

Organisationsanalyse af Handicapcenter København

Socialforvaltningen, Københavns Kommune

13. oktober 2014

Implement Consulting Group
Strandvejen 56
2900 Hellerup

Tel +45 4586 7900
Email info@implement.dk
www.implement.dk

CVR 32767788
Bank 4845-3450018236
SWIFT DABADKKK
Iban DK3030003450018236

Indholdsfortegnelse

1.	Baggrund og formål med analysen	1
1.1	Baggrund	1
1.2	Formål.....	2
1.3	Metodisk tilgang	3
2.	Resumé af konklusioner og løsningsforslag.....	5
2.1	Organisering	5
2.2	Arbejdstilrettelæggelse.....	6
2.3	Anvendelse af faste sagsbehandlere	7
2.4	Løsningsforslag.....	9
2.5	Læsevejledning	9
3.	Udfordringer og styrker ved den nuværende organisering.....	11
3.1	Udfordringer og styrker set fra Handicapcenter Københavns perspektiv	11
3.2	Udfordringer og styrker set fra brugernes, pårørendes og handicaporganisationernes side	16
4.	Overordnede hypoteser og krav til en ny organisering af Handicapcenter København.....	20
4.1	Fire overordnede mønstre som afsæt for løsningsforslag.....	20
5.	Konklusioner og løsningsforslag	24
5.1	Organisering	24
5.2	Arbejdstilrettelæggelse.....	25
5.3	Anvendelse af faste sagsbehandlere	26
5.4	Løsningsforslag.....	27
6.	Forudsætninger for implementering	31
6.1	Overordnet procesplan for implementering af en ny organisering af Handicapcenter København.....	35

1. Baggrund og formål med analysen

1.1 Baggrund

Københavns Kommune gennemførte i perioden 2008-2010 en generel centralisering af myndighedsarbejdet på socialområdet. I den forbindelse blev de tidligere fire handicapcentre slået sammen til ét samlet Handicapcenter København og flyttede sammen på en fælles adresse i Københavns Nordvestkvarter i 2009.

Centret består af ca. 250 medarbejdere, hvis primære opgave er at yde støtte og hjælp til børn og voksne med varig funktionsnedsættelse. Størstedelen af medarbejderne er myndighedssagsbehandlere, som er organiseret i specialiserede enheder fordelt på tre hovedområder, henholdsvis:

- Børnefamilieområdet, der henvender sig til børn, unge og deres familier
- Voksenområdet, der henvender sig til voksne borgere mellem 18 og 65 år
- Hjælpeområdet, der henvender sig til den samlede målgruppe

Figur 1. Aktuell organisering af Handicapcenter København



Efter samlingen af de fire centre er der gennemført en organisering, primært baseret på en infra-ud-tilgang med fokus på effektivisering og kvalificering af arbejdsgange – blandt andet med anvendelse af Leanprincipper. Formålet med disse organiseringstiltag har været at skabe en større lovmedholdelighed, ensarte praksis og serviceniveau på tværs af myndighedssagsbehandlere og understøtte en specialiseret og effektiv sagsbehandlingsproces i kølvandet på en høj grad af revisionsbemærkninger, særligt i forbindelse med §41- (merudgifter) og §42- (tabt arbejdsfortjeneste) ansøgninger.

Hvor forløbet og organiseringstiltagene internt har medført stor oplevet værdi blandt medarbejderne samt i forhold til revisionsbemærkninger, har de ikke på samme måde haft en positiv effekt set fra borgernes perspektiv. HCK har således oplevet en stigende kritik af arbejdet med sagsbehandlingen. Kritik, der primært udspringer af en oplevelse af, at man i HCK har mistet fokus på barnet, den unge eller voksne i sagsbehandlingen med deraf afledte negative konsekvenser for oplevelsen af sammenhæng og helhedsorientering i afgørelser m.m.

I løbet af 2013 har Socialforvaltningen og Handicapcenter København iværksat en række tiltag for at imødegå denne kritik. Der er blandt andet etableret et Familiehus for at øge råd og vejledning, nedsat et Forældreråd, afholdt kommunikationstræning for sagsbehandlere og aftalt en række arbejdsgange internt i HCK, som skal understøtte

en mere helhedsorienteret indsats og koordinering på tværs af enheder. Samtidig er der pr. 1. november 2013 indført koordinerende sagsbehandlere for de familier i Børnefamilieenheden, som er i kontakt med flere enheder i HCK på en gang.

De gennemførte ændringer har imidlertid ikke haft afgørende effekt i forhold til de centrale dele af brugernes oplevelse af HCK, sådan som de kommer til udtryk på de møder og workshops, som har været afholdt med borgerne. Nogle borgere har oplevet en bedre tone i dialogen med HCK, og enkelte har haft virkelig gode oplevelser med sagsbehandlere, som proaktivt har taget fat i sager i dialog med mange parter, også i andre forvaltninger.

Helt overordnet viser tilbagemeldingerne fra brugerundersøgelser og Implements analyse, herunder forældre til børn med handicap, at brugerne oplever en mangel på helhedsorientering i sagsbehandlingen og i sagsbehandlernes koordinering mellem forskellige ydelser, samt at sagsbehandlerne er svære at komme i kontakt med.

På denne baggrund er nærværende organisationsanalyse sat i gang med et overordnet fokus på at afdække, hvorvidt HCK har den mest hensigtsmæssige organisering i forhold til at sikre helhed og sammenhæng i sagsbehandlingen.

1.2 Formål

Organisationsanalysen skal således afdække fordele og ulemper ved HCK's nuværende organisering i forhold til centrets syv overordnede mål, henholdsvis:

1. Høj kvalitet i sagsbehandlingen, så borgeren får den bedst mulige rådgivning, vejledning og de ydelser, de har ret til og behov for.
2. Helhedsorientering og koordinering af brugerens sag/sager.
3. Effektive arbejdsprocesser, så borgeren får afgjort deres sager inden for fristen, samtidig med at de oplever god service i samarbejdet og i dialogen med HCK.
4. Effektiv ressourceudnyttelse, så vi får mest mulig kvalitet og effekt ud af indsatsen.
5. Ligeværdig dialog i samarbejdet, så relevante parter er inddraget i de rigtige faglige løsninger.
6. Bedst mulig koordinering med øvrige forvaltninger.
7. Sikre en attraktiv arbejdsplads.

Organisationsanalysen er, med afsæt i ovenstående, tilrettelagt med udgangspunkt i tre overordnede undersøgelsestemaer, henholdsvis:

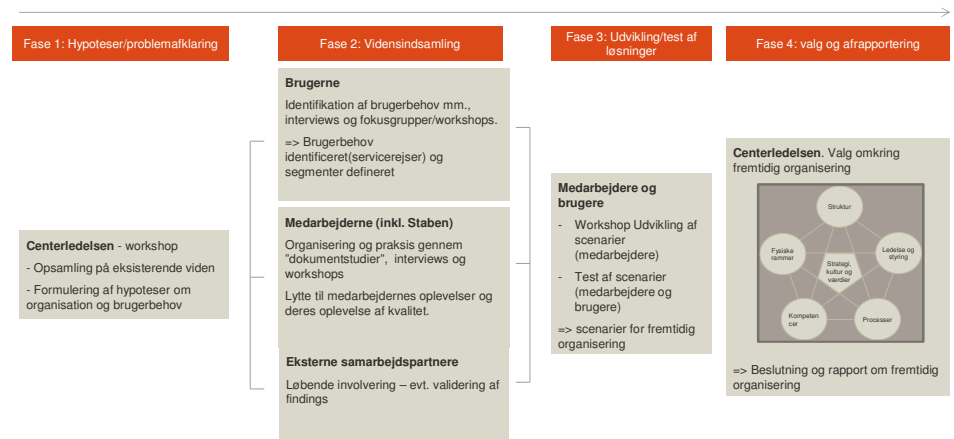
- **Organisering.** Herunder afdækkes fordele og ulemper ved den nuværende organisering samt stille konkrete forslag til ny organisering.
- **Den nuværende arbejdstilrettelæggelse i de enkelte enheder.** Herunder afdækkes udfordringerne i den nuværende tilrettelæggelse med fokus på forslag til, hvordan man kan skabe den bedst mulige service for borgerne med de midler og rammer, der arbejdes under.
- **Anvendelse af faste sagsbehandlere.** Herunder undersøges forholdet mellem overblik, specialisering og sårbarhed med henblik på at få konkrete, faktabaserede input til, hvordan man med fordel kan arbejde videre på dette område i HCK.

1.3 Metodisk tilgang

I tilrettelæggelsen af organisationsanalysen har der været et særligt fokus på at afdække brugernes oplevelser og behov.

Implement har derfor vægtet at give borgerne en tydelig stemme for at identificere konkrete og betydningssskabende "touchpoints" i oplevelsen af brugerforløbet. Fokusgrupperne med borgerne har således været tilrettelagt omkring identifikation af styrker og udfordringer i samarbejdet med HCK samt potentielle oplevede barrierer i forhold til oplevelsen af helhedstænkning og sammenhæng.

Figur 2. Illustration af organisationsanalysens tilrettelæggelse



Brugerinddragelsen har igennem processen været omfattende og har trukket på de erfaringer og de oplevelser, de repræsenterer. Brugere har været tæt inde over de indledende analyser, udviklingen af løsningerne samt givet input til den foreslåede model. Brugere har været inviteret af både Handicapcenter København og af handicaporganisationer. De inviterede brugere, som udgør ca. 160 personer, repræsenterer et bredt udsnit af brugere i forhold til:

- Alder og køn
- Bred repræsentation i forhold til, hvilke ydelser de modtager
- Om de har modtaget en bevilling eller afslag
- Om de har klaget, udtrykt utilfredshed med Handicapcenter København
- Om de har udtrykt tilfredshed med Handicapcenter København

Af de ca. 160 inviterede har ca. 60 brugere og pårørende deltaget i en eller flere aktiviteter i forbindelse med analysen. Herudover har alle handicaporganisationer deltaget i en række aktiviteter samt fået mulighed for at kommentere i forbindelse med statusmøder undervejs i processen, fx i forbindelse med Centerrådsmøder.

De 60 deltagere repræsenterer for ca. 2/3 vedkommende repræsentanter fra børne- og ungeområdet og den sidste 1/3 kommer fra voksenområdet.

Samtidig har der, jf. figuren oven for, sideløbende været gennemført et forløb med medarbejdere, afdelingsledere og områdechefer, hvor medarbejdernes og lederes erfaringer, input og forslag er blevet brugt aktivt i etablering af løsningsforslagene.

Afslutningsvis har der været afholdt workshops, hvor både borgere og ledelse i fællesskab har arbejdet med løsninger.

Både borgere, medarbejdere, afdelingsledere og områdechefer har gået aktivt ind i arbejdet med stor energi og entusiasme. Alle har været interesserede i at finde en løsning.

Afdækningen af borgernes oplevelser samt de hypotesedrevne input fra henholdsvis ledelse og medarbejdere har således dannet et solidt grundlag for arbejdet med at identificere potentielle løsninger. Disse udfoldes nærmere i de følgende afsnit.

For at sikre en nuanceret belysning af undersøgelsesspørgsmålene er analysen baseret på et miks af metodiske tilgange, og alle aktører har haft lejlighed til at påvirke proces og resultat. Dette har givet udslag i følgende typer af aktiviteter, henholdsvis desk research, enkelt- og fokusgruppeinterviews samt arbejdende workshops. Der er således:

- Gennemgået tilgængeligt materiale omkring blandt andet tidligere udviklingsarbejde, driftsrapporteringer, sagsbeholdning, kompetenceprofiler m.m.
- Løbende afholdt møder og interviews med repræsentanter for henholdsvis Forældreråd, Centerråd og Facebookgruppen "Børn med Handicap i Københavns Kommune".
- Afholdt workshops og arbejdsgruppemøder med brugerrepræsentanter inviteret igennem såvel HCK som interesseorganisationer.
- Afholdt telefoninterviews med repræsentanter fra 6-byerne til inspiration.
- Afholdt fokusgruppeinterviews med medarbejderrepræsentanter fra alle enheder.
- Afholdt fokusgruppeinterviews og enkeltinterviews med afdelingsledere og Centerledelsen.
- Afholdt hypotese- og løsningsworkshops med brugere, organisationer, medarbejdere og ledere.
- Valideret og kvalificeret det fremlagte forslag til organisering i dialog med brugerorganisationer og brugerrepræsentanter samt Centerledelsen.

2. Resumé af konklusioner og løsningsforslag

På baggrund af den gennemførte organisationsanalyse af Handicapcenter København kan Implement besvare de spørgsmål, som udgjorde formålet med organisationsanalysen.

Nedenfor er givet et resumé af de konklusioner og anbefalinger, som er resultatet af den brede og inddragende proces med brugere, pårørende organisationer, ledere og medarbejdere, som organisationsanalysen har været tilrettelagt efter. Ansvar for konklusioner og anbefalinger i denne rapport er Implements.

Samtidig er det vigtigt at understrege, at der i praksis har været stor enighed om, på tværs af brugere, medarbejdere og ledelse, hvor "skoen trykkede", og hvor der skulle sættes ind. Det har været et gennemgående træk ved hele arbejdet, at der:

- På den ene side har der været uenighed om oplevelsen og kvaliteten af mødet mellem medarbejdere og ledelse og brugere, pårørende og handicaporganisationer.
- På den anden side har været meget stor enighed om, hvor der skulle sættes ind.

2.1 Organisering

På spørgsmålet vedrørende fordele og ulemper ved den nuværende organisering er Implements konklusioner:

Fordele ved den nuværende organisering

- At den høje specialisering har højnet lovmedholdeligheden, dokumentationsgraden og den juridiske faglighed i Handicapcenter Københavns sagsbehandling og har været en nødvendig kvalitetsforbedring.
- At den høje specialisering har bevirket, at Handicapcenter København har kunnet lykkes med at skabe en effektiv sagsbehandling, hvor sagsbehandlingsfristerne overholdes i langt større grad end tidligere, at antallet af klagesager er nedbragt væsentligt, og at størstedelen af klagesagerne stadfæstes, idet kvaliteten af den formelle sagsbehandling er god.

Ulemper ved den nuværende organisering

- At den høje specialisering udtrykt ved den nuværende organisering er en barriere for at levere en helhedsorienteret og sammenhængende sagsbehandling til brugerne.
- At den høje specialisering i Handicapcenter København har medført en utilsigtet og uhensigtsmæssig opdeling af brugernes sager i flere og til tider ukoordinerede sagsbehandlingsforløb internt.
- At brugere, pårørende og organisationerne oplever, at den høje grad af specialisering og organisering efter Servicelovens paragraffer har medført, at overblikket og sammenhængen i hele sagen på tværs af flere paragraffer er vanskelig at gennemskue, samtidig med at der ikke sker en koordinering i sagen internt i Handicapcenter København.
- At brugere, pårørende og handicaporganisationer som konsekvens af specialisering oplever, at der selekteres i deres historie, og at relevant viden går tabt. Konsekvensen er, at man mister tilliden til Handicapcenter København, selvom selekteringen kan bunde i forskellige faglige oplysningsbehov, som kan variere fra sag til sag.

- At brugere, pårørende og handicaporganisationer oplever, at den proaktive rådgivning og vejledning ikke fremstår klart og tydeligt i relation til Handicapcenter København.
- At der, som konsekvens af organiseringen, er mange indgange til Handicapcenter København og ingen vejvisere i forhold til, hvem der gør hvad, og hvor de skal gå hen med hvad.

Implement anbefaler i forlængelse heraf:

- At man reorganiserer Handicapcenter København, så organisationen bedre understøtter en sammenhængende og helhedsorienteret sagsbehandling.
- At der i den nye organisering etableres en stærk modtagelsesenhed¹ med høj tværgående socialfaglig kompetence, som afklarer brugernes umiddelbare behov, giver styrket råd og vejledning og formidler kontakt til en fast sagsbehandler.
- At man i modtagelsen arbejder forebyggende, styrker råd- og vejledningsforpligtelsen over for den enkelte samt straks-afklarer og afgør ansøgninger, hvor dokumentationsgrundlaget er til stede fra begyndelsen.
- At der etableres et tværfagligt børneteam (0-14 år), et ungeteam (15-25 år) og et voksenteam (26-65 år), som skal styrke og understøtte en proaktiv helhedsorienteret og sammenhængende sagsbehandling over for den enkelte bruger.

2.2 Arbejdstilrettelæggelse

På spørgsmålet omkring udfordringerne ved den nuværende arbejdstilrettelæggelse i de enkelte enheder i forhold til at skabe den bedst mulige service for borgerne med de midler og rammer, der arbejdes under, er Implements konklusioner:

- At balancen mellem de processer og rutiner, som er styrende for arbejdstilrettelæggelsen, er defineret ud fra et behov om, at sagerne skal afsluttes rettidigt, at sagerne er afgjort lovmedholdeligt, at dokumentationen er i orden, samt at antallet af klager på baggrund af dette skal nedbringes. Brugere og deres behov for helhed og sammenhæng i sagen er ikke prioriteret på samme niveau i de eksisterende processer og rutiner. Det skal bemærkes, at der har været en bevægelse henimod en bedre helhedsorientering og oplevet sammenhæng i sagerne i Handicapcenter København. Det er dog ikke slået igennem i forhold til alle brugeres oplevelse.
- At Handicapcenter Københavns målstyring, som også rapporteres politisk, er umiddelbart ensidigt fokuseret på sagsbehandlingsfrister, klager mv. og ikke på den socialfaglige kvalitet eller evnen til at levere sammenhæng og helhed i sagsbehandlingen.
- At målstyringen, som der følges op på kontinuerligt, oftest vinder i den interne prioritering af ressourcerne, hvorfor sagsbehandlingsfrister og fokus på nedbringelse af klager "modarbejder" den øvrige store indsats i Handicapcenter København, hvor man forsøger at iværksætte forskellige tiltag for at sikre en større sammenhæng i den enkelte sag, fx initiativet vedrørende koordinerende sagsbehandlere på børneområdet.

¹ Fysisk fremmøde, indgående post telefonisk og via hjemmeside

- At it-understøttelsen er opbygget efter en opdelt sagsbehandling og ikke i tilstrækkelig grad understøtter en helhedsorienteret sagsbehandling og derved ikke giver det samlede overblik i den enkelte sag.
- At de fysiske rammer på Handicapcenter København er en barriere for samarbejdet mellem bruger og Handicapcenter København på grund af den meget begrænsede tilgængelighed med offentlig transport, samt at faciliteterne for at holde møder med brugerne er meget begrænsede og at rammerne generelt ikke er optimale.
- At arbejdstilrettelæggelsen understøtter en praksis, hvor fysiske møder med brugerne er sparsomme.

Implement anbefaler i forlængelse heraf:

- At arbejds gange i Handicapcenter København gennemgås med henblik på at styrke den helhedsorienterede vurdering, kommunikationen og opfølgningen på den enkelte sag, og at processerne udarbejdes på baggrund af de samme principper på tværs af Handicapcenter København.
- At man udvikler de eksisterende it-systemer til at understøtte en helhedsorienteret og sammenhængende sagsbehandling, bl.a. ved etablering af et fælles overblik over sagen understøttet af it og faste aftaler for dokumentationspraksis.
- At målstyringen revideres og balanceres, så den både indeholder produktionsmål for Handicapcenter København samt kvalitative mål omkring oplevet sammenhæng, service og helhed i dialogen med Handicapcenter København.
- At man arbejder målrettet på at forbedre det fysiske møde mellem bruger og Handicapcenter København, både i forhold til tilgængelighed og i forhold til de fysiske rammer omkring mødet.

2.3 Anvendelse af faste sagsbehandlere

På spørgsmålet omkring forholdet mellem overblik, specialisering og sårbarhed i forbindelse med anvendelse af faste sagsbehandlere, og hvordan man med fordel kan arbejde videre på dette område, er Implements konklusioner:

- At rollen som koordinerende sagsbehandler, der er blevet arbejdet med i Børne- og Familieenheden, i dens korte levetid har virket forskelligt og opleves af flere brugere som uden beslutningskompetence, og derfor opleves der heller ikke, at der tages ansvar for den samlede sag.
- At brugerne efterspørger en fast sagsbehandler med ansvar i hele sagen, og at den faste sagsbehandler opbygger en viden og historik i den enkeltes samlede sag og bygger videre på denne baggrund.
- At den nuværende specialisering af Handicapcenter København modarbejder en kontinuerlig og samlet videnopbygning omkring den enkelte bruger. Dette hæmmer muligheden for at levere en sammenhængende og helhedsorienteret sagsbehandling.
- At den høje specialiseringsgrad medfører et "ekspertfokus" blandt sagsbehandlerne, som hæmmer overblikket over den enkelte brugers samlede sag.
- At brugerne og deres pårørende er bevidste om risikoen ved at have en fast sagsbehandler, og at kontinuiteten kan være udfordret af sagsbehandlernes jobskifte, ferie og andet fravær. Men denne risiko opvejer fordelen ved at have en fast sagsbehandler.

Implement anbefaler i forlængelse heraf:

- At alle brugere tilbydes en fast sagsbehandler med ansvar for den samlede sag medmindre den enkelte ikke ønsker en fast sagsbehandler.
- At den faste sagsbehandler arbejder i et tværfagligt team af kolleger, som kan dække ind og supplere med kompetencer i sager, der kræver specialiseret viden ud over hvad den enkelte sagsbehandler kan rumme fagligt.
- At det tværfaglige team er organisatorisk backup i tilfælde af fravær eller jobskifte. Dette sikrer, at borgerens sag er kendt, så borgeren ikke skal starte forfra ved den faste sagsbehandlers eventuelle fravær og/eller akuthenvendelser.

Med afsæt i ovenstående anbefalinger i forhold til de tre overordnede undersøgelsestemaer har Implement udarbejdet et forslag til ny organisering, der imødekommer de behov, der er belyst igennem inddragelsen af borgerne i processen, samt de udfordringer, der er belyst i forhold til de overordnede mål igennem den samlede proces med borgere, organisationer, medarbejdere og ledelse i HCK.

2.4 Løsningsforslag

Implements løsningsforslag indeholder en række nye elementer, som er radikalt anderledes end den organisering og arbejdsform, man i dag arbejder efter i Handicapcenter København.

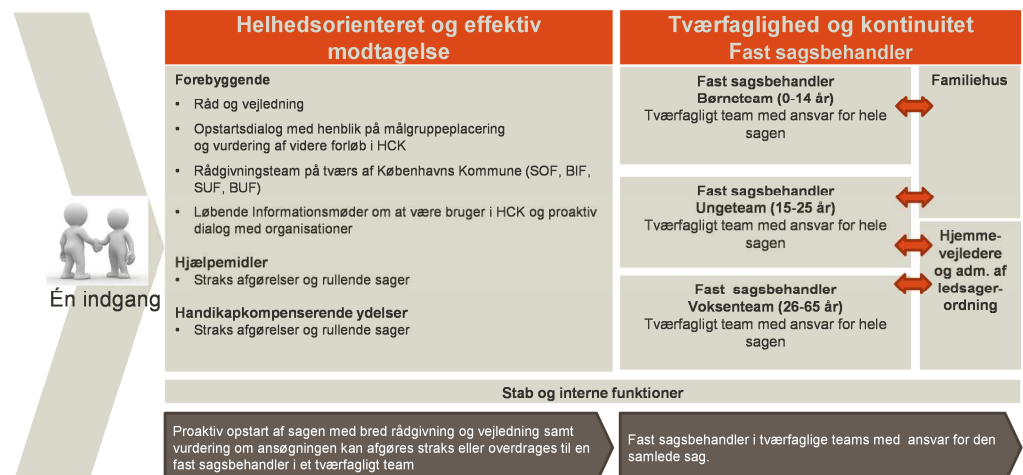
Løsningsforslaget skal styrke samarbejdet med brugerne, styrke den brede socialfaglighed samt sikre, at helhedsperspektivet og sammenhængen i den enkelte sag understøttes strukturelt i organiseringen af Handicapcenter København, samtidig med at resultaterne i forhold til en øget rettidighed og lovmedholdelighed fastholdes.

Løsningsforslaget kræver en betydelig organisatorisk indsats i en mere helhedsorienteret sagsbehandling, hvor borgerens oplevelse af sammenhæng er central i en ny arbejdsform for Handicapcenter København.

Løsningsforslaget indeholder tre væsentlige ændringer i forhold til den nuværende organisering:

- Én indgang og styrkelse af råd og vejledning
- Fast sagsbehandler til alle
- Etablering af tre tværfaglige teams, som understøtter en høj faglig kvalitet og helhedsorientering

Figur 3. Forslag til ny organisering for Handicapcenter København



De tre elementer er alle identificeret i en tæt og inddragende proces med brugere, pårørende og handicaporganisationer samt ledere og medarbejdere i Handicapcenter København. Løsningsforslaget præsenteres i nærmere detaljer i afsnit 6.4.

Løsningsforslaget understøtter Handicapcenter Københavns strategiplan 2014-2017.

2.5 Læsevejledning

I det følgende præsenteres resultaterne af den samlede afdækning af udfordringer og potentialer i forhold til de tre overordnede undersøgelsestemaer samt afdækningen af brugernes oplevelser og behov.

I kapitel tre præsenteres således dokumentationen af udfordringer og styrker set inde fra Handicapcenter København som organisation, italesat gennem medarbejdere og ledelse, samt udefra, set fra borgernes perspektiv.

Medarbejdere og ledelse repræsenterer en vinkel, der omfatter såvel de interne rammer og muligheder for arbejdstilrettelæggelse, trivsel og opgavevaretagelse som fokus på borgernes oplevelse.

Brugernes oplevelser er afdækket med afsæt i, hvilke udfordringer og styrker man oplever i mødet og samarbejdet med Handicapcenter København, samt hvilke forbedringspotentialer der set fra en borgervinkel ville kunne understøtte, at man når de overordnede strategiske mål i forhold til at understøtte en helhedsorienteret sagsbehandling med borgeren i centrum. Brugernes perspektiv er belyst gennem brugere, pårørende og organisationer.

I kapitel fire analyseres den indsamlede viden og udledte hypoteser med fokus på, hvilke krav der er til en ny organisering af Handicapcenter København holdt op imod de overordnede strategiske mål.

I kapitel fem konkluderes der på hypoteserne, og forslaget til en ny organiseringsmodel præsenteres i nærmere detalje.

I kapitel seks ses der fremad, og forudsætningerne for implementering af den foreslåede model belyses.

3. Udfordringer og styrker ved den nuværende organisering

Udgangspunktet for organisationsanalysen af Handicapcenter København er, som beskrevet, at der er et oplevet behov for en analyse – og potentiel retænkning – af centrets organisering med henblik på at sikre kvalitet i sagsbehandlingen, helhedstænkning og optimal anvendelse af ressourcer, samtidig med at Handicapcenter København forbliver en attraktiv arbejdsplads. Dette afsæt har dannet rammen for interviews og workshops med ledelse og medarbejdere med fokus på at afdække oplevede potentialer og udfordringer set indefra i forhold til at nå de overordnede strategiske mål.

Dokumentationen af udfordringer og styrker er struktureret efter en række hypoteser, som er formuleret gennem dialogen. De identificerede hypoteser har virket som ramme for de nedfaldspunkter, hvorfra formuleringen af den nye organisering har taget sit udgangspunkt.

Med andre ord skal den nye organisering med udgangspunkt i de afdækkede udfordringer og styrker, set fra såvel Handicapcenter Københavns som borgernes side, levere en anden arbejdsform og systematik med afsæt i de identificerede hypotesers betydning i forhold til at nå de overordnede strategiske mål for Handicapcenter København.

3.1 Udfordringer og styrker set fra Handicapcenter Københavns perspektiv

Styrker og udfordringer er i det følgende beskrevet, som de er formuleret af medarbejdere og ledere i Handicapcenter København, og de repræsenterer således deres *oplevelse*. Jf. tidligere er denne oplevelse på nogle områder parallel med brugernes og på andre områder helt modsat.

HANDICAPCENTER KØBENHAVN FORANDRER SIG KONTINUERLIGT OG ER PÅ VEJ MOD EN MERE BRUGERORIENTERET KULTUR OG ORGANISERING.

Handicapcenter København har, som indledningsvist gjort rede for, været igennem en række forandringer og mindre reorganiseringer i enhederne igennem de seneste år under mantraet "når noget ikke virker, laver vi det om". Handicapcenter København er således kendetegnet ved at være en organisation i konstant bevægelse. Samtidig italesætter ledelsen i Handicapcenter København selv et behov for at strukturere deres fokus på at følge implementering af nye initiativer eller organisationsformer yderligere – man bruger aktuelt mest energi på udviklingsfasen, men mindre på selve implementeringen.

Der er ingen tvivl om, at Handicapcenter København har en medarbejdergruppe, der som udgangspunkt er meget omstillings- og forandringsparat. Der er imidlertid samtidig en begyndende afmatning at spore og et ønske om at lade tingene falde til ro og på plads, inden man begynder at ændre for meget ved noget igen.

Mange af Handicapcenter Københavns medarbejdere oplever, at man lige nu har fat i nogle organiseringsformer, der giver god mening. Når dette ikke bliver anerkendt eller oplevet tilsvarende positivt fra borgernes perspektiv, skaber det naturligvis en høj grad af frustration og samtidig en utryghed i forhold til konsekvenserne i den enkelte enhed.

ARBEJDSLILLELÆGGELSEN OG MÅLSTYRINGEN VINDER OVER DEN BORGER-/HELHEDSORIENTEREDE SAGSBEHANDLING

En hjørnesteen i den nuværende organisering af Handicapcenter København, set fra medarbejdernes og ledelsens side, er anvendelsen af Leanprocesser i arbejdstilrettelæggelsen. Med Lean har man i Handicapcenter København oparbejdet en resultatorienteret målkultur på tværs af enhederne med fokus på produktion og tidsfrister. Tilgangen har afstedkommet en opsplittning af sager på paragrafniveau, i nogle enheder med yderligere opdeling i sagsskridt, og denne strukturering af arbejdet har i flere enheder medført en markant oplevelse blandt medarbejderne af tydelighed i forhold til opgavefordeling og ansvarsområder.

Sagsbehandlere har oplevet en faglig tilfredsstillende ved at kunne specialisere sig inden for konkrete paragrafområder og har samtidig herigennem oplevet en højelse af den samlede faglighed i Handicapcenter København.

I kraft af et ledelsesmæssigt fokus på uddannelse af medarbejderne til at varetage ansvar som Leankoordinatorer er det samtidig oplevelsen, at Lean har medført en høj grad af medindflydelse i forhold til opgaveløsning og målstyring samt en øget forståelse på medarbejderniveau for Handicapcenter Københavns rammer.

Flere medarbejdergrupper fremhæver, at den meget synlige målstyring og de ugentlige målstyringsmøder har givet et incitament i det daglige arbejde i forhold til at komme i mål, både individuelt og som gruppe.

Implementeringen af Lean har således fået betydning for både styringsmuligheder og ledelsesinformation samt sagsbehandlernes overblik og mulighed for specialisering.

En anden væsentlig effekt af implementeringen af Lean er organiseringen med rullende sagsbehandlere, og dermed elimineringen af sager på den enkelte sagsbehandlers bord, der set bagudrettet har haft en tendens til at vokse til bunker og medføre stress og uoverskuelighed i opgavevaretagelsen. Nedbrydningen af sagerne og de rullende sagsbehandlere har medført, at man i Handicapcenter København har fået styr på sagsgangene og overblik over arbejdet. Der er samtidig en kendsgerning, at Lean, ud over at have optimeret produktiviteten, har mindsket sårbarheden i sagsbehandlingen.

Lean har således haft en væsentlig betydning for arbejdsmiljøet og arbejdsglæden for en stor del af sagsbehandlere, dog med tydelige forskelle enhederne imellem med afsæt i forskelligartet implementering. Set fra den positive vinkel har Lean således understøttet en mål- og resultatorienteret kultur i Handicapcenter København, med konkretisering af opgaver og tydelighed i opgaveløsningen til følge, samt understøttet en oplevet højnet faglighed på tværs.

Organiseringen af arbejdet med afsæt i Leanprincipperne har imidlertid samtidig haft afgørende betydning for den socialfaglige vinkel, der anlægges på sagsbehandlingen i Handicapcenter København.

Hvor organiseringen således ses som indeholdende et stort potentiale i forhold til arbejdsmiljø, resultatorientering og styringsmuligheder, udgør den samtidig en stor udfordring i forhold til den borgerorienterede sagsbehandling, herunder muligheden for at skabe sammenhæng og helhedsorientering i sagsbehandlingen og understøtte en oplevelse hos borgerne af at blive hørt i en samlet proces.

BORGEREN SKAL TILBAGE I CENTRUM – MEN KVALITETSLØFTET I FORHOLD TIL DE REVISIONSNÆRE YDELSER OG RETTIDIGHEDEN SKAL FASTHOLDES

Såvel ledere som medarbejdere i Handicapcenter København er enige om, at der er brug for at få borgeren tilbage i centrum af sagsbehandlingen. De interviewede og deltagerne i workshops på tværs af enheder har således et udtalt ønske om at skabe større sammenhæng mellem egenoplevelsen af centrets arbejde og borgernes oplevelse. Men man er samtidig tilbageholdende i forhold til, hvilken betydning det vil få for den organisering, man oplever som værdiskabende internt.

I kraft af organiseringen og de opsplittede – og dermed fragmenterede – sager er den tilbagevendende kontakt med den enkelte borger begrænset for sagsbehandlerne, med undtagelse af de koordinerende sagsbehandlere. Den enkelte sagsbehandler indgår for størstedelens vedkommende i et sagsrul og har typisk ansvar for et enkelt paragrafområde eller et sagsskridt i forbindelse med et paragrafområde, eksempelvis ansøgning, indhentelse af oplysninger eller afgørelse. Dette betyder i praksis, at sagsbehandleren kun dykker ned i en afgrænset del af den samlede sag og den samlede dokumentation på sagen og kun i begrænset omfang har egentlig kontakt til borgeren eller de pårørende i sagen.

Heller ikke de koordinerende sagsbehandlere har ansvar for eller beslutningskompetence i forhold til den samlede sag, og oplevelsen er, at hvor borgerne er glade for at have en fast person at kontakte, så får de heller ikke med en koordinerende sagsbehandler en oplevelse af sammenhængende sagsbehandling eller sammenhængende afgørelser. Ansøgninger skal forskellige steder hen, bliver behandlet som enkeltsager, og afgørelserne kommer tilsvarende fra mange forskellige enheder, uden at oplysninger og viden nødvendigvis deles på tværs, eller at én person tager ansvar for deres sag. Den koordinerende sagsbehandler kommer med sagsbehandlerens egne ord i mange tilfælde til at agere internt postbud mere end noget andet. Samtidig kan den interne opgavevaretagelse i forhold til en sag med en koordinerende sagsbehandler tilknyttet have betydning for samarbejdet med borgeren, hvor andre med beslutningskompetence i sagen kan opleve at skulle forsvare afgørelser i forhold til borgernes oplevelse af at være blevet stillet muligheder i udsigt af den koordinerende sagsbehandler, der ikke kan imødekommes i praksis ud fra dokumentationsgrundlaget i sagen.

PROCESSERNE SKAL UNDERSTØTTE HELHED OG SAMMENHÆNG I HELE HANDICAPCENTER KØBENHAVN

Opsplitningen af sager i mindre ansvarsområder har i praksis betydet, at Handicapcenter København i høj grad er en organisation baseret på tydelige og velbeskrevne processer omkring opgaveløsningen i de enkelte enheder. Processerne fungerer således som en fælles hukommelse, men samtidig er der konkrete udfordringer med at få dem opdateret, og flere af dem opleves som unødigt tunge.

Processerne italesættes fra såvel ledelses- som medarbejdersiden, både som en åbenlys styrke, men også som en udfordring, fordi de mange processer kan blive så styrende for arbejdet, at de får en tendens til at skygge for sagsbehandlerens sunde fornuft i forbindelse med faglige vurderinger i konkrete sager. Processerne kan, som nogle udtrykker det, "blive en sovepude", hvor det er processerne, der bærer ansvaret for vurderingen i en given sag, og ikke sagsbehandlerne. Det bliver imidlertid samtidig fremhævet blandt medarbejderne, at processerne er medvirkende til, at der sker færre fejl i sagsbehandlingen, og at de sikrer, at man ikke "glemmer" et skridt i sagsgangen undervejs.

Der er forskel på processernes form. De senest beskrevne processer levner større rum for individuel faglig vurdering og anvendelse af almindelig sund fornuft end de tidligere generationer, hvor alle processer var meget detaljerede.

En helt gennemgående udfordring i forhold til procesbeskrivelserne er imidlertid, at der mangler fokus på de tværgående processer, og at processerne ikke er udarbejdet fra borgerens perspektiv, men med afsæt i paragrafområder.

LEDELSE OG MÅLSTYRINGEN SKAL UNDERSTØTTE SAMMENHÆNGSKRAFTEN PÅ TVÆRS AF HANDICAPCENTER KØBENHAVN

Enhver organisations form, kultur og værdier er præget af den ledelse, der trækker linjerne og tegner rammerne. Ledelsen er samtidig afgørende for den retning, der styres i.

Ledelsesfundamentet i Handicapcenter København er, set fra et medarbejderperspektiv, stærkt. Der er således en gennemgående oplevelse blandt medarbejderne af en ledelse, der er synlig, lettilgængelig og handlekraftig. Topledelsen bliver fremhævet for at understøtte et meget højt informationsniveau, og man oplever samtidig, at HCK har afdelingsledere, der både guider i opgaveløsning og prioritering samt bakker op, når det er nødvendigt. Der er dog forskel enhederne imellem i forhold til, i hvor høj grad man oplever at have det *samme* informationsniveau på tværs af enheder.

Ledelsen bliver ligeledes anerkendt fra medarbejdernes side for at være åben i sin tilgang til styring og for at inddrage medarbejderne i prioriteringer og beslutninger i forhold til den daglige drift.

Helt overordnet er der en overvejende stor tilfredshed medarbejderne imellem med ledelsen, både topledelsen og ledelsen i den enkelte enhed.

Konkret efterspørger medarbejderne dog, at beslutninger i højere grad træffes enhederne imellem, så afdelingslederne forpligter sig på de tværgående aftaler og følger op på dem – og dermed understøtter sammenhængskraften på tværs af Handicapcenter København. Samtidig er der et behov blandt medarbejderne for, at ansvar fordeles tydeligere i ledelsen, så der skabes klarhed over, hvem der er ledelsesmæssig ansvarlig for konkrete beslutninger og tiltag.

Set fra Centerledelsens perspektiv er der en oplevelse af, at man har etableret tydelige ansvarsområder ledelsen imellem, og at man på tværs – om end i siloer – har god ledelsesinformation og et godt overblik. Der er samtidig enighed om, at man har et øget fokus på fælles ledelse og drift, og at man generelt skaber gode resultater, dog med mulighed for at styrke samarbejdet på tværs yderligere.

Med implementeringen af Lean i Handicapcenter København er der etableret et fælles fokus på styring. Styring af området opleves således som medarbejdernes projekt i lige så høj grad som ledelsens. Flere medarbejdere fortæller, at de oplever at have fået en større forståelse for centrets økonomi, samtidig med at målene og målopfølgningen i den enkelte enhed udgør en incitamentsstruktur og bliver retningsgættende for konkret prioritering af sagerne. Incitamentsstrukturen kan have den negative påvirkning for sagsbehandlingen, at man eksempelvis får "bedre tal" og fremstår mere effektiv i målstyringen hvis man prioriterer sager, hvor man kan nå at overholde tidsfristen, over sager, hvor tidsfristen allerede er overskredet.

På nuværende tidspunkt fungerer målstyringen samtidig på enhedsniveau, hvilket ikke understøtter sammenhængen på tværs. Målene er derudover udelukkende af kvantitativ karakter, eksempelvis antal afsluttede ansøgninger eller andel af behandlede sager, hvor tidsfristen er overholdt, hvorfor den mere kvalitative del af sagsbehandlingen,

eksempelvis råd- og vejledningsforpligtelsen ikke indgår som en del af målstyringen – og dermed som en del af succeskriteriet for god sagsbehandling.

Fra ledelsesside er der tilfredshed med styringsgrundlaget på tværs af Handicapcenter København, dog netop med det forbehold, at der ikke er mulighed for at måle på eksemplvis råd og vejledning eller helhedsorienteret sagsbehandling.

MÅLSTYRING OG HELHEDSORIENTERING SKAL UNDERSTØTTES STRUKTURELT

Den store medarbejderopbakning til ledelsen i Handicapcenter København er en stor styrke for organisationens sammenhængskraft og udgør således et solidt fundament i forhold til at implementere og nå i mål med en konkret forandringsstrategi for centret. De styringsmæssige rammer i centret er, som beskrevet, stærke og gennemsigtige, både for ledelsen og på medarbejderniveau.

De styringsmæssige rammer tilgodeser ikke i tilstrækkelig grad den retning, man gerne vil bevæge sig i, i forhold til at udøve helhedsorienteret sagsbehandling og give kvalificeret råd og vejledning. Det vil derfor være nødvendigt for at nå i mål med de strategiske mål at ændre eller supplere de nuværende resultatmål i den enkelte enhed med mål, der understøtter helhedstænkningen i sagsbehandlingen.

Det er samtidig en ledelsesmæssig udfordring, at man i den nuværende organisering er meget fokuseret på den enkelte enheds leverance og kvaliteten af denne. Dette understøtter silotænkning i enhederne og siloadfærd i Handicapcenter Københavns ledergruppe på trods af ønsket om det modsatte.

Der er derfor ligeledes behov for, at man i højere grad sætter mål på tværs af enheder, så en tværgående indsats belønnes i resultatmålene.

EN DIFFERENTIERING I KOMPETENCEPROFIL SKAL UNDERSTØTTE MÅLSÆTNINGERNE

Den kompetenceprofil, der i kraft af produktionskulturen i centret er blevet værdisat igennem en længere periode i Handicapcenter København, er en sagsbehandlerprofil med styr på dokumentationskrav, lovmedholdelighed og rettidighed. På ledelsesniveau har man dog et begyndende fokus på, at medarbejderne har behov for en større handicap- og socialfaglig viden – en specialisering, der er blevet nedprioriteret i takt med fokus på opkvalificering i forhold til lovgivningens rammer i sagsbehandlingen.

Det bliver samtidig fremhævet på ledelsesniveau, at der er behov for at styrke medarbejdernes relationelle kompetencer i forhold til at arbejde med inddragelse og understøttelse af netværk i deres arbejde med borgerne, ligesom kompetencer i forhold til mødeledelse, konflikthåndtering og åben kommunikation bliver italesat som nødvendige at styrke.

Medarbejderne selv oplever, som beskrevet, en stor faglig tilfredsstillelse ved den specialisering, der er blevet styrket igennem den nuværende organisering i centret – men de oplever også en frustration i kontakten med borgerne, der utvetydigt efterspørger en bredere socialfaglig viden og forståelse på tværs af et sagsforløb samt muligheden for at få kvalificeret rådgivning på tværs af lovgivningen hos den sagsbehandler, de får kontakt til. Det er derfor væsentligt, som en integreret del af en retænkning af organiseringen, at tænke i, hvilke typer af kompetenceprofiler der bedst muligt understøtter den effekt, man gerne vil opnå igennem en anden organiseringsmodel.

3.2 Udfordringer og styrker set fra brugernes, pårørendes og handicaporganisationernes side

Borgerne, der repræsenterer Handicapcenter Københavns brugergruppe, har et andet udgangspunkt for at beskrive oplevede udfordringer og styrker ved den nuværende organisering. De er modtagere af en serviceleverance baseret på et behov – og deres oplevelser tager derfor afsæt i, hvordan dette behov mødes og håndteres af Handicapcentret.

Mange af de adspurgte borgere fortæller, at de oplever, at sagsbehandlere i HCK gerne vil og prøver at gøre deres bedste for at hjælpe borgerne. Men samtidig er det borgernes indtryk, at strukturen står i vejen for, at de kan få den hjælp og vejledning, de har brug for. Borgerne efterlyser først og fremmest, at HCK i større grad tager udgangspunkt i borgeren som ét menneske frem for som en eller flere sager.

Som det var tilfældet med beskrivelsen af medarbejdernes og ledernes oplevelser af styrker og udfordringer, er brugernes, pårørendes og handicaporganisationernes oplevelser ligeledes struktureret efter en række hypoteser, som er formuleret gennem en række arbejdsmøder, hvor de tilmeldte brugere, pårørende og handicaporganisationer havde tilmeldt sig. Der deltog i alt ca. 60 personer, hvoraf 2/3 repræsenterede børne- og ungeområdet og den sidste 1/3 repræsenterede voksenområdet.

Hypoteserne er beskrevet, som de er formuleret af brugerne, pårørende og handicaporganisationer, og repræsenterer derfor deres *oplevelse* og er således, på lige fod med medarbejdernes og lederes oplevelser, at betragte som et partsindlæg i dialogen omkring styrker og udfordringer i Handicapcenter København.

Det er vigtigt at understrege, at der undervejs selvfølgelig også har været borgere, der har haft positive oplevelser, særligt omkring forbedringer i tonen, dvs. eksempler på, at den koordinerende sagsbehandler har fungeret og hurtig og professionel tildeling af hjælpemidler.

EN ØGET SOCIALFAGLIGHED VIL STYRKE DIALOGEN OG RELATIONEN OMKRING DEN KONKRETE SAGSBEHANDLING

Et gennemgående tema blandt de involverede borgere er en efterspørgsel på en større socialfaglighed hos Handicapcenter København, forstået som et fokus på borgerens samlede situation og ikke kun på "afgørelserne". Nogle borgere efterspørger også et større kendskab til de enkelte handicap, men dette ønske er mindre udtalt.

Mange borgere fortæller, hvordan de mødes med spørgsmål, som de oplever som værende helt grundlæggende og allerede oplyst i deres sag omkring deres eller deres pårørendes funktionsnedsættelse. Oplevelsen er samtidig, at der stilles endog meget store krav til borgernes egen viden – herunder også, at borgerne skal være bærere eller formidlere af viden mellem myndigheder.

Der efterspørges også et større kendskab til de regler, der administreres efter, samt de forskellige instanser, borgerne er tilknyttet, eller som har en relation til borgeren. Mange borgere har en opfattelse af, at sagsbehandlere ikke kender eller ikke administrerer efter reglerne, og at borgerne som konsekvens heraf er nødt til selv at være eksperter i lovgivningen eller at inddrage eksterne rådgivere. Dette giver sig udslag i både mistillid og usikkerhed hos borgerne, og flere borgere giver udtryk for, at de simpelthen ikke orker at "kæmpe" med HCK og at sætte sig ind i lovgivningen i det omfang, de opfatter som nødvendigt.

"De har fokus på afgørelserne – ikke på personen."

"Det kan ikke være rigtigt, at det er mig, der skal kunne alle paragrafferne."

MØDET MED HCK ER I NOGLE TILFÆLDE EN OPLEVELSE AF MISTILLID OG MANGLENDE EMPATI

Mødet med en myndighed og oplevelsen af at være "en sag" er for mange borgere forbundet med en høj grad af sårbarhed i processen, hvor man oplever at blive afkrævet oplysninger, som man som udgangspunkt oplever som private og derfor grænseoverskridende at skulle udlevere til et menneske, man som udgangspunkt ikke har en tæt relation til.

Det er derfor forbundet med stor frustration hos en del af de involverede brugerne, at de oplever at blive mødt med mistillid i Handicapcenter København. Mange oplever, at de ved henvendelse skal godtgøre, at de oplever et reelt behov. Flere borgere giver udtryk for en følelse af at blive betragtet som snydere, som "pylrede" eller som personer, der "nasser" på systemet.. Mange borgere oplever også, at de bruger uforholdsmæssigt meget tid på at forberede sig på henvendelser, ansøgninger mv., fordi de oplever, at der ligger en stor "bevisbyrde" hos dem.

Det er klart, at disse oplevelser i nogle tilfælde ikke kan adskilles fra det lidt spændte forhold, der er omkring relationen mellem HCK og borgerne. Vi har hørt flere eksempler på, at sagsbehandlere, med den bedste vilje, har ringet op for at få supplerende oplysninger, og hvor modtageren har oplevet det som unødigt udspørgen.

En løsning i HCK kan derfor heller ikke adskilles fra en mere generel indsats med at (gen)opbygge tilliden.

I forhold til evnen til at skabe "det gode møde" med borgeren nævner flere, at Handicapcenter København har svært ved at håndtere vanskelige situationer. Borgerne oplever, at det fx kommer til udtryk i en manglende forståelse for eller accept af, at kontakten med centret om de konkrete sager kan være vanskelig og meget krævende for borgerne. Konkret kommer det fx til udtryk, når man stiller krav om oplysninger eller fremmøde til borgere, som står midt i en presset situation pga. egen eller barns sygdom eller lignende.

På den anden side fremhæves også konkrete eksempler på brugerrettede enheder i Handicapcenter København, hvor man konkret har oplevet en forbedring af dialogen mellem brugere og medarbejdere. Dette drejer sig blandt andet om, at flere af de brugerrettede enheder er begyndt at styrke åbningen af sagerne, hvor fokus er en øget dialog og koordinering og dette anerkendes af brugerne som en reel forandring.

SAGSBEHANDLINGEN FOKUSERER FOR MEGET PÅ DEN ENKELTE SAG FREM FOR HELHEDSSYNET I DET SAMLEDE SAGSKOMPLEKS

De borgere, som har været i kontakt med handicapområdet i København over en længere årrække, fortæller, at de oplevede et markant skift i tilgangen til borgerne i Handicapcenter København for nogle år tilbage, da de nye arbejdsgange blev indført. Borgerne italesætter direkte, at Handicapcenter København er gået fra en "socialrådgiverkultur" til at være en udpræget "sagsbehandlerkultur".

Borgerne illustrerer denne oplevelse med en række konkrete eksempler på, hvordan man oplever, at man er en sag eller en række af sager snarere end et menneske med en helhed og sammensathed af behov.

Oplevelsen tydeliggøres ved, at man som borger kan opleve ikke at kunne ringe tilbage til den person, man har i røret omkring eksempelvis en ansøgning, og som man netop har fortalt hele sin historie og sit oplevede behov, fordi vedkommende ikke har sagen dagen efter.

"Det, der kunne være simple sagsbehandlingsforløb, fragmenteres og "eksploderer", når det rammer HCK. Selv HCK ender med at have svært ved at finde ud af sagen til sidst."

PROAKTIV RÅDGIVNING, VEJLEDNING OG PLANLÆGNING AF FORLØB VIL MINDSKE TVIVL BLANDT BRUGERNE OG USIKKERHED OM KRING SAGENS FREMDRIFT OG PROCES

"Tænk: Hvordan kan I hjælpe? I stedet for: Hvordan kan I undgå at hjælpe!"

Det ovennævnte fokus på den enkelte sag frem for et helhedssyn i den samlede sag skaber frustration på flere måder. Borgerne peger således også på, at fokus på den enkelte paragraf/sag frem for et helhedssyn på borgeren skaber en reaktiv tilgang, hvor HCK sidder og venter på henvendelser fra borgeren frem for proaktivt at bidrage til en løsning af borgerens behov og til at skabe sammenhæng i borgerens forløb.

"Jeg følte mig virkelig hjulpet og rådgivet, da der var en, der gik ind og fortalte mig, at det her er dit oplevede behov lige nu, men med min erfaring tror jeg, at du meget snart vil få behov for det og det, så det syntes jeg, at vi skal begynde at overveje!"

I forhold til overgange mellem borgerens enkelte forløb giver flere borgere udtryk for, at der ikke foreligger en plan fra HCK's side, hvorfor borgeren selv må tage initiativ til, at der bliver lavet en. Hvis ikke man gør det, er borgerne bange for at "blive tabt". Borgerne udtrykker undren over, at der ikke foreligger en plan ved en overgang, som er kendt – nogle gange lang tid i forvejen.

op – men den kunne reduceres på en time."

I forlængelse heraf efterlyser flere borgere en bedre forberedelse til møder i form af oplysninger om, hvad et møde kommer til at indeholde, hvilke oplysninger der vil være nødvendige på hvilke møder osv.

Mange borgere peger på, at et indledende, afklarende møde, hvor en medarbejder fra Handicapcenter København brugte tid på at "klæde borgeren på" ift. krav og pligter, regler og procedurer samt på at lære borgeren og dennes situation at kende, ville kunne fjerne behovet for mange efterfølgende henvendelser – til gavn for både Handicapcenter København og borgerne. Flere forældre til børn med handicap fremhæver i den forbindelse den form for råd og vejledning omkring muligheder, rettigheder og pligter, flere har oplevet at få af en socialrådgiver tilknyttet hospitalet i forbindelse med et udskrivningsforløb.

"Alt behandles som en ny enkeltsag. Hvorfor ser de ikke på min historik?"

BRUGERNE OPLEVER IKKE AT HAVE OVERBLIK OVER EGEN SAG

De fleste af de interviewede borgere, som har flere kontaktpunkter eller sager hos Handicapcenter København, oplever meget tydeligt, at deres processer brydes op i enkeltsager. Det betyder, at borgerne føler, at de er nødt til at være tovholdere på egen sag, hvilket dels opleves som meget utrygt, dels som en stor belastning. I forbindelse med denne opsplitning af borgernes forløb oplever mange, at der er hyppige personsift – særligt de borgere, som ikke har tilknyttet en koordinerende sagsbehandler. Og oplevelsen er, at historikken i sagen ikke overdrages fra medarbejder til medarbejder, hvorfor borgerne ofte oplever at skulle starte forfra med at fortælle om sig selv og deres forløb ved hvert møde.

Så ringer en ny sagsbehandler – og det første, han spørger om, er: Han (sønnen til informanten, Implement) har Downs – ikk'? Det burde de vide!"

Der er generel enighed blandt de adspurgte voksne borgere om, at det i langt de fleste tilfælde ville gøre en endog meget stor forskel med en fast sagsbehandler. Borgerne peger på, at en sådan funktion ville sikre et vist kendskab til den enkelte borger og dennes situation, samt at sagen ikke bliver tabt på gulvet ved overgange eller ved personaleudskiftninger. Flere af de borgere, som har eller har haft tilknyttet en koordinerende sagsbehandler, peger dog på, at også denne funktion kan være ramt af mange udskiftninger, og at værdien af en koordinerende sagsbehandler mindskes ved udskiftning.

DER EFTERLYSES KLARE MELDINGER OM VENTETID, OG HVORNÅR OPFØLGNING FINDER STED

Ansøgninger er som regel forbundet med ventetid, og dette er der som udgangspunkt forståelse for blandt borgerne, der har været involveret i afdækningsforløbet. Langt de

"De siger altid "Vi ringer tilbage inden for 48 timer." Men det gør de bare ikke."

flESTE peger imidlertid på, at Handicapcenter København er særdeles udfordrede i forhold til tilbagemeldinger. Borgerne oplever generelt, at der går meget lang tid, før deres sager behandles, og samtidig at Handicapcenter København meget ofte ikke overholder de lovfastsatte frister på området. Endvidere opleves en utilstrækkelig information i de tilfælde, hvor fristerne overskrides. Hvis der informeres, opleves det ofte, at forsinkelser enten ikke begrundes, men blot konstateres – alternativt begrundes de med travlhed.

Flere borgere nævner i denne forbindelse, at et oplagt forbedringspotentiale ville være, hvis man løbende kunne få en status på ens sag, når fristen var overskredet. Der var en overvejende enighed blandt de involverede borgere om, at det er opslidende at have en eller flere sager åbne, at det tapper på de personlige ressourcer i en situation, hvor der ofte ikke er mange ressourcer at give af i forvejen.

DER EFTERLYSES FASTE SAGSBEHANDLERE ELLER MULIGHED FOR AT KOMME I KONTAKT MED EN KONTAKTPERSON, DER KENDER TIL SAGEN

En gennemgående frustration i forhold til samarbejdet med Handicapcenter København er, at det opleves som meget vanskeligt at komme i kontakt med Handicapcenter København telefonisk. Mange efterlyser en direkte linje til en relevant sagsbehandler, mens andre blot ønsker at kunne komme igennem til Handicapcenter København uden de mange omstillinger og telefonkøer. Igen peger flere borgere på, at de til sidst opgiver at komme videre med deres sag, fordi de ikke kan få fat i den relevante sagsbehandler.

"Man skal jo sætte en hel dag af til at komme igennem til dem. Det har jeg bare ikke."

DER ER EN OPLEVELSE AF, AT MAN PRIORITERER ØKONOMISK LOGIK FREM FOR SOCIALFAGLIGE HENSYN OF SERVICELOVENS BESTEMMELSER

Et vigtigt parameter i forhold til oplevelsen af et godt samarbejde mellem borgere og myndighed generelt er oplevelsen af, at afgørelser er truffet ud fra en faglig vurdering på et lovmedholdeligt grundlag. De involverede borgere refererer imidlertid både direkte og indirekte til den styringslogik, som de opfatter er gældende i Handicapcenter København. Borgerne oplever således, at Handicapcenter København primært styres ud fra økonomiske hensyn, og at afgørelser således er begrundet i økonomi snarere end i en socialfaglig vurdering og servicelovens bestemmelser, uden at dette italesættes direkte af sagsbehandlerne. Nogle borgere nævner konkret, at de mener, at successen i sagsbehandlingen ikke handler om effekt, men om hårde mål, fx "afslagsprocent" og "reduktionskvotient".

"Jeg tror, det er økonomien, der styrer. Sidst på året skal man i hvert fald ikke bede om noget."

DET GØR EN FORSKEL, NÅR JEG OPLEVER AT MØDE EN MEDARBEJDER, DER HØRER MIG

Et bærende element i rigtig mange af de historier, borgerne fortæller omkring udfordringer og styrker hos Handicapcenter København, har omdrejningspunkt i mødet med den enkelte medarbejder. Det er således også her, midt i fortællingen om frustrationer omkring manglende beslutningskompetence eller helhedsorientering, at de positive fortællinger og de oplevede styrker hos Handicapcenter København skal findes.

Således er der flere borgere, der har haft fortællinger omkring, hvordan det har gjort en forskel for dem, når de eksempelvis har oplevet en koordinerende sagsbehandler, der i mødet har lyttet og vist forståelse for den enkeltes situation, når en medarbejder fra en enhed har spurgt i telefonen, hvad brugeren har haft behov for hjælp til, eller når et afslag er blevet præsenteret over telefonen på forhånd med en forklaring, der har vist, at den, der har truffet afgørelsen, har hørt, hvad borgeren har fortalt, samt har givet en forklaring på afslaget, der ud fra de givne rammer har givet mening for borgeren.

"Mine skuldre faldt helt ned, da hun (sagsbehandleren) spurgte: "Hvad kan jeg hjælpe dig med?""

4. Overordnede hypoteser og krav til en ny organisering af Handicapcenter København

Med afsæt i de ovenfor afdækkede hypoteser baseret på oplevede styrker og udfordringer set indefra og udefra i forhold til at nå de overordnede strategiske mål for Handicapcenter København kan der på tværs udledes fire helt centrale mønstre. Mønstre, der er blevet testet, suppleret, valideret og konkretiseret løbende igennem processen, og som derfor udgør det strategiske afsæt for kravene til et løsningsforslag til en ny organisering af Handicapcenter København. Et forslag, der styrer Handicapcenter København i den rigtige retning og samtidig må forventes at imødekomme borgernes italesatte behov så vidt muligt inden for de givne rammer og muligheder.

Jf. vores indledende resumé er det vigtigt at understrege, at der er enighed blandt alle parter (borgere, ledere og medarbejdere) om disse mønstre.

På baggrund af de afdækkede udfordringer og styrker og de heraf formulerede hypoteser har Implement således struktureret hypoteserne i fire overordnede mønstre.

4.1 Fire overordnede mønstre som afsæt for løsningsforslag

1. Helhedsperspektivet i Handicapcenter Københavns organisering skal styrkes og understøttes strukturelt.
2. Mødet, dialogen og kontinuiteten i relationen til Handicapcenter København skal styrkes.
3. Den proaktive råd- og vejledningsforpligtelse i relation til at sikre borgeren overblik over egen sag/situation og muligheder skal styrkes.
4. Tilliden mellem brugerne, pårørende og Handicapcenter København skal styrkes.

Nedenfor udfoldes de fire overordnede mønstre samt de deraf afledte krav til en ny organisering af Handicapcenter København

HELHEDSPERSPEKTIVET I HANDICAPCENTER KØBENHAVNS ORGANISERING SKAL STYRKES OG UNDERSTØTTES STRUKTURELT

Hypoteser fra brugere, pårørende, handicaporganisationer og Handicapcenter København, som understøtter det overordnede mønster:

- Sagsbehandlingen fokuserer for meget på den enkelte sag frem for helhedssynet i det samlede sagskompleks (B²).
- Arbejdstilrettelæggelsen og målstyringen vinder over den borgerorienterede sagsbehandling (HCK³).
- Handicapcenter København forandrer sig kontinuerligt og er på vej mod en mere brugerorienteret kultur og organisering (HCK).
- Målstyring og helhedsorientering skal understøttes strukturelt (HCK).
- Borgeren skal tilbage i centrum, men kvalitetsløftet i forhold til de revisionsnære ydelser og rettidigheden skal fastholdes (HCK).
- Processerne skal understøtte helhed og sammenhæng i hele Handicapcenter København (HCK).
- Ledelse og målstyringen skal understøtte sammenhængskraften på tværs af Handicapcenter København (HCK).

² (B)= hypoteser formuleret af brugere, pårørende og handicaporganisationer

³ (HCK)= hypoteser formuleret af Handicapcenter København

Oplevelsen af et helhedsperspektiv på den enkeltes sag er af helt afgørende betydning for borgernes oplevelse af mødet og samarbejdet med Handicapcenter København. Det er samtidig et fokus i Handicapcenter Københavns overordnede mål og et bærende element i servicelovgivningen.

Det er imidlertid blevet klart igennem afdækningsforløbet, at den nuværende organisering og arbejdstilrettelæggelse i Handicapcenter København ikke understøtter dette perspektiv optimalt.

Der er som udgangspunkt ikke noget til hinder for, at man internt i Handicapcenter København opdeler en sag i mindre dele, men hvis denne opsplitting medfører, at der ikke er sammenhæng i afgørelser og tilbud, og der ikke er mulighed for forankring af det samlede sagsgrundlag noget sted, så kan helhedsorienteringen ikke opretholdes – hverken indadtil eller udadtil.

Det er derfor nødvendigt i en fremadrettet organisering at understøtte helhedsorienteringen såvel organisatorisk som strukturelt og med dette perspektiv for øje at afsøge mulighederne for at fastholde de tiltag, der har understøttet kvalitetsløftet i forhold til de revisionsnære ydelser og rettidigheden.

MØDET, DIALOGEN OG KONTINUITETEN I RELATIONEN TIL HANDICAPCENTER KØBENHAVN SKAL STYRKES

Hypoteser fra brugere, pårørende, handicaporganisationer og Handicapcenter København, som understøtter det overordnede mønster:

- Mødet med HCK er i nogle tilfælde præget af en oplevelse af mistillid og manglende empati (B).
- Der efterlyses faste sagsbehandlere eller mulighed for at komme i kontakt med en kontaktperson, der kender til sagen (B).
- Borgeren skal tilbage i centrum og kvalitetsløftet i forhold til de revisionsnære ydelser og rettidigheden skal fastholdes (HCK).
- Processerne skal understøtte helhed og sammenhæng i hele Handicapcenter København (HCK).
- Det gør en forskel, når jeg møder en medarbejder, der hører mig (B).

HCK's brugere er kendetegnet ved at have behov for hjælp og støtte i forskellig grad, og mange oplever en kompleksitet i behov, der nødvendiggør en direkte kontakt og en oplevelse af kontinuitet i sagsbehandlingen som afsæt for oplevelsen af en ligeværdig og oplyst dialog omkring behov og muligheder.

Mange brugere og pårørende oplever imidlertid, at strukturen i Handicapcenter København for det første underminerer kontinuiteten, fordi man sjældent oplever at møde den samme sagsbehandler i forbindelse med sin sag, samtidig med at man oplever at skulle retfærdiggøre eller forsvare, hvorfor man oplever at have konkrete behov eller ønsker i forbindelse med en given funktionsnedsættelse. Med afsæt i de rullende sager er det samtidig sjældent, at man i forbindelse med kommunikation fra Handicapcenter København til borgeren oplever at kunne ringe eller henvende sig direkte til den person, der har afsendt informationen, fordi sagen i mellemtiden er videregivet til en ny i teamet.

Tiltaget med den koordinerende sagsbehandler på børneområdet har været et indledende forsøg på at imødekomme behovet for kontinuitet og dialog fra Handicapcenter Københavns side.

Der er ingen tvivl om, at tiltaget til en vis grad har haft den ønskede effekt, og mange pårørende fortæller om stor indledningsvis glæde ved præsentationen af tiltaget samt en oplevelse af imødekommenhed fra Handicapcenter Københavns side ved at have fået en person, man kan tage direkte kontakt til. En tilsvarende erkendelse er samtidig at den koordinerende sagsbehandler ikke har ansvar eller kompetence i den samlede sag

og derfor heller ikke kan påtage sig et egentligt ansvar for sammenhæng i afgørelser m.m.

Det er således nødvendigt i forbindelse med en reorganisering af HCK at tænke en sagsbehandlerrolle ind med et ansvarsområde, der understøtter ikke bare helhedsorienteringen i sagsbehandlingen, men også kontinuiteten i sagen – og et værdigt og gensidigt forpligtende møde baseret på åben og ligeværdig dialog.

DEN PROAKTIVE RÅD- OG VEJLEDNINGSFORPLIGTELSE I RELATION TIL AT SIKRE BORGEREN OVERBLIK OVER EGEN SAG/SITUATION OG MULIGHEDER SKAL STYRKES

Hypoteser fra brugere, pårørende, handicaporganisationer og Handicapcenter København, som understøtter det overordnede mønster:

- Proaktiv rådgivning, vejledning og planlægning af forløb vil mindske tvivl blandt brugerne og usikkerhed omkring sagens fremdrift og proces (B).
- Borgeren skal tilbage i centrum, men kvalitetsløftet i forhold til de revisionsnære ydelser og rettidigheden skal fastholdes (HCK).
- En øget handicap- og socialfaglighed vil styrke dialogen og relationen omkring den konkrete sagsbehandling (B).
- Der efterlyses klare meldinger om ventetid, og hvornår opfølgning finder sted (B).

Et af de helt bærende elementer i borgernes oplevelse af mødet med HCK er en manglende proaktiv rådgivning og vejledning. Borgerne oplever at skulle være casemanager, sagsbehandler og jurist på samme tid og samtidig have overblikket i forhold til, hvilke forhold der skal tages højde for fremadrettet i deres forløb, både handicapfagligt og lovgivningsmæssigt i forbindelse med overgange, muligheder, rettigheder og pligter.

Medarbejderne oplever på den anden side en frustration ved ikke at kunne svare på de spørgsmål, borgerne stiller omkring den samlede sag og uden for et konkret specialiseringsområde, samtidig med at de fagligt internt oplever stor tilfredsstillelse med netop specialiseringen.

En overordnet problematik er således, at den proaktive rådgivning og vejledning i den nuværende organisering og arbejdstilrettelæggelse i Handicapcenter København ikke har noget naturligt tilhørsforhold, fordi sagerne er splittet op i mindre dele, og beslutningskompetencen og sagsoplysningen generelt er tilsvarende fordelt på flere hænder.

Den proaktive rådgivning og vejledning er ikke bare efterspurgt af borgerne, det er også en væsentlig del af formålet med tilbud efter servicelovgivningen samt en konkret fremadrettet målsætning for Handicapcenter København. Det er derfor nødvendigt, at råd og vejledning bliver tænkt aktivt ind som særskilt element og ansvarsområde i en fremadrettet organisering.

TILLIDEN MELLEM BRUGERNE, PÅRØRENDE OG HANDICAPCENTER KØBENHAVN SKAL STYRKES

Hypoteser fra brugere, pårørende, handicaporganisationer og Handicapcenter København, som understøtter det overordnede mønster:

- Der er en oplevelse af, at man prioriterer økonomi frem for socialfaglige hensyn og servicelovens bestemmelser (B).
- Der efterlyses klare meldinger om ventetid, og hvornår opfølgning finder sted (B).

Tillid er et underliggende tema i forhold til alle typer af relationer og i særlig grad i relationer, hvor den ene part har afgørende betydning for den anden parts oplevelser af muligheder og generel oplevet livskvalitet, som det er tilfældet med relationen mellem brugere, pårørende og Handicapcenter København.

Denne tillid er gennem en årrække blevet svækket, og der er ingen tvivl om, at det vil tage tid at genetablere den. Der er imidlertid heller ingen tvivl om, at Handicapcenter København på nuværende tidspunkt efter en proces med et omfattende fokus på borgerinddragelse og behovsafklaring har en afgørende mulighed for at gøre en forskel og lægge de første sten på vejen mod genetablering af denne tillid.

Det er derfor af bydende nødvendighed, at brugerne med en reorganisering af Handicapcenter København kan se, og efterfølgende mærke, at deres input og oplevelser er blevet hørt.

5. Konklusioner og løsningsforslag

På baggrund af den gennemførte organisationsanalyse af Handicapcenter København kan Implement besvare de spørgsmål, som udgjorde formålet med organisationsanalysen. Nedenfor præsenteres de konklusioner og anbefalinger, som er resultatet af den brede og inddragende proces med brugere, organisationer, ledere og medarbejdere, som organisationsanalysen har været tilrettelagt efter.

De tre fundamentale ændringer: Oprettelse af en modtagelse, fast sagsbehandler og oprettelse af tværfaglige teams er der enighed om på tværs af borgere, ledelse og medarbejdere.

5.1 Organisering

På spørgsmålet vedrørende fordele og ulemper ved den nuværende organisering er Implements konklusioner:

Fordele ved den nuværende organisering

Der er ingen tvivl om, at den høje grad af specialisering i de enkelte enheder har højnet lovmedholdeligheden, dokumentationsgraden og fagligheden i Handicapcenter Københavns sagsbehandling og derfor har været en nødvendig kvalitetsforbedring.

Den høje grad af specialisering har samtidig bevirket, at Handicapcenter København har formået at skabe en effektiv sagsbehandling, hvor sagsbehandlingsfristerne overholdes i langt højere grad end tidligere. Samtidig er antallet af klagesager nedbragt væsentligt, og størstedelen af klagesagerne får medhold, idet kvaliteten af den formelle sagsbehandling er god.

Ulemper ved den nuværende organisering

Der er imidlertid samtidig en række ulemper, som er direkte afledt af specialiseringen i den nuværende organisering.

Specialiseringen på paragrafniveau er således en konkret barriere for at levere den ønskede helhedsorienterede og sammenhængende sagsbehandling til brugerne. Den har medført en utilsigtet og u hensigtsmæssig opdeling af brugernes sager i flere og til tider ukoordinerede sagsbehandlingsforløb internt, og brugerne, pårørende og organisationerne oplever på deres side, at overblikket og sammenhængen i hele sagen på tværs af flere paragraffer er vanskelig at gennemskue.

De oplever ligeledes en manglende koordinering af deres sag internt i Handicapcenter København, at der selekteres i deres historie, og at relevant viden går tabt. Konsekvensen er, at man som bruger har mistet tilliden til Handicapcenter København, selvom selekteringen kan bunde i forskellige faglige oplysningsbehov, som kan variere fra sag til sag.

Brugere, pårørende og handicaporganisationer efterlyser samlet set en proaktiv rådgivning og vejledning, og at nogen tager et samlet ansvar for deres sag.

Der er, som konsekvens af organiseringen, mange indgange til Handicapcenter København, og som borger oplever man ikke nogen vejvisere i forhold til, hvem der gør hvad, og hvor man skal gå hen med hvad.

Implement anbefaler i forlængelse heraf:

- At man reorganiserer Handicapcenter København, så organisationen bedre understøtter en sammenhængende og helhedsorienteret sagsbehandling.

- At der i den nye organisering etableres en stærk modtagelsesenhed⁴ med høj tværgående socialfaglig kompetence, som afklarer brugernes umiddelbare behov, giver styrket råd og vejledning og formidler kontakt til en fast sagsbehandler.
- At man i modtagelsen arbejder forebyggende, styrker råd- og vejledningsforpligtelsen over for den enkelte samt straks-afklarer og afgør ansøgninger, hvor dokumentationsgrundlaget er til stede fra begyndelsen.
- At der etableres et tværfagligt børneteam (0-14 år), ungeteam (15-25 år) og et voksenteam (26-65 år), som skal styrke og understøtte en proaktiv helhedsorienteret og sammenhængende sagsbehandling over for den enkelte bruger.

5.2 Arbejdstilrettelæggelse

Implement's konklusioner i forhold til spørgsmålet omkring udfordringerne ved den nuværende arbejdstilrettelæggelse i de enkelte enheder i forhold til at skabe den bedst mulige service for borgerne med de midler og rammer, der arbejdes under, udfoldes i det følgende.

Det er blevet tydeligt igennem forløbet, at balancen mellem de processer og rutiner, som er styrende for arbejdstilrettelæggelsen, er defineret ud fra et behov om, at sagerne skal afsluttes rettidigt, at sagerne er afgjort lovmedholdeligt, at dokumentationen er i orden, samt at antallet af klager på baggrund af dette skal nedbringes. Brugere og deres behov for helhed og sammenhæng i sagen er ikke prioriteret på samme niveau i de eksisterende processer og rutiner. Samtidig understøtter arbejdstilrettelæggelsen en sagsbehandlingspraksis med meget sparsom borgerkontakt.

Det skal dog bemærkes, at der har været iværksat rigtig mange tiltag i Handicapcenter København for at forbedre en helhedsorientering og oplevet sammenhæng i sagerne i Handicapcenter København. Det er dog ikke slået igennem i forhold til alle brugeres oplevelse og flere af tiltagene har endnu ikke været i drift i tilstrækkelig tid til at vurdere tiltagenes effekt.

Samtidig er Handicapcenter Københavns målstyring, som også rapporteres politisk, umiddelbart ensidigt fokuseret på sagsbehandlingsfrister, klager mv. og ikke på den socialfaglige kvalitet eller evnen til at levere sammenhæng og helhed i sagsbehandlingen.

Målstyringen, som der følges op på kontinuerligt, vinder oftest i den interne prioritering af ressourcerne, hvorfor sagsbehandlingsfrister og fokus på nedbringelse af klager "modarbejder" den øvrige store indsats i Handicapcenter København, hvor man forsøger at iværksætte forskellige tiltag for at sikre en større sammenhæng i den enkelte sag, fx initiativet vedrørende koordinerende sagsbehandlere på børneområdet.

It-understøttelsen og de processer, der internt er aftalt i forbindelse med it-understøttelse, understøtter ikke i tilstrækkelig grad en helhedsorienteret sagsbehandling og kan derfor heller ikke give den enkelte medarbejder det samlede overblik i den enkelte sag.

Samtidig er de fysiske rammer for Handicapcenter København en barriere for samarbejdet mellem bruger og Handicapcenter København på grund af den meget begrænsede tilgængelighed med offentlig transport samt begrænsede mødefaciliteter til møde med borgerne i oftest utidssvarende rammer.

⁴ Fysisk, telefonisk og via hjemmeside

Implement anbefaler i forlængelse heraf:

- At arbejdsgange i Handicapcenter København gennemgås med henblik på at styrke den helhedsorienterede vurdering, kommunikationen og opfølgningen på den enkelte sag, og at processerne udarbejdes på baggrund af de samme principper på tværs af Handicapcenter København.
- At man udvikler og tilpasser de eksisterende it-systemer til at understøtte en helhedsorienteret og sammenhængende sagsbehandling, bl.a. primært ved etablering af fælles overblik over sagen sekundært understøttet af faste aftaler for dokumentationspraksis og fælles anvendelse af IT-systemet.
- At målstyringen revideres og balanceres, så den både indeholder kvantitative mål for Handicapcenter København samt kvalitative mål omkring oplevet sammenhæng, service og helhed i dialogen med Handicapcenter København.
- At man arbejder målrettet på at forbedre det fysiske møde mellem bruger og Handicapcenter København, både i forhold til tilgængelighed og i forhold til de fysiske rammer omkring mødet.

5.3 Anvendelse af faste sagsbehandlere

På spørgsmålet omkring forholdet mellem overblik, specialisering og sårbarhed i forbindelse med anvendelsen af faste sagsbehandlere, og hvordan man med fordel kan arbejde videre på dette område, må vi konkludere, at den koordinerende sagsbehandler, der er blevet arbejdet med i Børne- og Familieenheden, har virket forskelligt. Det medfører, at flere brugere har en meget forskellig oplevelse af den koordinerende sagsbehandler. Enkelte positive oplevelser og andre negative oplevelser.

Brugerne efterspørger derfor en fast sagsbehandler med ansvar for hele sagen, dvs. en sagsbehandler med mulighed for at opbygge viden og historik i den enkeltes samlede sag og at bygge videre på denne baggrund. Den nuværende specialisering i Handicapcenter København modarbejder en sådan kontinuerlig og samlet videnopbygning omkring den enkelte bruger. Dette hæmmer samtidig muligheden for at levere en sammenhængende og helhedsorienteret sagsbehandling, hvor den høje specialiseringsgrad medfører et "ekspertfokus" blandt sagsbehandlerne, som hæmmer overblikket over den enkelte brugers samlede sag.

De involverede brugere og pårørende er bevidste om risikoen ved at have en fast sagsbehandler, samt at kontinuiteten kan være udfordret af sagsbehandlerens jobskifte, ferie og andet fravær. Men denne risiko opvejes af fordelene ved at have en fast sagsbehandler.

Implement anbefaler i forlængelse heraf:

- At alle brugere tilbydes en fast sagsbehandler med ansvar for den samlede sag inden for rammerne af det politisk fastsatte serviceniveau og styringsmæssige rammer.
- At den faste sagsbehandler arbejder i et tværfagligt team af kolleger, som kan dække ind og supplere med kompetencer i sager, der kræver specialiseret viden ud over hvad den enkelte sagsbehandler kan rumme fagligt.
- At det tværfaglige team er organisatorisk backup i tilfælde af fravær eller jobskifte. Dette sikrer, at borgerens sag er kendt, så borgeren ikke skal starte forfra ved den faste sagsbehandlers eventuelle fravær og/eller akuthenvendelser.

Med afsæt i ovenstående anbefalinger i forhold til de tre overordnede undersøgelsestemaer har Implement udarbejdet et forslag til en ny organisering, der imødekommer de behov, der er belyst gennem inddragelsen af borgerne i processen, samt de udfordringer og styrker, der er belyst i forhold til de overordnede mål igennem den samlede proces med borgere, organisationer, medarbejdere og ledelse i HCK.

Løsningsforslaget præsenteres i nærmere detalje i det følgende afsnit.

5.4 Løsningsforslag

Det beskrevne løsningsforslag indeholder en række nye elementer, som er radikalt anderledes end den organisering og arbejdsform, man i dag arbejder efter i Handicapcenter København. Samtidig forsøges det, i det omfang det er muligt, at fastholde nogle af de interne elementer, der opleves som velfungerende i organisationen i dag.

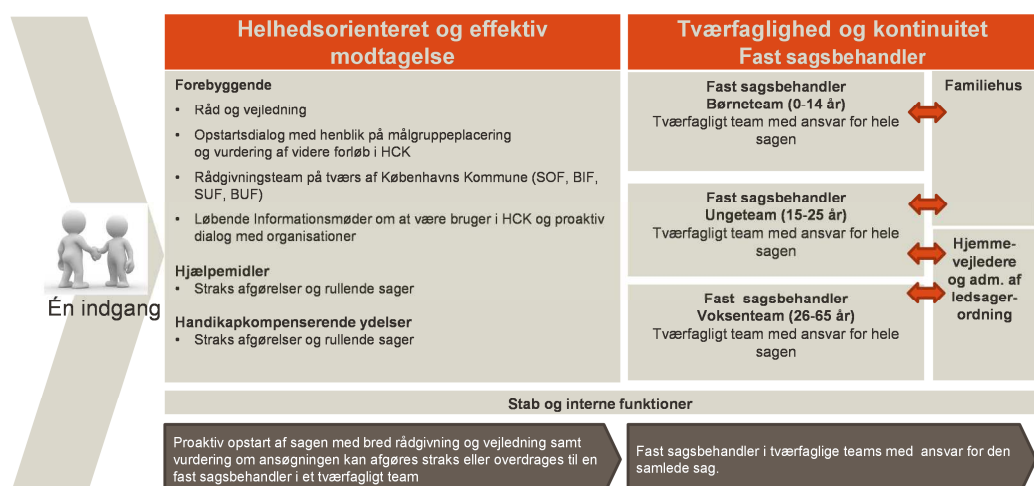
Løsningsforslaget skal styrke samarbejdet med brugerne, styrke den brede socialfaglighed samt sikre, at helhedsperspektivet og sammenhængen i den enkelte sag understøttes strukturelt i organiseringen af Handicapcenter København.

Løsningsforslaget er en stor investering i en mere helhedsorienteret sagsbehandling, hvor borgerens oplevelse af sammenhæng er central i en ny arbejdsform for Handicapcenter København. Løsningsforslaget kræver derfor også en betydelig investering for at kunne lykkes.

Løsningsforslaget indeholder tre væsentlige ændringer i forhold til den nuværende organisering:

- Én indgang og styrkelse af råd og vejledning
- Fast sagsbehandler
- Etablering af tre tværfaglige teams, som understøtter en høj faglig kvalitet og helhedsorientering

Figur 3. Forslag til ny organisering for Handicapcenter København



De tre elementer er udviklet med afsæt i den viden og de hypoteser, der er afdækket igennem den tætte og inddragende proces med brugere, pårørende og handicaporganisationer samt ledere og medarbejdere i Handicapcenter København, og vurderes som værende et solidt svar på de udfordringer, Handicapcentret har i forhold til at møde borgernes behov og nå de overordnede mål for organisationen.

ÉN INDGANG OG STYRKELSE AF RÅD OG VEJLEDNING

Et helt centralt element i løsningsforslaget er etableringen af en ny modtagelsesenhed, hvor nye brugeres umiddelbare behov afklares, og der formidles kontakt til en fast sagsbehandler i Handicapcenter København, medmindre borgeren ikke ønsker dette.

Den nye modtagelse giver én indgang til Handicapcenter København og skal arbejde ud fra et forebyggende og proaktivt sigte. Modtagelsen skal styrke råd- og vejledningsforpligtelsen over for den enkelte samt straks-afklare og afgøre ansøgninger, hvor dokumentationsgrundlaget er til stede fra begyndelsen. Modtagelsen skal samtidig fungere som en supportfunktion i forhold til mulighederne for digital selvbetjening.

Den nye modtagelse skal derudover sikre, at der føres en strategisk dialog med brugere, pårørende og handicaporganisationer. Dette skal sikre, at information hurtigt opsamles og kan anvendes internt i Handicapcenter København for at tilpasse indsats og kommunikation løbende ud fra skiftende behov. Det strategiske samarbejde med brugere, pårørende og organisationer omkring udviklingen af Handicapcenter København er samtidig en invitation til, at man i samskabelse driver udviklingen af området.

Samarbejdet på tværs af forvaltninger og myndighedscentre i Københavns Kommune skal styrkes. Dette skal ske blandt andet ske i Modtagelsen som også skal sikre, at brugerne og organisationerne involveres og inddrages i den løbende udvikling af Handicapcenter København. De tværfaglige teams vil også have ansvar for en styrket koordinering i de konkrete sager på tværs af forvaltningerne.

Kompetenceprofilen i modtagelsen er kendetegnet ved en høj socialfaglighed, et bredt kendskab til servicelovgivningen på tværs af aldersgrupper og en afklarende og åben og inviterende tilgang til samarbejdet med borgeren.

FAST SAGSBEHANDLER er et tilbud om, at alle, der ønsker det, skal en fast sagsbehandler med ansvar for den samlede sag inden for rammerne af det politisk fastsatte serviceniveau. Den faste sagsbehandler skal sikre den røde tråd i sagsbehandlingen, inddrage specialiseret viden fra et tværfagligt team, såfremt sagen kræver et bredere felt af faglige kompetencer, samt sikre, at alle aspekter af sagen er tilstrækkeligt belyst forud for, at der træffes afgørelse.

Den faste sagsbehandlerrolle giver samtidig mulighed for en løbende opbygning af viden om den enkelte sag, hvilket understøtter oplevelsen af helhedsorientering.

Fra en faglig vinkel opbygger den faste sagsbehandlerrolle samtidig på sigt et potentiale for specialiseret handicapfaglig, målgruppeorienteret viden i enhederne.

Sårbarheden ved en fast sagsbehandler reduceres ved, at den konkrete sag er kendt af flere sagsbehandlere i et samlet tværfagligt team, og derved kan brugeren, i tilfælde af at den faste sagsbehandler er på kursus, ferie, barsel eller andet fravær, få kompetent rådgivning af sagsbehandlere, der har et overordnet kendskab til sagen og kan håndtere eventuelle akutte situationer, uden at borgeren oplever at skulle starte forfra.

I forhold til at have en fast sagsbehandler skal alle enheder formulere hvilke bevillingskompetencer der er forankret hos den enkelte faste sagsbehandler og hvilke bevillingskompetencer der skal forankres i en større gruppe eller i ledelsen.

Blok omkring at teamstrukturen ikke er låst og at man kan service flere teams

ETABLERING AF TRE TVÆRFAGLIGE TEAMS, SOM UNDERSTØTTER EN HØJ FAGLIG KVALITET OG HELHEDSORIENTERING

For at sikre helhedsperspektivet og sammenhængen i de konkrete sager etableres tre tværfaglige teams. Et børneteam (0-14 år), et ungeteam (15-25 år) og et voksteam (25-65 år). De tre tværfaglige teams etableres for at understøtte, at der er de rigtige kompetencer til stede omkring den enkelte sag, og at sammenhængen mellem disse kompetencer er understøttet strukturelt. Dette vurderes nødvendigt for at Handicapcenter København kan udvikle de nye roller og den arbejdsform, der skal præge samarbejdet mellem Handicapcenter København og brugerne fremadrettet.

De tre teams forslås herudover etableret fordi de vurderes at være en robust ramme omkring de mest betydningsfulde livsfaser, hvorfra hovedparten af de principielle valg foretages i barnets, den unges eller den voksnes liv. At etablere Ungeteamet skaber to overgange, fra 14 til 15 år og fra 25 til 26 år, men i dialogen med blandt andet brugerne blev dette valgt prioriteret fordi man fandt, at der var behov for at understøtte denne livsfase betydeligt.

Ungeområdet styrkes markant med etableringen af et team rettet mod ungeområdet fra 15 til 25 år. Overgangen mellem ung og voksen er traditionelt et sted i den kommunale organisering, hvor snitfladeproblematikken er stor. Mange samarbejdsformer og konstruktioner er blevet forsøgt for at minimere ulempen ved denne snitflade, men uden stor succes.

Ungeteamet etableres således for at understøtte, at mange store valg i de unges liv, som tegner sporene for deres voksne liv, indledes allerede omkring det 15. år i relation til fx uddannelses-, beskæftigelses- og boligvalg. Samtidig opleves et meget markant skifte i lovgivningen ved det 18. år, hvor kravene og støttemulighederne for den enkelte er væsentlig anderledes end under børneparagrafferne. Det er derfor vurderet, at et samtidigt skift af sagsbehandler og et potentielt tab af historik kun er medvirkende til at gøre skiftet fra barn til voksen endnu mere turbulent. Det ekstra skifte fra 14 til 15 år vurderes som en generelt mere rolig periode i barnets liv med mulighed for først at etablere et godt samarbejde med en ny sagsbehandler, hvorefter planlægningen af overgangen fra barn til voksen kan ske i et roligt tempo.

De valg, der træffes som ung, rækker ud over det 17. år, hvorfor det er nødvendigt at have øje for de lovgivningsmæssige rammer og vilkår efter det 17. år for at sikre, at der er sammenhæng og konsistens i de valg, der træffes, hvilket med denne organisering forsøges imødekommet. Etableringen af ungeteamet understøtter således en langsigtet planlægning og forventningsafstemning med den unge og eventuelle pårørende på et potentielt sårbart tidspunkt i familiens liv.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER I LØSNINGSFORSLAGET

Der er særligt to opmærksomhedspunkter i forhold til løsningsforslaget. Det ene opmærksomhedspunkt er Handicapcenter Københavns effektivitet. Det andet opmærksomhedspunkt er økonomistyringen i Handicapcenter København.

Om effektiviteten

Der er en bekymring i organisationen for om de resultater, der er opnået i forbindelse med den høje specialisering, kan opretholdes i en implementeringsfase og hvilken betydning den nye organisering vil få for de opnåede resultater.

Handicapcenter København er nemlig lykket med at skabe en mere effektiv sagsbehandling end tidligere, hvor sagsbehandlingsfristerne overholdes i langt større grad, at antallet af klagesager er nedbragt væsentligt, og at størstedelen af klagesagerne stadfæstes, idet kvaliteten af den formelle sagsbehandling er god.

Løsningsforslaget er ikke en enten/eller. Men det er et opmærksomhedspunkt, at man i den nye organisering udover at lykkes med en mere brugerorienteret sagsbehandling og serviceoplevelse stadig skal levere en effektiv sagsbehandling samt fastholde en høj dokumentation i sagerne.

Dette er muligt fordi der er en række interne transaktionsomkostninger der bortfalder med det nye organiseringsforslag samtidig med, at den påtænkte modtagelse skal aflaste hele Handicapcenter København i form af straks afklaringer og en hurtigere og mere enkel sagsbehandling, hvor dokumentationsgrundlaget er til stede.

Om økonomistyringen

Løsningsforslaget medfører en række strukturelle ændringer. Herudover er der enkelte paragraffer, som nu kan bevilges flere steder i organisationen for at etablere en struktur der understøtter en sammenhængende sagsbehandling over for brugerne.

Det betyder at økonomistyringen i Handicapcenter København skal tilpasses løsningsforslaget. Økonomistyringen skal tilpasses de nye strukturer eller ledelsesfelter så man i den nye organisering får klare rammer for budgetramme, budgetansvar og budgetopfølgning.

Herudover er det vigtigt, at man får omsat de politisk fastsatte serviceniveauer til konkrete og operationelle værktøjer som områdechefer og afdelingsledere og medarbejdere kan agere inden for. Herunder tydeliggøre hvilke bevillingskompetencer den enkelte sagsbehandler har og hvilke afgøres i dialog med en afdelingsleder, områdechef, myndighedschef eller andre tværgående fora som eventuelt etableres for at sikre et ensartet serviceniveau på tværs af Handicapcenter København.

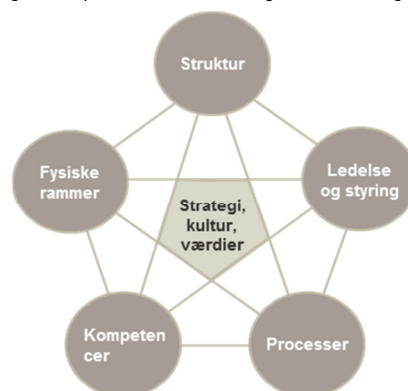
Løsningsforslaget kan hermed anvendes til evaluere eksisterende økonomistyringspraksis og i den forbindelse anvende den viden der ligger i organisationen og eksternt i forhold til en effektiv og valid økonomistyring til at videreudvikle Handicapcentrets økonomistyring.

6. Forudsætninger for implementering

Den foreslåede model for ny organisering er en stor forandring i Handicapcenter København. For at sikre en hensigtsmæssig og succesfuld implementering er der en række forudsætninger eller rammevilkår, som skal understøtte forandringen af Handicapcenter København til gavn for brugerne og for trivslen for medarbejdere og ledere i Handicapcenter København.

Figur 4. Implements model for organisationsdesign

Implements tilgang til at beskrive denne dynamik i en organisation består af seks elementer, der alle er afgørende for en organisations virke og kvalitet. Alle seks dimensioner skal balanceres op imod hinanden for at sikre en effektiv implementering af organisationsændringen samt en potentiel ændring i den underliggende kultur i HCK.



Samtidig skal det understreges, at denne forandring ikke realiseres som ønsket, uden at der investeres i den nye organiserings succes. Investeringerne i denne organisationsforandring omfatter dele af alle seks elementer i Implements model for organisationsudvikling, og de gennemgås nedenfor.

Enhver større forandringsproces, som den forestående, såfremt Socialudvalget tiltræder indstillingen, vil påvirke den daglige drift i overgangsfasen. Derfor er der en risiko for, at der sker et reelt "produktionstab" i forhold til sagsbehandlingen. Derfor skal implementeringen planlægges nøje og sikres de nødvendige rammer for at brugerne påvirkes mindst muligt af den forestående implementering og at den nye organisering får de bedste muligheder for at lykkes.

STRATEGI, VÆRDIER OG KULTUR

Med enhver organisationsændring følger en nødvendig ændring, både i forhold til nye arbejdsformer, nyt fokus og nye samarbejdsformer. For HCK handler kulturændringen imidlertid også om en nødvendig ændring i tilgangen til borgerne, hvor det er af afgørende betydning, at man får borgeren tilbage i fokus med produktion som en underliggende og ikke eksternt formuleret parameter for succes.

Hvis organisationsændringen skal lykkes i forhold til at invitere borgeren ind og understøtte oplevelsen af en helhedsorienteret og proaktiv sagsbehandling, er det nødvendigt, at man understøtter tilgangen til borgeren som en kunde, man yder en service.

Det er Implements vurdering, at dette bedst muligt understøttes ved målrettede forløb for sagsbehandlerne med fokus på ikke bare at understøtte den brede socialfaglighed, men også at revitalisere en indledende nysgerrighed i forhold til borgerens oplevede situation i forbindelse med borgermødet.

Derfor er det afgørende i implementeringsprocessen:

- At man bruger kommunikation som et offensivt værktøj til at understøtte forandringen eksternt og internt og til at italesætte den nye betydning, som samarbejdet mellem bruger og Handicapcenter København skal have.

- At man sikrer kontinuitet og rammer til at implementere organisationsændringen og derved giver den nye organisering optimale vilkår for at lykkes.
- At brugerne og brugerorganisationerne inddrages i den løbende udmøntning for at fastholde det tætte samarbejde omkring udviklingen af Handicapcenter København.

LEDELSE OG STYRING

Tydelig ledelse og styring efter såvel milepæle som delmål er et væsentligt element i forhold til at lykkes med en forandring af organisationen som den ovenfor beskrevne. Et af de forhold, som såvel ledelse som medarbejdere peger på i forhold til tidligere forandringsprojekter i HCK, er et stort fokus på at tænke og beskrive de nye løsninger samt et behov for tilsvarende opmærksomhed på implementeringen i praksis.

For at sikre denne tydelighed anbefales det, at Handicapcenter Københavns samlede målbillede nuanceres og opdateres, så det omfatter alle syv formål med organisationen, og herudover at dette målbillede anvendes som ramme for en efterfølgende evaluering af den nye organisering i Handicapcenter København. Det opdaterede målbillede skal samtidig virke som ramme for udmøntningen og detailplanlægningen af den nye organisering.

HCK er samtidig en organisation med en historik kendetegnet ved en meget høj forandringskadence og en gruppe af medarbejdere, der efterspørger ro til at lade nye processer og strukturer falde på plads og virke efter hensigten, inden de ændres igen.

Der er derfor ingen tvivl om, at det er nødvendigt at udarbejde en detaljeret implementeringsplan, der skaber tydelighed om processen, både i forhold til hvilke skridt der skal tages, hvilke milepæle der er afgørende for fremdrift i processen, hvordan opfølgning sikres, samt hvem der har ansvar for hvilke dele af implementeringsprocessen.

En anden væsentlig forudsætning for implementeringen af den foreslåede organisationsmodel er et ledelsesteam, der fortsat fremstår samlet og understøtter sammenhængskraften på tværs af organisationen ved at indgå tydelige, forpligtende aftaler med en klar ansvarsfordeling.

I forhold til det forslåede organisationsdesign er det afgørende, at den økonomiske styring prioriteres og styrkes. I implementeringen skal de eksisterende budgetrammer nedbrydes i de nye ledelsesfelter som den nye organisering sætter og budgetansvar og opfølgingspraksis fastsættes entydigt. Herunder skal alle enheder formulere hvilke bevillingskompetencer, der er forankret hos den enkelte sagsbehandler og hvilke bevillingskompetencer der skal forankres i en større gruppe eller i ledelsen.

Derfor er det afgørende i implementeringsprocessen, at:

- Det eksisterende målbillede nuanceres således, at det favner alle syv formål og ligeværdig opfølgning.
- At målbilledet anvendes som ledelsesmæssig referenceramme i forhold til udmøntningen af den nye organisering.
- At man ledelsesmæssigt sikrer balancen mellem at give slip på tryghedselementer i forhold til den aktuelle organisering og skabe en forandring, der har den rette effekt, samtidig med at effektiviteten fastholdes på et højt niveau.
- At man sætter fokus på økonomistyringen i Handicapcenter Københavns nye organisering og sikrer en konkret og operationel økonomistyring og formulerer klare og tydeligt definerede principper for bevillingskompetencer
- At der forventeligt vil ske et midlertidigt tab af effektivitet i forbindelse med organisationsændringen, men at denne kan reduceres gennem en hensigtsmæssig implementering.

KOMPETENCER

HCK er, som tidligere beskrevet, en organisation båret af engagerede og ambitiøse medarbejdere. Det er samtidig en organisation, der i den seneste periode har vægtet og prioriteret en særlig kompetenceprofil med et meget stærkt fokus på lovmedholdelighed, resultatorientering, produktion og specialisering inden for paragrafområder og sagsskridt.

Handicapcenter København er allerede i gang med at nuancere og kvalificere de eksisterende kompetenceprofiler i centret henimod en øget fokus på en helhedsorienteret og sammenhængende sagsbehandling. Dette arbejde forslås styrket gennem en egentlig intern uddannelse i udøvelse af en mere dialogbaseret myndighedsrolle.

For at lykkes med den foreslåede forandring er det derfor væsentligt i forhold til den overvejende del af medarbejderne at sætte fokus på at underbygge den eksisterende kompetenceprofil med fokus på en bredere socialfaglighed med udgangspunkt i Servicelovens formålsparagraf omkring at kunne yde kvalificeret rådgivning med henblik på at hjælpe den enkelte til at klare sig selv eller lette den daglige tilværelse og forbedre livskvaliteten for den pågældende.

Med afsæt i de mange borgerinput, der er indhentet gennem analysen, er det samtidig nødvendigt at sætte fokus på en opkvalificering i forhold til at indgå i en åben og nysgerrigt afdækkende dialog med borgerne. Det er intentionen med den nye model, at det skal bringe borgerne tættere på HCK, og at man som borger vil opleve både en indledende forventningsafstemning i forhold til de rammer, man som myndighed har at agere inden for, samtidig med at man bliver mødt med en vilje til at afdække, hvordan disse rammer bedst muligt kan imødekomme de oplevede behov, som den enkelte har.

Med opdelingen i et tværfagligt børne-, unge- og voksteam med faste sagsbehandlere er det samtidig nødvendigt at prioritere tid og ressourcer til en faglig opkvalificering på tværs af det relevante paragrafområde. For ungeteamet vil dette indbefatte såvel børne- som voksenparagrafferne i Serviceloven.

Derfor er det afgørende i implementeringsprocessen:

- At der iværksættes kompetenceudviklingstiltag, der understøtter de nye kompetenceprofiler for sagsbehandlere.
- At der etableres egentlige interne uddannelsesforløb for alle myndighedspersoner i forhold til at mestre myndighedsrollen. Uddannelsesforløbene skal bestå af specialiserede moduler og alle medarbejdere skal gennemføre disse i løbet af det første ansættelses år i Handicapcenter København for at sikre at alle kan udfylde den ønskede myndighedsrolle.

PROCESSER

HCK er på nuværende tidspunkt, som beskrevet, en organisation med et stort fokus på processer og arbejdsgange. Som forudsætning for udrolningen af en ny organisationsmodel er det nødvendigt at afsætte ressourcer til at opdatere og tilrette disse samt til at udarbejde nye.

Uklare snitflader og manglende ansvarsfordeling og handleguides kan spænde ben for selv den bedste organisationsændring, fordi engagement og energi drænes, hvis rammerne er uklare.

De opdaterede processer med fokus på sammenhæng og helhedsorientering skal understøttes it-mæssigt, hvorfor en større tilpasning bør prioriteres i forhold til den samlede it-understøttelse af Handicapcenter København.

Samtidig er det afgørende, at processerne betragtes som et internt redskab og ikke et redskab eller en metode, som borgerne inddrages i. Processerne er Handicapcenter Københavns metode til at sikre en effektiv og høj faglig sagsbehandling.

Derfor er det afgørende i implementeringsprocessen:

- At it-understøttelsen forbedres og reelt er understøttende i forhold til at skabe sammenhæng i de konkrete sager.
- At de eksisterende processer optimeres og revideres for at styrke helhedsorienteringen.
- At der sikres en større ensartethed i måden, man arbejder med sammenlignelige processer på tværs af HCK.

FYSISKE RAMMER

Som udgangspunkt er det en stor styrke for HCK, at man (næsten) er samlet organisatorisk. Det vil dog være optimalt, hvis man samtidig med en ny organisering havde mulighed for at øge centrets tilgængelighed for borgerne. Som HCK nu er placeret geografisk, er det vanskeligt tilgængeligt med offentlige transportmidler. Samtidig er rammerne for samtaler med borgerne ikke optimale. Derfor vurderes de nuværende fysiske rammer ikke som egnede i forhold til en øget brugerorientering og tilgængelighed for brugerne.

Derfor er det afgørende i implementeringsprocessen:

- At Handicapcenter København sikres fysiske rammer, der understøtter mødet med borgeren.
- At sikre en bedre tilgængelighed til den fysiske lokation af Handicapcenter København gennem en forbedring af mulighederne i forbindelse med offentlig transport eller alternativt sikre en ny fysisk lokation, som understøtter Handicapcenter Københavns møde og samarbejde med brugerne bedre.

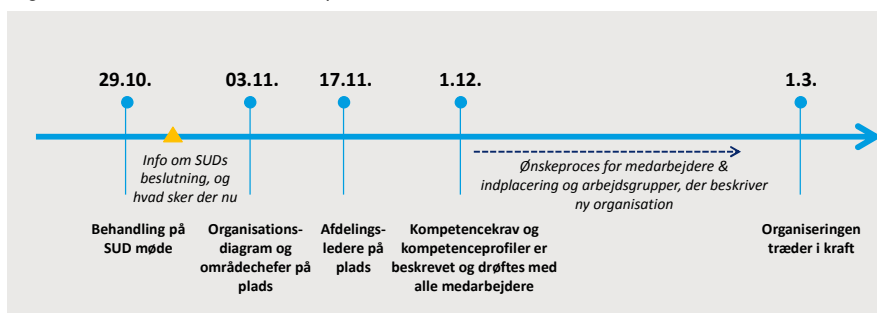
STRUKTUR

Se ovenstående forslag til en ny organisationsmodel, som illustrerer de strukturelle forandringer samt forklaring herfor.

6.1 Overordnet procesplan for implementering af en ny organisering af Handicapcenter København

Den overordnede procesplan for implementering af den nye organisering af Handicapcenter København iværksættes (under forudsætning af Socialudvalgets tiltrædelse af organiseringsforslaget den 29. oktober 2014) ultimo oktober 2014 og løber frem til den 1. marts 2015, hvor den nye organisering træder i kraft. Dette giver i alt fire måneder til at sikre en hensigtsmæssig tilpasning og udvikling af organisationen.

Figur 5. Overordnet illustration af processen



Denne procesplan er ambitiøs og sætter rammerne for de opgaver der skal løses forud for at den nye organisering af HCK kan gå i drift pr. 1. marts 2015. Selve planlægningen og operationaliseringen af procesplanen sker i en implementeringsplan, som skal danne rammen for den konkrete udmøntning og struktur for hvordan og hvornår arbejdet og beslutningerne omkring udmøntningen af den nye organisering skal finde sted for at sikre fremdrift og de formulerede mål indfris.

Implementeringsplanen tager sit udgangspunkt i følgende prioriterede hovedaktiviteter som skal gennemføres for at den nye organisering af Handicapcenter København kan træde i kraft. De prioriterede handlinger er opdelt i forhold til om de skal gennemføres helt eller delvist før eller efter den 1. marts 2015, hvor den nye organisering formelt er tiltænkt at træde i kraft. Enkelte elementer skal herudover prioriteres både før og efter den 1. marts 2015, hvorfor de kan være prioriteret i begge kolonner.

Tabel 1. Prioriterede handlinger i forbindelse med implementering af ny organisering

Aktiviteter	Indtil den 1. marts 2015	Efter den 1. marts 2015
Organisatorisk implementering	✓	
Tilpasning af centrale processer/arbejdsgange	✓	
Tilpasning af IT-understøttelsen	✓	✓
Tilpasning af de fysiske rammer		✓
Kompetenceudvikling i henhold til en styrkelse af sagsbehandler og myndighedsrollen hen imod en mere helhedsorienteret og sammen sagsbehandling	✓	✓

PLAN FOR IMPLEMENTERING AF HANDICAPCENTER KØBENHAVNS NYE ORGANISERING

I forhold til en implementering af forslaget til den nye organisering af Handicapcenter København er der udarbejdet forslag til en overordnet plan og organisering for implementeringen. Denne plan tager udgangspunkt i:

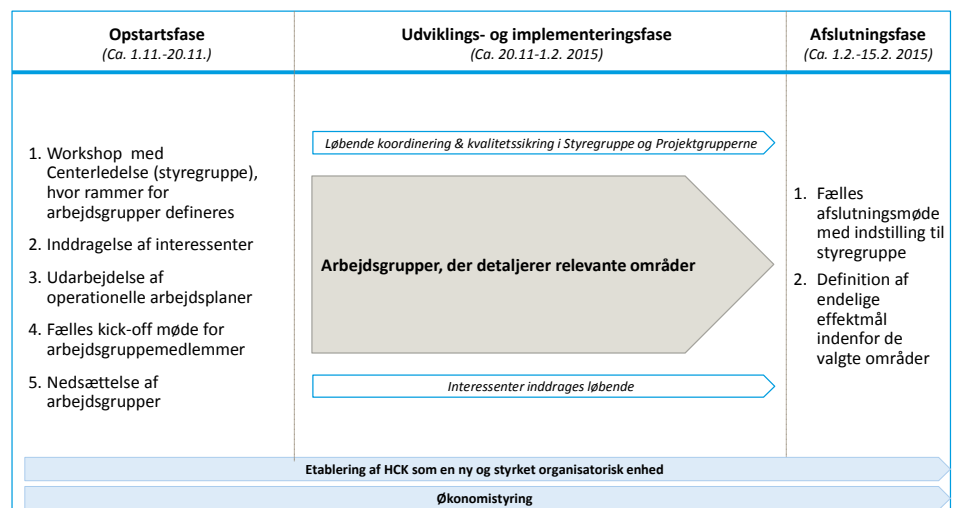
- At Myndighedschefen og områdecheferne i handicapcenter København formulerer og kommunikerer en strategisk ramme for implementeringsprojektet og processen
- At der etableres en programgruppe som skal drive processen i tæt dialog med Myndighedschef og Områdechefer som er implementeringsprojektets styregruppe
- At der allokeres en overordnet programleder og en række delprojektledere som understøtter og driver implementeringsprocessen
- At Implementeringsprojektet forankres og drives lokalt
- At der skal ske en meget detaljeret opstarts- og planlægningsfase som skal sikre en tydelig fremdrift og mulighed for at kommunikere proaktivt om processen til brugere, handicaporganisationer samt ledere og medarbejdere i Handicapcenter København
- At der i forbindelse med en opstart af implementeringsprojektet prioriteres en kvalificering og præcisering ledelsesstruktur samt dimensionering af de enkelte enheder.

Figur 6 neden for illustrere den foreslåede proces, hvor centerledelsen på en indledende workshop prioritere og sætter et ambitiøst og realistisk mål for hvad organisationen kan nå frem til den 1. marts 2015 og dermed også hvad der udestår i operationaliseringen af den nye organisering af handicapcenter København efter den 1. marts 2015.

Den strategiske ramme som centerledelsen definerer bliver udslagsgivende for de arbejdsgrupper som nedsættes umiddelbart herefter. Til hver arbejdsgruppe udarbejdes en arbejdsplan som følger samme disposition og samme plan for fremdrift imellem de nedsatte arbejdsgrupper. Dette sker for at sikre, at arbejdsgrupperne besvarer de spørgsmål, der er nødvendige for at kunne gå i drift den 1. marts 2015 og arbejder ud fra den samme strategiske ramme.

At de arbejder efter den samme plan for fremdrift medfører, at arbejdsgruppeformænd og delprojektledere, der er ansvarlige for fremdriften i den enkelte arbejdsgruppe kan koordinere indbyrdes om snitflader, fælles temaer og nødvendige afklaringer inden for det samme område parallelt og dermed løbende sikrer fremdrift i den enkelte arbejdsgruppe.

Figur 6. Illustration af struktur for implementeringsplanen



I forhold til den konkrete udmøntning er der følgende opmærksomhedspunkter:

- Fokus på hurtige, synlige gevinster, som signalerer, at der er sket en virkelig forandring
- Fokus på synlige arrangementer, som signalerer dialog: Møder for udvalgte grupper i samarbejde med handicaporganisationer, møder med eksperter mv.
- Oprettelse af en form for følgegruppe eller lignende, der kan fastholde den gode dialog med borgerne i et forum, hvor dialog og ikke konfrontation er i centrum.

Disse opmærksomhedspunkter er blandt andet blevet adresseret i nedenstående forslag til organisering af Implementeringsprojektet. Forslaget sikrer en effektiv styregruppe med beslutningskompetence samt en organisering der indeholder en effektiv implementeringsorganisation i form af arbejdsgruppeformænd, delprojektledere samt arbejdsgruppedeltagere. Herudover en følgegruppe, hvor brugerne, pårørende og handicaporganisationer får mulighed for at følge og påvirke implementeringen direkte.

Herudover vil der ske en inddragelse af brugere i de enkelte arbejdsgrupper, hvor der inviteres ind til konkrete "afprøvninger" eller "brugerpaneler," hvor de foreslåede tanker og ideer til operationalisering af den nye organisering testes sammen med brugerne som værdifulde input i at indrette organisationen mest hensigtsmæssigt i forhold til brugerne, fagligheden i organisationen og som attraktiv arbejdsplads for medarbejdere og ledere.

Figur 7. Forslag til organisering af Implementeringsprojektet

