



DEL 2

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	Udlicitering af rengøring Forvaltningen udarbejder notat om mulighederne for at udlicitere rengøring. Den tidligere budgetanalyse af rengøringsområdet fremsendes til udvalget.
12	Udlicitering af pleje Forvaltningen udarbejder notat om mulighederne for at udlicitere 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)

20. april 2005

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 stadig 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 arbejdsevnetode, 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 forespørgelser 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 at 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 videnpotentialiet 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 aktuell 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 (hjemvistesager 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 sagsbehandlere 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 i 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 samarbejds-mæssigt, 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 beslattes 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, ligeværdighed, 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, arbejds gange, 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
Arbejds miljø	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
Job på særlige vilkår	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.

Tablet 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

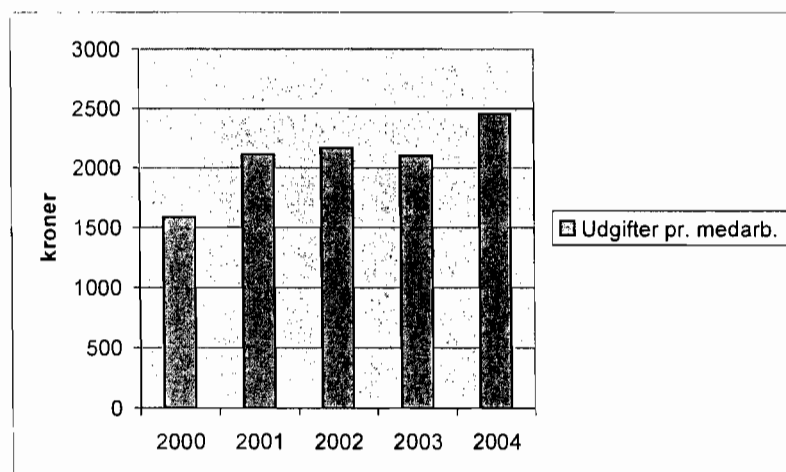
I nedenstående tabel er forbruget i 2004 på de enkelte enheder opgjort, dvs. uddannelsesmidler, der er lokalt forankret. Heri indgår ikke de centralt forankrede kompetencepuljemidler.

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	Projekt stresshåndtering i en arbejdsmæssig kontekst	562.000
K11 + 3 arbejdsmarkedsteam og 3 enheder i KKB	Projekt læring på jobbet – superbrugermodellen	ca. 30.000

Børne- og ungeområdet

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

Centralt projekt iværksat i forbindelse med tværgående pulje med SUF

K11 + de administrative medarbejdere og ledere ansat på de amtskommunale døgninstitutioner	Projekt " læring og kompetenceudvikling med henblik på tværgående erfaringsudveksling"	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 vikarsatte, 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 6.10

Dato: 15-03-2006

Sagsnr.: 298262

Dok.nr.: 1789984

Analyse af mulighederne for udlicitering af rengøring i SOF

I forlængelse af Socialudvalgets budgetseminar d. 3. marts 2006 har udvalget ønsket en analyse af, hvorvidt der er mulighed for at spare penge ved udlicitering af rengøring, herunder:

- Hvor køber forvaltningen rengøring i dag?
- Vurderes det, at der er en mulig besparelse ved at sende rengøringen i udbud?

Ad. 1. Hvor køber forvaltningen rengøring i dag?

Som en konsekvens af principperne bag anvendelsen af en udstrakt selvforvaltning blandt de lokale enheder i SOF, træffes beslutninger i relation til rengøring af lokaler på den enkelte lokale enhed. Det vurderes, at den fornødne kompetence til at vurdere behovet for rengøring i de forskellige lokaliteter, der anvendes af en enhed, ligger hos ledelsen på den pågældende enhed. Det er således den lokale ledelse, der - afhængig af faciliteter, brugergrupper, medarbejdersammensætning mv. - afgør omfang, form og tidspunkt mv. i relation til rengøringen.

I Socialforvaltningen anvendes en række forskellige modeller for rengøring af lokalerne, herunder:

- Indgåelse af kontrakt med FAFs tidligere rengøringssektion, der nu organisatorisk ligger placeret i BUF
- Indgåelse af kontrakt med rengøringsenheden i Københavns Ejendomme
- Indgåelse af kontrakt med privat, eksternt leverandør omkring rengøring
- Andre modeller, herunder ansættelse af medarbejder (evt. skåne- /eller fleksjobmedarbejder), anvendelse af kombinationsstillinger, hvor en del af stillingsindholdet er rengøring af enhedens lokaler el. lign.

Fsva. de 16 lokale centre i SOF viser en rundspørge følgende om de valgte modeller til rengøring og udgifterne til rengøring:

Model	Centre	Udgifter i alt i 1000 kr.
Anvendelse af rengøringsenheden i Københavns Ejendomme under Kultur- og fritidsforvaltningen	LC Valby	472
	LC Amager	820
	LC Bispebjerg	834
	LC Nørrebro	1210
	LC Østerbro Ryvang	600
	HC Nord	432
Anvendelse af den tidligere FAF-rengøringssektion, nu organisatorisk placeret i BUF	Centralforvaltningen (B15,17 og 21)	1200
	LC Chr. - Indre By	597
	LC Vesterbro/Kgs. Enghave	875
	LC Brønshøj Vanløse	1210
	HC Nord	
	HC Øst	400
	HC Valdemarsgade	430
	RC Vest	499
	RC Indre	344
Anvendelse af privat leverandør	RC Amager	137
	LC Østerbro Ryvang	330
Egne ansatte	HC Syd ¹	1500
	RC Nord	226
	RC Amager	287
		12403

Tabel 1: Modeller og udgifter til rengøring i SOF

Bemærkninger: Da nogle centre anvender flere modeller sideløbende, nævnes disse centre flere gange i opgørelsen.

Tal for rengøringsudgifterne i 2006 bygger på estimater med udgangspunkt i udgiftsniveauet i 2005 og en forventet opdeling af arealer mellem BIF og SOF mv. Der er således en vis grad af usikkerhed forbundet med estimaterne.

Note 1: HC Syd har en rengøringsafdeling med 8 ansatte, der desuden har kontrakt med en række bosteder om rengøring

På institutionsniveau estimeres de samlede rengøringsudgifter for 2006 på baggrund af forbruget i årets første to måneder til i alt ca. 10,8 mio. kr. Hertil kommer lønudgifter til de ansatte på institutioner, hvor man har valgt at ansætte personale på institutionen til at foretage rengøringen. Disse estimater er ligeledes forbundet med en større

usikkerhed, da det er en forudsætning, at institutionernes regnskaber er ajourført. Der kan således være tale om et større forbrug.

Ad 2. Vurderes det, at der er en mulig besparelse ved at sende rengøringen i udbud?

Tidligere analyser vedr. rengøring:

Der er i regi af Økonomiforvaltningen i 2003 gennemført en budgetanalyse af rengøringen i hele Københavns Kommune. Analysen indeholder bl.a. en analyse af besparelspotentialet ved at optimere den nuværende rengøring i eget regi eller ved at udlicitere rengøringen. Budgetanalysen er vedlagt som bilag.

Analysen er udarbejdet på fire udvalgte områder:

- Administrationslokaler
- Skoler
- Klubber og fritidsinstitutioner
- Daginstitutioner

Analysen er baseret på en række udvalgte rengøringssteder i Københavns Kommune.

Analysen peger på, at der på de fire områder kan hentes besparelser på mellem 7,9% og 32,8% ved at effektivisere rengøringen, men beholde rengøringen i eget regi. Forbedringsforslagene i analysen gik på bl.a. udskiftning af udstyr, bedre instruktion og en stigning i kvadratmetydelsen fra 221 kvm. til 241 kvm. pr. time.¹

Analysen vurderer endvidere, at besparelspotentialet ved at udlicitere kommunens rengøring vil ligge på mellem 13,1% og 32,6% på de fire områder.

Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget bemærkede i et svar til Økonomiudvalget, at de forudsætninger, der var lagt til grund for vurderingerne ikke var rigtige, og at det realistiske besparelspotentiale på FAFs område var langt lavere end analysens estimer, ikke mindst på daginstitutionsområdet, der henhørte under FAF.

Problemstillinger vedr. udlicitering af rengøringen i SOF

¹ Kvadratmetydelsen er det gennemsnitlige antal kvadratmeter, der rengøres i timen.

På trods af at budgetanalysen er tre år gammel, og der er kommet ny struktur i kommunen, hvor kun administrationsområdet af de analyserede områder direkte er en del af SOF, må det på baggrund af undersøgelsens konklusioner formodes, at der findes et vist rationaliseringspotentiale på forvaltningens anvendelse af rengøring. En egentlig opgørelse over besparelspotentialet på SOFs område vil dog kræve en nærmere analyse af forvaltningens enheder i stil med dem, der er tidligere er udarbejdet på de nævnte områder.

I de allerede gennemførte analyser på de udvalgte områder i kommunen er der skitseret to modeller for, hvordan der kan ske besparelser på rengøringsområdet. Den ene model for rationalisering skal ske gennem en rationalisering af de centrale rengøringsenheder i BUF og KFF.

Den anden model for besparelse er en egentlig udlicitering af den rengøring, der foregår i Socialforvaltningen. Det må forventes, at et initiativ, der sigter mod en besparelse gennem udlicitering af rengøringen på enhederne i SOF, vil have følgende konsekvenser:

- En kraftig indgriben i de lokale enheders selvforvaltning og princippet om, at beslutningerne tages af de lokale ledere, der sidder tættest på opgaverne og brugerne. Krav og behov til rengøringen har hidtil været fastsat lokalt med henblik på, at niveau og form for rengøring opfylder de konkrete behov, de lokale enheder har. Endvidere forsvinder de lokale enheders mulighed for at ansætte personer i delestillinger og evt. fleksjob eller andet i forbindelse med rengøringsopgaven
- En indskrænkning af de lokale enheders økonomiske råderum. En samlet udliciteringsaftale for forvaltningen vil mindske det økonomiske råderum for de lokale enheder, idet der vil skulle afses penge til en centralt indgået kontrakt med en udbyder
- Afskedigelser blandt rengøringsassistenter hos de nuværende kommunale rengøringsenheder i BUF og KFF og på de enkelte lokale centre og institutioner, hvor egne ansatte varetager rengøringen

Vurdering af muligheden for rationalisering af rengøringen i SOF

På baggrund af ovenstående er det forvaltningens vurdering, at det bør overvejes, om det samme rationaliseringspotentiale kan opnås på anden vis end ved en samlet udlicitering af rengøringen.

Der kan arbejdes med en udarbejde en løsning, der understøtter de lokale enheder i til enhver tid at sikre, at enhederne vælger:

- Det rigtige niveau og den rigtige form på rengøringen og
- At prisen på dette til enhver tid er den lavest mulige

Konkret kan dette ske ved, at der udarbejdes et målrettet hjælpeværktøj, der hjælper alle lokale enheder (både centre og institutioner) til at give deres nuværende model for rengøring et serviceeftersyn. Hjælpeværktøjet kan evt. suppleres med et krav om, at de lokale enheder tager værktøjet i anvendelse i løbet af 2006.

Det er umiddelbart vanskeligt at vurdere, hvilke rationaliseringsgevinster udarbejdelsen af et hjælpeværktøj vil betyde. Forventes en gevinst på sigt på ca. 5%, vil det svare til et årligt mindreforbrug til rengøring på ca. 1,1-1,2 mio. kr. for forvaltningen som helhed.

Det forventes, at udgifter til udarbejdelse og formidling af et effektivt og brugervenligt hjælpeværktøj vil andrage ca. 100.000 kr. til ekstern konsulentbistand.

Som udgangspunkt vil en besparelse på rengøringsudgifterne tilfalde de lokale enheder og give dem mulighed for i stedet at anvende ressourcer på den brugerrettede indsats.

Er det et ønske, at rationaliseringsgevinsten endvidere indebærer besparelser på forvaltningens budget, kunne der evt. etableres en model, hvor en bestemt procentdel af de opnåede besparelser indgik i det samlede budget for forvaltningen.

Bilag:

- Budgetanalyse af rengøring i Københavns Kommune, juni 2003



2
Bilag 6.1X

Side 1 af 6

Dato: 13-03-2006

Sagsnr.: 297425

Dok.nr.: 1788291

Besparelsespotentiale ved udlicitering i hjemmeplejen

På Socialudvalgets budgetseminar d. 3. marts 2006 stillede Socialudvalget følgende spørgsmål: "*Er der penge at spare ved at udlicitere pleje*"?

I det følgende notat beskrives lovgivningens muligheder for udlicitering af hjemmeplejen samt de forventede besparelsespotentialer herved.

Resumé

Ved udlicitering af hjemmepleje er der potentielt en mulighed for besparelser, idet udbud giver mulighed for priskonkurrence. Samlet set vurderes det muligt at spare ca. 3,4 mill. kr. ved en udlicitering af hjemmeplejens indkøbsordning.

Besparelsespotentialet afhænger dog af konkurrencesituationen på markedet for hjemmeplejeydelser. Der er således behov for en analyse af markedsforholdene for Socialforvaltningens målgruppe forinden, der kan foretages præcise vurderinger af konkurrencesituationen og dermed besparelsespotentialerne ved udbud.

Socialforvaltningen har valgt en godkendelsesmodel til implementering af frit valg i hjemmeplejen til handicappede og psykisk syge. Hermed fastsættes priskravet ud fra de kommunale omkostninger forbundet med driften af hjemmeplejen, og godkendelsesmodellen giver derfor ikke anledning til priskonkurrence mellem leverandørerne.

Erfaringer fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, som anvender udbud på tøjvaske- og indkøbsordning viser, at der er mulighed for besparelser ved udlicitering af hjemmeplejen, men at dette kun er for en enkelt af hjemmeplejens ydelser. Således er vurderingen, at der ikke eksisterer en mulighed for priskonkurrence ved udlicitering af personlig og praktisk hjælp samt tøjvask. Hermed vil der umiddelbart kun være et besparelsespotentiale ved udbud af indkøbsordningen, idet flere private leverandører har interesse i dette marked, hvilket skaber en priskonkurrence og hermed en reducere af timeprisen for indkøb i Socialforvaltningen. Udliciteringen vil dog medføre en forringelse af Socialforvaltningens serviceniveau til hjemmepleje.

Lovgivningens bestemmelser om frit valg i hjemmeplejen

Hjemmeplejen er jf. Lov om Social Service omfattet af fritvalgslovgivningen, hvorfor Kommunalbestyrelsen har pligt til at skabe grundlag for borgernes valgfrihed. Valgfriheden kan skabes ved hjælp af en af de følgende tre modeller for det frie leverandørvalg:

1. *Godkendelsesmodellen.* Kommunen skal godkende alle private leverandører, der kan opfylde Kommunalbestyrelsens fastsatte pris- og kvalitetskrav. Antallet af leverandører kan derfor ikke begrænses. Godkendelsesmodellen giver ikke mulighed for priskonkurrence, men alene konkurrence på kvalitet.
2. *Udbudsmodellen.* Kommunen har mulighed for at gennemføre udbudsforretninger med fuld priskonkurrence. De kommunale leverandører konkurrerer på lige fod med private tilbudsgivere og fastholdes kun, såfremt den kommunale leverandørvirksomhed er konkurrencedygtig.
3. *Udbud indenfor godkendelsesmodellens rammer,* der giver mulighed for at gennemføre en udbudsforretning med henblik på at finde en privat hovedleverandør i stedet for den kommunale leverandør. Udbudsforretningen gennemføres med priskonkurrence, hvor kun én leverandør kan vinde udbuddet. Herefter har øvrige leverandører mulighed for at søge om godkendelse til den private leverandørs priskrav.

I fritvalgslovens oprindelige formulering er godkendelsesmodellen lovens hovedbestemmelse, mens udbudsmodellen er alternativet til hovedreglen. Således havde 92 pct. af kommunerne i 2004 valgt godkendelsesmodellen.

Med en revision af fritvalgsloven medio 2005 var intentionen at gøre reglerne mere fleksible samt gøre udbudsmodellen mere attraktiv. Derfor blev der blandt andet mulighed for at foretage udbud indenfor godkendelsesmodellen, hvorfor dette er en ny bestemmelse i forhold til lovgivningens oprindelige formulering fra 2002.

Godkendelsesmodel til frit valg i Socialforvaltningen

Hjemmeplejen i Københavns Kommune er organisatorisk adskilt mellem ældreplejen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og hjemmeplejen til de handicappede og psykisk syge i Socialforvaltningen.

Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget godkendte d. 18. september 2002 en godkendelsesmodel til implementering af det frie valg i hjemmeplejen for handicappede og psykisk syge i Københavns Kommune. (FAU 399/2002).

Godkendelsesmodellen blev valgt for at sikre flest mulige leverandører i hjemmeplejen. Herudover var vurderingen, at det ville være sårbart at udlicitere hele den personlige og praktiske hjælp til private leverandører. Kommunen risikerer at miste ansvaret for driften af hjemmeplejen, såfremt den kommunale leverandørvirksomhed ikke er konkurrencedygtig. Dette kan være en sårbar situation, såfremt der opstår leverings- og/eller kontraktproblemer med de private leverandører, idet der ikke er nogen kommunal leverandørvirksomhed til at overtage driften. Endvidere kan det være en fordel at bibeholde en del af opgavevaretagelsen i kommunalt regi, da den faglige ekspertise hermed bevares på området.

Endvidere var vurderingen, at de pædagogiske principper, der kendetegner den brugerrettede forvaltning kan være vanskelige at fastholde i en udbudsmodel. Eksempelvis vil borgernes medbestemmelse og aktive medvirken i ydelser som f.eks. indkøb og tøjvask være vanskelige at sikre gennem et udbud, idet de private leverandører, der agerer på markedet for tøjvaske- og indkøbsordninger ikke har mulighed for borgerkontakt, men baserer leveringen af ydelserne på stordriftsfordele.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningens erfaringer med udbud

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har implementeret frit valg dels gennem en godkendelsesmodel på personlig og praktisk hjælp samt gennem udbud for ydelserne tøjvask og indkøb.

Godkendelsesmodellen for personlig og praktisk hjælp blev valgt, idet det blev vurderet, at private leverandører ikke ville kunne overtage den personlige pleje fuldt ud. Således ville det være en sårbar situation ikke at bibeholde den faglige kompetence på hjemmeplejeområdet i organisationen.

Sundheds- og Omsorgsudvalget valgte imidlertid et udbud af tøjvask- og indkøbsordningen, idet ydelserne foretages udenfor borgernes hjem (SOU 126/2005). Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har primo 2006 tre private leverandører til tøjvask og tre private leverandører til indkøbsordning.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningens erfaring med udbud af tøjvaskeordning er, at der kun er et begrænset antal leverandører, der byder på opgaven, hvilket begrænser priskonkurrencen. Således har Sundheds- og Omsorgsforvaltningen som udgangspunkt ikke opnået besparelser ved udlicitering af tøjvaskeordningen.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningens erfaring med udbud af indkøbsordning er imidlertid, at der er mulighed for besparelser, idet langt flere private leverandører har interesse i dette marked. Gennem

en udlicitering af indkøbsordningen har Sundheds- og Omsorgsforvaltningen kunnet reducere prisniveauet med ca. 15 pct. i forhold til den kommunalt fastsatte timepris.

Besparelsespotentialitet ved udlicitering af hjemmeplejen

Socialforvaltningen har potentielt en mulighed for besparelser ved udlicitering af hjemmeplejen til handicappede og psykisk syge.

Et udbud af hjemmeplejen vil tillade et element af priskonkurrence til sikring af de økonomisk mest fordelagtige tilbud, hvilket ikke er muligt indenfor den rene godkendelsesmodels bestemmelser, hvor priskravet fastsættes efter de kommunale langsigtede omkostninger til hjemmehjælp.

Besparelsespotentialitet er imidlertid afhængig af konkurrence-situationen på det konkrete marked for hjemmepleje til handicappede og psykisk syge. En eventuel besparelse som følge af udlicitering af hjemmepleje kræver således en realisering af nedenstående forudsætninger:

- At de private leverandører kan tilbyde et lavere priskrav end den kommunale leverandørs langsigtede gennemsnitlige omkostninger til hjemmeplejens ydelser
- At der eksisterer et marked for disse ydelser, der sikrer en tilstrækkelig priskonkurrence mellem leverandørerne

Det er derfor nødvendigt med en uddybende analyse af markedsforholdene til hjemmeplejen til handicappede og psykisk syge, forinden der kan foretages mere præcise vurderinger af de forventede besparelser som følge af udlicitering.

På baggrund af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens erfaringer med udbud samt Socialforvaltningens egne erfaringer med indførelsen af frit valg er det imidlertid muligt at foretage en forsigtig vurdering af markedssituationen for hjemmeplejen til handicappede og psykisk syge. Af tabel 1 fremgår en vurdering af, hvorvidt hjemmeplejens ydelser er velegnet til udbud eller ej.

Tabel 1. Vurdering af markedssituationen for hjemmeplejens ydelser

Ydelser	Udbudseget	Markedssituationen
Personlig og praktisk hjælp	Nej	Socialforvaltningen erfaring er, at der ikke er et stort marked for Socialforvaltningens målgrupper, og at det derfor kan være svært at opnå priskonkurrence mellem flere leverandører. Det kan dog være attraktivt for ét privat firma at blive hovedleverandør, men det vil være en sårbar situation for Socialforvaltningen at miste den kommunale leverandørvirksomhed.
Tøjvaske-ordning	Nej	Sundheds- og Omsorgsforvaltningens erfaring er, at der ikke er mulighed for stor priskonkurrence for tøjvaskeordninger.

Indkøbs- ordning	Ja	Sundheds- og Omsorgsforvaltningens erfaring er, at der er flere leverandører med interesse i indkøbsordning, hvorfor der er mulighed for priskonkurrence.
---------------------	----	---

Socialforvaltningens erfaringer med indførelsen af frit valg er, at det har været vanskeligt at tiltrække private leverandører til Socialforvaltningens målgrupper trods en forholdsvis høj timepris til hjemmepleje i forhold til timepriserne i såvel Sundheds- og Omsorgsforvaltningens samt øvrige kommuner. De private leverandørers manglende interesse for Socialforvaltningens hjemmepleje skyldes, at Socialforvaltningen har et forholdsvis lille antal modtagere i forhold til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Således har Socialforvaltningen primo 2006 godkendt seks private leverandører til praktisk og personlig hjælp, mens Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har godkendt 21 private leverandører til de samme ydelser. Endvidere fremstår målgruppen ikke attraktiv for de private leverandører, idet Socialforvaltningens målgruppe kræver en specialisering indenfor leverandørkredsen, der stiller store krav til leverandørernes kompetenceniveau særligt indenfor psykiatriområdet.

På den baggrund må det vurderes, at der ikke umiddelbart er et marked for udlicitering af ydelserne personlig og praktisk hjælp, og at det hermed ikke vil være muligt at reducere priskravet ved et regulært udbud, idet de private leverandører ikke er sikret et stort nok marked. Dog kan det være attraktivt for ét privat firma at blive hovedleverandør af Socialforvaltningens personlige og praktiske hjælp, hvilket ville kunne sikres gennem et udbud indenfor godkendelsesmodellens bestemmelser. Det er dog Socialforvaltningens vurdering, at det ikke vil være hensigtsmæssigt at udlicitere hele den personlig og praktisk hjælp til private leverandører, idet det vil være en sårbar position, hvor Socialforvaltningen i en situation med leverandørproblemer ikke har en kommunal leverandørvirksomhed til at overtage driften, samt vil miste den faglige kompetence i organisationen.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningens erfaring er, at der kun er få private tilbudsgivere med interesse for tøjvaskeordninger i Københavns Kommune. På den baggrund er det Socialforvaltningens vurdering, at markedet for tøjvaskeordninger vil være endnu mindre til handicappede og psykisk syge, idet Socialforvaltningens antal modtagere ikke giver mulighed for stordriftsfordele.

Således er det Socialforvaltningens vurdering, at det kun vil være muligt at opnå besparelser ved udlicitering af indkøbsordningen.

Foreløbig opgørelse over forventede besparelser ved udbud af indkøb

Med en udlicitering af Socialforvaltningens indkøbsordning skønnes det alt andet lige muligt at opnå en forventet besparelse pr. levering af indkøb på gennemsnitligt 24 pct. i forhold til den kommunalt fastsatte afregningspris for indkøbsordning.

Beregningerne bygger på følgende forudsætninger:

- at der i udbudsmaterialet ikke præciseres, hvor mange leverandører der ønskes
- at de to private leverandører, der fremsatte de billigste priskrav ved Sundheds- og Omsorgsudvalgets udbud af indkøb også fremlægger tilbud med samme priskrav ved et udbud af indkøbsordningen i Socialforvaltningen
- at Socialforvaltningens afregningspris for indkøb med callfunktion ikke ændrer sig væsentligt i de kommende år

Med en reduktion af afregningsprisen for tøjvask vil Socialforvaltningen samlet set kunne opnå en forventet årlig besparelse på ca. 3,4 mill. kr., hvilket fordeler sig med ca. 1,9 mill. kr. på bevillingsområdet handicappede og ca. 1,5 mill. kr. på bevillingsområdet voksne med særlige behov.

Besparselsen på 3,4 mill. kr. skal dog modregnes en engangsudgift på ca. 300 t.kr. til køb af juridisk bistand vedrørende udarbejdelsen af udbudsmateriale. Det er Sundheds- og Omsorgsforvaltningens erfaring, at udarbejdelsen af udbudsmaterialet er nødvendigt for at sikre et kvalificeret udbud i overensstemmelse med EU's udbudsregler.

I forhold til en eventuel udlicitering af indkøbsordningen skal der herudover tages højde for, at dette vil medføre en ændring af serviceniveauet til hjemmepleje. Socialforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har forskellige kvalitetsstandarder til hjemmepleje. En væsentlig forskel er, at Sundheds- og Omsorgsudvalget har en tvungen indkøbsordning, som følge af udliciteringen af indkøbet, mens Socialforvaltningen tilbyder indkøb som en integreret del af hjemmeplejens øvrige ydelser. Hermed har borgeren mulighed for at deltage i indkøbene samt få leveret alle hjemmeplejens ydelser af den samme leverandør, hvilket fremmer princippet om færrest mulige medarbejdere i borgerens hjem. Hermed vil en udlicitering forringe serviceniveauet til indkøb.