og tilbudsfristerne, og en sortering af rækkefølgen for de konkrete indkaldelser.

Samlet indebærer indkaldelserne typisk følgende opgaver:

- **Prioritering af indkaldelser:** For at opfylde borgernes kontakt- og tilbudsfrister skal der foretages en prioritering af hvilke borgere, der skal indkaldes. Prioriteringen foretages typisk af jobcenterchefen, teamlederen eller af den enkelte sagsbehandler.
- **Udsøgning af borgere:** For at indkalde borgerne til bestemte tidspunkter, er det nødvendigt at overvåge kundeflowet og foretage udsøgninger af hvilke borgere, der nærmer sig kontakt- eller tilbudsfristerne. Opgaven kan varetages af den enkelte sagsbehandler, en administrativ medarbejder eller en central enhed.
- **Udarbejdelse af indkaldelseslister:** Der kan udarbejdes indkaldelseslister, som indeholder borgere, som skal indkaldes i den kommende periode. Opgaven kan udføres af den enkelte sagsbehandler, en administrativ medarbejder eller en central enhed.
- **Sortering af borgere til indkaldelse:** Efter udsøgningen af borgere, som skal indkaldes, foretages en konkret sortering af hvilke borgere, der skal indkaldes på hvilke tidspunkter. Opgaven kan varetages af den enkelte sagsbehandler, en administrativ medarbejder eller en central enhed.
- **Indkaldelse:** Den enkelte borger skal indkaldes skriftligt, og indkaldelsen skal registreres i sagsbehandlingssystemet. Opgaven kan varetages af den enkelte sagsbehandler, en administrativ medarbejder eller en central enhed.
- **Booking af samtale:** Den planlagte samtale bookes i sagsbehandlerens kalender. Opgaven kan varetages af den enkelte sagsbehandler, en administrativ medarbejder eller en central enhed.

Arbejdet med indkaldelser kan organiseres på forskellige måder, og der er forskellige eksempler på, hvordan indkaldelsesarbejdet er organiseret i de enkelte jobcentre.

Overordnet er mønsteret, at de fleste jobcentre har valgt at overlade indkaldelserne af dagpengemodtagere til en indkaldefunktion, mens indkaldelserne af kontanthjælpsmodtagerne typisk varetages af sagsbehandlerne. Der er dog en tendens til, at stadig flere jobcentre vælger at centralisere hele eller dele af indkaldelsesarbejdet.

3. Hvordan kan indkaldelser optimeres?

Ud fra de styringsmæssige hensyn er det hensigtsmæssigt at etablere et løbende, samlet overblik over hvor mange personer, der skal indkaldes til jobsamtale eller tilbudsgivning.

Via et løbende, samlet overblik over produktionskravene i den kommende periode kan indsatsen planlægges med hensyn til forventet volumen og dimensionering af ressourcer mv., mens medarbejdere kan planlægge deres tid og opgaveløsning inden for den givne ramme.

I tilrettelæggelsen af indkaldelserne kan der arbejdes direkte på at sigte efter ovennævnte styringshensyn. Det kan bl.a. indebære følgende:

- **Prioriterede indkaldelser:** Der kan med fordel fastlægges prioriteringer for indkaldelserne, som sikrer, at alle medarbejdere løbende er bevidst om hvilke borgere, der skal indkaldes først. Prioriteringerne skal medvirke til, at indkaldelserne foretages så målrettet som muligt inden for den givne kapacitet i den konkrete situation.
- **Produktionsudjævrende indkaldelser:** Da det ofte svinger fra uge til uge, hvor mange borgere der skal indkaldes, kan indkaldelserne med fordel udjævne ”bølgerne”. Det indebærer, at indkaldelserne løbende afstemmes efter hvor mange samtaler, der med den givne kapacitet er plads til at gennemføre over en periode på f.eks. 3-4 uger. Planlægningen kan sigte på, at et evt. efterslæb indhentes over perioden.
- **Koordinerede indkaldelser:** Der kan med fordel ske en koordinering af indkaldelser, hvor kontaktfrikt og tilbudsfrist ligger tæt på hinanden, så samme borger ikke indkaldes to gange inden for en kort periode. Koordineringen skal således sikre, at kontakt med og afgivelse af tilbud så vidt muligt afvikles i én samtale, der afholdes inden den førstkommende frist (kontaktfrikt eller tilbudsfrist).
- **Genindkaldelser:** Da jobcenteret ofte oplever, at borgere udebliver fra samtaler, kan der være fordele i at operere med hurtige genindkaldelser, der kan sikre en rettidig samtale eller minimere perioden uden statslig refusion.
- **Tidsafstemte indkaldelser:** Indkaldelserne kan med fordel tilrettelægges, så de tager højde for sagsbehandlingstiden i forbindelse med samtalen. Tidspunktet for indkaldelserne kan tilrettelægges efter, at det ofte tager tid at iværksætte et tilbud i forlængelse af en aktiveringssamtale, og at der kan være behov for at genindkalde borgere, der udebliver i første omgang, inden for rettidighedsfristen.
- **Overbooking af samtaler:** Der kan arbejdes med overbooking af samtaler, der tager højde for, at en andel af borgerne erfaringsmæssigt udebliver fra de planlagte samtaler. Der kan samtidig aftales et beredskab til situationer, hvor fremmødet overstiger forventningerne.
- **Indkaldelser til telefonisk kontakt:** Der kan være fordele i at indkalde særskilt til telefonisk kontakt med aktiverede borgere, da disse kan være vanskelige at træffe inden for normal arbejdstid. I de særskilte indkaldelser kan borgeren pålægges at kontakte jobcenteret inden for et givet tidsrum.

I den praktiske tilrettelæggelse af indkaldelserne kan disse hensyn udmøntes i et hierarki af indkaldelseslister, som sætter præcise rammer og prioriteringer for indkaldelserne.

Et eksempel på et brug af prioriterede indkaldelseslister er:

Indkaldelser til kontaktforløb:	
a)	Borgere, der ikke skal aktiveres og har overskredet kontaktfristen – indkaldes med kortvarig mødefrist
b)	Borgere, der er aktiveret og har overskredet kontaktfristen – indkaldes til telefonisk kontakt med kortvarig frist
c)	Borgere, der ikke skal aktiveres pt. og har 1-2 uger til kontaktfristen – indkaldes med kortvarig frist
d)	Borgere, der ikke skal aktiveres pt. og har 3-4 uger til kontaktfristen – indkaldes, hvis der er overskydende kapacitet
Indkaldelser til tilbudsgivning:	
e)	Borgere, der skal aktiveres og har overskredet tilbuds- eller kontaktfristen – indkaldes med kortvarig mødefrist
f)	Borgere, der har 1 uge til tilbuds- eller kontaktfristen – indkaldes med kortvarig mødepligt
g)	Borgere, der skal aktiveres og har 2-4 uger til tilbuds- eller kontaktfristen – indkaldes, hvis der er overskydende kapacitet
Genindkaldelser:	
h)	Borgere, der udeblevet fra samtale eller har fået samtalen aflyst – genindkaldes med kortvarig mødefrist

Med ovenstående prioriteringer kan der fastlægges et indkaldeshierarki. Det kan eksemplificeres med nedenstående:

Prioritet:	Indkaldelsesliste:
1	Borgere, der er udeblevet fra samtale eller telefonisk kontakt (h)
2	Borgere, der skal aktiveres og har 1-2 uger til tilbuds- eller kontaktfrist (g)
3	Borgere, der ikke skal aktiveres pt. og har 1-2 uger til kontaktfrist (c)
4	Borgere, der skal aktiveres og har overskredet tilbuds- eller kontaktfrist (e)
5	Borgere, der ikke skal aktiveres pt. og har overskredet kontaktfrist (a)
6	Borgere, der er aktiveret og har overskredet kontaktfristen (b)
7	Borgere, der skal aktiveres og har 3-4 uger til tilbuds- eller kontaktfrist (g)

I eksemplet er prioritet 4-6 udtryk for, at der prioriteres en indsats overfor borgere, hvor rettidighedsfristerne allerede er overskredet.

For jobcentre, der har et antal borgere med overskredne frister, kan der være en udfordring med at håndtere dette "efterslæb" og samtidig imødekomme de borgere, som nærmer sig rettidighedsfristerne.

Udfordringen skærpes af, at en høj prioritering af efterslæbet kan udvikle sig til en ond cirkel, hvor der i perioder udelukkende arbejdes med borgere, som har overskredet fristerne. Det bliver i så fald vanskeligt at forebygge, at nye borgere når ud over deres kontakt- eller tilbudsfrister.

Af hensyn til rettidigheden kan der være gevinster af at iværksætte særlige tiltag, der hurtigt og effektivt afvikler et opstået efterslæb. Dette kan f.eks. sikres ved kampagner, gruppearrangementer eller udlægninger til leverandører eller andre aktører.

Ovenstående skal ses som et eksempel på systematikken med at arbejde med styring af indkaldelser, herunder udpegning og prioritering af borgere, der skal indkaldes. Det enkelte jobcenter vil naturligvis skulle designe de specifikke indkaldelseslister, så de er afstemt med de lokale prioriteringer, de lokale produktionskrav og beslutningen om, hvor tidligt vil man indlede processen med de enkelte borgere.

4. Fordele ved prioriterede indkaldelser

Der er flere fordele ved at planlægge og styre indkaldelserne efter ovennævnte model. Her kan bl.a. nævnes:

- Alle parter i jobcenteret - ledere, koordinatore, sagsbehandlere, administrative medarbejdere mv. - kender de præcise prioriteringer, dvs. hvilke borgere der skal indkaldes, og hvornår de skal indkaldes.
- Alle prioriterede borgere er løbende placeret på én af listerne og tabes dermed ikke af syne, selv om de evt. ikke indkaldes i første omgang eller udebliver fra en samtale. Systemet er dynamisk, og der er løbende styr på, hvor hver enkelt borger befinder sig i forhold til deres minimumsrettigheder.
- Indkaldelserne er afstemt efter produktionskravene over en 3-4 ugers periode og bidrager til at udjævne svingninger i indkaldelserne. Dermed arbejdes der med at tilpasse den ugentlige produktion til de givne ressourcer – og ikke omvendt.
- Indkaldelserne i jobcenteret understøtter en "sikker drift", da de tilrettelægges efter at opnå en optimal ressourceudnyttelse og en høj rettidighed.
- Indkaldelserne afstemmes efter hvor lang tid, der skal sættes af til sagsbehandlingen – f.eks. ved at afsætte den fornødne tid til at iværksætte tilbud efter samtalen eller til at genindkalde udeblevne borgere.
- Jobcenterchefen får via indkaldelseslisterne en mere aktuel opgørelse over udviklingen i rettidigheden, da det hele tiden er synligt hvor mange borgere, der overskrider fristerne. Dermed er den løbende justering af indsatsen ikke afhængig af rettidighedsmålinger, som typisk har et tidsefterslæb på op til 6-8 uger.

Samtidig indebærer systematikken dog, at der skal arbejdes målrettet med at udsøge og indkalde efter prioriteringerne:

- En sikker styring af indkaldelserne kræver en løbende overvågning af kunde-flowet med fokus på, hvor borgeren befinder sig i forhold til deres minimumsrettigheder. Det vil være tidskrævende for den enkelte sagsbehandler.
- Styringen kan være kompleks for den enkelte sagsbehandler, da der skal styres efter dynamiske rettidighedsdata. Og kompleksiteten øges med detaljeringsgraden af prioriteringerne.
- Opfyldelsen af de prioriterede indkaldelser forudsætter, at der i organisationen er enighed om, at styringen baseres på rettidighedsparametre.

Mange jobcentre har fastlagt prioriteringer og/eller andre rammer for indkaldelserne, som svarer til eller indeholder elementer af ovenstående systematik. For de fleste jobcentre vil beslutningerne herom indebære overvejelser om hvilken grad af styring og prioriteringer, som ledelsen vil sætte for medarbejdernes daglige beslutninger.

Derudover vil overvejelserne typisk indebære, at man afvejer de styringsmæssige gevinster i forhold til det administrative arbejde og de administrative kompetencer, som styringen indebærer og forudsætter for at virke optimalt.

5. Mulige gevinster af centraliserede indkaldelser

En systematisk styring af indkaldelserne vil naturligt føre til overvejelser om, hvor opgaven med at foretage indkaldelser skal placeres. Hvis den enkelte medarbejder skal afsætte tid til løbende at overvåge sin sagsstamme og selv skal indkalde borgerne ud fra de definerede parametre, vil det trække på tiden til det direkte kundevendte arbejde.

Derfor vil det være naturligt for jobcenterledelsen at overveje bl.a. følgende spørgsmål om opgaveplaceringen:

- Skal den enkelte medarbejder bruge tid på at overvåge, udsøge og indkalde borgerne til kontaktforløb og tilbudsgivning?
- Hvilken balance mellem de administrative opgaver, styringsopgaver og sagsbehandlingsopgaver vil være optimal for den enkelte sagsbehandler?
- Har alle medarbejdere de krævede kompetencer til at styre indkaldelserne efter prioriteringerne?
- Vil alle medarbejdere efterleve de fastlagte prioriteringer og rammer – er alle enige i, at rettidigheden er en styringsparameter?
- Kan opgaven med indkaldelser placeres andre steder – er de fornødne administrative ressourcer og kompetencer til stede i jobcenteret?
- Vil det have negativ betydning for den enkelte medarbejder, hvis styringen af indkaldelserne placeres hos andre, f.eks. en indkaldefunktion?
- Er den nødvendige IT-understøtning til stede, hvis indkaldelserne skal placeres andre steder?

Set ud fra styringsmæssige hensyn er der gode argumenter for at centralisere arbejdet med indkaldelser.

Det handler grundlæggende om, at indkaldelserne er helt afgørende for en sikker drift i jobcenteret, og at styringen af indsatsen bliver enklere og mindre sårbar, når indkaldelserne foretages en central enhed. Desuden reduceres tiden, som den kunde- vendte medarbejder bruger på administrative og styringsmæssige opgaver.

Der kan peges på følgende gevinster af centraliserede indkaldelser:

- **Ledelsesoverblik:** Først og fremmest betyder centraliserede indkaldelser, at der kan opnås et forbedret ledelsesoverblik og dermed et optimalt grundlag for at planlægge, dimensionere og styre indsatsen, da en centraliseret overvågning af kundeflowet giver overblik over de samlede produktionsbehov. Overvågningen på centralt niveau giver bedre overblik over ”bølgerne” i produktionskravene og dermed mulighed for at udjævne antallet af indkaldelser over en periode, uden at rettidigheden tabes.
- **Planlægning:** Det samlede overblik over kundeflowet udgør også en vigtig ledelsesinformation for vurderingen af, om de afsatte ressourcer er tilstrækkelige til at gennemføre indsatsen med de hidtidige metoder.
- **Enklere daglig styring:** Samtidig får ledelsen en enklere adgang til at gennemføre justeringer i prioriteringer, indføre nye eller justere hidtidige indkaldelseslister. Beslutningen skal formidles og håndteres ét sted frem for mange steder i organisationen.
- **Sikker drift:** Med den centrale styring af indkaldelserne er der stor sikkerhed for, at de ledelsesmæssige prioriteringer af indkaldelserne gennemføres. Med andre ord er der garanti for, at de besluttede styringsparametre ligger til grund for de konkrete indkaldelser, hvilket øger grundlaget for sikker drift. Det betyder også, at der er mindre brug for ledelsesmæssig opfølgning på, om prioriteringerne følges i den løbende indsats.
- **Sårbarhed:** Det betyder ikke, at der ikke kan etableres en sikker drift ved en mere decentral placering af opgaven med indkaldelser. Den styringsmæssige sårbarhed vil dog typisk være større, når de enkelte medarbejdere varetager opgaven med at indkalde. F.eks. kan kortvarigt sygefravær, ferie eller travlhed betyde, at der ikke indkaldes som planlagt til den kommende periode. De decentrale indkaldelser indebærer endvidere en risiko for, at der lægges vægt på andre hensyn end rettidighed, når der træffes beslutninger om hvilke borgere, der skal eller ikke skal indkaldes.
- **Effektivitet:** Samtidig kan der ud fra effektivitetshensyn være fordele i at etablere en indkaldefunktion, som er specialiserede i og har stærke kompetencer til opgaven med at overvåge kundeflow og udmønte overvågningen i prioriterede indkaldelser. Især hvis der indkaldes på tværs af målgrupper, og indkaldefunktionen dermed bliver generator for kontakten med både dagpenge-, kontanthjælps- og sygedagpengemodtagere mv. Der vil være yderligere gevinster, hvis indkaldefunktionen kan tage imod afbud fra borgeren, indlede sanktioner mv. i tilknytning til indkaldelsesarbejdet.
- **Optimering af kundetid:** Omvendt vil en decentral løsning indebære, at de enkelte sagsbehandlere bruger megen tid på at styre og administrere indkaldelser af borgerne. Etableringen af en indkaldefunktion kan således medvirke til at frigøre tid til det kunde- vendte arbejde hos de enkelte medarbejdere, som ellers skulle være brugt på administrative opgaver.

Blandt ledere og medarbejdere i jobcentrene fremhæves ofte argumenter om, at den enkelte sagsbehandler mister indflydelse, når indkaldelserne specialiseres eller varetages af en central enhed.

Det fremhæves bl.a., at kun sagsbehandleren kan vurdere sværhedsgraden eller tyngden af samtalen med borgeren i den enkelte sag. Ifølge argumentet vil de centraliserede indkaldelser indebære, at de konkrete samtaler placeres tilfældigt og måske u hensigtsmæssigt i sagsbehandlerens kalender.

Andre ledere og medarbejdere fremhæver, at man kan planlægge sig ud af problemet ved at sætte normer for antallet af samtaler i løbet af en dag eller normer for varigheden af de enkelte samtaler.

Under alle omstændigheder peger ovenstående argumenter på, at der kan være behov for at tilrettelægge målrettede og smidige snitflader mellem indkaldefunktionen og sagsbehandlerne. Herved kan der indlægges en proces i arbejdsgangen, der involverer sagsbehandlerne i beslutningerne vedr. indkaldelserne.

Med andre ord kan det med fordel overvejes hvilken model for centraliserede indkaldelser, der vurderes at være mest hensigtsmæssig og effektiv i jobcenteret og/eller de enkelte afdelinger i jobcenteret.

6. Modeller for centraliserede indkaldelser

Indkaldelser kan centraliseres på flere forskellige måder – afhængig af hvor stor en del af indkaldelsesprocessen man ønsker at overdrage til en indkaldefunktion.

I det følgende beskrives tre forskellige modeller, som adskiller sig fra hinanden i tilrettelæggelsen af snitfladerne mellem indkaldefunktionen og sagsbehandlerne.

De tre modeller er:

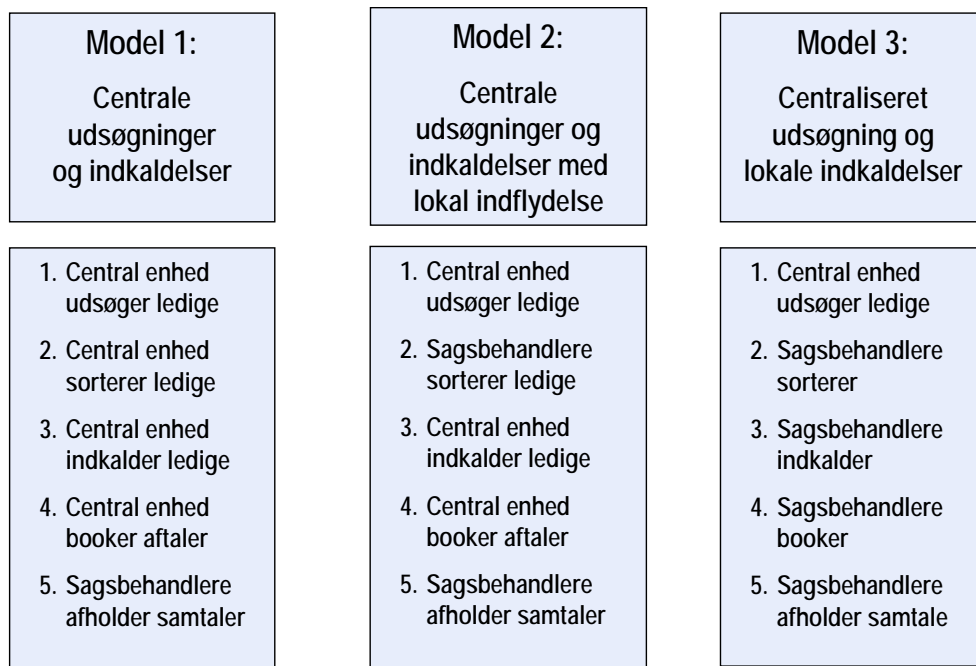
- Model 1: Centrale udsøgninger og indkaldelser
- Model 2: Centrale udsøgninger og indkaldelser med lokal indflydelse
- Model 3: Centrale udsøgninger og lokale indkaldelser

Fælles for de tre modeller er, at overvågningen af kundeflowet varetages af en central enhed, jf. figur 1. Dvs., at den centrale enhed har ansvaret for og opgaven med at overvåge hvilke borgere, der nærmer sig kontakt- og tilbudsfristerne, og at den centrale enhed udarbejder målrettede indkaldelseslister ud fra de prioriteringer, som er fastlagt for indsatsen.

Model 1: I model 1 foretager indkaldefunktionen udsøgning af borgere ud fra de fastlagte prioriteringer, udarbejdelse af lister, sortering af borgere til indkaldelse, indkaldelse af borgere og booking af samtaler i sagsbehandlerens kalender. Herefter har sagsbehandlerne ansvaret for at gennemføre de planlagte samtaler.

I denne model varetages de administrative og styringsmæssige opgaver af indkaldefunktionen, mens sagsbehandlerne varetager de kundevendte opgaver.

Figur 1: Modeller for centraliserede indkaldelser



Model 2: I model 2 foretager indkaldefunktionen udsøgningen af borgerne og udarbejdelse af lister. Indkaldefunktionen inddrager herefter sagsbehandlerne i sorteringen af borgerne til indkaldelse, dvs. hvilke borgere der skal indkaldes på hvilke tidspunkter. Herefter foretager indkaldefunktionen indkaldelserne i overensstemmelse med de indgåede aftaler og booker samtalerne i sagsbehandlerne kalendere. Sagsbehandlerne gennemfører samtalerne.

Modellen indebærer, at hovedparten af de administrative og styringsmæssige opgaver varetages af indkaldefunktionen, mens sagsbehandlerne dog træffer beslutningerne om, hvornår samtalerne med de udsøgte borgere skal afholdes. Sagsbehandlerne bruger dermed hovedparten af tiden på de kundevedte opgaver.

Model 3: I model 3 står indkaldefunktionen for udsøgning af borgere og udarbejdelsen af indkaldelseslister. Herefter foretager sagsbehandlerne både sorteringen af borgerne til indkaldelse, selve indkaldelserne og bookingen af samtaler i kalenderen. Sagsbehandlerne gennemfører samtalerne.

I denne model varetager indkaldefunktionen en del af de administrative og styringsmæssige opgaver, mens sagsbehandlerne varetager både administrative, styringsmæssige og kundevedte opgaver.

Fordelen ved disse tre modeller er, jf. afsnit 5, at der i alle tre versioner er tale om en bevidst, strategisk styring af indkaldelserne, som understøtter en sikker drift, og at sagsbehandleren får begrænset hovedparten eller dele af de administrative opgaver, som er forbundet med indkaldelsesarbejdet.

Den afgørende forskel i de tre modeller består i, at sagsbehandlerne inddrages forskelligt i styringsopgaven undervejs i processen.

I alle tre modeller er indkaldelserne prioriteret af ledelsen, mens indkaldefunktionen fører prioriteringerne ud i livet ved at udarbejde indkaldelseslister. Sagsbehandleren får dog i model 2 og 3 beslutningskompetencen til at fastlægge mødetidspunktet for de prioriterede borgere.

I model 2 og 3 er der således mulighed for at tilrettelægge indkaldelserne med udgangspunkt i specifikke borgerhensyn, som kun sagsbehandleren er vidende om. Det kan f.eks. gøre sig gældende i situationer, hvor borgerens forhold kræver særlige hensyn til samtalsform, varighed, omgivelser, tolkehensyn mv.

Ved organiseringen af indkaldelserne kan der med fordel overvejes hvilke indkaldelsesmodeller, der passer bedst i forhold til de enkelte målgrupper, herunder om der ofte er behov for specifikke borgerhensyn i forbindelse med indkaldelserne.

Med andre ord kan jobcenteret arbejde med differentierede indkaldelsesmodeller, hvor visse målgrupper indkaldes suverænt af indkaldefunktionen (model 1), og hvor andre målgrupper indkaldes i et samarbejde mellem indkaldefunktion og sagsbehandlerne (model 2 eller 3).

Et eksempel på en differentieret indkaldelsesmodel kan være:

Eksempel på differentieret model for indkaldelser via en indkaldefunktion:

Model 1: Centrale udsøgninger og indkaldelser:

- Dagpengemodtagere
- Kontanthjælpsmodtagere i match 1-3
- Sygedagpengemodtagere i visitationskategori 1
- Sygedagpengemodtagere i visitationskategori 3

Model 2: Centrale udsøgninger og indkaldelser med lokal indflydelse:

- Kontanthjælpsmodtagere i match 4-5
- Sygedagpengemodtagere i visitationskategori 2

Model 3: Centrale udsøgninger og lokale indkaldelser

- Kontanthjælpsmodtagere, som er midlertidigt fritaget for tilbud

Gevinsten ved den differentierede indkaldelsesmodel er, at der er systematisk fokus på hvilke borgere, der nærmer sig kontakt- eller tilbudsfristerne, at den enkelte sagsbehandler ikke skal bruge tid og kræfter på at overvåge kundeflowet, og at der er plads til at indlægge individuelle borgerhensyn i tilrettelæggelsen af indkaldelserne.

En anden gevinst er, at en specialiseret indkaldefunktion kan understøtte styringen på tværs af målgrupper og dermed understøtte den samlede logistik i jobcenteret på en effektiv måde.

7. Snitflader mellem indkaldefunktion og sagsbehandlere

Når der anvendes en indkaldefunktion i jobcenteret, vil der være behov for at sikre en smidig og målrettet kommunikation til sagsbehandlerne.

Kommunikationen skal sikre, at både indkaldefunktion og sagsbehandler har de nødvendige informationer, der skal til for at gennemføre indkaldelsesprocessen. Afhængig af den valgte indkaldelsesmodel skal kommunikationen indeholde følgende informationer:

Model 1: Indkaldefunktionen skal have informationer om ledige tidspunkter i sagsbehandlerens kalender, så samtalerne kan bookes. Dernæst skal sagsbehandleren have informationer om hvilke borgere, der er indkaldt, og hvornår samtalen skal afholdes.

Model 2: Sagsbehandleren skal have informationer om hvilke borgere, der nærmer sig kontakt- eller tilbudsfristen. Dernæst skal indkaldefunktionen have informationer fra sagsbehandlerne om hvilke ledige, der skal indkaldes til hvilke tidspunkter, så indkaldefunktionen kan indkalde borgeren og booke samtalerne.

Model 3: Sagsbehandleren skal have informationer om hvilke borgere, der nærmer sig kontakt- eller tilbudsfristen, så sagsbehandleren kan sortere og indkalde borgerne samt booke samtalerne.

Informationsudvekslingen mellem indkaldefunktionen og sagsbehandlerne kan foregå på forskellige måder – uanset hvilken indkaldelsesmodel, der arbejdes med.

I model 1 kan informationsudvekslingen foregå på følgende måde:

Model 1: Forslag til, hvordan de nødvendige informationer kan udveksles

1. Der aftales konkrete, faste tidspunkter, hvor indkaldefunktionen frit kan booke samtaler i sagsbehandlerens kalender. Det kan være en ledelsesbeslutning om faste samtaledage eller foruddefinerede tidspunkter, som er aftalt mellem sagsbehandler og indkaldefunktion.
2. Alternativt aftales en norm for antallet af samtaler, som indkaldefunktionen gives kompetence til at booke frit i sagsbehandlerens kalender, hvor der er ledige tider.
3. Alternativt aftales en norm for antallet af samtaler, og sagsbehandleren leverer ugentligt de konkrete tider til indkaldefunktionen, som der kan bookes samtaler på.
4. Indkaldefunktionen indtaster cprnr. ved bookingen af samtalen i kalenderen. Sagsbehandleren får informationen ved opslag i kalenderen.
5. Alternativt udarbejder indkaldefunktionen en liste til sagsbehandleren med cprnr. og samtaletidspunkter, som sagsbehandleren lægger i kalenderen.

I model 2 kan informationsudvekslingen foregå på følgende måde:

Model 2: Forslag til, hvordan de nødvendige informationer kan udveksles

1. Indkaldefunktionen udarbejder liste til sagsbehandleren med de prioriterede borgere, der skal indkaldes.
2. Sagsbehandleren sorterer de prioriterede borgere og leverer listen tilbage til indkaldefunktionen med angivelse af hvornår samtalerne skal finde sted.
3. Alternativt returnerer sagsbehandleren den sorterede liste til indkaldefunktionen, som booker samtaler til konkrete, faste tidspunkter i sagsbehandlerens kalender med udgangspunkt i sagsbehandlerens sortering.
4. Indkaldefunktionen indtaster CPRnr. ved bookingen af samtalen i kalenderen. Sagsbehandleren får informationen ved opslag i kalenderen.

I model 3 kan informationsudvekslingen foregå på følgende måde:

Model 3: Forslag til, hvordan de nødvendige informationer kan udveksles

1. Indkaldefunktionen udarbejder liste til sagsbehandleren med de prioriterede borgere, der skal indkaldes. Med udgangspunkt i listen varetager sagsbehandleren den resterende del af processen uden yderligere informationsudveksling.

8. Hvordan udsøges borgere til indkaldelser?

Udsøgningen af borgere til indkaldelse kan med fordel tage afsæt i klare prioriteringer af og ledelsesmæssige beslutninger om indkaldelserne.

Nedenfor gives et konkret eksempel på de strategiske overvejelser og beslutninger, der kan ligge til grund for udsøgninger til indkaldelse:

Eksempel på ledelsesmæssige retningslinier for indkaldelse til jobsamtale og tilbudsgivning:

- Indkaldelserne skal så vidt muligt rettes mod borgere, der nærmer sig kontakt- eller tilbudsfristen. Som udgangspunkt er hovedlinien, at borgerne indkaldes:
 - når de har 3-4 uger til tilbudsfristen eller
 - når de har 1-2 uger til kontaktfriksen eller
 - når de udebliver fra en planlagt samtale eller når en planlagt samtale aflyses
- Ved efterslæb skal indkaldelserne prioriteres, så de pågældende borgere med overskredne frister så vidt muligt håndteres over en 4 ugers periode. Indkaldelserne af efterslæb foretages efter indkaldelserne af ovennævnte tre grupper.
- Indkaldelse til jobsamtaler og tilbudsgivning koordineres, hvis kontakt- og tilbudsfrist ligger inden for en 8 ugers periode. Samtalen afholdes inden førstkommende frist.
- Der indkaldes ugentligt X borgere, svarende til X samtaler pr. sagsbehandler om ugen

De ledelsesmæssige prioriteringer og beslutninger kan herefter udmøntes af indkaldefunktionen i de konkrete udsøgninger og resultere i udarbejdelsen af konkrete indkaldelseslister. For at styre rækkefølgen af indkaldelserne kan indkaldelseslisterne lægges i et hierarki, jf. eksemplet i afsnit 3.

For at udføre de ledelsesmæssige prioriteringer vil det være nødvendigt at overvåge kundeflowet, dvs. hvor borgerne befinder sig i forhold til deres kontakt- og tilbudsfrister. Denne overvågning er kompleks og vil for indkaldefunktionen forudsætte en IT-understøtning – via udsøgningsfaciliteterne i Opera eller Workbase.

I det følgende gives en beskrivelse af den IT-understøtning af udsøgningsarbejdet på kontanthjælpsområdet, som er gældende aktuelt i de to IT-systemer.

Workbase:	Facilitet	Rapportnavn	Overføres til Excel?
Borgere, der nærmer sig kontaktfrist	Ja	Rapport	Ja
Borgere, der har overskredet kontaktfrist	Ja	Rapport	Ja
Borgere, der er fritaget for kontaktførløb	Nej		
Borgere, der er udeblevet fra samtale	Nej		
Borgere, der nærmer sig frist for første tilbud	Ja	Førstegangsaktivering	Ja
Borgere, der nærmer sig frist for gentagne tilbud	Ja ¹⁾	Gentagen aktivering	Ja
Borgere, der er fritaget for tilbud	Ja	Friholdte	Ja
Opera:	Facilitet	Rapportnavn	Overføres til Excel?
Borgere, der nærmer sig kontaktfrist	Ja	TE07502R	Ja
Borgere, der har overskredet kontaktfrist	Ja	TE07501R	Ja
Borgere, der er fritaget for kontaktførløb	Nej		
Borgere, der er udeblevet fra samtale	Ja	TE07401R	Ja
Borgere, der nærmer sig frist for første tilbud	Ja ²⁾	TE07509R	Ja
Borgere, der nærmer sig frist for gentagne tilbud	Ja ²⁾	TE07509R	Ja
Borgere, der er fritaget for tilbud	Ja	TE07401R	Ja

Anm. Der tages forbehold for evt. funktionalitetsændringer i de to IT-systemer, som er sket under udarbejdelsen af notatet eller måtte komme i den nærmeste fremtid.

¹⁾ Der dannes en automatisk notifikation, hver gang borgeren har haft en passiv periode på 5 måneder

²⁾ Funktionaliteten kan udsøge borgere, der nærmer sig dato for manuelt oprettede opfølgninger

De aktuelle udsøgningsfaciliteter i hhv. Workbase og Opera kan understøtte udsøgningen af kontanthjælpsmodtagere, der skal indkaldes til kontaktførløb, herunder med sagsbehandleropdelte cpr-lister.

Der er aktuelt ikke udsøgningsfaciliteter i Workbase og Opera, der kan understøtte udsøgningen af borgere til afgivelse af tilbud på baggrund af dynamiske rettidighedsdatoer. Med andre ord kan IT-understøtningen ikke på nuværende tidspunkt tage højde for dynamiske ændringer i tilbudsfristerne, der følger af borgerens bevægelser ud og ind af offentlige ydelser.

Det skal understreges, at der løbende pågår en række systemforandringer, bl.a. i forbindelse med den kommende omlægning til de nye matchkategorier. Der er f.eks. et udviklingsarbejde i gang, der i højere grad gør det muligt at integrere oplysninger om periodiske forhold i udsøgningsarbejdet mv.

Der kan i Workbase og Opera udarbejdes lister over opgaver, der er ved at forfalde, såfremt der manuelt oprettes en ”opfølgning”.

Dette indebærer en alternativ løsning, som kan anvendes som nødprocedure for udsøgningen til tilbudsafgivelse til der foreligger en evt. dynamisk IT-understøtning i de to systemer.

Der kan peges på følgende metoder til at systematisere brugen af ”opfølgninger”:

1. Sagsbehandleren gennemgår sine sager og registrerer en dato for næste tilbud til samtlige borgere i sagsstammen. Der oprettes ”opfølgninger” i systemet.
2. Indkaldefunktionen udsøger borgerne med afsæt i de registrerede opfølgninger
3. Efter afslutningen af tilbud påføres en ny opfølgning med dato for næste tilbud. Evt. kan leverandøren af tilbuddet pålægges at melde den næste dato ind til indkaldefunktionen, som opretter opfølgningen i systemet.

Som led i udsøgningsarbejdet kan der være behov for at frasortere borgere, der er fritaget for tilbud og/eller jobsamtaler. Dette understøttes i større eller mindre af udsøgningsfaciliteter i Workbase og Opera.

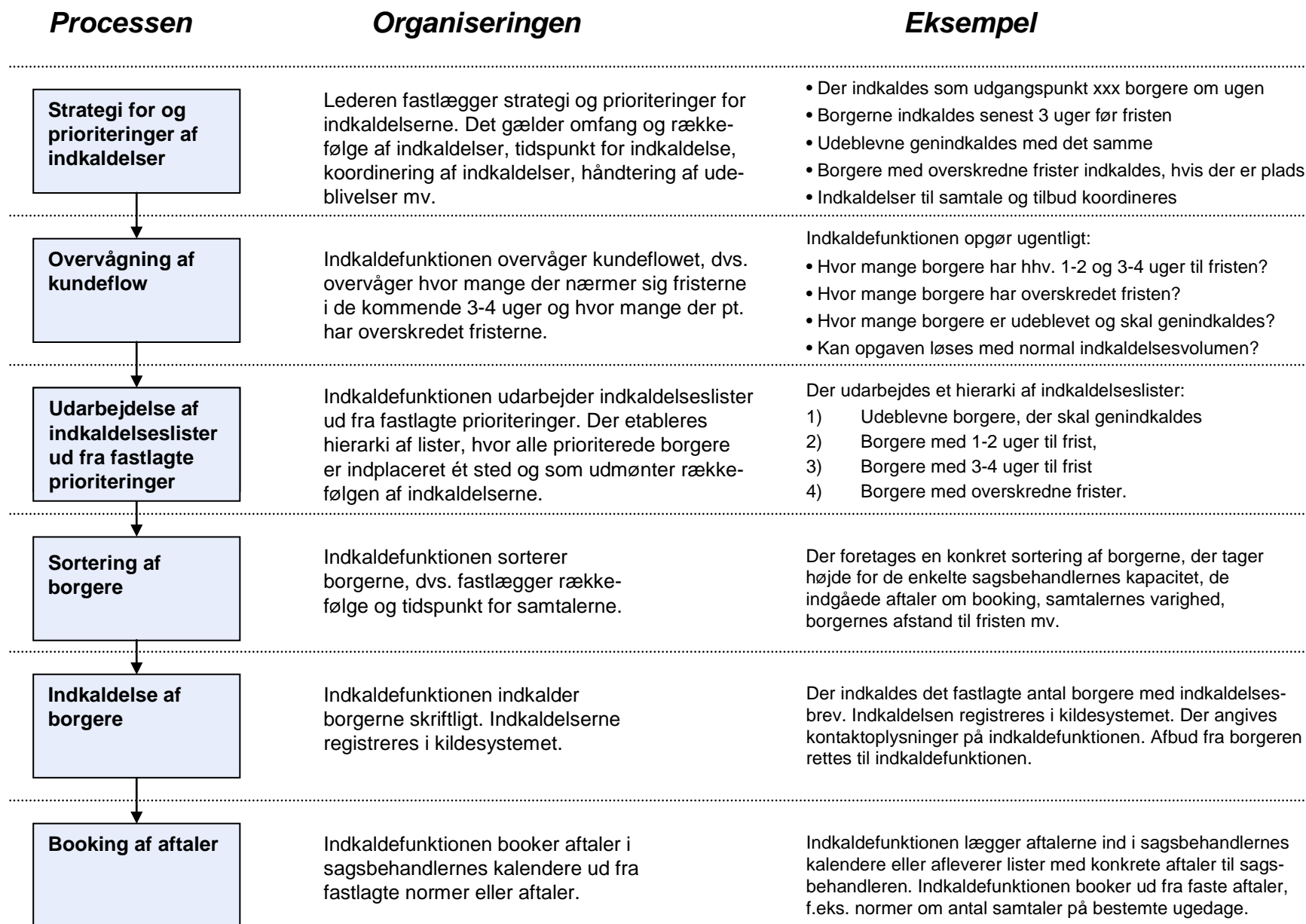
I Opera kan man desuden udsøge borgere, der er udeblevet fra planlagte samtaler, hvis udeblivelsen er registeret i systemet.

9. Flowdiagrammer for centraliserede indkaldelser

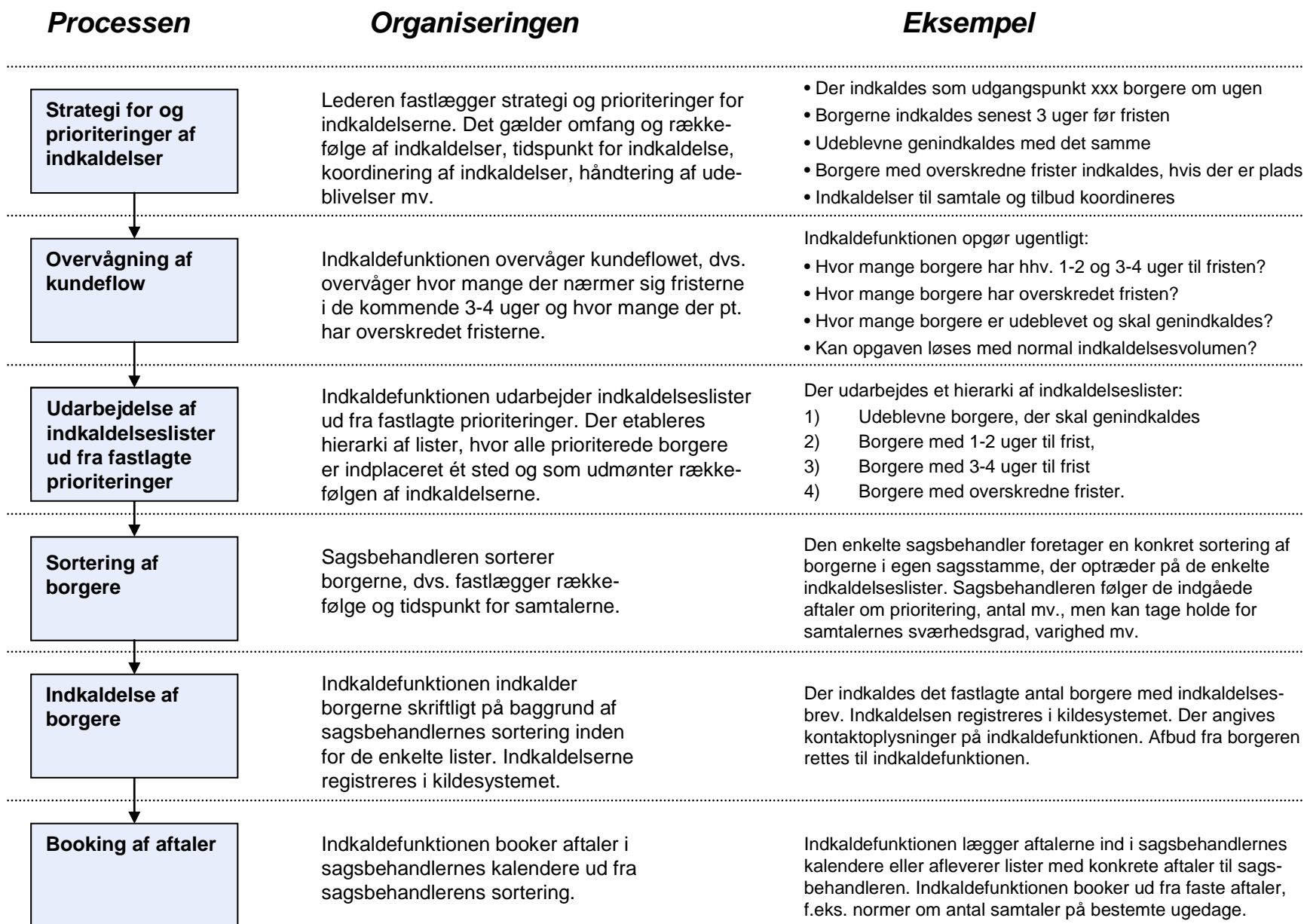
Nedenfor vises de tre beskrevne modeller for centraliserede indkaldelser i flowdiagrammer.

Flowdiagrammerne præsenterer i oversigtsform de enkelte trin i indkaldelsesprocessen med eksempler på organisering, prioriteringer og opgaver.

Flowdiagram for centrale udsøgninger og indkaldelser (model 1)



Flowdiagram for centrale udsøgninger og indkaldelser med lokal indflydelse (model 2)



Flowdiagram for centrale udsøgninger og lokale indkaldelser (model 3)

