



Del 1

Dato: 22-03-2006

Sagsnr.: 298467

Dok.nr.: 1800557

Budgetforslag 2007 – Samlet oversigt over spørgsmål fra Socialudvalget fra budgetseminaret den 3. marts 2006

På Socialudvalgets budgetseminar den 3. marts 2006 kom udvalget med en række bestillinger til forvaltningen. I forlængelse af budgetseminaret sendes hermed følgende vedr. de spørgsmål udvalget stillede.

- 5. Liste over spørgsmål fra budgetseminaret den 3. marts 2006**
- 6. Svar på spørgsmålene fra budgetseminaret den 3. marts 2006 – er nummereret (6.x) og skal lægges i rækkefølge**



Dato: 21-03-2006

Sagsnr.: 298467

Dok.nr.: 1799330

5. Liste over spørgsmål fra budgetseminaret den 3. marts 2006

Af tabel 4 ses de spørgsmål som blev rejst af Socialudvalget på budgetseminaret den 3. marts 2006.

Tabel 4. Spørgsmål stillet af Socialudvalget

Nr.	Spørgsmål
	<i>Voksne med særlige behov</i>
1	Indvandrer Kvindecetret Hvor mange brugere (ca. 5.000 besøg)
2	Landsindsats mod depression: Hvad har midlerne hidtil været anvendt til?
3	Behandling af psykisk syge på baggrund af gentest Forvaltningen kontakter H:S for at få en status på sagen
4	Koblingen mellem Sundbygård og de øvrige bocentre Indstillingen fra 2005 vedr. psykiatribetjeningen på Sundbygård skal sendes til udvalget. <i>Forvaltningen henviser til Borgerrepræsentationens dagsorden til den 26. januar 2006, hvor indstillingen blev endelig vedtaget.</i>
	<i>Misbrug, hjemløse og bolig</i>
5	Besparelser på enkelttydelser Hvad omfatter delvis egenbetaling af den ordinære medicin over?
	<i>Handicappede</i>
6	Hjemmeplejen Forvaltningen skal undersøge hvordan højere nettodriftsudgifter sammenlignet med andre amter hænger sammen færre timer pr. uge hos brugerne.
7	Hjemmeplejen Effektivisering af hjemmeplejen.
	<i>Administration</i>
8	Sygefravær – barns første sygedag Er barns første sygedag inkl. i forvaltningens sygefraværstatistik
9	Sygefravær – generel tilbagemelding Forvaltningen sender det nyeste personalepolitiske regnskab, samt Personalekontorets notat fra 2005 vedr. problematikken på lokalcentrene.
10*	Sygefravær i et 4-årigt perspektiv Forvaltningen udarbejder et nyt ønskeforslag, hvor der investeres ca. 5 mill. kr. på en indsats i lokalcentrene, hvor der skal ses på arbejdsvilkår, arbejds gange, kompetencer og ressourcefordeling med henblik på at nedbringe sygefraværet.
11	Udlisitering af rengøring Forvaltningen udarbejder notat om mulighederne for at udlisitere rengøring. Den tidligere budgetanalyse af rengøringsområdet fremsendes til udvalget.
12	Udlisitering af pleje Forvaltningen udarbejder notat om mulighederne for at udlisitere pleje.
13	Indkøbsordningen Forvaltningen fremsender Økonomiforvaltningens redegørelse til udvalget. Forvaltningen udarbejder herudover et notat om hvor meget forvaltningen realistisk kan spare ved en højere udnyttelse af indkøbsordningen, samt hvordan besparelsen kan opnås. <i>Forvaltningen henvises til Borgerrepræsentationens dagsorden til den 8. september 2005 (BR 465/05), hvor seneste udgave af den årlige redegørelse om Københavns Kommunes</i>

eftersendes

eftersendes

indkøb (udarbejdet af Strategisk Indkøb udarbejde) blev behandlet.

Bemærkning: * Spørgsmål 10 er slået sammen med spareforslag 47 (med bilagsnr. 4.15 og 6.10)



KØBENHAVNS KOMMUNE

Socialforvaltningen
Tværgående Økonomi

NOTAT

Dato: 02-03-2006

Bilag 6.1

Sagsnr.: 297425

Dok.nr.: 1784296

Socialudvalgets budgetseminar d. 3. marts 2006

Spørgsmål nr.: 2
Stillet af: Morten Westergaard (A)

Spørgsmål – Voksne med særlige behov

Socialudvalget vil gerne vide hvor mange personer, som de 5.046 besøg i IndvandrerKvindeCentret i 2004 dækker over.

Socialforvaltningens svar:

Indvandrer Kvindecentrets leder vurderer, at de 5.046 årlige besøg dækker over 350-400 forskellige brugere. Denne vurdering bygger bl.a. på, at centret løbende har rådgivningsforløb ift. ca. 250 brugere.

Da Indvandrer Kvindecentret er et frivilligt tilbud og centret ikke udfører myndighedsopgaver, foretages der ikke løbende registrering af brugerne, og det kan ikke mere præcist dokumenteres, hvor mange forskellige brugere de 5.046 årlige besøg dækker over

Eventuel opfølgning på spørgsmålet:

Ingen.



Dato: 03-03-2006

Sagsnr.: 297425

Dok.nr.: 1784469

Bilag 6.2

Socialudvalgets budgetseminar d. 3. marts 2006

Spørgsmål nr.: 3
Stillet af: Socialudvalget

Spørgsmål – Voksne med særlige behov, Depression

Hvad er midlerne til "Landsindsatsen mod Depression" anvendt til i 2005?

Socialforvaltningens svar:

Midlerne i 2005 er primært anvendt til lønudgifter til projektkoordinator og til konsulent bistand og ekstern undervisning i forbindelse med afholdelse af kurser og foredrag.

Af konkrete aktiviteter kan nævnes: Depressionsskole for depressionsramte, en række temamøder med i alt 350 deltagere samt kurser for sagsbehandlere. Der har desuden været afholdt vandrestillinger om depression på biblioteker, samt fyraftensmøder.

Derudover har der været givet et mindre tilskud til selve Landsindsatsens åbningsarrangement i april og World Mental Health Day i oktober, da en stor del af udgifterne til disse arrangementer dækkes via donationer i form af gratis optrædelse af kunstnere, udsmykning m.v. Desuden mindre udgifter til nyhedsbreve og udarbejdelse af logomateriale.

Københavns Kommunes interesse i projektet er at medvirke aktivt til, at borgere ramt af depression søger tidligt hjælp og derved undgår yderligere forværring af tilstanden. Herudover har Københavns Kommune en interesse i at medvirke til at øge samfundets viden og rummelighed ift. depressionsramte, med henblik på at denne gruppe af borgere bedre kan fastholdes i arbejde, socialt netværk mv.

Projektet kører i et samarbejde mellem Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og H:S. En énsidig beslutning fra Københavns Kommune om at trække sig ud af projektet vil formodentlig medføre vis utilfredshed hos disse samarbejdspartnere.

Eventuel opfølgning på spørgsmålet:

Ingen.



Dato: 9. marts 2006

Bilag 6.3

Sagsnr.: 298467

Dok.nr.: 1789210

Status vedr. behandling af psykisk syge på baggrund af gentest?

Forvaltningen blev anmodet om at kontakte H:S for at få en status på behandling af psykisk syge på baggrund af gentest.

Emnet blev oprindeligt drøftet af Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget 24. august 2005 (FAU 391/2005), hvor udvalget vedtog at opfordre H:S til at tilbyde patienter på psykiatriske afdelinger at få foretaget gentest.

Aktuel status

H:S Direktionen har d. 8.marts 2006, oplyst at sagen er sat på dagsordenen til drøftelse i hospitalsdirektørkredsen i førstkommende uge.

Brev fra H:S til Bo Asmus Kjeldgaard

Ift. FAU-beslutningen af 24. august 2005 foreligger i øvrigt brev af 8. november 2005 fra H:S ved bestyrelsesformand Mona Heiberg, til Familie- og Arbejdsmarkedsborgmester Bo Asmus Kjeldgaard:

H:S bestyrelsen behandlede på møde d. 26. oktober Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets beslutning vedr. gentest. Vedlagt uddrag af beslutningsprotokollen om dette punkt på dagsordenen.

Som et resultat af den eksisterende forskning på området, er det kortlagt, at der ikke er evidens for at anbefale en screening af en given patientkategori. Gentesten kan dog være til hjælp ved anvendelse i visse nærmere specificerede situationer. Mhp. at opnå øget læring er det derfor besluttet fremover at anvende gentest i følgende situationer:

- 1. Hos patienter, som ikke tidligere har været i behandling med medicin, mhp. fravælgelse af psykofarmaka, som omsættes langsomt af patienten*
- 2. Mistanke om udeblivende effekt pga. hurtig metabolisme (omsætning)*
- 3. Mistanke om bivirkninger eller intoksikation (forgiftning) pga. langsom/manglende metabolisme*

Supplerende kan jeg oplyse, at gentest tilbydes som standard til nye patienter på Sct. Hans Hospital. En praksis der fortsætter uændret.

Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget blev orienteret om H:S svar til Bo Asmus Kjeldgaard vedrørende via notat til dueslag den 10. november 2005.



Bilag 6.4

Borgerrepræsentationen

DAGSORDEN

for Ordinært møde torsdag den 26. januar 2006

BR 38/06

Indstilling om at timetallet for den ambulante psykiatriske behandling til beboerne på Sundbygård fordobles

Indstilling om at timetallet for den ambulante psykiatriske behandling til beboerne på Sundbygård fordobles

Indstilling om, at finansiering af 1 mill. kr. til psykiaterbetjening på Sundbygård i 2006 finansieres af de afsatte midler på 40 mill. kr. til moderniseringsplanen på psykiatri- og handicapområdet. Finansieringen er ét-årig, men vil eventuelt kunne gøres permanent i forbindelse med budget 2007.

Det forudsættes, at evt. merudgifter i 2006 og frem afholdes indenfor de budgetrammer, som Borgerrepræsentationen fastsætter for udvalget. Der henvises til vedlagte notat.

Der anvises kassemessig dækning på funktion 5.55.3, Voksne med særlige behov.

(Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget)

INDSTILLING

Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen indstiller, at Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget tager til efterretning

at H:S er positive overfor at fordoble den psykiatriske behandling af beboerne på Sundbygård, under forudsætning af at H:S kompenseres fuldt økonomisk herfor.

at en fordobling af den psykiatriske behandling af beboerne på Sundbygård vil medføre en årlig merudgift på 1,0 mill. kr.

Såfremt Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget ønsker at bevillige 1,0 mill. kr. til øget psykiaterbetjening til beboerne på Sundbygård indstiller Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen,

at Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget over for Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen anbefaler, at finansiering af 1 mill. kr. til psykiaterbetjening på Sundbygård i 2006 finansieres af de afsatte midler på 40 mill. kr. til moderniseringsplanen på psykiatri- og handicapområdet. Finansieringen er ét-årig, men vil eventuelt kunne gøres permanent i forbindelse med budget 2007.

< /p>

Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets beslutning i mødet den 23. november 2005

Indstillingen blev tiltrådt.

Økonomiforvaltningen indstiller,

at Økonomiudvalget oversender sagen til Borgerrepræsentationen med følgende erklæring:

"Det forudsættes, at evt. merudgifter i 2006 og frem afholdes indenfor de budgetrammer, som Borgerrepræsentationen fastsætter for udvalget. Der henvises til vedlagte notat."

Økonomiudvalgets beslutning i mødet den 13. december 2005

Anbefalet, idet der anvises kassemæssig dækning på funktion 5.55.3, Voksne med særlige behov.

RESUME

På Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets møde den 2. november 2005 fremlagde Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen en ansøgning fra pårørendegruppen på Sundbygård vedrørende en forbedring af psykiaterbetjeningen (FAU 575/2005). I henvendelsen fra pårørendegruppen blev der konkret fremsat ønske om en fordobling af timetallet til den ambulante psykiatriske behandling på det socialpsykiatriske bocenter Sundbygård.

Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget besluttede følgende på mødet: "Udvalget bad forvaltningen om at tage kontakt til H:S med henblik på en bedre psykiatribetjening af Sundbygård hvad angår den afsatte tid og muligheden for at vælge forskellige psykiatere samt om at komme med forslag til finansiering."

H:S har meddelt, at H:S er indstillet på at medvirke til en sådan udvidelse mod at Københavns Kommune dækker den fulde udgift i forbindelse hermed.

Udgiften hertil vil udgøre 1,0 mill. kr. Udgiften vil i 2006 kunne finansieres af moderniseringsplanen bevilget i forbindelse med budget 2006 til modernisering af boliger for psykisk syge og handicappede.

Fra 2007 kan forvaltningen ikke anvise budgetmæssig dækning, hvorfor en sådan dækning vil skulle ske ifm. budget 2007.

SAGSBESKRIVELSE

På Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets møde den 2. november 2005 fremlagde Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen en ansøgning fra pårørendegruppen på Sundbygård vedrørende en forbedring af psykiaterbetjeningen (FAU 575/2005). I henvendelsen fra pårørendegruppen blev der konkret fremsat ønske om en fordobling af timetallet til den ambulante psykiatriske behandling på det socialpsykiatriske bocenter Sundbygård.

Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget besluttede følgende på mødet: "Udvalget bad forvaltningen om at tage kontakt til H:S med henblik på en bedre psykiatribetjening af Sundbygård hvad angår den afsatte tid og muligheden for at vælge forskellige psykiatere samt om at komme med forslag til finansiering."

Forvaltningen har på baggrund af udvalgets beslutning henvendt sig til H:S Direktionen for at få afklaret, hvordan man derfra stiller sig til at udvide psykiatribetjeningen, som ønsket af Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget. H:S' direktion har endnu ikke givet endeligt svar, men en foreløbig tilbagemelding fra H:S angiver, at H:S er indstillet på at medvirke til en sådan udvidelse, mod at Københavns Kommune dækker den fulde udgift i forbindelse hermed.

En fordobling af timetallet for den ambulante psykiatriske behandling af beboerne på Sundbygård vil indebære en forøgelse af psykiatertiden pr. beboer fra gennemsnitligt 30-40 minutter pr. måned til i gennemsnit 60-80 minutter pr. måned.

Merudgiften hertil vil udgøre ca. 1 mill. kr.

Den nuværende psykiaterbetjening på de psykiatriske bocentre

Den psykiatriske bistand til de socialpsykiatriske bocentre i Københavns Kommune er baseret på den aftale mellem Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen og H:S fra 2001. Ifølge aftalen varetages psykiaterbistanden til beboerne på de 4 store socialpsykiatriske bocentre (Sundbygård, Hedelund, Lindegården og Ringbo) og de 2 små bosteder (Holme og Stubberupgård) af psykiatriske speciallæger, ansat i H:S, svarende til 4 fuldtidsstillinger.

Aftalen med H:S er efterfølgende blevet udvidet til også at omfatte Thorupgården, der pr. 1. januar 2003 blev omdannet fra somatisk ældreplejehjem til socialpsykiatrisk bocenter. Psykiaterbistanden til beboerne på Thorupgården svarer omfangsmæssigt til den bistand, som ydes på de øvrige bocentre.

Der er således i dag knapt 5 psykiatere (fuldtidsstillinger) til at bistå ca. 820 beboere på de socialpsykiatriske bocentre. Omregnet til psykiatertid pr. beboer pr. måned svarer det til i gennemsnit ca. 30 - 40 minutter pr. beboer pr. måned.

Det er Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens vurdering at beboerne på Sundbygård ikke har specifikke problemer, der afviger fra beboeren på de øvrige bocentre, hvorfor en udvidelse af ydelsen på Sundbygård må forventes at udløse en tilsvarende forventning fra de øvrige bocentre.

MILJØVURDERING

Sagstypen er ikke omfattet af Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens positivliste over sager, der skal miljøvurderes.

ØKONOMI

En udvidelse af psykiaterbetjeningen på Sundbygård vil medføre en merudgift på 1 mill. kr.

Forvaltningen kan ikke på området for psykisk syge pege på andre uforbrugte midler end moderniseringsplanen på 40 mill. kr. ("Voksne med særlige behov" funktion 5.55.3).

Hvis der skal findes anden finansiering vil det nødvendiggøre en reduktion af andre aktiviteter.

Konsekvensen af en eventuel finansiering via moderniseringsplanen vil være at antallet af boliger, der kan moderniseres, vil blive reduceret. Hvis moderniseringen gennemføres efter serviceloven, mens erstatningsboliger opføres via almenboligloven vil reduktionen i bevilling medføre en reduktion på én moderniseret bolig og ligeledes en reduktion på én nyopført bolig.

Bevillingen til moderniseringsplanen er afsat som et engangsbeløb og der vil derfor skulle tilvejebringes en varig finansiering fra 2007. Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen kan ikke pege på ledige midler til en varig finansiering heraf fra 2007 og frem. Som følge heraf foreslås en videreførelse drøftet ifm. budgetforhandlingerne for 2007.

ANDRE KONSEKVENSER

Ingen.

HØRING

Ingen

BILAG

Ingen

Grethe Munk / Sven Bjerre



Dato: 03-03-2006

Bilag 6.5

Sagsnr.: 297425

Dok.nr.: 1784797

Socialudvalgets budgetseminar d. 3. marts 2006

Spørgsmål nr.: 4
Stillet af: Socialudvalget

Spørgsmål – Stofafhængige, delvis egenbetaling:

Hvad omfatter delvis egenbetaling af den ordinære medicin i spareforslag 27 (besparelser på enkeltydelser)?

Socialforvaltningens svar:

Forslaget forudsætter, at der iværksættes en analyse af medicinudgifterne og medicinforbruget, og det vides derfor ikke på nuværende tidspunkt præcist hvor mange brugere, der vil blive berørt af forslaget, eller i hvor stor udstrækning det vil berøre brugernes økonomiske situation.

Ud fra antallet af indskrevne i metadonbehandling skønnes forslaget imidlertid at kunne berøre op til 2000 brugere på årsplan.

Forslaget indebærer, at brugerne i behandlingssystemet skal betale for den medicin, som ikke er direkte knyttet til behandling af deres stofmisbrug.

Behandlingsinstitutionerne vil fortsat skulle tilbyde gratis behandling i akutte situationer. Der er endvidere udarbejdet en positiv-liste over den medicin, som behandlingsinstitutionerne skal kunne tilbyde brugerne vederlagsfrit.

Størstedelen af de brugere, der vil blive berørt af forslaget, forventes at kunne få dækket hovedparten af de udgifter de vil få til medicin via eksisterende tilskudsordninger.

Eventuel opfølgning på spørgsmålet:



Dato: 24-02-2006

Sagsnr.: 296636

Dok.nr.: 1778056

Serviceniveau til hjemmepleje i Københavns Kommune

På Socialforvaltningens budgetkonference d. 16. januar 2006 blev der rejst tvivl om, hvorvidt det er muligt at gennemføre besparelsesforslag på hjemmeplejeområdet. Baggrunden var en formodning om, at Socialforvaltningen ikke kan have et lavere serviceniveau på hjemmeplejen end Sundhedsforvaltningen. Der blev i den forbindelse fremlagt, at der ifølge Indenrigs- og Sundhedsministeriet skal være ens niveau for hjemmepleje i samme kommune. (jf. referat fra budgetkonferencen s. 2).

I en udtalelse fra Statsamtet Københavns tilsyn er det imidlertid fastslået, at Københavns Kommune godt kan opstille forskellige pris- og kvalitetskrav til de private leverandører, og hermed også kan have to forskellige serviceniveauer i hjemmeplejen. (se bilag).

Medio 2005 behandlede Statsamtet København, Tilsynet en sag vedr. frit leverandørvalg i hjemmeplejen i Københavns Kommune. Baggrund for sagen var en henvendelse fra Socialministeriet vedr. Københavns Kommunes godkendelse af private leverandører i hjemmeplejen.

Socialministeriet anførte, at Københavns Kommunes deling af hjemmeplejen i hhv. Sundhedsforvaltningen og Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen medfører forskellige leverandørkrav til de private leverandører. Socialministeriet anførte endvidere, at der ikke i lovgivningen er hjemmel til at forskelsbehandle modtagerne af personlig og praktisk hjælp på baggrund af kriterier som for eksempel alder eller på grund af organisatoriske forhold, hvilket ifølge Socialministeriet sker i Københavns Kommune som konsekvens af opdelingen af hjemmeplejen på to forvaltninger.

Københavns Kommune afgav udtalelse til Tilsynet i sagen. Af udtalelsen fremgik det bl.a.:

- At Københavns Kommunes inddeling af hjemmeplejen i to forvaltninger er baseret på en målgruppeopdeling, og ikke en aldersopdeling. Således kan borgere, der fylder 65 år frit vælge, hvilken forvaltning de ønsker at modtage hjælpen af
- At opdelingen medfører en specialiseret indsats i forhold til målgrupperne i de to forvaltninger
- At de borgere, der må være interesserede i at anvende SUF's private leverandører får mulighed herfor

På baggrund af Københavns Kommunes udtalelse i sagen fandt Tilsynet ikke noget grundlag for at udtale, at Københavns Kommunes praksis ikke er i overensstemmelse med reglerne på området.

Således er det muligt for Københavns Kommune at opstille forskellige pris- og kvalitetskrav til private leverandører, og hermed også operere med forskellige serviceniveauer i hjemmeplejen.

Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen
Rådhuset, Sekretariatet

Dok. nr. 1622922

- 2 SEP. 2005

STATSAMTET KØBENHAVN

J.nr.: 250391

Københavns Kommune
Rådhuset
1599 København V

MODTAGET

23 JULI 2005

SUNDHEDSFORVALTNINGEN
DIREKTIONEN

SUF SEKR. Rådhuset		Behand.	Orient.
Borgmester			
Direktør			
Direktion			
SUF			
LFL		X	
H:S			
Henlægges			
Dato:	18/7-05		

FOPI

15.07.2005

Vedr. frit leverandørvalg i hjemmeplejen i Københavns Kommune

Statsamtet København, Tilsynet, har den 3. januar 2005 modtaget en henvendelse fra Socialministeriet vedrørende Københavns Kommunes godkendelse af private leverandører i forbindelse med reglerne om frit leverandørvalg i hjemmeplejen m.v.

Tilsynet har nu gennemgået sagen og har ikke fundet grundlag for at udtale, at Københavns Kommunes praksis efter de vedtagne ændringer ikke er i overensstemmelse med reglerne på området.

Nedenfor følger en gennemgang af sagen og en nærmere begrundelse for Tilsynets opfattelse.

Det fremgår af henvendelsen af 3. januar 2005, at Socialministeriet ikke har fundet, at de af kommunen fremsendte redegørelser dokumenterer, at kommunens praksis er i overensstemmelse med servicelovens bestemmelser om personlig og praktisk hjælp.

Ministeriet har på den baggrund anmodet statsamtet om at behandle sagen med henblik på en afklaring af, hvorvidt kommunens praksis er lovmedholdelig.

Af Socialministeriets brev af 23. december 2004 til Københavns Kommune fremgår det, at Socialministeriet den 14. juni 2004 har anmodet om en redegørelse fra Københavns Kommune vedrørende to forskellige sæt kvalitets- og priskrav til private firmaer, der ønsker at blive godkendt som leverandør af personlig og praktisk hjælp.

TILSYNET
MED KOMMUNERNE
I KØBENHAVNS OG
FREDERIKSBORG AMTER
SAMT MED KØBENHAVNS,
FREDERIKSBERG OG
BORNHOLMS KOMMUNER

STATSAMTET KØBENHAVN
HEJREVEJ 43
2400 KØBENHAVN NV

JOURNAL NR.: 2005-613/629

DIREKTE TELEFON: 3817 0629

TELEFON: 38 17 06 00

FAX: 38 33 20 12

CVR-NR.: 11-57-70-83

KOEENHAVN@STATSAMT.DK

WWW.STATSAMT.DK

TELEFONTID:

MANDAG - ONSDAG: 10.00 - 15.00

TORSdag: 13.00 - 17.00

FREDAG: 10.00 - 13.00

FA. SEKR. RÅDHUSET		Behand.	Orient.
dB			
Borgmester			
Direktør			
Vicedir. CSN			
Vicedir. TB			
Vicedir. SB			
Sekr. chef		X	
FAU			
FAU (dueslag)			
Alle kt. chefer			
Lokalcenter			
Fagkontoret			
Henlægges			
Dato:			

Socialministeriet har anført, at det af Københavns Kommunes breve fremgår, at forvaltningen i Københavns Kommune er adskilt jf. styrelsesvedtægten for Københavns Kommune § 17 og § 18, at de sundhedsmæssige og sociale opgaver i relation til ældre, herunder hjemmepleje og øvrige omsorgsydelser er forankret i SUF, og at omsorgsydelser, herunder hjemmepleje og hjælpemidler i relation til de handicappede og psykisk syge er forankret i FAF.

Af de af Københavns Kommune til Fritvalgsdatabasen indberettede kvalitetskrav fremgår det, at de to sæt leverandørkrav er opstillet på baggrund af forvaltningsopdelingen i kommunen.

Ministeriet har konstateret, at der er stor forskel på, hvor mange leverandører der er godkendt af de to forvaltninger, og at det i praksis tilsyneladende kun er hjemmehjælpsmodtagere over 67 år, der reelt har mulighed for at vælge mellem forskellige leverandører af personlig og praktisk hjælp.

Socialministeriet har hertil anført, at kommunens forpligtelse til at fastsætte kvalitetskrav er reguleret i servicelovens bestemmelser om personlig og praktisk hjælp samt i bekendtgørelsen om kvalitetsstandarder og frit valg af leverandør af personlig og praktisk hjælp m.v. Fastsættelsen af kvalitetskravene til leverandørerne skal afspejle de ydelseskategorier, der tilbydes i kommunen. Formålet med kvalitetskravene er at sikre, at de leverandører, der godkendes i kommunen, har de nødvendige kvalifikationer til at løse opgaverne indenfor en given ydelseskategori.

Socialministeriet har endvidere anført, at i forhold til den enkelte borger skal tildeling af hjælpen ske på baggrund af en konkret, individuel vurdering af behovet for hjælp med udgangspunkt i den enkelte borgers funktionsevne og eventuelle særlige behov. Adgangen til at modtage personlig og praktisk hjælp er ligesom reglerne om frit leverandørvalg i ældreplejen helt uafhængige af borgerens alder. Der er ikke i lovgivningen hjemmel til at forskelsbehandle modtagerne af personlig og praktisk hjælp på baggrund af kriterier som for eksempel alder eller på grund af organisatoriske forhold i kommunen. Det er kommunalbestyrelsens opgave at sikre, at borgerne uafhængigt af alder tilbydes de ydelser, som de ifølge lovgivningen har krav på.

I forhold til opstillingen af kvalitetskrav til leverandørerne medfører kravet om ligebehandling, at der ikke må opstilles betingelser om, at en bestemt type ydelser efter § 71 alene kan leveres til borgere i en bestemt aldersklasse eller om, at en bestemt type af ydelser skal leveres på forskellig vis afhængigt af modtagerens alder. Det forhold at Københavns Kommune har to forvaltninger til at varetage

reglerne om frit leverandørvalg, kan således ikke efter Socialministeriets opfattelse i sig selv begrunde den opdeling af kvalitetskravene, der er foretaget i Københavns Kommune.

Kommunens udtalelse

Københavns Kommune har ved brev af 20. maj 2005 afgivet en udtalelse til Tilsynet i sagen.

Kommunen har anført, at Socialministeriet i brev af 10. september 2004 er blevet skriftligt informeret om Københavns Kommunes styrelsesvedtægt § 17 og § 18, der forankrer forvaltningen af sundhedsmæssige og sociale opgaver til ældre, herunder hjemmepleje og øvrige omsorgsytelser i Sundheds- og Omsorgsudvalget, mens omsorgsytelser, herunder hjemmepleje og hjælpemidler i relation til handicappede og psykisk syge, er placeret i Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget. Denne inddeling er baseret på en klar målgruppeopdeling.

Kommunen har endvidere anført, at FAF stiller sig undrende overfor Socialministeriets skrivelse af 23. december 2004, da der på møde med Socialministeriet den 14. februar 2003 blev sagt god for, at Københavns Kommune lovligt kunne udmønte frit valg af leverandører til personlig og praktisk hjælp forskelligt for den gruppe borgere, der henholdsvis er omfattet af SUF's målgruppe og FAF's målgruppe.

Således er ekspertisen vedrørende psykisk syge og handicappede borgere samlet i FAF, hvilket i praksis har vist sig at være en god opdeling, idet de psykisk syge og de handicappede har fået mere fokus på deres særlige behov.

De opstillede pris- og kvalitetskrav for SUF og FAF tager således ikke udgangspunkt i en aldersopdeling men en målgruppeopdeling af borgerne. I det daglige arbejde varetages borgernes behov for hjælp af den forvaltning, der har den største ekspertise for målgruppen.

På baggrund af Socialministeriets vejledning på mødet den 14. februar 2003 fremlagde Sundheds- og Omsorgsudvalget og Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget den 10. april 2003 to særskilte sæt af pris- og kvalitetsstandarder for Borgerrepræsentationen, som begge blev godkendt.

Kommunen har anført, at det har været vanskeligt at tiltrække private leverandører i FAF blandt andet på grund af, at enkelte private leverandører ikke ville have noget med de psykisk syge borgere at gøre. Dette svarer til ca. 34 % af de borgere, som i dag får hjemmehjælp af FAF. Desuden fremhævede en del private leverandører, at de

fandt det problematisk at skulle fremlægge en bankgaranti i henholdsvis SUF og FAF.

Kommunen har herefter oplyst, at Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget den 2. februar 2005 har vedtaget følgende ændringer i udmøntningen af frit leverandørvalg:

- At Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget giver FAF bemyndigelse til at tilrettelægge sine pris- og kvalitetskrav, således at det bliver muligt at anvende SUF's private leverandører
- At Intervare A/S godkendes som privat leverandør af indkøbsordning i FAF's fritvalgsordning for hele kommunen.
- At Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget tiltræder FAF's handlingsplan, således at de borgere, der må være interesserede i at anvende SUF's private leverandører får mulighed for dette.
- At FAF anvender en godkendelsesmodel af al personlig og praktisk hjælp.
- At FAF's gældende beskæftigelseskrav for praktisk hjælp herunder rengøring tøjvask og indkøb (75 % uddannede) og personlig pleje (85 % uddannede) fastholdes.
- At afregningen med og betalingsbetingelserne for både kommunale og private leverandører fortsat er pr. leveret time inkl. korrektioner i FAF.
- At alle private leverandører under fritvalgsordningen, der stiller med en bankgaranti i SUF ikke skal stille med en tilsvarende i FAF. Bankgarantien for øvrige leverandører tilpasses SUF's niveau.

Således er pris- og kvalitetskravene baseret på en klar målgruppeopdeling uafhængig af alder, da borgere, som fylder 65 år, frit kan vælge, om de vil overgå fra FAF til SUF's regi. Sammenholdes pris- og kvalitetskravene for SUF og FAF, så er der to overordnede forskelligheder:

- Der er forskel i kravet om uddannet personale. Hvor SUF ikke opstiller et procentuelt krav, så gælder det for FAF, at der for praktisk hjælp skal være minimum 75 % uddannede og for personlig pleje minimum 85 % uddannede. Årsagen er, at målgruppen af handicappede og psykisk syge borgere i FAF kræver mere uddannet personale end en traditionel ældrepleje, som SUF står for.
- FAF anvender en godkendelsesmodel for praktisk og personlig pleje samt indkøbsordning, tøjvaskeordning og grundig rengøringsordning. Årsagen er, at der ikke sættes nogen begrænsninger for, at interesserede private leverandører kan opnå status som fritvalgsleverandører. Til sammenligning har SUF valgt en kombination af godkendelses- og udbudsmodel for de samme områder og ordninger.

Kommunen har oplyst, at FAF's indstilling med bilag er tiltrådt af Borgerrepræsentationen.

Tilsynets udtalelse

Efter § 83, stk. 1, i serviceloven har kommunalbestyrelsen pligt til at tilbyde personlig hjælp og pleje og hjælp eller støtte til nødvendige praktiske opgaver i hjemmet.

Efter § 88, stk. 1, 2. pkt., behandler kommunen anmodninger om hjælp efter § 83 ved en konkret, individuel vurdering af behovet for hjælp til de opgaver, som modtageren ikke selv kan udføre.

I bekendtgørelse nr. 903 af 31. august 2004 er fastsat de nærmere regler for kvalitetsstandarder og frit valg af leverandør af personlig og praktisk hjælp m.v.

Efter servicelovens § 91, stk. 1, skal kommunalbestyrelsen fastsætte og offentliggøre de kvalitets- og prismæssige krav, der stilles til leverandører af personlig og praktisk hjælp efter § 83.

Efter stk. 2 skal kommunalbestyrelsen godkende og indgå kontrakt med enhver leverandør, der opfylder kravene i stk. 1, og efter stk. 3 anses en privat leverandør, der har indgået kontrakt med en eller flere kommuner, jf. stk. 1 og 2, som udgangspunkt for kvalificeret til at udføre opgaver efter § 71. Kommunalbestyrelsen kan dog afvise at indgå kontrakt med leverandøren, hvis dennes kvalifikationer ikke opfylder den pågældende kommunalbestyrelses kvalitetskrav m.v. jf. stk. 1.

Efter stk. 4 skal en person, der er berettiget til hjælp efter § 83, jf. § 88, stk. 1, vælge, hvilken af de efter stk. 2 godkendte leverandører, der skal udføre hjælpen.

Efter § 93 kan den kommunale myndighed fravige bestemmelserne i § 91, stk. 1-5, hvis kommunalbestyrelsen på anden måde, under hensyntagen til de konkurrenceretlige regler, sikrer valgfrihed mellem forskellige leverandører af hjælp efter § 83.

Socialministeriet har udtalt, at der ikke i lovgivningen er hjemmel til at forskelsbehandle modtagerne af personlig og praktisk hjælp på baggrund af kriterier som for eksempel alder eller på grund af organisatoriske forhold i kommunen. Det er kommunalbestyrelsens opgave at sikre, at borgerne uafhængigt af alder tilbydes de ydelser, som de ifølge lovgivningen har krav på.

I forhold til opstillingen af kvalitetskrav til leverandørerne medfører kravet om ligebehandling, at der ikke må opstilles betingelser om, at en bestemt type ydelser efter § 71 (nu § 83) alene kan leveres til borgere i en bestemt aldersklasse eller om, at en bestemt type af ydelser skal leveres på forskellig vis afhængigt af modtagerens alder.

Det skal bemærkes, at Tilsynet udelukkende har taget stilling til Københavns Kommunes praksis vedrørende godkendelse af private leverandører i relation til kravet om ligebehandling med hensyn til retten til personlig og praktisk hjælp efter servicelovens § 83, herunder en lige adgang til frit leverandørvalg.

Tilsynet har ikke fundet grundlag for at udtale, at Københavns Kommunes praksis efter de vedtagne ændringer ikke er i overensstemmelse med reglerne på området.

Tilsynet har herved lagt vægt på kommunens udtalelse, hvoraf fremgår, at FAF nu har bemyndigelse til at tilrettelægge sine pris- og kvalitetskrav, således at det bliver muligt at anvende SUF's private leverandører, at de borgere, der må være interesserede i at anvende SUF's private leverandører får mulighed for dette, at borgere, som fylder 65 år, frit kan vælge, om de vil overgå fra FAF til SUF's regi, og at alle private leverandører under fritvalgsordningen, der stiller med en bankgaranti i SUF, ikke skal stille med en tilsvarende i FAF. Bankgarantien for øvrige leverandører tilpasses SUF's niveau.

Tilsynet har endvidere lagt vægt på, at den overordnede forskel på SUF og FAF's ordninger ved sammenligning af pris- og kvalitetskravene er kravet om uddannet personale, hvilket begrundes med, at målgruppen af handicappede og psykisk syge borgere i FAF kræver mere uddannet personale end en traditionel ældrepleje, som SUF står for.

Herudover anvender FAF en godkendelsesmodel for praktisk og personlig pleje samt indkøbsordning, tøjvaskeordning og grundig rengøringsordning, hvilket begrundes med, at der ikke sættes nogen begrænsninger for, at interesserede private leverandører kan opnå status som fritvalgsleverandører.

Tilsynet finder på baggrund af de foreliggende oplysninger, at der er tale om sagligt begrundede forskelle, som sammenholdt med de af kommunen vedtagne ændringer ikke medfører forskelsbehandling på baggrund af alder eller organisatoriske forhold.

Tilsynet foretager således ikke videre i anledning af Socialministeriets henvendelse.

Retsgrundlag

Bekendtgørelse af lov om social service, nr. 573 af 24. juni 2005, er sålydende:

§ 83. Kommunalbestyrelsen skal tilbyde

- 1) personlig hjælp og pleje og
- 2) hjælp eller støtte til nødvendige praktiske opgaver i hjemmet.

§ 88. Kommunalbestyrelsen skal træffe afgørelse om tildeling af personlig hjælp og pleje m.v. efter dette kapitel. Kommunalbestyrelsen skal behandle anmodninger om hjælp efter § 83 ved en konkret, individuel vurdering af behovet for hjælp til de opgaver, som modtageren ikke selv kan udføre. Ved vurderingen af behovet for hjælp skal kommunalbestyrelsen tage stilling til alle anmodninger om hjælp fra ansøgeren.

§ 91. Kommunalbestyrelsen skal fastsætte og offentliggøre de kvalitets- og prismæssige krav, der stilles til leverandører af personlig og praktisk hjælp efter § 83, jf. § 139, herunder hvilket beredskab der, jf. § 90, stk. 1, kræves af leverandørerne for at sikre, at de afgørelser, der er truffet efter § 83, kan

effektueres.

Stk. 2. Kommunalbestyrelsen skal godkende og indgå kontrakt med enhver leverandør, der opfylder kravene i stk. 1, jf. dog

stk. 7.

Stk. 3. En privat leverandør, der har indgået kontrakt med en eller flere kommuner, jf. stk. 1 og 2, anses som udgangspunkt for generelt kvalificeret til at udføre opgaver efter § 83. Kommunalbestyrelsen kan dog afvise at indgå kontrakt med leverandøren, hvis dennes kvalifikationer ikke opfylder den pågældende kommunes kvalitetskrav m.v., jf. stk. 1.

Kommunalbestyrelsen skal skriftligt informere leverandørerne om baggrunden for, at der ikke kan indgås kontrakt.

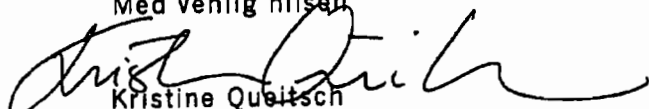
Stk. 4. En person, der er berettiget til hjælp eller støtte efter § 83, jf. § 88, stk. 1, skal vælge, hvilken af de leverandører, der er godkendt efter stk. 2, der skal udføre hjælpen. Til brug herfor skal kommunalbestyrelsen i samarbejde med de godkendte leverandører udarbejde informationsmateriale om leverandørerne. Det udarbejdede informationsmateriale skal i forbindelse med afgørelsen, jf. § 88, stk. 1, udleveres til de personer, der er tilkendt hjælp efter § 83. Når informationsmaterialet i forbindelse med indgåelse eller opsigelse af kontrakter med leverandører, jf. stk. 2, udarbejdes eller revideres, skal personer, der modtager hjælp efter § 83, have det nye informationsmateriale udleveret.

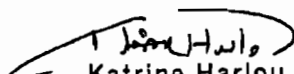
§ 93. Kommunalbestyrelsen kan fravige bestemmelserne i § 91, stk. 1-5, jf. stk. 7, og § 92, hvis kommunalbestyrelsen på anden måde, under hensyntagen til de konkurrenceretlige regler, sikrer valgfrihed mellem forskellige leverandører af hjælp efter § 83. Socialministeren fastsætter i en bekendtgørelse

*nærmere regler herom, herunder om, under hvilke betingelser
de bestemmelser, der er nævnt i 1. pkt., kan fraviges.*

Kopi af udtalelsen er sendt til Socialministeriet.

Med venlig hilsen


Kristine Quetsch
Kontorchef


Katrine Harlou
fuldmægtig

Bilag 6.8

Perioden 1. april 2004 - 31. marts 2005

Sygdom defineret som i 6-by (SY, TT, P2) syg, tilskadekomst i tjenesten, kronisk sygdom. Borgerrådgivningen er ikke særskilt beskrevet, men indgår i Københavns Kommune i alt

	Sygefravær i dage	Antal ansatte	Sygefravær dage pr. ansat
Københavns Kommune i alt	678.548	36.004	18,8
Revisionsdirektoratet	455	48	9,4
Økonomiforvaltningen	15.996	1.158	13,8
Kultur- og Fritidsforvaltningen	21.466	1.372	15,6
Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen	106.051	6.933	15,3
Sundhedsforvaltningen	218.191	9.090	24,0
Familie- og arbejdsmarkedsforvaltningen	264.319	13.948	19,0
Bygge- og Teknikforvaltningen	42.970	2.570	16,7
Miljø- og forsyningsforvaltningen	9.090	883	10,3

Dokumentation.

Fraværsopgørelsen er udarbejdet efter samme principper og samme datagrundlag som 6-by fraværsopgørelsen 2004. Nævngrundlaget er dog ikke fra FLD, men er dannet på baggrund af egne data fra Vagtplan som et gennemsnit af ansatte i opgørelsesperioden. (antal ansættelsesdage opregnet til antal helårsansatte)

Periode

Opgørelsen for 2004 er forskudt med et kvartal, så den omfatter perioden 01.04.2004 - 31.03.2005. Det skyldes, at en række institutioner ikke har registreret fravær i Vagtplan i de første måneder af 2004.

Omfang

Opgørelsen omfatter kun månedslønnede og er ekskl. Honorarlønnede, BR-medlemmer og Borgmestre, De dele af Københavns Energi som er A/S, Lynettefællesskabet og Amagerforbrænding.

Fraværs- og ansættelsesopgørelser af pædagoger og pædagogmedhjælpere på fritidshjem og klubber er mangelfulde, da de ikke fuldt ud indgår i det tilgængelige datagrundlag.

Sygefravær

Sygefravær er defineret som i 6-by fraværsstatistikken, dvs. egen sygdom, tilskadekomst i tjenesten, kronisk sygdom (§ 28).

Borgerrådgivningen

I datagrundlaget til fraværsstatistikken hører Borgerrådgivningen organisatorisk til Økonomiforvaltningen. Det er imidlertid en selvstændig enhed, der nemt kan udskilles, men der er så få ansatte (under 10), at det ikke er forsvarligt at beskrive området særskilt. Borgerrådgivningen er derfor udskilt fra Økonomiforvaltningen, men indgår i forvaltningstotalen. Forskellen på om Økonomiforvaltningen opgøres med eller uden Borgerrådgivningen, er i øvrigt så lille, at det kun påvirker fraværet på 2. decimal.

Sammenligning med tidligere opgørelser

Vedlagte fraværsopgørelse kan ikke umiddelbart sammenlignes med fraværet i publikationen "Fraværsstatistik for Københavns Kommune 2003", da denne opgørelse omfatter alle ansatte inkl. timelønnede. Datagrundlaget for 2004 opgørelsen omfatter som nævnt kun månedslønnede. Da de timelønnede generelt har et meget lavt fravær, vil opgørelsen for månedslønnede ligge væsentligt højere, når der sammenlignes forvaltninger, hvor der er ansat mange timelønnede.

Derudover omfatter sygefraværet i "Fraværsstatistik for Københavns Kommune 2003" også graviditetsgener.



20. april 2005

Bilag 6.9.1**Til Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget****Medarbejderpolitik, uddannelse og kompetenceudvikling.
Opfølgning på budgetseminar februar 2005****INDSTILLING**

Det indstilles at

- Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget drøfter mulighederne for at de ønsker til efteruddannelse og kompetenceudvikling, der beskrives i notatet, indgår i de videre budgetforhandlinger for 2006
- Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget peger på et ønsket ressourceniveau til kompetenceudvikling i 2006 med afsæt i enten handleplan 1 kr. 14 mill. eller handleplan 2 kr. 2,5 mill.

RESUMÉ

Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens strategi for medarbejderudvikling baserer sig på det faktum at kravene til medarbejderne i de brugerrettede team er stadigt stigende og ofte modsatrettede.

For at imødekomme disse krav har FAF arbejdet intenst med en flerleddet strategi og en bred vifte af udviklingsaktiviteter, der retter sig mod en udvikling af såvel organisation som ledelse og medarbejdere. Strategiens hovedelementer er følgende:

- Selvforvaltning/uddelegering
- Kvalitets- og økonomistyring
- Københavns Kommunes værdigrundlag
- Den Brugerrettede Forvaltning
- Fokus på kompetenceudvikling

I notatet fremlægges status på de aktiviteter, der er iværksat med henblik på at gennemføre de overordnede strategiske indsatsområder. Statusbeskrivelserne baserer sig på informationer fra interne og eksterne kontroller og målinger i relation til at vurdere kvaliteten i ydelser og sagsbehandling, men der inddrages også målinger af organisatoriske og personalemæssige forhold. Brugernes vurdering indgår via informationer fra evalueringer, klagesager og brugerundersøgelser. Følgende områder er inddraget:

Udvikling af organisation, ledelse og medarbejdere

- Opfølgning på Den Brugerrettede Forvaltning
- Udviklingsplaner
- Ledelseevaluering
- Ledelsesudvikling
- Supervisionsindsatsen
- Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)

- Efteruddannelse og kompetenceudvikling
- Videndeling
- Trivsel og arbejdsmiljø, inkl. sygefravær og personaleflow

Brugernes vurderinger

- Brugerundersøgelser
- Klagesager og praksisundersøgelser
- Mangler i sagsbehandlingen, inkl. handleplaner og sagsbehandlingsfrister
- Telefonanalyse

Alt i alt tegner der sig et varieret billede af forvaltningen. I forhold til kvantiteten og de mange beslutninger, der dagligt træffes i de lokale centre, er selve antallet af klager mv. ikke i sig selv bekymrende, men andre informationer og undersøgelser peger på, at der er mangler i sagsbehandlingen og i kommunikationen med brugerne. På det personalepolitiske område er der et udviklingspotentiale i forhold til at arbejde med trivsel og sygefravær.

I den fremtidig strategi på kompetence- og efteruddannelsesområdet forfølges de 'røde tråde' fortsat, men der er behov for at supplere og intensivere kompetenceudviklingen med det formål at kvalificere den gode borgerservice yderligere. Der foreslås en bred vifte af aktiviteter under følgende hovedoverskrifter:

- Forbedret skriftlig kommunikation
- Inddragelse af brugere – de formelle regler og rettigheder
- Inddragelse af brugere – kontakt og handleplaner
- Brugerundersøgelser
- Håndtering af sagsbehandlerskift og -fravær

Afslutningsvis fremlægger notatet konkrete udviklingsprojekter, der tager afsæt i en variation og det brede miks af kompetenceudviklingsmetoder, bla. faglig undervisning, læring via dagligdagens praksis, videndeling, ledelsesudvikling og organisationsprojekter. Der fremlægges to alternativer i forhold til prioritering af ressourcer, såfremt der træffes beslutninger om at igangsætte aktiviteter. I handleplan 1 foreslås anvendt kr. 14 mill. i 2006. I handleplan 2 kalkuleres en udgift på kr. 2,5 mill.

SAGSFREMSTILLING

I forlængelse af FAU's budgetseminar 11. februar 2005 har udvalget anmodet forvaltningen om et respons på følgende spørgsmål:

'Der ønskes en analyse vedr. medarbejderpolitik, uddannelse og kompetenceudvikling. Hvad gør/er status for FAF i dag? Hvor mange midler bruger FAF? Er der en plan for de næste 3-4 år? Hvor mange flere midler er der behov for? Forslag til konkrete ønsker? Hvordan er flow i medarbejderstaben i lokalcentrene og på institutionerne? Hvordan har sygefraværet udviklet sig de seneste år i forvaltningen? I analysen skal center for supervision også indgå.'

Udfordringer i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens 15 lokalcentre, 4 handicapcentre og 4 rådgivningscentre yder en omfattende indsats for at efterleve Familie- og

Arbejdsmarkedsudvalgets mission om 'at bidrage til at alle københavnere får lige mulighed for at udnytte egne ressourcer til at realisere et godt liv og bidrage til samfundet'.

I løbet af et år modtager 72.000 københavnere deres indkomstgrundlag (førtidspension, sygedagpenge, kontanthjælp) fra de lokale centre. Ca. 3000 børnefamilier er i kontakt med forvaltningen enten via en forebyggende støtte eller ved anbringelse af børn udenfor hjemmet. 2500 mennesker modtager hjemmepleje. Nogle modtager kun kortvarig hjælp. Andre modtager længerevarende (måske livsvarige) ydelser i form af indkomstoverførsler, hjælpemidler, institutionsydelser, behandling eller rådgivning og vejledning.

Der er ansat omkring 2400 medarbejdere i de lokale centre svarende til en lønsum på ca. kr. 768.500.000. De ydelser, som leveres, beløber sig til brutto 10 mia. kr. Ud over at yde borgerne service administrerer ledere og medarbejdere således også mange skattekrone. I 2004 blev der brugt 13,6 mill. kr. på efteruddannelse af medarbejderne i lokalforvaltningen, svarende til 1,76 % af lønsummen.

Dette notat har sit primære fokus i forhold til medarbejdere og kompetenceudvikling i de lokale centre i FAF.

Mange – og modsatrettede krav

Der stilles mange formelle krav til medarbejdernes arbejdsmetoder og til serviceindsatsen, først og fremmest som følge af lovgivningen på området. Men også brugernes forudsætninger og forventninger til servicen og øget kontrol på området stiller krav til medarbejderne.

Lovgivning

Lovgivningen på det sociale område har været præget af hyppige lovændringer og er – som det også gælder på mange andre områder, der er reguleret ved lov – efterhånden meget detaljeret omkring arbejdsmetoder og den service, borgerne kan forvente at modtage fra forvaltningen.

Lovgivningen stiller for eksempel krav om, hvordan borgeren inddrages i sagsbehandlingen, krav om samtaler med faste tidsfrister, tidsfrister for, hvor længe sagsbehandlingen må tage, hvor længe borgeren maksimalt må vente på en afgørelse etc.

Der stilles endvidere også krav om anvendelse af den forholdsvis nye arbejdsevnet metode, udarbejdelse af handleplaner, skriftlighed og dokumentation i sagsbehandlingen og om begrundede afgørelser.

Denne detaljerighed af procedurekrav og lovændringer har nået et niveau, hvor dette at holde sig á jour og i øvrigt overholde alle krav kan være vanskeligt for den enkelte. Især hvis man tager udskiftningen af medarbejdere i betragtning.

Opfølgning

I takt med skærpelsen og præciseringen af de formelle krav har Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen (FAF) fulgt op med udbygning af ledelsesinformation, undersøgelser og kontrol. Tiltag fra de statslige myndigheder og den rolle, som Københavns borgerrådgiver spiller, må også betragtes som en skærpelse af kontrollen. Medarbejdernes opgaver i relation til dataindsamling, databearbejdning og besvarelser af forespørgsler er naturligt udvidet i takt hermed.

Samtidig er centralforvaltningens muligheder for at servicere og understøtte bl.a. de lokale centre i dagligdagen faldet voldsomt, idet centralforvaltningens opgaver nu i højere grad er rettet mod det politiske niveau. Bla. er antallet af udvalgssager steget markant - fra 368 sager i 2001 til 558 sager i 2003. Derudover er kravene til centralforvaltningens øvrige skriftlige kommunikation i forhold til det politiske niveau også steget. Ofte er lokalcentrene også inddraget i besvarelse af forespørgsler m.v.

De mange dataresultater behandles og drøftes med lokalcentrenes ledelse, og der fokuseres på muligheder for forbedringer. Samtidig forelægges resultaterne for Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget. Fremadrettet indgår den viden vi får i sektorplaner, i kompetenceudvikling og efteruddannelse.

Tendensen i resultatmålingerne er at der naturligvis er variation fra undersøgelse til undersøgelse de lokale centre imellem, når der måles på f.eks. overholdelse af sagsfrister, klagesager og sygefravær. Men der er ingen entydig rangordning, således at nogle centre altid ligger dårligst og andre altid bedst.

Afstemning af forventninger

Detaljeringen og skærpelsen af de formelle krav er yderligere blevet suppleret med krav og forventninger om en god borgerservice. Det drejer sig både om en afstemning af forventninger i mødet mellem bruger og medarbejdere og en afstemning af politikernes forventninger til serviceniveau og -kvalitet og medarbejdernes leverede servicekvalitet.

Brugere af velfærdsydelser i dag har store forventninger og stiller høje krav til de instanser, der skal levere en offentlig service. Der er således en forventning om at ydelser altid ydes korrekt og til tiden, og at der leveres en høj faglig standard i såvel ydelser som i den professionelle håndtering. Det gælder også for brugere i FAF, hvilket afspejles i en stigende tendens, når det drejer sig om klager over sagsbehandlingen, krav om nye behandlingsmetoder, nye institutionstyper og forskellige former for hjælpeforanstaltninger m.v.

Medarbejderne er derimod ofte mere eller mindre uafklarede om hvilken service, det er ret og rimeligt at yde i den konkrete situation. Det kan for medarbejderne medvirke til øget stress, sygefravær, manglende arbejdsglæde og usikkerhed i forhold til den konkrete afgørelse eller rådgivning.

Med andre ord handler god og passende kvalitet i ydelser og service altså også om at der er en balance mellem det serviceniveau, der på den ene side ønskes og prioriteres fra politisk hold, og på den anden side de forventninger som henholdsvis brugere og medarbejdere oplever, kan imødekommes. Og ikke mindst at medarbejderne oplever sig i stand til at agere i feltet mellem politiske prioriteringer og brugernes krav og forventninger.

Sidst, men ikke mindst, er de krav, Den Brugerrettede Forvaltning stiller til medarbejdernes adfærd og tænke- og handlemåder i deres relation til brugerne, komplekse; fordi mange af de brugere, der har behov for hjælp og støtte fra forvaltningens medarbejdere, tilhører de mest sårbare grupper med komplekse sociale problemer.

Samlet betyder det at forvaltningens frontmedarbejdere mødes med krav om flere slags kompetencer:

- Dels skal de naturligvis have et grundigt kendskab til lovgivningen og de forskellige løsningsmuligheder i forhold til den enkelte bruger, som lovgivningen på området giver mulighed for.
- Derudover skal de kunne sagsbehandle rigtigt og effektivt, dvs. at de skal kunne skrive forståeligt i sagerne, med dokumentation, faglig argumentation og korrekte begrundelser.
- Og ikke mindst skal de kunne anvende deres socialfaglige indsigt og indlevelsesevne i mødet med brugeren, således at brugeren oplever at sagsbehandlingen og kommunikationen foregår på en respektfuld og ligeværdig måde.

For at imødekomme disse krav har FAF arbejdet intenst med en udvikling af organisationen, ledelsen og medarbejdernes kompetencer.

Den overordnede strategi

Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens ledelse af lokalcentrene har i de senere år været koncentreret om en flerleddet strategi med afsæt i følgende hovedelementer:

- Selvforvaltning/uddelegering
- Kvalitets- og økonomistyring
- Københavns Kommunes værdigrundlag
- Den Brugerrettede Forvaltning
- Fokus på kompetenceudvikling

Selvforvaltning og uddelegering

I FAF er indført en faglig og økonomisk decentralisering, som medfører at beslutningskompetencen er placeret hos det udførende led. Denne decentralisering og uddelegering er en anerkendelse af at beslutninger træffes bedst, hvor mødet mellem bruger og forvaltning finder sted. Selvforvaltningen betyder også et øget samarbejde med lokale brugerbestyrelser om tilrettelæggelse af den decentrale indsats og budgetstyring med udgangspunkt i de overordnede politiske, faglige og økonomiske fastsatte rammer.

Kvalitets- og økonomistyring

FAF anvender mål- og rammestyring som overordnet styringsmetode. For FAF, som er en meget stor decentral forvaltning, betyder mål- og rammestyringsmetoden at styringen af den faglige og sociale indsats sker gennem en præcisering af kvalitetsmålsætninger og -mål og via de økonomiske rammer, der er til rådighed.

Såvel decentraliseringen med udlægning af beslutningskompetencen som anvendelsen af kvalitets- og økonomistyringsmetoden har været meget centralt for udviklingen i de lokale centre og på institutionsområdet. Særligt har den markante indsats med økonomistyringen, sektorplan- og udviklingsplanarbejdet, herunder formulering af kvalitetsmål og resultatkrav for forskellige områder, medvirket til at serviceniveauet er relativt højt og nogenlunde ens overalt i byen.

Københavns Kommunes værdigrundlag

Værdigrundlaget er sammen med Den Brugerrettede Forvaltning de 'rettesnore' som ledelse og medarbejdere i FAF overordnet tager udgangspunkt i, i udvikling af arbejdspladser og indsatsen over for brugerne. Senest har FAF udviklet et fælles ledelsesgrundlag, hvor prioriterede fokusområder blandt andet er værdigrundlagets principper om brugerorientering og udvikling af arbejdspladser med mangfoldighed i medarbejdersammensætning og vægt på kompetenceudvikling. (bilag 1, Det fælles ledelsesgrundlag)

Den Brugerrettede Forvaltning

Den Brugerrettede Forvaltning blev implementeret i 1999 på baggrund af en arbejdsmiljøundersøgelse, der viste, at der var for meget alenearbejde i forvaltningen.

De vigtigste principper i Den Brugerrettede Forvaltning er en indretning efter målgrupper og en teamorganiseret arbejdsstruktur, hvor arbejdet organiseres med udgangspunkt i målgrupperne frem for efter ydelser eller CPR numre. Arbejdsformerne er kendetegnet ved en tværfaglig og helhedsorienteret indsats med tilbud om kontaktpersonordninger for de brugere, som har behov for en længerevarende kontakt med forvaltningen og med tilbud om en hurtig og effektiv indsats for brugere, der efterspørger almene serviceydelser.

Fokus på kompetenceudvikling

Eftersom de lokale centres opgaver er særdeles lovregulerede, er en naturlig del af forvaltningens kompetenceudvikling koncentreret om undervisning i eksisterende og i ny lovgivning.

Men i de senere år er der ligeledes blevet satset på sammenhængen mellem værdigrundlag, kvalitets- og økonomistyring og det tværfaglige samarbejde i den brugerrettede forvaltning. For at understøtte en koordineret strategi på området har metoderne til kompetenceudvikling været centreret omkring:

- Udviklingsplaner
- Håndbøger/pjecer, bla. om mål- og rammestyring i FAF
- Tværfagligt samarbejde
- Videndeling på tværs af centre og organisationen
- Videndeling i teamet
- Supervision
- Ledelsesudvikling
- Decentrale projekter

Et væsentligt element i kompetenceudviklingen er, at læring ikke kun finder sted via kurser og efteruddannelse, men i høj grad finder sted med udgangspunkt i dagligdagens praksis og i samspillet med kollegerne.

Den røde tråd

Som det fremgår af ovenstående, er der således satset på en kombination af organisationsændringer, nye samarbejdsformer og arbejdsmetode, ledelsesudvikling og kompetenceudvikling. Disse mange initiativer har været kædet sammen, og der er i alle sammenhænge blevet lagt vægt på at pege på 'de røde tråde', således at aktiviteterne hver for sig og i relation til hinanden i hverdagens praksis kan give mening for de mange involverede aktører.

Netop på grund af de mange krav og hensyn er det en meget stor ledelsesmæssig udfordring at fastholde denne røde tråd. Og det hænder at 'kæden hopper af', bla. i de tilfælde hvor (især statslige) politiske beslutninger ikke helt er i overensstemmelse med filosofien i Den Brugerrettede Forvaltning og Københavns Kommunes værdigrundlag.

Status på udviklingen

Nedenfor nævnes de større og mere gennemgribende initiativer og pejlemærker, som er afgørende i forhold til udvikling af såvel organisation, ledelse og medarbejdere som udvikling af kvaliteten i ydelser og i samspillet med brugerne.

Udvikling af organisation, ledelse og medarbejdere

Opfølgning på Den Brugerrettede Forvaltning

Implementeringen af Den Brugerrettede Forvaltning blev evalueret i 2002, som samlet set viste at organisationen har taget 'konceptet' til sig. Evalueringen førte til en revidering og relancering af principperne i 2003.

For at samle op på beslutninger og fokusområder vedrørende Den Brugerrettede Forvaltning gennemførte de lokale centre i løbet af juli og august måned 2004 en faktabaseret selvevaluering.

Konklusionen fra selvevalueringen var,

- at de lokale centre efterhånden er kommet langt i implementeringen af Den Brugerrettede Forvaltning
- at der er tendens til at konkrete strukturelle problemer og udfordringer løses lettere og hurtigere end de mere ideologisk prægede udfordringer, såsom tværfagligt samarbejde og en grundig forståelse af målgruppeorienteringen. Der er fortsat tilbøjelighed til at tænke i – og tilrettelægge arbejdet efter – ydelser snarere end efter brugere.
- at mange initiativer er i gang for at gennemføre Den Brugerrettede Forvaltning.

Udviklingsplaner

Direktionen holdt i efteråret 2004 møder med samtlige lokalcentres ledergrupper for at drøfte de lokale centres udviklingsplaner. Det fremgik klart af disse drøftelser, at Den Brugerrettede Forvaltning er det overordnede pejlemærke for udviklingsplanerne. Der er imidlertid behov for at forankre principperne i Den Brugerrettede Forvaltning mere konkret i udviklingsplanerne. Lokalcentrene skal således arbejde mere analytisk med henblik på at definere og beskrive målgrupper for centret som helhed og for de enkelte team. Der er også behov for at skabe øget sammenhæng mellem de overordnede målsætninger og kvalitetsmål i bl.a. de politiske udviklingsplaner – sektorplanerne – og de lokale målsætninger og kvalitetsmål. Det skal ske for at sikre, at den lokale udvikling forankres i den politisk vedtagne strategi.

Ledelsesevaluering

I de sidste år er der gennemført ledelsesevalueringer af forvaltningens kontorchefer og centerchefer. Formålet med ledelsesevalueringen er at udvikle ledelsesudøvelsen i FAF. Evalueringen omfatter en dialog mellem de enkelte chefer og direktionen, og grundlaget herfor er bl.a.:

- Statusskemaer, der indeholder data i forhold til aftalte måleområder samt chefens vurdering af egne aktiviteter
- Selvevalueringer af ledelsesindsats bl.a. i forhold til det fælles ledelsesgrundlag

Cheferne måles bl.a. på budgetoverholdelse, medarbejdernes sygefravær, personaleomsætningen, sagsbehandlingsfrister og på elementer fra forvaltningens ledelsesgrundlag.

Ledelsesudvikling

Forvaltningen har igangsat et ledelsesudviklingsprogram, der omfatter samtlige ledere på de lokale centre såvel som på dag- og døgninstitutionerne. Formålet med Ledelse i FAF, som programmet er kaldt, er at sætte ledelse på dagsordenen og at ruste lederne til bedre at varetage deres ofte komplekse ledelsesopgave. (Af bilag 2 fremgår det, hvor mange ledere, der har gennemgået programmet.)

Supervisionsindsats

Center for Supervision forestår den obligatoriske interne supervision for medarbejderne i de brugerrettede team i de lokale centre, som en integreret del af organisationsudviklingen i forvaltningen. Supervisionen tager altid udgangspunkt i arbejdsmæssige problemstillinger, det være sig konkrete sager eller forløb, relationen mellem medarbejderen og brugeren eller samarbejdet i teamet om brugeren. Dermed bidrager supervisionen til, at det tværfaglige arbejde og samarbejde praktiseres og udvikles til gavn for brugerne.

Som noget forholdsvis nyt tilbydes medarbejderne i de brugerrettede team også temasupervision – et frivilligt tilbud, som giver medarbejderne mulighed for faglig fordybelse indenfor et afgrænset tema. Temasupervisionen består af faglige input i kombination med supervision, og medarbejderne deltager på tværs af centrene. (Bilag 3 viser omfanget af supervisionsindsatsen).

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)

Forvaltningen gennemfører medarbejderudviklingssamtaler. Formålet med udviklingssamtalen er at sætte medarbejderne og deres kompetenceudvikling i fokus – og at gøre det i et langsigtet perspektiv til gavn for såvel medarbejdere som arbejdsplads. Udviklingssamtalen skal således medvirke til, at medarbejderne får rum til at udvikle sig. Udviklingssamtalen er et fælles værktøj til dialog for medarbejdere og ledere, som giver mulighed for at skabe en tættere kontakt mellem leder og medarbejdere, at fremme feedback og kommunikation, at den enkelte medarbejder afstemmer gensidige mål og forventninger, at den enkelte medarbejder udvikler sine kompetencer, og at arbejdspladsens samlede kompetence styrkes.

Efteruddannelse og kompetenceudvikling

Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens forbrug til efteruddannelse og kompetenceudvikling udgjorde i 2004 i alt 44,6 mill. kr. Heraf blev 16,6 mill. kr. brugt til centralt forankrede kompetenceudviklingsprojekter for medarbejdere på tværs af forvaltningen, mens de resterende 28 mill. kr. blev anvendt lokalt af de enkelte decentrale enheder – heraf 13,6 mill. kr. i de lokale centre, jfr. bilag 4.

Der er tale om en stigning i de samlede udgifter sammenlignet med de foregående år. Udgiften pr. medarbejder i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen er vokset med 383,40 kr. fra 2003 og udgør i 2004 i gennemsnit 2.452 kr. pr. medarbejder.

Det skal i den forbindelse nævnes at Borgerrepræsentationen i 2002 besluttede at bruge 21 millioner kr. til kompetenceudvikling i kommunen for at styrke 'frontmedarbejdernes' kompetencer. FAF fik som en engangsbevilling tildelt 7,5 millioner kr. til fortrinsvis udmøntning i 2004. Puljen blev anvendt til medarbejdere, der arbejder med målgruppen børn og unge med særlige behov samt medarbejdere med funktioner på arbejdsmarkeds- og serviceområdet. Medarbejdere, der arbejder med målgruppen voksne med særlige behov, kunne

pga. for få midler ikke tilgodeses af BR-puljen. Bortfaldet af de 7,5 mill. fra BR-puljen i 2005 betyder selv sagt at forvaltningen har færre midler pr. medarbejder til kompetenceudvikling og efteruddannelse. (Bilag 5 viser en oversigt over de lokale og centrale kompetenceudviklingsprojekter.)

Der er etableret intern centralt forankret undervisning for nyansatte medarbejdere indenfor specifikke lovområder, inkl. undervisning i sagers førelse, notatpligt mv., for at gøre dem bedre i stand til hurtigt at komme i gang med at løse deres brugerrettede opgaver og dermed give dem den jobtilfredshed, der skal sikre at de fastholdes som medarbejdere i forvaltningen og medarbejderflow'et reduceres. (Bilag 2 viser en oversigt over centrale kursustiltag i 2004 og 2005.)

Videndeling

FAF deltager sammen med en række private og offentlige organisationer i et forskningsprojekt om videndeling. Undersøgelser herfra viser at videnpotentialet i de lokale centre er stort, bl.a. på grund af den store variation af opgaver og kompetencer, der er til stede i organisationen. Medarbejderne har desuden stor lyst til at dele viden og der er ikke ledelsesmæssige eller organisatoriske forhold i FAF, der forhindrer en systematisk videnspredning. Men videndeling i FAF er oftest personbåren og mundtlig og begrænses hovedsagelig til eget team. En række medarbejdere angiver endvidere at de ikke er fortrolige med elektronisk videndeling, og heller ikke med den højere grad af skriftlighed, som er nødvendig, når brugerne - som et naturligt ønske - skal have adgang til at se egen sag. Forvaltningen har fortsat fokus på videndeling og undersøgelsens resultater.

Trivsel, arbejdsmiljø og ressourcer

Medarbejdernes trivsel følges løbende ved registrering af sygefravær og personaleflow og trivselsmålinger indgår i Det Personalepolitiske Regnskab.

Det personalepolitiske regnskab (PPR) er senest udgivet i 2003. Generelt viser regnskabet at de sociale sagsbehandlere kunne trives bedre. Kun godt hver anden mener at arbejdsglæden er fremtrædende på arbejdspladsen og der er en svag negativ tendens i forhold til 2001-regnskabet. På områder inden for kompetencedelegering og -udvikling og værdsættelse samt på spørgsmål om etnisk ligestilling er der dog en mere positiv udvikling at spore.

Sygefraværet er generelt for højt. Medarbejderne i handicapcentre har det højeste fravær med 31 dage i gennemsnit i 2004. Hjemmeplejen repræsenterer langt den største faggruppe i handicapcentre, og al statistik viser at netop denne gruppe har et højt fravær. Daginstitutionspersonalet ligger traditionelt også højere end medarbejdere med kontorarbejdspladser, hvilket bekræftes i denne statistik med et fravær på næsten 21 dage i gennemsnit i 2004. Her er det dog bemærkelsesværdigt at det høje sygefravær ikke også afspejler sig i dårlig trivsel i PPR undersøgelsen – tværtimod. (Bilag 6 viser sygefraværet 2002-2004.)

Medarbejderflow'et er varierende. Flow'et i handicapcentre er højt, hvilket kan tilskrives at hjemmeplejen sædvanligvis har en højere afgangsfrekvens end administrative medarbejdere. Medarbejderflow'et i de lokale centre er generelt på niveau med lignende arbejdspladser i det offentlige. (Bilag 7 viser medarbejderflow'et 2003-2004.)

Kombinationen af et højt sygefravær og personaleflow'et i de lokale centre kan medvirke til en oplevet ressourcemangel for såvel medarbejdere som brugere. Denne oplevede ressourcemangel skyldes imidlertid også at medarbejderne er fraværende for at deltage i de

ovenfor nævnte undervisningstilbud, kompetenceudvikling og supervision. På denne måde fanges ledere og medarbejdere i en 'ond ressourcecirkel', hvor løsningen på det ene problem bliver årsagen til et nyt problem. F. eks. at supervision bidrager til en forbedret kvalitet i det brugerrettede arbejde, men samtidig bevirker at medarbejderne er fraværende fra det brugerrettede arbejde i de timer, hvor de superviseres. Øget deltagelse i kursusvirksomhed betyder øget fravær på arbejdspladsen osv. Derfor skal der fremadrettet sættes på undervisningsformer så tæt på hverdagens praksis. Således får ressourceproblemer betydning også for valg af metode og hastighed for medarbejderudvikling.

Der findes ingen præcise undersøgelser af om bemanningen i de lokale centre svarer til opgavemængden. Men i undersøgelser, hvor man har nærmet sig emnet, tyder det på at bemanningen er lidt lavere end i andre kommuner. Desuden har en aktuel undersøgelse gennemført af konsulentfirmaet Rambøll Management vist at de brugerrettede team alene på området vedrørende kontaktførelse er underbemandede svarende til en lønsum på ca. 11 mill. kr.

Brugernes vurderinger

Forvaltningen her for nylig udviklet og introduceret et brugerundersøgelseskoncept, som man i forskellige sammenhænge lokalt kan benytte sig af, og der er udarbejdet en strategi for anvendelse af brugerundersøgelser i FAF. Intentionen er sideløbende at foretage større og mere omfattende brugerundersøgelser for hele forvaltningen.

Klagesager og praksisundersøgelser

En anden måde at få brugernes vurdering på er klagesagerne eller praksisundersøgelserne. Kvaliteten af det arbejde, der udføres i FAF måles og kontrolleres regelmæssigt, dels af instanser udenfor forvaltningen, og dels gennem interne rutiner og opfølgninger. Der foretages regelmæssige målinger og kontroller af kvaliteten i ydelser og sagsbehandling.

Eksempler på nylige eksterne målinger er diverse praksismålinger foretaget af Ankestyrelsen (førtidspensionsområdet 2005) og Den Sociale Sikringsstyrelse (hjemviste sager 2002) samt beretningen fra Københavns Kommunes borgerrådgiver, som udkommer i løbet af foråret 2005. Internt måler forvaltningen systematisk på bl.a. overholdelse af de lovpligtige sagsbehandlingsfrister samt på antallet og kvaliteten af handleplaner i de sociale sager.

Målingerne påpeger en række problemstillinger. Som udgangspunkt er det imidlertid vigtigt at understrege at de problemstillinger, der beskrives nedenfor, ikke er unikke for FAF. Det er en generel tendens i hele landet, at der er kvalitetsproblemer i den sociale sagsbehandling med betydelige sagsbehandlingsfejl, overvejende i form af manglende skriftlighed, problemer med oplysningsgrundlag, borgerinddragelse mv. (Nyt fra Ankestyrelsen nr. 1 – februar 2005)

I Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen viser de interne målinger at den generelle fejlprocent i de sociale sager er lav – under 10 %. På den anden side viser Ankestyrelsens praksisundersøgelse fra 2005 på førtidspensionsområdet at der er behov for at forbedre dokumentationen, oplysningsgrundlaget, inddragelse af borgeren og overholdelse af tidsfrister i sagsbehandlingen. Endvidere understreges at forvaltningen skal sikre at sagsbehandleren har den nødvendige socialfaglige viden om regler og praksis på området.

Statistikken for 2004 over borgerhenvendelser/klager til borgmesteren, direktør og Københavns Kommunes borgerrådgiver viser en stigning på 6 % i forhold til 2003. I alt er der modtaget 880 henvendelser / klager. Hertil kommer at borgerrådgiveren kan have

modtaget flere klager på Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens område end der er registreret i sekretariatet.

Derudover iværksættes særlige interne undersøgelser ved behov. Sidst har konsulentfirmaet Rambøll Management gennemført en analyse i 4 lokale centre vedrørende kontanthjælpsområdet. Konsulentfirmaet finder i deres undersøgelse at sagsbehandlerne har de nødvendige faglige kompetencer, der skal til for at udføre deres opgaver i samarbejde med brugeren. Men de mangler generel viden om arbejdsmarked /samfundsforhold, hvorved løsningsmulighederne for den enkelte bruger i nogle tilfælde snævres unødigt ind.

Forvaltningens Kontor for Børn og Unge med særlige behov har for nylig lavet en stikprøveundersøgelse af et antal børne-/ ungesager for at følge op på, i hvilken udstrækning sektorplanens mål er nået. Den generelle tendens i de foreløbige undersøgelsesresultater er at målopfyldelsen kun er på 50 %.

Mangler i sagsbehandlingen

Som det ses tegner disse undersøgelser et varieret billede af forvaltningen. Ser man på kvantiteten af beslutninger, som træffes i de lokale centre er selve antallet af klagesager ikke i sig selv bekymrende. Og praksisundersøgelsen på eksempelvis førtidspensionsområdet er foretaget kort tid efter at en lovændring er introduceret.

Men såvel større som mindre undersøgelser afdækker mangler i sagsbehandlingen som dels kan skyldes manglende tid, dels kan skyldes manglende færdigheder/gode arbejdsmetoder. Det afspejler sig i handleplanerne, brugerinddragelsen og sagsbehandlingsfristerne.

De lokale centre er nået langt i arbejdet med at sikre at brugerne omfattes af en *handleplan*, men der er fortsat et stykke vej, før der er en tilstrækkelig dækningsgrad og før handleplaner bliver et naturligt dokument og arbejdsredskab for teamene i deres møde med brugerne. På børnefamilieområdet, som er velreguleret i forhold til handleplaner er der handleplaner i 93 % af alle anbringelser. Handleplanerne foreligger dog kun i 53 % af tilfældene før barnet er anbragt. I forebyggelsessager er der handleplaner i 49 % af sagerne og her er altså et stort forbedringspotentiale.

For så vidt angår *sagsbehandlingsfrister* viser den seneste måling at den generelle overholdelsesprocent fortsat ligger inden for kvalitetsmålet på 90 %. Målingen viser dog også at overholdelsesprocenten lå under 80 % i 12 ud af 64 indberettede sagstyper, bla. på førtidspensionsområdet.

I førnævnte statistik over klager til borgmesteren i 2004 fremgår det, at ud af 1138 årsager til henvendelsen vedrører 935 årsager utilfredshed over sagsbehandlingen i form af klager over sagsbehandlingstiden, indholdet i svaret eller klage over sagsbehandlingen / sagsbehandleren. Disse tal indikerer at forvaltningen ikke kun har behov for undervisning i konkrete arbejdsområder, lovgivning mv., men at der skal iværksættes tiltag i forhold til måden at møde og kommunikere med brugeren på.

Telefonanalyse

For at holde det organisatoriske fokus på brugerbetjeningen gennemføres bl.a. årligt en analyse af telefonbetjeningen i forvaltningen. Der måles på om telefonerne besvares, og på telefonbelastningen på de enkelte arbejdssteder. Statistikken svinger, men tendensen er at lokalforvaltningens brugerrettede team besvares telefonen desværre kun i godt halvdelen af tilfældene. (I bilag 8 er vedlagt resultaterne fra de 2 seneste telefonundersøgelser.)

Fremtidig strategi

For at medarbejderne i de lokale centre skal kunne leve op til de mange og ofte modsatrettede krav om såvel dyb socialfaglig indsigt, kvalitet og kontrol, korrekt sagsførelse og god sagsbehandling med overholdelse af detaljerede lovgivningsmæssige regler og god skriftlig og mundtlig kommunikation med brugerne – og samtidig demonstrere stor åbenhed, etik og indlevelse i forhold til den enkelte bruger, er det nødvendigt at hver enkelt medarbejder besidder et fagligt og personligt overskud og engagement.

Men det er også nødvendigt at arbejdet tilrettelægges hensigtsmæssigt, at teamene fungerer tværfagligt og samarbejdsfagligt, så den enkelte medarbejder har faglige og kollegiale ressourcer at trække på.

Og det er nødvendigt med god ledelse, der kan sikre opbakning til medarbejderne i svære sociale sager og afgørelser. En ledelse, der kan prioritere indsatser, sikre overholdelse af vedtagne politiske mål og holde fokus på resultater og fremdrift i teamet indenfor den fælles ledelsesmæssige ramme, der er defineret i forvaltningens ledelsesgrundlag. Og som sikrer at de tilstedeværende ressourcer anvendes bedst muligt til brugerens bedste.

Forvaltningen vurderer på baggrund af ovenstående og i relation til såvel evalueringer, klagesager og undersøgelser, at der er behov for at supplere den igangværende strategi og dermed intensivere kompetenceudviklingen i forhold til god borgerservice via en bred vifte aktiviteter og under følgende hovedoverskrifter:

- Skriftlig kommunikation
- Inddragelse af brugere – de formelle regler og rettigheder
- Inddragelse af brugere – kontakt og handleplaner
- Brugerundersøgelser
- Håndtering af sagsbehandlerskift

Derudover er der behov for en større opmærksomhed i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere, dels via en udvidelse og tilbagevendende faglig introduktion af nye medarbejdere og dels ved at skift af sagsbehandler/kontaktperson konkret håndteres på en sådan måde, at det for brugerne ikke opleves hverken generende eller som en forsinkelse i sagsbehandlingsforløbet.

Det er forvaltningsledelsens vurdering af den overordnede strategi, at der skal sættes på en variation af kompetenceudviklingsmetoder i form af

- Kursusafvikling med hensyn til konkret viden specielt på lovgivningsområdet
- Videndeling
- Ledelsesudvikling
- Kombination af den formelle og mere værdibaserede viden
- Kompetenceudvikling tæt på dagligdagens problematik

Der er således fortsat brug for undervisning og kursusvirksomhed i konkrete værktøjer, opgradering i lovstof og IT-systemer mv. Men der kan også konstateres et behov for en udvikling på den faglige, metodemæssige front, herunder en fortsat kompetenceudvikling i

tværfaglig praksis, brugerrettethed, erfaringsudveksling/videndeling og dokumentation m.m.

Med andre ord handler den fremtidige strategi dels om at udvælge de emner eller områder, som kan bidrage til at kontakten og indsatsen i forhold til brugerne kvalificeres bedst muligt, og dels om at satse på læringsmetoder, der er effektive og som medarbejderen oplever som meningsfulde og kompetenceudviklende.

Resultatmåling

Forvaltningen vil fortsat måle på resultaterne af indsatsen i forhold til brugere og medarbejdere. Der skal måles på de parametre og områder, som er nævnt ovenfor, for at kunne følge udviklingen og for at kunne vurdere om de valgte aktiviteter er de rigtige, ikke mindst, når det gælder en forbedret kvalitet.

Aktiviteter for de kommende 3-5 år

Optimalt set foreslår forvaltningen prioriteret 5 indsatsområder i forhold til kompetenceudvikling, efteruddannelse samt organisations- og ledelsesudvikling i perioden 2006 – 2008. Omfanget vil selvsagt afhænge af de mulige strukturelle ændringer i Københavns Kommune.

Følgende konkrete aktiviteter foreslås

1. Faglig undervisning

kr. 3,0 mill

Som nævnt er der, på baggrund af interne og eksterne undersøgelser, konstateret et stort behov for faglig opkvalificering af Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens teammedarbejdere dels i forhold til de generelle formelle krav til sagsbehandling og dels vedrørende viden og færdigheder indenfor konkrete arbejdsområder, ikke mindst med hensyn til reel inddragelse af brugerne i sagsbehandlingen. Endelig er der også et stort behov for at styrke skriftligheden i sagsbehandlingen, så kvaliteten af den skriftlige dokumentation og breve til brugerne forbedres. Det drejer sig med andre ord om at skrive i et moderne og læsevenligt sprog, som er tilpasset modtageren på en respektfuld måde og som stadig har faglig tyngde.

Der er således et påtrængende behov for undervisning og træning i god sagsbehandling, herunder bedre kvalitet i skriftlighed, idet netop god sagsbehandling er et væsentligt bidrag til løsning af faglige kvalitetsproblemer. Kvaliteten af forvaltningens sagsbehandling skal derfor styrkes og sikres i form af undervisning til både nuværende og kommende teammedarbejdere, inddragelse af chefkredsen herunder understøttelse af udviklingen af lokale læringsmiljøer og videndeling i forvaltningen.

2. Kompetenceudvikling

kr. 5,0 mill

Det har ikke været muligt via BR's kompetencepulje i 2003/2004 at omfatte alle frontfunktioner i FAF, hvorfor medarbejdere der arbejder med målgruppen voksne med særlige behov ikke i første omgang er blevet tilgodeset. FAF ønsker derfor at området fortsat prioriteres i 2006, finansieret af FAF. Projektet vil rette sig mod medarbejdere i team for voksne med særlige behov, rådgivningscentre og ambulatorier mv. for stofafhængige, hjemløseinstitutioner samt bosteder for psykisk syge samt medarbejdere i handicapcentre, inkl. institutioner.

Forvaltningen vil have særligt fokus på udviklingsprojekter, der tager fat i at koble de mange komplekse og forskellige kompetencer, som medarbejdere og team skal besidde. Bla. evnen til refleksion og analyse, systematik og kvalitet, tværfaglighed samt evnen til at agere i feltet mellem brugerinvolvering og de muligheder lovgivning og de økonomiske rammer giver.

3. Videndeling

kr. 2,0 mill

Næste skridt i arbejdet med videndeling i FAF er at systematisere viden og 'bedst practise' og dermed sikre at viden deles – også udover eget team og organisatorisk enhed. Formålet er at målrette og anvende medarbejdernes samlede erfaringer og metoder bedst muligt ved at sikre ensartethed og højt fagligt niveau i opgaveløsningen, sådan at brugerne oplever en koordineret og helhedsorienteret støtte. FAF fortsætter samarbejdet i forskningsprojektet og inkorporer de initiativer, der kan udredes dels af de forskningsmæssige resultater og dels af de erfaringer som følger med benchmarking virksomhederne i mellem.

4. Ledelsesudvikling

kr. 2,5 mill

Ledelsesudviklingsprogrammet Ledelse i FAF blev søsat i 2003 og fortsætter på fuld kraft, med udgangspunkt i at "god ledelse giver gode ydelser for brugeren og gode medarbejdere". Programmet omfatter samtlige ledere i forvaltningen, inkl. ledere af dag- og døgninstitutioner. Programmet løber over tre moduler, i alt 7 dag. Ca. 1/3 af alle ledere i FAF mangler fortsat at gennemføre uddannelsen, hvorfor opgaven ønskes videreført i 2006, inkl. etablering af souschefuddannelsen og ledelsesnetværk. Omfanget afhænger dog af de kommende beslutninger vedr. den fremtidige forvaltningsstruktur.

5. Organisationsprojekter

(Sygefravær og personaleflow mv.)

kr. 1,5 mill

Sygefraværet er for højt og forvaltningens mål om at nedbringe fraværet til 16 dage om året er ikke realiseret. Der er behov for en særlig indsats på området og en ledelsesmæssig forøget opmærksomhed. Forvaltningen vil undersøge arbejdspladser med et lavt fravær for at bruge deres erfaringer i en målrettet og forstærket indsats for at reducere sygefraværet. Der satses på at udvikle en 'laboratiemodell', hvor erfaringer og metoder, der kan nedbringe fraværet og skabe bedre trivsel, afprøves på én arbejdsplads for derefter via en stafet at blive bragt videre til andre arbejdspladser, som så 'bygger ny læring oven på' osv.

Der søges udviklet incitamenter til at påvirke personaleomsætningen ud fra en dobbelt strategi, idet flow'et nogle steder er for højt, andre steder passende eller for 'lavt'. På arbejdspladser med en lav omsætning satses på jobrokeringer med henblik på at bidrage til at erfarne medarbejdere kan tilegne sig nye kompetencer i nye jobfunktioner. På områder med en høj omsætning iværksættes tiltag, der bidrager til at medarbejderne finder alternative muligheder, i stedet for at søge job uden for kommunen.

I alt

kr. 14 mill.

ØKONOMI

Handleplaner – De økonomiske rammer

Der fremlægges nedenfor 2 alternativer til, hvorledes kompetenceudviklingen i den kommende periode kan gribes an. I handleplan 1 tages afsæt i de ovenfor centralt beskrevne aktiviteter, som foreslås igangsat i 2006, således at der tilføres området kompetenceudviklingsmidler, svarende til det estimerede behov. Handleplan 2 tager afsæt i

budgettet for 2005 til efteruddannelse og kompetenceudvikling og med en angivelse af hvilke aktiviteter, det er muligt at gennemføre inden for eksisterende budgetramme.

Det forudsættes at de lokale centres efteruddannelsesindsats er uændret i 2006.

Handleplan 1

Handleplan 1 foreslår at der anvendes kr. 14 mill. til efteruddannelse og kompetenceudvikling i 2006 til gennemførelse af ovenstående projekter. Projekter og aktiviteter forventes at løbe over en 3 års periode, men finansieringsbehovet ligger primært i 2006, hvor aktiviteterne etableres og igangsættes. Såfremt denne handleplan besluttet betyder det at der anvendes ekstra midler til kompetence- og efteruddannelse af de omkring 2400 medarbejdere i lokalforvaltningen svarende til 1,82 % af lønsummen på 768.500.000.

Økonomi kr. 14 mill.

Handleplan 2

I budgettet for 2004 var afsat kr.10 mill. til efteruddannelse og kompetenceudvikling. Heraf udgjorde kr. 7,5 mill en engangsbevilling fra BR til kompetenceudvikling for 'frontmedarbejdere'. Jfr. tidligere. I 2005 videreføres disse midler ikke, hvorfor der kun er kr. 2,5 mill. at gøre godt med i 2005. Disse midler er øremærket ledelsesudviklingsprogrammet, som er et planlagt forløb i perioden 2003 – 2005 og som altså udløber med udgangen af 2005. Der er dog stadig ca. 1/3 af ledere i FAF, som ikke har gennemført ledelsesuddannelsesforløbet 'Ledelse i FAF'- jfr. ovenfor.

Såfremt rammen på kr. 2,5 mill. udmøntes også i 2006 foreslås at der tages afsæt i den skitserede fremadrettede strategi. Udgangspunktet er at arbejde med det brede kompetencemiks, således at der igangsættes aktiviteter inden for alle de ovenfor skitserede områder, dvs. faglig undervisning, kompetenceudvikling (voksenområdet), videndeling, ledelsesudvikling, og organisationsudviklingsprojekter. Dog vil aktivitetsniveauet pga. de begrænsede ressourcer være på et langt lavere niveau. Ressourceanvendelsen vil svare til 0,05% af den samlede lønsum i FAF.

Økonomi kr. 2,5 mill.

MILJØVURDERING

Ingen

ANDRE KONSEKVENSER

Ingen

HØRING

Ingen

BILAG

Bilag 1: Det fælles ledelsesgrundlag, Direktionen, maj 2004

Bilag 2: Centrale kursustiltag i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

Bilag 3: Supervisionsgrupper i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

- Bilag 4: Status på forbrug til kompetenceudvikling
- Bilag 5: Kompetenceudviklingspuljen 2003 - 2004
- Bilag 6: Sygefravær 2002-2004
- Bilag 7: Medarbejderflow 2003-2004
- Bilag 8: Telefonundersøgelse 2004 og 2003

Grethe Munk

/
Carsten Stæhr Nielsen

Bilag 1.

Fælles ledelsesgrundlag For Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

Vi arbejder inden for rammerne.....

Ledelsesgrundlaget danner udgangspunkt for udøvelsen af ledelsesopgaven i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen.

Når vi i FAF udøver ledelse tager vi afsæt i en fælles ledelsesfilosofi, der bygger på delegering og ansvarstagen - og som betyder, at den enkelte leder har beslutningskompetence, handleansvar og også handlefrihed til at lede og beslutte inden for de overordnede politiske, økonomiske og lovgivningsmæssige rammer og målsætninger.

Den ledelsesadfærd vi ønsker at udvikle i FAF, rækker ud over den enkelte, og er derigennem integreret i den enkelte leders handlinger, i gruppen af ledere og i virksomheden som helhed.

1. Vi har en mission.

Vores mission i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen er: 'At bidrage til at alle københavnere får lige muligheder for at udnytte egne ressourcer til at realisere et godt liv og bidrage til samfundet'.

Uddybning:

Dette sker ved at forebygge sociale, bolig- og beskæftigelsesmæssige problemer samt ved at yde den nødvendige rådgivning, økonomisk støtte, pædagogiske tilbud, beskæftigelses- og revalideringstilbud, boliganvisning samt omsorg og pleje med udgangspunkt i social- og beskæftigelseslovgivningen.

2. Vi skaber resultater sammen med brugerne.

Uddybning:

Når vi arbejder sammen med brugerne om at skabe resultater handler det både om kvaliteten af samarbejdet med brugerne, men også om kvaliteten af resultaterne.

I samarbejdet med brugerne træffes valg og beslutninger altid på et sagligt og velfunderet grundlag ved at vi på vores side anvender og tager afsæt i lovgivning, mål, sektorplaner, lokale handleplaner og øvrige redskaber, som er med til at kvalificere de beslutninger og resultater som brugerne skaber.

Kontakten med brugerne skal bygge på et troværdigt samarbejde og i en dialog, hvor vi lytter, viser respekt og sikrer at brugerne ved egne valg og handlinger opnår de bedste resultater. Vi skal på en kompetent og tydelig måde kunne forklare begrundelser for valg og afgørelser.

Vores værdigrundlag om respekt, ligestilling, dialog og tillid skal således afspejle sig i såvel resultaterne som i måden de skabes på.

3. Vi arbejder med målstyring – og vi sammenligner egne resultater med andres.

Uddybning:

FAF er en målstyret virksomhed og som ledelse har vi pligt til at orientere os i virksomheden i sin helhed, dens mål og dens rammer - og til at arbejde for at kendte mål realiseres.

I vores ledelsespraksis:

- Gør vi politiske mål operationelle og vi opstiller mål for organisationen
- Gør vi målene retnings- og meningsskabende for medarbejderne
- Reducerer vi kompleksiteten

Enhver – leder og medarbejder - har en forpligtelse til at formidle målene og til at sætte sig ind i dem og arbejde med at forstå hvad de betyder - for den enkelte og for vores arbejde.

4. Jeg tager ansvar for vores virksomhed.

Uddybning:

Jeg har et ansvar for at det kan lade sig gøre at arbejde med beslutninger på alle niveauer.

Som ledelse har vi et særligt ansvar for at alle ledere og medarbejdere arbejder efter de givne rammer og forudsætninger for vores virksomhed. Hvad enten der er tale om økonomi, regler og lovgivning, procedurer, arbejdsgange, arbejdsmiljø, planer, udviklingsplaner, politikker eller Denne ansvarlighed giver handlefrihed til træffe beslutninger lokalt.

Måling og kontrol er en kilde til læring og refleksion og bidrager dermed til skabelse af ny viden og nye handlinger. Vi måler og kontrollerer fordi vi har brug for den viden der gør det muligt at rette ind, justere og forbedre, så vi bliver bedre til at nå vores resultatmål.

Vi følger op på mål og resultater og bruger det til handling. Vores ydelser skal leveres så effektivt og omkostningsbevidst som muligt.

5. Jeg samarbejder for at skabe bedre resultater.

Uddybning:

Det er en ledelsesopgave at formidle samarbejde.

I en virksomhed der arbejder med at skabe resultater sammen med mennesker er samarbejde et bærende princip – både for medarbejdere og ledelse. Det gælder for enkeltpersoner, for enheder og niveauer. Hvad enten det er ledere, medarbejdere, institutioner, centre eller et samarbejde mellem det centrale og det lokale eller et samarbejde på tværs af enheder og niveauer. Den enkelte er ansvarlig for at løse sine opgaver og for, at det - i nødvendigt omfang - sker i et tværfagligt samarbejde.

6. Vi respekterer og bruger hinandens forudsætninger og forskellighed.

Uddybning:

Vores værdier om respekt, ligeværdighed, dialog og tillid, skal ikke alene afspejles i vores ydelser og samarbejde med brugerne – de skal gennemsyre den måde vi arbejder med hinanden på. Ved hjælp af tværfaglighed kan alles faglighed og kompetencer udnyttes bedst muligt. Det giver den enkelte bedre mulighed for at bruge egne kompetencer og forbedrer vores samlede opgaveløsning.

Fælles retning skaber udvikling. Forskellighed og mangfoldighed kan skabe nye måder at se og gøre tingene på – derfor er forskellighed både noget vi accepterer og respekterer, men også noget vi ønsker.

7. Jeg bruger min viden og kunnen og deler den med andre.

Uddybning:

Det er den enkeltes ansvar at arbejde for, at den nødvendige afklaring finder sted, så vi altid arbejder på et sagligt grundlag. Det er lederens særlige ansvar at bidrage til at denne afklaring hele tiden finder sted.

Vi har brug for kompetence og viden i vores arbejde. Den kompetence der ikke bruges, går til spilde, og vi har et ansvar for at udnytte vores ressourcer til fordel for både brugerne og skatteborgerne.

Vi skal til stadighed søge ny viden, reflektere over den viden vi anvender, over vores rutiner og normer og bruge disse erfaringer handlingsrettet for at forbedre og udvikle ydelser og service over for brugerne.

Det selvstændige, ansvarlige initiativ er drivkraften bag en væsentlig del af den udvikling der finder sted i forvaltningen – metodisk og ydelsesmæssigt.

BILAG 2. Centrale kursustiltag i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

Tabel 2.1. Centrale kursustiltag i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen i 2004 og 2005

Kursus	Antal kurser	Kursets varighed	Samlet deltagerantal	Indhold
Ledelse i FAF	25 kurser frem til 30. juni 2005	7 dage	Ca. 450 ud af FAFs 900 ledere	
Journalisering	46 kurser i 2004	3 timer	959 medarbejdere (se fordelingen på arbejdssteder i tabel x)	Systematisk sagsbehandling, principper for god journalisering, grundlæggende forvaltningsret og retssikkerhed samt journalens betydning i det sociale arbejde
Introduktionskurser for nyansatte	10 kurser i 2005	6 timer	200 nye medarbejdere ventes at deltage	Samme indhold som i journaliseringskurserne beskrevet ovenfor samt en praktisk introduktion til FAF og til sagsbehandlingsfrister og god forvaltningsskik i FAF
Arbejdsmiljø	18 kurser i 2004		400 deltagere svarende til ca. 25% af medlemmerne i sikkerheds-organisationen	

Tabel 2.2. Kurser i journalisering – deltagerantal fordelt på centre

Center	Deltagerantal
<i>Lokalcentre</i>	
Amagerbro	74
Bispebjerg	44
Christianshavn	32
Indre By	37
Indre Nørrebro	64
Kgs. Enghave	31
Ryvang	23
Sundby Nord	63
Sundby Syd	21
Brønshøj-Husum	64
Valby	79
Vanløse	18
Vesterbro	50
Ydre Nørrebro	75
Østerbro	65
<i>Handicapcentre</i>	
Handicapcenter Valdemarsgade	32
Handicapcenter Irlandsvej	44
Handicapcenter Lærkevej	30
Handicapcenter Øst	21
<i>Rådgivningscentre</i>	
Rådgivningscenter Amager	11
Rådgivningscenter Vest	16
Rådgivningscenter Indre by	18
Rådgivningscenter Nord	15
<i>Job på særlige vilkår</i>	32

BILAG 3 Supervisionsgrupper i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

I alt modtager 1.400 medarbejdere i FAF supervision, fordelt på ca. 140 supervisionsgrupper i 15 lokalcentre, 4 handicapcentre og 4 rådgivningscentre.

Supervisionslektionerne er af to timers varighed og gennemføres hver fjortende dag i de respektive supervisionsgrupper.

Tabellen viser, hvor mange supervisionsgrupper, der er oprettet.

Tabel 3.1. Supervisionsgrupper i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

Center	Teamtype	Antal grupper	Antal deltagere
Amagerbro	Voksen	2	22
	Børne-Familie	2	20
Bispebjerg	Arbejdsmarked	3	30
	Voksen	4	40
	Børne-Familie	4	28
Christianshavn	Voksen	1	9
	Børne-Familie	1	5
Indre By	Arbejdsmarked	1	14
	Voksen	2	12
	Børne-Familie	1	9
Indre Nørrebro	Voksen	4	38
	Børne-Familie	3	29
Kgs. Enghave	Arbejdsmarked	1	10
	Voksen	2	24
	Børne-Familie	1	10
Ryvang	Voksen	3	33
	Børne-Familie	2	16
Sundby Nord	Arbejdsmarked	2	10
	Voksen	3	24
	Børne-Familie	2	14
Sundby Syd	Arbejdsmarked	1	10
	Voksen	3	33
	Børne-Familie	2	19
Brønshøj-Husum	Voksen	3	
	Børne-Familie	2	25
Valby	Arbejdsmarked	1	10
	Voksen	4	41
	Børne-Familie	2	15
Vanløse	Voksen	2	22
	Børne-Familie	2	
Vesterbro	Arbejdsmarked	1	10
	Voksen	4	40
	Børne-Familie	2	17
Center	Teamtype	Antal grupper	Antal deltagere

Ydre Nørrebro	Voksen	3	42
	Børne-Familie	3	22
Østerbro	Arbejdsmarked	1	6
	Voksen	3	16
	Børne-Familie	1	15
Handicapcentre			
HCN	Voksen	9	95
	Børne-Familie	2	15
HCS	Voksen	9	82
	Børne-Familie	1	12
HCV	Voksen	8	90
	Børne-Familie	1	12
HCØ	Voksen	9	113
	Børne-Familie	1	10
Rådgivningscentre			
RGC-S		2	13
RGC-V		2	24
RGC-I		2	18
RGC-N		2	20
Tema		10	106

BILAG 4 Kompetenceudvikling

Tabel 4.1. Centralt forankrede kompetenceudviklingsprojekter i 2004-2005

Projektbeskrivelse	Forbrug 2004 (mill. kr.)
Kompetenceudvikling i lokalforvaltningen	7,5
Efteruddannelse af daginstitutionsledere	1,1
Kompetenceudvikling med SUF (fælles projekt)	0,5
Organisations-, kompetence- og ledelsesudvikling samt arbejdsmiljø	5,0
Generel ledelsesudvikling	2,5
I alt	16,6

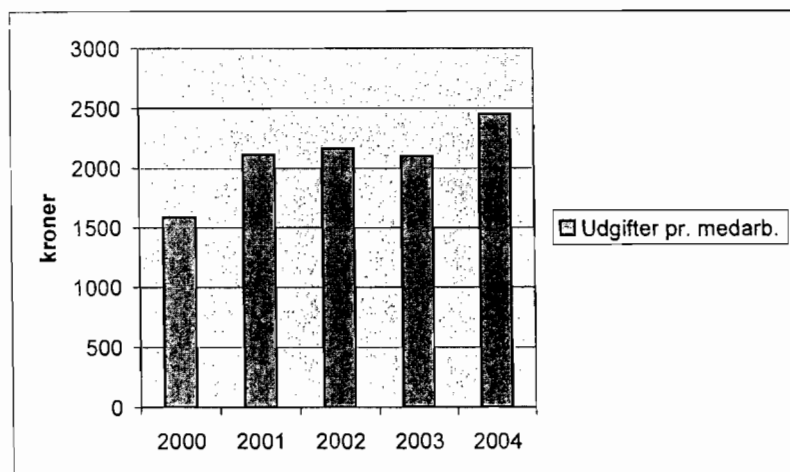
I nedenstående tabel er forbruget i 2004 på de enkelte enheder opgjort, dvs. uddannelsesmidler, der er lokalt forankret. Heri indgår ikke de centralt forankrede kompetencepuljemidler.

Tabel 4.2. Enhedernes forbrug til efteruddannelse i 2004 Udgifter i mill. kr.

Enheder	Forbrug 2004 (mill. kr.)
Lokale centre	5,3
Handicapcentre	0,5
Rådgivningscentre	0,3
Institutioner (kommunale)	12,4
Institutioner (selvejende)	4,1
KKB	3,9
Centrale kontorer	1,6
I alt	28,0

Kilde: Københavns Kommunes økonomistyringssystem (KØR)

Nedenfor er de samlede udgifter til efteruddannelse og kompetenceudvikling opgjort pr. medarbejder.



Figur 4.1. Udgifter til efteruddannelse og kompetenceudvikling pr. medarbejder, 2000-2004

Kilde: Københavns Kommunes økonomistyringssystem (KØR) samt lønsystemet

Note: I 2004 indgår KKB i opgørelsen

BILAG 5 Kompetenceudviklingspuljen 2003 - 2004

Lokale projekter

Arbejdsmarkeds- og serviceområdet

<i>Deltagere</i>	<i>Titel</i>	Bevilling, kr.
Lokalcenter Indre Østerbros serviceteam	<i>Kompetenceudvikling med henblik på udvikling af visitation og modtagelse af borgere</i>	390.000 fælles med Indre Nørrebro
Lokalcenter Indre Nørrebros serviceteam	<i>Udvikling af en samlet straksekspedition</i>	Fælles med Indre Østerbro jf. ovenfor
Arbejdsmarkedsteamene på Lokalcenter Indre Østerbro og Lokalcenter Kongens Enghave	<i>Fra socialt perspektiv til arbejdsmarkedsperspektiv - fra ydelsesfaglighed til arbejdsmarkedsfaglighed</i>	425.000
Serviceteamchefgruppen	<i>Strukturerede netværk – Procesbenchmarking, anbefalet arbejdsgangsbeskrivelse og netværk til faglig sparring og videndeling</i>	600.000
Lokalcenter Valby Lokalcenter Sundby Syd Lokalcenter Vanløse Lokalcenter Ydre Nørrebro Lokalcenter Ryvang KJC	<i>Pilotprojekter om tværfaglig introduktion og netværksdannelse, for henholdsvis medarbejdere med mindre end 6 måneders ansættelse og erfarne medarbejdere med mere end 6 måneders ansættelse.</i>	500.000
Lokalcenter Sundby Nord Lokalcenter Valby Lokalcenter Vesterbro Lokalcenter Indre Nørrebro KKB	<i>Fremtidens frontmedarbejdere</i>	1.400.000

Børne- og ungeområdet

Lokalcenter Ryvang og Indre Østerbro – børnefamilieteam	<i>Kompetenceudvikling for teammedarbejdere på børne- og ungeområdet</i>	312.000
Lokalcenter Valby, herunder daginstitutioner	<i>Nye Veje</i>	320.000
Lokalcenter Vanløse, herunder daginstitutioner	<i>Kompetenceudvikling af pædagoger, støttepædagoger og pædagogisk konsulent, BF-teammedarbejdere og PPR i forhold til støttepædagog-krævende børn</i>	250.000
Lokalcenter Sundby Nord Lokalcenter Sundby Syd Lokalcenter Amager, 2 vuggestuer 2 børnehaver 1 klub	<i>Fælles sprog, udvikling og systematik i det tværfaglige arbejde for børn og unge mellem 0-17 år</i>	800.000
Lokalcenter Vanløse Døgninst. Solliden	<i>Skærpelse af handleplanen som fælles styringsredskab og inddragelse af familiens netværk</i>	403.600
Handicapcentrenes Børnefamilieteam	<i>Socialfaglige skøn inden for handicaplovgivningen</i>	247.380
Lokalcenter Bispebjerg, døgninstitutionerne Wiebrandtsvej og Egelundshuset	<i>Systematisering af de professionelle indbyrdes samarbejde og samarbejdet med familierne i anbringelsessager og i den forebyggende familiebehandling</i>	330.000

Centrale projekter iværksat af K11 for restmidler

Arbejdsmarkeds og serviceområdet

K11 + Valby serviceteam og Ryvang arbejdsmarkedsteam	<i>Projekt stresshåndtering i en arbejdsmæssig kontekst</i>	562.000
K11 + 3 arbejdsmarkedsteam og 3 enheder i KKB	<i>Projekt læring på jobbet – superbrugermodellen</i>	ca. 30.000

Børne- og ungeområdet

K11, K06 + daginstitutioner	<i>Kurser i sprogstimulering og flerkulturel pædagogik</i>	154.500
K11 + Bispebjerg og Indre N. – børnefamilieteam	<i>Projekt stresshåndtering i en arbejdsmæssig kontekst</i>	290.00
K11, K10 og Kgs. Enghave og Indre Ø. – børnefamilieteam	<i>Projekt kompetenceudvikling og systematiseret evaluering af foranstaltninger iværksat i forhold til børn og unge og deres forældre</i>	300.000

Centralt projekt iværksat i forbindelse med tværgående pulje med SUF

K11 + de administrative medarbejdere og ledere ansat på de amtskommunale døgninstitutioner	<i>Projekt " læring og kompetenceudvikling med henblik på tværgående erfaringsudveksling"</i>	489.000
--	---	---------

BILAG 6 Sygefravær 2002-2004

Nedenfor er sygefraværet opgjort for 2002-2004.

Tabel 6.1. Sygefravær 2002-2004

FAF	ÅR	GNS. SYGEDAGE	Sygepct.
HELE FORVALTNINGEN	2002	19,15	5,25
HELE FORVALTNINGEN	2003	19,61	5,37
HELE FORVALTNINGEN	2004	19,39	5,31
LOKALFORVALTNINGEN	2002	17,71	4,85
LOKALFORVALTNINGEN	2003	18,77	5,14
LOKALFORVALTNINGEN	2004	18,87	5,17
HANDICAPCENTRE	2002	25,56	7,00
HANDICAPCENTRE	2003	27,76	7,60
HANDICAPCENTRE	2004	31,54	8,64
RÅDGIVNINGSCENTRE	2002	25,16	6,89
RÅDGIVNINGSCENTRE	2003	20,92	5,73
RÅDGIVNINGSCENTRE	2004	18,94	5,19
DIV.INST.	2002	17,87	4,9
DIV.INST.	2003	18,16	4,98
DIV.INST.	2004	17,89	4,9
DAGINST.	2002	21,5	5,89
DAGINST.	2003	21,49	5,89
DAGINST.	2004	20,85	5,71
CENTRALFORVALTNING	2002	12,5	3,43
CENTRALFORVALTNING	2003	15,25	4,18
CENTRALFORVALTNING	2004	14,11	3,87

BILAG 7 Medarbejderflow 2003-2004

I nedenstående opgørelse er andelen af medarbejdere, der er fratrukket, opgjort. Det har af datatekniske grunde ikke været muligt at medtage interne rokeringer. I data indgår ikke timelønnede, barselsvikarer og pædagogstuderende, men månedslønnede vikariansatte, da de teknisk ikke kan sorteres fra.

Tabel 7: Medarbejderflow

Arbejdssted	Afgang i % - Periode maj 2003-2004
Lokale centre	11%
Handicapcentre	17%
Rådgivningscentre	13%
Daginstitutioner	21%
Specialinstitutioner	16%
De centrale kontorer	9%

BILAG 8 Telefonundersøgelse 2004 og 2003

De Lokale Centre

Perioden 25/10-25/11 2004	TOP 15 liste over lokalcentrene i forhold til andel af besvarede opkald	Perioden 20/10 – 20/11 2003	TOP 15 liste over lokalcentrene i forhold til andel af besvarede opkald
Sundby Nord	62,50 %	Christianshavn	64,64 %
Vesterbro	62,11 %	Sundby Nord	64,42 %
Ryvang	62,06 %	Indre Østerbro	62,13 %
Kgs. Enghave	61,20 %	Vesterbro	61,84 %
Indre Nørrebro	59,60 %	Indre By	61,59 %
Vanløse	58,77 %	Kgs. Enghave	60,41 %
Christianshavn	58,02 %	Valby	57,55 %
Indre By	56,78 %	Vanløse	57,50 %
Indre Østerbro	56,50 %	Ryvang	56,31 %
Sundby Syd	55,54 %	Indre Nørrebro	56,39 %
Ydre Nørrebro	54,21 %	Ydre Nørrebro	55,82 %
Valby	52,77 %	Brønshøj-Husum	53,32 %
Amagerbro	52,13 %	Amagerbro	50,72 %
Bispebjerg	50,67 %	Sundby Syd	48,49 %
Brønshøj-Husum	48,96 %	Bispebjerg	41,53 %
I alt lokalcentrene	55,95 %	I alt lokalcentre	54,89 %

Den centrale kontorer

2004	TOP 14 liste over de centrale kontorer i forhold til andel af besvarede opkald	2003	TOP 13 liste over de centrale kontorer i forhold til andel af besvarede opkald
K 4	83,09 %	3. kontor	80,71 %
K 13	81,58 %	1. kontor	78,84 %
K 10	81,24 %	Sekretariatet	78,78 %
K 11	79,40 %	4. kontor	77,57 %
K 02	77,75 %	10. kontor	73,50 %
K 06	72,62 %	6. kontor	69,66 %
K 07	70,65 %	7. kontor	68,30 %
K 01	69,18 %	11. kontor	66,72 %
K 05	69,15 %	2. kontor	66,48 %
K 04	68,11 %	5. kontor	65,79 %
K 09	62,32 %	9. kontor	60,66 %
K 12	58,23 %	12. kontor	59,04 %
K 08	57,78 %	8. kontor	55,33 %
K 03	56,37 %	I alt	67,67 %
I alt	68,18 %		

Bilag 6.9.2

Kompetenceudvikling i Socialforvaltningen 2006

INDSTILLING

Socialforvaltningen indstiller til Socialudvalget,

At Socialudvalget beslutter, at de i budgetforliget afsatte midler på 10 mio. kr. til kompetenceudvikling anvendes i overensstemmelse med denne indstilling,

At Socialudvalget indstiller over for økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen, at midlerne anvendes i 2006 og 2007, således at 5.875 mio. kr. overføres til 2007

RESUMÉ

Som en konsekvens af budgetforliget for 2006 er der afsat 10 mio. kr. årligt til styrkelse af indsatsen på de lokale centre i Socialforvaltningen.

Med udgangspunkt i de behov, der afdækkes i notatet *Medarbejderpolitik, uddannelse og kompetenceudvikling*, som drøftedes i FAU d. 11. maj 2005 (FAU 233/2005), og i Socialforvaltningens implementeringsplan, foreslås det i dette notat, at midlerne anvendes inden for rammerne af seks indsatsområder:

- Personlig og faglig opkvalificering
- Effektive arbejdsgange med udgangspunkt i målrettede arbejdsgangsanalyser
- Retænkning/Revitalisering af socialt arbejde og opbygning af effektive team i den nye Socialforvaltning
- Videndeling
- Kompetenceudvikling af erfarne medarbejdere
- Udvikling af SOF som en attraktiv arbejdsplads med fokus på sygefravær og personaleomsætning.

Forvaltningen påregner at drøfte kompetenceudvikling i Socialforvaltningen 2006 i Hovedsamarbejdsudvalget d. 17. marts.



KØBENHAVNS KOMMUNE

Socialforvaltningen

Personale og Organisation

Side 2 af 12

På grund af at socialforvaltningens lokale centre og team først forventes at være på plads medio 2006 skønnes det mest realistisk at lade aktiviteterne løbe ind i 2007, hvorfor dele af kompetenceudviklingspuljen søges overført til 2007.

De afsatte midler er varige midler. For 2007 og fremefter, når den decentrale struktur er fuldt ud implementeret, vil 5 mio. kr. af de afsatte midler årligt anvendes på kompetenceudvikling og 5 mio. kr. årligt på personaleressourcer.

1. Baggrund og forudsætninger

Det er i forbindelse med budgetforliget for 2006 besluttet, at der i 2006 skal afsættes midler til forbedring af borgerbetjeningen i Socialforvaltningen. I forligsteksten hedder det:

"Parterne er enige om, allerede nu at afsætte 21 mill. kr. til styrkelse af området i lyset af de stigende problemer med bl.a. hyppige lovændringer, mange og nye krav til sagsbehandlingen mv. Herudover er der afsat yderligere 2½ mill. kr. i Familie- og Arbejds-markedsudvalgets budgetforslag for 2006.

I den nye struktur fordeles de tilførte midler på følgende vis; 11 mill. kr. overgår til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget, 10 mill. kr. går til Socialudvalget."

Med henblik på at midlerne anvendes med den størst mulige effekt ift. det skitserede mål i budgetforliget er det hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i notatet *Medarbejderpolitik, uddannelse og kompetenceudvikling*, der blev drøftet på FAUs møde d. 11. maj 2005. Dette notat beskriver de udfordringer, der kendetegner indsatsen på det sociale område i Københavns Kommune, og en fremtidig strategi for udvikling af medarbejderne, så de er i stand til at håndtere disse udfordringer.

Notatet peger på følgende centrale behov for kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere i Socialforvaltningen:

- Der er behov for at kortlægge brugermålgrupper og analysere deres konkrete ønsker og behov i forhold til forvaltningen
- Der er et potentiale i systematisk at brugerrette og effektivisere arbejdsprocesser i opgaveløsningen
- Der er behov for en målrettet, systematisk og kontinuerlig udvikling af de enkelte medarbejders faglige og personlige kompetencer, der ruste medarbejderne til at arbejde med de målgrupper, der er brugere i den kommende Socialforvaltning
- Der er behov for udvikling af Socialforvaltningens ledere, så det samlede ledelseskorpस besidder de relevante kompetencer som handlekraftige ledere på det strategiske, personalemæssige, faglige og driftsmæssige plan

- Der er et uudnyttet potentiale i at skabe en positiv arbejdskultur, hvor medarbejderne oplever arbejdsglæde, mindre stress og stort ansvar i forhold til opgaveløsningen, hvilket vil medføre lavere sygefravær og reduceret personaleomsætning

I Socialforvaltningens implementeringsplan fokuseres der på behovet for, at der - som en konsekvens af en ny forvaltningsstruktur og en ny decentral struktur - sker en revitalisering og retænkning af det sociale arbejde, hvor ledere og medarbejdere får en fælles forståelse af, hvordan vi overordnet set arbejder med det helhedsorienteret sociale sigte.

Implementeringsplanen fremhæver også vigtigheden af, at der etableres en effektiv målstyring i forvaltningen, hvor der arbejdes efter tydelige og målbare mål, og hvor vi kan synliggøre, at vi bruger vores ressourcer, dér hvor de har den størst mulige effekt i forhold til de mål, vi opstiller. Som det beskrives yderligere under pkt. 2.1.2 nedenfor, indebærer det, at der arbejdes for at etablere effektive sagsgange, og at der sker en løbende måling af sagsbehandlingstider, antallet af uekspederede sager mv.

2. Udmøntning af midler til kompetenceudvikling i 2006

Med udgangspunkt i de ovennævnte overvejelser beskrives i det følgende, hvorledes den afsatte ramme for 2006 forventes udmøntet. Indsatsen tilrettelægges i seks indsatsområder, der hver især skal bidrage til at understøtte det overordnede formål med anvendelsen af de bevilgede midler. Indsatsområderne er:

- Personlig og faglig opkvalificering
- Effektive arbejdsgange med udgangspunkt i tankegangen bag LEAN-management¹
- Retænkning/Revitalisering af socialt arbejde og opbygning af effektive team i den nye Socialforvaltning
- Videndeling
- Kompetenceudvikling af erfarne medarbejdere
- Udvikling af SOF som en attraktiv arbejdsplads

¹ LEAN-management indeholder en række redskaber, der har til formål at optimere en organisations arbejdsgange og tilrettelægge dem, så de har den største mulige nytte for brugerne. LEAN forklares nærmere i afsnit 2.1.2.

Forvaltningen påregner at drøfte kompetenceudvikling i Socialforvaltningen 2006 på Hovedsamarbejdsudvalget d. 17. marts 2006.

I det følgende beskrives indsatsen i hvert af de seks indsatsområder nærmere.

2.1.1 Personlig og faglig opkvalificering

Det helt afgørende fundament for opgaveløsningen i SOF er, at der holdes fast i fokus på den faglige og personlige opkvalificering af de enkelte medarbejdere og team, der er igangsat med de midler, der jf. budgetforliget for 2006 er afsat i Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets budgetforslag for 2006.

Det er centralt, at medarbejderne opkvalificeres til at kunne håndtere de krav, de mødes med fra de målgrupper af brugere, der skal betjenes i den nye Socialforvaltning.

Der er derfor behov for etablering af et permanent kompetenceudviklingsprogram, der ændres løbende i takt med nye udfordringer og politiske krav. Målet er at tilsikre, at medarbejdernes kompetencer til staidighed matcher de krav, som udledes af lovgivningen og de mål, politikerne vedtager. Et permanent kompetenceudviklingsprogram for medarbejderne i lokalforvaltningen vil indeholde:

- Et fælles centralt organiseret introduktionsforløb, hvor nyanstattede medarbejdere i de brugerrettede team bliver præsenteret for forvaltningen og dens visioner og arbejdsmetoder samt de juridiske krav, der er til sagsbehandlingen i en Socialforvaltning. Sigtet er at give nyansatte medarbejdere de rette forudsætninger for at gennemføre systematisk og kvalificeret sagsarbejde. Der sættes derfor fokus på både de metodiske færdigheder, herunder anvendelse af fagsystemer, og de specifikt faglige i relation til de forskellige målgrupper.
Det forventes, at der i 2006 gennemføres tre introduktionsforløb for i alt ca. 45 nye medarbejdere, i alt 48 kursusdage. Der afsættes 300.000 kr. hertil.
- Et udbud af fagligt opkvalificerende aktiviteter rettet mod de specifikke målgrupper. Der tages udgangspunkt i den tilgængelige viden, der er om forvaltningens målgrupper, og de udfordringer, der konkret ligger i at arbejde med disse. F.eks. arbejde med etniske minoriteter, §38-undersøgelser på børneområdet, arbejde med sindslidende mv.
Der forventes, at der skal gennemføres i alt 40 kursusdage med fagligt opkvalificerende forløb for i alt 600 medarbejdere. Der forventes anvendt 600.000 kr.

- Opkvalificerende forløb af metodisk karakter som f.eks. god sagsbehandling, journalisering, sagers førelse, generel sagsbehandling, sociale handleplaner, elektroniske sagsbehandlingsredskaber – brug af IT-støttesystemer mv.
Det forventes, at der gennemføres i alt 40 kursusdage for i alt 600 medarbejdere. Der forventes anvendt 600.000 kr. på dette.

Med udgangspunkt i ovenstående afsættes i alt 1,5 mio. kr. til dette.

2.1.2 Effektive arbejdsgange med udgangspunkt i LEAN-management

Det er hensigten, at der i regi af styregruppen for kommissorium vedr. indsatsen på de lokale centre iværksættes to projekter, der med udgangspunkt i tankegangen bag LEAN-management skal søge at kortlægge de nuværende arbejdsgange på en række cases og ydelser og søge at udvikle arbejdsgange, der rettes efter brugernes ønsker og behov, og er så effektive og smidige som muligt.

LEAN-management indebærer en grundlæggende drøftelse i det enkelte team af, hvilken service man lægger vægt på at yde sine brugere samt en analyse af de eksisterende arbejdsgange i teamet med henblik på at udpege de elementer i sagsbehandlingen, der ikke umiddelbart giver en merværdi for kunden. På den baggrund er der mulighed for at justere arbejdsgangene og de ansvarsskift, der foregår undervejs.

Herved tilsigtes:

- at brugerne får en hurtig sagsbehandling med høj kvalitet, hvilket måles på sagsgennemløbstiden
- at antallet af uekspederede sager formindskes
- at en effektiv sagsbehandling kan frigive ressourcer til direkte borgerkontakt
- at medarbejderne oplever større trivsel

Med udgangspunkt i resultaterne fra de igangsatte projekter vil erfaringer herfra skulle spredes til de øvrige centre og team i forvaltningen. Det indebærer dialog med ledere og medarbejdere samt ikke mindst kompetenceudvikling af medarbejderne, så de er i stand til at arbejde efter nye arbejdsgange med fokus på brugerbehov og løbende opfølgning ift. resultater, sagsbehandlingstider mv.

Afgørende er det samtidig, at der udvikles metoder, der sikrer en systematisk opfølgning på effekten af justerede arbejdsgange, så det løbende kan vurderes, om der er behov for ændringer.

Der fokuseres på alle forvaltningens 40 team, og der gennemføres ca. 160 kursusdage med fokus på uddannelse og træning af ledere og medarbejdere i teamene. Hertil kommer konsulentbistand til metodeudvikling, etablering af opfølgingsredskaber mv. på i alt 200.000 kr. for forvaltningen som helhed.

Der afsættes i alt 2,6 mio. kr. til dette indsatsområde.

2.1.3 Retænkning/Revitalisering af socialt arbejde og opbygning af effektive team i den nye Socialforvaltning

Den ny Socialforvaltning sidder tilbage med en delmængde af de opgaver, der lå i den gamle Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltning. Det indebærer, at der er behov for en udvikling af det tanke sæt, der ligger bag vores indsats over for brugerne.

Opdelingen udfordrer opgaveløsningen, idet en stor del af indsatsen på voksenområdet vil blive endnu mere rettet mod det sociale felt, hvor enkeltydelser, administration og udbetaling af førtidspension indgår som en delmængde i opgaveløsningen, men som ikke kan stå alene. Teamets opgaver bliver bl.a. - via handleplanarbejdet og øvrige sociale tiltag - at understøtte, at brugere kan genskabe et liv og en hverdag, som medvirker til, at de inden for en kortere eller længere tidshorisont igen kan få kontakt til arbejdsmarkedet og dermed tilbydes en indsats fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

For andre brugere drejer det sig mere om at medarbejderne bistår med rådgivning, støtte og hjælp, så de kan blive bedre til at håndtere egen livssituation, og at teamet sørger for at der er sammenhæng og koordinering i den hjælp, der ydes; også når andre instanser er involveret, som hospitaler, distriktspsykiatriske centre, bosteder mv. Helt generelt skal forvaltningen tæt på brugerne og deres dagligdag og således have en mere udadrettet profil via gadeplansarbejdet, indsats på væresteder mv.

På børneområdet er udgangspunktet, at det er børnefamilieteamets ansvar at tage over, når familier har brug for hjælp. Det gælder både i situationer, hvor familierne henvender sig, men også når teamet får informationer om, at en familie eller ung er i vanskeligheder. Børnefamiliearbejdet indebærer imidlertid også et fremskudt ansvar i form af en stærkere opsøgende indsats, via gadeplansarbejde og en udbygning af netværkssamarbejdet. Det indebærer et behov for øget fokus på kontaktrelationer og dialogen med sundhedsplejersker, daginstitutioner og skolerne i distriktet samt andre samarbejdspartnere, der er i berøring med familien.

For at sikre dette etableres et forløb, der med udgangspunkt i den overordnede ramme for socialt arbejde i forvaltningen har til formål at drøfte og præcisere:

- Teamets målgrupper og teamets indsats i forhold til disse målgrupper
- Hvordan tilrettelægges indsatsen, så den foregår tæt på brugerne?
- Hvad er målbare mål og succeskriterier i vores arbejde?
- Hvordan prioriterer vi vores ressourcer i teamet?
- Hvordan uddelegerer vi arbejdet i teamet?
- Hvordan samarbejder vi, så vi sikrer en helhedsorienteret indsats over for brugeren?
- Hvordan tilrettelægger vi arbejdsprocesserne så effektivt som muligt, så vi får størst mulig effekt for vores ressourceindsats?

Der anvendes en række redskaber i arbejdet med teamene, herunder temadage/seminarer, træning og egentlig undervisning.

Inden for samme indsatsområde skal det på baggrund af den nuværende medarbejdersituation vurderes, om der er behov for en målrettet opkvalificering af medarbejdere, der hidtil har haft administrative funktioner, så de i højere grad sættes i stand til også at varetage direkte brugerrettede opgaver.

Målgruppen er i første omgang de brugerrettede team på lokal- og rådgivningscentre i forvaltningen, i alt 24 team. Det forventes, at der anvendes 5 kursusdage pr. team, i alt 120 kursusdage.

Der afsættes 1,8 mio. kr. til dette indsatsområde.

2.1.4 Videndeling

I foråret 2005 gennemførtes en analyse af videndeling i Familie- og Arbejdsforvaltningen. Undersøgelsen havde til formål at afdække det eksisterende omfang af videndeling og de metoder, der anvendtes til at opsamle og dele viden, samt at vurdere de forudsætninger, der var tilstede for videndeling i forvaltningen. Endelig var formålet med undersøgelsen at vurdere effekten af mulige initiativer til forbedret videndeling i forvaltningen og komme med forslag til relevante initiativer.

Undersøgelsens konklusioner var, at omfanget af systematisk videndeling på tværs i forvaltningen var meget begrænset. Meget af den vi-

den, der ligger til grund for indsatsen over for brugerne var karakteriseret ved at være udokumenteret og personbåren.

Undersøgelsen pegede på en række initiativer til forbedring af situationen, f.eks.:

- Oprettelse af en række emnegrupper på tværs af forvaltningen; hvor der kan ske erfaringsudveksling ift. indsatsen over for teamenes forskellige målgrupper
- Udpegning og uddannelse af faglige ressourcepersoner, der fungerer på tværs af forvaltningens centre

Ifølge undersøgelsen ville en øget videndeling kunne medføre både mere effektiv ressourceudnyttelse og en mere kvalificeret sagsbehandling. Det vurderes, at størstedelen af initiativerne i høj grad har relevans for den nye Socialforvaltning.

Med udgangspunkt i undersøgelsens konklusioner igangsættes derfor en række prioriterede initiativer, der har til formål at øge niveauet af videndeling i SOF væsentligt.

Målgruppen for denne indsats er hele forvaltningen; d.v.s. alle ledere og medarbejdere; herunder på forvaltningens institutioner. Der gennemføres i alt ca. 40 kursusdage.

Der afsættes 600.000 kr. til dette.

2.1.5 Kompetenceudvikling af erfarne medarbejdere

Mere end hver tredje ansatte (650 ansatte) i lokalforvaltningen i SOF er over 50 år. Samtidig har mere end 43% eller ca. 800 ansatte over ti års erfaring i forvaltningen.

Det er en central udfordring for Socialforvaltningen, at den er i stand til kompetenceudvikle de medarbejdere, der har været ansat i forvaltningen i en årrække. Det er afgørende, at vi kan udnytte den erfaring i organisationen, som denne medarbejdergruppe besidder. Derfor er det vigtigt, at denne medarbejdergruppe oplever arbejdet i SOF som udfordrende, lærende og motiverende.

Herudover er det vigtigt, at disse medarbejdere er i stand til at honorere de krav, arbejdet i en moderne socialforvaltning indebærer, og at de besidder en tilstrækkelig bred kompetenceprofil.

Derfor igangsættes et kompetenceudviklingsforløb, der særlig målrettes erfarne medarbejdere med følgende formål:

- At drøfte udviklingen i socialt arbejde, herunder at sætte fokus på hvilke krav, arbejdet i en moderne forvaltning stiller til den enkelte medarbejder
- At give de erfarne medarbejdere nogle redskaber, der sætter dem i stand til i kraft af deres erfaring at fungere som uformelle vejledere af kolleger med mindre erfaring
- At sikre denne medarbejder gruppe en bredere kompetenceprofil, så de er i stand til at varetage flere typer af opgaver i forvaltningen.

Forløbet vil omfatte i alt ca. 300 medarbejdere på de lokale centre, der inddeles i mindre undervisningshold, og indeholde ca. 50 kursusdage

Der afsættes 750.000 kr. til dette.

2.1.6 Udvikling af SOF som en attraktiv arbejdsplads

Helt centralt er det, at det tilstræbes, at en kompetenceudviklingsindsats også har en effekt på det holdningsmæssige plan ud fra et ønske om, at der i den kommende Socialforvaltning skabes en kultur, der kombinerer et fokus på at arbejde ud fra borgernes ønsker med høj medarbejdertilfredshed, minimering af oplevelsen af stress mv.

Det er desuden vigtigt, at der arbejdes på, at målet, om at skabe en positiv arbejdskultur med en høj grad af medarbejdertrivsel føres ud i praksis – også lokalt. Det skal bl.a. ske ved at sikre, at de lokale ledere er bærere af en positiv arbejdskultur, der smitter af på medarbejderniveau.

De konkrete resultatmål for dette indsatsområde er:

- en nedbringelse af forvaltningens sygefravær
- en lavere personaleomsætning på en række områder, samt
- en forbedret medarbejdertrivsel i løbende målinger som APV, PPR mv.

Målgruppen for denne indsats er alle ledere og medarbejdere i forvaltningen, herunder på forvaltningens institutioner.

På forvaltningsniveau gennemføres en tværgående indsats, der igangsætter processen og opsamler lokale forslag til initiativer for bedre trivsel på jobbet.

I hvert team og på hver institution afholdes seminarer, hvor forslag til forbedret arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel drøftes og der udarbejdes en handlingsplan for indsatsen for forbedret arbejdsmiljø.

For hvert team/institution afholdes 3 kursusdage med ca. ½ års mellemrum, i alt 120 kursusdage. Herudover anvendes konsulentbistand.

Der afsættes i alt 2 mio. kr. til dette.

Evaluering, effektmåling og opfølgning på de seks indsatsområder

For at sikre, at de igangsatte aktiviteter opfylder deres formål om at ruste Socialforvaltningens ledere og medarbejdere til at varetage forvaltningsopgave over for brugerne, er det afgørende, at der følges op på de igangsatte initiativer.

Ud over den almindelige evaluering, som foretages i form af spørgeskemaer ved kursusforløbenes afslutning, planlægges en evaluering og opfølgning ca. tre måneder efter afslutningen på et forløb.

Denne opfølgning vil inddrage et antal medarbejdere, der har deltaget på et kursusforløb, som sammen med Personale- og Organisationskontoret og Kvalitetskontoret vurderer, hvordan det indlærte har resulteret i en bedre opgaveløsning. På baggrund af de indsamlede erfaringer udarbejder Personale- og Organisationsudviklingskontoret forslag til opfølgende aktiviteter for kursisterne samt idéer til den fremadrettede udvikling af kursusindholdet.

Der afsættes i alt 750.000 kr. til evaluering, opfølgning og igangsættelse af opfølgende initiativer på de seks områder.

Tidsplan for indsatsen på de seks indsatsområder:

Socialforvaltningen er inde i en opbygningsfase, hvor det forventes at de lokale centre tidligst medio 2006 er fysisk på plads i de fremtidige lokale centre og team. I nedenstående tidsplan er der taget højde for at de fleste aktiviteter først kan iværksættes, når medarbejderne - såvel fysisk som mentalt - er på plads i deres fremtidige teamarbejdspladser.

Konsekvensen heraf er at aktiviteterne løber ind i 2007, hvorfor også anvendelsen af de økonomiske ressourcer delvist skal søges overført til 2007.

Indsatsområde	Start	Slut
Personlig og faglig opkvalificering	1. august 2006	31. marts 2007
Effektive arbejdsgange med udgangspunkt i målrettede arbejdsgangsanalyser	1. juni 2006	30. juni 2007
Retænkning/revitalisering af socialt arbejde og opbygning af effektive team i den nye Socialforvaltning	1. juni 2006	30. juni 2007
Videndeling	1. januar 2007	31. december 2007
Kompetenceudvikling af erfarne medarbejdere	1. maj 2006	31. december 2006

Udvikling af SOF som en attraktiv arbejdsplads	1. januar 2007	30. september 2007
--	----------------	--------------------

3. Anvendelse af midler for 2007 og fremefter

De afsatte midler er varige midler, hvorfor der er afsat 10. kr. årligt fra og med 2006. For så vidt angår de afsatte midler for perioden 2007 og fremefter, vil der blive anvendt 5 mio. kr. årligt til kompetenceudvikling. En indstilling vedrørende anvendelse af disse midler vil hvert år blive forelagt Socialudvalget.

Herudover vil der fra 2007, når forvaltningens decentrale struktur er fuldt ud implementeret, blive anvendt 5 mio. kr. årligt på tilførsel af yderligere personaleressourcer på de lokale centre.

ØKONOMI

De økonomiske konsekvenser af forslaget for 2006 og 2007 kan i skemaform illustreres således:

Indsatsområde	Omfattede medarbejdere	Kursusdage	Beløb	Beløb	Evaluering og opfølgning	Evaluering og opfølgning
			(mio. kr.)	(mio. kr.)	(mio. kr.)	(mio. kr.)
			2006	2007	2006	2007
Personlig og faglig opkvalificering	1250	128	0,9	0,6	0	0,25
Effektive arbejdsgange med udgangspunkt i målrettede arbejdsgangsanalyser	1800	160	1,4	1,2	0	0,2
Retænkning/revitalisering af socialt arbejde og opbygning af effektive team i den nye Socialforvaltning	Ca. 1200	120	1,0	0,8	0	0,075
Videndeling	2100	40	0	0,6	0	0,05
Kompetenceudvikling af erfarne medarbejdere	300	50	0,75	0	0,075	
Udvikling af SOF som en attraktiv arbejdsplads	1800	120	0	2,0		0,1
I alt	-	618	4,05	5,2	0,075	0,675

Samlet set betyder ovenstående fordeling af kompetenceudviklingsmidlerne på 10 mio. kr. at 5,875 mio. kr. via Økonomiudvalg og Borgerrepræsentation søges overført til 2007, mens de resterende midler på 4,125 mio. kr. anvendes i 2006.