



Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats

Evaluering af Projekt LUCA

Målopfyldelsesanalyse

Februar 2009

Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats

Evaluering af Projekt LUCA

Målopfyldelsesanalyse

Februar 2009

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	1
1.1	Projekt LUCAs tilgang og metode	1
1.2	Formålet med målopfyldelsesanalysen	3
1.3	Datakilder	4
1.4	Rapportens struktur	5
2.	Konklusion	6
3.	Sagsbehandleren vis-a-vis den sygemeldte	10
3.1	Redskaber og metoder	10
3.1.1	Sygedagpengeopfølgningen	10
3.1.2	Sygedagpengesamtalen	14
3.1.3	Ressourceprofilens rolle	15
3.1.4	Den systemiske metode – en brugsorienteret vurdering	15
3.1.5	Mestring af metoderne	16
3.2	Viden om psykiske lidelser	17
3.2.1	Undervisningens effekt	17
3.3	Delkonklusion – Den konstruktive dialog	18
4.	Sagsbehandleren vis-a-vis eget system	21
4.1	Det interne samarbejde	21
4.1.1	Samarbejdet omkring sygedagpengeopfølgningen	21
4.1.2	Værdier i sygedagpengeopfølgningen	22
4.1.3	Møder og metoder	23
4.1.4	Delkonklusion – Aktiv sparring	24
4.2	Ledelsesopbakning	25
4.2.1	Ledelsens rolle i forhold til implementering af metoder	25
4.2.2	Delkonklusion – Ledelsen som implementeringsmæssig drivkraft	26
5.	Sagsbehandleren vis-a-vis eksterne samarbejdsparter	27
5.1	Praktiserende læger	27
5.1.1	Aktiviteterne omkring lægesamarbejdet	27
5.1.2	Vurdering af projektet og forventninger til samarbejdet	29
5.1.3	Barrierer i samarbejdet	31
5.1.4	Tidlig inddragelse og bedre dialog	31
5.2	Virksomheder	32
5.2.1	Aktiviteterne omkring virksomhedssamarbejdet	33
5.2.2	Vurdering af projektet og forventninger til samarbejdet	33
5.2.3	Barrierer i det bredere samarbejde	34
5.2.4	Bedre beredskab i virksomhederne	35
6.	Anbefalinger omkring udbredelse af projektets metoder	36

1. Indledning

I denne rapport præsenterer Rambøll Management målopfyldelsesanalysen af Projekt LUCA (Læring, Uddannelse, Coaching og Anerkendelse). Projektet gennemføres af Center for Aktive Beskæftigelsesindsats (CABI) i perioden fra efterår 2007 til efterår 2008. Projekt LUCA har til formål at forbedre sygedagpengeopfølgningen på psykisk betinget sygefravær. Det overordnede mål er at afkorte sygefraværet og sluse de sygemeldte ud i job – og fastholde dem i job.

Projektet bygger på erfaringerne med Projekt 18 % – et pilotprojekt, som CABI gennemførte i perioden 2006-2007 i Mariagerfjord Kommune. Erfaringerne fra Projekt 18 % viste, at tilgangen i høj grad bidrog til en forbedring af sygedagpengeopfølgningen i kommunen, og metodevalget i Projekt LUCA i høj grad afspejler Projekt 18 %. Med Projekt LUCA har målet været at udbrede erfaringerne fra pilotprojektet til tre andre kommuner.

Projektets *direkte* målgruppe består af sagsbehandlere i de tre kommuner. Projektet sigter mod at opbygge kompetencer hos denne målgruppe, så sygedagpengeopfølgningen over for projektets *indirekte* målgruppe, nemlig sygemeldte af psykiske årsager, kan kvalificeres, og projektets langsigtede målsætninger omkring hurtigere tilbagevenden til arbejdsmarkedet og færre gensygemeldinger realiseres.

CABI har i forbindelse med Projekt LUCA indgået samarbejde med Syddjurs, Middelfart og Furesø kommuner. Projekt LUCA er blevet implementeret i Syddjurs og Middelfart kommuner, mens samarbejdet mellem CABI og Furesø Kommune blev afbrudt allerede tidligt i forløbet.

Kun en lille del af undervisningsforløbet er blevet gennemført i Furesø, og ikke alle medarbejderne i jobcentrets sygedagpengeopfølgning deltog i disse undervisningsdage. Da grundlaget for implementeringen af projektet således ikke har været til stede i denne kommune, er det Rambøll Management vurdering, at Projekt LUCAs metode og tilgange ikke kan vurderes på baggrund af erfaringerne fra Furesø. Vi har derfor ikke gennemført dataindsamling i Furesø kommune i forbindelse med målopfyldelsesanalysen, og kommunen indgår ikke i evalueringen.

1.1 Projekt LUCAs tilgang og metode

Som afsæt for evalueringen og gennemførelsen af Projekt LUCA har CABI og Rambøll Management i samarbejde etableret en forandringsteori for projektet. Forandringsteorien beskriver de forestillinger om sammenhænge mellem mål og midler, som projektet hviler på.

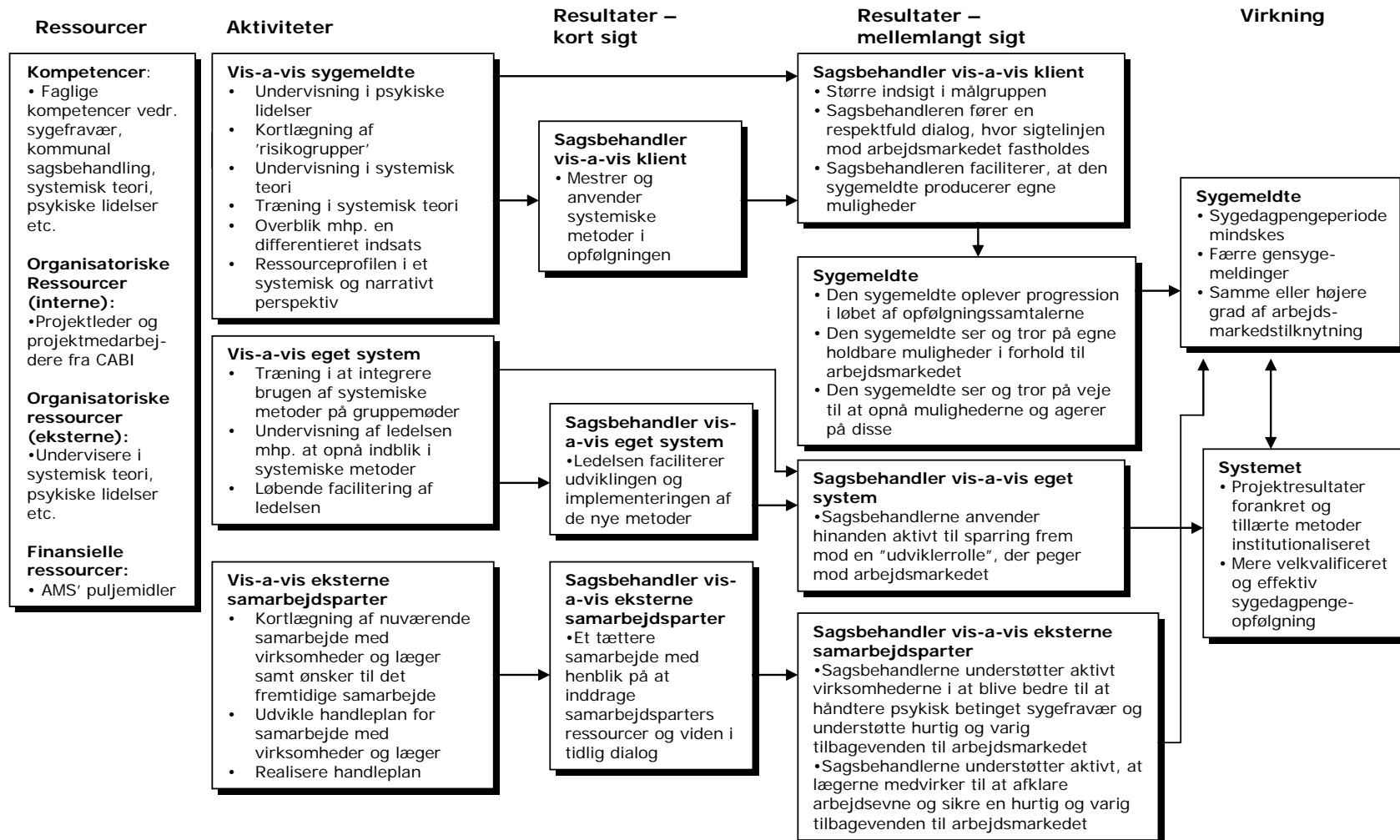
Hensigten med denne forandringsteori har været, at den skal udgøre et styringsredskab, der bidrager til at sikre, at indsatsen vil føre til de forventede effekter, idet det tydeliggøres, hvordan de enkelte aktiviteter og delmål bidrager til de overordnede mål. Derudover udgør forandringsteorien også en central del af fundamentet for evalueringen af projektet. Projekt LUCAs forandringsteori præsenteres nedenfor.

Problemer

Vis-a-vis den sygemeldte: Den sygemeldte af psykiske årsager står ofte i en fastlåst situation, hvor man gennem en længere periode har forsøgt at ændre egen situation. Den sygemeldte er ofte usikker på egen erhvervsevne og muligheder for at vende tilbage til tidligere job/erhverv.

Vis-a-vis eget system: Kommunale sagsbehandlere giver udtryk for en usikkerhed om, hvordan sygedagpengeopfølgningen kan gribes an over for sygemeldte af psykiske årsager. De mangler redskaber og viden om målgruppen, og derfor bliver opfølgningen ofte meget ressourcekrævende – uden at være effektiv.

Vis-a-vis eksterne samarbejdsparter: Arbejdsgivere giver udtryk for usikkerhed om, hvordan de skal forholde sig til medarbejdere, der er sygemeldt af psykiske årsager. De mangler ofte viden om lidelserne og om, hvordan de som arbejdsplads kan forholde sig. De praktiserende læger mangler fokus på arbejdsmarkedsperspektivet og er dermed med til at fastholde den sygemeldte uden for arbejdsmarkedet. Det er en udfordring, at sagsbehandleren ikke får de oplysninger, der er behov for mhp. at gennemføre en målrettet og effektiv sygedagpengeopfølgning.



Forandringsteorien illustrerer naturligvis et forsimplet billede af projektlogikken – en uddybende forklaring af projektlogikken findes i metodenotatet for evalueringen. Overordnet set tager Projekt LUCA udgangspunkt i at skabe en forandring i den kommunale sygedagpengeopfølgning. Formålet med projektet er at udvikle metoder og redskaber for en tidligere, mere kvalificeret, individuel og arbejdsmarkedsrettet sygedagpengeopfølgning for psykisk betinget sygefravær med henblik på:

- Reduktion af sygefraværets varighed
- Færre gensygemeldinger
- Samme eller højere grad af arbejdsmarkedstilknøytning.

Projekt LUCA har søgt at realisere disse målsætninger gennem:

- Målrettet opkvalificering af medarbejderne i sygedagpengeopfølgningen gennem undervisning i systemiske metoder og psykiske lidelser
- Mere målrettet brug af kollegial og ledelsesmæssig sparring
- Udvikling og styrkelse af samarbejdet om sygedagpengeopfølgningen mellem jobcentrene og hhv. virksomheder og privatpraktiserende læger.

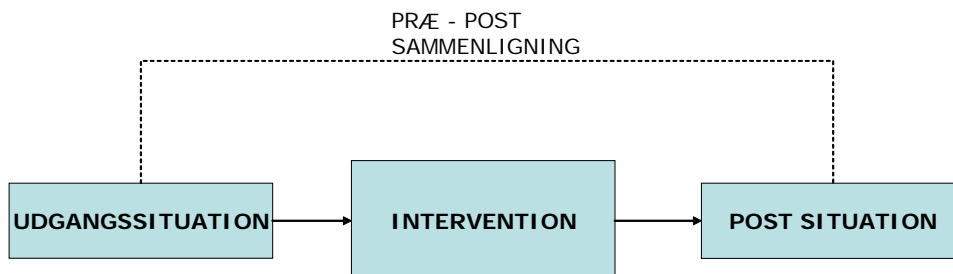
1.2 **Formålet med målopfyldelsesanalysen**

Målopfyldelsesanalysen indgår i det samlede evalueringsdesign ved at gøre status for projektets målrealisering i forbindelse med afslutningen af projektet. Målopfyldelsesanalysen undersøger resultaterne af projektet i relation til de tre overordnede indsatsområder:

- Sagsbehandleren vis-a-vis den sygemeldte: Dvs. sagsbehandlerens direkte relation til den sygemeldte, herunder ikke mindst den dialog, der finder sted i sygedagpengesamtaler.
- Sagsbehandleren vis-a-vis eget system: Dette område vedrører først og fremmest sagsbehandlerens relation til kolleger og ledelse, herunder den kollegiale sparring og opbakning, som sagsbehandleren henter i internt i jobcenteret.
- Sagsbehandleren vis-a-vis de eksterne samarbejdsparter: Dette område vedrører først og fremmest sagsbehandlerens samarbejde med virksomheder og læger i sygedagpengeopfølgningen over for sygemeldte af psykiske årsager.

Figuren nedenfor viser det overordnede princip i det anvendte evalueringsdesign – at evalueringen tilrettelægges som et tidsstudiedesign.

Figur 1.1 Evaluering som tidsstudiedesign



Figuren illustrerer en klassisk effektevaluering, som er gennemført ved hjælp af en nulpunktsanalyse i de tre kommuner, umiddelbart før igangsættelsen af Projekt LUCA og den nærværende målopfyldelsesanalyse, der er gennemført umiddelbart efter projektets afslutning. Derudover har vi igennem projektperioden gennemført tre mindre spørgeskemaundersøgelser blandt deltagerne i undervisningsforløbene med henblik på løbende at afdække deltagerne oplevede udbytte af denne undervisning. Endelig gennemføres en statistisk analyse af udviklingen i længden af sygedagpengeperioderne, gensygemeldinger og de sygemeldtes beskæftigelsessituation, når disse informationer bliver tilgængelige i begyndelsen af 2010. De langsigtede effekter af Projekt LUCA analyseres i denne registerbaserede effektmåling. Den nærværende analyse undersøger således *de mellemliggende* resultater, der forventes at føre til de langsigtede effekter.

1.3 Datakilder

Målopfyldelsesanalysen er udarbejdet på baggrund af en række personlige og telefoniske interviews i Syddjurs og Middelfart kommuner. Der er endvidere gennemført tre spørgeskemaundersøgelser med de sagsbehandlere, ledere og jobkonsulenter, der har deltaget i Projekt LUCA. I Middelfart er der gennemført interview med følgende:

- 5 sagsbehandlere (2 i "tidlig indsats"-gruppen og 3 i "kategori 2-3"-gruppen)
- Jobcenterchef (og personaleleder for sygedagpengeteamet)
- 1 faglig koordinator på sygedagpengeområdet
- 3 jobkonsulenter
- 1 lægekonsulent.

Desuden er der gennemført telefonisk interview med:

- 5 praktiserende læger
- 3 virksomheder
- 3 personer, der er sygemeldt af psykiske årsager.

I Syddjurs er der gennemført interview med følgende:

- 4 sagsbehandlere (2 fra gruppen, der arbejder med langvarigt sygemeldte over 39 uger, og 2 fra gruppen, der arbejder med sygemeldte mellem 8-39 uger)
- Jobcenterchef
- 2 jobkonsulenter
- 2 lægekonsulenter.

Desuden er der gennemført telefoniske interview med:

- 2 sagsbehandlere fra jobcenterets afdeling i Ebeltoft (begge er i gruppen, der arbejder med sygemeldte mellem 8-39 uger)
- 2 praktiserende læger
- 3 virksomheder
- 3 personer, der er sygemeldt af psykiske årsager.

Jobcentrene har assisteret i identifikationen af denne personkreds med henblik på, at interviewpersonerne har en informeret holdning til jobcentrenes sygedagpengeopfølgning. Denne tilgang indebærer en risiko for bias, forstået således, at jobcentrene har haft mulighed for at udvælge personer, der er positive over for samarbejdet. Vi har dog i forbindelse med udvælgelsen bedt jobcentrene om også at repræsentere mere kritiske røster, ligesom det er blevet fremhævet, at det ikke er sagsbehandlernes praksis, men Projekt LUCA, der skal evalueres.

En anden central metodisk overvejelse vedrørende udvælgelsen er, at vi ikke har udvalgt respondenterne ud fra en tilfældig stikprøve, og at der derudover ikke er et tilstrækkeligt antal respondenter til, at vi kan sikre repræsentativitet. Alligevel er det vores vurdering, at analysen er baseret på et validt datagrundlag, eftersom antallet og især bredden af respondenter er med til at belyse problemstillingerne fra flere perspektiver. Derved bliver konklusionerne nuancerede, og de udsagn, der bakkes op af flere respondenter, kan tillægges større robusthed.

1.4 **Rapportens struktur**

Rapporten er opbygget på følgende måde:

- I det følgende kapitel 2 præsenterer vi målopfyldelsesanalysens konklusioner og anbefalinger
- I kapitel 3 analyserer vi projektets resultater i forhold til relationen mellem sagsbehandleren vis-a-vis den sygemeldte
- I kapitel 4 analyseres resultaterne i forhold til relationen mellem sagsbehandlerne og deres eget system
- I kapitel 5 analyserer vi resultaterne i forhold til samarbejdet mellem sagsbehandlerne og deres systemiske omgivelser.

2. Konklusion

På baggrund af målopfyldelsesanalysen vurderer Rambøll Management, at Projekt LUCA har bidraget til en markant forbedring af de to kommuners sygedagpengeopfølgning over for sygemeldte af psykiske årsager. Projektet har gennem implementering af den systemiske metode opnået en mere konstruktiv, udviklende og arbejdsmarkedsrettet proces med bedre muligheder for at skabe bæredygtige løsninger for de sygemeldte. Det er dog endnu for tidligt at konkludere på effekterne af projektet i form af eventuel reduktion af længden på sygemeldingsperioderne og forekomsten af gensygemeldinger. Disse effekter analyseres som nævnt i en registerbaseret analyse, når disse data bliver tilgængelige primo 2010.

Når vi ser på de tre indsatsområder, udviklingen af processen og dialogen med den sygemeldte, de organisatoriske og samarbejdsræssige rammer for sygedagpengeopfølgning i jobcenteret og udviklingen af samarbejdsrelationen med eksterne parter, kan målopfyldelsesanalysens hovedkonklusioner sammenfattes som følger:

- **Sagsbehandleren vis-a-vis den sygemeldte** – Projektet har opnået en styrkelse af udviklerrollen som den primære i sygedagpengeopfølgningen. Denne rolle indebærer kort fortalt, at sagsbehandleren understøtter den sygemeldte i selv at se muligheder og tage ansvar for tilbagevenden til arbejdsmarkedet. Desuden har øget viden om psykiske lidelser bidraget til en kvalificering af sygedagpengeopfølgningen.
- **Sagsbehandleren vis-a-vis eget system** – Den anerkendende tilgang er desuden blevet fremherskende i samarbejdsrelationen mellem medarbejderne i jobcenteret. Dette giver anledning til større effektivitet, en bedre omgangstone og en mere grundig sparring, som understøtter indsatsen over for den sygemeldte.
- **Sagsbehandleren vis-a-vis eksterne samarbejdsparter** – De virksomheder, der indgik i samarbejdet har generelt oplevet et stort udbytte af at medvirke. Projektets indsatser omkring lægesamarbejdet har ligeledes vist sig at give et stort udbytte for såvel læger som sagsbehandlere.

I det følgende uddyber vi målopfyldelsesanalysens konklusioner.

Sagsbehandleren vis-a-vis den sygemeldte

I forhold til dialogen og processen med den sygemeldte er det lykkedes projektet at styrke en udviklende sagsbehandlerrolle, hvor sigtelinjen er mod arbejdsmarkedet fastholdes, og hvor den sygemeldte selv har beslutningskraften. Det er sagsbehandlerne og jobkonsulenternes vurdering, at indførelsen af den systemiske metode samt tilførslen af viden om målgruppen har givet dem mere overskud i dialogen, og at processerne derfor har fået en mere konstruktiv karakter. Interviewene med de sygemeldte selv bekræfter også, at den systemiske metode har været i anvendelse, og at de fleste sygemeldte har oplevet en konstruktiv og anerkendende dialog i forbindelse med sygedagpengeopfølgningen.

Resultaterne er en tidligere arbejdsmarkedsretning af forløbene, og at de sygemeldte oplever en løbende progression i forhold til selv at kunne handle konstruktivt på mulighederne for tilbagevenden til arbejdsmarkedet. Rambøll Management vurderer på denne baggrund, at projektet har formået at indfri målet omkring styrkelse af udviklerrollen som den primære i sygedagpengeopfølgningen.

Der er imidlertid en mindre gruppe sagsbehandlere og jobkonsulenter, der ikke oplever, at projektet i nævneværdig grad har ændret deres praksis i forhold til dialogen med de sygemeldte. Disse medarbejdere har enten oplevet, at de i forvejen mestrede de systemiske metoder og tilgange, eller oplevet at projektets undervisning ikke i tilstrækkelig grad har klædt dem på til anvendelsen af disse metoder. Sidstnævnte gruppe udgør imidlertid en meget begrænset del af det samlede antal medarbejdere i projektet.

Sagsbehandleren vis-a-vis eget system

Indførelsen af den systemiske metode har ikke blot haft indflydelse på sygedagpengeopfølgningen i forhold til den sygemeldte, men har også haft en effekt på organiseringen af arbejdet og samarbejdet omkring sygedagpengeopfølgningen i jobcentret. Organisatorisk har projektet givet anledning til ændringer i mødeprocedurer, hvor man er begyndt at anvende nogle af de systemiske værktøjer. Sideløbende hermed er der skabt en anden samarbejdskultur, hvor den anerkendende tilgang er fremherskende. Samlet set fortæller jobcentrene, at dette giver anledning til større effektivitet og en bedre omgangstone.

Den positive samarbejdskultur udmønter sig samtidig i en bedre sparring omkring sagerne – også hjulpet på vej af, at sparring er kommet på dagsordenen på møderne. Dette gælder såvel i forhold til ledelsen som medarbejderne imellem. Resultatet er, at kollegernes erfaringer inddrages mere i beslutningerne, og at man derved opnår bedre beslutninger i den enkelte sag – noget der understøtter den ønskede udviklerrolle. Vi vurderer derfor, at målet om aktiv sparring frem mod en udviklerrolle er indfriet.

Sagsbehandleren vis-a-vis eksterne samarbejdsparter

Projektets tredje målsætning omkring at skabe bedre samarbejdsrelationer til eksterne samarbejdsparter koncentrerer sig om to målgrupper: virksomheder og praktiserende læger. I forhold til virksomhederne har projektet ønsket, at sagsbehandlere aktivt understøtter deres evne til at håndtere psykisk betinget sygefravær. Med hensyn til de praktiserende læger har formålet været, at sagsbehandlere aktivt understøtter, at lægerne medvirker til afklaring af arbejdsevnen hos den sygemeldte. Begge delmål har det mere langsigtede perspektiv at understøtte hurtig og varig tilbagevenden til arbejdsmarkedet.

I forhold til virksomhederne har de igangsatte initiativer bevirket, at de virksomheder, der har deltaget i projektet er blevet bedre rustet til at håndtere sygemeldte medarbejdere. Jobcentrene har undervejs i projektet haft et ønske om at udbrede initiativerne til flere virksomheder, hvilket ikke er en del af projektets oprindelige formål. Denne udbredelse har imidlertid vist sig at være vanskelig. Flere af sagsbe-

handlerne og jobkonsulenterne giver udtryk for, at det er en barriere, at flere virksomheder først kan se meningen med at indgå i samarbejdet, når de har en langtidssygemeldt medarbejder, hvilket vanskeliggør den ønskede tidlige indsats. Ligeledes er det sagsbehandlernes og jobkonsulenternes erfaring, at nogle virksomheder ikke oplever et behov for ekstern bistand til håndteringen af sygemeldinger. Den samlede erfaring fra projektet er således, at et løbende samarbejde med virksomhederne giver gode resultater, men at ikke alle virksomheder er indstillet på at etablere et sådant samarbejde før virksomheden står med en konkret langtidssygemelding.

Da jobcentrene qua projektets aktiviteter stiller sig til rådighed for virksomhederne med bistand og rådgivning omkring sygefravær, er det imidlertid Rambøll Managements vurdering, at projektet opfylder målsætningen om, at sagsbehandlernes aktivt understøtter virksomhederne i håndteringen af de sygemeldte.

Hvad angår lægesamarbejdet, er det lykkedes projektet at opnå en tidligere inddragelse og en bedre dialog. Herigennem sikres, at såvel sagsbehandlere som læger er bedre informeret om den sygemeldtes omstændigheder. Målet om at sagsbehandlernes aktivt understøtter lægernes medvirken i processen er hermed opfyldt. Der er imidlertid fortsat ønske om bedre og mere formaliseret kommunikation samt et behov for at nå ud til flere praktiserende læger.

Sammenligning med nulpunktanalysen

Konklusionerne i målopfyldelsesanalysen er baserede på en sammenligning af udgangssituationen og den aktuelle status i de to indsatskommuner. I nedenstående tabel sammenfatter vi konklusionerne fra nulpunktanalysen med den aktuelle status på centrale områder i projektets indsats.

Genstandsområde	Nulpunktanalyse	Målopfyldelsesevaluering
Sagsbehandlerrollen	<ul style="list-style-type: none"> • Flere roller i sygedagpengeopfølgningen: systemets repræsentant, hjælperollen samt elementer af udviklerrollen 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrket udviklerrolle som primær rolle blandt sagsbehandlernes • Styrkelse af den konstruktive dialog med de sygemeldte • Øget fokus på sygemeldtes egne arbejdsmarkedsmuligheder og egne handlemuligheder
Den systemiske metode	<ul style="list-style-type: none"> • Enkelte sagsbehandlere anvender dele af den systemiske metode eller relaterede redskaber 	<ul style="list-style-type: none"> • Øget kendskab til den systemiske metode • Høj implementeringsgrad i sagsbehandlernes og jobkonsulenternes daglige arbejde med de sygemeldte • En mindre gruppe sagsbehandlere og jobkonsulenter har kun i mindre grad oplevet et praksisløft enten pga. stort forkundskab eller pga. vanskeligheder med at implementere metoderne i praksis • Øget inddragelse af borgeren i beslutningerne omkring eget forløb • Mere konstruktive processer med de sygemeldte

Genstandsområde	Nulpunktanalyse	Målopfyldelsesevaluering
Værdier i sygedagpengeopfølgningen	<ul style="list-style-type: none"> Forskellige værdier præger sygedagpengeopfølgningen 	<ul style="list-style-type: none"> Ny platform for sygedagpengeopfølgningen i sagsbehandlergruppen præget af den anerkendende tilgang og en mere positiv tilgang til arbejdet
Internt samarbejde og mødekultur	<ul style="list-style-type: none"> Manglende forum for sparring omkring dialogen med den sygemeldte Kollegial sparring opdelt efter forskellige tilgange til sygedagpengeopfølgningen Begrænset udvikling i håndteringen af udfordringerne i sygedagpengeopfølgningen 	<ul style="list-style-type: none"> Den anerkendende tilgang central i samarbejdsrelationen Ny mødepraksis bygget op omkring den systemiske metode Sparring en fast del af relevante mødetyper Møder foregår efter faste strukturer, delvist baseret på redskaber fra den systemiske redskabskasse Bedre omgangstone Mere og bredere sparring Bedre løsninger for den sygemeldte Større effektivitet
Eksternt samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> Samarbejde med privat praktiserende læger præget af udfordringer og modsætningsforhold: begrænset dialog og uenighed om tilgangen til de sygemeldte Velfungerende virksomheds-samarbejde, men ønske fra virksomheder om tættere opfølgning og mere viden om psykiske sygdomme 	<ul style="list-style-type: none"> Styrket samarbejde med privat praktiserende læger med stort udbytte for såvel læger som sagsbehandlere Øget vidensudveksling og tættere afstemning i forhold til at finde konstruktive løsninger for de sygemeldte Forbedringer opnået i samarbejdet med deltagende virksomheder
Viden om psykiske lidelser	<ul style="list-style-type: none"> Overordnet kendskab til psykiske lidelser Mangel på specifik viden Usikkerhed omkring sagsbehandlingen af sygemeldte med psykiske lidelser Øget målrettet og differentieret indsats mod forskellige delmålgrupper ønskes 	<ul style="list-style-type: none"> Øget viden bidrager til kvalificering af sygedagpengeopfølgningen Usikkerheden formindsket Tidligere arbejdsmarkedsretning af forløbene Forudsætningerne for en øget målrettet og differentieret indsats mod forskellige delmålgrupper af psykiske lidelser ikke fuldt ud realiseret Den opnåede viden er fortsat på et mere overordnet niveau
Ressourceprofilen	<ul style="list-style-type: none"> Anvendes primært til at sikre den rette dokumentation til beslutningstagning omkring fleksjob og pension 	<ul style="list-style-type: none"> Bruges i en mere aktiv rolle som udviklingsværktøj i en bredere og mere kvalificeret processuel sammenhæng

Vi ser således positive forandringer fra nulpunktanalysen til målopfyldelsesanalysen på alle genstandsområder, og kun på enkelte delområder har der vist sig vanskeligheder.

3. Sagsbehandleren vis-a-vis den sygemeldte

I dette kapitel stiller vi skarpt på relationen mellem sagsbehandler og sygemeldt. Projekt LUCAs formål på dette område har været at:

- skabe en større indsigt i sygemeldte af psykiske årsager blandt sagsbehandlerne
- sikre en respektfuld dialog med de sygemeldte, hvor sigtelinjen mod arbejdsmarkedet fastholdes
- sagsbehandleren igennem dialogen med den sygemeldte faciliterer, at den sygemeldte producerer egne muligheder
- den sygemeldte igennem forløbet oplever progression i opfølgningssamtalerne og ser og tror på egne muligheder i forhold til arbejdsmarkedet, samt at den sygemeldte bliver i stand til at agere på disse muligheder.

I det følgende vil implementeringen af projektets metoder blive undersøgt, og der vil blive konkluderet på, om de opstillede mål er blevet indfriet.

3.1 Redskaber og metoder

Det væsentligste element i Projekt LUCA i forhold til at skabe forandring i kommunerne har været implementeringen af systemiske metoder. Dertil kommer undervisning i psykiske lidelser, som har haft en sekundær rolle. I dette afsnit vil der blive set nærmere på mestringen af de systemiske metoder i sagsbehandlerens arbejde med de sygemeldte. Det videnskæssige aspekt relateret til psykiske lidelser vil blive behandlet i et senere afsnit.

3.1.1 Sygedagpengeopfølgningen

Sagsbehandlerens arbejde med de sygemeldte har flere aspekter, hvor nogle er af mere administrativ karakter, og andre indeholder mere udviklingsorienterede elementer. Projektets tanke er, at sagsbehandleren med sin tilgang til opfølgningen kan præge den sygemeldtes oplevelse af progression og den sygemeldtes evne til at se og tro på egne muligheder. I den forbindelse kan der tales om fire forskellige roller, som sagsbehandleren kan påtage sig i forhold til den sygemeldte.

Tabel 3.1 Idealtypiske roller i relation til sygedagpengeopfølgningen

	Høj grad af arbejdsmarkedsorientering	Lav grad af arbejdsmarkedsorientering
Fokus på systemet	<p>SYSTEMETS REPRÆSENTANT¹</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på mål frem for proces - Målettet fokus på tilbagevenden til job - Lovpligtig opfølgning og dokumentation - Løsningen på sygemeldingen består i at finde den hurtigste vej tilbage til job 	<p>DEN AFMÆGTIGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passivitet som følge af arbejdspres - Formår ikke at gennemføre den lovpligtige opfølgning
Fokus på individet	<p>UDVIKLEREN/FACILITATOREN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på proces er en forudsætning for at nå målet om tilbagevenden til arbejdsmarkedet - Fokus på, hvordan man kan ændre sygdomsopfattelsen hos den sygemeldte - Løsningen på den sygemeldtes situation består i en inddragende proces, hvor der forsøges skabt en positiv udvikling gennem aktiv involvering af den sygemeldte 	<p>HJÆLPEREN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Høj grad af empati - "Det er synd for den sygemeldte" - Usikkerhed om, hvordan en eventuel indsats fra sagsbehandlerens side vil påvirke den sygemeldtes situation - Løsningen på den sygemeldtes situation er en periode med "fred fra systemet"

De fire roller, *systemets repræsentant*, *udvikleren*, *den afmægtige* og *hjælperen*, er udtryk for idealtypiske tilgange til sygedagpengeopfølgningen. Det vil sige, at de ikke findes 'i ren form', men at en sagsbehandleradfærd kan beskrives ved hjælp af flere af de karakteristika, som er beskrevet under de enkelte roller.

Sagsbehandleren, der følger idealtypen *systemets repræsentant*, har kort sagt fokus på den lovpligtige opfølgning, som skal gennemføres, og dermed også fokus på overholdelse af tidsfrister for opfølgning og udsendelse af sygemeldingsblanket etc. Her arbejdes der for at indsamle tilstrækkelig dokumentation til "systemet", hvorfor fokus er på paragraffer og ikke på individet (den sygemeldte). *Systemets repræsentant* har et snævert fokus på de lovpligtige krav og endemålet: raskmelding og tilbagevenden til arbejdsmarkedet, som fører til en nedprioritering af processen omkring i form af et længerevarende udviklingsrettet forløb.

Modsætningen til *systemets repræsentant* er *hjælperen*, som har en høj grad af empati for den sygemeldte. Samtidig er der stor usikkerhed om, hvordan en sygemeldt af psykiske årsager reagerer, hvis man stiller for mange krav i sygedagpengesamtaler.

¹ At vi har benævnt denne rolle *systemets repræsentant* er ikke ensbetydende med, at en adfærd i henhold til de øvrige roller ikke også er "systemloyal". Begrebet "systemets repræsentant" indfanger det markante fokus på de lovgivningsmæssige krav, paragraffer etc., som er det primære karakteristika for denne rolle. Spørgsmålet om systemloyalitet vil derimod ikke blive taget op i diskussionen.

lerne. Berøringsangst og nervøsitet over, hvorvidt man kan forværre den sygemeldtes situation, kendetegner denne rolle. Det samme gælder opfattelsen af, at "det er synd for den sygemeldte, og derfor lader jeg hende være i fred og ro derhjemme" eller "jeg ved bedst, så jeg tager over", som er udtryk for en beskytterrolle, hvor sagsbehandleren overtager ansvaret.

Udvikleren er den rolle, som Projekt LUCA arbejder hen imod. En afgørende del af projektets teoretiske grundlag handler således om, at sagsbehandleren skal indtræde i en rolle, hvor man kan understøtte den sygemeldte til at se nye muligheder for en tilbagevenden til arbejdsmarkedet. Fokus er på, hvordan der kan skabes en positiv udvikling, hvor den sygemeldte får øget sin tro på de fremtidige muligheder. Processen og de spørgsmål, som sagsbehandleren stiller, er afgørende for denne udvikling, hvor den sygemeldte sættes i stand til at håndtere sin situation.

Endelig er der den fjerde rolle, *den afmægtige*, som er et udtryk for så stor overbelastning hos sagsbehandleren, at man ikke når at gennemføre opfølgningen. Denne rolle vil ikke blive behandlet nærmere, idet den ikke har været kendetegnende for sagsbehandlerens adfærd.

I nulpunktanalysen viste det sig, at nogle sagsbehandlere – især i Syddjurs, men også i Middelfart – fremhævede den anerkendende tilgang som grundlæggende for deres opfølgning, hvorved de lagde sig op ad rollen som udvikler. Denne tilgang kombineredes med aspekter fra hjælperollen, idet man ikke ønskede at presse sygemeldte for meget og derved i praksis ofte undlod at bringe beskæftigelsesperspektivet på banen tidligt i forløbet. Imidlertid var der også sagsbehandlere i de to kommuner, der i højere grad anlagde en *systemorienteret* tilgang, hvor der stilledes krav til borgeren og sættes fokus på forpligtelser i henhold til lovgivningen.

Ved projektets afslutning kan der i Syddjurs øjnes en yderligere bevægelse i retning af udviklerrollen. Sagsbehandlerne benytter alle den anerkendende og udviklende tilgang. Nogle fortæller, at de kan blive nødsaget til i yderste konsekvens at påtage sig en myndighedsrolle, hvis dagpengene er ved at slippe op, men ellers tales der om at skabe ejerskab hos borgeren, at give muligheder frem for løsninger, at se ressourcer frem for barrierer og herigennem at skabe et hurtigt og bæredygtigt fokus på arbejdsmarkedet. Udviklerrollen er således stærkt forankret i sagsbehandlerens og jobkonsulenternes tankegang. Denne selvforståelse blandt sagsbehandlerne og jobkonsulenterne understøttes af de interviewede sygemeldte. En sygemeldt siger om dette emne:

"... det er teamwork, de er ligesom en mur, man kan spille bold opad, de kan give nogle bolde igen, hvis de ikke forstår mig, eller spørge, hvad det er, der gør, at jeg fx ikke vil tilbage til [arbejdsområde anonymiseret], og hvor vi så skal lægge fokus henne, hvilke kompetencer der gør, at jeg kan bruges andre steder."

Her genkendes den udviklende rolle og et udtalt fokus på den sygemeldtes ressourcer. Tilsvarende oplever den sygemeldte selv at have beslutningskraften – et andet vigtigt element i den systemiske og anerkendende tankegang. I forhold til om dette udspiller sig i et tidligt arbejdsmarkedsrettet fokus, fortæller samme sygemeldte:

“Der har hele tiden været jobfokus, for det vigtige var at få afklaret, hvad skal jeg, så derfor har den været på fra dag 1...”

Det bekræftes således af interviewet med den sygemeldte, at det er lykkedes at tilvejebringe det tidlige arbejdsmarkedsfokus i processen. Dette billede understøttes af de øvrige interviews med sygemeldte fra Jobcenter Syddjurs.

I Jobcenter Middelfart spores der ligeledes en klar bevægelse i retning af udviklerrollen blandt sagsbehandlere og jobkonsulenter. Fra et udgangspunkt, hvor nogle sagsbehandlere ved nulpunktsanalysen mere påtog sig en rolle som systemrepræsentant, er fokus nu mere udelt i retning af udviklerrollen. Der spores fortsat elementer af systemets repræsentant og af hjælperen, men udviklerrollen står samlet set tydeligere frem set i forhold til nulpunktsanalysen. Dette kan blandt andet ses i forandringer i måden sygedagpengesamtalen foregår på – noget vi vil komme nærmere ind på nedenfor.

Det generelle billede er således, at bevægelsen er hen imod en udviklerrolle, som opfattes positivt af både sagsbehandlere, jobkonsulenter og sygemeldte. Der er dog en enkelt sygemeldt tilknyttet et af jobcentrene, som giver udtryk for, at kravet om tidligt at skulle tage ansvar for egen proces har været et for stort pres. Vedkommende fortæller:

“Jobkonsulenten var godt nok hård. Lige fra starten var det bare “hvad vil du” og “hvad kan du”, og man kan ingenting. Hun forlangte ligesom, at man vidste, hvad man ville med sit liv, jeg synes, det var helt ude i hampen.”

Her har den sygemeldte opfattet den tidlige og selvansvarliggørende proces som et ikke konstruktivt pres. Det tyder på, at det i dette tilfælde ikke er lykkedes at afveje hensynet til den sygemeldtes situation i forhold til fokuset på den hurtige tilbagevenden til job. Flere sagsbehandlere og jobkonsulenter fremhæver, at det udgør en udfordring at afveje disse hensyn mod hinanden, men interviewene med de sygemeldte peger på, at det i de fleste tilfælde er lykkedes.

Samlet set er projektets mål om at skabe en udviklende sagsbehandlerrolle, hvor sigtelinjen er mod arbejdsmarkedet, og hvor den sygemeldte er i førersædet, imidlertid lykkedes.

3.1.2 Sygedagpengesamtalen

Dette fokus på udviklerrollen viser sig i praksis i benyttelsen af redskaber i sygedagpengesamtalen med de sygemeldte. Det er generelt opfattelsen blandt sagsbehandlerne, at de har fået udvidet deres redskabskasse i forbindelse med sygedagpengesamtalen. Såvel i forbindelse med at sætte dagsordenen og strukturere mødet som i løbet af samtalen anvendes de systemiske redskaber. Anvendelsen er ikke nødvendigvis fuldstændig og skematisk, men beskrives nærmere som behovsbetonet og nu-og-her orienteret. Sagsbehandleren griber således til de redskaber fra redskabskassen, der i løbet af samtalen med den sygemeldte viser sig et behov for. Sagsbehandlerne nævner spørgeteknikker, timeout, kontrakt, dagsorden, 4F og Margueritten, som de mest hyppigt anvendte redskaber.

Flere sagsbehandlere forklarer, at redskaberne, efterhånden som de er begyndt at mestre dem, er blevet en mere intuitiv og integreret del af deres arbejde og faglighed, og at de derfor ikke i det daglige længere tænker på, hvilket redskab de anvender - fx undervejs i en sygedagpengesamtale. Skulle de imidlertid efterfølgende afkode deres egne handlinger, ville de kunne sætte en række navne på de anvendte redskaber.

Et tilsvarende billede gør sig gældende i forbindelse med jobkonsulenternes opfølgende samtaler med borgerne. Også her fortæller de interviewede, at der er sket en udvidelse af redskabskassen og en bred anvendelse af redskaberne. Processen omkring anvendelsen er desuden ligesom blandt sagsbehandlerne i stigende grad blevet mere intuitiv. Projektets undervisning sigter mod at gøre medarbejderne bevidste om, hvilke tilgange og metoder de anvender i samtalerne. Den øgede intuitive anvendelse af redskaberne er i forlængelse heraf udtryk for, at metoderne er kommet 'ind under huden' og er dermed et tegn på et højt implementeringsniveau.

Dog er der en lille gruppe af sagsbehandlere og jobkonsulenter – især i Jobcenter Middelfart – som vurderer, at deres arbejde med de sygemeldte ikke har ændret sig så meget. Nogle vurderer, at de allerede inden projektet havde den viden, projektet har forsøgt at tilføre, mens andre giver udtryk for ikke at have fået et tilstrækkeligt godt kendskab til metoderne til at kunne anvende dem direkte i arbejdet med de sygemeldte. Det er især de mere erfarne medarbejdere, der oplever, at undervisningen ikke har bibragt dem afgørende ny viden. Samlet set vurderer vi, at denne gruppe udgør omtrent en sjettedel af de deltagende medarbejdere.

I forhold til de medarbejdere, der har mestret tilgangen og metoderne på forhånd er det uproblematisk, at undervisningen ikke har ændret nævneværdigt på deres tilgang til sygedagpengesamtalerne. I forhold til den delgruppe, der har oplevet et behov for en mere dybdegående indførelse i metoderne, kan man i højere grad diskutere, om projektet kunne have handlet anderledes. Ikke desto mindre udgør denne delgruppe en meget begrænset del af deltagerne og disse deltager udtrykker også selv, at de til en vis grad har oplevet en positiv ændring i deres tilgang til sygedagpengesamtalerne.

De systemiske metoder synes således at være blevet implementeret i den etablerede praksis omkring den personlige kontakt med borgeren hos majoriteten af sagsbehandlere og jobkonsulenterne, om end en mindre gruppe oplever at de ikke i tilstrækkelig grad er blevet opkvalificeret gennem projektet.

3.1.3 **Ressourceprofilens rolle**

Et andet delmål i Projekt LUCA i forhold til implementeringen af metoderne har været at få koblet brugen af ressourceprofilen med den systemiske tankegang. Målet har været at få sat ressourceprofilen i et systemisk og narrativt perspektiv i den praktiske anvendelse i forhold til den sygemeldte.

Sagsbehandlernes og jobkonsulenternes såvel som ledernes beskrivelser af brugen af ressourceprofilen peger i retning af, at dette delmål er blevet opnået. Sagsbehandlere og jobkonsulenterne fortæller, at de i dannelsen af ressourceprofilen benytter en række systemiske redskaber, fx Margueritten, og at de samtidig benytter ressourceprofilen i den mere overordnede proces, den sygemeldte er i. Nogle sagsbehandlere mener desuden, at borgeren tager mere ejerskab til ressourceprofilen, og at dette er med til at kvalificere den som arbejdsredskab. Vurderingen blandt sagsbehandlere og jobkonsulenterne er, at man herigennem både får kvalificeret processen ved at få bragt ressourceprofilen ind i processen på en konstruktiv måde, og at man samtidig opnår en bedre kvalitet i ressourceprofilen. Dette understøttes af ledernes vurderinger.

Koblingen af ressourceprofilen og de systemiske metoder er således ifølge sagsbehandlere, jobkonsulenter og ledere gennemført og har bekræftet tesen om, at denne kobling kan have en gavnlig effekt på brugen af ressourceprofilen som værktøj.

I nulpunktanalysen konkluderedes det, at ressourceprofilen i praksis primært anvendtes til at sikre den rette dokumentation i forhold til at træffe beslutninger om fx fleksjob eller pension. Brugen af ressourceprofilen som et aktivt redskab i den løbende proces var kun noget, som nogle sagsbehandlere praktiserede. Holdes anvendelsen af ressourceprofilen, som den beskrives efter afslutningen af projektet, op imod dette, registreres en tydelig forandring. Ressourceprofilen indtager ifølge sagsbehandlernes beskrivelser en mere aktiv rolle som udviklingsværktøj i en bredere og mere kvalificeret processuel sammenhæng.

3.1.4 **Den systemiske metode – en brugorienteret vurdering**

Spørger man ind til sagsbehandlernes vurdering af den systemiske metode, trækker sagsbehandlere flere ting frem. Som ovenfor nævnt opnås ifølge sagsbehandlernes vurdering et bedre ejerskab til processen hos den sygemeldte og en mere konstruktiv brug af allerede eksisterende redskaber som fx ressourceprofilen. Elementerne i arbejdet er de samme som før, men tilgangen og de ekstra redskaber i redskabskassen giver ifølge sagsbehandlere mulighed for at understøtte processen og sætte den sygemeldte i førertrøjen, så en tidligere og mere arbejdsmarkedsrettet indsats kan foregå. Denne vurdering understøttes af de gennemførte interviews med de sygemeldte, hvor såvel spørgeteknikker, anerkendende tilgang samt tidligt arbejdsmarkedsfokus registreres.

Nogle sagsbehandlere vurderer desuden, at de arbejdsmarkedsrettede løsninger, der skabes igennem arbejdet med de sygemeldte som følge af den systemiske metode, bliver mere holdbare på længere sigt. Dette understøttes af en leder, der vurderer, at:

"... brugen af de systemiske og narrative metoder vil give en mere langsigtet løsning for borgeren, fordi det kan påvirke sygdomsopfattelsen og opfattelsen af, hvem der kan handle."

Sagsbehandlerens arbejde indebærer også tackling af svære situationer med den sygemeldte, fx når sygedagpengene slipper op. Også i disse situationer mener sagsbehandlerne, at den systemiske metode har en gavnlig effekt. En sagsbehandler formulerer det således:

"Nu er der færre gange, hvor jeg sidder med ondt i maven. De trælse beslutninger er altid trælse, men måske gør det ikke helt så ondt længere, fordi de [sygemeldte] selv er mere inddraget."

Den systemiske metode har på denne måde en positiv effekt på sagsbehandlerens arbejde igennem den større inddragelse af borgeren i beslutningerne for egen proces. Dette kan som en sideeffekt også tænkes at give sagsbehandleren et større overskud til at møde den næste sygemeldte på en konstruktiv måde.

Samlet set vurderer sagsbehandlerne og jobkonsulenterne således, at anvendelsen af den systemiske metode har givet dem mere overskud i samtalen med den sygemeldte, og at processerne får en mere konstruktiv karakter.

3.1.5 **Mestring af metoderne**

Konkluderende kan det siges, at kendskabet til den systemiske metode igennem casebesøgene har vist sig at være højt. De fleste af de sagsbehandlere og jobkonsulenter vi har talt med har haft indgående kendskab til metoden og de deri liggende redskaber. De har i detaljen kunnet forholde sig til anvendelsesmuligheder og koblingen af metoderne med deres daglige virke, hvilket vidner om et grundigt kendskab til metoderne. Tilsvarende vidner det høje refleksionsniveau om en hyppig og velovervejet anvendelse af metoder og redskaber. Dette understøttes yderligere af en spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt sagsbehandlerne og jobkonsulenterne, hvor vi spørger ind til den oplevede mestring af de enkelte redskaber i den systemiske metode. Hele 95,2 % af de adspurgte sagsbehandlere og jobkonsulenter oplever, at de i deres arbejde mestrer processtyringsværktøjerne i den systemiske metode i høj eller i nogen grad. Tilsvarende ligger den oplevede mestring af de øvrige redskaber på mellem 71,4 % og 76,1 %. Den eneste undtagelse er mestringen af roller og domæneteori, hvor kun 38,1 % oplever at mestre metoden i høj eller i nogen grad. Her ligger mestringsniveauet fortrinsvis på 'i mindre grad' med 52,4 %. Dette kan skyldes, at bevidst arbejde med roller i kommunikationen kræver længere tid at mestre end mere direkte anvendelige redskaber, såsom 4F-modellen eller lignende. Samlet set vidner såvel interviews og spørgeskemaundersøgelse således om en høj grad af mestring af den systemiske metode og dens redskaber.

Der er imidlertid en mindre gruppe sagsbehandlere og jobkonsulenter – især i Jobcenter Middelfart – som ikke føler at have fået et tilstrækkeligt kendskab til metoderne til at benytte dem i udbredt grad i praksis. De giver enten udtryk for, at den tilførte viden ikke har været tilstrækkelig eller udtryk for, at det ikke er lykkedes projektet at sikre, at den tilførte viden har kunnet omsættes til praktisk handling.

Det er på denne baggrund Rambøll Managements vurdering, at det overordnet set er lykkedes projektet såvel at udbrede kendskabet til den systemiske metode som at opnå en høj implementeringsgrad i sagsbehandlernes og jobkonsulenternes daglige arbejde med de sygemeldte. Dog tyder undergruppen af sagsbehandlere og jobkonsulenter, der ikke har kunnet omsætte den opnåede viden til praktisk handling, på, at der med fordel kunne være arbejdet yderligere med implementeringsprocessen. Skulle man inkludere denne gruppe mere i projektprocessen, skulle sagsbehandlerne og jobkonsulenterne have haft adgang til en tættere opfølgning i forhold til implementeringen i det daglige arbejde – fx i form af coaching eller lignende. Dette vil blive behandlet nærmere i kapitel 6. 'Anbefalinger omkring udbredelse af projektets metoder'.

3.2 **Viden om psykiske lidelser**

Et delmål i projektet har været at tilføre sagsbehandlerne og jobkonsulenterne en tilstrækkelig viden om psykiske lidelser, til at de bedre kan vurdere, hvornår de kan arbejdsmarkedsrette indsatsen i forhold til sygemeldte af psykiske årsager. Tilsvarende har målet været at opnå en bedre dialog med de sygemeldte af psykiske årsager.

I nulpunktanalysen kunne det konkluderes, at:

- Sagsbehandlerne mangler viden om psykiske lidelser. Dette fører til usikkerhed om, hvor meget man kan presse den sygemeldte.
- Endvidere betyder den manglende viden, at fokus på tilbagevenden til arbejdsmarkedet i flere tilfælde udskydes til senere i sygdomsforløbet.
- Sagsbehandlerne har overordnet kendskab til de forskellige lidelser, som de sygemeldte af psykiske årsager sygemeldes på baggrund af. Der er dog ikke tale om, at der tilrettelægges en målrettet og differentieret indsats over for de forskellige målgrupper.

Spørgsmålet er, om sagsbehandlerne igennem projektet har opnået en tilstrækkelig viden til at kunne ændre på disse forhold.

3.2.1 **Undervisningens effekt**

Undervisningen omkring psykiske lidelser har begrænset sig til en enkelt dag i løbet af undervisningsforløbet. Den tilførte viden er derfor begrænset. Men har den været tilstrækkelig? Føler sagsbehandlerne og jobkonsulenterne, at de har den nødvendige viden til at foretage det daglige arbejde med de sygemeldte af psykiske årsager og til at skabe en så tidlig arbejdsmarkedsrettet proces som muligt?

Ifølge sagsbehandlerne og jobkonsulenterne i såvel Jobcenter Middelfart som Jobcenter Syddjurs har de en tilstrækkelig viden til at kunne vurdere, i hvilke tilfælde der kan sættes tidligt ind med den arbejdsmarkedsrettede indsats, og hvornår der ikke kan. De vurderer også, at det arbejdsmarkedsrettede fokus i forhold til, før de modtog undervisningen, generelt ligger tidligere. Det skyldes, at de har en mere nøjagtig viden om, i hvilke tilfælde den sygemeldte har gavn af den tidlige indsats, og i hvilke tilfælde en tidlig indsats vil være ødelæggende. Sagsbehandlerne og jobkonsulenterne vurderer således, at undervisningen har sat dem i stand til at målrette indsatsen yderligere med baggrund i denne viden, og at det giver en tidligere arbejdsmarkedsretning i indsatsen.

Flere sagsbehandlere udtaler imidlertid et ønske om en større viden om specifikke lidelser, som kunne hjælpe dem til hurtigt at kunne identificere og kategorisere de sygemeldte. Heri ligger også en tilkendegivelse om et fortsat behov for mere viden i forhold til at målrette og differentiere indsatsen i forhold til forskellige målgrupper. Dette behov er især udtalt i forhold til 'tidlig indsats'-gruppens arbejde i Jobcenter Middelfart, som har til opgave hurtigt at kategorisere de sygemeldte og visitere dem videre til den rette indsats. Sagsbehandlerne foreslår i den forbindelse, at man kunne udarbejde en pixibog over psykiske lidelser.

Undervisningen har på denne måde ifølge sagsbehandlerne og jobkonsulenterne været tilstrækkelig i forhold til at skabe en tidligere indsats, men kunne med fordel have haft en større detaljeringsgrad.

Sammenlignes ud fra dette med situationsbilledet ved nulpunktsanalysen, har projektet formået at afhjælpe sagsbehandlernes usikkerhed om, hvor meget man kan presse den sygemeldte. Tilsvarende har man opnået en tidligere arbejdsmarkedsretning. Derimod er forudsætningerne for en øget målrettet og differentieret indsats mod forskellige delmålgrupper ikke fuldt ud tilvejebragt.

3.3 **Delkonklusion – Den konstruktive dialog**

Et af hovedformålene med Projekt LUCA har været at skabe en konstruktiv dialog mellem sagsbehandleren/jobkonsulenten og den sygemeldte. Konstruktiv dialog skal i denne sammenhæng forstås som en respektfuld dialog med borgeren, der sætter borgeren i førersædet og etablerer sagsbehandleren i en udviklerrolle. Spørgsmålet er, i hvilken grad det er lykkedes at skabe grundlaget for denne konstruktive dialog igennem projektets implementering af den systemiske metode og tilførslen af viden om psykiske lidelser. Afsnittet her kan på denne baggrund forstås som en sammenfattende delkonklusion for hovedafsnittet.

Vi har ovenfor konkluderet, at projektet har formået at bevæge sagsbehandlerne og jobkonsulenterne yderligere i retning af en udviklerrolle i forhold til den sygemeldte, hvor sigtelinjen er mod arbejdsmarkedet. Det øgede fokus på at sætte den sygemeldte i stand til at se egne muligheder og til at tage egne beslutninger bevidner dette. Tilsvarende kan udviklerrollen aflæses i den mere procesorienterede rolle, som ressourceprofilen har fået hos de fleste af de interviewede sagsbehandlere og jobkonsulenter. Samlet set har indførelsen af den systemiske metode og den anerken-

dende tilgang ifølge sagsbehandlerne og jobkonsulenterne betydet, at de har mere overskud² i samtalen med den sygemeldte, og at processerne er blevet mere konstruktive. Ydermere har projektet tilført en overordnet viden om psykiske lidelser, der ifølge sagsbehandlerne og jobkonsulenterne har sat dem i stand til bedre at vurdere, hvor tidligt der kan sættes ind med en arbejdsmarkedsretning i indsatsen over for den sygemeldte. Alle disse elementer er væsentlige i forhold til at skabe en konstruktiv og udviklende dialog med den sygemeldte. Men hvordan oplever den sygemeldte dialogen. En sygemeldt siger:

"Samtalen er forløbet med mig som centrum. Sagsbehandleren/jobkonsulenten er jo egentlig bare et stykke værktøj, som jeg kan bruge til at komme videre. Hun stiller spørgsmål ud fra den viden hun har, og hun inviterer til at høre min mening. Det er meget positivt. Jeg troede, jeg vil blive bombarderet med alle mulige tilbud, det er slet ikke tilfældet, det har hele tiden været med udgangspunkt i mig, hvor er jeg lige nu, og hvor vil jeg gerne hen."

Den sygemeldte giver her udtryk for en fornemmelse af at være i centrum og for selv at være den bestemmende drivkraft i dialogen med sagsbehandleren/jobkonsulenten. Det er tydeligt, at den anerkendende tilgang og spørgeteknikkerne har været formgivende for samtalen. Desuden opleves det af den sygemeldte som en positiv måde, tingene er foregået på. Den samme positive oplevelse kan spores blandt andre interviewede sygemeldte.

Dette gælder ikke kun de processer, hvor tingene er kørt på skinner. En sygemeldt, der har været i en mere vanskelig proces, fortæller, at han har følt sig godt forstået af jobkonsulenten. Han beskriver desuden, hvordan han har bevæget sig i forhold til sine muligheder på arbejdsmarkedet igennem processen således:

"Jamen jeg vender tilbage på fuld styrke, den store forskel nu er bare "hvornår", og efterhånden er det også blevet "som hvad monstro". I starten skulle jeg bare tilbage og være [jobtitel anonymiseret], og senere hen så kunne det være det og det. Det må tiden vise."

Den sygemeldte har således måttet bevæge sit fokus igennem processen fra tilbagevenden til eksisterende job til et bredere og mere uvist fokus mod andre arbejdsmuligheder. Det er trods denne svære proces og tilknyttede uvished lykkedes den sygemeldte igennem processen at bevare et fokus på egne muligheder.

Sagsbehandlerne og jobkonsulenterne formår altså at bringe den systemiske metode og de heri liggende redskaber i spil i forhold til de sygemeldte og at skabe positive processer såvel i de mere ligetil forløb som de vanskeligere. Oplevelsen hos de interviewede sygemeldte tyder på, at processerne på samme tid sætter den sygemeldte i

² Overskuddet i samtalen kommer af en bedre sparring med kollegerne samt et bedre arbejdsmiljø som følge af indførelsen af systemiske metoder og anerkendende tilgang i møder og arbejdsrutiner i øvrigt. Dette vil blive behandlet nærmere nedenfor i afsnittet "Sagsbehandleren vis-a-vis eget system".

stand til at se egne muligheder, at handle og at være mere arbejdsmarkedsrettet på et tidligere tidspunkt. Samtidig oplever den sygemeldte dialogen som positiv.

Det vurderes på denne baggrund, at det i vid udstrækning på baggrund af projektets metoder er lykkedes at sikre den konstruktive dialog med de sygemeldte – en dialog som både er respektfuld, sætter den sygemeldte i stand til at se egne arbejdsmarkedsmuligheder, og som også af den sygemeldte opleves som en positiv progression i løbet af processen hen imod at handle konstruktivt på mulighederne i forhold til arbejdsmarkedet.

4. Sagsbehandleren vis-a-vis eget system

Oven for har vi analyseret sagsbehandlerens rolle i forhold til den sygemeldte. Vi har undersøgt, hvordan den systemiske metode og dens redskaber er blevet implementeret i relationen til den sygemeldte, og hvilke resultater det har givet for sagsbehandlerens arbejde og for den sygemeldtes oplevelse af processen. I forlængelse heraf vil de bagved liggende interne organisatoriske processer omkring sygedagpengeopfølgningen blive afdækket. Det er blandt andet disse organisatoriske processer, der har gjort det muligt for sagsbehandlerne at opnå sammensmeltningen af de systemiske metoder med det almindelige arbejde med de sygemeldte. I dette kapitel vil vi derfor fokusere på det interne samarbejde og ledelsens rolle i processen omkring implementeringen af den systemiske metode.

4.1 Det interne samarbejde

En hensigtsmæssig organisering af det interne samarbejde i jobcenteret er en vigtig præmis for at opnå en konstruktiv proces i sygedagpengeopfølgningen. Tilsvarende er det af stor betydning for implementeringen af nye metoder og redskaber, at der foregår et positivt og aktivt samarbejde om arbejdet såvel mellem sagsbehandlere og jobkonsulenter som med øvrige personalegrupper. I det følgende vil vi derfor se nærmere på samarbejdet mellem forskellige personalegrupper, de værdier der motiverer dem, samt projektets effekt på mødekulturen. Sigtet er at vurdere, i hvor høj grad der foregår en aktiv og konstruktiv sparring, og hvilke muligheder eller barrierer dette har givet i forhold til implementering af den systemiske metode i sygedagpengeopfølgningen.

4.1.1 Samarbejdet omkring sygedagpengeopfølgningen

Samarbejdet i de deltagende jobcentre har ifølge de interviewede sagsbehandlere, jobkonsulenter, ledere og lægekonsulenter ændret karakter på to niveauer. For det første har samarbejdet forandret sig internt i de enkelte personalegrupper, og for det andet har samarbejdet forandret sig personalegrupperne imellem.

I Jobcenter Syddjurs fungerer jobkonsulenter og sagsbehandlere som et samlet team. Sagsbehandlerne fortæller, at der er et tæt samarbejde internt i teamet. Dette understøttes af ledelsen, som beskriver samarbejdet mellem sagsbehandlere og jobkonsulenter som eksemplarisk. Det fremhæves, at strukturen med et samlet team fungerer rigtig godt. I forhold til samarbejdet med lægekonsulenterne opfattes samarbejdet af lægekonsulenterne som meget personafhængigt. Det betyder, at det er meget forskelligt, hvor hurtigt lægekonsulenterne inddrages i sagerne. Opfattelsen blandt lægekonsulenterne er, at de ofte inddrages senere end hensigtsmæssigt i sagerne. Der ønskes en systematik i inddragelsen, som kan afhjælpe dette. Lægekonsulenterne fortæller, at de i deres arbejde kommer rundt til flere jobcentre og institutioner i deres arbejde, og at de oplever en god stemning og gejst for arbejdet i samarbejdet med Jobcenter Syddjurs, som de ikke oplever andre steder. Desuden ser de også en mindre medarbejderudskiftning set i forhold til andre jobcentre.

I Jobcenter Middelfart fungerer jobkonsulenter og sagsbehandlere adskilt med fælles kontakt på jævnlige møder. I sagsbehandlergruppen er oprettet to særlige teams. Et til tidlig indsats, der har til formål at visitere borgere til jobkonsulent, projekt eller 'kategori 2-3'-gruppen. Det andet team er 'kategori 2-3' gruppen, der tager sig af de mere komplicerede sager. Internt i de enkelte teams fortæller sagsbehandlerne, at de har et godt samarbejde. Projekt LUCA har givet anledning til en mere anerkendende tone i dialogen mellem medarbejderne, også selvom man er uenig. Desuden taler medarbejderne ifølge ledelsen sammen på en anden måde, eftersom følelserne er blevet mindre styrende i diskussionerne. Ledelsen udtrykker det således:

"... LUCA har skabt et rum, hvor medarbejderne i teamet har været fælles om noget i flere dage, de er blevet vant til at debattere, før var der mange følelser blandet ind i det, når vi diskuterede, nu er der skabt en korpsånd og grobund for en sparringskultur."

Det generelle billede er således, at samarbejdet internt i personalegrupperne og personalegrupperne imellem er godt, og at Projekt LUCA har bidraget positivt til dette. Spørgsmål er, om Projekt LUCA har formået at sætte dybere og mere værdimæssige spor i samarbejdet.

4.1.2 **Værdier i sygedagpengeopfølgningen**

Den systemiske metode dækker ikke blot over et antal redskaber, som kan anvendes i større eller mindre grad og i forskellige sammenhænge. Der ligger i den systemiske metode også et menneskesyn og en grundlæggende anerkendende tilgang til arbejdet med mennesket – en grundlæggende tiltro til at det er i det enkelte menneskes selvforståelse, at positiv udvikling må forankres. Samtidig ligger der heri også en tillid til menneskets evne til at tage fornuftige beslutninger og til at forstå egen situation. Et af formålene med Projekt LUCA er, at denne menneskeforståelse skal udbredes i medarbejdergrupperne, således at en effektiv udviklerrolle bliver sagsbehandlernes foretrukne rolle i forhold til den sygemeldte.

Ifølge interviews med sagsbehandlere og jobkonsulenter i Jobcenter Syddjurs har man i forbindelse med Projekt LUCA opnået et fælles værdigrundlag for sygedagpengeopfølgningen med fokus på det positive og på den sygemeldtes ressourcer. En sagsbehandler beskriver det således:

"Nu snakker vi kun det positive og om ressourcer. Det er en kæmpe udvikling. Det tænker vi ikke over, det er bare en kultur, der er kommet."

Forandringen i værdigrundlag betegnes her som en ny kultur – et grundlag man ikke længere tænker over, men alligevel handler på baggrund af. Der er således skabt et nyt fælles værdigrundlag, hvorpå sagsbehandlingen foregår. En sagsbehandler fortæller i forlængelse heraf, at sygedagpengeopfølgningen har fået større vægt på kvaliteten og på holdbare løsninger, frem for hvor mange sager der lykkes til kontanthjælp. Den nye kultur favner imidlertid videre end dette: Også i forhold til det interne samarbejde nævnes denne nye kultur baseret på den systemiske metodes værdigrundlag som en central katalysator for forandring. Man er blevet mere åbne

over for hinandens spørgsmål, og der fremhæves en større respekt i de faglige diskussioner.

I Jobcenter Middelfart fortæller sagsbehandlerne, at de føler, at de har en fælles tilgang til sagsbehandlingen. De mener, at Projekt LUCA har spillet en rolle i opnåelsen af denne fælles tilgang. Efter kommunesammenlægningen var der forskellige tilgange til sagsbehandlingen, da der i Jobcenter Middelfart blev samlet tre kommuner i et jobcenter. Nogle havde en blødere tilgang end andre. Projekt LUCA har i den sammenhæng bidraget til at skabe et fælles værdigrundlag og en fælles tilgang til arbejdet. Tilsvarende fortæller jobkonsulenterne, at man i gruppen har opnået et fælles sprog, og at det har haft en positiv afsmittende effekt på de faglige drøftelser. Det er også her opfattelsen, at der er et fællesskab om at tilstræbe en anerkendende tilgang i jobcenteret.

Samlet set har Projekt LUCA i de to deltagende jobcentre givet anledning til forandringer i det værdigrundlag, hvorudfra sygedagpengeopfølgningen foregår, såvel i forhold til arbejdet med de sygemeldte som i forhold til samarbejdsdimensionen internt i jobcenteret. Den anerkendende tilgang synes at have skabt en ny omgangstone og en mere positiv tilgang til arbejdet samt en fælles platform for sygedagpengeopfølgningen i sagsbehandlergruppen. I det følgende vil blive undersøgt, i hvilken udstrækning denne oplevede forandring kan aflæses, i måden man afholder møder.

4.1.3 **Møder og metoder**

Forandringer i medarbejderkultur kan skifte ved løbende udskiftning i medarbejderstaben. Vil man derfor forlænge effekten af en kulturændring i en organisation, kan det gøres igennem institutionalisering af andre arbejds- eller samarbejdsmetoder – som fx nye metoder til mødeafholdelse. Dette afsnit vil undersøge, om Projekt LUCA har givet anledning til en sådan forankring af den systemiske metode i de deltagende jobcentre.

I Jobcenter Syddjurs har Projekt LUCA givet anledning til forandringer af både mødestruktur og mødeindhold. Flere sagsbehandlere fortæller, at der er kommet mere struktur på såvel team- som sagsmøder. Der er blevet indført ordstyrer og referent som fast rutine samt fokus på anvendelse af dagsordenen som redskab. Det giver ifølge ledelsen en klarere forståelse af, hvilke ting der er til orientering, drøftelse eller beslutning. Dertil kommer, at møderne foregår på en systemisk metodisk baggrund, hvor respekt og anerkendende tilgang til kollegerne præger dialogen. Dette giver ifølge de interviewede jobkonsulenter og sagsbehandlere en bedre dialog og en god mødekultur. Der er desuden indført en formaliseret sparring på sagsmøderne, som ifølge sagsbehandlerne gør dem mere sikre på de beslutninger, de træffer. De nye mødestrukturer har desuden ifølge sagsbehandlerne til formål at videregive de systemiske metoder til nye medarbejdere.

Tilsvarende har Projekt LUCA i Jobcenter Middelfart medført forandringer i mødestruktur og mødeledelse, blandt andet på visitationsmøderne med sagsbehandlerne fra 'tidlig indsats'-gruppen, jobkonsulenter og projektmedarbejdere. Sagsbehandlerne fortæller, at de nye procedurer har højnet udbyttet af møderne. Sagsbehandlerne

fra 'kategori 2-3'-gruppen fortæller ligeledes, at der blandt andet gennem brug af dagsorden og talerække på teammøderne er kommet mere struktur på møderne. Resultatet har været, at diskussionerne er blevet mere saglige og konstruktive og ikke længere bliver følelsesladede. Den samme opfattelse af en positiv udvikling i de faglige drøftelser fremføres af jobkonsulenterne, som deltager på hvert andet af sygedagpengegruppens fælles ugentlige møder.

Projekt LUCA har såvel i Jobcenter Syddjurs som i Jobcenter Middelfart givet anledning til forandringer på møderne af både strukturel karakter og af mere samarbejds-mæssig karakter. Det er generelt opfattelsen, at forandringen er positiv og giver anledning til såvel større effektivitet som en bedre omgangstone.

4.1.4 **Delkonklusion – Aktiv sparring**

De ovenstående afsnit har vist, at samarbejdet har udviklet sig igennem Projekt LUCA, at der er etableret en ny samarbejds-kultur, og at denne kultur er blevet forankret i nye metoder og strukturer på de faste møder i de deltagende jobcentre. Spørgsmålet er nu jævnfør de opstillede mål i forandringsteorien, om de ovenstående samarbejds-mæssige, strukturelle og organisatoriske forandringer udmønter sig i en aktiv sparring blandt sagsbehandlerne, og om denne sparring leder frem mod en udviklerrolle.

I Jobcenter Syddjurs fortæller sagsbehandlerne, at man sparrer meget med kollegerne omkring konkrete sager, erfaringer og handlemuligheder. Sparringen foregår såvel i det daglige arbejde som mere formaliseret på sagsmøderne. Resultatet er ifølge sagsbehandlerne en større sikkerhed i de beslutninger, der træffes, bedre samtaler med borgeren, samt at der bliver udarbejdet bedre planer for borgeren.

Sagsbehandlerne i 'tidlig indsats'-gruppen i Jobcenter Middelfart fortæller, at de sparrer meget med hinanden i hverdagen, og at også den faglige koordinator inddrages i sparringen, når det er nødvendigt. Tilsvarende er det opfattelsen blandt sagsbehandlerne i 'kategori 2-3'-gruppen, at der er mere faglig sparring og læring nu i forhold til før Projekt LUCA. Det giver ifølge sagsbehandlerne anledning til en fælles forståelse af tingene og et større fælles ansvar samt en fornemmelse af, at man har opbakning i de svære beslutninger. Ledelsen betegner de nye samarbejdsformer som en sparringskultur baseret på en ny korpsånd. Det fremhæves også, at det er den anerkendende tone, der præger denne sparringskultur.

Det fremgår af interviewene fra jobcentrene, at en del af den samarbejds-mæssige forandring, der er afstedkommet af Projekt LUCA, er en øget sparring kollegerne imellem. Resultatet er ifølge jobcentrene større inddragelse af kollegernes erfaringer i beslutningerne – en proces, som giver anledning til bedre beslutninger i den enkelte sag. Der vurderes således at være tale om en positiv effekt på sagsbehandlingen og på dialogen med borgeren. Sparringen understøtter derved sagsbehandlerne bevægelse hen imod en udviklerrolle i forhold til de sygemeldte.

I det foregående er det interne samarbejde i de forskellige faggrupper blevet undersøgt. En af de ting, der gerne skulle understøtte dette samarbejde og etableringen af nye strukturer, er ledelsens arbejde. Dette aspekt vil blive behandlet nedenfor.

4.2 **Ledelsesopbakning**

Et af de i forandringsteorien opstillede mål er, at ledelsen skal facilitere udviklingen og implementeringen af de nye metoder. Spørgsmålet er, hvordan ledelsen har løftet denne opgave.

4.2.1 **Ledelsens rolle i forhold til implementering af metoder**

Ifølge interviews med ledelsen og medarbejderne har ledelsen i forhold til implementeringen af de systemiske metoder haft flere centrale roller i Jobcenter Syddjurs. For det første har ledelsen haft en strategisk rolle i forhold til at sætte retningslinjer op. For det andet har ledelsen haft et ansvar i forhold til sparring og opbakning til medarbejderne – herunder også omkring brugen af metoderne i praksis og i beslutningstagningen. For det tredje er der fremadrettet en rolle at spille i forhold til forankring af metoderne efter projektets afslutning.

Ledelsen har i strategilægningen efter eget udsagn fokuseret på at præge medarbejderne til at få borgerne tidligt i gang. Af ledelsen beskrives dette som et normskifte i forhold til den tidligere praksis, hvor man først skulle begynde på arbejde, når man var helt rask. Samtidig fortæller sagsbehandlerne, at deres opfattelse er, at der igennem Projekt LUCA er kommet et øget ledelsesmæssigt fokus på holdbare løsninger og et mindre fokus på at lukke sager til kontanthjælp. Deres fornemmelse er, at kvaliteten i løsningerne har fået mere vægt. En sagsbehandler udtrykker i den forbindelse, at ledelsen:

"... bakker os op opadtil, fortæller politikere og ledelsen længere oppe, at vi er blevet kvalificerede, og det er på bekostning af arbejdstid, men at det på sigt giver meget, både metoderne og samarbejde med læger og virksomheder."

Det lader således til, at ledelsens fokus på tidlig indsats koblet med de systemiske metoder tilført af Projekt LUCA har givet et skifte i prioriteter hen imod det, sagsbehandlerne oplever som mere holdbare løsninger, og at disse prioriteter også forhandles hjem opadtil.

Ledelsen har desuden ifølge eget udsagn i Jobcenter Syddjurs et ansvar i forhold til opbakning i særligt vanskelige sager. Sagsbehandlerne fortæller i forbindelse med dette, at de oplever stor opbakning fra deres ledelse, og at de får den opbakning, de har behov for.

Endelig har ledelsen en udfordring i forhold til videreudvikling af den metodiske implementering og forankring efter projektets ophør blandt andet i forhold til nye medarbejdere. Jobcenteret oplever efter ledelsens udsagn en stor udskiftning i medarbejdere, hvilket er en udfordring. For at imødekomme dette tænker man i intern forankring og brug af kursusbudgettet.

I Jobcenter Middelfart har ledelsen ifølge interview med ledelse og medarbejdere tilsvarende haft tre centrale roller i implementeringsprocessen. For det første har ledelsen haft fokus på at bringe lovgivning og anerkendende tilgang sammen, så begge dele kan mødes i sagsbehandlingen. Dette har udmøntet sig i et fokus på tidlig indsats og på at sikre de relevante tilbud, således at sagsbehandlerne har haft de nødvendige handlemuligheder.

For det andet har ledelsen haft en central rolle i forhold til kommunesammenlægningen, der har bragt tre forskellige kulturer sammen i et samlet jobcenter. Ledelsen har i denne forbindelse forsøgt at gå forrest i forhold til at fremme den kultur, man har ønsket.

For det tredje har ledelsen haft en opgave i forhold til opbakning til medarbejderne. Ledelsen udtrykker, at de forsøger at være meget synlige, så sagsbehandlerne ikke føler sig ladt i stikken. Sygedagpengesager har ofte store konsekvenser for de sygemeldte, fx når dagpengene slipper op. Derfor mener ledelsen, at opbakning er ekstra vigtig netop på dette område. Det er i den forbindelse den klare opfattelse hos de interviewede sagsbehandlere, at de får den opbakning, de har brug for fra ledelsen. En sagsbehandler udtaler om samarbejdet med ledelsen:

“Vi får helt klart både sparring og opbakning ...”

Denne opbakning har desuden ifølge sagsbehandlerne gjort sig gældende i forhold til at tage den systemiske metode mere i brug.

4.2.2 **Delkonklusion – Ledelsen som implementeringsmæssig drivkraft**

Samlet set har ledelserne spillet en central rolle i implementeringen af projektets metoder i organisationen. De har formået både at udstikke retningen, forsøge at gå forrest og at give medarbejderne den fornødne opbakning i processen. Det i forandrings teorien opstillede formål om, at ledelsen skal facilitere udviklingen og implementeringen af de nye metoder, er således blevet indfriet.

5. Sagsbehandleren vis-a-vis eksterne samarbejdsparter

De foregående kapitler har sat fokus på Projekt LUCAs indflydelse på udviklingen af sagsbehandlerens indsats i relation til den sygemeldte og på Projekt LUCAs indflydelse på det interne samarbejde omkring sygedagpengeopfølgningen. Derudover har Projekt LUCA til formål at skabe en udvikling i samarbejdet mellem sagsbehandlere og henholdsvis praktiserende læger og virksomheder i sygedagpengeopfølgningen. Derfor fokuseres nu på, om projektet har medført nogle forandringer i forhold til de udfordringer, der eksisterede for det eksterne samarbejde før projektets start.

Nedenfor beskrives først projektets aktiviteter og resultater i forhold til sagsbehandlerens samarbejde med de praktiserende læger i de to kommuner, hvorefter der fokuseres på projektets aktiviteter og resultater i forhold til samarbejdet med virksomhederne.

5.1 Praktiserende læger

I både Syddjurs og Middelfart er der i de gennemførte interviews tegn på, at der er sket forbedringer i sagsbehandlerens samarbejde med de praktiserende læger som følge af Projekt LUCA. I Syddjurs fortæller læger og sagsbehandlere, at de har fået sat ansigt på hinanden, og at det giver et godt grundlag for en bedre kontakt. På linje hermed fortæller sagsbehandlere og læger i Middelfart, at lægerne er blevet inddraget tidligere i sygedagpengeopfølgningen. Dog har tiltagene, der er sat i værk under Projekt LUCA, kun involveret en udvalgt del af de praktiserende læger i de to kommuner, og derfor kræver det en videre udbredelse af projektet, før man kan tale om en generel forbedring af lægesamarbejdet i de to kommuner.

Før Projekt LUCA var der i de to kommuner, ifølge nulpunktanalysen, i varierende omfang problemer med tidsmangel og langsommelighed i samarbejdet, manglende udveksling af viden mellem sagsbehandlere og læger, forskellige udmeldinger fra sagsbehandlere og læger og forskelligt syn på den sygemeldtes behov. Målet med projektets aktiviteter har ifølge forandringsteorien været at overkomme disse udfordringer og opnå en tidlig inddragelse af og bedre dialog med de praktiserende læger i processen omkring arbejdet med den sygemeldte. Tanken har været, at sagsbehandlerne herigennem kan sikre, at lægerne medvirker til at afklare den sygemeldtes arbejdsevne, og at den sygemeldte opnår en hurtig og varig tilbagevenden til arbejdsmarkedet. Nedenfor ser vi nærmere på, hvordan de to jobcentre har valgt at løse denne opgave, og om man med de igangsatte aktiviteter har nået den tidlige inddragelse og den bedre dialog.

5.1.1 Aktiviteterne omkring lægesamarbejdet

I både Middelfart og Syddjurs er der som følge af Projekt LUCA blevet iværksat flere tiltag for at opnå en tidligere inddragelse og bedre dialog med de praktiserende læger. Processen blev fra begge jobcentres side indledt med at interviewe en række praktiserende læger for på den måde at skabe de bedste rammer for det videre samarbejde. En praktiserende læge fra Syddjurs fortæller:

”Og sagsbehandlerne har vist interesse og engagement over for os. De interviewede omkring 14 læger for at åbne ind til, hvad er det for problemer vi oplever, og hvad oplever de. Det har været positivt med den dialog, og at interessen for at udvikle samarbejdet var så massiv, at de ligefrem opsøgte os. Det danner grobund for, at man trods alt får et bedre samarbejde.”

Tilsvarende har de læger i begge kommuner, som har været involveret i de opfølgende aktiviteter, taget godt imod tiltagene, og flere af lægerne vurderer også, at tiltagene i høj grad er relevante i forhold til at få et mere velfungerende samarbejde.

I Middelfart er aktiviteterne omkring lægesamarbejdet mundet ud i tre konkrete tiltag:

- Forsøg med fem praktiserende læger, som sagsbehandlerne i ’tidlig indsats’-gruppen kontakter med det samme, de får en sag om en af lægens patienter – uanset årsag til sygemeldingen.
- Forsøg med en ”hotline”, som har åben en time om dagen, hvorigennem de praktiserende læger kan komme i kontakt med en sagsbehandler.
- Arbejde med økonomien i og de tekniske muligheder omkring et elektronisk kommunikationssystem til udveksling af attester og sikker mail med lægerne. Arbejdet er ikke afsluttet, så det er endnu uvist, om det er en mulighed.

I Syddjurs har aktiviteterne omkring lægesamarbejdet medført:

- En liste med kontaktoplysninger, hvor både sagsbehandlerne og de praktiserende læger kan se, hvornår de kan kontakte hinanden.
- Et stormøde (fællesmøde for sagsbehandlere og læger), hvor alle læger i kommunen var inviteret. Planen er, at stormødet fremover skal afholdes halvårligt, og at referatet skal sendes til alle læger – også dem der ikke har deltaget. På mødet blev nedsat et kontaktudvalg bestående af sagsbehandlere og læger, som skal forberede næste møde samt formidle information.
- To forsøg: Ét hvor en sagsbehandler kører ud til en bestemt læge og drøfter alle sager, vedkommende får angående lægens patienter, og ét hvor en sagsbehandler ved alle nye sager kontakter sygemeldtes læge med det samme.

I de to kommuner er målet med aktiviteterne, at kommunikationen mellem sagsbehandlere og læger fremmes, så man udveksler mere viden og arbejder i samme retning i forhold til planen for den sygemeldte.

Ud over ovennævnte aktiviteter har man i begge kommuner også sat fokus på at forbedre det allerede etablerede skriftlige samarbejde med lægerne, idet der er arbejdet med at forbedre kvaliteten af de anmodninger, der sendes til lægen. Der er fx

arbejdet med, hvilke spørgsmål der stilles, og hvilke der ikke stilles. Et par af de adspurgte læger har oplevet en ændring i anmodninger, og fx siger den ene, at:

"... sagsbehandlerne er blevet bedre til at formulere, hvilke oplysninger der ønskes, og hvad formålet med henvendelsen er."

Anmodningerne foregår således på nye og for lægerne mere hensigtsmæssige måder.

5.1.2 **Vurdering af projektet og forventninger til samarbejdet**

Rambøll Management vurderer, at præmisserne for en tidlig inddragelse af lægerne og en bedre dialog er forbedrede i de to kommuner. Alle, der er interviewet om lægesamarbejdet, både sagsbehandlere, ledelse og praktiserende læger i begge kommuner, siger enstemmigt, at aktiviteterne i forbindelse med Projekt LUCA har medført en tættere kontakt mellem sagsbehandlerne og de udvalgte læger, og alle forventer, at forbedringerne på de to indsatsområder *tidlig inddragelse* og *bedre dialog* vil medføre en mere målrettet sygedagpengeopfølgning.

Tidlig inddragelse

Med de igangsatte initiativer for en tidlig inddragelse af de praktiserende læger vurderer Rambøll Management, at sagsbehandlerne nu i højere grad understøtter, at lægernes ressourcer i forhold til sygedagpengeopfølgningen udnyttes fuldt ud. Den tidlige inddragelse bidrager til at gøre sygedagpengeopfølgningen mere målrettet, fordi der tidligere i forløbet sker en udveksling af information mellem sagsbehandler og læge, som bevirker, at begge parter er bedre informeret om, hvilke omstændigheder der influerer på den pågældende sygemelding.

I Middelfart har kun tre af de fem praktiserende læger, der har deltaget i forsøget med den tidlige kontakt, oplevet, at sagsbehandlerne har kontaktet dem, men det skyldes, at der ikke har været nogen sager angående de sidste to lægers patienter. Både sagsbehandlere og læger er positivt stemte over for den tidlige kontakt, og de fortæller, at kontakten i flere tilfælde har givet sagsbehandleren ekstra oplysninger i forhold til det, den sygemeldte havde informeret vedkommende om. Tilsvarende har det i nogle tilfælde gjort lægen opmærksom på, at en af hans/hendes patienter var blevet sygemeldt.

I Syddjurs ønsker lægerne at blive inddraget endnu tidligere, men de udtrykker, at det er blevet bedre i løbet af projektføreløbet, og at deres kompetencer i forhold til sygedagpengeopfølgningen nu i højere grad udnyttes.

Alle lægerne – både dem der har oplevet den tidlige kontakt, og dem der kun har hørt om initiativerne – forventer, at det vil bidrage til en mere målrettet sygedagpengeopfølgning, hvis de inddrages tidligere. Som én læge forklarer, så vil den tidlige kontakt betyde:

"... hurtigere udredning, hurtigere behandlingsstart, hurtigere bedring og dermed hurtigere tilbagevenden."

Bedre dialog – telefonisk kontakt

Kontakten mellem sagsbehandlerne og de praktiserende læger er at dømme efter de gennemførte interviews fortrinsvis skriftlig. Dette var tilsvarende situationen før Projekt LUCA. Man har imidlertid forsøgt at ændre på dette blandt andet med en hotline i Middelfart, men den er ikke blevet brugt. Derimod har initiativet i Middelfart for tidlig inddragelse medført mere telefonisk kontakt mellem sagsbehandlere og læger, og i Syddjurs er den telefoniske kontakt også øget. I begge kommuner er der blandt sagsbehandlere og læger enighed om, at en øget telefonisk kontakt forbedrer dialogen, fordi kontakten bidrager til en forståelse af den anden part og kan være med til at udrydde misforståelser. I forhold til sygedagpengeopfølgningen må dette forventes at være medvirkende til, at sagsbehandlere og læger i højere grad kan stå sammen om en plan for den sygemeldte.

I Syddjurs ringer sagsbehandlerne oftere til lægerne nu, og lægerne synes bedre om at ringe til sagsbehandlerne, efter de har mødt hinanden til stormødet. Fx fortæller en læge, at det i sygedagpengeopfølgningen kan være nødvendigt med en uformel snak med sagsbehandleren for at skabe en fælles forståelse af den sygemeldtes situation, og at det derfor betyder meget for ham, at han har fået sat ansigt på sagsbehandlerne, for nu er han mere tryk ved den uformelle kontakt.

Den mundtlige kontakt bidrager også til, at henholdsvis sagsbehandler og læge får en større forståelse af hinandens baggrund, fordi de over for hinanden kan få sat ord på, hvorfor de i en given situation handler, som de gør. Flere sagsbehandlere og læger giver udtryk for, at der faktisk er forståelse fra den anden parts side, når de får lejlighed til at forklare baggrunden for deres synspunkter. Lægerne kan fx forklare, hvorfor de i en bestemt situation ønsker at frede deres patient, mens sagsbehandlerne kan forklare, at det er for at opretholde patientens ret til sygedagpenge, at de ønsker at sætte patienten i gang med en arbejdsprøvning.

Ydermere kan den tætte kontakt mellem sagsbehandlere og praktiserende læger være medvirkende til, at den sygemeldte borger får en opfattelse af, at både sagsbehandler og læge står bag den plan, der lægges for vedkommende. Det kan betyde, at den sygemeldte borger ikke kan spille sagsbehandler og læge ud mod hinanden. En læge fremhæver også, at det over for sygemeldte af psykiske årsager, som kan være paranoide, kan være ekstra vigtigt, at sagsbehandler og læge er på samme side. Lægen siger, at de sygemeldte af psykiske årsager ofte opfatter de aktiviteter, som sagsbehandleren vil sætte dem i gang med, som værende uoverkommelige, og så kan lægen bidrage til at overbevise patienten om, at det er en god idé.

Det kan virke paradoksalt, at de praktiserende læger er enige i, at den personlige eller telefoniske kontakt er vigtig, når fx den oprettede hotline i Middelfart slet ikke er blevet brugt. Ifølge lægerne skyldes det dog, at de i projektperioden ikke har haft brug for at ringe til sagsbehandlerne, og ikke, at det er et irrelevant tiltag. En enkelt læge udtrykker dog skepsis over for hotlinens brugbarhed, idet det oftest er angående personrelaterede spørgsmål, når de kontakter jobcenteret. I disse tilfælde vil der alligevel skulle gives besked videre til den pågældende patients sagsbehandler. Men en anden læge synes, at hotlinen er en stor forbedring, idet de tidligere har haft sto-

re problemer med overhovedet at komme igennem til jobcenteret. Nu er der en indgang, hvor man kan lægge en besked.

5.1.3 **Barrierer i samarbejdet**

Som det fremgår af de foregående afsnit, så er det generelle billede, at både sagsbehandlere og praktiserende læger i begge kommuner oplever, at de tiltag, der har været under Projekt LUCA, har medført, at de udfordringer, der eksisterede før projektets start, i et vist omfang er blevet løst. Flere af sagsbehandlerne og praktiserende læger efterlyser dog endnu større tilgængelighed til den anden part, og det påpeges, at det er en stor udfordring for sygedagpengeopfølgningen at få bredt samarbejdet ud til de resterende læger i de to kommuner. Fx fortæller en sagsbehandler, at de i projektet er stødt på læger, som simpelthen ikke ønsker at deltage.

Angående forsøget med tidlig kontakt til de fem læger i Middelfart, så mener en læge, at hvis forsøget skal fortsætte, så skal der laves klarere aftaler for, hvornår man kan komme i kontakt med hinanden. Ellers kan både sagsbehandler og læge risikere at ringe forgæves mange gange. Også sagsbehandlerne fremhæver, at det er tidskrævende at komme igennem til lægerne, og både de og lægen siger, at hvis forsøget skal fortsætte, så skal det være med det forbehold, at det kun er i de sager, hvor sagsbehandleren er usikker på en sag, at de tager den tidlige kontakt til lægen, da det er tidsspilde i de simple sygemeldinger.

Både sagsbehandlere og læger foreslår, at mailsystemet "Edi-fact" kunne være løsningen på kontaktproblemet. Kobler man således den ovenfor nævnte tættere telefoniske kontakt med et sikkert mailsystem, virker det sandsynligt, at barrieren omkring kontakten kan overkommes.

I Syddjurs er der blandt sagsbehandlerne ikke samme udtryk for, at tilgængeligheden i forhold til lægerne stadig skal forbedres. Her lægges vægt på, at den store udfordring ligger i at få bredt initiativerne ud. Der er en stor barriere i forhold til de læger, som ikke vil deltage. Forhåbningen er, at man via stormødet, hvor referatet sendes ud til alle kommunens læger, kan få formidlet, at det er gavnligt også i lægernes daglige arbejde, hvis de deltager. Således man på sigt kan få forbedret det brede samarbejde.

5.1.4 **Tidlig inddragelse og bedre dialog**

Rambøll Management vurderer sammenfattende, at det i både Middelfart og Syddjurs er lykkedes at opnå en tidligere inddragelse af og en bedre dialog med udvalgte praktiserende læger i de to kommuner. Ud fra henholdsvis sagsbehandlernes og lægernes foreløbige erfaringer og deres forventninger til det fremtidige samarbejde vurderes det, at initiativerne, der er sat i værk, vil kunne bidrage til at opfylde Projekt LUCAs delmål: At sagsbehandlerne understøtter, at de praktiserende læger inddrages i sygedagpengeopfølgningen på en måde, så de er medvirkende til at afklare den sygemeldtes arbejdsevne og at sikre en hurtig tilbagevenden til arbejdsmarkedet.

Således er man i de to kommuner kommet et skridt nærmere et tidligere og tættere samarbejde med de praktiserende læger, men som ovenfor nævnt eksisterer der fortsat barrierer i forhold til at sikre en forbedring af det brede samarbejde med lægerne i de to kommuner.

5.2 Virksomheder

Den udadrettede indsats i Projekt LUCA har ud over indsatsen over for de praktiserende læger også været rettet mod at forbedre jobcentrenes samarbejde med virksomhederne i kommunerne. I forbindelse hermed vil vi i dette afsnit se nærmere på de gennemførte aktiviteter over for virksomhederne samt resultaterne heraf.

I både Syddjurs og Middelfart giver sagsbehandlere og jobkonsulenter udtryk for, at virksomhedssamarbejdet i forbindelse med Projekt LUCA ikke har flyttet ret meget – både fordi det har været svært at få virksomhederne til at deltage, men også fordi virksomhederne endnu ikke har benyttet sig af de tiltag, der er kommet ud af projektet. Det er derfor Rambøll Managements vurdering, at virksomhedssamarbejdet ikke har medført en ændring i forhold til det brede samarbejde med virksomhederne i kommunerne, men at ændringerne begrænser sig til de virksomheder, som har deltaget i aktiviteterne omkring Projekt LUCA. Tilbagemeldingerne fra disse virksomheder er imidlertid meget positive. Derfor er det vores overordnede vurdering, at tiltagene er relevante for virksomhederne, men at det fremadrettet er en udfordring med udbredelsen af initiativerne. Sygedagpengeopfølgningen fylder øjensynligt kun i bevidstheden hos de virksomheder, der har medarbejdere, som er længerevarende sygemeldte (eller er i risiko for at blive det), mens virksomheder uden konkrete behov ikke vægter de fordele særlig højt, der kan være ved at indgå i et tættere samarbejde med kommunen.

Før Projekt LUCA var der ikke i samme grad barrierer i samarbejdet mellem jobcentrene og virksomhederne, som der var i lægesamarbejdet. Før projektet var de største udfordringer i virksomhedssamarbejdet, at virksomhederne manglede viden om psykiske lidelser og om, hvordan de som arbejdsplads kunne forholde sig til psykisk betinget sygefravær. Målet med projektets aktiviteter har ifølge forandringsteorien været:

- at inddrage virksomhederne tidligere i sygedagpengeopfølgningen over for deres sygemeldte medarbejdere
- at sagsbehandlerne aktivt understøtter virksomhederne i at blive bedre til at håndtere psykisk betinget sygefravær
- at understøtte en hurtig og varig tilbagevenden til arbejdsmarkedet.

Det viste sig imidlertid i det praktiske arbejde med virksomhederne, at det for flere virksomheder ikke giver mening at skelne mellem psykisk betinget sygefravær og øvrigt sygefravær. For at imødekomme dette har de igangsatte aktiviteter været rettet mod sygemeldinger af både psykiske og fysiske årsager.

5.2.1 **Aktiviteterne omkring virksomhedssamarbejdet**

I begge kommuner har den virksomhedsrettede del af Projekt LUCA taget afsæt et fællesmøde mellem jobcenteret og udvalgte virksomheder i lokalområdet. På møderne er det blevet diskuteret, hvilke behov virksomhederne har i forhold til at håndtere medarbejdere, der er sygemeldt af psykiske årsager. Disse møder er blevet fulgt op af en række forskellige tiltag i de to kommuner.

I Syddjurs har man som led i Projekt LUCA udarbejdet en pjece, der præsenterer virksomhederne for, hvordan jobcenteret kan bistå dem forud for en sygemelding. Endvidere er der udarbejdet en vejledning til afholdelse af rundbordssamtaler. I vejledningen beskriver jobcenteret den konkrete fremgangsmåde i rundbordsamtalerne og understøtter dermed virksomhedernes muligheder for at gennemføre disse samtaler. Ydermere er der oprettet en 'hotline', hvor virksomheder i jobcenterets åbningstid altid kan komme i direkte kontakt med en sagsbehandler eller jobkonsulent.

I Middelfart er der også udarbejdet en pjece til virksomhederne. Pjecen beskriver jobcenterets funktioner og tilbud til virksomhederne i forbindelse med sygemeldinger. Pjecen omhandler alle faserne i sygedagpengeforløbet, og pjecens indhold er tænkt som afsæt til udarbejdelsen af en hjemmeside rettet mod virksomhederne. Virksomhederne har også fået en fast kontaktperson hos kommunen, så de ikke selv skal 'finde rundt' i systemet, når de henvender sig. Desuden er der afholdt en temadag om psykiske lidelser med oplæg fra en arbejdspsykolog. Ud over de virksomheder, der havde deltaget i det indledende fællesmøde, var også andre virksomheder i Middelfart kommune inviteret til temadagen.

5.2.2 **Vurdering af projektet og forventninger til samarbejdet**

Det er Rambøll Managements vurdering, at de tiltag, der er iværksat i henholdsvis Middelfart og Syddjurs som følge af Projekt LUCA, har bevirket, at de virksomheder, der har deltaget, er blevet bedre rustet i forhold til at håndtere sygemeldte medarbejdere. Dette er tilbagemeldingen fra alle virksomheder, vi har talt med. I Middelfart giver de deltagende virksomheder desuden mere specifikt udtryk for at være blevet bedre rustet i forhold til håndteringen af medarbejdere sygemeldt af psykiske årsager.

Af de gennemførte interviews fremgår det, at ingen af de involverede virksomheder har haft anledning til at anvende de nye tiltag endnu, men de fortæller, at de via Projekt LUCA har fået øjnene op for, hvad jobcenteret kan hjælpe dem med, når de har en medarbejder, som enten er sygemeldt eller er i farezonen for at blive sygemeldt. De fortæller ydermere, at de, når det bliver aktuelt, helt sikkert vil benytte de muligheder, som jobcenteret stiller til rådighed for dem. Som en medarbejder fra en virksomhed siger:

"Hvis vi skulle komme i en situation, hvor jeg har en medarbejder, der er sygemeldt i en længere periode, vil jeg vælge at tage kontakt til jobcenteret så tidligt som muligt. For at udrede mulighederne for delvis og tidligere tilbagevenden til arbejdet. Der har jeg fundet ud af gennem projektet, at de har noget viden, jeg ikke har. Jeg foreslår også, at man

i den situation tager en rundbordssamtale om, hvordan man kommer godt videre med det her."

Virksomhederne forventer, at et tidligere samarbejde med jobcenteret om en sygemeldt medarbejder vil bevirke, at medarbejderen i højere grad fastholdes.

Virksomhederne i både Middelfart og Syddjurs fortæller, at de vil benytte sig af mulighederne i forhold til medarbejdere sygemeldt af både fysiske og psykiske årsager. Endvidere fortæller en virksomhed fra Middelfart, at "de har fået grundlaget på plads" i forhold til at håndtere sygemeldte af psykiske årsager. De har især haft stort udbytte af temadagen om psykiske lidelser, hvor de lærte, at de som virksomhed godt kan stille nogle krav til medarbejdere sygemeldt af psykiske årsager, og at de herigennem, hvis det bliver gjort på den rigtige måde, kunne være medvirkende til en positiv udvikling hos medarbejderen. Dette kunne fx være ved at tilbyde medarbejderen en rundbordssamtale eller psykologbehandling.

Som det blev nævnt indledningsvis, så er sagsbehandlere og jobkonsulenter i både Syddjurs og Middelfart skeptiske overfor, at Projekt LUCA skulle have medført forbedringer i samarbejdet med virksomhederne i kommunerne. Dette skyldes givetvis, at sagsbehandlernes og jobkonsulenternes fokus er på det brede samarbejde med de mange virksomheder i kommunerne og ikke på de relativt få virksomheder, som har deltaget i Projekt LUCA. I forhold til det brede virksomhedssamarbejde er man i Projekt LUCA stødt på nogle barrierer, som beskrives i det efterfølgende.

5.2.3 **Barrierer i det bredere samarbejde**

Som følge af de gode erfaringer med de deltagende virksomheder har man i begge jobcentre udviklet et ønske om at udbrede samarbejdet til et større antal virksomheder i kommunen. Denne del af aktiviteterne går videre end projektets oprindelige ambition om at foretage metodeafprøvning i et mindre antal virksomheder.

Erfaringen i både Middelfart og Syddjurs er, at det er en lang proces at få virksomhederne til at se, at de kan bruge jobcenteret til noget. Som en jobkonsulent i Middelfart fortæller, så fylder mulige initiativer over for en sygemeldt medarbejder ikke særlig meget i virksomhedernes bevidsthed, medmindre de lige står i en situation, hvor de har et konkret behov. På den baggrund synes flere af sagsbehandlerne og jobkonsulenterne ikke, at der er kommet ret meget ud af de bredere rettede virksomhedsaktiviteter, ud over at det har bekræftet dem i, at virksomhederne er svære at få fat i.

En jobkonsulent i Syddjurs fortæller, at virksomhedernes selvforståelse også kan være en barriere, idet de kan være af den opfattelse, at de gør noget for en sygemeldt medarbejder, fordi de har en politik, der siger, at det gør de.

Udbredelsen af projektets initiativer kompliceres ydermere af, at det er et meget stort antal virksomheder, som samarbejdet skal udbredes til. Jobcentrenes kontaktflade med virksomheder begrænses end ikke af kommunegrænserne, idet en borger i kommunen kan være ansat i en virksomhed i en anden kommune. Dette er også en

barriere for de virksomheder, som indgår i samarbejde med jobcenteret, at det er et andet jobcenter, de skal henvende sig til, hvis deres medarbejder bor i en anden kommune.

I forhold til projektets forandringsteori, hvor målet var en tidlig inddragelse af virksomhederne i samarbejdet om deres sygemeldte medarbejder, er det et stort problem, at virksomhederne først kan se meningen med at deltage, når de har en sygemeldt medarbejder. Skal projektets formål om at opnå en tidlig kontakt til virksomhederne indfris, må virksomhederne kende til initiativerne allerede inden de får en sygemelding, så de fx kan kontakte jobcenteret for råd og vejledning, allerede inden medarbejderen langtidssygemeldes. Denne opgave er det lykkedes at løse i forhold til den oprindelige gruppe af deltagende virksomheder, men ikke i forhold til det øvrige store antal virksomheder med ansatte borgere fra jobcenterkommunerne.

5.2.4 **Bedre beredskab i virksomhederne**

Det er sammenfattende Rambøll Managements vurdering, at det i de virksomheder, der har deltaget i aktiviteterne omkring Projekt LUCA, er lykkedes at skabe et bedre beredskab i forhold til tacklingen af såvel psykisk som fysisk betinget sygefravær. Udfordringen ligger i at få initiativerne bredt ud til flere virksomheder. Her er det i forhold til en tidligere inddragelse af virksomhederne i sygedagpengeopfølgningen en barriere, at virksomhederne reelt først kan se meningen i at indgå i samarbejdet, når de har en langtidssygemeldt medarbejder. Tilsvarende kan det være en barriere, at nogle virksomheder har den selvopfattelse, at de selv i tilstrækkelig grad kan håndtere sygemeldinger. Projekt LUCA har således i forhold til de oprindeligt opstillede mål formået at indfri forventningerne omkring tidligere inddragelse af virksomhederne og aktiv understøttelse af virksomhederne i de deltagende virksomheder, men står fremadrettet overfor en stor udfordring omkring en udbredelse af samarbejdet.

6. **Anbefalinger omkring udbredelse af projektets metoder**

Målopfyldelsesanalysens resultater peger på, at implementeringen og effekten af Projekt LUCA overordnet set er en succes. På denne baggrund kan vi anbefale, at der arbejdes videre med at implementere projektets tilgange og metoder i andre jobcentre landet over, idet vi dog tager forbehold for, at en central del af effektanalysen – nemlig den registerbaserede analyse af længden på sygedagpengeperioderne, de sygemeldtes tilbagevenden til job og andelen af gensygemeldinger - endnu ikke er gennemført.

Ud over denne overordnede anbefaling om at videreføre projektets tilgange og metode, danner målopfyldelsesanalysen også baggrund for en række anbefalinger omkring tilpasninger af projektet.

Anbefalingerne vedrører den processuelle del af projektet, og det skal understreges, at Projekt LUCA har arbejdet med elementerne i anbefalingerne. Det er dog vores vurdering, at det i det fremadrettede arbejde med implementeringen af projektets metoder og tilgange er nødvendigt med et særligt fokus på de emner, der fremhæves i det følgende.

Fokus på opstartsfasen

Projekt LUCA har oplevet en meget forskellig situation omkring gennemførelsen af projektet i de tre kommuner, der oprindeligt var del af projektet. I Syddjurs har både ledelse og hele medarbejdergruppen været meget opsat på projektet gennem hele forløbet, og det har i høj grad været på medarbejdernes eget initiativ, at projektet blev startet op i Syddjurs. I Furesø opstod der omvendt meget hurtigt en skepsis omkring projektet både blandt ledelsen og medarbejderne, og samarbejdet blev som nævnt afbrudt på et tidligt tidspunkt i processen. I Middelfart har projektet mødt udfordringer i arbejdet med at sikre positivitet og opbakning omkring projektet: Ledelsen har været positivt indstillet over for projektet gennem hele forløbet, mens en del af medarbejdergruppen som allerede beskrevet har været skeptiske.

På baggrund af erfaringerne omkring projektprocessen i de tre kommuner anbefaler vi, at der sættes yderligere fokus på opstartsfasen i denne projekttype. Erfaringerne vidner om, at der er behov for at gennemføre en grundig afklarings- og afstemningsproces i forbindelse med etableringen af et så omfattende og gennemgribende projekt, som Projekt LUCA.

Projekt LUCA adskiller sig fra andre former for kursustilbud, ved at *afprøvningen af metoderne i den daglige praksis* udgør et helt centralt element. For at projektet kan fungere, skal den enkelte medarbejder være indstillet på, at det kræver en faglig og personlig indsats at ændre sin tilgang til sit daglige arbejde. Projektet handler ikke blot om, at medarbejderne skal få inspiration eller ny viden, men om at implementere nye tilgange og metoder i det konkrete arbejde. Dette forudsætter, at medarbejdere såvel som ledelse oplever ejerskab til projektet og har en egen drivkraft i for-

hold til at skabe de forandringer, der er målet med projektet. Det kræver et stort engagement fra den enkelte leder og medarbejder.

Derfor er det også afgørende, at det er afklaret om sygedagpengeafdelingen som helhed og den enkelte leder og medarbejder er indstillet på at indgå i et så omfattende projekt. En sådan proces kræver tid og ressourcer.

Afklaringsprocessen bør iværksættes allerede inden der indgås endelige aftaler omkring iværksættelsen af projektet, så man undgår at påbegynde projektgennemførelsen, uden der er fælles fodslag mellem ledelse, medarbejdere og projektmedarbejderne. Denne afklaringsproces kunne fx bestå af følgende elementer:

- *Orienteringsmøde mellem projektmedarbejdere, ledelse og medarbejdere*

På dette indledende møde bør der ud over projektmedarbejdernes præsentation af projektets indhold være fokus på både ledelsens og medarbejdernes motivation og bevæggrunde for at deltage i projektet. Det er helt afgørende i denne proces, at der gives plads til de kritiske røster, og at der i projektgennemførelsen tages hånd om de udfordringer, der identificeres allerede i denne fase

- *Individuelle samtaler med projektmedarbejdere og medarbejdere i sygedagpengeopfølgningen*

Hensigten med disse samtaler er at sikre, at alle projektdeltagere har en dyb forståelse af projektet og projektets krav til deltageren. Samtalen skaber forventningsafstemning mellem projektmedarbejdere og deltagere, og der indgås en uskreven kontrakt omkring medarbejderens deltagelse i projektet

Løbende understøttelse af medarbejderne i implementeringen

Indsatsen for at skabe opbakning og momentum omkring projektet er selvfølgelig ikke gjort med at gennemføre en fokuseret opstartsproces. I Projekt LUCA har man i Middelfart og Syddjurs haft gode erfaringer med en løbende inddragelse af ledelsen i processen og på den måde bidraget til, at ledelsen også igennem processen har bakket medarbejderne op i at skabe den ønskede forandring. Der har vist sig følgende opmærksomhedspunkter i forhold til denne proces:

- *Klar melding fra ledelsen omkring prioritering af projektet*

I nogle tilfælde har der også været behov for at ledelsen skulle markere over for medarbejderne, at man ønskede projektet, og at de var forpligtede til at gå aktivt og konstruktivt ind i processen.

- *Supervision af sagsbehandlere*

På medarbejdersiden kan udfordringerne i forhold til den løbende afprøvning af metoder og tilgange i sygedagpengeopfølgningen understøttes ved at tilbyde supervision. Det er nærliggende, at projektmedarbejderne som et led i kravet om afprøvning i den daglige praksis, deltager som observatør i et afgrænset antal opfølgningssamtaler med den enkelte projektdeltager. På baggrund af disse observationer modtager projektdeltageren individuel eller gruppebaseret supervision. Denne tilgang vil sikre, at projektdeltagerne allerede på et tidligt tidspunkt afprøver metoderne i praksis og samtidig gennem supervisionen understøtte indlæringen af den praktiske anvendelse af disse.