

SAGS- BEHANDLERENS BETYDNING FOR UDSATTE BORGERES JOBCHANCER

HOVEDPUNKTER
MARTS 2017



AARHUS
UNIVERSITY

BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ECONOMICS AND BUSINESS



VÆKSTHUSETS
FORSKNINGSCENTER

Sagsbehandlerens betydning for udsatte borgeres jobchancer

Hovedpointer

Væksthusets Forskningscenter

1. udgave, 1. oplag 2017

Denne udgivelse er udarbejdet af Væksthusets Forskningscenter.

Hovedrapporten er udarbejdet af Michael Rosholm, Kenneth Lykke Sørensen og Lars Skipper, alle fra Aarhus Universitet.

Begge udgivelser kan downloades på www.vaeksthusets-forskningscenter.dk

Væksthusets Forskningscenter

Sundholmsvej 34, 2. sal

2300 København S

Indhold

Progression mod arbejdsmarkedet	5
Introduktion til BIP	7
Metode til analyse af sagsbehandlereffekter	11
Sagsbehandlerskift reducerer jobchancen	12
Sagsbehandlerens tro på borgerens jobchance er afgørende for succes	15



Progression mod arbejdsmarkedet

Beskæftigelses Indikator Projektet (BIP) er både nationalt og internationalt set det hidtil mest omfattende videnskabelige progressionsmålingsstudie, der har undersøgt, hvad der rent faktisk gør, at udsatte kontanthjælpsmodtagere kommer i arbejde.

BIP har undersøgt sammenhængen mellem udvalgte indikatorer for arbejdsmarkedsparathed og sandsynligheden for, at udsatte kontanthjælpsmodtagere kommer i job. Nu kender vi den sammenhæng og står derfor stærkere i forhold til at hjælpe gruppen fremad mod arbejdsmarkedet.

I Danmark har vi generelt været dårlige til at hjælpe udsatte kontanthjælpsmodtagere i arbejde. Denne gruppe har ofte meget lang vej til beskæftigelse. De færreste jobcentre ved præcis, hvad der er afgørende for at hjælpe udsatte kontanthjælpsmodtagere på vej mod arbejdsmarkedsparathed og job, og hvad de skal styre deres indsats efter. Derfor er der brug for klare styringsmål – en række indikatorer for arbejdsmarkedsparathed – som har dokumenteret sammenhæng med beskæftigelse. Det er dem, vi har fundet frem til nu.

Resultaterne af den nye forskning viser, hvilke indikatorer der i særlig grad kan forudsige, om udsatte kontanthjælpsmodtagere begynder at søge job, og om de kommer i job¹. Særligt én indikator har vist sig at have betydning i forhold til at forudsige borgernes jobsandsynlighed, nemlig sagsbehandlerens tro på, at borgeren kommer i job.

Sagsbehandleren er hjørnестenen i den kommunale indsats for borgere på kontanthjælp. I denne rapport belyser vi forskellige aspekter af sagsbehandlerens betydning for borgerens succes. Det viser sig, at sagsbehandlerne ikke bare er gode til at forudsige, hvem der kommer i job, og hvem der ikke gør. Sagsbehandleren er en central aktør, som direkte kan påvirke den enkelte borgers chance for succes.

Resultaterne fra denne analyse giver anledning til, at der i praksis sættes spot på sagsbehandlerens måde at tænke, kommunikere og handle på i arbejdet med udsatte kontanthjælpsmodtagere. Samtidig giver den anledning til at sætte fokus på organisering og ledelse i jobcentrene.

1 Væksthusets Forskningscenter, 2017: "BIP Indikatorer og jobsandsynlighed".



Introduktion til BIP

BIP er et samarbejdsprojekt, som inddrager både praktikere og forskere. BIP er initieret og finansieret af Væksthuset Den Erhvervsdrivende Fond, og Væksthusets Forskningscenter har stået for projektstyring. Forskningsprojektet blev igangsat i 2011, og dataindsamlingen er foregået fra 2013 til og med 2016.

I forskningsprojektet er der udviklet 11 indikatorer for arbejdsmarkedsparathed baseret på nationale og internationale studier. Indikatorerne er gennem fire år blevet testet som et redskab til at måle progression i udsatte kontanthjælpsmodtageres ledighedsforløb.

Ti jobcentre har medvirket i forskningsprojektet. I hvert af jobcentrene er der blevet udvalgt et antal aktivitetsparate borgere til at deltage i BIP. De ti jobcentre har i alt over fire år foretaget gentagne progressionsmålinger på ca. 4.000 aktivitetsparate borgere. Hovedparten af borgerne i projektet er aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere på 30 år eller derover, men der indgår også en mindre andel af aktivitetsparate unge på uddannelseshjælp. Ca. 300 sagsbehandlere har været involveret i projektet. Der er blevet gennemført over 27.000 målinger – ca. 13.500 borgerbesvarelser og 13.500 sagsbehandlerbesvarelser.

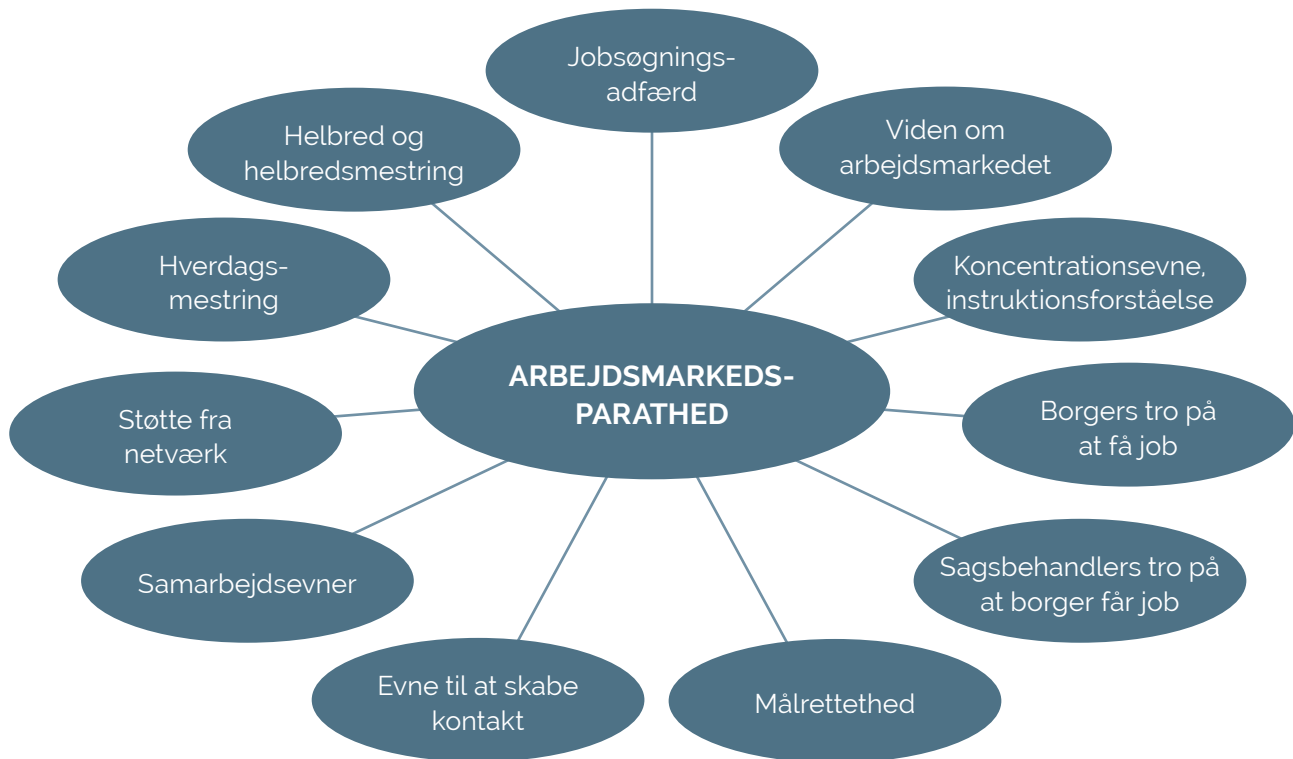
Disse progressionsdata er blevet koblet med Beskæftigelsesministeriets DREAM database, som har gjort det muligt at analysere indikatorernes sammenhæng med øget jobsandsynlighed.

Michael Rosholm, professor i økonomi ved Aarhus Universitet, har i samarbejde med kolleger på Aarhus Universitet gennemført alle analyser af datamaterialet.

PROGRESSIONSMÅLINGSPREDSKABET I BIP

Progressionsmålingsredskabet måler systematisk udviklingen på 11 indikatorer for arbejdsmarkedsparathed. Indikatorerne er vist i figuren nedenfor.

FIGUR 1. DE 11 INDIKATORER I BIP



Fællesnævneren for de udvalgte indikatorer er, at de er mulige at påvirke med forskellige indsatser. En indsats kan potentielt medvirke til, at borgeren rykker sig på en eller flere af indikatorerne.

Indikatorerne er blevet omsat til konkrete spørgsmål, som er blevet stillet til henholdsvis borgerne selv og deres sagsbehandlere². Borgerskemaet er blevet besvaret af borgerne ca. hver 3. måned i forbindelse med samtaler på jobcentret. Sagsbehandlerskemaet, som sagsbehandlerne besvarer, er ligeledes blevet besvaret ca. hver 3. måned.

Yderligere information om metode og datagrundlag i BIP findes på Væksthusets Forskningscenters hjemmeside: www.vaeksthusets-forskningscenter.dk³.

2 De konkrete spørgsmålsformuleringer kan ses her: Væksthusets Forskningscenter, 2017: "BIP Indikatorer og jobsandsynlighed. Hovedpointer".

3 BIP-projektet: <http://vaeksthusets-forskningscenter.dk/projects/beskaeftigelses-indikator-projektet/>



Metode til analyse af sagsbehandlereffekter

I denne analyse har vi undersøgt, hvad progressionsdata fra BIP kan fortælle os om sagsbehandlerens betydning for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtageres sandsynlighed for at finde job eller starte uddannelse. Vi kobler BIP data med DREAM data, som kan fortælle os, om borgeren senest et år efter besvarelsen er kommet i job eller uddannelse.

Vi har kigget på besvarelsene fra alle de borgere, hvor både borgerne selv og deres sagsbehandler har besvaret BIP spørgeskemaet to gange eller flere. Derved kan vi undersøge, om der er sket et sagsbehandlerskift mellem besvarelsene, og hvad dette skift har af konsekvenser for borgerens jobsandsynlighed.

Ligeledes kigger vi på, hvad indikatoren "sagsbehandlers tro på at borger får job" har af betydning for borgerens jobsandsynlighed. Vi undersøger, om sagsbehandlerens tro på borgers jobchance direkte er medvirkende årsag til, at nogle borgere finder job/uddannelse, mens andre ikke gør.

På de følgende sider kan du læse et resume af hovedkonklusionerne fra undersøgelsen af sagsbehandlerens betydning for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtageres succes med at komme i job eller uddannelse⁴. Resumet er opdelt i to hovedtemaer, der giver svar på følgende spørgsmål:

1. Konsekvenserne af sagsbehandlerskift:

- Hvor mange sagsbehandlerskift har borgerne oplevet?
- Hvilke konsekvenser har sagsbehandlerskift for sandsynligheden for at komme i job eller uddannelse?

2. Sammenhængen mellem sagsbehandlers tro på at borger får job og borgers faktiske succes:

- Hvor meget tror sagsbehandlerne gennemsnitligt på borgernes jobchancer?
- Er der en kausal sammenhæng mellem sagsbehandlerens tro på job, og borgerens faktiske sandsynlighed for at finde job eller påbegynde uddannelse?

4 Rapporten findes her: <http://vaeksthusets-forskningscenter.dk/projects/beskaeftigelses-indikator-projektet/>

Sagsbehandlerskift reducerer jobchancen

BIP projektet kan dokumentere, hvilken effekt sagsbehandlerskift har på borgernes chance for at finde beskæftigelse eller starte uddannelse. Det viser sig, at borgernes jobchancer reduceres betydeligt, hver gang de skifter sagsbehandler.

40% af borgerne i BIP har oplevet et eller flere sagsbehandlerskift i deres ledighedsforløb, i den periode de har været med i projektet.

At sagsbehandlerskift kan være en kilde til frustration blandt ledige borgere i beskæftigelses-systemet er allerede vist i BIPs kvalitative undersøgelser på området⁵. Nu har vi med data fra progressionsmålingerne mulighed for at sætte tal på, hvor stor effekt et sagsbehandlerskift har på borgernes videre chance for succes.

SÅDAN PÅVIRKES BORGERNES JOBCHANCER

Gennemsnitligt kommer 6% af de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere i beskæftigelse inden for et år.

Et sagsbehandlerskift reducerer jobsandsynligheden med 1,3 procentpoints. Det vil sige, at for borgere med ét sagsbehandlerskift bag sig er den gennemsnitlige sandsynlighed for at finde job reduceret fra 6% til 4,7%. Der er altså tale om en markant reduktion af jobchancen, som i forvejen er relativt lille for denne målgruppe.

Hvert sagsbehandlerskift reducerer aktivitetsparate kontanthjælpsmodtageres chance for at finde beskæftigelse med 22%.

5 Danneris, 2016: "Er du klar til at arbejde?". Publikationen kan hentes her: <http://vaeksthusets-forskningscenter.dk/wp-content/uploads/2016/09/Phd-kappe-Er-du-klar-til-at-arbejde.pdf>

Slår vi beskæftigelse og uddannelse sammen, idet begge betragtes som positive hændelser, er billedet det samme. Gennemsnitligt kommer 10% i beskæftigelse eller uddannelse inden for et år. Hvert sagsbehandlerskift reducerer borgerens chance for at finde beskæftigelse eller uddannelse med 1,6 procentpoints. Det vil sige, at for borgere med ét sagsbehandlerskift bag sig er den gennemsnitlige sandsynlighed for at påbegynde job eller uddannelse faldet fra 10% til 8,4%.

Effekterne af sagsbehandlerskift i forhold til borgernes sandsynlighed for at starte i job eller uddannelse er opsummeret i nedenstående tabel.

TABEL 1. SAMMENHÆNGEN MELLEM SAGSBEHANDLERSKIFT OG BESKÆFTIGELSE/ UDDANNELSE

	BESKÆFTIGELSE	BESKÆFTIGELSE + UDDANNELSE
Andel i job/uddannelse	6% kommer i job inden for et år	10% kommer i job eller uddannelse inden for et år
Sådan påvirker et sagsbehandlerskift	Sandsynligheden for at komme i job inden for et år falder med 1,3 procentpoint. Det svarer til en reduktion på 22%.	Sandsynligheden for at komme i job eller påbegynde uddannelse inden for et år falder med 1,6 procentpoints. Det svarer til en reduktion på 16%.

SÅDAN KAN VIDEN FRA BIP BRUGES

Analyserne peger på, at antallet af sagsbehandlerskift bør begrænses, fordi de direkte skader borgerens jobchancer.

Sagsbehandlerskift er umulige helt at undgå på jobcentre som følge af medarbejdernes jobskifte, barselsorlov osv. Men sagsbehandlerskift som følge af ændringer i visitationskategorier, ydelser mv. samt omstruktureringer internt i jobcentre bør minimeres. Kan et skift ikke undgås, er det vigtigt at være opmærksom på, hvad det er, der går tabt, når borgerens sag overgår fra én sagsbehandler til en anden. Det bør overvejes, hvordan der sikres overlevering af viden om borgerens sag, herunder borgerens plan for indsatser og opfølgninger.



Sagsbehandlerens tro på borgerens jobchance er afgørende for succes

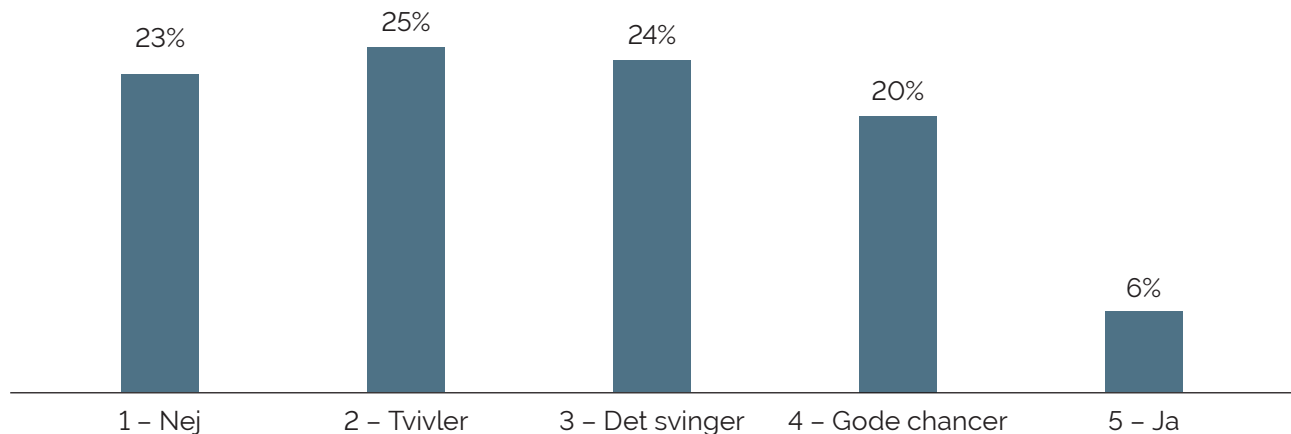
BIP kan påvise en stærk sammenhæng mellem sagsbehandlerens tro på borgerens jobchance og borgerens faktiske succes med at komme i enten beskæftigelse eller uddannelse.

I det følgende ser vi på, hvad denne sammenhæng dækker over, og vi undersøger, om sammenhængen er kausal. Det vil sige, om der er en direkte sammenhæng mellem årsag (sagsbehandlerens tro på, at borgeren kommer i job) og virkning (borgerens overgang til beskæftigelse).

TROR DU, AT BORGEREN KOMMER I JOB INDEN FOR DET NÆSTE ÅR?

Det spørgsmål har sagsbehandlerne i projektet besvaret, hver gang de har udfyldt et spørgeskema omhandlende en borger i BIP. Kun i 6% af besvarelserne har sagsbehandleren svaret ubetinget ja på spørgsmålet.

FIGUR 2. TROR DU, AT BORGEREN KOMMER I JOB INDEN FOR DET NÆSTE ÅR?



Note: Her er udeladt svarmuligheden 'ved ikke'. I 2% af besvarelserne svares 'ved ikke'.

I knap halvdelen af tilfældene tror sagsbehandlerne ikke på, at borgerne finder job, eller de tvivler på det. I ca. en fjerdedel af besvarelserne angiver sagsbehandlerne, at deres tro svinger – nogle gange tror de på det, og andre gange tror de ikke på det. Den sidste fjerdedel indeholder en positiv vurdering af, om borgeren kommer i job inden for det næste år.

Vi har sammenholdt sagsbehandlerens vurdering af borgerens jobchancer inden for et år med borgernes faktiske jobsituation et år efter besvarelsen. Her ser vi, at der er en tydelig positiv sammenhæng mellem de to. Sammenhængen er vist i tabel 2 nedenfor.

TABEL 2. SAGSBEHANDLERENS TRO PÅ JOB OG FAKTISK BESKÆFTIGELSE ET ÅR SENERE

TROR DU PÅ JOB INDEN FOR ET ÅR?	PCT. I BESKÆFTIGELSE ET ÅR SENERE
Nej	1,1%
Tvivler	2,6%
Det svinger	5,1%
Gode chancer	10,4%
Ja	26,8%

Kun 1% af de borgere, hvis sagsbehandler ikke tror på, at de kommer i job inden for et år, er rent faktisk i job et år senere. 27% af de borgere, hvis sagsbehandler tror på det, er i job et år senere. Det er altså tydeligt, at sagsbehandlerens vurdering af borgerens jobchance på en eller anden måde hænger sammen med borgerens fremtidige beskæftigelsessituation.

Det er nærliggende at tolke denne sammenhæng som et udtryk for, at sagsbehandlerne på grund af borgernes karakteristika samt deres kendskab til borgerne og deres aktuelle situation (historik, motivation, udfordringer, ressourcer) er gode til at forudsige, hvordan det vil gå borgerne i forhold til at finde job inden for den nærmeste fremtid.

Ved hjælp af statistiske analyser har vi undersøgt nærmere, hvad der ligger til grund for, hvor meget sagsbehandlere tror på deres borgeres jobchancer. Den analyse bekræfter til dels, at sagsbehandlerne på baggrund af deres kendskab til borgerne og deres situation er gode til at forudsige borgernes beskæftigelses sandsynlighed⁶.

Vores analyse viser dog også, det ikke kun er de forhold ved borgeren, som kan observeres via DREAM registret og BIP besvarelserne, der ligger til grund for sagsbehandlerens vurdering af borgeren. Der kan på den ene side være andre, uobserverede forhold ved borgeren⁷, som danner grundlag for vurderingen. På den anden side kan der også være forhold ved sagsbehandleren selv, der påvirker vurderingen af borgerens jobchancer.

SAGSBEHANDLERENS GENERELLE JOBORIENTERING PÅVIRKER VURDERINGEN AF DEN ENKELTE BORGER

BIP har undersøgt, om der kan findes en forklaring på sagsbehandlerens tro på borgerens jobchancer, som kan henføres til sagsbehandlerens generelle indstilling til sine borgere.

Det har vi gjort ved at konstruere et mål for sagsbehandlerens generelle joborientering for at se, om det påvirker sagsbehandlerens vurdering af den enkelte borger.

Det vigtige ved sådan et mål er, at det ikke er "forurennet" af sagsbehandlerens viden om den enkelte borgers karakteristika. Hvis en sagsbehandler eksempelvis har 40 borgere i sin sagsstamme, beregner vi derfor i første omgang gennemsnittet af, hvor meget sagsbehandleren tror på hver af de 39 borgeres jobchance. Det gennemsnit kalder vi 'sagsbehandlerens joborientering'. Dernæst ser vi på, hvorvidt denne sagsbehandlers generelle joborientering har indflydelse på hendes vurdering af den sidste borger – borger nr. 40. På den måde tester vi altså for, om en sagsbehandlers tro på en given borger er påvirket af andre forhold end det, som kan henføres til den specifikke borger.

⁶ For uddybning af denne analyse henvises til hovedrapporten.

⁷ Med uobserverede forhold ved borgeren menes informationer om borgeren, som projektet ikke kan indsamle enten via registeroplysninger eller progressionsmålingerne. Det kan altså være observationer om borgeren, som sagsbehandleren kender til, men som vi ikke kan indfange via DREAM eller BIP.

Logikken bag det konstruerede mål for sagsbehandlerens joborientering er illustreret i figuren nedenfor.

FIGUR 3. PÅVIRKER VURDERING AF ANDRE DEN ENKELTE?



Den analyse viser, at de sagsbehandlere, der generelt har en lav joborientering, tror mindre på, at den konkrete borger kommer i job. Omvendt har sagsbehandlere med en generel høj joborientering en høj tro på, at den konkrete borger kommer i job. Sagsbehandlerens vurdering af de andre borgere har altså en afsmittende virkning på vurderingen af den konkrete borger – uanset borgerens karakteristika⁸. Jo mere joborienteret sagsbehandleren tænker generelt, desto større sandsynlighed er der for, at sagsbehandleren også vil kunne se jobmuligheder for den enkelte borger.

JOBORIENTERING PÅVIRKER BORGERNES BESKÆFTIGELSESOMFANG

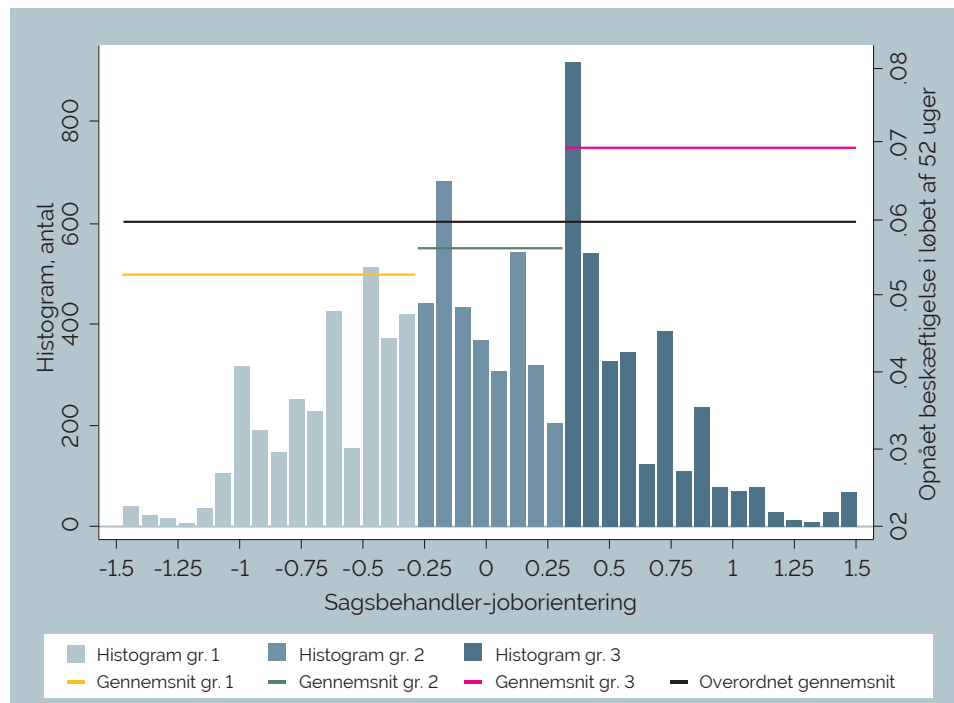
Herefter går vi skridtet videre og ser på, hvorvidt sagsbehandlerens joborientering også spiller ind på borgerens faktiske beskæftigelsesomfang. Igen fremkommer samme sammenhæng. Borgere, der har en sagsbehandler, der generelt tror på, at hendes borgere kommer i job, har

⁸ Sagsbehandlerens gennemsnitlige vurdering måles relativt til de andre sagsbehandleres vurdering på det samme jobcenter. I analysen er der dermed taget højde for, at f.eks. den geografiske beliggenhed ikke påvirker vurderingen.

en højere beskæftigelsesfrekvens, end borgere der har en sagsbehandler, der ligger lavt på troen på, at hendes borgere kommer i job.

Denne sammenhæng er illustreret grafisk i figur 4 nedenfor. I figuren er besvarelserne inddelt i tre grupper. I den ene gruppe har vi den tredjedel af besvarelserne, hvor sagsbehandleren gennemsnitligt vurderer sine øvrige borgeres jobchancer lavest – vist ved den gule streg. I en anden gruppe har vi den tredjedel af besvarelserne, hvor sagsbehandleren vurderer sine øvrige borgeres jobchancer højest – vist ved den røde streg. Og i mellemgruppen – vist ved den grønne streg – har vi de besvarelser, hvor vurderingen ligger midt imellem.

FIGUR 4. SAGSBEHANDLER JOBORIENTERING OG FAKTISK BESKÆFTIGELSE



Blandt den tredjedel af besvarelserne, hvor sagsbehandlerne har den laveste joborientering, er jobsandsynligheden 5,3% – altså lavere end den gennemsnitlige jobsandsynlighed på 6% (den sorte streg i figuren). Blandt den tredjedel af besvarelserne, hvor sagsbehandlerne har den højeste joborientering, er jobsandsynligheden 7%.

De borgere, der har en sagsbehandler med høj joborientering, har en forøget jobsandsynlighed på 32% i forhold til de borgere, der har en sagsbehandler med lav joborientering.

Igen vil vi minde om, at denne sammenhæng ikke dækker over karakteristika ved den enkelte borger. Vi har set på sammenhængen mellem sagsbehandlerens generelle joborientering hos en gruppe af borgere (eksempelvis de 39 ud af en sagsstamme på 40) og den aktuelle borgers jobsandsynlighed (borger nr. 40). Der er således tale om en kausal sammenhæng. Vi kan konkludere, at sagsbehandlere, som har en optimistisk tro på andre borgeres jobchancer, også er bedre til at hjælpe den enkelte borger i beskæftigelse.

SÅ MEGET PÅVIRKER SAGSBEHANDLEREN JOBSANDSYNLIGHEDEN

I de videre statistiske analyser har vi målt, præcis hvilken effekt det har på borgerens sandsynlighed for at komme i job eller uddannelse, hvis sagsbehandleren øger sin tro på borgerens jobchancer.

I den analyse har vi taget højde for alt det, vi i øvrigt ved om borgeren, såsom viden fra registervariable (alder, køn, arbejdsmarkedshistorik mv.) samt BIP borgerindikatorer og øvrige sagsbehandlerindikatorer. Analysen viser, at den kausale sammenhæng mellem sagsbehandlerens tro på job, og hvorvidt borgeren finder beskæftigelse, er statistisk signifikant⁹.

I tabellen herunder har vi vist, hvad det betyder, hvis en sagsbehandlers tro på den enkelte borgers jobchance stiger med én enhed på en 5-skala. Et spring på to skalatrin vil fordoble den viste effekt.

9 Særligt interesserede læsere kan studere den statistiske model og signifikans-niveau nærmere i hovedrapporten.

TABEL 4. DEN KAUSALE SAMMENHÆNG MELLE M SAGSBEHANDLERENS TRO PÅ JOB OG BESKÆFTIGELSE/UDDANNELSE

	BESKÆFTIGELSE	BESKÆFTIGELSE + UDDANNELSE
Andel i job/uddannelse	6% kommer i job inden for et år	10% kommer i job eller uddannelse inden for et år
Sådan påvirker hver enheds stigning i sagsbehandlers "tro på job"	Sandsynligheden for at komme i job inden for et år øges med 1,3 procentpoints. Det svarer til en stigning på 22%.	Sandsynligheden for at få job eller påbegynde uddannelse inden for et år øges med 3,3 procentpoints. Det svarer til en stigning på 33%.

Det er tale om ganske markante effekter. Hvis sagsbehandlerens tro på, at borgeren kommer i job, vokser med en enhed på skalaen fra 1 til 5, så vokser chancen for, at borgeren kommer i beskæftigelse inden for et år, med 1,3 procentpoints. I betragtning af at kun 6% af borgerne faktisk kommer i job inden for et år, er dette en meget stor effekt. En stigning på én enhed giver i gennemsnit en stigning i chancen for at finde beskæftigelse på 22%.

Chancen for, at borgeren kommer i beskæftigelse eller uddannelse, vokser med 3,3 procentpoints, for hver gang sagsbehandlerens tro på, at borgeren kommer i job, vokser med et skalatrin. Sammenholdt med at gennemsnitligt 10% af borgerne komme i beskæftigelse eller uddannelse inden for et år, er en 3,3 procentpoints stigning også ganske dramatisk; en stigning på en enhed giver således i gennemsnit en stigning på 33% på sandsynligheden for at komme i job eller uddannelse.

Det betyder, at det ikke kun har en effekt at gå fra en svingende tro på borgerens jobchance (skalatrin 3) til en overbevisning om, at borgeren har gode chancer for at finde job (skalatrin 4). Det har lige så stor effekt at gå fra slet ikke at tro på, at borgeren får job (skalatrin 1), til blot at tvivle på, at borgeren får job (skalatrin 2).

Sådan kan viden fra BIP bruges

Resultaterne af vores analyser er med til at understrege, at sagsbehandlerne er en af nøglerne til at få flere udsatte kontanthjælpsmodtagere i gang med arbejde eller uddannelse.

Sagsbehandlere med et joborienteret mindset er bedre til at hjælpe deres borgere i beskæftigelse end sagsbehandlere med lav joborientering. I sagsbehandlerens mindset ligger der altså et potentiale for at påvirke borgernes chance for succes på arbejdsmarkedet.

Det kalder på, at jobcentrene fremadrettet bør have et stort fokus på dette og være nysgerrige på, hvad der fordrer et joborienteret mindset.

I det følgende præsenteres et par mulige bud på, hvad der skal til for at udvikle og understøtte et joborienteret mindset – både hos den enkelte sagsbehandler og i organisationen som helhed.

For at sagsbehandleren kan tro på, at borgeren kan få en plads på arbejdsmarkedet, er det vigtigt, at sagsbehandleren oplever at have redskaber til at flytte borgeren nærmere jobmålet. Derfor kan det på den ene side være relevant at undersøge, om sagsbehandlerne i tilstrækkelig grad mestrer forskellige metodiske tilgange til samarbejdet med borgeren om at skabe progression hen imod et relevant og realistisk jobmål. Det kan også være relevant at undersøge, om den lokale tilbudsvifte indeholder tilbud, der reelt forbedrer borgerens chance for at finde job.

En optimistisk tro på borgerens jobchancer kan også hænge sammen med, at sagsbehandleren har et godt kendskab til virksomhederne, som i sidste ende skal ansætte borgerne. Man kan derfor overveje, om sagsbehandlerne har tilgængelig og konkret viden om det lokale arbejdsmarked og kendskab til succeshistorier om udsatte borgere, der har fundet fodfæste på arbejdsmarkedet. Hvis et jobcenter har meget opdeltte jobfunktioner mellem virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere, kan det være, at sagsbehandleren ikke har adgang til den nødvendige viden om det lokale arbejdsmarked. Det kalder på, at viden om arbejdsmarkedet tilføres ad anden vej.

Det kan også handle om sparringskultur – er der adgang til sparring og supervision, når sagsbehandleren er "kørt fast"? En sparringskultur, hvor der er plads til og mulighed for at opsøge sparring fra kollegerne, kan være med til at bringe nye perspektiver og muligheder ind.

Som leder kan man altså overveje, om de organisatoriske rammer, der er for sagsbehandlerne arbejde, understøtter et joborienteret mindset. Hvor højt er området prioriteret, og hvordan ser ressourcefordelingen ud? Hvordan tales der om borgerne, og hvilken tilgang har sagsbehandlerne til den opgave, de skal udføre med borgerne? Har jobcentret en fælles retningsgivende værdi, der sætter pejlemærker og understøtter et joborienteret fokus? Og har medarbejderne et tilstrækkeligt fagligt beredskab?

